

## PSYKOLOGEN:

# Spår av stenåldern

Evolutionär ledarskapsteori förklarar varför vi väljer chefer efter längd och den elake som vi känner framför den okända snälla. Den bevisar att vi inte gillar mellanchefer eller ledare som vältrar sig i överflöd och varför vi vill veta allt om våra politiker, skriver Sara Henrysson Eidvall.

Vad kan vi lära av stenåldern om ledarskap? En hel del visar det sig, när forskare sammanställer kunskap från områden som socialantropologi, arkeologi, spelteori och socialpsykologi och formulerar det i evolutionär ledarskapsteori, ELT.

Att leva i flock har varit ett framgångsrikt recept för överlevnad. Många arter, däribland människan, är för kläna för att klara sig på egen hand. I den tuffa miljön i mänsklighetens vaggla Afrika fanns inget utrymme för devisen ”ensam är stark”. Snarare var det tryggheten i att vara många som gällde. Darwins evolutionslära handlar inte om den starkes överlevnad, utan om den som bäst kan anpassa sig. Att leva och samarbeta i grupp var just en sådan smart anpassning. De individer som levde med andra överlevde i större utsträckning och deras gener spreds med större framgång.

**DET MÄNSKLIGA GRUNDLÄGET** är att vara gruppmedlem, en följare. Eftersom socialt samspel har varit en överlevnadsfaktor är vi också extremt känsliga för att stötas ut ur gruppen. Många experiment visar att vi är beredda att göra nästan vad som helst för att vara accepterade i gruppen.

Ledarskap uppstod för runt två

miljoner år sedan som ett svar på gruppens behov av samordning. I takt med människans utveckling blev kravet på samordning större. Ledarskap kom alltså *efter* följarskap. Urtidsmänniskorna levde i mindre grupper där alla var släkt med alla. Det var en ganska jämlik samvaro där resurserna fördelades bland gruppens medlemmar. Men det medförde också en spänning mellan individens behov och gruppens – och de gick inte alltid hand i hand utan måste hanteras. Än i dag trivs vi bäst i mindre organisationer.

Ledarledda grupper hade större chans att överleva så även förmågan att låta sig ledas har belönats av evolutionen. Men vi ville bara bli ledda när vi verkligen behövde det, och då av någon som gruppen själv valde. Förutom kompetens var längd, hälsa, styrka, ålder och rykte några faktorer som avgjorde vårt val, likaså likhet och grupptillhörighet. Och den som blev utsedd till ledare i en situation var inte alls självskriven som ledare i en annan. Följarna utvecklade stoppmekanismer för att reglera ledarens inflytande och dominans – från oskyldigt skvaller,

till att obstruera och rent av avrätta sin ledare, vilket även moderna ledare fått erfaras, till exempel Muammar Khadaffi, Nicolae Ceaucescu och Saddam Hussein.

**CHEFSKAP DÖK UPP PÅ** arenan först när ägandet kom in i bilden för cirka 13 000 år sedan i och med att vi började odla och blev bofasta. Med ledarskapets tideräkning är det klockan 23.59 vilket betyder att vi är djupt och sedan länge präglade av ett ledarskap för ett helt annat sammanhang än det vi lever i. Odlandet medförde att vi kunde börja samla på oss resurser. Det fick stora konsekvenser för ledarrollen som alltmer började handla om att skydda sina resurser och för att organisera de växande samhällen som bofast odlade och ägande medförde. Där uppstod chefskapet – organisationens svar på behovet av samordning, kontroll och maktutövning. Och den uppdelning har vi i praktiken haft sedan dess – chefen som leder på uppdrag av organisationen och ledaren som leder på uppdrag av

*»Vi har en förkärlek för att välja långa och fysiskt starka ledare, gärna manliga sådana, trots att det inte alls är relevanta kriterier för ledarskap 2012.«*

gruppen. Ibland förenas de i en person, ibland inte.

De ledare vi valde på savannen står som prototyper än i dag och det får konsekvenser i det moderna arbetslivet. Forskaren Mark van Vugt talar om mismatch-hypotesen som om och om igen visar sig i våra moderna organi-

# i dagens ledarskap

sationer. Vi är genetiskt inprogrammerade på en viss typ av ledare som vi automatiskt föredrar. Det betyder att vi har en förkärlek för att välja långa och fysiskt starka ledare, gärna manliga sådana, trots att det inte alls är relevanta kriterier för ledarskap 2012. Amerikanska studier visar att längd till och med har större betydelse för lön än kön! Vid urval gäller det att vara uppmärksam när stenåldershjärnan slår till. Vår inbyggda fördom om utseende och likhet gör att vi i dag riskerar att välja bort kompetenta kandidater som inte uppfyller våra urgamla kriterier.

När chefen 2012 har arbetsplatsträff med sina medarbetare om budget och verksamhetsplan så triggas det igång tankar, känslor och beteenden från flera miljoner år som följare. Att låta sig ledas av någon som i sin tur låter sig ledas av någon högre upp i organisationen tycks strida mot vårt

medfödda behov av jämlikhet och närhet till den eller de som ska få förtroendet att leda oss. Därför kan mellancheferna få det svårt. Vi vill också kunna lita på dem vi följer, därför har vi ett inbyggt intresse för ledarens personliga förhållanden, som ett mått på pålitlighet och integritet. Skvaller är både ett sätt att utbyta information om ledaren och hålla honom eller henne lite i schack.

**DET JÄMLIKA LEDARSKAPET** bygger också på relativt små avstånd mellan ledare och följare där ledarens generositet är ett viktigt kriterium. Dagens astronomiska skillnader mellan arbetare och vd – ett lönegap på flera hundra årslöner – triggas vårt inbyggda rättvisespannos. Större skillnader påverkar lojalitet och prestation negativt.

Den moderna ledaren måste också ställa sig samma fråga som kollegan

gjorde på savannen för hundratusentals år sedan – varför vill mina följare följa just mig? •

SARA HENRYSSON  
EIDVALL ÄR LEGITIMERAD  
PSYKOLOG OCH  
SPECIALIST I ARBETS-  
LIVETS PSYKOLOGI PÅ  
SANDAHL PARTNERS.



## KÄLLOR»

*Selected – why some people lead, why others follow and why it matters* av Mark van Vugt och Anjana Ahuja, Profile Books Ltd 2010.

*An evolutionary view, what followers want from their leaders* av David Winsborough, Robert B. Kaiser och Robert Hogan, ur LIA, volym 29, nummer 3, juli/ augusti 2009.

**ANNONSERA DÄR PERSONALCHEFERNA HÄMTAR INSPIRATION!**

Med en annons i **PERSONAL & LEDARSKAP** når du som annonsköpare Sveriges personalansvariga personalchefer, personaldirektörer och HR-specialister.



**BOKA PLATS NU. RING 08-662 75 00  
ELLER MAILA MAIL@ANNONSHUSET.SE**

**PERSONAL**  
& LEDARSKAP