

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA KARIZMATIČNEGA VODENJA V
POSLOVNEM SVETU**

Ljubljana, junij 2008

ROK RUTER

IZJAVA

Študent Rok Ruter izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.6.2008

Podpis:_____

Kazalo vsebine

Uvod.....	1
1 Vodenje	3
1.1 Opredelitev vodenja.....	3
1.2 Sestavine vodenja	4
1.3 Vrste moči vodje	5
1.4 Razvoj teorij vodenja	7
1.5 Vloga vodenja in vodje v sodobnem poslovnem svetu	8
2 Teorije karizmatičnega vodenja	9
2.1 Proučevanje karizmatičnega vodenja pred razvojem sodobnejših teorij.....	9
2.2 Sodobnejše teorije karizmatičnega vodenja	10
2.2.1 Housova teorija karizmatičnega vodenja	11
2.2.2 Atributivna teorija karizmatičnega vodenja.....	12
2.2.3 Motivacijska teorija karizmatičnega vodenja	15
2.2.4 Primerjava sodobnejših teorij karizmatičnega vodenja	16
2.3 Sestavine karizmatičnega vodenja	18
2.3.1 Značilnosti zaposlenih.....	19
2.3.2 Situacijski dejavniki karizmatičnega vodenja.....	19
3 Karizmatični vodja	20
3.1 Zmožnosti karizmatičnih vodij.....	21
3.1.1 Karizma	21
3.1.2 Zmožnost oblikovanja vizije.....	23
3.1.3 Komunikacijske in govorniške spretnosti	23
3.1.4 Druge zmožnosti karizmatičnega vodje	24
3.2 Vloga osebnih vrednot vodje pri karizmatičnem vodenju	24
3.3 Slabosti karizmatičnega vodje	25
3.4 Odpravljanje slabosti karizmatičnega vodje.....	28
3.5 Vloga karizmatičnega vodje in vodenja v organizaciji	28
3.6 Odgovornost in etičnost karizmatičnega vodje	29
4 Empirični del	32
4.1 Namen raziskave.....	32
4.2 Potek raziskave	33
4.2.1 Vprašalnik.....	33
4.2.2 Način zbiranja podatkov	33
4.2.3 Značilnost vzorca	33
4.3 Rezultati in interpretacija raziskave	34
4.3.1 Karizma in karizmatično vodenje.....	34
4.3.2 Pomen sestavin karizmatičnega vodenja.....	36
4.3.3 Vloga karizmatičnega vodenja in odgovornost karizmatičnega vodje	40
Sklep.....	41
Literatura in viri	43

Kazalo tabel

Tabela 1: Opredelitve vodenja.....	4
Tabela 2: Koncepti vodenja, ki izhajajo iz karizme	11
Tabela 3: Stopnje v procesu vodenja.....	13
Tabela 4: Razločevalne sposobnosti med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodji.....	14
Tabela 5: Glavnih sedem značilnosti Atributivne teorije karizmatičnega vodenja.....	14
Tabela 6: Primernejši pogoji za pojav in učinkovitost karizmatičnega vodenja.....	20
Tabela 7: Individualne razločevalne lastnosti neetičnih in etičnih karizmatičnih vodij.....	32
Tabela 8: Kaj je karizma?.....	34
Tabela 9: Pozitivnost ali negativnost karizme in karizmatičnega vodenja	35
Tabela 10: Prirojenost ali priučenost karizme in zmožnosti karizmatičnega vodenja.....	35
Tabela 11: Zgled karizmatičnega vodje	36
Tabela 12: Razlog za pojavljanje karizmatičnega vodenja v organizaciji	36
Tabela 13: Uporaba posamezne vrste moči vodje	37
Tabela 14: Pomembnost zmožnosti karizmatičnega vodje	38
Tabela 15: Pomembnost značilnosti zaposlenih	38
Tabela 16: Pomembnost situacijskih dejavnikov	39
Tabela 17: Pomembnost posamezne sestavine za karizmatično vodenje	39
Tabela 18: Pomembnost vloge karizmatičnega vodenja v organizaciji	40
Tabela 19: Odgovornost karizmatičnega vodje v organizaciji	40

Kazalo slik

Slika 1: Sestavine procesa vodenja.....	5
Slika 2: Vrste moči vodje.....	6
Slika 3: Motivacijski učinki karizmatičnega vodenja.....	16
Slika 4: Sestavine karizmatičnega vodenja.....	18
Slika 5: Spolna struktura vzorca	34
Slika 6: Statusna struktura vzorca	34

Kazalo prilog

Priloga 1: Vprašalnik Karizmatično vodenje.....	1
Priloga 2: Rezultati raziskave Karizmatično vodenje	4

Uvod

Kaj je karizmatično vodenje? Kdaj, kje in zakaj nastopi karizmatično vodenje? Je takšno vodenje zaželeno? Kdo je karizmatičen vodja? Se kot takšen rodiš ali se tega priučiš? Mu zaposleni zaupajo in sledijo? So njegova dejanja in ravnanja vedno pozitivna in dobra? Kakšno vlogo ima karizmatično vodenje v današnjem poslovnem svetu? Dovolj zanimivih vprašanj, da sem se v okviru te diplomske naloge lotil iskanja odgovorov in raziskovanja v okviru tematike karizmatičnega vodenja.

Vodenje je v zgodovini človeštva prisotno od vsega začetka. Od nekdaj so bili in bodo ljudje, ki vodijo druge, in še več tistih, ki tem sledijo. Oče vodi družino, poglavar svoje pleme, vojskovodja svoje vojake, verski voditelj vernike, predsednik državo in njene državljane, manager svoje zaposlene. Vodja je lahko formalni ali neformalni, lahko je dober, lahko slab, lahko je skrben ali brezbrizen, lahko je zgled ali pa tudi ne. Na drugi strani ljudje nekomu sledimo, ker tako želimo, hočemo ali moramo, ker je to za nas najboljša ali včasih edina rešitev, zato ker v tem vidimo koristi ali smo v to celo prisiljeni.

Zgodovina je skozi čas označila številne ljudi in vodje kot karizmatične. To so bili predvsem verski in državni voditelji, veliki vojskovodje, ljudski junaki, politiki. Danes se pogosto kot karizmatične označuje tudi ljudi iz gospodarstva in poslovnega sveta. Pojem karizme se vse pogostejše pojavlja v povezavi z vodji organizacij in njihovim načinom vodenja. Hkrati so danes ljudje bolj kot kdajkoli prej vpeti v svoje delo in organizacije in s tem bolj kot kdajkoli prej pripravljeni boriti se zanje in uresničevati cilje svojih vodilnih. In ne samo uresničevati njihove cilje; zaposleni se pogosto radi z njimi poistovetijo, saj jih vidijo kot uspešne, delavne, poštene ali z eno besedo zgledne. Verjetno ga ni vodje, ki si ne bi želel biti zgled svojim zaposlenim in ravno karizmatičnega vodjo naj bi zaposleni zaznavali kot velik zgled in mu bili zato pripravljeni slediti. Menim, da bolj kot mu sledijo in zaupajo, bolj je karizmatični vodja dolžan ravnati odgovorno, tako na ravni organizacije, kot na ravni celotne družbe. Ker se mi zdi vodenje s karizmo zanimivo za sodobni poslovni svet, hkrati pa so danes zelo aktualne tudi vsebine odgovornega načina vodenja organizacij, bom skušal v tej diplomski nalogi raziskati, kaj opredeljuje karizmatično vodenje in karizmatičnega vodjo ter kakšna je njuna vloga v poslovnem svetu.

Namen diplomskega dela je s pomočjo teorije ugotoviti, kaj je karizmatično vodenje in določiti ter proučiti njegove sestavine. Nato na skupni osnovi teorije ter empiričnih izsledkov lastne raziskave ugotoviti, kako pomembna je posamezna sestavina karizmatičnega vodenja, kaj jo določa in kakšno vlogo ima v celotnem procesu ter kakšna je vloga karizmatičnega vodenja in vodje v današnjem poslovnem svetu.

Cilj diplomske naloge je opredeliti pojem vodenja, predstaviti sestavine tega procesa in vrste moči, ki jih lahko poseduje vodja, ter pogledati razvoj teorij vodenja in vlogo vodenja v sodobnem poslovnem svetu. Nadalje želim raziskati razvoj teorij karizmatičnega vodenja,

predstaviti nekatere pomembnejše teorije in jih med seboj primerjati. Naslednji cilj je opredelitev posameznih sestavin procesa karizmatičnega vodenja in predstavitev njihove vloge ter pomena za samo karizmatično vodenje v organizaciji. Želim proučiti karizmatičnega vodjo, njegove zmožnosti in osebne vrednote, ki vplivajo na vodenje. Ugotoviti želim, katere so slabosti, ki jih prinaša s takšnim načinom vodenja, ter poiskati nekaj možnih ukrepov za preprečevanje teh slabosti. Prav tako želim ugotoviti, kje karizmatični vodja danes igra ključno vlogo in kakšna je njegova odgovornost in etičnost v organizaciji. Cilj empiričnega dela je preveriti in raziskati določena dognanja in ugotovitve iz teoretičnih poglavij diplomskega dela. Tako hočem ugotoviti, kako karizmo razumejo zaposleni, ali karizma in karizmatično vodenje predstavljata nekaj pozitivnega ali negativnega ter ali sta prirojena ali priučena. Raziskati hočem, kako pomembne so posamezne sestavine karizmatičnega vodenja in kateri so najpomembnejši vidiki posamezne sestavine, kako pomembno vlogo ima karizmatično vodenje pri določenih vidikih delovanja organizacije ter kakšna je odgovornost karizmatičnega vodje v organizaciji.

Diplomsko nalogo sestavljata dva dela. Prvi, teoretični del, obsega tri poglavja, pri katerih sem z vidika metodologije uporabil relevantno literaturo s področja organizacijskega in karizmatičnega vodenja. V drugem, empiričnem delu, pa sem oblikoval vprašalnik in na podlagi dobljenih rezultatov naredil analizo.

V prvem poglavju skušam najprej predstaviti širino in pomen pojma vodenja. Temu sledi predstavitev treh sestavin procesa vodenja in opis različnih vrst moči, ki jih lahko poseduje vodja. V nadaljevanju se posvečam pregledu razvoja teorij vodenja skozi čas. Poglavje zaključujem z opisom vloge vodenja in vodje v sodobnem poslovnem svetu.

V drugem poglavju prostor namenjam teorijam karizmatičnega vodenja. Na začetku opisujem raziskovanja na tem področju pred letom 1980. Sledi pregled sodobnih teorij karizmatičnega vodenja, ki so se razvile v zadnjih treh desetletjih, in predstavitev treh konkretnih teorij. Nato primerjam sodobne teorije, naštevam njihove skupne značilnosti in vidike razlikovanja. V zadnjem delu poglavja opredeljujem proces karizmatičnega vodenja na osnovi treh sestavin in nato dve od teh, zaposlene in situacijske dejavnike, tudi predstavim.

Tretje poglavje namenjam karizmatičnemu vodji. Sprva opisujem njegove zmožnosti in vlogo osebnih vrednot pri karizmatičnem vodenju. Nato se posvečam slabostim karizmatičnega vodje in predstavim nekatere pristope, s katerimi se lahko skuša te slabosti odpraviti. Poglavje zaključujem s predstavitevijo najpomembnejših vlog, ki jih ima karizmatični vodja v organizaciji, ter z odgovornostjo in etiko, ki jo ima takšen vodja do organizacije.

Zadnje poglavje je empirični del, kjer predstavljam svojo raziskavo na temo karizmatičnega vodenja. Najprej predstavim namen raziskave, temu sledi opis poteka raziskave z obrazložitvijo vprašalnika, načina zbiranja podatkov in značilnosti vzorca. V zadnji točki predstavljam rezultate raziskave in jih interpretiram.

1 Vodenje

O vodenju je bilo napisano že nič koliko opredelitev in razlag, med drugim so vodenje opisovali že v Starem Egiptu, prav tako sta v Stari Grčiji o tem pisala znana filozofa Platon in Aristotel (Paul, Costley, Howell & Dorfman, 2002, str. 192). Tudi v kasnejših obdobjih, vse do danes, ni manjkalo novih razlag in opredelitev, zato v tem poglavju najprej predstavljam širino in pomen pojma vodenja. Nato pojasnim, kaj so sestavine vodenja in katere so vrste moči, ki jih lahko poseduje vodja. V nadaljevanju podam predstavitev razvoja teorij vodenja, na koncu poglavja pa pišem o vlogi vodenja v sodobnem poslovnem svetu.

1.1 Opredelitev vodenja

Na samem začetku se mi poraja vprašanje, kaj vodenje pravzaprav sploh je? Je to usmerjanje, ukazovanje, spodbujanje, prepričevanje, vplivanje, vse to, še kaj več ali čisto nekaj drugega? Ne glede na to, koliko ljudem bi zastavili to vprašanje, dveh povsem istih odgovorov verjetno ne bi dobili nikoli. Tako so se skozi čas, na podlagi vseh, ki so se kdajkoli ukvarjali s tem vprašanjem, izoblikovale številne opredelitve, tako družbene kot znanstvene.

Za merilo družbenih sem uporabil Slovar slovenskega knjižnega jezika. Voditi pomeni iti pred kom ali s kom z namenom, da pride na določeno mesto oziroma iti s kom z namenom, da se mu kaj pokaže, razkaže. Vodenje je glagolnik besede voditi (Černelič et al., 1991, str. 476). Na tem mestu me seveda bolj zanimajo strokovne opredelitve. Ob pregledu literature, domače in tuje, ob besedi vodenje (angl. *leadership*) ponavadi naletimo še na besedo management. Pojma sta si sicer podobna, a ne enaka. Osnovno razlikovanje, ki ga poudarja večina avtorjev (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 73), in smo ga nenazadnje omenili tudi na fakulteti je, da management predstavlja širši pojem, kar pomeni, da je vodenje, poleg načrtovanja, organiziranja in kontroliranja, ena od osnovnih funkcij managementa, ta pa skrbi za usklajevanje celotnega delovanja organizacije.

Zanimive primerjave managementa in vodenja podaja Kotter (1990, str. 103-107), ki pravi, da management nadzira ljudi s potiskanjem v pravo smer, vodenje pa jih z zadovoljevanjem osnovnih potreb motivira. Poleg tega dober management nadzira kompleksnost organizacije, uspešno vodenje pa ustvarja uporabne spremembe. O njunem odnosu še piše, da vodenje dopolnjuje management in ga ne more nadomeščati ter da sta to dva različna, a hkrati dopolnjujoča se sistema delovanja, nujna za uspeh v poslovnem okolju. V najširšem smislu bi tako lahko rekli, da je vodenje del managementa, ki skrbi za to, da so naloge, procesi in ljudje v okviru organizacije kar najbolj vodeni. Ožja opredelitev vodenja pravi (Kotter, 1990, str. 104), da je to sposobnost, da razvijamo vizijo prihodnosti ter na sodelavce vplivamo, jih spodbujamo, motiviramo, navdihujemo in usmerjamo k doseganju želenih ciljev.

Med tistimi, ki raziskujejo in proučujejo, kaj je vodenje, je nestrinjanje dosti večje, kot si lahko predstavljamo. Zato je za razumevanje kompleksnosti vodenja najboljše pogledati več različnih opredelitev različnih avtorjev (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, str. 8). V Tabeli 1 navajam prevode opredelitev, ki so jih podali različni avtorji v različnih obdobjih.

Tabela 1: Opredelitve vodenja

Avtor, leto	Opredelitev
Munson, 1921	Ustvarjalni in usmerjevalni vpliv morale.
Bennis, 1959	Proces, ko nadrejeni prepriča zaposlenega, da ravna na želen način.
Hollander & Julian, 1969	Navzočnost posebnega vplivnega razmerja med dvema ali več osebami.
Fiedler, 1967	Usmerjati in usklajevati delo članov skupine.
Merton, 1969; Hogan, Curphy & Hogan, 1994	Medosebni odnos, v katerega drugi privolijo, ker želijo, in ne, ker morajo.
Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986	Motivirati zaposlene, ustvarjati vizije ciljev, ki jih je moč doseči, ter povezati te cilje z zaposlenimi na način, da jih lahko dosežejo.
Roach & Behling, 1984	Proces vplivanja na skupino v smeri doseganja njenih ciljev.
Campbell, 1991	Ravnanje, ki osredotoča sredstva na ustvarjanje želenih priložnosti.
Ginnett, 1996	Naloga vodje je ustvariti razmere za uspešno delo zaposlenih.

Vir: Hughes et al., *Leadership: enhancing the lessons of experience*, 1999, str. 8.

Pri tako velikem številu opredelitev vodenja je pomembno razumeti, da ni ene same, najbolj pravilne opredelitve, zato pa nam različnost vseh pomaga razločiti množino dejavnikov, ki vplivajo na vodenje in različne poglede, ki jih lahko imamo nanj (Hughes et al., 1999, str. 9).

1.2 Sestavine vodenja

Raziskovalci, ki so se ukvarjali s proučevanjem vodenja, so predvsem v preteklosti svoje delo po navadi osnovali na enem samem vidiku, proučevanju vodje. Tako so bili predmet analiz najrazličnejši uspešni ali neuspešni politiki, vodje organizacij, športniki, generali itd. Tudi danes so vodje pomemben del vsakega raziskovanja na področju vodenja, vendar pa ne predstavljajo edini oziroma brezpogojno najpomembnejši del proučevanja procesa vodenja. Takšen pristop bi nam podal le del celotne slike o vodenju.

Če torej želimo celostno analizo procesa vodenja, je potrebno vodji dodati še dva pomembna, lahko bi rekli, njemu enakovredna elementa. Prvi element predstavljajo zaposleni, torej tisti, ki jih vodja vodi, drugega pa situacija oziroma situacijski dejavniki, torej okoliščine, v katerih se srečujejo in delujejo vodja ter zaposleni. Imamo torej tri temeljne elemente vsakega procesa vodenja: vodjo, zaposlene in situacijo (Hughes et al., 1999, str. 24). Na Sliki 1, na naslednji strani, prikazujem sestavine procesa vodenja in njihov vzajemni odnos.

Slika 1: Sestavine procesa vodenja



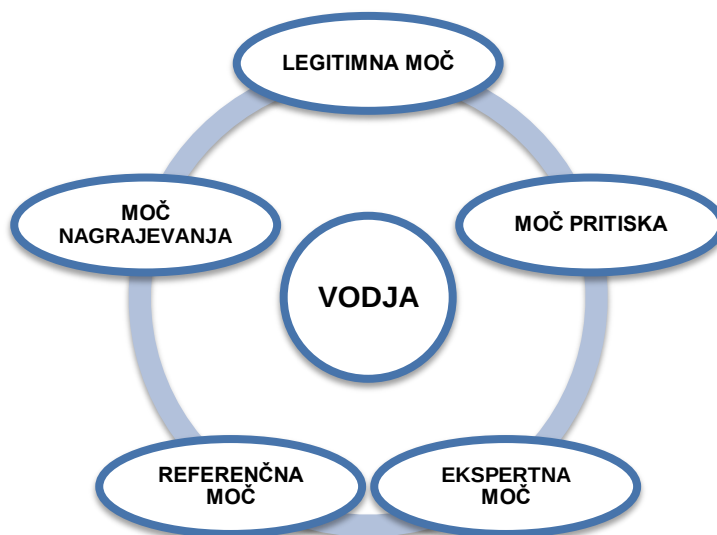
Vir: Hughes et al., *Leadership: enhancing the lessons of experience*, 1999, str. 26; lastna priredba

Proces vodenja je torej sestavljen iz treh med seboj vzajemnih delov. Vodja kot posameznik v celoten proces prinese svojo osebno preteklost, zanimanje, vpliv, osebne značilnosti, strokovno znanje in motivacijo. Zaposleni na proces vodenja vplivajo s svojimi pričakovanji, osebnimi značilnostmi, ravno zrelosti, ravno svojih zmožnosti in motivacijo. Tretji ključni del procesa vodenja predstavlja situacija. Vsako vodenje in vzajemno delovanje med vodjo in zaposlenimi se odvija v določeni situaciji. V celotnem procesu vodenja situacija predstavlja najtežje opredeljiv element, saj vanjo uvrščamo strukturo organizacije, uporabljene tehnologije, kulturo organizacije, vse vrste nalog, notranje in zunanje spremembe ter vplive v okolju in organizaciji. Celoten proces vodenja mora biti tako razumljen z vidika vodje, z vidika zaposlenih in z vidika situacije, kjer poteka medsebojno vplivanje in delovanje. Popolno opuščanje katerega od vidikov vodenja bi za vsako proučevanje predstavljalo veliko omejitev (Hughes et al., 1999, str. 26-34).

1.3 Vrste moči vodje

Vodja za svoje uspešno delovanje potrebuje moč, ki pomeni zmožnost vplivanja in usmerjanja posameznika, skupine ali cele organizacije k zastavljenim ciljem. Moč je za vsakega vodjo bistvenega pomena. Vsak vodja poseduje moč, vprašanje pa je, katero in koliko ter kako jo uporablja. Moč vodje izhaja iz določenih osnov in te nam povedo, zakaj zaposleni sprejemajo oziroma ne sprejemajo navodil svojih nadrejenih. Vrste moči, ki jih lahko ima posamezen vodja, so: legitimna moč, moč nagrajevanja, moč pritiska, referenčna moč in ekspertna moč (Možina, 2002, str. 506). Na Sliki 2, na naslednji strani, prikazujem vrste moči vodje.

Slika 2: Vrste moči vodje



Vir: Možina, Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 506.

Legitimna moč izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v hierarhiji organizacije. Tako ima na primer direktor organizacije večji legitimni vpliv na investicijske odločitve v organizaciji kot njegovi podrejeni, ki so vodje posameznih oddelkov. Spet ti imajo večjo moč kot njim podrejeni in tako naprej. **Moč nagrajevanja** izhaja iz možnosti vodje, da nagradi svoje zaposlene. Vodja torej lahko nagradi vedenje oziroma ravnanje zaposlenih. Povedano drugače, zaposleni sprejemajo navodila vodje, saj za to pričakujejo določeno nagrado, ki pa je lahko tako v materialnih (npr. denarni bonusi, službeni avtomobil) kot tudi nematerialnih (npr. boljše delovno mesto, napredovanje) oblikah. Nasprotje moči nagrajevanja predstavlja **moč pritiska**, ki izhaja iz strahu sodelavcev pred možnostjo kaznovanja. Moč pritiska vodje je njegova zmožnost kaznovanja neposlušnosti oziroma nasprotnega ravnanja zaposlenih. Vodja, ki pridobiva poslušnost delavcev na takšen način, se poslužuje različnih vrst pritiskov in kazni, kot so premestitev na manj željeno delovno mesto, zmanjševanje prejemkov, očitki in podobno. Uporaba te vrste moči je navadno manj učinkovita kot motivacijska moč nagrajevanja, saj se pogosto zgodi, da se namesto izboljšanja delovanja zaposlenih pojavijo negativne oblike vedenja, kot so neučinkovitost, sprenevedanje ali celo ponarejanje določenih dokumentov in poročil. Moč vodje, ki izvira iz specializiranega, strokovnega znanja, imenujemo **ekspertna moč**. Pri tem gre lahko za ozko ali široko strokovno področje dela vodje. Prav tako imajo lahko veliko ekspertno moč vodje na nižjih nivojih organizacije, saj gre pri ekspertni moči bolj za osebno zmožnost, medtem ko so legitimna moč ter moč nagrajevanja in pritiska bolj določene s strani organizacije in njene hierarhije. Ekspertna moč je pomembna pri karizmatičnem vodenju, kjer pa naj bi še večjo vlogo igrala **referenčna moč**. Ta izhaja iz identifikacije zaposlenih z vodjo. Sodelavci si želijo biti podobni svojemu vodji, saj jim je la ta všeč oziroma jih privlači. Referenčna moč se neposredno povezuje s karizmatičnim vodenjem, saj naj bi bili ravno vodje z referenčno močjo karizmatične osebnosti, ki imajo ugled in se odlikujejo po zglednem načinu vedenja (Možina, 2002, str. 506-507; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994, str. 370-371).

1.4 Razvoj teorij vodenja

Skozi zgodovino so različni posamezniki proučevali vodenje predvsem skozi različne vojskovodje in politike njihovega časa. In čeprav je pojav vodenja prisoten že vse od antike, sega začetek znanstvenega in sistematičnega proučevanja vodenja v trideseta leta dvajsetega stoletja (House & Aditya, 1997, str. 409).

Prve teorije vodenja so temeljile na **osebnih značilnostih** oziroma lastnostih vodij. Tako so bila proučevanja o vodenju sprva usmerjena na odkrivanje osebnostnih, telesnih, socialnih in delovnih značilnosti vodje (Možina, 2002, str. 517). Kasneje se je proučevanje iz lastnosti vodij premaknilo v smeri razumevanja sloga in vedenja vodje. Tako so se razvile teorije na podlagi **vedenja vodij**, katerih temelj je bil v raziskovanju vpliva vedenja vodij na njihovo uspešnost in učinkovitost (House & Aditya, 1997, str. 419-420).

Dotedanje proučevanje osebnih lastnosti vodij in njihovega vedenja še vedno ni dalo odgovora, kako se bo vodja odzval glede na dane okoliščine. Tako so se raziskave vodenja nadaljevale v proučevanju situacije, zato jih imenujemo **situacijske teorije vodenja**. Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje, so (Možina, 2002, str. 522): osebne značilnosti vodij, zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med članom in vodjo, viri moči vodje ter zapletenost dela in nalog. Raziskovalci so prišli do spoznanja, da je lahko učinkovit način vodenja v eni organizaciji v drugi povsem neučinkovit. Temelj te teorije je torej, da je uspešen vodja tisti, ki se je zmožen glede na situacijo prilagajati razlikam med zaposlenimi in okoliščinami v organizaciji. Situacijska teorija vodenja je tudi bistvo **kontingenčnih teorij vodenja**. Te teorije (Šter, 2002, str. 12) poskušajo skozi različne modele opredeliti obnašanje vodje, glede na posamezne kritične, prej omenjene, situacijske faktorje, ki vplivajo na učinkovitost vodenja.

V zadnjo skupino teorij vodenja sodijo t.i. **sodobnejše teorije vodenja** (okrog leta 1980 in kasneje). Modeli, ki sem jih predstavil do sedaj, nikjer jasno ne izpostavljajo načina, kako in koliko naj bi posamezni vodja vplival na svoje sodelavce. Potrebe po spodbujanju in usmerjanju pri zaposlenih so postajale vse večje in na tej osnovi sta se razvila dva načina vodenja, ki sta bila deležna velike pozornosti: transformacijsko vodenje in transakcijsko vodenje. Pri prvem je osnova za vodenje v motiviranju zaposlenih, s katerim naj bi vodje zaposlene spodbujali k idealom in moralnim vrednotam in jim tako pomagali k lažjemu premagovanju ovir in težav pri delu. Pri transakcijskem vodenju pa gre za sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi glede različnih ugodnosti, ki so jih deležni zaposleni, če svoje delo opravljajo v skladu z dogovorom. Možina (2002, str. 531-532) nadalje piše, da transformacijski vodja deluje na podlagi upoštevanja posameznika, intelektualne spodbude, inspiracije in karizme. Karizma pa ni samo del transformacijske teorije vodenja, je nekaj več. Je očitno nekaj tako pomembnega, zanimivega, mističnega ali privlačnega, da so se okrog nje razvili številni koncepti in teorije. Teorije karizmatična vodenja predstavljam v drugem poglavju diplomskega dela.

1.5 Vloga vodenja in vodje v sodobnem poslovnem svetu

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in je vse bolj nepredvidljivo. Temu ritmu poskuša slediti tudi vodenje. Včasih je bilo v večini primerov dovolj, da je bil vodja pri svojem delu skrben, pazljiv, prizadeven in analitičen. Tudi danes so vse od naštetih lastnosti nujne, a hkrati ne zadostne za uspešno vodenje. Dandanes se mora vodja mnogokrat postaviti v vlogo nekakšnega čarodeja in bojevnika, kar mu pomaga doumeti pomen ovir, s katerimi se dnevno sooča v organizaciji (Bolman & Deal, 2006, str. 3). Vodje, katerih delovanje temelji samo na prej omenjenih lastnostih, se osredotočajo predvsem na ljudi in strukturo organizacije. Oba vidika sta seveda zelo pomembna in pomagata vodji, da ta postane občutljiv na spremembe, a takšen način ravnanja vodje odgovarja predvsem racionalnemu svetu z razumnimi ljudmi. Na žalost današnji svet ni tako urejen. Sodobni svet obvladujejo politika, moč ter poželenje in tu so vodje lahko najšibkejši.

Vlogi čarodeja in bojevnika zavzemata dva ločena, a stekajoča se svetova. Organizacija, kateri vodje niso bojovníki, je izpostavljena nevarnosti prevzema s strani druge organizacije, ki ima takšne vodje. To nikakor ne pomeni, da je bojevit vodja vedno koristen za organizacijo, nekateri vodje namreč postanejo obsedeni z zmagovanjem in pri tem popolnoma pozabijo na osnovne cilje organizacije. Vodja organizacije mora tako biti v vlogi načelnega bojovníka. Načelni bojovník je vodja, ki oblikuje dolgotrajno ureditev in je zavezan cilju organizacije. Prepozna bistvo spora, vendar se bolj osredotoča na doseganje ciljev kot uničevanje nasprotnika (Bolman & Deal, 2006, str. 4).

Vloga vodje kot čarodeja pa ne izhaja iz sporov in nasprotovanj, temveč iz modrosti in zmožnosti, da gleda na stvari na nekoliko drugačen način. Takšen vodja prinese neomajno vero v nekaj dobrega. Vodja kot čarodej uporablja simbole, vrednote, obrede in zgodbe, s katerimi poveže vsakodnevne delovne podrobnosti v pomembno celoto. Organizacija brez takšnega vodje je ponavadi neproduktivna, saj zaposleni delujejo bolj sami zase kot pa dobro povezan kolektiv. Vendar pa, tako kot ni dober vsak bojovník, ni dober niti vsak čarodej. Samo pristen, pošten in zanesljiv je tisti, ki prinaša organizaciji blaginjo (Bolman & Deal, 2006, str. 6).

Vodja mora torej za uspešno vodenje svoji tradicionalni vlogi dodati še vlogi bojovníka in čarodeja. Katere pa so ključne naloge in zmožnosti vodje, ki mu bodo pomagale dosegati zelen uspeh? **Strateško komuniciranje** ima danes pomembnejšo vlogo kot kdajkoli prej. Zaposleni pričakujejo, da bodo seznanjeni z cilji organizacije in predvidevajo, da bodo lahko sodelovali pri njeni rasti in razvoju. Vodje morajo ustvarjati komunikacijo kot prednost pri podajanju vrednot v organizaciji. Vendar pa seznaniti zaposlene s cilji ni dovolj. Vodje morajo pospeševati **empatijo** za organizacijske izzive, da bodo lahko prepričali zaposlene k uspešnemu delovanju (Obuchowski, 2003, str. 3-4).

Nepogrešljivo zmožnost vodje predstavlja **vztrajno iskanje poti**, kar pomeni, da je vodja vedno v ospredju dogajanja, kjer raziskuje nova področja in deluje kot analitični opazovalec in nadzornik zunanjega okolja. Pomembna zmožnost vodje je, da hitro zbere ljudi in vire potrebne

za doseganje ključnih rezultatov. Pri današnji veliki obsežnosti in zapletenosti procesov predstavlja pomembno zmožnost vodij tudi **pooblašcanje**, s katerim zaposlenim omogočajo dostop do informacij in tehnične podpore, ki je nujna za uspešnost (Merrick, 2002, str. 16).

Nekaj zanimivih idej, kakšen naj bi bil dober in plemenit sodobni vodja, v svojem članku navaja Arnell (2006, str. 6):

- dovršen pri mreženju in iznajdljiv pri uporabi sodobne tehnologije,
- komunicirati mora na preprost, učinkovit in uspešen način na vseh nivojih delovanja,
- voditi mora vzorno in navdihovati zaposlene s spoštovanjem, zvestobo in ljubeznijo,
- organizacijo mora videti kot mrežo, ki se nenehno širi in vpliva tudi na zunanje okolje, in tako družbi ponudi najboljše,
- ne sme biti omejen na določeno panogo, temveč mora dobivati ideje od vsepovsod,
- njegove človeške vezi z zaposlenimi in managementom morajo biti čustveno vodene,
- njegovo življenje mora biti kvalitetno in sposoben mora biti ustvarjati ugodno okolje, iz katerega lahko izhaja njegovo ustvarjalno delovanje,
- njegova vera v inovacije in organizacijske spremembe sta najdragocenejše premoženje organizacije,
- sposoben mora biti vedno znova se povezati z vizijo, poslanstvom in nalogami organizacije in jih pravilno izpeljati,
- mora imeti smisel za humor in včasih gledati na stvari na zabaven način, sicer nekatere težke stvari včasih postanejo pretežke.

2 Teorije karizmatičnega vodenja

V tem poglavju bom najprej predstavil raziskovanja na področju karizmatičnega vodenja pred razvojem sodobnih teorij. V sklopu sodobnejših teorij bom izpostavil tri konkretne teorije karizmatičnega vodenja. Temu sledi primerjava sodobnejših teorij. V zadnjem delu poglavja bom opredelil tri temeljne sestavine karizmatičnega vodenja in predstavil dve izmed njih.

2.1 Proučevanje karizmatičnega vodenja pred razvojem sodobnejših teorij

Do pred približno tridesetimi leti so karizmatično vodenje proučevali predvsem zgodovinarji, politologi in sociologi. Med njimi najpomembnejšo vlogo zaseda sociolog Max Weber, ki je v svojem delu *Ekonomija in družba* (nem. *Wirtschaft und Gesellschaft*) v začetku prejšnjega stoletja pisal o karizmi. Opredelil jo je (Weber, 1968, str. 358) kot določeno individualno kvaliteto, na temelju katere je posameznik ločen od običajnih ljudi in obravnavan kot obdarjen z nadnaravno, nadčloveško ali vsaj posebno, nenavadno močjo ali lastnostjo. Webra je, kot sociologa, prvotno zanimalo, kako se avtoriteta, vera in ekonomske sile v družbi razlikujejo in spreminjajo skozi čas. Po njegovem naj bi se vsako družbo dalo identificirati z vsaj eno izmed treh avtoritet: tradicionalno, racionalno-pravno ali karizmatično. Pri prvem sistemu oblasti tradicija in nepisani zakoni narekujejo, kdo ima moč in oblast in kdo ju lahko uporabi. Drug

sistem, ki je danes prevladujoč v družbi in poslovnem svetu, sledi zakonom. Tu si posameznik lasti moč in oblast, ne na podlagi tradicije ali posebnih sposobnosti, temveč zaradi zakonov, ki mu določajo oziroma omogočajo zasedbo določene pozicije. Tretja, karizmatična avtoriteta, pa izhaja iz družbenega prepričanja v vzorne značilnosti posameznika, ki je drugačen od ostalih ljudi in nosi v sebi neke izjemne sposobnosti, ki niso namenjene običajnim ljudem. Na podlagi teh značilnosti družba upošteva posameznika kot vodjo. Weber govori, da karizma kot oblika vplivanja, zaradi izjemnih sposobnosti, temelji predvsem na dejstvu, da ga kot takšnega zaznavajo podrejeni. Prav tako Weber karizmo oziroma karizmatično vodenje povezuje z obdobji družbenih kriz, saj naj bi takrat stopil v ospredje nekdo s posebnimi sposobnostmi in z vizijo prihodnosti, kako rešiti nastalo situacijo. Zaradi te vizije in sposobnosti ga ljudje obravnavajo kot posebnega in mu zato sledijo (Hughes et al., 1999, str. 286-289; Yukl, 1989, str. 204-205; Conger, 1999, str. 164; Conger & Kanungo, 1987, str. 638).

Če pogledamo obdobje med Webrovo karizmatično teorijo vodenja (začetek 20. stoletja) in sodobnejšimi teorijami (okrog leta 1980 in kasneje), ugotovimo, da se je omenjanje karizme pretežno pojavljalo v literaturi, ki je obravnavala teme političnega in organizacijskega vodenja ter delih, ki so obravnavala različna socialna gibanja in verska čaščenja. Tako so se, tudi na podlagi Webrove teorije, med raziskovalci v tem obdobju, pojavila razhajanja glede karizme in njene vloge. Glavno vprašanje, okrog katerega se še danes odvijajo ključne razprave, je bilo, ali je karizma primarno rezultat lastnosti vodje, situacije ali interakcije med vodjo in podrejenim. Del znanstvenikov je torej zagovarjal stališče, da je karizma rezultat izjemnih kvalitet posameznika, kot na primer jasna vizija prihodnosti, govorniške sposobnosti, občutek poslanstva, visoko samozaupanje in inteligenca. Tisti, ki so zagovarjali karizmo kot situacijsko posledico, so izpostavljali pomen obstoja družbene krize kot pogoj, da je nekdo obravnavan kot karizmatičen. Tretja skupina znanstvenikov pa je pojem karizme opredelila kot posledico odnosa med vodjo in podrejenimi ter kako slednji dojemajo vodjo, njegove značilnosti in ravnanje (Yukl, 1989, str. 205; Hughes et al., 1999, str. 289).

2.2 Sodobnejše teorije karizmatičnega vodenja

Na prehodu v osemdeseta leta prejšnjega stoletja se je nenadoma pojavilo veliko zanimanje za karizmatično vodenje med raziskovalci managementa (Yukl, 1989, str. 204). Te teme so bile še posebno primerne za ta čas, ko je veliko ameriških podjetij nenadoma ugotovilo potrebo po velikih spremembah pri načinu poslovanja, saj je bila naraščajoča konkurenca, ki je pretila s strani tujih podjetij, vse močnejša.

Od sredine sedemdesetih let prejšnjega stoletja so se tako začeli razvijati številni koncepti in teorije vodenja, ki jih Bryman (1993) poimenuje Teorije novega vodenja (angl. »*the New Leadership theories*«), House in Aditya pa jih označita s skupnim imenom Neokarizmatična teorija (House & Aditya, 1997, str. 439). V Tabeli 2, na naslednji strani, navajam sodobnejše koncepte vodenja, ki izhajajo iz karizme (Paul et al., 2002, str. 194).

Tabela 2: Koncepti vodenja, ki izhajajo iz karizme

Avtor, leto	Koncept (slovensko)	Koncept (angleško)
Burns, 1978	Junaško vodenje	Heroic leadership
House, 1977; Conger & Kanungo, 1987	Karizmatično vodenje	Charismatic leadership
Burns, 1978	Transakcijsko vodenje	Transactional leadership
Kouzes & Posner, 1987	Vodenje z zgledom	Exemplary leadership
Saskin, 1988	Vizionarsko vodenje	Visionary leadership
Burns, 1978 & Bass, 1985	Transformacijsko vodenje	Transformational leadership
Bass in Avolio, 1994	Idealiziran vpliv	Idealized influence
House, 1996	Vodenje na osnovi vrednot	Value based leadership

Vir: Costley et al., *The mutability of charisma in leadership research*, 2002, str. 194.

Zgornja tabela prikazuje množino konceptov in teorij, ki so povezane s karizmo. Pomembno je vedeti, da nekateri znanstveniki med njimi ne delajo velikih razlik, spet drugim se zdijo razlike pomembne in očitne. Nekateri pravijo, da transformacijska teorija vključuje karizmatično teorijo, drugi vidijo transformacijsko, vizionarsko in karizmatično vodenje kot pravzaprav enake, saj vsa med svoje odvisne spremenljivke vključujejo aktivni položaj zaposlenih, in vsa poudarjajo privlačno vedenje vodij ter spodbujanje z motiviranjem (House & Aditya, 1997, str. 441).

Kljub številnim podobnostim med omenjenimi koncepti in teorijami, predvsem glede potrebnih lastnosti vodje (Hughes et al., 1999, str. 296), se v nadaljnjem pisanju osredotočam le na teorije karizmatičnega vodenja. Podrobneje sem se lotil proučevanja Houseve karizmatične teorije vodenja iz leta 1977 in Atributivne teorije karizmatičnega vodenja avtorjev Conger in Kanungo iz leta 1987. Poleg omenjenih, bom predstavil še Motivacijsko teorijo karizmatičnega vodenja, ki prikazuje pomen in vlogo motivacije pri karizmatičnem vodenju.

2.2.1 Houseova teorija karizmatičnega vodenja

House je v svojem delu Teorija karizmatičnega vodenja 1977, predstavil teorijo, ki poskuša razkriti, kako se vedejo karizmatični vodje, kaj jih ločuje od ostalih ljudi in v kakšnih razmerah je verjetnost njihovega uspeha največja. Zaradi značilnosti in vedenja vodje ter vpliva vodje in situacijskih pogojev, ki jih je House vključil v teorijo, je ta bolj obsežna kot večina drugih teorij vodenja. Spodaj navajam predpostavke, s katerimi je House omejil obseg svoje teorije (Yukl, 1989, str. 205):

- zaupanje zaposlenih v pravilnost prepričanj vodje,
- podobnost med prepričanji zaposlenih in mišljenjem vodje,
- brezpogojen sprejem vodje s strani zaposlenih,
- naklonjenost zaposlenih do vodje,
- spontana poslušnost zaposlenih,
- čustvena vključenost zaposlenih v poslanstvo organizacije,
- boljše doseganje ciljev s strani zaposlenih,
- vera zaposlenih, da lahko prispevajo k uresničevanju skupnega poslanstva.

House v svoji teoriji pravi, da imajo karizmatični vodje visoko potrebo po moči oziroma nadvladi, visoko samozaupanje in visoko prepričanje v pravilnost njihovih mnenj in idej. Visoka potreba po moči motivira vodjo, da vpliva na zaposlene, samozaupanje in visoka prepričanost pa povečujeta zaupanje zaposlenih v mnenje vodje (Yukl, 1989, str. 206). V nadaljevanju še naprej posveča pozornost predvsem vedenju vodij. Tako pravi, da se karizmatični vodje posvečajo oblikovanju vedenja, s katerim napravijo vtis, da so sposobni in uspešni. V primeru pomanjkanja takšnega vedenja se lahko pojavijo problemi in nazadovanja, ki razjedajo zaupanje zaposlenih in spodkopavajo vpliv vodje. Prav tako naj bi karizmatični vodje ideološke cilje, vključene v poslanstvo, povezali z najgloblje zakoreninjenimi vrednotami in ideali, ki si jih delijo zaposleni. Pri takšnem ravnanju je pomembno, da naloge zaposlenih opredelijo z ideološkimi besedami. Pri nekaterih rutinskih opravilih je to sicer malo težje, a vseeno ima lahko, na primer zidar, prepričanje, da ne gradi le navadnega zidu, temveč, na primer pravo katedralo (Yukl, 1989, str. 206).

Karizmatični vodje naj bi pogosto dajali primere lastnega ravnanja, ki naj ga zaposleni posnemajo. Včasih pa ne gre samo za posnemanje, temveč naj bi zaposleni občudovali in se poistovetili z vodjo in tako prevzeli njegova lastna prepričanja in vrednote. Skozi ta proces lahko vodje uveljavijo ves svoj vpliv za zadovoljitev in motiviranje zaposlenih. Močno orodje karizmatičnih vodji naj bi bila tudi komunikacija, s katero zaposlenim sporočajo visoka pričakovanja, ki jih imajo v zvezi z njihovim delom, istočasno pa jim ves čas izražajo veliko zaupanje vanje. Seveda je pri tem pomembno, da zaposleni zaznajo cilje kot realne in dosegljive. V nasprotnem primeru pride do pomanjkanja zaupanja v uresničevanje pričakovanj in temu sledi upiranje ter nezadovoljstvo pri delu (Yukl, 1989, str. 206).

Ravnanje karizmatičnih vodij naj bi bilo usmerjeno tudi v razvnanje motivov zaposlenih v povezavi s skupinsko vizijo. Vodje naj bi v zaposlenih prebudili tri vrste motivacije; za izvrševanje, moč in sodelovanje. Prva naj bi ustrezala kompleksnim in izzivalnim nalogam, ki vključujejo tveganje, odgovornost in vztrajnost. Druga nalogam, kjer je potrebna tekmovalnost, prepričevanje in napadalnost, tretja pa sodelovalnim, skupinskim in vzajemnim nalogam (Yukl, 1989, str. 207). Omejitve teorije izhajajo iz predpostavk, s katerimi je House omejil svojo teorijo, kjer na primer predpostavlja, da zaposleni že v osnovi smatrajo svojega vodjo kot izredno osebo (Yukl, 1999, str. 294).

2.2.2 Atributivna teorija karizmatičnega vodenja

Leta 1987 sta avtorja Jay Conger in Rabinda Kanungo objavila Atributivno teorijo karizmatičnega vodenja, ki temelji na domnevi, da zaposleni na podlagi opazovanja vedenja vodje le temu pripisujejo določene karizmatične lastnosti. Karizma naj bi bila tako imenovani pripisani fenomen (angl. *attributional phenomenon*) in na ta način naj bi vodja vplival tako na vrednote zaposlenih, kot tudi na njihovo vedenje. V očeh zaposlenih naj bi vsak vodja ne bil samo tisti, ki skrbi ali za naloge ali za ljudi, temveč tudi karizmatičen ali nekarizmatičen. Conger in Kanungo sta želela ugotoviti, kateri so glavni vedenjski vzorci, ki ločujejo karizmatične vodje

od nekarizmatičnih. Vzorce vedenja vodij sta identificirala na podlagi opredelitve vodenja kot procesa (Tabela 3), ki kaže premike iz sedanjega v bodoče stanje oziroma premike k doseganju želenih ciljev organizacije (Yukl, 1999, str. 208; Conger, 1999, str. 153; Conger & Kanungo, 1987, str. 639). Stopnje v procesu vodenja in predvideni rezultati, ki sta jih opredelila avtorja Conger in Kanungo prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Stopnje v procesu vodenja

Obnašanje vodje			Predvideni rezultati
Prva stopnja: Ocena trenutnega stanja	Druga stopnja: Opredelitev in artikulacija organizacijskih ciljev	Tretja stopnja: Sredstva za dosego ciljev	Organizacijski ali skupinski rezultati:
-Ocena zunanjih virov, omejitev in potreb zaposlenih -Učinkovita artikulacija -Realizacija primanjkljaja v trenutnem stanju	-Opredelitev priložnosti, ki izhajajo iz okolja, v strateško vizijo -Učinkovita artikulacija navdihujoče vizije, ki močno odstopa od trenutnega stanja, še vedno pa je v območju sprejemljivosti	<i>Po osebнем zgledu:</i> -prevzemanje tveganja -pooblašanje - uvedba managerskih tehnik -določanje in opredeljevanje sredstev za doseganje ciljev -grajenje na zaupanju zaposlenih -motiviranje zaposlenih	-visoka notranja povezanost -nizka stopnja notranjih konfliktov -visoka vrednost soglasja -velik konsenz Rezultati zaposlenih: <u>v povezavi z vodjo:</u> -spoštovanje vodje -zaupanje v vodjo -zadovoljstvo z vodjo <u>v povezavi z nalogo:</u> -skupinska povezanost pri izvajanju nalog -visoka stopnja delovanja -visoka stopnja pooblastil

Vir: Conger & Kanungo, *Charismatic leadership in organizations*, 1998, str. 50.

V prvi stopnji tega procesa vodja kritično oceni stanje situacije ter najde pomanjkljivosti in neizkoriščene možnosti. Na podlagi tega lahko opredeli bodoče realne cilje glede na sredstva in omejitve ter hkrati upošteva zmožnosti, potrebe in zadovoljstvo zaposlenih. Na osnovi vrednotenja na prvi stopnji se v drugi cilji dejansko postavijo. Na zadnji stopnji vodja opredeli, na kakšen način se bodo ti zastavljeni cilji dosegli (Šter, 2002, str. 20).

V realnem svetu, polnem nenehnih sprememb, seveda ni vse vedno tako, kot prikazuje proces v Tabeli 3, a vendar lahko kljub enostavnosti modela rečemo, da ta nudi zadostno osnovo za opredeljevanje vedenjskih značilnosti karizmatičnih vodij glede na nekarizmatične vodje. Karizmatičnost vodje se skozi stopnje različno opredeljuje. Na prvi stopnji glede na občutljivost na omejitve, ki izhajajo iz okolja, sposobnost identifikacije možnosti in priložnosti ter občutljivost za sposobnosti in potrebe zaposlenih. Na drugi stopnji glede na zmožnost vizije in managerske sposobnosti ter na zadnji stopnji glede na uporabo inovativnih načinov za uresničevanje vizije in osebni moči, s katero vodje vplivajo na zaposlene (Šter, 2002, str. 21). Razlike med karizmatičnimi in nekarizmatičnim vodji prikazuje Tabela 4 na naslednji strani.

Tabela 4: Razločevalne sposobnosti med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodji

Sposobnost		Karizmatični vodje	Nekarizmatični vodje
Prva Stopnja	Občutljivost na okolje	Močna potreba po občutljivosti okolja, ki omogoča spreminjanje trenutnega stanja.	Nizka potreba po občutljivosti okolja, ki omogoča spreminjanje trenutnega stanja.
	Odnos do trenutnega stanja	Nasprotuje trenutnemu stanju, ki ga želi spreminjati.	Strinjanje s trenutnim stanjem, ki ga želi ohranjati.
Druga Stopnja	Bodoči cilji	Idealizirana vizija, ki se močno razlikuje od trenutnega stanja.	Cilji, ki ne odstopajo preveč od trenutnega stanja.
	Prijetnost	Deljenje perspektive in idealizirane vizije ga dela prijetnega in vrednega identifikacije in posnemanja.	Deljenje perspektive ga dela prijetnega.
	Artikulacija	Močna in/ali navdihujoča artikulacija bodoče vizije in motivacije za vodenje.	Nizka artikulacija ciljev in motivacije za vodenje.
Tretja Stopnja	Vedenjske novosti	Neobičajen ali v nasprotju z normativi.	Običajen, v skladu z obstoječimi normami.
	Vrednost zaupanja	Strastno posredovanje, ki vključuje visoko osebno tveganje in stroške. Strokovnjak v uporabi neobičajnih sredstev za preseganje običajnega stanja.	Nezainteresirano posredovanje v poskusih prepričevanja. Strokovnjak v uporabi obstoječih sredstev za doseganje ciljev v okviru običajnih postopkov.
	Strokovnost		
Strategija vplivanja	Uporaba moči	Osebna moč, ki temelji na strokovnosti, spoštovanju in občudovanju enkratnega junaka.	Moč položaja in osebna moč, ki temelji na nagradah in/ali strokovni moči ter vsečnosti somišljenikov.

Vir: Conger & Kanungo, *Charismatic leadership in organizations*, 1998, str. 50.

Na zanimiv način je glavne značilnosti Atributivne teorije povzel tudi Yukl (Yukl, 1999, str. 208). Tako v Tabeli 5 predstavljam sedem ključnih točk te teorije.

Tabela 5: Glavnih sedem značilnosti Atributivne teorije karizmatičnega vodenja

Skrajnost vizije	Karizma je bolj pripisovana vodjem, ki ustvarijo in zagovarjajo drugačno vizijo glede na trenutno stanje, a še zmeraj v mejah, ki jih sprejemajo zaposleni.
Visoko osebno tveganje	Karizma je bolj pripisovana požrtvovalnim vodjem, ki prevzemajo osebno tveganje in si naprtijo izdatke z namenom doseganja skupne vizije, ki jo zagovarjajo.
Uporaba nenavadne strategije	Karizma je bolj pripisovana vodjem, ki delujejo na nenavaden način pri doseganju skupne vizije. Strategija vodje se mora razlikovati od ustaljenih načinov, s čimer očarajo zaposlene.
Točna ocena situacije	Tveganje pri uvedbi novih strategij zahteva od vodje, da ve, kdaj in kje je potrebno začeti, ter da ima znanja in sposobnosti za realno oceno nevarnosti in priložnosti, ki se nahajajo v okolju.
Razočaranje zaposlenih	Karizmatični vodje se bodo verjetno pojavili ob nastopu krize, ki zahteva velike spremembe, ali ko zaposleni niso zadovoljni s trenutnim stanjem.
Izražanje samozaupanja	Vodje, ki kažejo prepričanje v lastne načrte, bodo prepoznani kot bolj karizmatični kot tisti, ki delujejo zmedeno in dvomijo vase.
Uporaba osebne moči	Vodje bodo bolj prepoznavni kot karizmatični, če bodo na zaposlene vplivali z ekspertno močjo, ki temelji na zagovarjanju uspešnosti ter referenčno močjo, ki temelji na zaznavanju vdanosti zaposlenih.

Vir: Yukl, *Leadership in organizations*, 1999, str. 208-209.

2.2.3 Motivacijska teorija karizmatičnega vodenja

Posamezne teorije karizmatičnega vodenja, kot na primer Housova teorija, omenjajo pomen motivacije za takšen način vodenja, vendar nobena izmed njih ne razlaga osnov motivacije oziroma podrobnosti procesa in načina, kako je učinek motivacije dosežen. Teh pomanjkljivosti so se lotili trije avtorji: Shamir, House in Arthur. Raziskovali so temeljne ravni motivacije, ki so tipično povezane s karizmatičnim vodenjem (Conger, 1999, str. 155). Omenjeni avtorji so se osredotočili na določene osnovne učinke karizmatičnega vodenja, ki vplivajo na zaposlene. Zagovarjajo, da ti učinki nastajajo z vodenjem, ki vključuje samopredstavo zaposlenih in povezuje motivacijo s samoizražanjem, samospoštovanjem, samoveljavo in doslednostjo do samega sebe (Shamir, House & Arthur, 1993, str. 590).

Avtor Choi (2006, str. 26) je osnoval Motivacijsko teorijo karizmatičnega vodenja iz treh delov, ki so pravzaprav tri zmožnosti vodje: **zmožnost predstavljanja** (angl. *envisioning*), **zmožnost vživljanja** ali **empatija** (angl. *empathy*) in **zmožnost pooblaščenja** (angl. *empowerment*). Študija predpostavlja, da karizmatično vodenje temelji na vedenju vodje, ki je v skladu z omenjenimi zmožnostmi, in da to vedenje izhaja iz medsebojnega delovanja in vplivanja med vodjo in zaposlenimi. Tri zmožnosti so bile, kot ključne za karizmatično vodenje, predstavljene že v številnih predhodnih raziskavah. Zmožnost predstavljanja vključuje oblikovanje podobe želenega stanja v prihodnosti, s katerim se zaposleni lahko poistovetijo in ki med njimi ustvarja nove spodbude. Oblikovanje in podajanje vizije je ena od najpomembnejših nalog karizmatičnega vodje. Empatija označuje zmožnost razumevanja motivov, vrednot in čustev drugih. Zmožnost pooblaščenja pa je opredeljena kot proces, ki vodi v povečano zaznavanje samoučinkovitosti med zaposlenimi oziroma vera vodje v sposobnosti zaposlenega, s katerimi bo ta uspešno opravil svoje delo (Choi, 2006, str. 27-28).

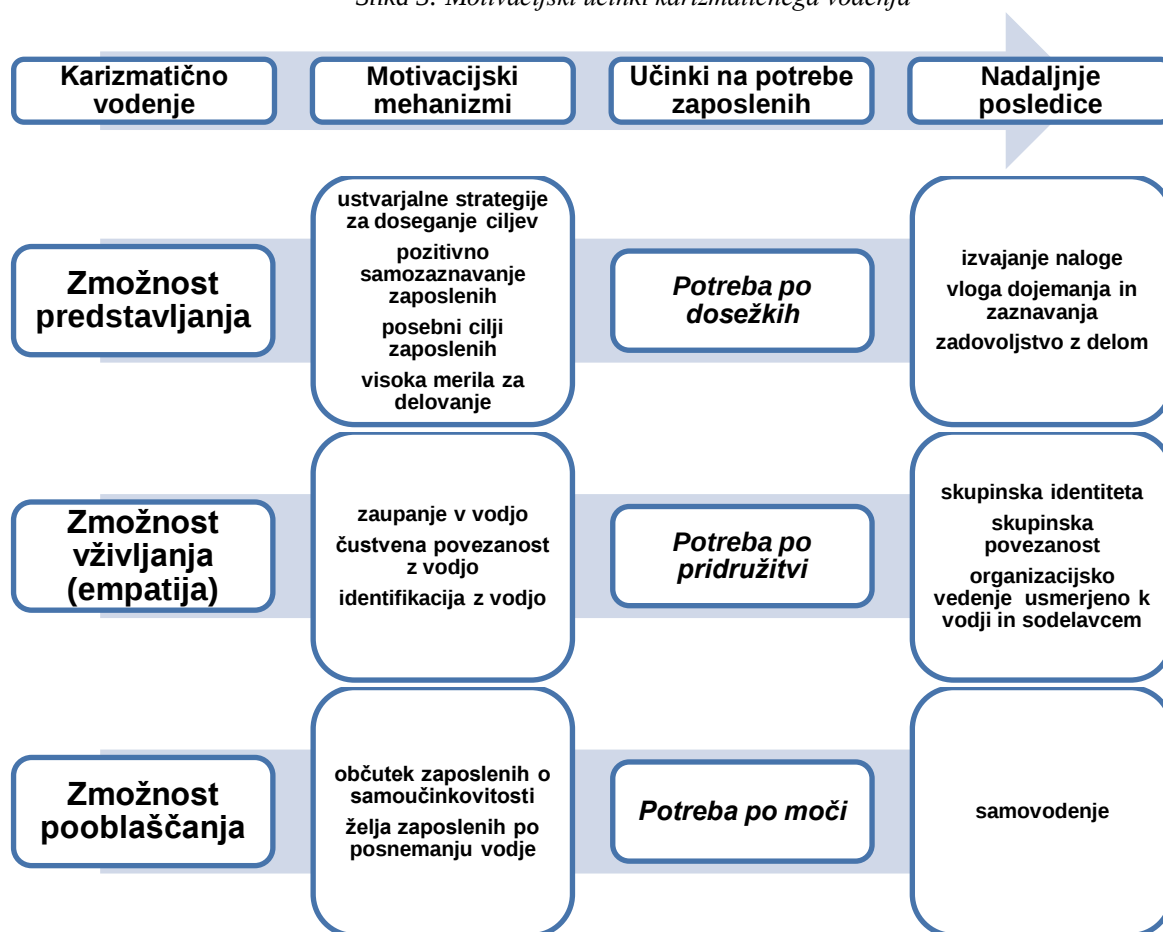
Omenjene tri zmožnosti preko motivacijskih mehanizmov (Slika 3) vplivajo in spodbujajo potrebe zaposlenih po dosežkih, pridružitvi in moči. **Potreba po dosežkih** se kaže v dolgoročni vključenosti, potegovanju za odličnost ter spretnostih in edinstveni dovršenosti nalog. Označena je z velikim zanimanjem za naloge, ki odgovarjajo visoki stopnji znanja in zmožnosti reševanja problemov, z nagnjenostjo k postavljanju zmerno težkih ciljev, z željo po konkretnih odzivih in kvantitativnih rezultatih ter z iskanjem zadovoljitve, ki izhaja iz same naloge in njenega izvajanja. **Potreba po pridružitvi** kaže skrb za osnivanje, ohranitev in obnovitev tesnih osebnih, čustvenih odnosov z ostalimi zaposlenimi. Označena je z močno željo po sprejemanju drugih in biti sprejet s strani drugih, z močno željo po odobritvi in ponovnem zagotavljanju le te s strani ostalih ter z nagnjenostjo k navdušenju nad skupinskimi nalogami. **Potreba po moči** se kaže v skrbi za vplivanje na ostale in nadziranje okolja drugih. Označena je z nagnjenostjo k poskušanju vplivanja in nadziranja drugih, z nagnjenostjo k spretnemu in argumentiranemu govorjenju ter z dejanji, ki imajo čustveni vpliv na druge (Choi, 2006, str. 30-31).

Tri zmožnosti karizmatičnega vodenja so torej preko motivacijskih mehanizmov povezane s tremi vrstami potreb zaposlenih. S tem pa celotni proces motivacijskega vpliva na karizmatično

vodenje še ni zaključen. Posledično sledijo še nekateri nadaljnji vplivi, ki jih imajo motivacijski učinki na vedenje in delovanje zaposlenih (Choi, 2006, str. 32).

Potreba po dosežkih zaposlenih, ki je spodbujena z zmožnostjo predstavljanja vodje, je nadalje značilno povezana in vpliva na izvajanje nalog zaposlenih, zaznavanje njihove vloge in njihovo zadovoljstvo z delom. Potreba po pridružitvi, ki je spodbujena z zmožnostjo vživljanja vodje (empatijo), je nadalje povezana s skupno identiteto zaposlenih, z njihovo skupinsko povezanostjo in z njihovo pripadnostjo organizaciji. Potreba po moči, ki je spodbujena z zmožnostjo vodje po pooblaščenju, je nadalje značilno povezana oziroma vpliva na samovodenje. Samovodenje predstavlja vsestransko samovplivanje, ki zajema motiviranje za naloge, ki si jih želimo opraviti in še bolj za naloge, ki se jih izogibamo, a morajo biti vseeno narejene. Pomeni torej neko neodvisnost in samovlado pri izvajanju nalog (Choi, 2006, str. 33-34). Celoten proces učinkov motivacije karizmatičnega vodenja prikazuje Slika 3 na naslednji strani.

Slika 3: Motivacijski učinki karizmatičnega vodenja



Vir: Choi, A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment, 2006, str. 26.

2.2.4 Primerjava sodobnejših teorij karizmatičnega vodenja

House in Aditya (1997, str. 439-440) pišeta o štirih skupnih značilnostih teorij karizmatičnega vodenja. Prvič, poskušajo razložiti, kako so vodje sposobni voditi organizacijo z namenom doseganja pomembnih rezultatov, kot so na primer začetek in rast uspeha v podjetjih, vodenje

organizacije z namenom premagati konkurente ali uspešno vodenje reform. Drugič, poskušajo razložiti, kako so določeni vodje sposobni doseči izredno raven motivacije, občudovanja, spoštovanja, zaupanja, vdanosti, zvestobe in učinka svojih zaposlenih. Tretjič, poudarjajo simbolično in čustveno privlačnost vedenja vodij, ki ga dosegajo z vizionarstvom, snovanjem usmeritev, pooblaščenjem, oblikovanjem funkcij, grajenjem celostne podobe, prevzemanjem tveganja ter izjemnim in podpornim vedenjem. Poudarjajo tudi spoznavalno usmerjeno vedenje, kamor sodi prilagajanje, kazanje vsestranske in okoljske občutljivosti in spodbujanje razumskega ravnanja. Četrto, v teorijah opisani učinki vodje vključujejo samospoštovanje zaposlenih, prebujanje njihovih čustev in razlogov za poistovetenje z vizijo in vrednotami vodje ter seveda zadovoljstvo in učinek zaposlenih, ki sta osnova tudi starejših teorij vodenja.

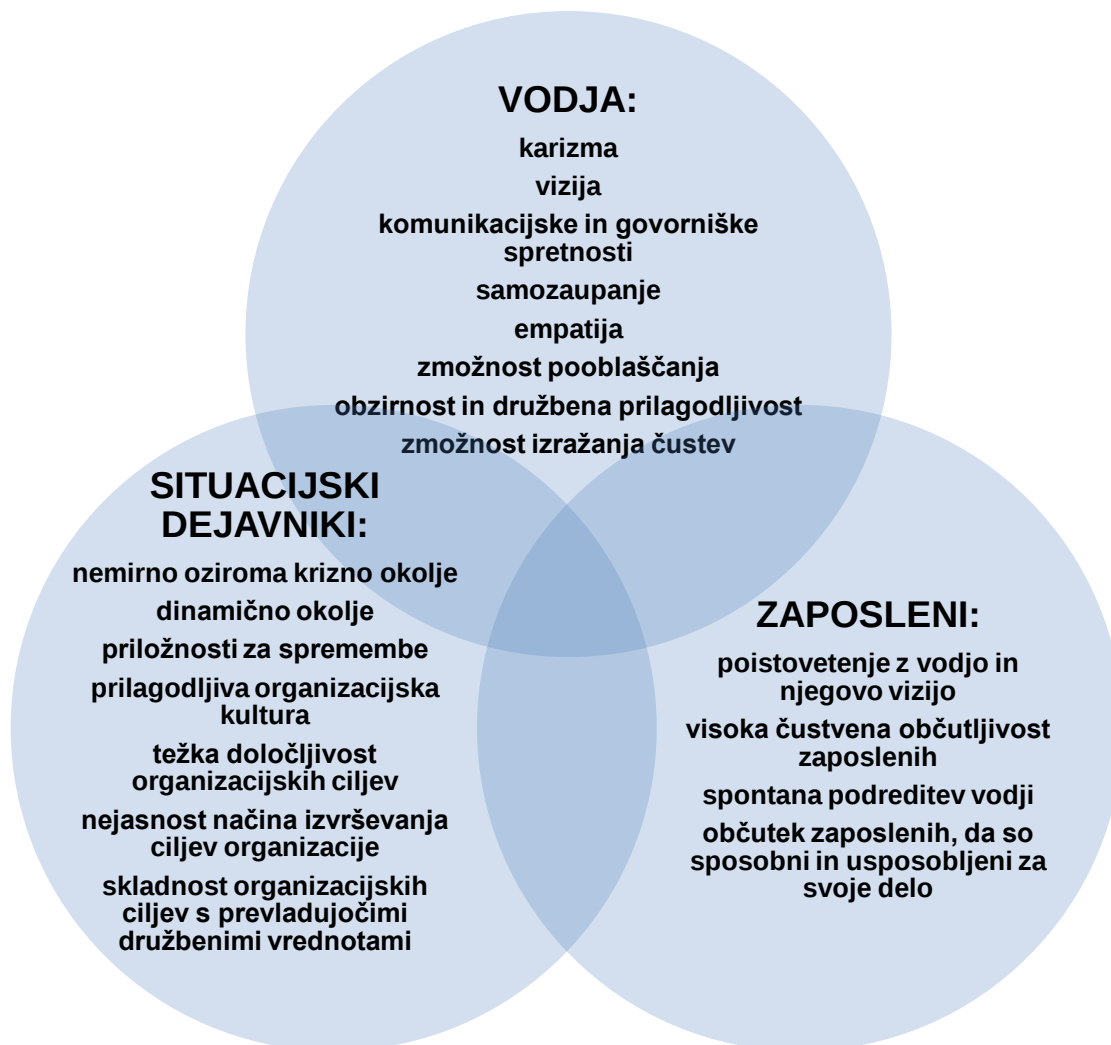
Teorije karizmatičnega vodenja imajo torej veliko skupno osnovo, a se prav tako v nekaterih vidikih razlikujejo. Izpostavil bom dve razliki, ki se mi zdita pomembni predvsem za nadaljnjo obravnavo. Prva je hkrati tudi bistvena razlika med že predstavljenima teorijama. Gre za vprašanje, ali je nekdo karizmatičen vodja, ker deluje na določen način oziroma v določeni situaciji, ali je nekdo karizmatičen le, če ga kot takšnega dojemajo njegovi zaposleni. Medtem ko House opredeljuje karizmatično vodenje kot določeno delovanje oziroma vpliv vodje s svojim lastnostmi na vedenje zaposlenih v določenih situacijskih pogojih, Conger in Kanungo govorita o tem, da je karizmatičnost vodjem pripisovana s strani zaposlenih.

Druga razlika se nanaša na vprašanje, ali je karizmatično vodenje pozitivno oziroma koristno ali negativno oziroma nevarno. Medtem ko je po Lindholmu (House & Aditya, 1997, str. 441) karizma primarno povezana z nezaželenim in škodljivim družbenim ravnanjem, na drugi strani večina avtorjev karizmatično vodenje obravnava kot pozitivno. Obstajajo empirični dokazi, ki karizmatično vodenje delijo na dve vrsti: **poosebljeno karizmatično vodenje**, ki pomeni izkoriščanje zaposlenih, neenakopravnost in samopoveličevanje ter **družbeno karizmatično vodenje**, ki pomeni pooblaščenje, neizkoriščanje in motiviranje zaposlenih za doseganje ne osebnih, temveč organizacijskih koristi (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner & Connelly, 1995, str. 532). Poleg raziskav nam tudi zgodovina kaže, da karizmatično vodenje ni vedno družbeno koristno, temveč je lahko zelo izkoriščevalsko in neenakopravno. Nevarnost karizmatičnega vodenja izhaja iz karizme kot moči. Kakršnakoli moč je lahko koristna, če je v pravih rokah, in je lahko nevarna, če se znajde v nepravih. Tudi karizmatična moč, ki izhaja iz posedovanja karizme, ni nobena izjema (Rhode, 2006, str. 159). Gre torej za to, da je karizmatično vodenje lahko nevarno, če vodja ne zna krotiti moči, ki mu jo daje karizma. Še en razlog, zakaj je karizmatično vodenje lahko nevarno današnjim organizacijam, je njegova nepredvidljivost oziroma ne povsem jasna opredeljenost (Beyer, 1999, str. 322). V današnjem poslovnem svetu veliko odločitev temelji na podlagi raziskav in analiz, zato se, na primer lastnikom podjetij, karizmatično vodenje včasih zdi preveč tvegano in imajo lahko težave z nadzorom karizmatičnega vodje in izvajanjem ter nadziranjem njegove vizije.

2.3 Sestavine karizmatičnega vodenja

Na podlagi dosedanjega pisanja o karizmatičnem vodenju in proučevanja različnih teorij lahko izpostavim tri temeljne sestavine takšnega vodenja; to so karizmatični vodja, zaposleni in situacija. Različni avtorji in raziskovalci so dajali in še vedno dajejo različno težo in pomen posameznemu elementu karizmatičnega vodenja. Kot prikazujem na Sliki 4, karizmatičnemu vodenju ustreza že v prvem poglavju predstavljen koncept vodenja, sestavljen iz treh delov (Hughes et al., 1999, str. 296). Vsi vidiki so bili na določen način že predstavljeni v okviru posameznih teorij karizmatičnega vodenja. V nadaljevanju bom poskušal predstaviti vsako sestavino karizmatičnega vodenja posebej. Značilnosti zaposlenih in situacijske dejavnike opisujem v tem poglavju, medtem ko karizmatičnemu vodji namenjam celotno tretje poglavje. Na Sliki 4 prikazujem sestavine karizmatičnega vodenja in njihov vzajemni odnos.

Slika 4: Sestavine karizmatičnega vodenja



Vir: Hughes et al., *Leadership: enhancing the lessons of experience*, 1999, str. 297; lastna priredba

2.3.1 Značilnosti zaposlenih

Zaposleni, ki jih vodi karizmatični vodja imajo določene značilnosti. Prva in verjetno najpomembnejša je **identifikacija z vodjo in njegovo vizijo**. Biti kot vodja ali biti priznan s strani vodje postane za posameznika pomemben del njegove samoveljave (Hughes et al., 1999, str. 304). Prvi vidik poistovetenja z vodjo pomeni željo zaposlenega, da mu je čim bolj podoben. Zaposleni se bo lažje poistovetil z nekom, ki mu je podoben, kot z nekom, ki je popolnoma drugačen. Če je na primer nekdo veren, se bo počutil bolje, če sledi vodji, ki je prav tako veren. Drugi vidik identifikacije z vodjo pa pravi, da zaposleni od vodje ne želijo, da je popolnoma enak kot oni, temveč upajo, da med njimi in vodjo obstajajo določene pozitivne razlike. Upajo, da je vodja pametnejši in sposobnejši od njih (Smith, 2007, str. 19).

Druga pomembna značilnost je **visok čustveni nivo** oziroma **visoka čustvena občutljivost** zaposlenih, ki jih vodi karizmatični vodja. Vodje verjetno bolj, kot si lahko predstavljamo, razvnemajo in spodbujajo čustva zaposlenih. Čustva so ponavadi tista, ki pripeljejo do pobud in sprememb, zato karizmatični vodje skušajo narediti vse, da v zaposlenih obdržijo visok čustveni nivo. Pri tem morajo biti skrajno previdni, saj imajo čustva zaposlenih lahko tudi negativne učinke (Hughes et al., 1999, str. 305). Isti avtorji izpostavljajo še dve značilnosti zaposlenih. Prva je prostovoljna oziroma **spontana podreitev vodji**, ki se kaže v brezpogojnem sprejemanju vodje, brezpogojni poslušnosti vodje in zaupanju v njegova mnenja in prepričanja. Drugo pa predstavlja **občutek sposobnosti in usposobljenosti zaposlenih**, da nekaj naredijo. Zaposleni okrog karizmatičnega vodje tudi od sebe pričakujejo več in so za cilje pripravljeni bolj garati (Hughes et al., 1999, str. 306).

2.3.2 Situacijski dejavniki karizmatičnega vodenja

Nekateri raziskovalci glavni razlog za pojav karizmatičnega vodenja vidijo v situacijskih dejavnikih (Hughes et al., 1999, str. 306). Krizna situacija naj bi bila odločilni pogoj za pojav in nastop karizmatičnega vodenja oziroma karizmatičnega vodje, da odigra svojo vlogo. Tudi raziskave so pokazale, da je povezava med krizno situacijo in karizmatičnim vodenjem močna (Halverson, Murphy & Riggio, 2004, str. 507).

Kateri so torej situacijski in organizacijski vplivi na pojavljanje in uspešnost karizmatičnega vodenja? Karizmatično vodenje se bo z večjo verjetnostjo pojavilo in bilo bolj učinkovito (Shamir & Howell, 1999, str. 257-283):

- v času nemirnih pogojev in kriznih situacij, kot v času stabilnosti. Vseeno naj kriza ne bi bila niti nujen niti zadosten pogoj za pojavljanje karizmatičnega vodenja,
- v psihološko nestanovitnih situacijah, kot v psihološko stabilnih situacijah,
- dinamičnih organizacijskih okoljih, ki potrebujejo in omogočajo uvajanje novih strategij, trgov, proizvodov in tehnologij,
- v začetnih podjetniških stopnjah in na poznejših nivojih sodelovanja in pojavljanja krizi, kot v vmesnem stopnji vodenja organizacije,

- tam, kjer je težje analizirati organizacijsko tehnologijo in težje natančno določiti cilje,
- ko bodo naloge članov organizacije izzivalne, obsežne in zapletene ter bodo zahtevale tako individualne kot skupinske pobude, odgovornost, kreativnost in intenziven napor,
- takrat, ko način izvrševanja ciljev ne bo popolnoma jasn in ko nagrajevanje ne bo močno povezano z učinkovitostjo,
- v organskih organizacijah, kot v mehanističnih organizacijah,
- v organizacijah s prilagodljivo, kot pa nepredvidljivo organizacijsko kulturo,
- tam, kjer bo vodja nasledili nekarizmatičnega vodjo, kot tam, kjer bo nasledili karizmatičnega,
- v višjih nivojih organizacije, kot v nižjih. Vseeno, karizmatično vodenje ni omejeno samo na vrh organizacije,
- ko so cilji in temeljne naloge organizacije skladne z družbenimi vrednotami in nudijo tako vodji kot zaposlenim možnost moralne vključenosti.

Tabela 6 skozi osem situacijskih kriterijev prikazuje, kakšni so primernejši pogoji za pojav in učinkovitost karizmatičnega vodenja.

Tabela 6: Primernejši pogoji za pojav in učinkovitost karizmatičnega vodenja

Situacijski kriterij	Pogoji
<i>Stanje okolja</i>	Kriza, dinamika, nestabilnost, priložnosti za spremembe
<i>Življenjski cikel organizacije</i>	Zgodnja (podjetniška) stopnja in pozna (sodelovalna, obnovitvena) stopnja
<i>Tehnologija in naloge v organizaciji</i>	Nizka možnost analize, nejasno izvajanje nalog, izzivalnost, obsežnost in zapletenost nalog
<i>Organizacijska struktura</i>	Organska
<i>Organizacijska kultura</i>	Prilagodljiva
<i>Nasledstvo vodje</i>	Nov vodja, ki nasledi nekarizmatičnega vodjo
<i>Nivo vodenja</i>	Najvišji
<i>Organizacijski cilji</i>	Skladnost z prevladujočimi družbenimi vrednotami

Vir: Shamir & Howell, Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, 1999, str. 278.

3 Karizmatični vodja

V uvodu diplomskega dela sem omenil, da so bili posamezniki, ki jih je zgodovina označila kot karizmatične, v večini verski in državni voditelji, veliki vojskovodje ter ljudski junaki. Imena zgodovine, ki se jim največkrat pripisuje karizma in karizmatično vodenje, so na primer Alexander Veliki, Jezus, Mohamed, Mojzes, Adolf Hitler, Mao Zedong, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Fidel Castro itd. Dejstvo je, da so vse našteje osebe privlačile in vplivale na velike množice ljudi, posledice njihovega vodenja in delovanja pa so bile zelo različne. Karizmatični voditelji in z njo karizma so torej skozi zgodovino igrali pomembno vlogo. Kaj pa danes? Karizmatičnost se še vedno pripisuje tako nekaterim verskim kot tudi političnim vodjem. Tem se je pridružila skupina karizmatičnih vodij; to so vodje najrazličnejših organizacij. Danes se veliko proučevanja karizmatičnega vodenja osredotoča na vodje organizacij, karizmatične managerje in podjetnike ter njihovo vlogo v gospodarskem, poslovnem in širšem družbenem okolju. V tem

poglavju torej predstavljam tretjo sestavino karizmatičnega vodenja; to je karizmatični vodja. Najprej bom opisal njegove zmožnosti in vlogo njegovih vrednot pri vodenju. Nato se bom osredotočil na slabosti karizmatičnega vodje, kasneje pa na opis načinov, kako nekatere slabosti preventivno preprečiti. V zadnjem delu predstavljam vlogo, etiko in odgovornostjo karizmatičnega vodje.

3.1 Zmožnosti karizmatičnih vodij

Z vidika nekaterih raziskovalcev naj bi karizmatični vodja s svojimi lastnostmi in ravnanjem predstavljal ključni element karizmatičnega vodenja, dosti bolj pomemben od drugih dveh. Prav njegove lastnosti in zmožnosti naj bi bile tisti glavni razlog za to, da lahko govorimo o karizmatičnem vodenju (Huges et al., 1999, str. 296). V naslednjih točkah bom skušal zajeti čim širši seznam zmožnosti, ki določajo karizmatičnega vodjo.

3.1.1 Karizma

Prva lastnost karizmatičnega vodje je prav gotovo karizma. Če vodja nima karizme, seveda ne more biti karizmatičen vodja. Problem nastane, ko želimo opredeliti, kaj sploh je karizma kot lastnost vodje. Karizma, kljub vsem današnjim razlagam in pomenom, še zmeraj ostaja manjša neznanka. Da bi karizmo vseeno skušal kar se da opredeliti, se mi zdi pomembno, da najprej predstavim izvor in nekatere obstoječe opredelitve te besede.

Karizma je beseda grško-latinskega izvora. V latinščini beseda *charisma* pomeni (božje) darilo, iz grščine *kharisma* pa milost, dobrot. Nadalje, Slovar tujk razlaga besedo kot izžarevanje pozitivnih osebnostnih lastnosti in osebno izžarevanje, ki prepriča druge ljudi. Tako naj bi bil karizmatičen tisti, ki očara; je prepričljiv. Karizmatik naj bi bil človek s posebnimi darovi, ki koristijo skupnosti verujočih (Tavez, 2002, str. 552). Tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika karizmo predstavlja kot nekaj pozitivnega. Tako naj bi bila karizma nadnaravna sposobnost, dana posamezniku zlasti v korist drugih (Bajec et al., 1975, str. 289). V obeh, navedenih slovarjih, je pri razlagi besede zapisano *rel.*, kar pomeni, da je beseda pogosto rabljena oziroma povezana z religijo. Zanimalo me je, kakšno razlago besede karizma podaja Rimskokatoliška Cerkev, ki je pri nas najbolj razširjena. Tako Katekizem katoliške Cerkve, ki velja za najpomembnejši dokument Rimskokatoliške Cerkve, razlaga, da so karizme posebne milosti Svetega Duha in pomenijo naklonjenost, zastonjski dar, uslugo. Prav tako poudarja, da se dajejo ta razodetja Duha v korist vseh, na blagor ljudi in na potrebe sveta (Štrukelj, 1993, str. 226, 261, 508).

Iz zgornjih opredelitev karizme lahko izpostavim dva vidika. Prvi pravi, da je karizma moč, da njen vpliv pomeni nekaj pozitivnega in koristnega za ljudi in za družbo nasploh. Drugi vidik predstavlja karizmo kot danost, kot nekakšen dar, ki ga imaš oziroma nosiš v sebi. Da karizma predstavlja moč in privlačnost, pišejo tudi raziskovalci, ki proučujejo lastnosti vodij organizacij.

Izmed vrst moči oziroma vplivov, ki jih ima vodja, karizma predstavlja osnovo referenčne moči. Moč osebne karizme je znak, da vodja poseduje referenčno moč, to pomeni, da se zaposleni poistovetijo z vodjo na podlagi njegove karizme (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994, str. 371). Karizma je torej moč, ki pa je v rokah posameznikov in od njih je odvisno, kako jo bodo izrabili. Kot že omenjeno so tako raziskave kot zgodovina pokazali, da karizma lahko vodi posameznika v slabe namene, kar pomeni izgubo energije za doseganje nesmiselnih ciljev (Smith, 2007, str. 19) ali celo negativna in nesprejemljiva dejanja, ki so na škodo širše družbe.

Drugo vprašanje pri karizmi je, ali je karizma in z njo sposobnost karizmatičnega vodenja dana ali se jo je mogoče priučiti? Če izhajamo iz prej omenjenih družbenih razlag, je karizma nekaj, kar ti je dano, podarjeno ali prirojeno. Je potemtakem tudi karizmatično vodenje, za katerega je karizma potrebna, namenjeno samo izbrancem in se takšnega načina vodenja ne da priučiti? Že kratko iskanje odgovora na to vprašanje s pomočjo medmrežja ustvari nasprotno mnenje, saj naslovi, kot so »Kako postati karizmatični vodja, 10 poti kako postati bolj karizmatičen, Kako postati karizmatičen govornik« in podobno, kar nagovarjajo k temu, da je lahko vsak karizmatični vodja. Seveda danes na medmrežju najdemo vse mogoče vsebine, zato sem pogledal, kaj o tem vprašanju pravi strokovna literatura.

Jasno znamenje, da se na vprašanje, ali je zmožnost karizmatičnega vodenja prirojena ali se jo da priučiti, ne da zlahka odgovoriti je, da obstaja debata že o tem, ali se da vodenje samo naučiti, ali se kot vodja rodiš. Karizma ni edina pomembna značilnost karizmatičnega vodje, je pa verjetno edina, ki naj bi se ne dala priučiti (Gibson et al., 1994, str. 439). Karizma in z njo povezana mističnost naj bi bila tako v osnovi prirojena lastnost, ki pa jo je s pravilnim razumevanjem in dojemanjem kasneje potrebno nadalje razvijati (Smith, 2007, str. 19). Medtem Mason (2004a, str. 20) pravi, da se karizme in karizmatičnega vodenja lahko priučimo in ju razvijamo pri vodilnih ljudeh v organizaciji. Pri tem moramo uporabiti naslednje štiri korake:

- vodilne v organizaciji moramo osredotočiti na štiri bistvene korake karizmatičnega vodenja, ki so: oblikovanje vizije, širjenje te vizije, ustvarjanje in ohranjanje zaupanja ter simboliziranje vrednot organizacije. Vodje, ki napravijo te štiri korake, ustvarijo duh karizme,
- vodjem priskrbimo izobraževanja o različnih psiholoških pristopih. Pridobljena znanja v povezavi z nekaterimi talenti odstranjujejo ovire pri njihovem delovanju in pospešujejo sodelovanje v organizaciji,
- vodje izobrazimo v komunikacijskih metodah, ki razvijajo karizmo. Vodje so zaznani kot karizmatični, ker je njihov nastop bolj živahen oziroma navdihnjen od drugih vodij. Vodja naj bi ustvarjal karizmo s poudarjenim premikanjem glave in telesa ob nastopih, z bolj pogostim nasmehom, s pogostejšim rokovanjem ter s hitrejšim, a jasnim govorjenjem,
- vodje moramo naučiti tehnik govorništva. Z učenjem javnega govorništva naj bi prav tako razvijali svojo karizmo.

V članku (Birchfield, 2000, str. 30-31) s pomenljivim naslovom »Ustvarjanje karizmatičnih vodij« avtor prav tako piše, da je zmožnosti karizmatičnega vodje mogoče razvijati. V raziskavi

so karizmo razčlenili na dva dela: družbeno občutljivost in sposobnost prepričevanja. Na podlagi teh dveh delov karizme naj bi bilo mogoče oblikovati individualni program izobraževanja, s katerim bi povečali moč karizme posameznika. Če teorijam o možnostih in načinih učenja karizmatičnega vodenja ne verjamemo, a v organizaciji vseeno želimo imeti takšne ljudi, lahko kot alternativo temu uporabimo selektivno izbiranje vodij, ki imajo potencialne lastnosti karizmatičnega vodje (Hughes et al., 1999, str. 323). A tudi tu obstajata dve veliki omejitvi. Prvič, da navkljub številnim raziskavam, ki so bile opravljene na področju odkrivanja potrebnih lastnosti za karizmatično vodenje, še vedno o njih vemo premalo, da bi lahko dokončno trdili, katere so tiste potrebne in katere zadostne za takšen način vodenja. In drugič, izbirati potencialne karizmatične vodje je, če ne že nemogoče, pa vsaj zelo težko, saj na to, ali bo nekdo kot vodja karizmatičen, po nekaterih teorijah vplivajo zaposleni in njihov način dojemanja vodje. Ali drugače, naj bo kandidat še tako skrbno izbran in priučen vseh lastnosti, če ga zaposleni ne zaznajo kot karizmatičnega, potem ni karizmatičen vodja.

3.1.2 Zmožnost oblikovanja vizije

Vizija oziroma zmožnost predstavljanja je ena ključnih zmožnosti vodje, tesno povezana s karizmo. Nekateri študije, ki so temeljile na proučevanju karizmatičnih posameznikov, so vizijo in karizmo smatrale kot enoten koncept. Navzkrižno povezanost obeh lahko vidimo tudi v tem, da naj bi bila sposobnost razvijanja vizije prvi pogoj za karizmatičnega vodjo, na drugi strani pa naj bi vsak vizionarski vodja imel karizmo (Hwang, Khatri & Srinivas, 2005, str. 961).

Vizija se torej prepleta s karizmo in karizmatičnim vodenjem. Medtem, ko naj bi karizma izvirala iz dobrih družbenih spretnosti, vizija vključuje strokovno-analitične sposobnosti posameznika in občutek za možnosti in pričakovanja v prihodnosti. Vizija se torej od karizme razlikuje po tem, da temelji bolj na razumu, medtem ko je karizma bolj čustveno osnovana. Pri proučevanju karizme in vizije so predpostavili, da sta to samostojni komponenti karizmatičnega vodenja in da vodja potrebuje obe, če želi pri svojih zaposlenih doseči zadovoljstvo in učinkovitost. Ta predpostavka se je izkazala za pravilno, torej imata karizma in vizija ločeni osnovi. Vendar pa te dve ključni točki karizmatičnega vodenja lahko razčlenimo na štiri dele, ki so med seboj tesno povezani. Tako karizmo razdelimo na družbeno občutljivost in sposobnost prepričevanja, vizijo pa na strokovno-analitične sposobnosti in v prihodnost usmerjeno predstavljanje. Našteti štirje faktorji so med seboj močno prepleteni in tako vpeti v karizmatično vodenje. Vizija se torej smatra kot samostojen element vodenja, a je hkrati poleg karizme ključni del karizmatičnega vodenja, saj uspešen vodja potrebuje oboje, če želi pri svojih zaposlenih doseči najvišjo stopnjo motiviranosti, učinkovitost in zadovoljstva (Birchfield, 2000, str. 30-31).

3.1.3 Komunikacijske in govorniške spretnosti

Če imajo vodje sposobnost ustvarjanja vizije, jim komunikacijske in govorniške spretnosti pomagajo podajati to vizijo med zaposlene. Komunikacijski proces je sestavljen iz kretenj,

simbolov in govorniških spretnosti. Odvija se na nivoju celotne organizacije, na nivoju skupine ter na nivoju posameznika in ne pomeni samo suhoparnega podajanja pravih informacij, ampak morajo te informacije doseči tudi prave ljudi ob pravem času, morajo biti razumljive, jasne in pravilno ocenjene (Takala, 1997, str. 11).

Govorniške spretnosti, ki predstavljajo del komunikacije, so pomembne za karizmatičnega vodjo, saj zvišujejo čustveni nivo zaposlenih in jih navdihujejo, da prevzamejo vizijo vodje. Karizmatični vodje pri govoru pogosteje uporabljajo metafore, podobnosti, primere in zgodbe, kot pa teorijo in suhoparne znanstvene razlage (Hughes et al., 1999, str. 300). Lahko rečemo, da karizmatični vodje pri komunikaciji uporabljajo veliko orodij, s katerimi ciljajo predvsem na čustva in občutke zaposlenih. Izbrani komunikacijski model mora zato biti usmerjen v pošteno in enakovredno obravnavanje vseh v organizaciji, saj bi vsaka zloraba pomenila slabost oziroma škodo (Takala, 1997, str. 12).

3.1.4 Druge zmožnosti karizmatičnega vodje

Za karizmatičnega vodjo je značilno, da ima visoko **samozaupanje**. To pomeni, da redko dvomi v lastna prepričanja, zmožnosti in dejanja, da je močno prepričan v svoje ideje in zamisli in ima neomajno vero (DeCellas & Pfarrer, 2004, str. 69). Dve pomembni, v motivacijski teoriji že omenjeni, zmožnosti karizmatičnega vodje sta **empatija**, ki pomeni zmožnost vživljanja vodje v čustva zaposlenih in **zmožnost pooblaščenja**, kar pomeni da vodja zaupa svojim zaposlenim in jim dodeljuje pomembne naloge (Choi, 2006, str. 27-28).

Pomembno vlogo pri karizmatičnem vodenju seveda igrajo vse vrste družbenih in čustvenih spretnosti vodje. Kot močno povezani s karizmatičnim vodenjem sta se izkazali predvsem **zmožnosti vodje za nadzorovanje družbe in zmožnosti izražanja čustev vodje** (Groves, 2005, str. 268). Zmožnosti nadzorovanja družbe omogočajo posamezniku, da osebno vedenje prilagodi tako, da to ustreza dani situaciji. Takšni vodje so obzirni, družbeno prilagodljivi, samozavestni in se odlikujejo po sposobnosti igranja pomembne vloge v družbi (Groves, 2005, str. 258). Zmožnosti izražanja čustev pa vodji pomagajo pri vzpostavljanju na zunaj sicer komaj opaznih, a pomembnih čustvenih vezi z zaposlenimi in pri prenašanju čustvenih sporočil, ki imajo vpliv na razpoloženje zaposlenih (Groves, 2005, str. 259).

3.2 Vloga osebnih vrednot vodje pri karizmatičnem vodenju

Za vlogo karizmatičnega vodje vedno stoji oseba, ki ima izoblikovane določene vrednote. Že predstavljena Housova teorija karizmatičnega vodenja služi kot teoretična osnova za proučevanje vloge osebnih vrednot vodje (Sosik, 2005, str. 222-223), ki jo predstavljam v tem poglavju. Rezultati raziskave o vlogi osebnih vrednot vodje pri karizmatičnem vodenju so pokazali, da je sistem osebnih vrednot, ki je povezan z oziroma vpliva na karizmatično vodenje sestavljen iz

(Sosik, 2005, str. 221): tradicionalnih vrednot, kolektivističnih delovnih vrednot, samo-transcendentnih vrednot in egoističnih vrednot.

Tradicionalne vrednote odražajo ohranitev skupinske ali narodne enotnosti, ponos, tradicijo, zgodovino in vključujejo varnost družine, varnost skupnosti, spoštovanje staršev in starejših v skupnosti, samodisciplino in zavračanje skušnjav nasprotnikov in članov zunaj skupine. Drugi del v sklopu vrednot predstavljajo **kolektivistične delovne vrednote**. Gre za vrednote, ki odražajo prednosti za družbo in delovno mesto, na katerem od drugih članov znotraj skupine pričakujemo pomoč, sodelovanje in medsebojno odvisno delo. Prav tako se te vrednote kažejo z požrtvovalnostjo za interese skupine, prevzemanjem osebnega in organizacijskega tveganja v korist skupine ter z izražanjem zaupanja v sposobnost sodelovanja znotraj skupine. Tretjo skupino vrednot predstavljajo **samo-transcendentne vrednote**. Te izhajajo iz nesebičnih motivov, pomenijo premik pozornosti od samega sebe na pomoč drugim in prepoznavanje drugih v povezavi s fizičnim in duhovnim sistemom. Primeri takšnih vrednot vključujejo nesebičnost, samožrtvovanje, složnost z naravo in družbeno pravičnost. Zadnjo skupino predstavljajo vrednote, ki bi jih lahko označili kot **egoistične** oziroma **sebične vrednote**. Te vrednote so bogastvo, materialno lastništvo, denar, osebni užitek in prizadevanje za vplivanje na druge. V raziskavi so pod te vrednote uvrstili individualno prizadevanje uporabe vpliva na druge in prevzemanje mesta oblasti in moči.

3.3 Slabosti karizmatičnega vodje

Nekateri vodje uporabijo svojo karizmo v dobrobit ljudi, ki jih vodijo, in v dobrobit družbe, v kateri živijo. Obstaja pa tudi druga plat karizme in karizmatičnega vodenja, ki kaže na to, da nekateri svojo karizmo izrabljajo v lastne, sebične namene (Hughes et al., 1999, str. 294). Pravijo, da nas zgodovina uči, in res nas uči tudi tega, da karizma ni bila vedno le dar namenjen posamezniku v korist družbe. Najbolj pogosto ime zgodovine, ki ga v tem kontekstu ponavadi slišimo je Adolf Hitler. Hitler in njegov nacizem sta verjetno najbolj očiten primer karizmatičnega vodenja, ki je prineslo slaba, če ne kar pogubna dejanja za takratno družbo. Hitler naj bi svojo karizmo izražal skozi svoj osebni značaj, ideje in dejanja (Dobry, 2006, str. 170) in tako nase pritegnil množice, ki so mu sledile.

Karizma in karizmatični vodje lahko predstavljajo nevarnosti oziroma slabosti tudi za organizacijo. Prva velika slabost, ki jo lahko posedujejo karizmatični vodje, je **narcizem** oziroma zagledanost vase (Sankowsky, 1995, str. 64). Vodja je narcis, če ima velik občutek pomembnosti, če je obseden s fantazijami o neomejenem uspehu ali moči in če je ekshibicionist, kar pomeni, da ima izrazito težnjo po izpostavljanju in uveljavljanju samega sebe. Veliko slabosti se nanaša na dejstvo, da je navkljub vsem idealom, ki jih lahko predstavlja karizmatični vodja, ta še vedno le ena sama oseba. S tem v zvezi se lahko pojavijo določeni problemi, kot so na primer **nerealna pričakovanja** pri podajanju vizije, kjer lahko vodja med zaposlenimi ustvari pričakovanja, ki so v resnici nerealna oziroma nedosegljiva. Problemi nastanejo, ker vodja ne uspe zadovoljiti ali uresničiti teh pričakovanj in se tako vizija v celoti izjalovi. Vodja lahko s

svojim jasnim in odločnim ravnanjem spodbudi različne odzive zaposlenih. Zgodi se, da posamezniki postanejo skrajno odvisni od vodje, kar se kasneje lahko razširi in spremeni v **odvisnost** celotne organizacije. Zaposleni postanejo neaktivni oziroma popolnoma pasivni, saj ves čas samo čakajo, da pridejo spodbude in navodila s strani vodje. Če nekateri postanejo odvisni, se na drugi strani lahko nekateri zaposleni počutijo nezadovoljne in ves svoj čas ter energijo namesto za delo porabijo za **nasprotovanje vodji** in dokazovanje, da je takšen način vodenja napačen. Tako nastane konflikt, ki posledično vodi v zadušljivo podrejenost zaposlenega. Problemi prav tako lahko nastanejo zaradi **potrebe po ohranjanju čarobne moči karizme**. Ko karizmatični vodja postane ujetnik lastnega pričakovanja in prepričanja, da bosta mističnost in čarobnost, ki ju pogosto povezuje s karizmo, z nezmanjšano intenzivnostjo vedno delovali. Kot posledica takšnega prepričanja se pojavi zmanjšana funkcionalnost vodje, kar lahko povzroči zmanjšanje njegove kredibilnosti. V primeru, da se stvari ne odvijajo tako, kot jih je predstavljal vodja, se lahko nekateri **zaposleni počutijo izdane** s strani svojega vodje. Razočaranje in jezo usmerijo vanj, ker je s tem neuspehom izdal njihovo zaupanje. Ena od posledica prisotnosti močnega karizmatičnega vodje na vrhu organizacije je tudi nekakšna **odvečna vloga nižjih nivojev managementa**, saj ti izgubijo vso zmožnost delovanja. Njihove odločitve so za zaposlene nepomembne, ker ne prihajajo od samega karizmatičnega vodje. Tako ti managerji izgubijo motivacijo in njihovo delovanje postane zgolj pasivno posredovanje sporočil karizmatičnega vodje. Ko je proces vodenja skoncentriran okrog ene same osebe, je **spособnost delovanja managementa omejena** tako časovno, kot tudi glede strokovnega znanja, energije in interesa, ki ga ima ta posameznik. To je lahko danes problematično zaradi hitrih in številnih sprememb (Nadler & Tushman, 1990, str. 84-85).

Da karizmatični vodja lahko predstavlja veliko slabosti, so prav tako ugotovili v raziskavi, kjer so proučevali vodje neprofitnih organizacij. Pomanjkljivosti vodij, ki so bili označeni kot karizmatični, so ločili v dve skupini (Mason, 2004b, str. 26). Prvo predstavljajo dopolnilne slabosti. Avtor sem uvršča **prevlado navdušenja nad stvarnostjo**, kar pomeni, da se vodja preveč posveča navdihovanju zaposlenih, pri takšnem zanosu, ki je sicer učinkovit, pa na drugi strani prezre nekatere osnovne naloge, ki jih mora organizacija izvajati. **Odmik idealizirane vizije od realnosti** izhaja iz tega, da naj bi karizmatični vodje imeli povečan občutek za prihodnjo usodo in bolj kot je ta idealistična, večja je verjetnost izgube stika z realnim svetom, v katerem se za dosego rezultatov borijo njihovi zaposleni. Prav tako, večja kot je **navezanost vodje na vizijo**, manj je ta sposoben videti možnosti za drugačne pristope pri razvoju organizacije. Pri karizmatičnih vodjih naj bi bilo zasledovanje napačnih ciljev bolj pogosto, kot pri drugih vodjih. **Nezavedanje osnov** je naslednja slabost. Nekateri karizmatični vodje želijo doseči cilje brez osnovnega znanja in spretnosti, ki so potrebne za vodenje. Tako v želji po dosežku precej tvegajo in hkrati zanemarjajo vse pravilne in že poznane metodične pristope. **Preziranje potreb zaposlenih** se dogaja, ko karizmatični vodje živijo v povsem svojem svetu, kjer se navdušujejo nad idejami in jim samovoljno sledijo, pri tem pa pozabljajo na zaposlene in njihove vsakdanje potrebe. Ko zaposleni občutijo, da so njihove potrebe prezrte so razočarani, kar vodi v njihovo neučinkovitost pri delu. **Prenapeto, prenagljeno in preveč spodbujajoče vedenje vodje** izhaja iz dejstva, da karizmatični vodje včasih živijo v preveč sanjskem svetu, v katerem so njihove misli ves čas obsipane z novimi vizijami po kreativnih spremembah in

priložnostih. Na drugi strani zaposleni ne zmorejo dovolj hitro uresničevati in uvajati teh novih idej v realnost. Vodje želijo, da bi bile njihove ideje izvedene čez noč, čeprav je zanje realno potrebno precej več časa. Vodje lahko v želji po izpolnjevanju vseh njihovih predlogov izgubijo nadzor in razsodnost, zaposleni pa so v množici vizij in priložnosti primorani, da sami določajo prioritete in izbirajo rešitve za optimalno izvedbo (Mason, 2004b, str. 26).

Zavračanje podpornih sistemov pomeni, da nekateri karizmatični vodje vzamejo sistem in strukturo njihove organizacije kot v vsej popolnosti izoblikovano. Tako pri zaposlovanju njihove odločitve temeljijo bolj na osebnem vtisu kot na kompetencah kandidatov. Prav tako se ne poslužujejo sistematičnega razvoja zaposlenih v organizaciji. Naslednja slabost, **zanikanje lastnih omejitev**, se zgodi, ko karizmatični vodje včasih pozabljajo dejstvo, da se ljudje združujejo v organizacije, da bi skupaj lažje, kot vsak posebej, dosegli določene cilje. Prav tako nekateri karizmatični vodje pozabljajo, da so, tako kot ostali, zaposleni v organizaciji, krvavi pod kožo, da je tudi njihov dan dolg 24 ur, da tudi oni lahko komunicirajo samo z omejenim krogom ljudi, da so lahko ob določenem času samo na enem kraju itd. Včasih pozabljajo, pogosto pa teh dejstev nočejo sprejeti in si priznati, da imajo tudi oni določene omejitve. **Aroganca, predrznost, domišljavost in nadutost** so posledica prepričanja karizmatičnih vodij v svoj prav, da ne vidijo oziroma nočejo videti in slišati alternativ njihovemu razmišljanju in mnenju. Počutijo se nezmotljive in v tej njihovi zaslepljenosti včasih pridejo tako daleč, da iz nje ni več rešitve oziroma poti nazaj. Izgubijo vsako razsodnost in njihove odločitve ter ravnanja postanejo nerazumna in škodljiva za vse. Karizmatičnost vodij privlači ljudi in njihove močne osebnosti je težko prezreti, a vseeno lastnosti, ki nekatere privlačijo lahko druge odbijajo. Posledica je tako lahko **odtujitev zaposlenih**, ki pogosto predstavljajo ključne kadre in so tako zaradi premočnega vpliva vodje prisiljeni zapustiti organizacijo. Čeprav karizmatični vodje pogost uživajo veliko zaupanje, se to lahko, zaradi njihove **očitne napake**, v trenutku sesuje. Če se na primer izkaže, da je vodja udeležen v spolni, finančni ali kakšen drug večji škandal, zaposleni v trenutku izgubijo zaupanje vanj in se počutijo izgubljene (Mason, 2004b, str. 27).

Drugo skupino predstavljajo dodatne slabosti, ki so, kot pravi avtor, izključno posledica karizme in če karizme ne bi bilo, tudi te slabosti ne bi obstajale (Mason, 2004b, str. 27). **Subjektivna čustvena privlačnost** je posledica tega, da karizmatično vodenje vključuje čustveno vez med vodjo in zaposlenimi. Tako so vsi vidiki organizacije vpeti v čustveno osnovan odnos. Za organizacije je zato pomembno, da uravnavajo čustva z razumom. Ali drugače, glava in srce hkrati sta nujno potrebna, če organizacija želi najti in obdržati visoko sposobne zaposlene. Karizmatični vodja zaradi svoje privlačnosti ves čas drži **nadzor nad zaposlenimi**. Če v organizaciji ne obstajajo določene norme in omejitve, ki bi nasprotovale takšnemu ravnanju, lahko karizmatični vodja uveljavlja nadzor nad zaposlenimi po svoji volji, kar lahko na dolgi rok ponovno prinese probleme. **Omejitev razvoja in uspeha** se nanaša na to, da je včasih vodenje v organizaciji lahko karizmatično samo dokler je zaposlenih določeno omejeno število. Ko organizacija raste, se dostop do vodje zmanjšuje in ta nima več stika z vsemi zaposlenimi. Vodja oziroma organizacija zato ponavadi razvije določene simbolične nadomestke za prejšnje neposredne stike, ki pa lahko imajo različen, tudi škodljiv, vpliv na zaposlene in organizacijo. **Preveč moči** pomeni, da so karizmatični vodje v svojem delovanju in vplivu izjemno močni, kar

lahko tudi negativno vpliva na ostale zaposlene, saj s tem postanejo nekakšni odvisniki in so brez poziva vodje nesposobni karkoli narediti. Tako ponovno govorimo o pasivnosti organizacije. **Nezmožnost vodenja** ob pomanjkanju kriznih situacij se nanaša na povezavo karizmatičnega vodenja in krizne situacije, v katerih so zaradi okoliščin ponavadi bolj pomembna neformalna kot formalna pravila, kar daje karizmatičnim vodjem večjo moč in vpliv. Ko je takšna situacija mimo, se nekateri vodje ne znajdejo najbolje, saj ne morejo delovati na želen način in za to lahko, morda tudi nezavedno, povzročajo nove in nove krizne situacije v organizaciji, kar prav gotovo ni dobro za organizacijo samo.

3.4 Odpravljanje slabosti karizmatičnega vodje

Karizmatično vodenje torej ni vedno nekaj samo pozitivnega, zato bi bilo nespametno in celo nevarno slediti vodji samo zato, ker je karizmatičen (Raelin, 2003, str. 47). Organizacije vodijo najrazličnejši vodje. Vsak stil vodenja ima različne značilnosti in tudi slabosti, zato se morajo ljudje v vsaki organizaciji zavedati odgovornosti razvoja kontrole in ravnotežja moči vodje. Seveda je to pri karizmatičnem vodji zaradi njegove privlačnosti še toliko težje, a zato toliko bolj pomembno. Slabosti karizmatičnega vodenja lahko poskušamo zmanjšati in preprečevati na različne načine. Prva možnost je **postavitev neodvisne uprave**. Organizacija s karizmatičnim vodjem kot protiutež potrebuje močno upravo, ki naj deluje čim bolj neodvisno in naj zaseda vsaj enako pomemben položaj v organizaciji kot vodja. Naslednji način predstavlja **oblikovanje skupine managerjev z močjo delovanja**. Potrebno je zbrati skupino managerjev, ki obravnava dnevne operacije v organizaciji. Njihove naloge so: upravljanje organizacije na področjih, kjer vodji primanjkuje znanja, oblikovanjem nasledstvenega plana organizacije, oblikovanje prioritete plana za vodjo, ugotoviti in zadovoljiti potrebe zaposlenih, ki jih vodja ne, in poročanje o možnih negativnih tendencah karizmatičnega vodje. Ostali načini za zmanjšanje in preprečevanje slabosti karizmatičnega vodje so **uporaba neformalnih, a uglednih svetovalcev**, ki bodo poskušali vodjo, medtem ko se izpostavlja s svojimi idejami, obdržati na realnih tleh. **Sprejem usmerjevalnih kontrol**, ki lahko koristijo, ko vodja skrene iz zastavljene smeri in povzroči odklone v organizaciji. **Izvajanje dvojnega vodenja**, kar pomeni na zunanjem in notranjem nivoju organizacije. Medtem, ko lahko karizmatični vodja predstavlja organizacijo navzven, se bolj rutinirani managerji posvečajo vodenju znotraj organizacije ter **sklicevanje na določena pravila**, kot so ne primer etični kodeks, poslanstvo in uradne strategije organizacije (Mason, 2004b, str. 27-28).

3.5 Vloga karizmatičnega vodje in vodenja v organizaciji

Različne raziskave so pokazale, da je vloga karizmatičnega vodenja v organizaciji pozitivno povezana z njenim delovanjem (Takala, 2006, str. 19). Karizmatično vodenje ima pozitiven vpliv na tri ključne vidike delovanja organizacije. Tako povečuje **managersko učinkovitost**, pozitivno vpliva na **dodaten napor zaposlenih** v organizaciji in prispeva k močnejši **pripadnosti zaposlenih organizaciji** (Sosik, 2005, str. 233, 235).

Bolj kot vpliv na zgornje tri vidike organizacijskega delovanja se mi zdi pomembna vloga karizmatičnega vodje pri **organizacijskih spremembah**, ki so danes ključne za prilagajanje organizacije na hitro se spreminjajoče okolje. Za boljše razumevanje vloge karizmatičnega vodje pri teh spremembah je potrebno izpostaviti tri elemente vedenja vodje (Nadler & Tushman, 1990, str. 82-83). Prvi je njegova zmožnost predstavljanja, torej oblikovanje slike prihodnosti oziroma želenega prihodnjega stanja, s katerim se bodo lahko zaposleni poistovetili. Drugi element predstavlja spodbujanje in energično delovanje. Tu je glavna naloga vodje kazati osebno navdušenje, izražati osebno samozavest ter iskanje, spoznavanje in izraba uspeha. Tretji element vedenja predstavlja usposabljanje, kar pomeni izražanje osebne podpore, zmožnost vživljanja v čustva drugih in izražanje zaupanja v ljudi. Če torej predpostavljamo, da je vedenje karizmatičnega vodja v skladu z zgoraj naštetimi elementi, lahko njegovo ravnanje in vlogo pri spremembah strnemo v dve točki (Nadler & Tushman, 1990, str. 82-83). Prvič, karizmatični vodja zaposlene v organizaciji navda s ključnimi psihološkimi elementi v obliki odločnosti, zaupanja in navdiha. Drugič, karizmatični vodja služi kot mogočen in vpliven vzorčni primer, katerega vedenje, ravnanje in osebna energija izkazuje želena in pričakovano organizacijsko vedenje. Vedenje karizmatičnega vodje predpisuje merila, h katerim stremijo ostali zaposleni. Skozi njegovo uspešnost in privlačnost ustvarja zelo osebno in zaupanja vredno povezavo s celotno organizacijo in tako postaja nepretrgan vir energije, podoba, s katere visokimi standardi se poistovetijo vsi ostali. Prikazana vloga karizmatičnega vodje pri organizacijskih spremembah je torej očitna, vendar zaradi že opisanih omejitev, ki jih predstavlja karizmatični vodja, nezadostna za v celoti uspešno izpeljane spremembe.

3.6 Odgovornost in etičnost karizmatičnega vodje

Ko tako na eni strani obravnavamo pozitivno vlogo, ki jo ima karizmatični vodja, se na drugi strani srečujemo z nevarnostmi in slabostmi, ki jih prinaša takšno vodenje. Kot že rečeno, se danes zavedamo številnih slabosti takšnega vodenja in celo navajamo možne ukrepe in rešitve. Pa z njimi lahko v popolnosti nadzorujemo karizmatičnega vodjo? Mislim, da nikogar ni mogoče popolnoma nadzorovati, še zlasti ne osebe s karizmo, saj ponovno iz zgodovine vemo, da je moč in privlačnost takšne osebe včasih lahko tako močna, da se ji preprosto ni moč upreti. Kako se torej izogniti nevarnostim, če nimamo popolnoma zanesljivega obrambnega mehanizma? Verjetno je rešitev v zavedanju in pomenu odgovornega ravnanja vsakega karizmatičnega vodje posebej. Na njih je največja in verjetno tudi najtežja naloga, zavedati se pomena karizme oziroma moči, ki jo posedujejo in s katero privlačijo ljudi, in z njo ravnati odgovorno ter etično tako do organizacije in njenih članov kot tudi do širše družbe.

Karizmatično vodenje dopušča veliko prostora za prepričevanje in manipuliranje vodje z zaposlenimi, zato je potrebno dati veliko pozornosti etiki vodenja. Odnos med vodjo in zaposlenimi naj bi bil po naravi vzajemen in čeprav karizmatični vodja uveljavlja svojo moč nad zaposlenimi, mora ta odnos imeti moč tudi nad njim samim. Etika karizmatičnega vodje nam govori, kako oziroma na kakšen način naj vodja uporabi svojo moč. Tako so cilji in način posredovanja teh glavni kriterij za ocenjevanje etičnosti vedenja karizmatičnega vodje. Ljudje si

želijo pripadati organizaciji, katere delovanje je etično in to je tisto, kar danes iščejo številni vodje. Etično smiselno vodenje in pooblaščenje zaposlenih je najboljši način ustvarjanja zaupanja v organizaciji. Karizmatično vodenje je zagotovo lahko posrednik dobrega managementa v organizaciji, vendar to zahteva zavesten napor tako s strani vodje kot s strani zaposlenih (Takala, 2006, str. 19).

Kaj pomeni etično karizmatično vodenje, katera so ključna delovanja in kakšne so moralne norme, je najlažje prikazati s primerjavo razlik med etičnimi in neetičnimi karizmatičnimi vodji. Za etične karizmatične vodje veljajo tisti, ki vključijo upanje, sanje in navdih zaposlenih v skupno vizijo. Takšni vodje razvijejo kreativno in hkrati kritično razmišljanje v svojih zaposlenih, pomagajo jim razvijati priložnosti, sprejemajo tako pozitivne kot negativne odzive svojih zaposlenih, cenijo njihovo sodelovanje, z njimi delijo informacije in imajo moralne norme, ki poudarjajo skupni interes organizacije in družbe. Za neetične karizmatične vodje veljajo tisti, ki se zanimajo samo za zasledovanje lastne vizije, nadzorujejo in manipulirajo z zaposlenimi, podpirajo, kar je dobro za njih osebno in ne za organizacijo kot celoto, in sledijo moralnim normam, ki pospešujejo njihov osebni interes (Howell & Avolio, 1992, str. 44). Ključne točke, v katerih se etično karizmatično vodenje loči od neetičnega, so (Howell & Avolio, 1992, str. 44-49):

- izvrševanje moči,
- oblikovanje vizije,
- komunikacija z zaposlenimi,
- sprejemanje odzivov in povratnih informacij,
- razumsko spodbujanje zaposlenih,
- razvoj zaposlenih,
- moralne norme.

Izvrševanje moči: Etični karizmatični vodje uporabljajo svojo moč v družbeno konstruktivne namene, tako da služijo drugim. Resnično se zavedajo pomena sodelovanja v dobrobit zaposlenih. Takšno vodenje poudarja služenje in delo pred prevlado, statusom ali ugledom. Nasproti temu, neetični karizmatični vodje izrabljajo svojo moč v smeri prevlade in avtoritete, ki služita njihovim lastnim interesom in manipulaciji z zaposlenimi. Moč uporabljajo za osebno korist in vpliv.

Oblikovanje vizije: Etični in neetični karizmatični vodje se razlikujejo tudi po tem, kako oblikujejo in podajajo svojo vizijo. Etični vodje izražajo cilje, ki so usmerjeni v zaposlene. Njihove vizije so konec koncev odziv na interese in želje zaposlenih, ki tako aktivno sodelujejo, razvijajo in širijo naprej skupno vizijo. Medtem, ko etični karizmatični vodje razvijajo vizijo v medsebojnem sodelovanju z zaposlenimi, neetični vodje izpeljejo vizije izključno znotraj sebe. Prav tako postavljajo cilje, ki služijo in odgovarjajo njihovem osebemu urniku in so pogosto na škodo drugih. V dosti primerih so cilji, s strani vodje, zasledovani brez kakršnihkoli vprašanj ali pripomb zaposlenih.

Komunikacija z zaposlenimi: Etični karizmatični vodje neprestano gledajo na stališča s kritične perspektive. Takšni vodje prisluhnejo idejam, potrebam, navdihom in željam zaposlenih in nato, skladno z njihovim dobro razvitim sistemom mnenj, odgovorijo nanje na primeren način. Prav tako vodje izzovejo dvostransko komunikacijo, čeprav še zmeraj dajejo jasen občutek, kaj in kje so pristojnosti vsakega posameznika. Neetični karizmatični vodje seveda izvajajo enosmerno komunikacijo, ki ne dopušča drugim niti razmišljati o predlogih in idejah.

Sprejemanje odzivov: Etični karizmatični vodje so bolj realni pri ocenjevanju lastnih zmožnosti in omejitev. Iz kritik se učijo in se jih ne bojijo. To jim pomaga, da so odprti za nove predloge in da dopustijo, da tudi drugi sodijo o njihovih predlogih. Neetični vodje imajo preveč napihnjen občutek svoje lastne pomembnosti, ki ga gojijo na pozornosti in občudovanju s strani zaposlenih, hkrati pa se izogibajo nasprotnih mnenj. Takšni vodje privabljajo predvsem podložne in nekritične zaposlene.

Razumsko spodbujanje zaposlenih: Neetični karizmatični vodje pričakujejo ali celo zahtevajo, da so njihovi predlogi in odločitve sprejete brez vprašanj. Medtem etični vodje spodbujajo zaposlene, da na stvari gledajo iz različnih zornih kotov, predvsem na inovativne načine, ki še niso bili nikoli prej podani.

Razvoj zaposlenih: Etični in neetični karizmatični vodje se poslužujejo tudi različnih strategij za razvoj zaposlenih. Neetični vodje so brezčutni, ravnodušni in nedovzetni za potrebe zaposlenih, etični vodje pa se osredotočajo na razvoj zaposlenih, s katerim vzajemno dosegajo višji nivo sposobnosti, motivacije in etike.

Moralne norme: Karizmatični vodje razlikujejo širok seznam moralnih norm, ki vplivajo na njihove odločitve, kaj je prav ali narobe. Sledijo samovodenim načelom, ki so lahko včasih v nasprotju z mnenjem večine. Takšni vodje se ne prepuščajo splošnim mnenjem, razen, če so ti v skladu z njihovimi načeli. Zagovarjajo vizijo, ki navdihuje zaposlene, da izvršujejo cilje, ki so konstruktivni tako za organizacijo, kot za družbo. Njihova vizija se bolj drži načela »delati, kar je prav«, kot »delati prave stvari«. Skozi osebne vrednote se takšni vodje zavzemajo za razvijanje moralnih načel in norm ter vodenje svojih zaposlenih. Etični karizmatični vodje posedujejo tri ključne vrline: pogum, občutek za poštenost in pravico ter integriteto. Pogum omogoča vodji, da prevzame odgovornost za tveganje in ko mislijo, da je nekaj narobe, to tudi povedo. Občutek za poštenost in pravico potrebujejo pri upoštevanju in spoštovanju pravic drugih, njihovih interesov in načel. Močna integriteta pa jim daje duhovno doslednost, ki deluje v skladu z njihovimi vrednotami in načeli. Neetični karizmatični vodje sledijo normam, če te zadovoljujejo njihove neposredne interese. Imajo sposobnost ustvarjanja vtisa med zaposlenimi, da tisto, kar počnejo, odgovarja načelu opravljanja »pravih stvari«. Z uporabo številnih različnih sposobnosti komuniciranja manipulirajo z zaposlenimi, da ti podprejo njihove osebne načrte. V Tabeli 7, na naslednji strani, prikazujem razločevalne lastnosti med neetičnimi in etičnimi karizmatičnimi vodji.

Tabela 7: Individualne razločevalne lastnosti neetičnih in etičnih karizmatičnih vodij

Neetični karizmatični vodje	Etični karizmatični vodje
Uporaba moči samo za osebno korist ali vpliv	Uporaba moči z namenom služiti drugim
Podpora samo osebne vizije	Usklajevanje vizije s potrebami zaposlenih
Obsojanje kritičnih in nasprotnih mnenj	Upoštevanje in učenje iz kritik
Zahteva po sprejemanju odločitev brez vprašanj	Spodbujanje zaposlenih k neodvisnemu in kritičnemu razmišljanju, tudi o pogledih vodje
Enosmerna komunikacija	Odprta, dvosmerna komunikacija
Neobčutljivost za potrebe zaposlenih	Treniranje, razvijanje in podpora zaposlenim; širjenje spoznanj z ostalimi
Zanašanje na nepomembne moralne norme, ki zadovoljujejo lastne interese	Zanašanje na notranje, duhovne norme, ki zadovoljujejo organizacijski in družbeni interes

Vir: Howell & Avolio, *The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?*, 1992, str. 44.

Kako torej biti ali postati ne samo karizmatični temveč tudi etični karizmatični vodja? Nekaj osnovnih nasvetov, kako razvijati in doseči etično karizmatično vodenje, ki naj bi pomenilo vodenje prihodnosti, je (Takala, 2006, str. 20): neposluževanje manipulativnih govorov, nezlorabljanje moči retorike, izogibanje temni plati karizme, neposluževanje manipulativnih komunikacijskih strategij, izogibanje nesorazmernega položaja moči in ustvarjanje vodenja, ki služi drugim. Nasveti, kako razvijati etično karizmatično vodenje prihodnosti, se verjetno zdijo povsem enostavni in celo samoumevni, vprašanje pa je, kako zahtevno je v praksi sledenje in upoštevanje na papirju tako preprostih navodil.

4 Empirični del

V empiričnem delu diplomske naloge predstavljam lastno raziskavo na temo karizmatičnega vodenja. Raziskavo sem izvedel s pomočjo vprašalnika, ki je osnovan na proučevani in v prejšnjih poglavjih predstavljeni teoriji o karizmatičnem vodenju.

4.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil s pomočjo vprašalnika (Priloga 1) preveriti in raziskati določena dognanja in ugotovitve iz teoretičnih poglavij diplomskega dela. Raziskavo sem vsebinsko razdelil na tri dele. S prvim delom hočem ugotoviti, kako ljudje obravnavajo karizmo in karizmatično vodenje, torej kaj si predstavljajo pod besedo karizma, ali karizma kot lastnost vodje in karizmatično vodenje predstavljata nekaj pozitivnega ali negativnega ter ali sta bolj prirojena ali priučena. Z drugim delom raziskave hočem ugotoviti, kakšen pomen imajo posamezne sestavine vodenja (vodja, zaposleni in situacijski dejavniki) za karizmatično vodenje in kateri so najpomembnejši vidiki posamezne sestavine. S tretjim delom raziskave hočem ugotoviti, kako pomembno vlogo ima karizmatično vodenje in vodja pri določenih vidikih delovanja organizacije in kakšna je odgovornosti karizmatičnega vodje v organizaciji.

4.2 Potek raziskave

4.2.1 Vprašalnik

Vprašalnik z naslovom Karizmatično vodenje (Priloga 1) je sestavljen iz dvanajst vsebinskih vprašanj, razdeljenih v tri dele, ter treh demografskih vprašanj (spol, starost in status). Pri dveh vsebinskih vprašanjih so vprašani svoje mnenje izrazili tako, da so med podanimi odgovori označili svojo izbiro. Pri ostalih desetih vsebinskih vprašanjih so vprašani svoje mnenje izražali na lestvici od ena do šest. Glede na vrsto spremenljivke gre v dveh primerih za opisno spremenljivko (1. in 5. vprašanje), pri ostalih pa za diskretno številsko spremenljivko. Glede na mersko lestvico gre pri dveh vprašanjih, kjer je bilo potrebno izbirati med odgovori, za imensko ali nominalno lestvico, pri vprašanjih z lestvico od ena do šest pa za intervalno mersko lestvico. Pri demografiji spol in status predstavljata opisno spremenljivko z imensko mersko lestvico, starost pa zvezno številsko spremenljivko z razmernostno lestvico (Košmelj, Rovar, 1997, str. 15-24).

Testiranje vprašalnika je potekalo s pomočjo dveh študentov. Po prvem preizkusu se je izkazalo, da je vprašalnik nekoliko predolg in da nekatera vprašanja niso popolnoma razumljiva. Tako sem vprašalnik skrajšal ter nekatera vprašanja in možne odgovore poenostavil, a pri tem pazil, da sem še vedno ohranil enak vsebinski pomen, saj ta izhaja iz teoretičnega dela diplome. Skozi drug preizkus se je pokazalo, da je vprašalnik ustrezen za nadaljnjo obdelavo in tako sem v naslednjem koraku oblikoval vprašalnik na spletu (<http://www.esurveyspro.com>).

4.2.2 Način zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov za raziskavo je potekalo v času od 28.4.2008 do 8.5.2008. S pomočjo elektronske pošte sem na 80 elektronskih naslovov poslal sporočilo s prošnjo za sodelovanje v raziskavi. Na mojo prošnjo so nekateri sporočilo poslali še na druge, nove elektronske naslove. Samo elektronsko sporočilo je vsebovalo tudi neposredno povezavo na spletno stran, kjer je bil za izpolnjevanje na voljo spletni vprašalnik. Vse, kar je bilo potrebno narediti anketirancem, je bilo izpolniti vprašalnik in ob zaključku pritisniti *Končaj*, kar je pomenilo, da so se njihovi odgovori takoj neposredno shranili v bazo že izpolnjenih vprašalnikov, do katere sem imel, z geslom, dostop le jaz. S tem sem izpolnjeval obvezo, ki sem jo dal v uvodu vprašalnika, da bodo rezultati vprašalnika namenjeni zgolj v raziskovalne namene moje diplomske naloge. Zbral sem 160 vprašalnikov, od katerih jih je bilo 43 nepopolnih ali neustreznih. Tako sem v analizo raziskave vključil 117 vprašalnikov.

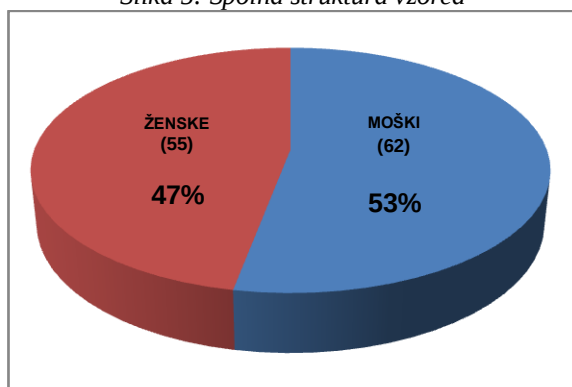
4.2.3 Značilnost vzorca

Populacijo predstavljajo polnoletne osebe, ki delajo ali so kdaj delale in so oziroma so bile tako izpostavljene odnosu vodja-zaposleni. Ker je opazovanje celotne populacije praktično neizvedljivo, raziskava temelji na vzorčnem opazovanju. Glede na to, da gre za vzorčno

opazovanje, sem lastnosti vzorca analiziral z vzorčnimi ocenami parametrov. Pri vprašanjih, kjer je bilo potrebno izbiro označiti med danimi odgovori (1. in 5. vprašanje), sem v analizo vključil dva parametra, število enot in delež enot. Pri vprašanjih z intervalno mersko lestvico pa sem za analizo odgovorov uporabil aritmetično sredino in standardni odklon.

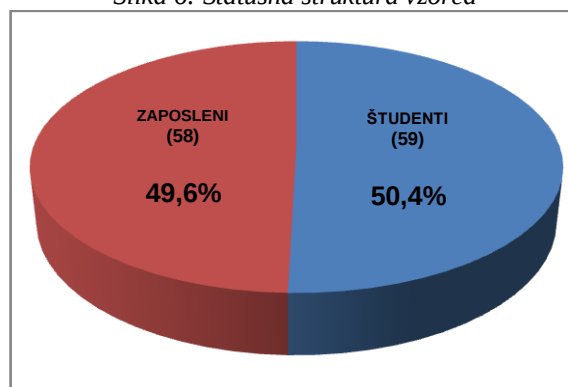
Vprašani so morali v raziskavi odgovoriti na tri demografska vprašanja. Glede spolne strukture je bilo od 117 oseb 62 moških, kar predstavlja 53 odstotkov vzorca in 55 žensk, kar predstavlja 47 odstotni delež vzorca. Povprečna starost osebe, ki je bila vključena v analizo, je bila približno 30 let (29,8), najnižja 21 let in najvišja 64 let. Glede na status je bilo 59 študentov (50,4%) in 58 (49,6%) zaposlenih. Spolna struktura vzorca je prikazana na Sliki 5, statusna pa na Sliki 6.

Slika 5: Spolna struktura vzorca



Vir: Rezultati raziskave.

Slika 6: Statusna struktura vzorca



Vir: Rezultati raziskave.

4.3 Rezultati in interpretacija raziskave

4.3.1 Karizma in karizmatično vodenje

S prvim vprašanjem sem želel ugotoviti, kaj ljudem pomeni **karizma** oziroma kaj si pod to besedo predstavljajo. Na izbiro so imeli enajst odgovorov, ki sem jih izbral iz teoretičnega dela diplome, hkrati pa so imeli možnost izbrati odgovor *drugo*, kjer so lahko vpisali svoj lasten odgovor. Označiti je bilo moč več odgovorov. Rezultati so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Kaj je karizma?

Možni odgovori	Število odgovorov (x)	Delež vprašanih (x/117)
Izžarevanje pozitivnih osebnostnih lastnosti	81	69,2%
Sposobnost očarati druge	77	65,8%
Zmožnost vplivanja	73	62,3%
Zmožnost prepričevanja	64	54,7%
Moč	33	28,2%
Privlačnost	32	27,3%
Zmožnost manipuliranja	31	26,5%
Dobrota	12	10,2%
Nadnaravna sposobnost	12	10,2%
Milost	6	5,1%
Zmožnost izkoriščanja	5	4,2%
Drugo	6	5,1%

Vir: Rezultati raziskave.

Vprašani karizmo največkrat povezujejo z izžarevanjem pozitivnih osebnostnih lastnosti. Poleg tega jih več kot polovica meni, da karizma pomeni sposobnost očarati druge, zmožnost vplivanja in zmožnost prepričevanja. Dobra četrtina vprašanih meni, da karizma pomeni tudi zmožnost manipuliranja, deset in manj odstotkov vprašanih pa karizmo povezuje z dobroto, nadnaravno sposobnostjo, milostjo in zmožnostjo izkoriščanja. Šest vprašanih je navedlo tudi svoj odgovor in sicer, da karizma pomeni: "čutiti" človeka, močna energija, sposobnost vodenja, notranja integriteta, izžarevanje notranje energije, ki pritegne druge ter samozavest in prezenca. To, da je karizma izžarevanje pozitivnih lastnosti, sposobnost očarati druge, zmožnost vplivanja in zmožnost prepričevanja se vsekakor sklada s teorijo, kjer pa je sicer karizma najpogostejše predstavljena kot moč oziroma posedovanje moči. V raziskavi je manj kot tretjina vprašanih označila karizmo kot moč. Razlog, da ta odstotek ni večji, vidim v tem, da ima sama beseda moč morda lahko nekoliko negativno konotacijo, medtem ko karizma predstavlja nekaj pozitivnega (v nadaljevanju).

Z drugim vprašanjem sem želel ugotoviti, ali karizma kot lastnost vodje ter karizmatično vodenje v organizaciji pomenita oziroma predstavljata nekaj **pozitivnega** ali nekaj **negativnega**. Vprašani so svoje mnenje označili na lestvici od ena, kar je pomenilo negativna/o, do šest, kar je pomenilo pozitivna/o. Rezultati so prikazani v Tabeli 9.

Tabela 9: Pozitivnost ali negativnost karizme in karizmatičnega vodenja

Ocenjevani kriterij (1-negativna/o...6-pozitivna/o)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Karizma je kot lastnost vodje	5,41	0,84
Karizmatično vodenje je za organizacijo	5,02	1,04

Vir: Rezultati raziskave.

Povprečna ocena (aritmetična sredina) je v primeru karizme znašala 5,41, pri karizmatičnem vodenju 5,02. Iz rezultatov je torej razvidno, da tako karizma kot lastnost posameznika, kot tudi karizmatično vodenje v organizaciji predstavljata nekaj pozitivnega, torej zaželenega, hotenega. Manjši standardni odklon pri karizmi (0,84) pomeni, da so bili vprašani pri ocenjevanju bolj enotni, kot v primeru karizmatičnega vodenja (1,04).

S tretjim vprašanjem sem ugotavljal, ali sta karizma kot lastnost vodje in zmožnost karizmatičnega vodenja **prirojena** ali **priučena**. Vprašani so svoje mnenje označili na lestvici od ena, kar je pomenilo prirojena, do šest, kar je pomenilo priučena. Rezultati so prikazani v Tabeli 10.

Tabela 10: Prirojenost ali priučenost karizme in zmožnosti karizmatičnega vodenja

Ocenjevani kriterij (1-prirojena...6-priučena)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Karizma kot lastnost vodje je	2,45	1,28
Zmožnost karizmatičnega vodenja je	3,11	1,25

Vir: Rezultati raziskave.

Povprečna ocena je v primeru karizme znašala 2,45, pri karizmatičnem vodenju pa 3,11. Iz pridobljenih rezultatov sledi, da je karizma kot lastnost vodje bolj prirojena kot priučena. Razlago, da rezultat pri karizmi ni morda bolj v prid prirojenosti, vidim v povezavi s prvim

vprašanjem o »značilnostih« karizme. Menim, da so nekateri vprašani ocenili, da se je posameznih »značilnosti« karizme v določeni meri mogoče priučiti in so tako sklepali tudi za karizmo samo. Tudi pri zmožnosti karizmatičnega vodenja se ocena nagiba bolj v prid prirojenosti kot priučenosti. Razlago za ta rezultat vidim v tem, da so vprašani na podlagi karizme, kot temelja karizmatičnega vodenja, tudi zmožnost vodenja ocenili kot bolj prirojeno kot priučeno. Vseeno je rezultat 3,11 relativno blizu srednje možne vrednosti (3,5), zato bi lahko rekel, da so za zmožnosti karizmatičnega vodenja potrebne določene prirojene lastnosti, po drugi strani pa se je moč takšnega načina vodenja v določeni meri tudi priučiti.

4.3.2 Pomen sestavin karizmatičnega vodenja

S četrtem vprašanjem sem želel ugotoviti, ali vodja za svoje zaposlen predstavlja **zgled** ali ne. Vprašani so svoje mnenje označili na lestvici od ena, kar je pomenilo, da ni zgled, do šest, kar je pomenilo, da je popoln zgled. Rezultati so prikazani v Tabeli 11.

Tabela 11: Zgled karizmatičnega vodje

Ocenjevani kriterij (1-ni zgled...6-je popoln zgled)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Za zaposlene karizmatičen vodja	4,76	0,95

Vir: Rezultati raziskave.

Povprečna ocena 4,76 govori v prid temu, da je karizmatičen vodja za svoje zaposlen pomemben zgled. Podrobnejši rezultati (glej Prilogo 2) razkrivajo, da sicer le dobra petina vprašanih meni, da je karizmatični vodja popoln zgled (ocena 6), kar se sklada s teorijo, ki pravi, da je takšen vodja navkljub vsem svojim zmožnostim samo človek, ki premore tudi napake in slabosti, in tako ni in ne more biti vedno v vsem popoln zgled.

Pri petem vprašanju sem želel ugotoviti, katera od treh sestavin karizmatičnega vodenja (vodja, zaposleni ali situacijski dejavniki) je najpogostejše **razlog**, da se **karizmatično vodenje pojavi v organizaciji**. Od treh možnih odgovorov so vprašani lahko označili samo enega. Rezultati so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Razlog za pojavljanje karizmatičnega vodenja v organizaciji

Karizmatično vodenje se v organizaciji pojavi zaradi...	Število odgovorov	Delež odgovorov
določenih zmožnosti, lastnosti, spretnosti in značilnosti vodje	84	71,79%
določene, na primer krizne, situacije	5	4,27%
odnosa med vodjo in zaposlenimi ter njihovega dojemanja vodje	28	23,93%
Skupaj	117	100%

Vir: Rezultati raziskave.

Največ vprašanih meni, da se karizmatično vodenje v organizaciji pojavi zaradi določenih zmožnosti, lastnosti, spretnosti in značilnosti vodje. Vodja naj bi bil torej najbolj pogosto vzrok za to, da se v organizaciji pojavi karizmatično vodenje. Slaba četrtnina vprašanih meni, da se takšen način vodenja vzpostavi zaradi odnosa med vodjo in zaposlenimi ter načina, kako zaposleni dojemajo svojega vodjo. Manj kot 5% vprašanih meni, da je za pojav karizmatičnega

vodenja v prvi vrsti odločilna določena situacija oziroma okoliščina. Rezultati so v skladu s teoretičnimi spoznanji, saj vodja med tremi sestavinami karizmatičnega vodenja največkrat zaseda vodilno mesto in najpogosteje predstavlja izhodišče za proučevanje samega karizmatičnega vodenja.

Šesto vprašanje v raziskavi je bilo namenjeno ugotavljanju pomembnosti uporabe posamezne **vrste moči vodje** pri karizmatičnem vodenju. Vprašani so pomembnost ocenjevali na lestvici od ena, kar je pomenilo, da uporaba določene vrste moči ni pomembna, do šest, kar je pomenilo, da je uporaba vrste moči vodje zelo pomembna za samo karizmatično vodenje. Rezultati so prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Uporaba posamezne vrste moči vodje

Vrsta moči vodje (1-ni pomembna...6-zelo pomembna)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Ekspertna moč (izhaja iz strokovnega znanja vodje)	4,73	1,36
Referenčna moč (izhaja iz identifikacije zaposlenih z vodjo)	4,59	1,27
Moč nagrajevanja (izhaja iz možnosti nagrajevanja zaposlenih)	3,86	1,47
Legitimna moč (izhaja iz uradnega položaja vodje)	3,47	1,46
Moč pritiska (izhaja iz možnosti kaznovanja zaposlenih)	2,60	1,25

Vir: Rezultati raziskave.

Vprašani menijo, da je za karizmatičnega vodjo najpomembnejša uporaba ekspertne moči (4,73), prav tako pa so visoko ocenili tudi referenčno moč (4,59). Kot najmanj pomembno vrsto moči vprašani smatrajo moč pritiska. Najbolj enotno so vprašani ocenili moč pritiska ter referenčno moč. Če dobljene rezultate povežem s teoretičnimi spoznanji, lahko rečem, da sta ekspertna in referenčna moč res tisti, ki sta za karizmatično vodenje najbolj pomembni, včasih referenčna celo bolj kot ekspertna. Kot pomembno so vprašani označili tudi moč nagrajevanja, vendar pomembnost ni tako izrazita kot pri referenčni in ekspertni moči. Strokovno znanje in identifikacija z vodjo sta tako pomembnejši orodji vodje od njegove možnosti, da zaposlene nagradi. Legitimna moč ni zelo pomembna, a hkrati ne nepomembna, saj uradni položaj vodji vedno daje možnost uporabe te vrste moči. Za karizmatično vodenje je, v skladu s teorijo, najmanj pomembna uporaba moči pritiska, saj ta izhaja iz možnosti kaznovanja zaposlenih, česar pa naj se karizmatični vodje ne bi posluževali pogosto. Vseeno vrednost 2,6 ni zanemarljiva.

S sedmim vprašanjem sem želel ugotoviti, kako pomembne so za karizmatično vodenje posamezne **zmožnosti karizmatičnega vodje**. Vprašani so pomembnost posamezne zmožnosti ocenjevali na lestvici od ena (ni pomembna) do šest (zelo pomembna). Rezultati so prikazani v Tabeli 14 na naslednji strani.

Tabela 14: Pomembnost zmožnosti karizmatičnega vodje

Zmožnost karizmatičnega vodje (1-ni pomembna...6-zelo pomembna)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zmožnost komuniciranja oziroma podajanja vizije	5,62	0,58
Komunikacijske in govorniške spretnosti	5,56	0,76
Samozaupanje vodje	5,45	0,77
Zmožnost oblikovanja vizije	5,27	0,91
Zmožnost vživljanja v čustva drugih (empatija)	4,68	1,08
Obzirnost in družbena prilagodljivost	4,66	1,17
Zmožnost izražanja čustev	4,27	1,27
Zmožnost pooblaščenja	4,14	1,28

Vir: Rezultati raziskave.

Za najpomembnejšo zmožnost karizmatičnega vodje so vprašani ocenili zmožnost komuniciranja oziroma podajanje vizije; tu so bili ocene tudi najbolj enotne. Prav tako so vprašani zelo visoko ocenili pomembnost komunikacijskih in govorniških spretnosti, samozaupanje vodje in zmožnost oblikovanja vizije. Od podanih zmožnosti vodje so vprašani najnižje ocenili zmožnost pooblaščenja, kjer so bile ocene tudi najmanj enotne. Glede na rezultate lahko rečem, da so vse podane, iz teorije vzete, zmožnosti karizmatičnega vodje relativno pomembne za učinkovito karizmatično vodenje, še posebej vse tiste v povezavi z vizijo in komunikacijskimi spretnostmi.

Z osmim vprašanjem sem ugotavljal pomembnost določenih **značilnosti zaposlenih** za karizmatično vodenje. Vprašani so pomembnost ocenjevali na lestvici od ena (ni pomembna) do šest (zelo pomembna). Rezultati so prikazani v Tabeli 15.

Tabela 15: Pomembnost značilnosti zaposlenih

Značilnost zaposlenih (1-ni pomembna...6-zelo pomembna)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Identifikacija z vodjo in njegovo vizijo	4,76	1,14
Občutek zaposlenih, da so usposobljeni in sposobni za svoje delo	4,64	1,32
Spontana oziroma prostovoljna podreditev vodji	3,85	1,38
Visoka čustvena občutljivost zaposlenih	3,55	1,27

Vir: Rezultati raziskave

Vprašani so kot najpomembnejšo od štirih značilnosti zaposlenih ocenili identifikacijo z vodjo in njegovo vizijo, prav tako so visoko ocenili pomembnost občutka zaposlenih, da so usposobljeni in sposobni za svoje delo. Tudi preostali dve značilnosti sta bili ocenjeni kot pomembni, čeprav je visoka čustvena občutljivost zaposlenih že precej blizu srednje možne ocene. Lahko torej rečem, da so omenjene, iz teorije izpeljane, značilnosti zaposlenih pomembne za samo karizmatično vodenje.

V deveti točki vprašalnika sem ugotavljal, kako pomembni so za pojavljanje in učinkovitost karizmatičnega vodenja določeni **situacijski dejavniki**. Vprašani so pomembnost posameznega dejavnika ocenili na lestvici od ena (ni pomemben) do šest (zelo pomemben). Rezultati so prikazani v Tabeli 16 na naslednji strani.

Tabela 16: Pomembnost situacijskih dejavnikov

Situacijski dejavnik (1-ni pomemben...6-zelo pomemben)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Priložnosti za spremembe v okolju	4,76	1,04
Dinamično organizacijsko okolje	4,53	1,18
Prilagodljiva organizacijska kultura	4,25	1,19
Novi vodja nasledi nekarizmatičnega vodjo	4,21	1,51
Skladnost organizacijskih ciljev s prevladujočimi družbenimi vrednotami	4,04	1,24
Nemirno oziroma krizno okolje	3,87	1,48
Težka določljivost organizacijskih ciljev	3,74	1,41
Nejasnost načina izvrševanja ciljev organizacije	3,67	1,38

Vir: Rezultati raziskave.

Tudi pri tem vprašanju vsi ponujeni odgovori, torej situacijski dejavniki, izhajajo iz teoretičnega dela diplomske naloge. Kot najpomembnejša dejavnika so vprašani ocenili priložnost za spremembe v okolju in dinamično organizacijsko okolje, kar pravzaprav ustreza današnjemu nemirnemu poslovnemu okolju. Zanimivo je tudi, da čeprav skoraj nihče izmed vprašanih pri petem vprašanju (pojavljanje karizmatičnega vodenja v organizaciji) v ospredje ni postavljala pomembnosti situacijskih dejavnikov, so bili tukaj vsi podani dejavniki ocenjeni kot pomembni, kar kaže na to, da ja pri samem karizmatičnem vodenju potrebno upoštevati tudi to sestavino vodenja. Na to kažejo tudi rezultati naslednjega vprašanja.

Deseto vprašanje je podobno petemu vprašanju oziroma se nanj navezuje. Pri petem sem želel ugotoviti, katera sestavina vodenja je najpogostejši vzrok za to, da se karizmatično vodenje v organizaciji pojavi, in vprašani so lahko izbrali le eno treh sestavin. Pri desetem vprašanju pa so vprašani ocenjevali pomembnost vsakega izmed treh dejavnikov karizmatičnega vodenja. Na intervalni lestvici je ocena ena pomenila, da ta sestavina za karizmatično vodenje ni pomembna, ocena šest pa, da je zelo pomembna. Rezultati so prikazani v Tabeli 17.

Tabela 17: Pomembnost posamezne sestavine za karizmatično vodenje

Sestavina karizmatičnega vodenja (1-ni pomembna...6-zelo pomembna)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vodja	5,30	0,98
Zaposleni	4,49	1,13
Situacijski dejavniki	4,22	1,20

Vir: Rezultati raziskave.

Rezultati so tudi tu na prvo mesto postavili pomembnost vodje, nato zaposlenih in na koncu situacijskih dejavnikov. Pri teh odgovorih se je ponovno pokazalo, da kljub temu, da je vodja očitno najpomembnejša sestavina karizmatičnega vodenja, na samo vodenje pomembno vplivajo tudi zaposleni in situacijski dejavnik oziroma okoliščine, kar je skladno s prejšnjim, devetim vprašanjem.

4.3.3 Vloga karizmatičnega vodenja in odgovornost karizmatičnega vodje

Pri enajstem vprašanju so vprašani na lestvici od ena (nepomembna) do šest (zelo pomembna) ocenjevali pomembnost vloge karizmatičnega vodenja pri štirih ključnih organizacijskih kriterijih. Rezultati so prikazani v Tabeli 18.

Tabela 18: Pomembnost vloge karizmatičnega vodenja v organizaciji

Vloga karizmatičnega vodenja pri (1-nepomembna...6-zelo pomembna)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
pripadnosti zaposlenih organizaciji	5,17	0,93
dodatnem naporu zaposlenih	5,04	1,00
organizacijskih spremembah	4,81	0,94
managerski učinkovitost	4,76	1,20

Vir: Rezultati raziskave.

Vprašani menijo, da ima od podanih štirih kriterijev karizmatično vodenje najpomembnejšo vlogo pri pripadnosti zaposlenih organizaciji, najmanjšo pa pri managerski učinkovitosti. V skladu s teorijo tudi te visoke ocene kažejo, da ima karizmatično vodenje pomemben vpliv na vse štiri opredeljene kriterije.

Pri dvanajstem vprašanju me je zanimalo, kakšna je odgovornost vodje pri posameznih nalogah v organizaciji. Vprašani so na lestvici od ena (zelo majhna odgovornost) do šest (zelo velika odgovornost) ocenjevali sedem nalog vodje. Rezultati so prikazani v Tabeli 19.

Tabela 19: Odgovornost karizmatičnega vodje v organizaciji

Odgovornost karizmatičnega vodje v organizaciji pri (1-zelo majhna odgovornost...6-zelo velika odgovornost)	Aritmetična sredina	Standardni odklon
spodbujanju zaposlenih	5,47	0,76
komunikaciji z zaposlenimi	5,47	0,82
oblikovanju vizije	5,16	0,90
sprejemanju odzivov in povratnih informacij zaposlenih	4,93	1,14
razvoju zaposlenih	4,86	1,05
razvoju moralnih norm	4,83	1,05
izvrševanju moči	4,57	1,15

Vir: Rezultati raziskave.

Glede na rezultate je največja odgovornost karizmatičnih vodij v organizaciji pri spodbujanju zaposlenih in komunikaciji z zaposlenimi, medtem ko so med podanimi možnost vprašani najnižje ocenili odgovornost vodje pri izvrševanju moči. Relativno visoke ocene pri vseh naštetih nalogah vodje očitno kažejo na to, da ima karizmatični vodja v organizaciji ne samo pomembno, temveč na številnih najrazličnejših področjih tudi zelo odgovorno vlogo.

Sklep

Danes je svet, v katerem živimo hitrejši, ali bolje rečeno hitreje se spreminjajoč, kot kdajkoli prej. Posledično seveda vse bolj nepredvidljiv. Kljub temu, da si današnja družba želi in deluje v smeri čim boljšega oziroma točnejšega predvidevanja prihodnjih dogodkov, se zdi kot da nas vedno več stvari in dogodkov preseneti. Hitro spreminjanje in nepredvidljivost sta torej danes dejstvi. Dejstvi, ki ju morajo upoštevati vsi, ki danes proučujejo in pišejo o vodenju in vodjih v sodobnem poslovnem svetu. Sodobna vloga vodenja od vodje zahteva premišljeno bojevitost, modrost, gledanje na stvari na drugačen, ponavadi neobičajen ali celo čuden način, strateško komuniciranje, vztrajno iskanje poti, empatijo, zmožnost pooblašcanja, navdihovanje in spoštovanje ljudi. Vse naštetu pa je v tesni povezavi s karizmatičnim načinom vodenja.

Z diplomsko nalogo sem dosegel zastavljen namen, ki je bil na osnovi teorije ter empiričnih izsledkov proučiti in ugotoviti, kaj je karizmatično vodenje, kako pomembna je posamezna sestavina karizmatičnega vodenja, kaj jo določa in kakšno vlogo ima v celotnem procesu ter kakšna je vloga karizmatičnega vodenja in vodje v današnjem poslovnem svetu.

Če sta bila karizma in karizmatično vodenje nekoč proučevana predvsem na primerih politikov, vojskovodij in verskih voditeljev, se je v zadnjih tridesetih letih temu pridružilo proučevanje karizmatičnega vodenja in karizmatičnih vodij v organizacijah. Konec osemdesetih let prejšnjega stoletja je vse močnejša konkurenca na trgu vodila v proces odkrivanja novih načinov vodenja v managementu. Med številnimi novimi oblikami ja svoje pomembno mesto našlo tudi karizmatično vodenje. Osnova sodobnih teorij karizmatičnega vodenja izhajajo iz nekaterih predhodnih proučevanj, od katerih velja izpostaviti predvsem raziskovanja sociologa Maxa Webra iz začetka prejšnjega stoletja. Bil je prvi, ki je izpostavil tri vidike procesa karizmatičnega vodenja: vodjo, podrejene in situacijske dejavnike. Večina sodobnih teorij karizmatičnega vodenja, nastalih v zadnjih tridesetih letih, upošteva celotni proces vodenja, sestavljen iz treh sestavin, ki pa se jim pripisuje različno pomembnost. Tako nekatere teorije pripisujejo ključni pomen vodji in njegovim zmožnostim, medtem ko druge vidijo bistvo v zaposlenih in njihovem načinu dojemanja vodje. Navkljub tem razlikam imajo sodobne teorije veliko skupno osnovo. Tako večina avtorjev za takšen način vodenja poudarja pomen doseganja pomembnih rezultatov, premagovanje konkurence, motivacijo, občudovanje, zaupanje, spoštovanje, vdanost, zvestobo, učinek zaposlenih, čustveno privlačnost vodij, vizionarstvo, snovanje usmeritev, pooblašcanje, grajenje celostne podobe, prevzemanje tveganja, prilagajanje, okoljsko občutljivost, spodbujanje razumskega ravnanja, samospoštovanje zaposlenih, identifikacijo z vodjo, njegovo vizijo in vrednotami.

Glede na rezultate raziskave je izmed treh sestavin za pojavljanje karizmatičnega vodenja v organizaciji najpomembnejša vloga vodje z vsemi njegovimi zmožnostmi, lastnostmi in spretnostmi. Kljub vodilni vlogi vodje sta se tudi drugi dve sestavini, zaposleni in situacijski dejavniki, izkazali kot pomembni za sam proces karizmatičnega vodenja. Glede posameznih vidikov sestavin karizmatičnega vodenja imajo pri vodji najpomembnejšo vlogo zmožnost

komuniciranja oziroma podajanja vizije, komunikacijske in govorniške spretnosti, samozaupanje vodje in zmožnost oblikovanja vizije. Od vrste moči, ki jih vodja poseduje, imata najpomembnejšo vlogo ekspertna in referenčna moč. Pri zaposlenih sta se za najpomembnejši značilnosti izkazali njihova zmožnost identifikacije z vodjo in njegovo vizijo ter občutek zaposlenih, da so usposobljeni in sposobni za svoje delo. Od situacijskih dejavnikov karizmatičnega vodenja pa so se za najpomembnejše izkazali pomen priložnosti za spremembe v okolju, dinamično organizacijsko okolje in prilagodljiva organizacijska kultura.

Najbolj zanimiv, a hkrati glede na teorijo najtežje opredeljiv del raziskovanja, je bilo ugotavljanje pozitivnosti ali negativnosti ter prirojenosti ali priučenosti karizme kot lastnosti in karizmatičnega vodenja. Rezultati so pokazali, da tako karizma, kot lastnost vodje, kot tudi karizmatično vodenje v organizaciji predstavljata nekaj pozitivnega torej želenega, hotenega. Glede prirojenosti ali priučenosti rezultati niso bili tako izraziti. Karizma kot lastnost vodje se je izkazala bolj kot prirojena, medtem ko se je zmožnost karizmatičnega vodenja znašla blizu srednje vrednosti, kar pomeni, da se je v določeni meri spretnosti vodenja vsekakor moč priučiti, da pa so za karizmatično vodenje vseeno potrebne zmožnosti, ki so lahko samo prirojene.

Karizmatično vodenje ima, poleg vseh osnovnih nalog vodenja, v organizaciji zelo pomembno vlogo pri pripadnosti zaposlenih, dodatnem naporu zaposlenih, organizacijskih spremembah in managerski učinkovitosti. Ključni lik karizmatičnega vodenja je, kot že omenjeno, karizmatični vodja. Ta naj bi bil s svojim vedenjem in ravnanjem v organizaciji velik zgled zaposlenim. Prav zaradi tega zgleda, ki ga predstavlja in s katerim se zaposleni radi poistovetijo, ter karizme in moči, ki jo poseduje, je v svojem delovanju bolj kot katerikoli drug vodja dolžan ravnati odgovorno in etično, tako do zaposlenih kot tudi do organizacije in družbe. Največjo odgovornost nosi pri spodbujanju zaposlenih, komunikaciji z zaposlenimi, oblikovanju vizije, sprejemanju odzivov in povratnih informacij zaposlenih, razvoju zaposlenih, razvoju moralnih norm in seveda pri izvrševanju moči, ki jo ima.

Karizmatično vodenje je torej primerna oblika vodenja organizacije v sodobnem poslovnem svetu, a se hkrati zavedam, da ni popolna in se je zato potrebno zavedati tudi vseh slabosti, ki jih prinaša. Tu mislim predvsem na človeški dejavnik. In ker je ravno človeški dejavnik tisti, ki je tu najbolj izpostavljen, se je moč večini nevarnostim, ki jih prinaša takšna oblika vodenja, izogniti ali jih preprečiti z etičnim in odgovornim ravnanjem samega vodje. Karizmatično vodenje z etično in moralno odgovornim vodjem na čelu je torej tisto, kar predstavlja najboljši odgovor na današnji vse hitreje se spreminjajoč in nepredvidljiv poslovni svet.

Literatura in viri

1. Arnell, P. (2006). Embrace the idea of leaders of the future. *Advertising Age*, 77 (23-Special section), 6.
2. Bajec, A. et al. (1975). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2. knj., I-Na. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
3. Beyer, M. J. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 307-330.
4. Birchfield, R. (2000). Creating charismatic leaders. *New Zealand Management*, 47 (5), 30-31.
5. Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2006). Battles and Beliefs Rethinking the roles of today's leaders. *Leadership in Action*, 26 (4), 3-7.
6. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 24-43.
7. Conger, J. A. & Kanungo R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.
8. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
9. 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.
10. Černelič, I. et al. (1991). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 5. knj., T-Ž. Ljubljana: Ljudska pravica.
11. DeCellas, K. A. & Pfarrer, M. D. (2004). Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 67-77.
12. Dobry, M. (2006). Hitler, Charisma and Structure: Reflections on Historical Methodology. *Totalitarian Movements & Political Religions*, 7 (2), 157-171.
13. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes*. (8rd ed.). Burr Ridge: Irwin.
14. Groves, K. S. (2005). Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership. *Journal of Management*, 31 (2), 255 – 277.
15. Halverson, S. K., Murphy, S. E. & Riggio, R. E. (2004). Charismatic leadership in crisis situations: A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research*, 35 (5), 495-514.

16. House R. J. & Aditya R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23 (3-Special Issue), 409-473.
17. Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6 (2), 43-54.
18. Hughes R. L., Ginnett R. C. & Curphy G. J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. (3rd ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.
19. Hwang, A., Khatri, N. & Srinivas, E. S. (2005). Organizational charisma and vision across three countries. *Management Decision*, 43 (7/8), 960-974.
20. Košmelj, B. & Rovar, J. (1997). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68 (3), 103-111.
22. Mason, D. E. (2004a). Secrets of the Charismatic Leader. *Nonprofit World*, 22 (4), 19-20.
23. Mason, D. E. (2004b). How to live with a Charismatic Leader. *Nonprofit World*, 22 (5), 26-28.
24. Merrick, B. (2002). Skills for future leaders. *Credit Union Magazine*, 68 (2), 16.
25. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V Možina, S. et al., *Management: nova znanja za uspeh*. (str. 498-539) Radovljica: Didakta.
26. Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32 (2), 77-97.
27. Obuchowski, J. (2003). Three Keys to Leadership Communication Today. *Harvard Management Communication Letter*, 1 (2), 3-4.
28. O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L. & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6 (4), 529-555.
29. Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2002). The mutability of charisma in leadership research. *Management Decision*, 40 (1/2), 192-200.
30. Raelin, A. J. (2003). The Myth of Charismatic Leaders. *T+D*, 57 (3), 46-51.
31. Rhode, L. D. (2006). *Moral leadership: the theory and practice of power, judgement, and policy*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
32. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Sankowsky, D. (1995). The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power. *Organizational Dynamics*, 23 (4), 57-71.
34. Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 257-283.

35. 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.
36. Smith, A. F. (2007). Charisma. *Leadership Excellence*, 24 (6), 19-19.
37. Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16 (2), 221-244.
38. Šter, T. (2002). *Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v majhnih podjetjih: magistrsko delo*. V Ljubljani: [T. Šter].
39. Štrukelj, A. (1993). *Katekizem katoliške Cerkve*. Ljubljana: Slovenska škofovska konferenca.
40. Takala, T. (1997). Charismatic leadership: a key factor in organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 2 (1), 8-13.
41. Takala, T. (2006). How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20 (4), 19-21.
42. Tavzes, M. (2002). *Veliki slovar tujk*. V Ljubljani: Cankarjeva založba.
43. Weber, M. (1968). *The theory of social and economic organization*. (5th printing) New York: The Free Press: Collier-MacMillan Limited.
44. Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall International.
45. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.

Priloge

Priloga 1: Vprašalnik Karizmatično vodenje

Sem absolvent študija ekonomije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in pišem diplomsko delo na temo karizmatičnega vodenja. Vprašalnik, ki je pred vami, predstavlja del empiričnega dela moje diplomske naloge. Vprašanja se nanašajo na karizmo, karizmatično vodenje, njegove sestavine ter njihovo vlogo in odgovornost v organizaciji.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene moje diplomske naloge. Prosim, da vprašalnik rešite v celoti. Navodila za reševanje so navedena poleg vsakega vprašanja.

Hvala za sodelovanje,
Rok Ruter

1. Kaj je po Vašem mnenju karizma? (obkrožite lahko več odgovorov)

- a) moč
- b) zmožnost vplivanja
- c) milost
- d) dobrot
- e) izžarevanje pozitivnih osebnostnih lastnosti
- f) sposobnost očarati druge
- g) privlačnost
- h) zmožnost prepričevanja
- i) nadnaravna sposobnost
- j) zmožnost manipuliranja
- k) zmožnost izkoriščanja
- l) drugo: _____

2. Na lestvici od 1 do 6 označite:

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|------------------|
| a) karizma je kot lastnost vodje | | | | | | | |
| negativna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | pozitivna |
| b) karizmatično vodenje je za organizacijo | | | | | | | |
| negativno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | pozitivno |

3. Na lestvici od 1 do 6 označite:

- | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| a) karizma kot lastnost vodje je | | | | | | | |
| prirojena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | priučena |
| b) zmožnost karizmatičnega vodenja je | | | | | | | |
| prirojena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | priučena |

4. Na lestvici od 1 do 6 označite:

- | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| a) za zaposlene karizmatičen vodja | | | | | | | |
| ni zgled | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | je popoln zgled |

5. Karizmatično vodenje se v organizaciji pojavi zaradi... (obkrožite le en odgovor):

- a) določenih zmožnosti, lastnosti, spretnosti in značilnosti vodje
- b) določene, na primer krizne, situacije
- c) določenega odnosa med vodjo in zaposlenimi ter njihovega dojemanja vodje

6. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembna je za karizmatično vodenje uporaba posamezne vrste moči vodje (1-ni pomembna, 6-zelo pomembna):

a)	legitimna moč (izhaja iz uradnega položaja vodje)	1	2	3	4	5	6
b)	moč nagrajevanja (izhaja iz možnosti nagrajevanja zaposlenih)	1	2	3	4	5	6
c)	moč pritiska (izhaja iz možnosti kaznovanja zaposlenih)	1	2	3	4	5	6
d)	ekspertna moč (izhaja iz strokovnega znanja vodje)	1	2	3	4	5	6
e)	referenčna moč (izhaja iz identifikacije zaposlenih z vodjo)	1	2	3	4	5	6

7. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembne so za karizmatično vodenje posamezne zmožnosti karizmatičnega vodje (1-ni pomembna, 6-zelo pomembna):

a)	zmožnost oblikovanja vizije	1	2	3	4	5	6
b)	zmožnost komuniciranja oziroma podajanja vizije	1	2	3	4	5	6
c)	komunikacijske in govorniške spretnosti	1	2	3	4	5	6
d)	samozaupanje vodje	1	2	3	4	5	6
e)	zmožnost vživljanja v čustva drugih (empatija)	1	2	3	4	5	6
f)	zmožnost pooblaščenja	1	2	3	4	5	6
g)	obzirnost in družbena prilagodljivost	1	2	3	4	5	6
h)	zmožnost izražanja čustev	1	2	3	4	5	6

8. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembne so za karizmatično vodenje naslednje značilnosti zaposlenih (1-ni pomembna, 6-zelo pomembna):

a)	identifikacija z vodjo in njegovo vizijo	1	2	3	4	5	6
b)	visoka čustvena občutljivost zaposlenih	1	2	3	4	5	6
c)	spontana oziroma prostovoljna podreditev vodji	1	2	3	4	5	6
d)	občutek zaposlenih, da so usposobljeni in sposobni za svoje delo	1	2	3	4	5	6

9. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembni se Vam za pojavljanje in učinkovitost karizmatičnega vodenja zdijo naslednji situacijski dejavniki (1-ni pomemben, 6-zelo pomemben):

a)	nemirno oziroma krizno okolje	1	2	3	4	5	6
b)	dinamično organizacijsko okolje	1	2	3	4	5	6
c)	priložnosti za spremembe v okolju	1	2	3	4	5	6
d)	prilagodljiva organizacijska kultura	1	2	3	4	5	6
e)	težka določljivost organizacijskih ciljev	1	2	3	4	5	6
f)	nejasnost načina izvrševanja ciljev organizacije	1	2	3	4	5	6
g)	novi vodja nasledi nekarizmatičnega vodjo	1	2	3	4	5	6
h)	skladnost organizacijskih ciljev s prevladujočimi družbenimi vrednotami	1	2	3	4	5	6

10. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembna je za karizmatično vodenje vloga... (1-ni pomembna, 6-zelo pomembna):

a)	vodje	1	2	3	4	5	6
b)	situacijskih dejavnikov	1	2	3	4	5	6
c)	zaposlenih	1	2	3	4	5	6

11. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembno vlogo ima karizmatično vodenje pri (1-nepomembno, 6-zelo pomembno):

a) managerski učinkovitost (načrtovanje, vodenje, nadziranje in kontroliranje)	1	2	3	4	5	6
b) dodatnem naporu zaposlenih (prostovoljno dodan napor zaposlenih pri njihovem delu)	1	2	3	4	5	6
c) organizacijskih spremembah (prilagajanje organizacije na hitro se spreminjajoče okolje)	1	2	3	4	5	6
d) pripadnosti zaposlenih organizaciji	1	2	3	4	5	6

12. Na lestvici od 1 do 6 označite, kakšno odgovornost ima karizmatični vodja v organizaciji pri (1- zelo majhno odgovornost, 6- zelo veliko odgovornost):

a) izvrševanju moči	1	2	3	4	5	6
b) oblikovanju vizije	1	2	3	4	5	6
c) komunikaciji z zaposlenimi	1	2	3	4	5	6
d) sprejemanju odzivov in povratnih informacij zaposlenih	1	2	3	4	5	6
e) spodbujanju zaposlenih	1	2	3	4	5	6
f) razvoju zaposlenih	1	2	3	4	5	6
g) razvoju moralnih norm	1	2	3	4	5	6

Na koncu Vas prosim, da izpolnite še naslednje podatke:

Spol: M Ž

Starost: ____ let

Status (obkroži eno od možnosti):

- a) študent
- b) zaposlen

Priloga 2: Rezultati raziskave Karizmatično vodenje

1. Kaj je po Vašem mnenju karizma? (označite lahko VEČ odgovorov)

Moč	7.64%	33
zmožnost vplivanja	16.90%	73
Milost	1.39%	6
Dobrota	2.78%	12
izžarevanje pozitivnih osebnostnih lastnosti	18.75%	81
sposobnost očarati druge	17.82%	77
Privlačnost	7.41%	32
zmožnost prepričevanja	14.81%	64
nadnaravna sposobnost	2.78%	12
zmožnost manipuliranja	7.18%	31
zmožnost izkoriščanja	1.16%	5
Drugo	1.39%	6

2. Na lestvici od 1 do 6 označite:

1-negativna/o...6-pozitivna/o	1	2	3	4	5	6
karizma je kot lastnost vodje	0% (0)	0% (1)	2% (3)	10% (12)	27% (32)	58% (69)
karizmatično vodenje je za organizacijo	0% (0)	0% (1)	9% (11)	19% (23)	27% (32)	42% (50)

3. Na lestvici od 1 do 6 označite:

1-prirojena...6-priučena	1	2	3	4	5	6
karizma kot lastnost vodje je	26% (31)	33% (39)	17% (21)	13% (16)	7% (9)	0% (1)
zmožnost karizmatičnega vodenja je	9% (11)	25% (30)	25% (30)	25% (30)	11% (13)	2% (3)

4. Na lestvici od 1 do 6 označite:

1-ni zgled...6-je popoln zgled	1	2	3	4	5	6
za zaposlene karizmatičen vodja	0% (0)	1% (2)	9% (11)	21% (25)	46% (54)	21% (25)

5. Karizmatično vodenje se v organizaciji pojavi zaradi... (označite le EN odgovor)

določenih zmožnosti, lastnosti, spretnosti in značilnosti vodje	71.79%	84
določene, na primer krizne, situacije	4.27%	5
določenega odnosa med vodjo in zaposlenimi ter njihovega dojemanja vodje	23.93%	28

6. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembna je za karizmatično vodenje uporaba posamezne vrste moči vodje:

1-ni pomembna...6-zelo pomembna	1	2	3	4	5	6
legitimna moč (izhaja iz uradnega položaja vodje)	11% (14)	16% (19)	17% (21)	28% (33)	17% (21)	7% (9)
moč nagrajevanja (izhaja iz možnosti nagrajevanja zaposlenih)	7% (9)	10% (12)	23% (27)	20% (24)	23% (28)	14% (17)
moč pritiska (izhaja iz možnosti kaznovanja zaposlenih)	21% (25)	27% (32)	32% (38)	10% (12)	5% (7)	2% (3)
ekspertna moč (izhaja iz strokovnega znanja vodje)	4% (5)	5% (6)	6% (8)	14% (17)	35% (42)	33% (39)
referenčna moč (izhaja iz identifikacije zaposlenih z vodjo)	4% (5)	0% (1)	13% (16)	19% (23)	35% (42)	25% (30)

7. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembne so za karizmatično vodenje posamezne zmožnosti karizmatičnega vodje:

1-ni pomembna...6-zelo pomembna	1	2	3	4	5	6
zmožnost oblikovanja vizije	0% (0)	1% (2)	2% (3)	12% (15)	32% (38)	50% (59)
zmožnost komuniciranja oziroma podajanja vizije	0% (0)	0% (0)	0% (0)	5% (6)	27% (32)	67% (79)
komunikacijske in govorniške spretnosti	0% (1)	0% (0)	0% (1)	5% (6)	26% (31)	66% (78)
Samozaupanje	0% (0)	0% (1)	1% (2)	6% (8)	32% (38)	58% (68)
zmožnost vživiljanja v čustva drugih (empatija)	0% (0)	3% (4)	11% (14)	23% (27)	36% (43)	24% (29)
zmožnost pooblaščenja	2% (3)	8% (10)	18% (22)	28% (33)	26% (31)	15% (18)
obzirnost in družbena prilagodljivost	1% (2)	3% (4)	9% (11)	24% (29)	34% (40)	26% (31)
zmožnost izražanja čustev	0% (1)	11% (14)	11% (14)	26% (31)	31% (37)	17% (20)

8. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembne so za karizmatično vodenje naslednje značilnosti zaposlenih:

1-ni pomembna...6-zelo pomembna	1	2	3	4	5	6
identifikacija z vodjo in njegovo vizijo	1% (2)	1% (2)	10% (12)	21% (25)	35% (41)	29% (35)
visoka čustvena občutljivost zaposlenih	6% (8)	13% (16)	24% (29)	33% (39)	15% (18)	5% (7)
spontana oziroma prostovoljna podreitev vodji	8% (10)	5% (7)	23% (28)	23% (28)	28% (33)	9% (11)
občutek zaposlenih, da so usposobljeni in sposobni za svoje delo	3% (4)	3% (4)	12% (15)	17% (21)	30% (36)	31% (37)

9. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembni se Vam za pojavljanje in učinkovitost karizmatičnega vodenja zdijo naslednji situacijski dejavniki:

1-ni pomemben...6-zelo pomemben	1	2	3	4	5	6
nemirno oziroma krizno okolje	9% (11)	9% (11)	17% (20)	26% (31)	23% (28)	13% (16)
dinamično organizacijsko okolje	3% (4)	2% (3)	8% (10)	28% (33)	37% (44)	19% (23)
priložnosti za spremembe v okolju	2% (3)	0% (1)	5% (6)	22% (26)	47% (56)	21% (25)
prilagodljiva organizacijska kultura	2% (3)	4% (5)	17% (20)	33% (39)	27% (32)	15% (18)
težka določljivost organizacijskih ciljev	5% (7)	15% (18)	22% (26)	23% (27)	22% (26)	11% (13)
nejasnost načina izvrševanja ciljev organizacije	6% (8)	15% (18)	21% (25)	25% (30)	22% (26)	8% (10)
novi vodja nasledi nekarizmatičnega vodjo	8% (10)	5% (7)	14% (17)	18% (22)	31% (37)	20% (24)
skladnost organizacijskih ciljev s prevladujočimi družbenimi vrednotami	4% (5)	6% (8)	18% (22)	29% (35)	30% (36)	9% (11)

10. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembna je za karizmatično vodenje vloga:

1-ni pomembna...6-zelo pomembna	1	2	3	4	5	6
Vodje	1% (2)	0% (0)	3% (4)	9% (11)	32% (38)	52% (62)
situacijskih dejavnikov	5% (6)	3% (4)	11% (14)	33% (39)	35% (42)	10% (12)
Zaposlenih	1% (2)	4% (5)	11% (14)	23% (28)	41% (49)	16% (19)

11. Na lestvici od 1 do 6 označite, kako pomembno vlogo ima karizmatično vodenje pri:

1-nepomembno...6-zelo pomembno	1	2	3	4	5	6
managerski učinkovitost (načrtovanje, vodenje, nadziranje in kontroliranje)	1% (2)	3% (4)	7% (9)	25% (30)	27% (32)	34% (40)
dodatnem naporu zaposlenih (prostovoljno dodan napor zaposlenih pri njihovem delu)	0% (0)	0% (0)	11% (14)	11% (14)	35% (42)	40% (47)
organizacijskih spremembah (prilagajanje organizacije na hitro se spreminjajoče okolje)	0% (1)	0% (0)	5% (7)	28% (33)	40% (47)	24% (29)
pripadnosti zaposlenih organizaciji	0% (0)	1% (2)	4% (5)	12% (15)	37% (44)	43% (51)

12. Na lestvici od 1 do 6 označite, kakšno odgovornost ima karizmatični vodja v organizaciji pri:

1-zelo majhno odgovornost... 6-zelo veliko odgovornost	1	2	3	4	5	6
izvrševanju moči	2% (3)	2% (3)	9% (11)	27% (32)	36% (43)	21% (25)
oblikovanju vizije	0% (1)	0% (0)	3% (4)	14% (17)	40% (47)	41% (48)
komunikaciji z zaposlenimi	0% (1)	0% (1)	0% (1)	4% (5)	34% (40)	58% (69)
sprejemanju odzivov in povratnih informacij zaposlenih	0% (1)	1% (2)	11% (13)	16% (19)	29% (35)	40% (47)
spodbujanju zaposlenih	0% (0)	0% (1)	1% (2)	5% (7)	32% (38)	58% (69)
razvoju zaposlenih	0% (1)	1% (2)	6% (8)	23% (27)	35% (42)	31% (37)
razvoju moralnih norm	0% (1)	0% (0)	11% (14)	20% (24)	35% (42)	30% (36)

13. Spol:

M	52.99%	62
Ž	47.01%	55

14. Starost v letih:

povprečna starost	29,81
-------------------	-------

15. Status (obkroži ENO od možnosti):

študent	59	50,4%
zaposlen	58	49,6%