



# På jakt etter X-faktoren

**Næringslivet skriker etter ledere med karisma, i krisen gjelder det å løfte medarbeiderne slik at vi alle kan stråle mer.**

Av: Anne Kristin Palm, CPCC, PCC  
Transformasjonsagent og partner, Transformator AS,  
annekristin@transformatoras.no

**J**eg ser meg selv som en kurv med vakre blomster som jeg vil overrekke verden, sa Katherine Hepburn da hun tok først Hollywood og etterpå Vesten med sjarm.

Innenfor ledelse og organisasjonsstruktur, og spesielt transformasjonsledelse, er karisma et positivt benyttet begrep. Med karismatisk leder mener man en leder som har høy status blant sine ansatte, er spesielt begavet og har eksemplariske personlige kvaliteter. I dagens arbeidsmarked med økende usikkerhet, angst og utfordringer, er behovet for karismatiske ledere enormt – og etterspørselen etter de som mestrer denne ledelsesformen er stor.

## Obamaeffekten

Jakten på karisma eller x-faktoren har vist at dette er antatt en serie egenskaper som kan bli lært.

Fremragende, karismatiske ledere har en viktig egenskap felles. De er trygge.

Karisma handler om ført og fremst om utstrå-

ling. For å kunne utøve karismatisk lederskap, er det nødvendig at utstrålingen omfatter varme og omtanke overfor medarbeiderne i tillegg til begeistring for bedriften. Å formidle at man vil andre vel, er en vei til økt utstråling.

Alle kjenner vi noen som vi opplever som mer karismatiske enn andre og mange forbinder dette med å være ekstrovert. Men overfladisk entusiasme overlever kun kort tid. Karisma kan imidlertid opparbeides hos alle mennesker og karismatisk lederskap utføres like bra av både introverte som ekstroverte ledere.

Prosessen fra å være en god leder til en fremragende karismatisk leder oppleves av de fleste som lærerik og spennende. Bevisstgjøring og tillit til sin egen positive styrke opparbeides når den hittil trygge komfortsonen utfordres. Lederne våger å vise mer av seg selv og tør utforske nye muligheter og løsningsmodeller.

Dyktige, karismatiske ledere utviser evnen til å se hver enkelt person, samtidig som han eller hun holder et sterkt og tydelig fokus på helheten. De er handlings- og målorienterte, til tider utradisjonelle og evner å inspirere til motivasjon. Fokuset er rettet mot resultatene for bedriften og medarbeiderne, fremfor seg selv. Fremragende ledere er klar over betydningen av hver enkelt bidragsyters eierskap til roller, oppgaver og ansvar.

## Karismafaktoren - hvordan virker den i praksis?

Ledelse går gjennom både kjent og ukjent terreng, forholdene forandrer seg av og til langsomt andre ganger raskt, nye utfordringer og konkurrenter dukker opp og må håndteres raskt...

Den ene bedriften har en sterk leder. Lederen jobber hardt for å holde arbeidskollegaene samlet, lokker, straffer og belønner for at deltagerne skal yte og så motivasjonen ikke forsvinner. Det er en slitsom, krevende og til tider frustrerende oppgave.

En konkurrerende bedrift har også en sterk leder. Denne lederen har fra dagen han/hun startet i jobben krevd innsats, og motivasjonen og motet er allerede solid befestet hos deltagerne. Deres individuelle og felles mål og oppgaver er avklart. Lederen har fremdeles en krevende rolle - som også er berikende, både for seg selv og gruppen.

Dette er et meget forenklet bilde av forskjellen på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Samtidig, i et veddemål, vil nok de fleste satse på at bedriften i det siste eksempelet har krefter til å vinne etappe, etter etappe, etter etappe.

Transformasjonsledelse handler om å gjøre de riktige tingene. Lederens evne til å inspirere, utvikle og være en rollefigur mot felles visjon og mål. Dagens arbeidstager stiller andre krav enn tidligere – og dermed kreves det også endring av

