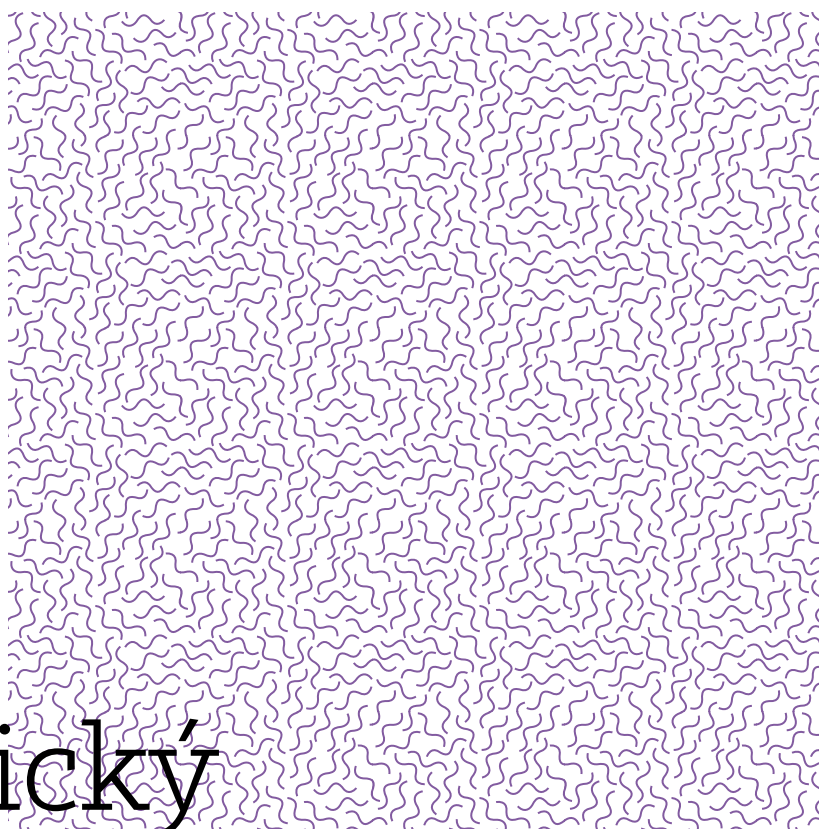


Charismatické lídři jsou vnímáni jako novodobí korporátní supermani; hrdinové a zachránci, kteří dokážou namotivovat lidi k dosažení cílů, pozvednout organizace v krizi a nakopnout upadající morálku zaměstnanců. Nicméně, co s lídry, kteří své charisma zneužívají ve svůj prospěch?



Charismatické leadership: spása firmy, či zatracení?

Charisma je talent, který zahrnuje schopnost odkomunikovat pocity a emoce tak, abychom ovlivnili okolí. Dosažení charisma je jeden ze základních předpokladů efektivního leadershipu.

CHARISMA A LEADERSHIP

Charismatické lídři jsou výjimečně expresivní lidé, kteří využívají své řečnické schopnosti na ovlivnění, přesvědčení a mobilizaci svých přívrženců. Pro dosažení stanovených cílů dokážou pro své následovníky vytvářet vize a hlubší smysl i misi v práci. Oplývají vnitřní energií, odhodlaností, intelektem, efektivními verbálními dovednostmi a silnými ideály.

Charismatické vůdci jsou schopni vykonstruovat jasný obraz nekončících možností a toho, kde a kým byste měli být. Vysoká sebedůvěra jim navíc pomáhá překonat i těžké situace v době úpadku či krize. Jejich síla a vliv pomáhají následovníkům k tomu, aby se s nimi dokázali identifikovat a aby více důvěřovali nejen jim, ale také sobě. Svým jednáním tak zvyšují hrdost podřízených a získávají jejich respekt.

Skvělým příkladem charismatického lídra je bývalý americký prezident Ronald Reagan, který podle výzkumníků patří mezi nejcharismatickéjší prezidenty USA. Ronald Reagan byl označován jako skvělý

komunikátor, který během svých projevů používal množství metafor a symbolů na projevení ideologické vize celému světu. Jeho slavný projev u Braniborské brány v červnu 1987 o Berlínské zdi zněl: „Pojďte k této bráně! Pane Gorbačove, otevřete tuto bránu! Pane Gorbačove, strhněte tuto zeď!“ Otevřením a stržením zdi tak předestíral svou vizi o úpadku komunismu a motivoval svět ke skončení studené války.

VNÍMÁ ROZDÍL MEZI ÚSPĚCHEM A PROHROU

Organizace v čele s charismatickým lídrem vede ke zvýšené motivaci,

„Armáda beranů, kterou vede lev, je silnější než armáda lvů, kterou vede beran.“

Napoleon Bonaparte

výkonu, rozvoji podřízených i jejich satisfakci s prací.

1. Motivace

Charismatictí lídři mají vliv na rozšiřování potřeb zaměstnanců, jakož i na vytýčování cílů u podřízených. Lidé vedení charismatickým lídrem mají vysokou úroveň sebedůvěry i motivace. Podřízení jsou kromě toho namotivováni natolik, že vykazují zvýšený pracovní výkon, dělají kroky navíc a mají extra přístup.

2. Morální rozvoj

Charismatictí vůdci morálně pozvedají podřízené a vytvářejí shodu mezi hodnotami organizace, lídrem i zaměstnanci. Mají sílu vytvářet kolektivní orientaci. To znamená, že lidé se přenesou přes individuální plány a cíle a budou pracovat ve prospěch týmu a organizace.

3. Nezávislost

Charismatický leadership podněcuje selfmanagement i rozvoj pracovníků. To pro podřízené vytváří prostředí vhodné pro inovace, kreativitu a nezávislost v myšlení a rozhodování.

4. Nábor podřízených a talentů

Lidé jsou přitahováni k organizaci s úspěšným a charismatickým lídrem. Potenciální kandidáti s talentem si při rozhodování, pro kterou firmu pracovat, zvolí tu, kde je vedení firmy postavené na charismatickém leadershipu.

DÁ SE CHARISMA NAUČIT?

Výzkum ukazuje, že lídři na všech úrovních mohou být trénováni, aby se stali charismatictějšími. Nejčastější a neefektivnější metodou je technika budování dojmu (impression management). Při této technice si lídr buduje svůj image v očích podřízených a okolí. To zahrnuje používání humoru, aby se prolomily ledy a došlo ke sblížení se s okolím, dále k budování image

patří upřímný zájem o podřízené a správné kladení otázek. Získávání informací slouží následně k podávání informací tak, aby skupina, na kterou je komunikace zacílená, dospěla ke společnému závěru, nebo udělala to, co se od ní žádá. Impression management pomáhá lídrovi vytvářet dojem, že je kompetentní, a zvyšuje poslušnost i oddanost pracovníků jeho leadershipu. Používání této taktiky je pro charismatického lídra často prostředkem k tomu, aby byl inspirován podřízených k přijetí a uskutečňování vizi.

ZNEUŽITÍ CHARISMATICKÉHO LEADERSHIPU

Charismatictí lídři vytvářejí nebo tvarují vnímání světa pro své přívržence. To znamená, že dokážou vykonstruovat svět, ve kterém chcete žít. Avšak co v případě, kdy tato uměle vykonstruovaná realita a vize je zavádějící či nerealistická? Výzkum 150 charismatických lídrů z korporátního prostředí ukazuje toto:

„Charisma může vést k zaslepenému fanatismu ve službě megalomaniaků s nebezpečnými hodnotami ...“

Howell & Avolio

1. Zneužívání moci

Mnozí charismatictí vůdci zneužívají své dominantní postavení k autoritativnímu stylu řízení lidí a svým vlastním účelům. Moc je zneužívána k manipulaci podřízených, k vlastnímu obohacení se a získání ještě většího vlivu a moci. Takoví lídři chtějí vyhrát za každou cenu a podřídí tomuto cíli všechny možné a dostupné prostředky.

2. Vize

Temná stránka charismatického lídra se projevuje v tvoření vize výlučně na základě jeho vlastních pohnutek a rozhodnutí. To znamená, že s podřízenými nikdy nevedou dialog o firemním směřování. Lídra, který zneužívá své charisma, nezajímají postoje a cíle jeho následovníků, protože jejich cíle jsou podřízeny jeho vlastním zájmům a vizi.



Řada charismatických lídrů začala svou kariéru v prodeji a práci s klientem. Společným rysem efektivního prodeje a charismatického leadershipu je ovlivňovat jiné. Schopnost ovlivnit rozhodnutí klienta a prodat vizi podřízeným je často zneužita.

3. Dialog

Přestože takoví temní charismatictí lídři vytvářejí dojem, že s námi otevřeně komunikují, vedou jednostrannou komunikaci. Neposlouchají, co jim říká okolí, a jakoukoli formu argumentace vnímají jako útok a kritiku jejich osoby. Okolí se tak vyhýbá jakékoliv konstruktivní debatě a protichůdným názorům, aby nedošlo k negativním reakcím ze strany lídra.

4. Zpětná vazba

Konstruktivní zpětná vazba lídra a jeho postojů, idejí a názorů je těžká. Jsou uzavřeni před cizími názory a změna v myšlení a chování je nemožná. Takoví lídři jsou zahleděni do svého já a směřují pozornost na svou osobu. Vyžadují neustálý obdiv a pozornost okolí. Vděční a poslušní přísluhovači říkají přesně to, co chce lídr slyšet, bez ohledu na to, zda je to vhodné pro tým, firmu či společnost.

5. Osobnostní rozvoj podřízených

Zneužití charisma při intelektuálním rozvoji následovníků se vyznačuje očekáváním, že bez otázek a argumentů jsou všechna rozhodnutí lídra akceptována zaměstnanci. Lídři nepodporují jiný pohled na problém či kreativní a inovativní myšlení svých zaměstnanců. Rozvoj a pokrok v práci jsou často na posledním místě, potřeby podřízených jsou zpravidla nevyslyšené a potenciál lidí nevyužitý.

PRODEJ A CHARISMA

Výzkum potvrzuje, že mnoho charismatických lídrů začalo svou kariéru právě v prodeji a při práci s klientem. Jedním společným aspektem, který má efektivní prodej a charismatický leadership, je schopnost ovlivňovat jiné. A právě schopnost ovlivnit rozhodnutí potenciálního klienta a schopnost motivovat a prodat vizi podřízeným jsou často zneužity. To znamená, že tak, jak se charismatictí, ale neefektivní lídři zaměřují pouze na vlastní zájem, tak se charismatictí, ale neefektivní obchodníci zaměřují jen na uzavření obchodu, a to bez jakéhokoliv benefitu pro klienta.

Pokud se charismatický lídr rozhodne zneužít svou moc ovliv-

Tab Chování charismatického lídra a lídra, který charisma zneužívá (Howell & Avolio)

Charismatický leadership	Zneužití charismatického leadershipu
Využívá sílu na pomoc a službu okolí	Moc využívá pouze na vlastní obohacení se a splnění svých cílů
Své vize upravuje na základě potřeb a tužeb svých zaměstnanců	Jeho vize je prvořadá a správná
Přijímá a učí se z konstruktivní kritiky a zpětné vazby	Vyhýbá se kritice, odmítá různé názory
Podporuje a vyvolává argumentativní prostředí, které stimuluje motivaci podřízených	Jeho rozhodnutí jsou vždy správná, nepřipouští žádné dotazování
Vede otevřený dialog	Vytváří dojem dialogu, ale vede jednostrannou komunikaci
Podporuje a rozvíjí profesionální růst svých následovníků	Nevytváří prostředí na růst podřízených a nevnímá potřeby
Dělí se o uznání a zásluhy připisuje podřízeným	Výsledky a cíle připisuje jedině svým schopnostem, zkušenostem

může mít zneužití charismatu ze strany obchodníka.

VŠE JE NA NÁS

Síla a schopnost charismatických lídrů transformovat podřízené i organizace jsou znakem efektivního leadershipu. Nicméně, pouze tenká linie dělí využívání charismatu k dosažení cílů organizace a jeho případné zneužívání ve vlastní prospěch. Je však třeba si uvědomit, že síla a moc, kterou charismatičtí lídři disponují, je vytvářena naším vnímáním, koho považujeme, či nepovazujeme za charismatického. A jenom my rozhodujeme o tom, koho budeme, nebo nebudeme následovat. ■

Literatura:

- Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 65 Iss. 1, pp. 83–91.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *The Executive*, Vol. 6, No. 2, pp. 43–54.
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 19–28.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 32–58.

► ňovat a manipulovat obchodníky pouze ve svůj prospěch, důsledky jeho řízení mohou mít vliv nejen na jeho podřízené, ale i celou společnost. Pro dosažení firemních cílů vytvářejí svým přívržencům iluzi bohatství a předkládají nereálnou budoucnost ve firmě (tzv. surreálnou realitu). Mnoho obchodníků tak žije svůj svět v tomto našem a zneužívá své charisma k manipu-

lování klientem na dosažení vize, kterou jim vsugeroval a „předal“ lídr.

Zneužití charisma může mít na společnost zdrcující dopad. Skvělým příkladem je současná aféra ve firmě OVB Allfinanz. Klamání klienta, neúplná pravda o službách a produktech a zkradené či vymyšlené informace ve snaze prodat jsou jen zlomkem toho, jaký dopad

MU002170-1

RON SOFTWARE

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PERSONÁLNÍHO SOFTWARE
RON PORTÁL / VNESE DO VAŠÍ PRÁCE PŘEHLED A RYCHLOST

WWW.RON-PORTAL.CZ