

- [Indholdsfortegnelse](#)

Ledelse skal tilbage til stenalderen

Moderne organisationer er blevet alt for avancerede til den menneskelige hjerne, der stadig fungerer som i stenalderen. Det gør det umuligt at udøve naturlig ledelse og er årsagen til, at for mange ledere i dag mislykkes, mener den anerkendte hollandske evolutionsforsker Mark van Vugt. Han anbefaler ledere at vende blikket hele to millioner år bagud for at forstå, hvordan ledelse ideelt set bør foregå.

Af journalist Annemette Schultz Jørgensen

Når ledelseseksperter i disse år skal nævne eksempler på nogle af tidens mest innovative og nytænkende virksomheder, bliver supermarkedskæden Whole Foods og regntøjsvirksomheden W.L. Gore ofte nævnt som de første. Whole Foods for i 2005 at indføre lighedsprincippet om, at ingen topledere i organisationen må tjene mere end 19 gange så meget som de menige medarbejdere. Og W.L. Gore for sin kongstanke om aldrig at lade afdelinger i organisationen vokse sig større end 150 ansatte for at bevare en nærhed mellem ledere og medarbejdere.

Spørger man den hollandske evolutionsprofessor i psykologi Mark van Vugt, ser han dog intet nytænkende eller særlig innovativt ved de to virksomheders tiltag. Tværtimod kalder han ligefrem deres nærheds- og lighedsorienterede ledelsesformer for gammeldags og deciderede stenalderagtige. Hvilket, når det kommer fra ham, er det største kompliment, man kan tænke sig. Nærhed og lighed var nemlig to af de centrale principper for den måde, ledelse oprindeligt blev udøvet på tilbage på savannen, og som siden har været praktiseret i det meste af menneskets eksistens. Og er, ifølge van Vugt, derfor stadig det, der passer bedst til vores natur. Han mener, at vores oprindelige ledelsesform har fået alt for trange kår i moderne organisationer. Det gør det svært for ledere at lykkes og kræver en radikal ændring af vores såkaldt moderne ledelsesmodel.

Moderne arbejdspladser for avancerede for vores hjerner

Mark van Vugt har specialiseret sig i evolutionsteori inden for ledelse og er manden bag blandt andet bogen *Selected: Why some people lead, why others follow and why it matters*. Heri beskriver han, hvordan ledelse blev udøvet i sin helt oprindelige form af homo sapiens, hvordan disciplinen siden har udviklet sig, og hvorfor den ledelse, der udøves i dag, efter hans vurdering er dømt til at slå fejl i moderne organisationer.

- De sociale grupper, som de første jæger-samler-samfund begyndte at udøve ledelse i, var fundamentalt forskellige fra de organisationer, som ledelse praktiseres i i dag. Det var grupper, der var knyttet sammen, fordi det at være flere frem for få gjorde det lettere at skaffe føde og sikre tryghed mod udefrakommende farer, fortæller Mark van Vugt, der er ansat som professor i psykologi på VU University Amsterdam, research associate på Oxford Universitet og en af tidens førende autoriteter inden for ledelse set fra et evolutionært perspektiv.

- Det er den slags grupper, mennesket har levet i i langt hovedparten af de to millioner år, vi har eksisteret, og som har formet vores hjerner. Siden dengang har de grupper, som ledelse udøves i, altså organisationer, udviklet sig radikalt. Og meget hurtigere end vores hjerner, som stadig fungerer som i stenalderen. Moderne arbejdspladser har rent udviklingsmæssigt overhalet den menneskelige psyke og passer ikke længere til vores natur. Det gør det svært at udøve den ledelse, vi egentlig er skabt til, og er efter min vurdering årsagen til, at ledelse alt for sjældent lykkes i dag, siger psykologiprofessoren.

Oprindelig ledelse var uformel og tillidsbaseret

Selected er bygget op om argumentationen bag dette misforhold mellem moderne organisationer og den menneskelige psyke, som Mark van Vugt kalder for mismatch-hypotesen. Og som han kapitel for kapitel folder ud ved først at præsentere de basale karakteristika ved menneskets oprindelige ledelsesform og sidst ved at forholde sig til vilkårene i moderne organisationer.

- Hvis man skal forstå den form for ledelse, vi som mennesker startede med at udøve, skal man først kende den sociale kontekst, som den blev udviklet inden for. Nemlig stammen bestående af familiebårde grupper, der sjældent oversteg 150-200 individer. Her levede, boede, jagede og elskede man skulder ved skulder, og ledere og deres *followers* kendte derfor hinanden rigtig godt. Det betød, at deres relation var tæt og uformel, og det har den været i langt størsteparten af menneskets

levetid, hvilket stadig præger vores psyke og vores forventning til vores ledere, siger van Vugt og tilføjer, at samme forhold forklarer, hvorfor tillid er så vigtigt for os som individer, også på arbejdspladser. For vi er i millioner af år blevet ledet af folk fra vores egen familie og stamme, der lignede os, og som vi derfor nærede tillid til.

Vi er skabt til lige relationer

Mark van Vugt fortæller, at et andet fundamentalt træk ved forholdet mellem ledere og deres followers i stenalderen var, at det var udpræget egalitært.

- I langt størstedelen af menneskets levetid, har vi levet i primitive samfund, hvor det ikke var muligt at akkumulere ressourcer og derfor heller ikke magt. Det kom først med landbrugssamfundet for 13.000 år siden, som gjorde det muligt at besidde ressourcer, hvilket pludselig skabte en under- og en overklasse, siger evolutionsprofessoren.

- Men før den tid var der kun mulighed for få privilegier for dem, der påtog sig lederskabet. De tog en større risiko end andre ved bogstavelig talt at gå forrest på savannen, og for dét fik de en lidt større del af byttet, retten til flere partnere og en højere status. Men mere var der ikke. Derfor har forholdet mellem ledere og dem, der har fulgt dem, været udpræget lige, og magtdistancen mellem den øverste og den nederste i et samfund været lille. Det lighedsprincip er stadig en vigtig del af vores instinkt, siger van Vugt.

Ledelse var demokratisk og situationsbestemt

Endelig var et lige så afgørende kendetegn for ledelse i jæger-samler-samfundet måden, ledere blev valgt på.

- Ledelse opstod, da vi begyndte at leve i grupper, hvilket skabte et behov for at koordinere en række gruppe-udfordringer. Der skulle findes nye bopladser, sikres forsvar mod eksterne trusler, og føden skulle fordeles. Det betød, at det var i kollektivets interesse at finde en, der kunne gå forrest, og den, der fik størst tilslutning, blev leder, siger den hollandske professor.

Ledere blev altså valgt demokratisk af gruppen under dem og var kun noget i kraft af gruppens tilslutning. Og lige så vigtigt: Ledere besad kun deres ledelsesposition midlertidigt.

- Behovet for ledelse opstod, når en ny opgave skulle løses. Skulle der

jages, valgte man den hurtigste. Skulle der udkæmpes slag, valgte man den stærkeste. Skulle man indgå stammeforlig, faldt valget på den med sans for diplomati etc. Lederrollen var altså kun noget, man blev tildelt i forbindelse med konkrete opgaver, den var situationsbestemt og aldrig permanent, siger van Vugt.

Store organisationer dræber motivationen

Så ledelse har i langt størstedelen af vores menneskelige historie været personlig, lighedsorienteret og situationsbestemt. Hvordan strider det med den måde, moderne organisationer fungerer på i dag?

- Det gør det på mange måder. Selvom vi ved, at vi på grund af vores oprindelse trives bedst i grupper med 150-200 individer, så er virkeligheden jo den, at ufattelig mange i dag er ansat i enorme globale organisationer med ti- og endda hundredetusinder af ansatte. Hvor det er umuligt at kende navne på alle, og hvor man for længst har ladet det uformelle erstatte af formelle regler og procedurer for at få tingene til at fungere, siger professoren.

De ansatte har ifølge van Vugt ikke en jordisk chance for at kende topledelsen og altså dem, der udstikker kursen for det arbejde, de udfører. Det gør det umuligt at skabe den nærhed og tillid, som vi fra naturens hånd har brug for i vores sociale relationer, og, mener han, er en af de primære forklaringer på, at medarbejdere i dag er demotiverede og uengagerede.

Den almægtige leder fremmedgør os

Et andet stort mismatch handler ifølge evolutionspsykologen om den topstyring, de hierarkier og den magtdistance, som hersker i mange moderne organisationer.

- I dag tjener en gennemsnits-topleder i en Fortune 500-virksomhed 380 gange så meget som den menige medarbejder. Hvilket vidner om, hvor enorm magtdistancen er blevet i det moderne samfund. Det virker unaturligt og fremmedgørende på den menneskelige natur. Samtidig skaber udsigten til ekstreme privilegier også en fare for, at de, der søger topjobbene, er mere styrede af selviske interesser end af gruppens, som var det, der styrede ledere i stenalderen, siger van Vugt, som også forholder sig kritisk over for den måde, ledere udpeges på i dag.

- Vi har fra naturens hånd været vant til selv at udpege, de ledere vi skulle følge. Det ligger i vores gener og er med til at motivere os. I dag

udpeges langt de fleste topledere af toppen, og den menige medarbejder har ingen indflydelse, hvilket virker stærkt fremmedgørende, siger han og tilføjer, at der i udpegelsen samtidig skabes en urealistisk forventning om, at toplederen i én og samme person skal kunne varetage alle roller og funktioner fra jæger-samler-samfundets diplomat over spejderen og boplads-byggeren til krigeren.

Vi skal genopfinde det naturlige lederskab

Så hvordan mener du, at vi bør få den menneskelige hjerne og moderne organisationer til at spille bedre sammen?

- Jeg mener, at det første skridt er at anerkende, at vores organisationer er blevet for avancerede til vores hjerner. Og at vi derfor bør træde et skridt tilbage, så vores arbejdspladser kommer til at harmonere bedre med den menneskelige natur og vores oprindelse. Vi skal gentænke vores eksisterende lederskabsmodel helt fundamentalt, så det bliver lettere at udøve det, jeg kalder for *naturligt lederskab*, siger Mark van Vugt, som mener, at første skridt i den retning er, at flere organisationer gør som W.L. Gore og altså forsøger at begrænse antallet af ansatte.

- Jeg ved godt, at der er masser af gode grunde til at gøre organisationer store. Den primære hedder; stordriftsfordele. Men vi er nødt til at erkende, at størrelse har en pris. Og vil man have det bedste ud af folk, bør man stille efter arbejdspladser, der er mere community-orienterede, for det er simpelthen det, vi er skabt til.

- Det betyder, at organisationer ikke bør være større, end at ledere altid kan huske navnene på de ansatte. Det er forudsætningen for at kunne udøve personligt lederskab og skabe den nærhed, tillid og uformelle arbejdsform, som mennesker instinktivt trives bedst i, siger evolutionseksperter og uddyber, at en anden afgørende faktor i hans øjne er at tage mere højde for vores nedarvede lighedstrang og derfor minimere magtdistancen i dagens organisationer og gøre dem fladere. Eksempelvis ved at indføre lønloft som Whole Foods, men også ved at nedbringe antallet af ledelseslag og uddelegere ansvar og beslutningskraft i såvel det daglige arbejde, som når nye ledere og kolleger skal rekrutteres og ansættes.

Skab flydende lederroller

Og endelig anbefaler evolutionspsykologen, at dagens organisationer gør op med myten om den alvidende topleder, der kan og skal varetage alle funktioner og roller, og i stedet giver plads til en situationel og ad hoc-

baseret ledelsesmodel.

- De permanente lederpositioner ligger ikke til vores natur, ligesom den alvidende leder heller ikke passer til vores gener. Flere organisationer er begyndt at arbejde med såkaldt *dispersed leadership*, hvor man i højere grad spreder ansvaret for beslutningerne ud, og det er et skridt i den rigtige retning af et mere naturligt lederskab. Men jeg så gerne, at man gik endnu længere, siger Mark van Vugt, som kunne ønske sig, at virksomheder turde eksperimentere mere med at give plads til helt flydende ledelsesformer. Hvor topledere kan tage teten ad hoc på specifikke opgaver for kortere perioder afhængigt af deres kompetencer og styrker.

- Generelt mener jeg ikke, at vi skal tilbage til livet på savannen. Men vi bør blive meget mere opmærksomme på de implicite biases, som vi er prædestinerede for som følge af vores historie. Nogle af de biases bør vi indrette os mere efter, og det er blandt andet vores behov for lighed, nærhed, tillid og inddragelse.

Skandinavisk ledelse tæt på stenalderledelse

Din opskrift på stenalderledelse lyder på flere måder som forenelig med den danske og skandinaviske ledelsesstil. Mener du, vi er tæt på idealet?

- De skandinaviske lande ligner mit eget hjemland Holland, i den forstand at det er samfund med stor vægt på lighed og egalitarisme. Vi accepterer ikke store forskelle på rig og fattig og har heller ikke store magtdistancer, hvilket gør, at ledere bliver holdt i skak. Vi har ikke samme niveau af korrupsion og magtmisbrug. Og jo, derfor er det rigtigt, at organisationer og ledelsesformerne i disse lande ligger tættere på det ideal, som jeg mener, vi skal tilbage til, siger van Vugt.

- Men selvom man har et stærkt lighedsideal i sin ledelse, skal man altid være opmærksom på organisationens størrelse. For uanset hvor egalitær man bestræber sig på at være, så sker der noget, når organisationer vokser. De bliver mere formelle, upersonlige og anonyme. Det fjerner os fra de miljøer, vi trives bedst i, og dermed fra det, jeg mener, bør være idealet for organisationer i dag. Det kan selv danske ledere have nytte at huske på, slutter evolutionsprofessoren.



Kort om Mark van Vugt

Professor i psykologi ved VU University Amsterdam og desuden ansat som research associate på Oxford University.

Han underviser og forsker i evolutionspsykologi og har især specialiseret sig i organisatorisk og social evolutionspsykologi. Hans primære ekspertfelt er, hvordan viden om menneskets evolution kan bruges til at forstå gruppedynamikker, ledelse og følgeskab, og han betragtes i dag som en af verdens førende kapaciteter inden for feltet.

Van Vugt er forfatter til blandt andet bøgerne *Selected: Why some people lead, why others follow and why it matters* fra 2011 og *Naturally selected: The evolutionary science of leadership* fra 2010. Han har desuden udgivet en længere række forskningsartikler om samme emne på hollandsk.