

# Karizma: kojim crtama ličnosti raspoložu rođeni vođe?

*Bianka Crnković*

Filozofski fakultet u Zagrebu

Odsjek za psihologiju

ORCID: 0000-0001-6314-9847

## SAŽETAK

ključne riječi: karizma, karizmatičko vodstvo, osobine ličnosti

Karizma je osobina nekih pojedinaca da svojom pojavom i nekonvencionalnim idejama inspiriraju druge i potaknu ih na djelovanje. Sukladno tome, karizmatički vođe nadahnjuju pratitelje zagovaranjem promjena, što potiče iznimnu predanost i odanost pratitelja vođi. Ovaj rad opisuje etimologiju i razvoj pojma karizme te opisuje socijalizirano i personalizirano vodstvo. Socijalizirano vodstvo orijentirano je na potrebe pratitelja te potiče egalitarno ponašanje, dok se personalizirano vodstvo fokusira na potrebe vođe te pratioci tretira kao sredstvo za postizanje cilja. U središtu su rada osobine ličnosti vezane uz vođe, osobine ličnosti vezane uz karizmatičko vodstvo te osobine ličnosti vezane uz tamnu stranu karizme. Karizmatičke vođe karakterizira visoka razina kreativnosti, kognitivna orijentacija prema postignuću, visoka posvećenost cilju te potreba za socijalnim utjecajem i moći. Personalizirano vodstvo, koje se navodi kao tamna strana karizme, karakterizira sklonost zrcaljenju, narcizam, makijavelizam te autoritarno ponašanje. Zaključno, rad sažima generalna saznanja u području karizme te se osvrće na nedostatke u njenom proučavanju.

## ABSTRACT

key words: charisma, charismatic leadership, personality traits

Charisma is an ability to inspire and incite others with their demeanour and unconventional ideas that certain individuals have. Accordingly, charismatic leaders motivate their followers by advocating for change, which in turn leads to increased feelings of devotion and loyalty to the leader. This article describes the etymology and development of the concept of charisma and defines socialised and personalised charismatic leadership. Socialised leadership is focused on the needs of the followers and encourages egalitarian behaviour. Personalised leadership tends to concentrate on the needs of the leader while the followers are treated as a mean to achieve the leader's goal. The article focuses primarily on personality traits related to leaders, personality traits related to charismatic leadership, as well as personality traits related to the dark side of charisma. Charismatic leaders are characterised by a high level of creativity, cognitive orientation, and high commitment towards their goal, as well as a high need for social influence and power. Personalised leadership, which is explained as the dark side of charisma, is marked by mirroring, narcissism, Machiavellianism and authoritarian behaviour. Finally, general findings about the concept of charisma are summarised and certain drawbacks in its research are discussed.

## UVOD

Pojedinci koji iskaču iz mase prisutni su u svim domenama ljudskog života. Pažnju javnosti može privući odlučan političar, ali i šarmantan televizijski voditelj ili oštromna novinarka. Ono što povezuje osobe koje ćemo prve primijetiti u sobi punoj ljudi jest njihova sposobnost da budu privlačni drugima, da bez napora privlače pozornost na sebe te da nadahnjuju svojim zanimljivim idejama. Osobina kojom se opisuju navedena ponašanja naziva se karizma. Termin karizma potječe iz grčke riječi *kharisma* koja označava „uslugu“ ili „dar“ (Conger i Kanungo, 1987). Latinizirani oblik te riječi počeo se koristiti u religioznom kontekstu te je njeno značenje postalo „Božji dar“ (Riggio, 1998). U vjerskim zapisima pojam karizma korišten je pri opisu posebnih sposobnosti vođa i proroka poput Isusa Krista, Buddhe i Mohameda. Njihove navodne sposobnosti očaravale su sljedbenike, a obuhvaćale su iscjeliteljske moći, uvid u budućnost i izvođenje čuda (Riggio, 1998).

Za generalno značenje termina karizma kakvo poznajemo danas zaslužan je Max Weber. U radu *Herrschaftssoziologie*, koji je dio serije knjiga *Gospodarstvo i društvo (Wirtschaft und Gesellschaft)*, Weber obrađuje problematiku vlasti te razlikuje tri idealna tipa vlasti: karizmatsku, tradicionalnu i racionalnu. Pritom opisuje karizmu kao iznimnu kvalitetu osobe koja je odvaja od običnih ljudi te izaziva divljenje i poštovanje (Friedland, 1964). Iako je Weber definirao karizmu kao psihološku osobinu, također navodi da ona ne može postojati bez socijalne validacije (Friedland, 1964). Primjerice, ako karizmatski vođa iz bilo kojeg razloga izgubi ili ne koristi sposobnost koja ga čini karizmatičnim, on gubi potporu svojih pratitelja i njegova karizma nestaje (npr. Winston Churchill koji po završetku Drugog svjetskog rata nije ponovno izabran za britanskog premijera dijelom zbog toga što njegove sposobnosti vođenja države u kriznoj situaciji više nisu bile potrebne (Charteris-Black, 2006)). Takva definicija karizme usmjerila je njeno proučavanje na odnos između vođe i pratitelja, iz čega su se razvile brojne teorije karizmatskog vodstva (Riggio, 1998).

Općenitu definiciju karizmatskog vodstva ponudio je Bass (1990; prema Fuller i sur., 1996). Prema njemu, karizmatsko je vodstvo ono u kojem vođe inspiriraju i potiču vjerovanje pratitelja da uz rad i trud mogu postići iznimne stvari, što pridonosi osjećaju predanosti i odanosti pratitelja prema vođi. Ono što razlikuje karizmatsko od ostalih tipova vodstava jest izvor moći vođa: moć drugih tipova vođa počiva na materijalnim ili uobičajenim izvorima (npr. politička kampanja), dok karizmatski vođe moć ostvaruju nekonvencionalnim idejama i zagovaranjem promjena (Conger i Kanungo, 1987). Unatoč postojanju definicije karizme, njeno proučavanje, a tako i proučavanje karizmatskog vodstva, pokazalo se izrazito teškim. Razlog je tomu nedovoljno jasno definiran koncept i način mjerenja karizme, zajedno s njenom kompleksnom prirodom. Istraživači i dalje nisu suglasni predstavlja li karizma fenomen mističnog podrijetla, obrasce ponašanja ili skup osobina koje posjeduju vođe (Fuller i sur., 1996) te smatraju da i dalje ne postoji dosljedna definicija karizme (Banks i sur., 2017). Cilj je ovog rada predstaviti definicije karizmatskog vodstva i njegovih tipova, objasniti osobine ličnosti koje karakteriziraju vođe, razjasniti po čemu se karizmatski vođe razlikuju od nekarizmatskih te se osvrnuti na tamnu stranu vodstva i osobine ličnosti u njenoj podlozi. Saznanja o

različitim tipovima vodstava, osobinama ličnosti i bihevioralnim karakteristikama u njihovoj podlozi imaju široke praktične implikacije u organizacijskoj psihologiji i menadžmentu (Conger i Kanungo, 1987). Karizma, pa tako i karizmatsko vodstvo, predmet je mnogih istraživanja kako bi se utvrdila njena uloga i primjena u suvremenim organizacijama, učinkovitost karizmatičkih vođa te kako bi se optimizirala selekcija pojedinaca na vodećim pozicijama (Conger i Kanungo, 1987).

## ISTRAŽIVANJA OSOBINA VOĐA

Mnoga istraživanja pokušala su ustanoviti koje karakteristike ličnosti odvajaju uspješne od neuspješnih vođa. Saznanja iz tih istraživanja postavila su temelje za istraživanje karizme te osobina ličnosti u podlozi karizmatskog vodstva. Jedno od ranijih istraživanja specifičnih osobina u podlozi uspješnog vodstva proveo je Stodgill (1948). Analizom podataka iz prijašnjih istraživanja uočene su razlike u dobivenim osobinama u podlozi vodstva koje mogu biti pod utjecajem različitog socijalnog sastava grupa, razlika u metodologiji i kriterija vodstva (Stodgill, 1948). Jedan od propusta koji je uočio Stodgill odnosi se na prirodu promatranog vodstva: vodstvo koje se proučava analizom biografije nekog svjetskog vođe zasigurno se razlikuje od onog koje se opaža u dječjim grupama. U svojem istraživanju, Stodgill (1948) je formirao listu karakteristika koje su prediktivne za preuzimanje i efikasnost vodstva. Karakteristike su dobivene opažanjem ponašanja u grupnim situacijama i odabirom članova grupe, procjenjivanjem statusa članova grupe koji su obavljali kvalificirani istraživači te analizom biografske i povijesne građe. Rezultati Stodgillove (1948) analize pokazali su da osobe koje zauzimaju poziciju vođe u grupi nadilaze ostale članove grupe po inteligenciji, razini obrazovanja, neovisnosti o drugima u obavljanju zadataka, aktivnosti u socijalnoj participaciji i socio-ekonomskom statusu. Također, osobine koje su u pozitivnoj korelaciji s vodstvom i njegovom efikasnosti su socijalnost, inicijativa, upornost, znanje povezano sa zadatkom, samopouzdanje, svjesnost situacije, kooperativnost, popularnost, adaptivnost i verbalna fluentnost.

Mann (1959) je proveo analizu radova s istim ciljem kao i Stodgill kako bi pronašao karakteristike koje se pripisuju vođama. U analiziranim istraživanjima vodstvo je opažano na četiri načina: vanjski opažači procjenjivali su status pojedinog člana grupe, članovi grupe procjenjivali su vođu grupe, vođa grupe procjenjivao je sam sebe te je promatrano koliko je puta neka osoba formalno nominirana za vođu grupe. Dobiveni rezultati ukazali su na postojanje šest aspekata ponašanja i osobnosti koji su povezani s vodstvom. Najbolji je prediktor uspješnog vodstva inteligencija, nakon koje slijedi prilagodljivost, ekstraverzija, dominacija te maskulinitet-femininitet (pronađena je pozitivna i slaba povezanost maskuliniteta i vodstva). Svi prethodno navedeni prediktori pozitivno koreliraju s vodstvom. Konzervativizam, posljednja osobina pronađena u tom istraživanju, u negativnoj je korelaciji s uspješnim vodstvom. Takvi nalazi sugeriraju da su najuspješniji inteligentni vođe koji se brzo snalaze u nepoznatim situacijama, koji su popularni i imaju dobar odnos s pratiteljima, koji preuzimaju odgovornost i usmjeravaju djelovanje članova te pritom

iznašaju nove i originalne ideje. Zanimljivo je primijetiti da je Mann (1959) u proučavanje osobina ličnosti povezanih s vodstvom uveo i situacijske faktore. Mann (1959) se vodio pretpostavkom da će karakteristike vođa biti različite ovisno o prirodi populacije (npr. proučava li se grupa srednjoškolačaca ili vojna grupa), spolu pripadnika grupe te veličini grupe. Pokazalo se da je inteligencija jednako važna u svim grupama neovisno o populaciji, ali da se prilagodba i ekstraverzija više cijene u mlađim i neformalnim grupama. Prilagodba je povezanija s vodstvom u muškim grupama, dok je ekstraverzija češća karakteristika vođa u ženskim grupama. U manjim je grupama inteligencija važnija nego u velikim grupama, u kojima je s vodstvom povezanija prilagodba kao osobina ličnosti (Mann, 1959).

Zamjerka prethodno navedenom istraživanju je što u mjerne postupke nije bila uključena efikasnost vođe, koja se mjeri ocjenjivanjem uratka grupe na zadatku ili opažačevom procjenom efikasnosti grupe (Lord i sur., 1986). Također, Mann rezultate za pojedine osobine temelji na malom broju istraživanja (samo 9 istraživanja za osobinu maskulinitet-femininitet). Način na koji su prikazani rezultati također umanjuje njihov značaj: umjesto da se osvrne na dosljednost u trendovima koje je pronašao, Mann (1959) stavlja naglasak na niske prosječne korelacije između osobina ličnosti i vodstva (Lord i sur., 1986). Takva interpretacija rezultata navela je istraživače na pomisao da odnos osobina ličnosti i vodstva nije pretjerano značajan te je zbog toga bio uvelike zanemarivan u daljnjim istraživanjima (Lord i sur., 1986). Međutim, Lord i suradnici (1986) proveli su meta-analizu u koju su uključili i istraživanja iz Mannove (1959) studije. Dobivene korelacije, i korigirane i ne-korigirane bile su veće nego što je bio slučaj u Mannovom (1959) istraživanju. Rezultati Lorda i suradnika (1986) pokazali su da su inteligencija, dominantnost i maskulinitet-femininitet osobine koje su povezane s percepcijom pojedinih članova grupe kao vođe. Članovi grupe koji su svojom inteligencijom i dominantnošću nadilazili ostale članove grupe te koji su imali izraženiju maskulinitet ili femininitet (ovisno o spolu grupe) češće su izabrani kao vođe. Tom su meta-analizom Lord i suradnici (1986) pokazali da su osobine ličnosti više i dosljednije povezane s percepcijom vođa nego što je pokazano u tadašnjoj literaturi te smatraju da su za nedosljednosti u prethodnim istraživanjima odgovorni uglavnom metodološki nedostaci.

Novije meta-analize promatraju odnos vodstva i Velikih pet osobina ličnosti. Analizom podataka iz 73 istraživanja, Judge i suradnici (2002) utvrdili su da neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost iskustvima, ugodnost i savjesnost statistički značajno koreliraju s vodstvom. Vodstvo su konceptualizirali na dva načina: kao percipirano vodstvo, odnosno kao stupanj u kojem članovi grupe smatraju nekog člana vođom te kao učinkovitost vođe, odnosno procjena članova grupe ili vanjskog opažača koliko je postojeći vođa uspješan u zadacima. Najveću pozitivnu korelaciju pronašli su između ekstraverzije i vodstva (0.31). Zatim slijede savjesnost (0.28) te otvorenost iskustvima (0.24), koje pozitivno koreliraju s vodstvom. Neuroticizam negativno korelira s vodstvom (-0.24). Također, pronašli su vrlo malu, ali statistički značajnu pozitivnu korelaciju ugodnosti s vodstvom (0.08). Relativno jaka multipla korelacija ( $R=0.39-0.53$ ) između Velikih pet osobina ličnosti i kriterija vodstva pokazuju kako bi tipologija Velikih pet osobina ličnosti mogla biti plodno tlo za proučavanje dispozicijskih prediktora vodstva (Judge i sur., 2002).

## KARIZMATSKI I NEKARIZMATSKI VOĐE

Uz pitanje koje osobine utječu na percepciju vođa i njihovu efikasnost, postavilo se još jedno: koje osobine ličnosti odvajaju karizmatске vođe od nekarizmatских? To pitanje zaintrigiralo je mnoge istraživače iz sfere psihologije, ali i iz sociologije i politike. Budući da se karizmatски vođe često nalaze na vodećim političkim, ako ne i svjetskim pozicijama, mnoga istraživanja temelje se na biografijama nekog od velikih svjetskih vođa. Kao primjer može poslužiti istraživanje Bligh i Kohlesa (2009) u kojem je ispitana uloga karizme u pobjedi Baracka Obame na predsjedničkim izborima ili Nyomarkayeva (1967) studija o karizmatском vodstvu u nacističkoj stranci.

McClelland (1985; prema House i sur., 1990) smatra da su osobine koje leže u podlozi uspješnog vodstva: potreba za moći, potreba za afilijacijom i inhibicija aktivnosti. Potreba za moći motivira pojedince da aktivno traže visoke pozicije, potreba za afilijacijom odnosi se na razvoj i održavanje odnosa s drugima, dok inhibicija aktivnosti pomaže vođama da koriste svoju moć za opće dobro, umjesto za privatne ambicije. Ta se potreba još naziva i potreba za osobnim postignućem (House i sur., 1990). Uspješnost i stil vodstva ovisi o razini svake od pojedinih osobina. Primjerice, ako vođa ima višu potrebu za moći od potrebe za afilijacijom, njegov će stil vodstva biti autoritaran i hladan te distanciran od pratitelja, što je poželjno u grupama gdje se cijeni visoka razina discipline, primjerice vojska (McClelland, 1985; prema House i sur. 1990). Visoka potreba za osobnim postignućem može biti negativno povezana s uspješnošću vođe, pogotovo ako je vođa na visokoj poziciji u korporaciji ili političkoj stranci, gdje je potrebno motivirati i koordinirati svoje zaposlenike ili pratitelje. House (1977; prema House i Howell, 1992) smatra da je neuobičajeno visoka potreba za moći ili postignućem upravo ono što odvaja karizmatске od nekarizmatских vođa, budući da je ona bitna za razvoj vještina persuazije (sposobnosti izlaganja ideja i ciljeva na način koji će biti privlačan pratiteljima) koje karakteriziraju karizmatске vođe. Također, prema Houseovoj teoriji, karizmatске vođe karakterizira visoko samopouzdanje, visoka verbalna sposobnost te iznimno jaka uvjerenja, kao i intrinzično zadovoljstvo koje dobivaju na visokim pozicijama (House i Howell, 1992). House (1977; prema House i Howell, 1992) kao važne osobine ističe samopouzdanje i ustrajnost u uvjerenjima s obzirom na to da karizmatски vođe često zagovaraju nekonvencionalne ideje koje nisu prihvaćene u svim krugovima. Odlučnost da svoju ideju provedu u djelo inspirira njihove pratitelje.

Potaknuti tim teorijskim okvirom, mnogi su istraživači proučavali razlike u osobinama ličnosti između karizmatских i nekarizmatских vođa. Primjerice, Howell i Higgins (1990) proučavali su osobine ličnosti i tipična ponašanja vođa kod proslavljenih i uspješnih tehnoloških inovatora te kod inovatora koji se nisu probili u tom području. Proslavljeni tehnološki inovatori, koje se tretiralo kao neformalne karizmatске vođe, bili su samopouzdaniji u iznošenju ideja, imali su neobične i kreativne vizije te su poticali suradnike da preuzmu inicijativu i posvete se zajedničkom cilju, u odnosu na neproslavljene tehnološke inovatore. House i suradnici (1990), također vođeni McClellandovom i Houseovom teorijom, proveli su istraživanje u kojem ispituju odnos ličnosti i karizme kod 34 američka predsjednika. U

istraživanju su postavili tri hipoteze: kod američkih predsjednika karizma će biti pozitivno povezana s potrebom za moći i inhibicijom aktivnosti, a negativno s potrebom za afilijacijom i potrebom za osobnim postignućem; karizma će biti pozitivno povezana s predsjedničkom izvedbom; predsjednička izvedba bit će pozitivno povezana s potrebom za moći i inhibicijom aktivnosti, a negativno s potrebom za afilijacijom i osobnim postignućem. Rezultati su dobiveni na temelju analize predsjedničkih inauguracijskih govora (pozivanje na vojnu akciju, iniciranje mira i prestanka sukoba, apeli za mase), 118 pouzdanih biografija, a 846 povjesničara ocjenjivalo je predsjednike kao karizmatične ili nekarizmatične. Iako prva hipoteza nije potvrđena, druge dvije jesu. Karizma je uistinu prediktor uspješnosti predsjednikove izvedbe: statistički je značajno povezana s cjelokupnom predsjedničkom izvedbom, kao i s uspjehom u provođenju i održavanju ekonomskih reformi te s državnom socijalnom izvedbom. Potreba za moći i inhibicija aktivnosti visoko i pozitivno koreliraju s predsjedničkom izvedbom, dok afilijacija s njom korelira negativno. Pokazalo se da inhibicija aktivnosti iznimno značajno predviđa uspješnu ekonomsku politiku, a sve tri potrebe značajno predviđaju državnu socijalnu izvedbu.

Roush i Atwater (1992) proučavali su utjecaj transformacijskog i transakcijskog vodstva na izvedbu pratitelja, odnosno studenata na vojnoj akademiji. Transformacijsko je vodstvo tip vodstva koje po obilježjima odgovara karizmatičnom: obilježeno je visokim stupnjem povjerenja pratitelja u vođu, kreativnim i inovativnim idejama vođe te visokim stupnjem posvećenosti cilju grupe, dok je odnos pratitelja i vođe u transakcijskom vodstvu rigidniji (Roush i Atwater, 1992). Rezultati su pokazali kako studenti pod vodstvom transformacijskog vođe postižu veći učinak na zadatku od onih koji su ga obavljali pod vodstvom transakcijskog vođe (Roush i Atwater, 1992). Howell i Frost (1989) u svojem su istraživanju promatrali prilagodbu i učinak sudionika na zadatku pod vodstvom karizmatičnog, strukturalnog i obzirnog vođe. Primarni je cilj strukturalnih vođa učinkovito izvršenje zadatka, dok obzirni vođe na prvo mjesto stavljaju zadovoljstvo i psihološko zdravlje podređenih (Howell i Frost, 1989). Dobiveni rezultati pokazali su da sudionici koji su obavljali zadatak pod vodstvom karizmatičnog vođe imaju bolji uradak na zadatku te pokazuju veće zadovoljstvo zadatkom od onih pod obzirnim vodstvom te veće zadovoljstvo zadatkom i kreativniji pristup od onih pod strukturalnim vodstvom (Howell i Frost, 1989). Važno je naglasiti da su sva prethodno navedena istraživanja korelacijska, osim istraživanja Howella i Frosta (1989) koje je eksperimentalno. Iako korelacijska istraživanja pružaju uvid u odnose među promatranim pojavama, rijetko nam pružaju pouzdan uvid u uzročno-posljedične veze.

## **SOCIJALIZIRANO I PERSONALIZIRANO KARIZMATSKO VODSTVO**

Kao što se može naslutiti iz njene definicije, karizma je veoma širok pojam koji se može koristiti pri opisu kako moralnih tako i amoralnih pojedinaca (House i Howell, 1992). Termin karizma korišten je pri opisu političkih vođa (Fidel Castro, Adolf Hitler), pokretača socijalnih promjena (Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr.), ali i poslovnih mogula (Steve Jobs, Mary Kay Ash). McClelland (1975) iz tog razloga dijeli

karizmatičko vodstvo na socijalizirano i personalizirano.

Socijalizirano karizmatičko vodstvo ne temelji se na interesu vođe, već na kolektivnom interesu pratitelja, egalitarnom ponašanju i poticanju razvoja pojedinaca (McClelland, 1975). Istraživanje McClellanda i suradnika (1972; prema House i Howell, 1992) pokazalo je da se socijalizirani karizmatički vođe koriste legitimnim kanalima pri uspostavi moći i da su altruistički nastrojeni. Primjere socijalnih karizmatičkih vođa nije teško pronaći: svima je poznat Mahatma Gandhi, indijski vođa nacije koji se nenasilnim protestima izborio za neovisnost Indije, ili Majka Tereza, katolička redovnica koja je posvetila život pomaganju siromašnima, bolesnima i umirućima. Manje je poznata, ali jednako važna i utjecajna, Eva Perón, prva dama Argentine poznatija kao Evita. Evita je poznata po neumornoj borbi za prava žena u Argentini, zbrinjavanju najsiromašnijih slojeva društva i gradnji škola i domova za djecu diljem zemlje (Navarro, 1977). S druge strane, personalizirano karizmatičko vodstvo orijentirano je prvenstveno na vođu, a pratioci se tretiraju kao sredstvo za postizanje cilja (House i Howell, 1992). Kod personaliziranih karizmatičkih vođa izražena je dominacija i narcizam kao karakterna crta, zajedno s autoritarnim ponašanjem te impulzivnom agresivnošću (House i Howell, 1992). Personalizirani karizmatički vođe djeluju u skladu s vlastitim interesom, zanemaruje osjećaje, potrebe i prava pratitelja te im prijete odbacivanjem kako bi ih primorali da se pokoravaju željama vođa (McClelland, 1975). Kao primjer personaliziranog vođe može poslužiti Jim Jones, osnivač sekte "Hram Naroda" (Lindholm, 1990). Jones je poznat po osnivanju Jonestowna, naselja u Guayani u koje je smjestio pripadnike "Hrama Naroda". Jonestown je zamišljen kao savršena komunistička zajednica, koju Jonesovi sljedbenici nisu smjeli napuštati te u kojoj su se pokoravali njegovom autoritetu (Lindholm, 1990). U studenom 1978. godine, Jones je 914 svojih pratitelja potaknuo na masovno samoubojstvo, organiziranom kako bi propagirao vlastita politička uvjerenja. Zbog takvih nevjerojatnih primjera iz stvarnog života, personalizirano karizmatičko vodstvo duže vrijeme fascinira i laike i istraživače.

## PROFIL KARIZMATSKOG VOĐE

Teorije koje su postavili House (1977) i McClelland (1985) omogućile su stvaranje psihološkog profila karizmatičkog vođe. Osobine ličnosti koje odvajaju karizmatičke vođe od nekarizmatičkih su sljedeće: kognitivna orijentacija prema postignuću, visoke razine kreativnosti, vizionarskih i inspirativnih ideja, u kombinaciji s entuzijazmom, visokim razinama energije i posvećenosti cilju (House i Howell, 1992). Također je važna sklonost riskiranju, visoko samopouzdanje i potreba za socijalnim utjecajem koju prati želja za moralnim korištenjem moći (House i Howell, 1992). Karizmatički vođe svoj utjecaj koriste kako bi ohrabрили svoje pratitelje i potaknuli razvoj grupe, uzimajući u obzir potrebe svojih pratitelja (House i Howell, 1992). Karizmatički vođe potiču pratitelje na neovisnost i samostalnost, razvoj vlastitog mišljenja, kao i na otvoreno kritiziranje vođe ako on ne zastupa interese grupe (House i Howell, 1992). Također potiču kreativan pristup problemima, a pratitelje potiču da do rješenja dolaze samostalno, ali suradnički, te na taj način jačaju samopouzdanje i samo-

dostatnost (Bass, 1985; prema House i Howell, 1992). Navedene osobine odgovaraju socijaliziranom tipu vodstva, s obzirom na to da su one socijalno poželjne te pridonose dobrobiti pratitelja. Socijalizirani tip vodstva više je istraživao od personaliziranog, no povijest je pokazala da su i personalizirani vođe česta pojava (Washbush i Clements, 1999).

Arhetip socijaliziranog karizmatškog vođe jest Nelson Mandela, pod čijim je vodstvom Južna Afrika odbacila politiku apartheida te uspostavila demokraciju (Charteris-Black, 2006). Charteris-Black (2006) u svojoj je knjizi analizirao faktore koji su doprinijeli uspjehu Nelsona Mandele u njegovim političkim nastojanjima, a koji se uvelike poklapaju s osobinama karizmatških vođa koje su naveli House i Howell (1992). Jasna vizija i osjećaj moralne odgovornosti, u kombinaciji s kreativnim razmišljanjem, nepokolebljivim stavovima, samodisciplinom, inteligencijom i odlučnosti, faktori su koji su Mandeli omogućili da svoj utjecaj proširi i na protivnike svojih ideja. Međutim, u podlozi svih navedenih osobina leži i dubinsko razumijevanje ljudskih odnosa te razumijevanje dugoročnih prednosti suradničkog pristupa u odnosu na agresivni sukob. Mandelin stil vodstva karakterizirala je ravnoteža usvajanja u odbacivanju politike apartheida i razvijanja odnosa s pratiteljima, čime je i stekao naziv karizmatškog vođe (Charteris-Black, 2006).

Banks i suradnici (2017) u svojoj meta-analizi također proučavaju osobine ličnosti karizmatških vođa. Analizom 76 nezavisnih studija, izdvojili su osobine koje koreliraju s karizmatškim vodstvom. Ekstraverzija, kognitivna sposobnost, savjesnost te otvorenost iskustvima pozitivno koreliraju s vodstvom, dok neuroticizam s istim korelira negativno. Važno je naglasiti kako se tom meta-analizom pokazalo da ugodnost visoko korelira s karizmatškim vodstvom, dok se u prijašnjim istraživanjima smatralo da je uloga ugodnosti manje značajna. Autori taj nalaz objašnjavaju time da vođe koji postižu visok rezultat na dimenziji ugodnosti naglašavaju univerzalne vrijednosti, aktivno rješavaju nesuglasice te naglašavaju važnost harmonije pri radu, zbog čega ih se percipira kao karizmatičnije (Banks i sur., 2017). Otkrivanje dispozicijskih karakteristika u podlozi karizmatškog vodstva ima praktične implikacije važne za organizacijski kontekst: pojedine osobine ličnosti pokazale su se prediktivnima za pojavu karizmatškog vodstva, što je osobito važno u selekciji kandidata za vodeće pozicije (Banks i sur., 2017).

## TAMNA STRANA KARIZME

Palmer (1994, str. 25; prema Washbush i Clements, 1999) se u svojoj knjizi ovom izjavom osvrće na zanemarivanje personaliziranog vodstva u istraživanjima: „Mnoge knjige koje govore o vodstvu veliku važnost pridaju pozitivnom razmišljanju. Bojim se da takvo razmišljanje hrani deluzije vođa da su njihove zamisli uvijek dobronamjerne, a njihova moć uvijek benigna“. Kets de Vries (1988) obrađuje tematiku mračne strane karizmatičnih vođa, prigodno nazvanim „Zatočenici vodstva“. U tom radu, Kets de Vries objašnjava koje su osobine ličnosti u podlozi kontraproduktivnih ponašanja vođa. Osobina koju prvu spominje jest sklonost zrcaljenju, odnosno tendencija vođa da se vide kroz oči vlastitih pratitelja. Pratitelji često uzdižu karizmatične vođe i pridaju im fantastične osobine koje graniče s nadre-



alnim (Kets de Vries, 1988). U takvim situacijama nekim je vođama teško razlikovati stvarnost od fantazije pratitelja: oni prihvate sliku o sebi kao izabranom pojedincu koji je drugačiji od ostalih smrtnika te u njima jača potreba za izazivanjem divljenja, snovi o neograničenom uspjehu i moći, u čijoj su podlozi osjećaj grandioznosti i narcistične tendencije (Kets de Vries, 1988). Kets de Vries zrcaljenje opisuje kao vrstu projekcije koju definira kao tendenciju pratitelja da svoje ideale, želje i fantazije pripisuju vođama, neovisno o tome posjeduju li oni te kvalitete ili ne.

Iduća osobina koja se spominje u opisivanju personaliziranog vodstva jest narcizam. House i Howell (1992) narcizam definiraju kao povećan osjećaj vlastite važnosti; zaokupljenost uspjehom, moći, ljepotom, statusom i superiornosti; potreba za divljenjem i pažnjom; očekivanje usluga bez njihovog vraćanja; manjak empatije; nemogućnost prihvaćanja kritike. Narcizam je povezan s ostalim osobinama karizmatičkih vođa, kako socijaliziranih tako i personaliziranih. Karizmatički su vođe asertivni, imaju visoko samopouzdanje, čvrsto se drže svojih uvjerenja, manje pate od depresije i socijalne anksioznosti te se osjećaju ugodno na poziciji moći (House i Howell, 1992). Međutim, narcizam kao crta ličnosti više je povezan s personaliziranim vodstvom: narcistični pojedinci mogu biti veoma šarmantni, ali i okrutni i manipulirati drugima, zanemarivati njihove želje i potrebe u vlastitu korist, a pritom malo ili uopće ne doživljavaju krivnju i sumnju u svoje postupke (House i Howell, 1992). House i Howell (1992) također spominju makijavelizam, sklonost manipuliranju, prevarama i nanošenju štete drugima kako bi se ostvarili vlastiti interesi. Posljednja karakteristika personaliziranog vodstva koju spominju House i Howell (1992) jest autoritarno ponašanje. Autoritarno vodstvo karakterizira sklonost dominantnom i agresivnom ponašanju, kažnjavanju podređenih, a na visokim pozicijama obuhvaća etnocentrizam, agresivno ponašanje prema manjinama, zastrašivanje protivnika i poduzimanje ilegalnih mjera kako bi osigurali svoj ostanak na vlasti (House i Howell, 1992).

Takala (2010) u svojem radu koristi Burkeovu (2006) podjelu lošeg vodstva kako bi objasnio posljedice personaliziranog vodstva. Burke (2006; prema Takala, 2010) loše vođe dijeli na nesposobne i neetične. U neetične vođe ubrajaju se bešćutni (zanemaruju potrebe drugih), korumpirani (stavljaju vlastite potrebe ispred potreba sljedbenika, krađu i lažu radi vlastite koristi), insularni (zanemaruju potrebe onih koji nisu pripadnici grupe) i zli (nanose fizičko ili psihičko zlo drugima). Neetični vođe nanose najviše štete svojoj organizaciji i sljedbenicima, upravo zbog njihovog nerazlikovanja dobrog od lošeg (Takala, 2010). Pojedinci koji su skloni narcizmu i makijavelizmu podložni su opasnostima koje predstavljaju neetični stilovi vodstva, a koje uključuju neučinkovito vođenje grupe za koju su zaduženi te izazivanje nezadovoljstva i otpora pratitelja (Takala, 2010). Kako bi umanjili negativne posljedice personaliziranog vodstva, Washbush i Clements (1999) zaključili su kako je potrebno demistificirati vodstvo te u definiciji vodstva prezentirati njegove pozitivne, ali i negativne aspekte. Prihvaćanje takvog pristupa vodstvu zahtijevat će puno truda, s obzirom na to da se do sad u definiranju vodstva naglasak stavljao na njegove pozitivne strane, dok su negativne umanjene ili u potpunosti odvajane od koncepta vodstva (Washbush i Clements, 1999). Takav pristup omogućio bi vođama da razumiju vlastitu osobnost i vlastite potrebe te

da osvijeste svoje kvalitete, ali i mane. Također, važno je da vođe prihvate i uvažavaju kritike svojih pratitelja te da pomažu pratiteljima da jačaju vlastito kritičko mišljenje (Washbush i Clements, 1999).

Krasikova i suradnici (2013) u svojoj meta-analizi objedinjuju rezultate istraživanja tamne strane vodstva pod pojmom destruktivnog vodstva, koje definiraju kao svjesno ponašanje vođe s namjerom da nanese štetu organizaciji ili pratiteljima tako da potiču ponašanja koja se protive legitimnom cilju organizacije ili koriste štetne metode vođenja. Faktori koji potiču razvoj destruktivnog vodstva su blokiranje cilja vođe (nemogućnost dostizanja cilja kod nekih će vođa potaknuti destruktivno vodstvo) te osobine ličnosti mračne trijade (makijavelizam, narcizam i psihopatija) (Krasikova i sur., 2013). Destruktivno vodstvo nepoželjno je u organizacijama, stoga Krasikova i suradnici (2013) nude strategije za prevenciju i nošenje s kontraproductivnim ponašanjima. Destruktivno vodstvo koje se pojavljuje pod utjecajem dispozicijskih karakteristika može se minimalizirati tehnikama samokontrole, pomoću kojih vođa regulira svoje ponašanje kako bi ispunio zahtjeve organizacije (Lange 2008; prema Krasikova i sur. 2013). Ta tehnika zahtijeva visok stupanj identifikacije s organizacijom te internalizaciju njenih vrijednosti. Kontrola destruktivnog vodstva može se postići i pažljivom selekcijom kandidata, identifikacijom onih koji pokazuju destruktivne tendencije, nadzorom organizacijskog okruženja, povratnom informacijom podređenih te birokratskom kontrolom (uspostavljanjem standardiziranih pravila i politike poslovanja) i kontrolom načina ophođenja (ponašanje u skladu s kulturom organizacije) (Krasikova i sur., 2013). Tehnike predložene u toj meta-analizi samo su neki od načina na koji organizacije mogu pravovremeno spriječiti negativne posljedice tamne strane karizmatškog vodstva.

## ZAKLJUČAK

Karizma i karizmatško vodstvo fenomeni su koji u jednakoj mjeri fasciniraju i laike i istraživače. Međutim, zbog nejasnog podrijetla, teškoća u operacionalizaciji i usuglašavanju korištene metodologije, karizma je dugi niz godina bila zanemarivana u psihološkim i sociološkim istraživanjima (Conger i Kanungo, 1987). Karizma se najčešće proučavala u kontekstu osobina ličnosti i bihevioralnih karakteristika s kojima je povezana (Riggio, 1998). Generalne crte ličnosti s kojima se karizma povezuje su kreativnost, dominantnost, ekstraverzija i visoko samopouzdanje, uz koje se navodi i sklonost vizionarskim idejama, riskiranju i posvećenost cilju (House i Howell, 1992). Pronađena je pozitivna korelacija karizme i ugodnosti, ekstraverzije, savjesnosti i otvorenosti iskustvima, a negativna s neuroticizmom (Banks i sur., 2017). Karizmatško vodstvo dijeli se na socijalizirano i personalizirano, pri čemu pristup socijaliziranih vođa obilježava briga za sljedbenike i postizanje zajedničkog cilja, dok personalizirano vodstvo u prvi plan stavlja interese vođe i često se odnosi na autoritarne i hladne vođe (McClelland, 1975). Sklonost zrcaljenju, narcizam i makijavelizam još su neke od osobina ličnosti koje karakteriziraju personalizirano vodstvo (Kets de Vries, 1988; House i Howell, 1992).

Odnos karizme i ostalih osobina ličnosti većinski se proučava korelacijskim istraživanjima koja daju sliku povezanosti karizme i ličnosti, međutim, na temelju njih nije moguće zaključivati o uzročnosti. Korel-

acijskim nacrtom također može biti ispitivana i efikasnost karizmatičkih vođa, što je slučaj u istraživanju Housea i suradnika (1990), gdje se na temelju biografija i povijesne građe promatra povezanost između osobina ličnosti američkih predsjednika i njihove karizme, ali i povezanost karizme s njihovom predsjedničkom izvedbom. Eksperimentalna istraživanja u području karizme rjeđa su od korelacijskih, no ipak postoje. Razlog je tomu postojanje različitih definicija te manjak konsenzusa u načinu ispitivanja karizme: bez zajedničkog polazišta teško je otkriti zajedničke faktore u podlozi karizme te na njima temeljiti daljnja empirijska istraživanja (Fuller i sur., 1996). Kao primjer eksperimentalnog istraživanja može poslužiti istraživanje Howella i Frosta (1989) u kojem se promatrala prilagodba i učinak sudionika na zadatku koji su obavljali pod karizmatičkim, strukturalnim ili obzirnim vodstvom. Ono što je važno istaknuti su teorijske i praktične implikacije tog istraživanja. Howell i Frost (1989) pokazali su da se karizma može proučavati u laboratorijskim uvjetima te da se karizmatičko vodstvo može empirijski izolirati i razlučiti od ostalih tipova vodstva. Iako se karizma krenula ozbiljnije proučavati u zadnjih par desetljeća zahvaljujući novom teorijskom okviru, potrebno je provesti još istraživanja kako bi konstrukt karizme bio u potpunosti objašnjen (Riggio, 1998). Kao što su primijetili Howell i Frost (1989), za buduće proučavanje karizme i karizmatičkog vodstva potrebno je razviti jasne i prepoznatljive modele vodstva te operacionalizirati konstrukte vezane uz karizmu kako istraživanja ne bi dovela do nejasnih i zavaravajućih rezultata.

## LITERATURA

- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D. i Medaugh, M. R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 508–529. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003>
- Bligh, M. C. i Kohles, J. C. (2009). The enduring allure of charisma: How Barack Obama won the historic 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 483–492. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.013>
- Charteris-Black, J. (2006). *The Communication of Leadership: The Design of Leadership Style* (Routledge Studies in Linguistics). Routledge.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Friedland, W. H. (1964). For a Sociological Concept of Charisma. *Social Forces*, 43(1), 18–26. <https://doi.org/10.2307/2575961>
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. i Stringer, D. Y. (1996). A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271–287. <https://doi.org/10.2466/pr0.1996.78.1.271>
- House, R. J., Spangler, W. D. i Woycke, J. (1990). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, 1990(1), 216–220. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1990.4978722>
- House, R. J. i Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-e](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-e)

- Howell, J. M. i Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90052-6)
- Howell, J. M. i Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. i Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kets de Vries, M. F. R. (1988). Prisoners of Leadership. *Human Relations*, 41(3), 261-280. <https://doi.org/10.1177/001872678804100305>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., i LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Lindholm, C. (1990). Charisma. Blackwell Pub.
- Lord, R. G., de Vader, C. L. i Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Navarro, M. (1977). The Case of Eva Perón. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 3(1), 229-240. <https://doi.org/10.1086/493454>
- Nyomarkay, J. (1967). *Charisma and Factionalism in the Nazi Party*. Amsterdam University Press.
- Riggio, R. E. (1998). Charisma. *Encyclopedia of mental health*. Preuzeto s [https://www.berkshirepublishing.com/assets/pdf/Charisma\\_Byte.pdf](https://www.berkshirepublishing.com/assets/pdf/Charisma_Byte.pdf)
- Roush, P. E. i Atwater, L. (1992). Using MBTI to Understand Transformational Leadership and Self-Perception Accuracy. *Military Psychology*, 4(1), 17-34. [https://doi.org/10.1207/s15327876mp0401\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327876mp0401_2)
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 1(1), 59-63. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.11009>
- Washbush, J. B. i Clements, C. (1999). The two faces of leadership. *Career Development International*, 4(3), 146-148. <https://doi.org/10.1108/13620439910262804>