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

Jeg 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 utstråling. 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 arbeidstagere stiller andre krav enn tidligere – og dermed kreves det også endring av

lederne og måten det ledes på.

Transformasjonsledelse deles gjerne opp i de fire i'er:

Idealisert innflytelse/karisma:
Lederen er en inspirerende rollemodell for medarbeiderne. Den positive og aktive måten lederen håndterer utfordringer, vekker stolthet, tro og håp hos medarbeiderne. Lederen utstråler selvsikkerhet og tør utfordre satte situasjoner.

Inspirerende motivasjon:
Lederen inspirerer medarbeiderne til å akseptere og strekke seg mot felles, utfordrende mål, gjennom bl.a. meningsfulle oppgaver. Lederen motiverer medarbeiderne til selvstendig eierskap til felles verdier og visjon og utvikler en sterk lagånd.

Individuell omtanke:
Lederen viser personlig respekt for medarbeiderne ved å gi dem spesiell oppmerksomhet, se den enkeltes arbeidssituasjon og benytte/utvikle medarbeidernes personlige egenskaper og kompetanse på en måte som er stimulerende for begge parter. Lederen skaper en trygg og støttende kultur og fellesskap.

Intellektuell stimulering:
Lederen oppfordrer medarbeiderne til å være innovative og kreative. Det er åpenhet for alternative løsninger og medarbeiderne utfordres til nytenkning.

Lederrollen

En leders rolle – uansett hvor han eller hun er i organisasjonen – er å holde overblikket – heller enn å personlig involvere seg i alle daglige, operasjonelle gjøremål. Dette høres muligens merkelig ut siden lederen har ansvar for sin avdelings drift og resultater. Fakta er imidlertid at lederens hovedoppgave er å lede bl.a. gjennom å utfordre, tørre ta sjanser og samtidig opprettholde en tydelig etisk standard.

En leder som scorer høyt på mestring og tillit, behøver ikke nødvendigvis ha inngående teknisk innsikt. Samtidig er det viktig at hun eller han anerkjenner alle medarbeidernes kompetanse og oppgaver. Faglig lederdyktighet kan måles i hvordan lederen takler utfordringer, grad av beslutningsdyktighet og ikke minst mot til å stå for både glimrende og også mindre kloke beslutninger. Når lederen viser integritet og evne til selvinnsikt, vil tilliten automatisk stige.

Karismatiske ledere tør å vise mer av sin personlighet og klarer samtidig å holde sin autoritet og integritet. Når lederens egen entusiasme for bedriftens produkter, tjenester og muligheter smitter over på medarbeiderne, vises en tydelig stigning i drivkraften og motivasjonen hos denne gruppen. Eksempelvis kan nevnes de bedriftene som øker omsetningen til tross for stagnasjon i markedet.

Drivkraft

Når alle deltagerne selv kjenner eierskap til bedriftens mål, verdier og visjoner, blir kraften i innsatsen sterkere. Lederens rolle er å tydeliggjøre de overordnede målsetningene og formidle disse på en måte som både er forståelig og som har betydning for hver enkelt medarbeider. Undersøkelser viser at trivsel påvirkes sterkt av opplevelse av mestring, utvikling og anerkjennelse. For lederne er dette et viktig medarbeiderfokus. Derigjennom forsterkes stoltheten og lojaliteten til egen innsats, til lederen og til bedriften.

Kjenn etter selv – hvor er drivkraften din størst – for dine egne verdier og målsetninger eller for andres? Når bedriftens mål, verdier og visjon får samklang med hver enkelt medarbeiders, er det et godt grunnlag for en selvgående organisasjon.

Intraprenørskap er et felt som burde fått større oppmerksomhet i norske bedrifter. Flere store bedrifter som har satset på dette feltet, rapporterer god uttelling og gevinst.

Forskningsresultater, uavhengig av markedssituasjonen, viser at bedrifter som utmerker seg over tid, har entusiastiske og engasjerte ansatte som scorer høyt på påvirkningsmuligheter, tillit til toppledelsen og lojalitet til bedriften.

Vilje til forandring

En mellomstor bedrift på Østlandet begynte å tape markedsandeler i et stabilt marked. Bedriften hadde skiftet toppleder noen måneder tidligere, og den nyansatte lederen merket en «tomhet» i organisasjonen. Den tidligere lederen var dyktig og hadde gjort en formidabel jobb med bedriften. Problemet var at han hadde markert seg på en slik måte at han ble assosiert «som bedriften».

Jobben med å snu situasjonen var krevende for alle involverte, og det gikk raskere enn forventet. Den nye topplederen fikk hjelp til å vise sin styrke på en måte som førte til beundring fra de andre ansatte. Dette krevde mot fra lederen som måtte strekke seg langt utover sin tidligere komfortsone. Samtidig ble alle ansatte i bedriften involvert i en verdibasert utviklings- og ansvarsprosess.

Bedriften er i dag en av de (om ikke den) som klarer seg best i et mildt sagt utfordrende marked.

Dessverre møter vi mange ledere som misforstår sin egen rolle. Behovet for selvhevdelse er dessverre altfor høyt hos mange ledere – som gjerne også hevder de mestrer rollen godt og har lite nytt å lære.

Fremragende ledere derimot, er sterke personer, som har trygghet nok til å la bedriften stå i fokus. De manøvrerer trygt i både oppgang og turbulens, er åpne for nye muligheter og løsningsmodeller, verdsetter de andre ansattes kompetanse og bygger opp stolthet til bedriften. Transformasjonsledere makter å skape en selvgående og lønnsom organisasjon, som fortsetter å vokse etter lederskifte.

Krisen trenger karismatiske personer

I de tradisjonelle begrepene om karisma har man lagt vekt på at det må foreligge en krise for at man skal kunne være en karismatisk leder.

1: Det er en person med spesielle evner og egenskaper,
2: forutsetningen for karismatisk ledelse er en krise,
3: en radikal løsning på krisen må foreligge,
4: det er tilhengere som er tiltrukket av en person som de mener har spesielle evner og
5: det foreligger bekreftelse på personens begavelse gjennom gjentatt suksess.

Kilder: Max Weber
H.M. Trice og J.M Beyer (1986)
Eva: Kihlström: Karismakoden
Bass B.M.