

Dekódování charismatu – rysy a metody k jeho odkrytí

Charisma decoding – features and methods to uncover

Adam Blažej¹

¹*Katedra společenských věd a managementu sportu, Fakulta sportovních studií,
Masarykova univerzita*

Abstrakt

Tento článek si klade za úkol shrnutí dosavadních faktů o charismatu způsobem, při němž bude možno identifikovat jednotlivé aspekty, které jej tvoří. Je známo, že se charisma nevztahuje pouze na jeden osobnostní rys, či rys obličeje, nýbrž že jej tvoří celá řada aspektů. Tyto aspekty pak budou rozděleny do několika skupin podle společných charakteristických rysů. Podstatou tohoto rozdělení je jednak zpřehlednění celého konceptu, a jednak také identifikace nástrojů či metod ve vztahu k rozvoji daného aspektu charismatu.

Jedná se o přehledovou studii, jež kromě dosavadních empirických výzkumů pracuje také s názory odborníků s cílem jejich identifikace a analýzy. Kritériem pro zahrnutí konkrétních studií je jejich původ po roce 1950 (do 2017) a vybraná klíčová slova.

Provedenou rešerší tedy bude dosaženo shrnutí velkého množství aspektů, které popisovaný fenomén ovlivňují, přičemž na celé řadě z nich lze pomocí jistých vzorců chování, či psychoterapeutických metod pracovat. Ty jsou spolu s jednotlivými aspekty uvedeny na konci článku v pasáži *shrnutí*. V praxi je pak výstup článku aplikovatelný například pro profese ředitelů, učitelů, trenérů a koneckonců i pro kteréhokoliv člověka, jež se zajímá o psychosociální rozvoj.

Klíčová slova: charisma, psychologie osobnosti, intrapsychologické rysy, interpsychologické rysy, fyzické rysy

Abstract

People have been fascinated by the charisma phenomenon since the very ancient times. What makes somebody charismatic, why do some people have it and others do not, and what is it all about? Charismatic people seem to have given something that others can only silently envy. Charismatic people can communicate in a way that others follow them and accept their opinions and values, sometimes even at the expense of their own. Which may seem rather unfair if we consider that other people can hardly do this.

However, this article aims to summarize the facts about charisma to make it possible to identify the individual aspects that make it up. It is known that charisma does not refer to only

* Korespondenční autor: Mgr. Adam Blažej, Katedra společenských věd a managementu sportu, PsPs MUNI, Kamenice 753/5, 625 00 Brno
E-mail: 429411@mail.muni.cz

one personality trait or facial feature but that it forms and affects a whole range of aspects. These aspects will be divided into several groups according to their common features. The essence of this division is both the clarification of the whole concept and the identification of tools or methods in relation to the development of a specific aspect of charisma.

This article is therefore a systematic review which includes the previous empirical research (e. g. Cara et al., 2011; Cuddy, Wilmuth & Carney, 2012; Todorov et al., 2005) and also works with expert opinions (Leann, 2011; Hodgson, 2010; Robbins & Decenzo, 2001) with the aim of identifying and analyzing them. The criteria for including selected studies is their origin after 1950 and selected keywords. These are selected based on the definitions in the *Theoretical Basics* section and are: *leadership, leader, embodiment, powerful, emotions, authority, self-esteem, self-determination, inner uncertainties, inspiration, motivation, communication, locus of control, behavior*. The research will therefore summarize a great part of information and aspects that affects the phenomenon described.

The summary conducts a wide range of these aspects (predominantly intrapsychological and interpsychological) and it can be maintained by a certain behavioral patterns or psychotherapeutic methods. These are listed at the end of the article in the summary section but described very briefly. More detail information can be found in the literature dealing with this specific problem.

The output of the article is applicable to a variety of professions – from directors, teachers, trainers to any other person acting from the position of leader. Also a person interested in psychosocial development, because charisma, as is known, significantly contributes to social interactions and is also associated with the high self-confidence which the individual might find useful.

Keywords: charisma, psychology of personality, intrapsychological characteristics, interpsychological characteristics, physical characteristics

Úvod

Již od pradávna jsou lidé fascinováni fenoménem charismatu. Co všechno jej utváří, proč jím někteří lidé disponují a jiní ne a na co všechno má vůbec vliv? Zdá se, jakoby charismatičtí lidé měli do vínku dáno něco, co ostatní nikoliv. Charismatičtí lidé totiž dokáží komunikovat s ostatními tak, aby je následovali, vyhověli jim či mnohdykrát přijali jejich názory a hodnoty na úkor těch svých.

Slovo charisma pak pochází z řeckého χάρισμα (*kharisma*), což ve volném překladu může znamenat také obdarování, či laskavost. Jedná se ale opravdu o něco, čím bylo obdarováno jen pár jedinců, anebo jsme charisma obdrželi při narození úplně všichni a jen jsme jej v průběhu života ztratili?

Cíl a metodika studie

Cílem přehledové studie je shrnutí dosavadních faktů o charismatu tak, aby bylo zjevné, které aspekty tento fenomén ovlivňují a které nikoliv. Na základě daného shrnutí pak bude možné jej rozčlenit dle charakteristických rysů, načež bude možné také identifikovat potenciální nástroje či metody pro zdokonalování těchto aspektů z pohledu jedince.

Kritérii pro zahrnutí konkrétních studií je jejich původ mezi lety 1950 a 2017 a následující klíčová slova, která byla ve spojení s pojmem charisma zvolena na základě jejich výskytu v definicích zkoumaného fenoménu zmíněných v níže sepsané části *Teoretická východiska*. Jsou jimi: *embodiment, emotions, authority, dominant, self-esteem, self-determination, internal uncertainties, communication, locus of control, behavior, mental skills*.

Teoretická východiska

První snahy o empirické zkoumání fenoménu charismatu lze připisat Maxu Weberovi (1947, 1964) a Talcottu Parsonsovi. Za nadlidského, či nadpřirozeného s výjimečnými schopnostmi považoval Weber (1964; podle Bensman & Givant, 1975) jedince obdarovaného charismatem, načež je především z těchto důvodů následován ostatními a hodnocen jako lídr, když tvrdil:

Za charisma lze považovat ztělesňování určitých kvalit jedince, na základě kterých je považován za mimořádného a jež je tak obdařen nadpřirozenými, nadlidskými, či alespoň výjimečnými silami, či kvalitami. Ty pak nejsou dostupné každé osobě, nýbrž jsou považovány za ‚božského původu‘, a proto tak pouze tento jedinec může být považován za lídra. (s. 571)

Parsons (1949) pak tvrdil, že tento fenomén nemá metafyzickou podstatu, nýbrž se jedná o pozorovatelnou vlastnost – i z toho důvodu se pak charisma, respektive jeho zkoumání, těšilo čím dál většímu zájmu. S novější definici toho konceptu přišel Bass (1985), když tvrdil, že charisma vychází z kombinace vyjadřování emocí, sebevědomí, sebedeterminace a osvobození od vnitřních nejistot.

Důležitým aspektem tohoto konceptu pak je dle Webera (1946; podle Bensman & Givant, 1975) skutečnost, že jedinec si kouzlo charismatu připisuje sám svými činy: „Charismatický jedinec získává a udržuje autoritu výhradně svým prokazováním síly v životě. Pakliže chce být prorokem, musí vykonávat zázraky. Pakliže chce být válečný hrdina, musí konat hrdinské činy (s. 572).“ Naději na spásu považuje za důležitou při definování konceptu charismatu také Tucker (1968), který tvrdí, že lídr ztělesňuje onu naději na spásu, načež si to jeho následovníci uvědomují. Z těchto východisek se dá považovat charisma za vlastnost přiřazenou někomu, než vlastností někoho. Což do jisté míry oponuje pohledu Webera „Charismatický jedinec získává a udržuje autoritu výhradně svým prokazováním síly v životě,“ nicméně se zde nabízí přístup, při němž si zkrátka musí jedinec jistými zásluhami charisma připsat nejdříve sám, aby pak mohl být i ostatními vnímán jako charismatický, načež se charismatickým opravdu nakonec také stal.

Bez ohledu na úhel pohledu, z jakého na charisma nahlížíme, je však třeba vědět, že charismatičtí lídři své následovníky motivují a inspirují, přičemž mohou být díky nim i spokojeni (Reh, Van Quaquebeke & Giessner, 2017).

Charakteristické rysy charismatu

V průběhu času a bádání bylo vymezeno několik rysů, kterými charismatičtí lidé disponují. Ty, na základě jejich povahy a z pohledu jejich potenciálního dosažení lze rozdělit **na charakteristiky vázané na fyzickou stránku jedince a intrapsychologické charakteristiky**

(psychologické vztahující se na vlastnosti jedince) a **interpsychologické charakteristiky** (psychologické vztahující se na vnímání jedince ostatními). Je zřejmé, že první skupinu rysů jedinec svým přičiněním může ovlivnit pouze v omezené míře (např. vzhled), nicméně uvědomělá práce se zbylými dvěma rysy je v jeho možnostech.

Charakteristiky vázané na fyzickou stránku jedince

Jsou takové, které jedinec aktivně nebo pasivně užívá při vyjádření svého charismatu (Reh, Quaquebeke & Geissner, 2017). Jsou však, v porovnání se zbylými dvěma skupinami, jedincem ovlivnitelné nejméně (u některých rysů je pak jejich ovlivnitelnost nemožná).

Hned několik studií (Judge & Cable, 2004; Stulp et al., 2013; Gawley, 2009; podle Grabo, Spisak & van Vugt, 2017) prokázalo vztah mezi úrovní vnímané autority, příjmem, či z pohledu žen atraktivitou vnímanou u mužů a **výškou** jedince². Je pravděpodobně nejzřetelnějším rysem, nicméně nikoliv charisma podmiňujícím. Obecně je však považováno za fakt, že vyšší jedinci jsou fyzicky silnější než nižší, což je podvědomě ostatními přijímáno jako projev dominance. Bezvýznamný vztah pak byl ale zjištěn mezi úrovní charismatu a „šířkou“ jedince (Ebersole, 2016). Výzkumem (Friedman, Riggio, & Casella, 1988) potvrzeným rysem ovlivňující vnímaný dojem jedince je pak také **atraktivita**. Tento fakt může být výsledkem hned několika faktorů – prvním a pravděpodobně nejvýznamnějším je nespíš skutečnost, že atraktivní jedinci lehce získají pozornost ostatních členů skupiny. Rovněž je prokázáno, že atraktivita silně koreluje se sociálními schopnostmi (Feingold, 1992). Za důležitý se však tento rys potvrzuje jen do té doby, než ostatní členové skupiny poznají i ostatní charakterové rysy jedince včetně sběru co nejvíce informací o dotyčném. Členové sociálních skupin rovněž raději následují své lídry, pokud disponují jistými **rysy v obličeji**, jež jsou považovány za maskulinní. Mezi takové patří například výrazná čelist, níže položené obočí, symetričnost obličeje či širší nos. Tyto znaky jsou pak nejčastěji výsledkem zvýšené hladiny hormonu testosteronu u jedince, který je také spojován s dominantním chováním (Carré a kol., 2009). S obličejem ve vztahu k charismatu se ještě rovněž váže **výraz** samotný. Ten už je jedincem ovlivnitelný lépe a bylo dokázáno (Aguinis, Simonsen & Pierce, 1998), že uvolněný výraz je považován za dominantnější než výraz nervózně vzhlížející. Pravděpodobně pak pouze na základě hodnocení jedince z fotografie (či jiné dokumentace) je využitelný v praxi následující fakt: jako dominantní jsou hodnoceni jedinci, jejichž obličej je v rámci portréту či záběru kamery zobrazen zespodu (Kepplinger & Donsbach, 1990).

Intrapsychologické charakteristiky podporující vnímanou úroveň charismatu

Jsou takové charakteristiky, které ovlivňují samotnou osobnost jedince. Především se o koncepty jáství a vybrané mentální dovednosti. Zejména pomocí psychoterapeutických metod lze na nich pracovat.

„Člověk nemůže být respektován ostatními, pokud nerespektuje sám sebe.“ Koncept **sebeúcty** už v roce 1968 rozebral Coopersmith, když při jednom ze svých výzkumů zjistil následující: chlapce s vysokou sebeúctou vychovávali rodiče, kteří byli při výchově důslední

² Vztah charismatu a výšky jedince je napadnutelný uvedením hned několika vůdců napříč historií (např. Hitler a Napoleon). Jak už ale bylo zmíněno, zkoumaný fenomén netvoří pouze jeden osobnostní rys, přičemž se i na základě zmíněných vůdců jeví ve vztahu k charismatu jako důležitější níže popsáné intrapsychologické a interpsychologické aspekty.

a rozumně přísní a naopak rodiče, kteří byli benevolentní a o chlapce se téměř nezajímali, vychovali takové, jejichž sebeúcta byla na nízké úrovni (podle Hayesové, 1998). V dospělosti pak lze na sebeúctě kromě jiného pracovat například pomocí řady psychoterapeutických metod. Bass (1985), jak již bylo řečeno v teoretických východiscích, považuje za klíčový koncept také **sebevědomí**, u něhož je předpokládáno, že je podmíněno kromě jiného také dosaženými úspěchy, rovněž souvisejícími s charismatem (Todorov a kol., 2005)³. Ve spojení dosahování úspěchů a charismatu je pak často skloňována také **sebedůvěra**⁴. Bass (1985) považuje za charismatický rys také **sebedeterminaci** (Deci & Ryan, 1985). Je tak z toho důvodu, že člověk, jež dělá aktivitu, která jej baví, má potřebu se v ní vědomě i nevědomě zlepšovat. Jednak tedy vzbudí v ostatních hodnotu (lidé budou chtít také provozovat aktivitu, která má vzbuzuje v někom dalším pozitivní emoce – Sawyerův efekt) a pak v ní spíše bude dosahovat úspěchů z objektivního hlediska (byť je úspěch převážně subjektivní pocit). Mentální dovedností, kterou lze považovat za podporující charisma, je **reakce na stres**. Úzce pak souvisí také s již zmíněným výrazem obličej, u něhož je známo, že uvolněný je považován za charismatičtější než napjatý. Samotnou reakci na stres pak Robbins a Decenzo (2001) považují z manažerského pohledu spíše za připravenost ke změně. Za rys intrapsychologické podstaty pak lze považovat také řeč těla (**nonverbální komunikace**). Tou samozřejmě ovlivňujeme i vnímání naší osoby ostatními, nicméně bylo zjištěno, že řeči těla dokážeme ovlivnit i naše emoční rozpoložení (Cuddy, Wilmuth & Carney, 2012)⁵. Jedinec by v tomto smyslu měl užívat takové gesta a postavení těla, která jsou spojovaná se zaujímáním co největšího prostoru (tzv. *high-power poses*)⁶. Vliv na charisma v tomto smyslu mají z důvodu zvýšení hladiny hormonu testosteronu (spojen s dominancí) a snížení stresového hormonu kortizolu a to po pouhých dvou minutách. Za obecně předpokládaný rys charismatických lidí lze považovat také správné pojetí **místa řízení** (*locus of control*). Z tohoto pohledu lze rozlišovat lidi na dva typy: externalisty a internalisty. Bylo předpokládáno, že externalisté přisuzují události, jež se jim dějí a celkově své štěstí do rukou vnějších sil (jiných lidí, osudu) a internalisté naopak věří, že jejich schopnosti, odvaha a vůle mají rozhodující vliv na dosahování jejich cílů. Rotter (1966) tuto souvislost ověřil, když zjistil, že lidé ve vůdcovských postaveních inklinují k internalistickému řízení své reality daleko více než lidé mimo vůdcovské posty (podle Bass & Bass, 2008). Za charismatické lze považovat také **osvobození od vnitřních nejistot a vnímaných nedostatků** (Bass, 1985), tedy jejich přiznání ať už sobě, tak i ostatním. S tímto osvobozením se pojí koncept autentičnosti, který při zkoumání problematiky charismatu prosazuje Hodgson (2010).

Rysy intrapsychologické podstaty pak lze považovat ve vztahu k charismatu jako předpoklady pro efektivní užití rysů interpsychologické podstaty.

³ Protože je úspěch relativní a především subjektivní, jedinec se pro pěstování sebeúcty může realizovat prakticky v kterékoliv lidské činnosti. Pakliže zbytek sociální skupiny sezná, že jedince ona činnost naplňuje, či je zábavná, je velmi pravděpodobné, že se někteří členové této skupiny přidají, načež se jedinec dostane do vůdčí pozice (jež je spojována s charismatickými lidmi).

⁴ Za sebevědomí se obecně považuje schopnost objektivního a kritického zhodnocení sebe sama. Jedná se o přijetí svých dobrých a špatných stránek. Sebedůvěrou pak rozumíme kladný postoj člověka k sobě samému, svým možnostem a výkonnosti.

⁵ Koncept nonverbální komunikace je pak užít také v rysech interpersonální podstaty. Je tomu tak z důvodu, že touto komunikací ovlivňujeme i vnímání naší osoby okolím.

⁶ Studie byla provedena jak na mužích, tak také na ženách (u kterých byla rovněž registrována zvýšená hladina testosteronu po intervenci).

Interpsychologické charakteristiky podporující vnímanou úroveň charismatu

Jsou vnímány jako prostředky, díky nimž může jedinec vzbudit ve svém sociálním okolí různé druhy emocí. Váží se zejména na verbální, paraverbální a nonverbální komunikaci. I přes jejich jednoduché užití je studiemi potvrzen pozitivní vliv na vnímání jedince ve vztahu k dominanci.

Z pozice lídra skupiny se za klíčový aspekt může jevit vzbuzení ve zbylých členech skupiny pocit sounáležitosti. Způsob fungování skupiny, při němž členové mají pocit, že jsou „my“, nikoliv „oni“ nebo „já“, zvyšuje v těchto členech hladinu hormonu oxytocinu (De Dreu, 2012, podle Castelnovo, Popper & Koren, 2017). Leannová (2011) pak doporučuje při komunikaci se zbytkem skupiny z pozice lídra samotné **užívání slova „my“** respektive užívání první osoby množného čísla na úkor osoby druhé. Národním příkladem této techniky se může jevit proslov bývalého britského premiéra Winstona Churchilla z doby 2. světové války (pro přesnost vyjádření zachován anglický jazyk):

We shall go on to the end. We shall fight in France, we shall fight on the seas and oceans, we shall fight with growing confidence and growing strength in the air; we shall defend our island, whatever the cost may be. We shall fight on the beaches, we shall fight on the landing grounds, we shall fight in the fields and in the streets, we shall fight in the hills; we shall never surrender. (Field, 2013, s. 151)

Další komunikační technikou shledávanou při problematice charismatu jako efektivní je **přirovnávání**, respektive mluva v metaforách a symbolech (Tomasello & Rakoczy, 2013). Leanneová (2011) pak klade důraz na obrazná vyjádření a personalizaci myšlenek. Jako příklad obrazného vyjádření a personalizace uvádí jeden z výroků bývalého prezidenta USA Baracka Obamy „Jsme jeden národ, všichni slibujeme věrnost hvězdám a pruhům“. Jako efektivní komunikační techniku pak rovněž uvádí tzv. **repetici**. Tato metoda je postavena na principu užívání tří slov, tří frází nebo dokonce tří obdobných odstavců tak, aby se zdůraznily důležité body projevu. Jako jeden z příkladů udává opět část proslovu bývalého prezidenta USA Baracka Obamy z 10. února roku 2007, kdy oznamoval svou kandidaturu na post prezidenta: „Navzdory tyránii srazila skupina vlastenců impérium na kolena. Navzdory naší rozdělenosti jsme spojili národ a osvobodili otroky. Navzdory velké hospodářské krizi jsme lidem znovu dali práci a miliony z nich jsme zachránili před chudobou.“

Baumeister a Bushman (2008) pak potvrdili, že lidé pocítují mnohem větší náklonnost k těm, od kterých se jim dostává (**veřejných**) **pochval**. Tato schopnost, respektive komunikační technika, však může být podmíněna vysokým sebevědomím jedince, neboť se předpokládá, že pro jedince s nízkým sebevědomím může být obtížné vyzdvihovat veřejně někoho jiného. Za navozující hlubší vztah mezi zúčastněnými osobami se rovněž považuje tzv. **sebeodhalování**. Intimním sdělováním člověk nejen vyjadřuje potřebu (což nelze považovat za slabost), ale především zvyšuje u partnera míru důvěry. Tuto hypotézu potvrzují také Clark, Fitness a Brissette (2001), podle kterých vyjádření emocí podporuje intimitu a zvyšuje těsnost vztahu. Toto sebeodhalování je pak součástí vyjadřování a následného vzbuzování emocí (Antonakis et al., 2016) v ostatních členech jako takového. S tímto vzbuzováním emocí v následovnicích souvisí také předávání vize z pozice lídra. Za efektivní způsob předávání vize se právě považuje takový, který atakuje emoce následovníků, nikoliv logické myšlení. Není náhoda, že za jeden z nejznámějších projevů v historii lidstva se uvádí „I have a dream“ od Martina Luthera Kinga, který

takto předal jistou vizi. Pakliže by Martin Luther King užil například „Mám strategický plán“, jen stěží by šel očekávat stejný dopad na emoce lidí a následné předání vize. Pravděpodobně nejfrekventovaněji bádáným rysem charismatu je jeho vztah k řeči těla (**nonverbální komunikace**). Jeho pozitivní charakter byl potvrzen na řadě studií (Carney, Hall & LeBeau, 2005; Cuddy, Wilmuth & Carney, 2012), přičemž se v tomto smyslu doporučuje užívání takových gest, při nichž se jedinec roztahuje do prostoru (*high-power poses*)⁷. Vzbuzují v ostatních členech skupiny u jedince pocit dominance, vysokého sebevědomí, či uvolněnosti. Kromě tohoto zaujímání co největšího prostoru se kromě jiných gest doporučuje také například naklánění hlavy při konverzaci na stranu (signál vyjadřující, že dotyčnému věnujeme pozornost), či pomalá chůze (uvolněnost, dominance) (Leigh, 2012). Nonverbální komunikace je však mnohem komplikovanější a s cílem lepšího pochopení výše sepsaných řádků se doporučuje ji prostudovat důkladněji. Vliv na charisma má dle několika studií (Klofstad, 2015; Cara a kol., 2011) také **paraverbální komunikace**. Tou, ve vztahu k vyšší úrovni charismatu, rozumíme níže položený (hlubší) a rezonující hlas. Při tázání se pak doporučuje na konci otázky hladinu hlasu ještě prohloubit. Kimble a Musgrove (1988) pak zjistili, že asertivní jedinci mluví hlasitěji než ti, kteří jsou považováni spíše za neasertivní. Se zajímavou studií přišli rovněž Cara a kol. (2011), kteří zjistili následující: všichni prezidentské kandidáti v USA od roku 1960 až do 2000, kteří volby nakonec vyhráli, měli níže položený hlas než jejich neúspěšný oponent. Na dominanci má pak dle několika autorů (Wiedemann, 2015; Amhorst & Reed, 1986) vliv také **barva oblečení**, jež má jedinec na sobě. Za dominantnější na mužích je považována červená barva⁸. U žen byl vliv barvy podroben zkoumání z pohledu kompetence ve vztahu k aktivitě. Jako nejkompetentnější se jevily ženy v oblečení tmavé barvy (podle Reh, Van Quaquebeke & Giessner, 2017). Robbins a Decenzo (2001) rovněž uvádí, že jedním z charakteristických znaků je také **nekonvenční chování**. To může být považováno za charismatické z důvodu povahy prováděných aktivit jedince, které se zbytku sociální skupiny můžou jevit jako netradiční a zajímavé. Toto chování je do jisté míry spojeno také s vnímáním svého okolí, které evidentně má v tomto případě na chování a názory jedince minimální vliv (již charakteristika intrapsychologické podstaty)⁹. Faktory podporující nekonvenční chování pak mohou být také spontánnost, autenticita či přirozenost.

Výstupy práce a diskuze

Z dosavadních studií a faktů je názor autora na fenomén charismatu následující: jedná se o koncept, jež je tvořen několika charakteristikami rozdílné podstaty a jež jsou stejně tak z pohledu jedince různě ovlivnitelné. Dá se předpokládat, že několika rysy je obdarován každý jedinec

⁷ Tento koncept je již zmíněný v intrapersonálních rysech. Je tak z důvodu, že Cuddyová (2012) ověřila skutečnost, při níž můžeme takto manipulovat se svým vlastním emočním rozpoložením. V případě zmíněném v interpersonálních rysech takto ovlivňujeme vnímání naší osoby ostatními.

⁸ V rámci studie byla porovnávána s modrou a šedou.

⁹ Předpokládá se také, že nekonvenčního chování byl schopen každý jedinec již od svého narození. Většina z nich však procesem socializace a začleňování se do společnosti, při níž již od útlého věku měli být tito jedinci v rámci výchovného procesu ze strany rodičů „normální“, o schopnost nekonvenčního chování přišla. Úzce tedy souvisí s autentičností respektive přirozeností jedince (která je ale v negativních případech potlačována, načež neexistuje prostor pro nekonvenční chování).

již při svém narození, nicméně během svého dospívání (už od raného věku) většina, negativními jevy procesu socializace a přizpůsobování se společnosti, přichází. Je však patrné, že z velké části lze charisma během života získat zpět (respektive jej nabýt), a to uvědomělou prací na některých převážně intrapsychologických a interpsychologických charakteristikách s charismatem souvisejících.

Tabulka č. 1: Charakteristiky vzbuzující charisma a nástroje k jejich ovlivňování

Charakteristiky vzbuzující charisma	Příklady	Metody/nástroje k dosažení
Charakteristiky vázané na fyzickou stránku jedince	– Výška	– N/A
	– Atraktivita	– Nesouvisející s psychologií / Individuálně
	– Obličejové rysy (výrazná čelist, níže položené obočí, symetričnost obličeje, širší nos)	– N/A
	– Výraz v obličeji	– Relaxační techniky
Intrapsychologické charakteristiky podporující vnímanou úroveň charismatu	– Koncepty jáství (sebeúcta, sebedůvěra, sebevědomí a sebedeterminace)	– Psychoterapeutické metody (Gestalt terapie...) – Dosahování úspěchů (je třeba však mít na paměti, že vnímání úspěchu je subjektivní pocit) – Vystupování z komfortní zóny – Imaginace – Provádění aktivit, jež nás baví a máme potřebu se v nich zlepšovat
	– Reakce na stres	– Imaginace – Transformace stresoru v příležitost – Systematická desenzibilace
	– Nonverbální komunikace	– Otevřená řeč těla, při níž se roztahujeme do prostoru, načež se ovlivní i naše emoční rozpoložení
	– Místo řízení	– Snaha o přijetí takového postoje, při němž má člověk celou řadu aspektů ovlivňujících jeho život ve svých rukou – Zároveň však uvědomění si, že aspekty, jež nemůže jakkoliv ovlivnit, by neměly mít vliv na jeho vnímání reality – Nepřekrucování reality ve falešný optimismus či pesimismus – Pociťování uspokojení z nejistoty a řešitelných problémů (pohlížení na ně jako na výzvu)
	– Osvobození od vnitřních nejistot a vnímaných nedostatků (autentičnost)	– Přijetí svých nedostatků, které jedinec ovlivnit nemůže (rovněž se nabízí některé psychoterapeutické metody) – Uvědomování si, že proces stárnutí a na to navazující se zdravotní problémy fyzické i psychické, je přirozeným jevem – Uspokojování svých potřeb před potřebami jiných

Interpsychologické charakteristiky podporující vnímanou úroveň charismatu	– Vzbuzování emocí prostřednictvím verbálních technik	– Užívání slova „my“ – Přirovnávání, personalizace, obrazné vyjádření myšlenek – Repetice – Veřejné pochvaly
	– Vzbuzování emocí prostřednictvím nonverbální komunikace	– Otevřená řeč těla, při níž se roztahujeme do prostoru, načež působíme dominantnějším dojmem – Naklánění hlavy při konverzaci na stranu – Oční kontakt – Pomalá chůze
	– Vzbuzování emocí prostřednictvím paraverbální komunikace	– Níže položený rezonující hlas (zvláště pak při pokládání otázek) – Hlasitější a pomalejší mluva, mezery při hovoření – Nepřerušování ostatních při jejich projevu
	– Vzbuzování emocí prostřednictvím sebeodhalování	– Prostřednictvím komunikace dávání najevo svých postojů, názorů a obav (v menší míře)
	– Barva oblečení	– Červená/černá
	– nekonvenční chování (spontánnost a přirozenost)	– Praktikování neobvyklých aktivit a zastávání takových postojů, s nimiž je jedinec kongruentní, avšak nebudou bránit ve svobodě druhých či je nebudou pohoršovat

Jak bylo řečeno, některé z těchto rysů ovlivnitelné nejsou, či jen minimálně (výška, širší nos...). Za trénovatelné však lze považovat mentální dovednosti, jako jsou sebedůvěra, či reakce na stres, stejně jako například osvobození od vnitřních nejistot a nedostatků. Práce na nich je však podmíněna vysokou vnitřní motivací jedince se v této oblasti psychosociálního rozvoje realizovat. Charakteristiky intrapsychologické podstaty se pak jeví jako nejdůležitější při odkrývání jedincova charismatu.

Nejsnáze ovlivnitelné jsou pak charakteristiky interpsychologické podstaty. Ty však pouze odráží vnímání reality jedincem. Předpokládá se, že pokud by například jedinec cíleně užíval „dominantní“ nonverbální komunikaci (*high-power poses*), tak by jeho sociální okolí stejně podvědomě tušilo, že se o charismatického jedince nejedná.

Jak na základě některých rysů podporujících charisma, tak také na základě některých příkladů na konkrétních lidech, je zjevné, že charisma je konstrukt, který lze jistým způsobem znovu odkrýt. Pravděpodobně však vyžaduje silnou dávku motivace a také teoretických znalostí o tomto konstruktu tak, aby jedinec věděl, na čem pracovat při jeho rozvoji.

Prohloubení znalostí o tom, terak nabýt charisma, by bylo ve velké míře dosaženo provedením longitudinální studie zaměřené na užívání výše uvedených nástrojů na několika „necharismatických“ jedincích v průběhu času. Díky hodnocení sebe samého a na základě vnímání tohoto jedince ostatními v průběhu času by pak bylo možné celý tento konstrukt ohodnotit a následně i lépe popsat. Je možné, že by se tím i do jisté míry odpovědělo na otázku, zda je zkoumaný koncept spíše o subjektivním vnímání, či objektivním pozorování sociálního okolí.

Zároveň se jeví jako vhodné probádat vztah mezi koncepty osvobození od vnitřních nejistot a charismatu. To z toho důvodu, že právě ono osvobození od vnímaných nedostatků může hrát v odkrývání zkoumaného konstruktu největší roli.

Fenomén charismatu však lze stále považovat spíše za cosi spirituálního než vědeckého a jakékoliv snahy o jeho nabytí tak nemusí v očích laické veřejnosti být úplně (a správně) pochopeny.

Závěr

Jak již bylo řečeno, sociálně-psychologický konstrukt charismatu je stále ještě vědou těžce uchopitelný, nicméně v průběhu času se jí daří jednotlivé aspekty odkrývat. Zda se někdo může či nemůže v dospělosti prohlásit za charismatického (respektive tak působit), pravděpodobně velice záleží na procesu socializace a užívání konceptu sociálního učení v dětství a v průběhu dospívání.

Je zřejmé, že se nejedná o „dar“, kterým bylo při narození obdarováno pouze několik vybraných jedinců. Naopak se domnívám, že jím může disponovat kdokoliv. Otázkou je, zda během svého života o charakteristické rysy charismatu jedinec nepřišel kupříkladu nesprávným působením rodičů, kdy jej kupříkladu trestali za projevení své originality, načež mu sdělili, aby byl „normální“. Nicméně se jedná o domněnky, které však korespondují s výstupy této studie.

Řada lidí by ráda v rámci svých profesí aspirovala do vůdcovských pozic a působit charismatičtěji by jim bezesporu tuto cestu usnadnilo. Proto se jeví především z praktického hlediska celý tento konstrukt a možnost jeho dosažení odkrývat. K tomu mohou posloužit i výstupy této práce.

Reference

- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 3., pp. 293–319.
- Aguinis, H., Simonsen, M., & Pierce, C. (1998). Effects of nonverbal behavior on perceptions of power bases. *Journal of social psychology*. 138(4), pp. 455–69.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and managerial applications*. Free Press.
- Baumeister, R. F., & Bushman, B. (2008). *Social Psychology and Human Nature* (1st Edition). Belmont, CA: Wadsworth.
- Bensman, J., & Givant, M. (1975). Charisma and Modernity: The Use and Abuse of a Concept. *Social Research*, Vol. 42, No. 4, Charisma, Legitimacy, Ideology and Other Weberian Themes. pp. 570–614.
- Castelnovo, O., Popper, M., & Koren, D. (2017). The innate code of charisma. *The Leadership Quarterly* (28), pp. 543–554.
- Cara et al. (2011). Voice pitch influences voting behavior. *Evolution and Human Behavior*. Vol 33. pp. 210–216.
- Carney, D., Hall, J., & LeBeau. (2005). Beliefs about the nonverbal expression of social power. *Journal of Nonverbal Behavior*. Volume 29, Issue 2, pp. 105–123.

- Clark, M. S., Fitness, J., & Brissette, I. (2001). Understanding people's perceptions of relationships is crucial to understanding their emotional lives. In G. Fletcher, & M. Clark (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: interpersonal processes* (p. 253–278). Massachusetts, USA.
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: W. H. Freeman & Co.
- Cuddy, A., Wilmuth, C. A., & Carney, D. R. (2012). *The Benefit of Power Posing Before a High-Stakes Social Evaluation*. Harvard Business School Working Paper, No. 13-027, 2012.
- Deci, L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York. Plenum.
- Ebersole, C. R. (2016). Evaluating participant pool quality across the academic semester via replication. *Journal of Experimental Social Psychology* (67), pp. 68–82.
- Feingold, A. (1992). Good-Looking People Are Not What We Think. *Psychological Bulletin*. Vol. III, No. 2, pp. 304–341.
- Field, J. F. (2013). *We Shall Fight on the Beaches: The Speeches That Inspired History*. London: Michael O'Mara Books.
- Friedman, H., Riggio, R., & Casella, D. (1988). Nonverbal skill, personal charisma and initial attraction. *Personality and social psychology bulletin*. 14(1), pp. 203–211.
- Grabo, A., Spisak, B. & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The leadership quarterly* (28), pp. 473–485.
- Hayesová, N. (1998). *Základy sociální psychologie*. Portál, s. r. o., Praha.
- Hodgson, D. (2010). *The Little Book of Charisma*. Crown House Publishing.
- Kepplinger, H., & Donsbach, W. (1990). The impact of camera perspectives on the perception of a speaker. *Studies in Educational Evaluation*. Volume 16, Issue 1. pp. 133–156.
- Klofstad, C. (2015). Candidate Voice Pitch Influences Election Outcomes. *Political psychology*. Volume 37, Issue 5, pp. 725–738.
- Leaneová, S. (2011). *Rétorika pro lídry: Řekněte to jako Obama*. Computer Press, a. s.
- Leigh, A. (2012). *Charisma: The Secrets of Making A Lasting Impression*. Pearson UK.
- Parsons, T. (1949). *The structure of social action: a study in social theory with special reference to a group of recent european writers*. Illinois. Free press of Glencoe.
- Reh, S., Van Quaquebeke, N., & Geissner, S. (2017). *The aura of charisma: A review on the embodiment perspective as signalling*. The Leadership quarterly. pp. 486–507.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D.A. (2001). *Fundamentals of management*. USA, New Jersey: Prentice Hall.
- Slaměník, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vydání, Grada publishing, a. s.
- Tomasselo, M., & Rakoczy, H. (2003). What Makes Human Cognition Unique? From Individual to Shared to Collective Intentionality. *Mind & language*. Volume 18, Issue 2.
- Todorov et al. (2005). Inferences of competence from faces predict elections outcomes. *Science* (308), pp. 1623–1626.
- Tucker, R. C. (1968). *The Theory of Charismatic Leadership*, Daedalus Summer, 1968.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1946). *The Sociology of Charismatic Authority*, in From Max Weber: Essays in Sociology, edited and translated by Hans Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press, pp. 248.
- Weber, M. (1964). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.