





# Gåden om leder-DNA

Konsulenterne opdrager ledere og medarbejdere til at forstå deres organisatoriske liv i lyset af anerkendende teori og tilstræber fortsat flade strukturer. Men sæt nu vores gruppeliv fungerer bedst i klare hierarkier?

**L**eder-DNA, lød titlen på Rasmus Ankersens meget underholdende bog fra 2008, hvori han bragte interview med 25 topledere. Som det er med det meste af den ikke-akademiske ledelseslitteratur, har vi angiveligt at gøre med endnu en glorificering af en række mennesker, der er blevet topchefer. At de er nået til tops i det organisatoriske liv, betyder ikke, at de nødvendigvis er fødte ledertalenter – der går givetvis andre fortællinger om dem ude i virksomhederne end mediernes og ledernes egne.

Blandt andet derfor er det relationerne, samtalerne og de forskellige fortællinger, som den populære akademiske HR-litteratur hæfter sig ved, når læring, trivsel og udvikling tilsammen gøres til *ledelsesbegrebet*. Her udledes lederegenskaber ikke ud fra, hvad succesfulde ledere synes at stå for. I stedet vægtes medarbejderperspektivet. Erkendelsesteorien er socialkonstruktionismen, og metoderne har deres rødder i familierapien: Der skal lyttes til den enkeltes oplevelse, holdning og behov, og der skal tænkes cirkulært.

Den akademisk inspirerede HR-diskurs og det ledelsesmæssige ideal er, at alle indser, at det er sproget, som konstruerer verden, hvorefter det er muligt at *anerkende* hinandens perspektiver og herved bane vejen for menneskelig såvel økonomisk vækst.

## He is a follower – not a leader

Men Ankersens konklusion er anderledes. ”Ledelse kommer indefra – medfødt eller som et talent, der etableres meget tidligt i livet”, siger han og er i god tråd med, hvordan mange ikke-HR-folk forstår ledelse. Mange sætter spørgsmålstegn ved, om ledelse overhovedet kan læres. Og de er ikke i tvivl om, at forskellige person-

ligheder forvalter præcis den samme lederrolle vidt forskelligt og med forskellig succes. De ser personlighed og faglighed som de primære årsager til samarbejdets skæbne. Heri ligger også, at nogle *ikke* har ledelse i sig. Derimod er det en nærliggende tanke, at nogle af disse mennesker har en stærk disposition for følgeskab!

Men at være *'follower'*, som man i mangel på en dansk terminologi må låne som begreb fra den engelsksprogede litteratur, beskriver i dagens Danmark ikke anerkendelsesværdige kvaliteter. Det passer ikke med tidens ressourcefokus og påstanden om, at mennesker ønsker at lede sig selv, er indre motiverende mod udvikling og præstation via frihed under ansvar. Ressource-trenden får ikke blot en *follower* til at føle sig forkert, men også en *leader*. Så hellere se sig selv som fx *coach* eller *koordinator* og italesætte sine medarbejdere som *kolleger*.

Tankevækkende er det, at *med*-arbejdere vel er det tætteste, vi kommer på et dansk ord for 'den, der skal ledes'. *Leader* og *follower* arbejder i Danmark *med* hinanden. Der er ikke én part, der arbejder *for* en anden part, der er ikke tale om en relation mellem væsensforskellige parter, der med hver sine interesser potentielt arbejder *mod* hinanden.

Med andre ord er ledelsesrelationen med HR-diskursen blevet noget diffus. Set fra et socialkonstruktionistisk perspektiv må konklusionen faktisk være, at ledelsesrelationen slet ikke findes. Den, der leder, og den, der følger, er begge mistænkelige – sidstnævnte har vi end ikke sprog for. Det at bryde autoriteterne ned var tænkt som en frigørelse, men har paradoksalt nok skabt nye sociale tabuer: Det er hverken velanset at ville bestemme eller ville blive bestemt over!



## > Kampen om status

Vore hjerner ændrer sig hele livet, og at tanken om ”at knække DNA-gåden” er delvis misforstået. Der er meget andet end den medfødte disposition på spil, i forhold til hvordan vores hjerner kommer til at se ud, og hvad vi kan blive gode til. I det hele taget har vores evne til at tilpasse os vores omgivelser været med til at gøre os suveræne som art.

Når det er sagt, så er hjernens grundlæggende strukturer fortsat, som 200.000 års evolution har foreskrevet det. Vi ved, at både menneskehjernerens ensartethed og individuelle nuanceforskelle for en vis del er genetisk disponerede. Langt de fleste af disse år har vi levet i jæger-samler-samfund i klaner a 30-50 personer, som igen er forbundet med to-tre andre klaner. Netop det har været et andet afgørende for vores overlevelse som art: At vi er sociale dyr og har organiseret os i grupper. Sammen har vi kunnet overleve farerne på den afrikanske savanne, holdt sulten på afstand ved at kunne nedlægge vildt i koordineret jagt og beskytte os mod truslen fra andre, der var sultne, grådige eller bange (Winsborough et al. 2009).

Overlevelse har i menneskets udvikling krævet, at der ikke spildtes ressourcer på splid, eller at nogen kortede på frihjul. Det har været afgørende, at gruppens enkelte medlemmer affandt sig med deres rolle og bidrog til kollektivet, som gruppen foreskrev. Den DNA, der er blevet bragt videre, er den, der fulgtes ad med et klart statushierarki, og som repræsenterede den rette blanding af ’leaders’ og ’followers’. Eventuel aggression skulle bruges i konkurrencen med rovdyr og andre klaner om føde og gode revirer. Derfor



*Mange sætter spørgsmålstegn ved, om ledelse kan læres. De er ikke i tvivl om, at forskellige personligheder forvalter præcis den samme lederrolle vidt forskelligt.*

har vi været afhængige af autoritet og af, at den bedste jæger (eller kriger) traf beslutningerne, og at de øvrige fulgte med.

I vores oprindelige ”organisation” har motivet til at udfylde sin rolle og gøre et godt indtryk vel også været at undgå at være nederst i hierarkiet. Dette, selv om det kan det være en fornuftig strategi at forlige sig med sin position, så man ikke er en trussel for dem, der ligger over én. Principielt er gruppelevets logik dog, at jo højere i hierarkiet, des længere væk fra bunden, hvorfor der i mennesket bor en stræben mod magt og status. Som Freud også insisterede på, giver dette os en sammensat natur, kendetegnet ved det

ambivalente forhold, at vi for at sikre vores egoistiske behov er afhængige af andres anerkendelse – vi tåler for alt i verden ikke at blive udstødt af ”klanen”.

Menneskets behov for anerkendelse kan altså fortolkes ud fra en helt anden dynamik, end de moderne HR-teoretikere gør det. Når organisationskonsulenter med reference til Peter Lang belærer ledere med, *at mennesker ikke gør noget dumt med vilje*, frarøver de dem deres sunde skepsis over for menneskelige motiver. I stedet giver de dem et upræcist grundlag i deres arbejde med at få andre til at gøre ting, som hovedopgaven og deres professionelle rolle kræver. Når mennesker ikke altid gør noget umiddelbart egoistisk, er det måske, fordi de risikerer, at dette sanktioneres. Ifølge den amerikanske psykologiprofessor Robert Hogans (2007) forenkledede formel er menneskets ’DNA’ – dets eksistentielle kamp – udfordringen: ”To get ahead”, ”to get along” og ”to make meaning”. I ét og samme liv. Den, der kan bruges til noget i forhold til disse tre dimensioner, er ifølge Hogan den naturlige leder at følge.

## Dominans – en følelsesmæssig intelligens?

Den, der fremstår menneskelig, human, ærlig, religiøs mv., men samtidig er i villig til at skifte tilgang, når behovet opstår, er den, som beskytter sine selvinteresser bedst. Han er ”the fittest”, blandt fælder der konformt følger de sociale spilleregler. Machiavelli beskrev denne mennesketype, når han skrev om den i dag så kontroversielle magt. En mennesketype, som siden er blevet foragtet, også i psykologien. Her er magtbegærligheden blevet problematiseret som psykopatisk: Dominant, narcissistisk, effektivt manipulerende, følelsesmæssigt tom og ikke i stand til empati eller at føle skyld.

Udviklingspsykologen Patricia Hawley (2006) sidestiller ikke desto mindre machiavelliansk intelligens med den positivt associerede følelsesmæssige intelligens, som den er beskrevet af Goleman (1995). At have de fleksible sociale egenskaber til dels at kunne begå sig relationelt (getting along), dels at afvige normerne og hytte sit eget, når det betaler sig (getting ahead) er med Hawley ikke i sig selv psykopatisk.

Hun foreslår, at blandingen af at ville andre, men også ville status og magt, basalt er en sund assertiv måde at møde sin omverden på. Dette inspireret af hendes studier af dominans og moral hos førskolebørn. Her viste de som både trak på tvangsstrategier (true, snyde og tage) såvel prosociale- (reciprocitet, samarbejde, venskaber) sig at være de mest effektive til at kontrollere ressourcerne – her legetøjet og de voksnes opmærksomhed. Deres aggressivitet til trods fandt Hawley, at disse børn både var moralsk modne og populære.

## Hvem leder hvem?

Selv om vi har mudret relationen leder-medarbejder med helt umulige ord (fx lederen som koordinator eller coach), er der tale om



en lineær hierarkisk handel: ”Hvis jeg kan se, at du er nyttig som leder, så giver jeg dig mit følgeskab.” Igennem det økonomiske op-sving har det været vanskeligt for medarbejderen at se, hvad der definerer ’nyttigt’ i en gruppesammenhæng.

Mange steder har det tidligere lydt, at ”hvis du giver mig den løn og efteruddannelse, jeg peger på, så siger jeg ikke op foreløbigt” – men her må man i dag afskedige. Medarbejderne har bevist, at moderne læringsteori er tendentiøs. Bakket op af populær HR-teori og dens fokus på selvrealisering har de skubbet bag på en lederadfærd, som har fået tingene til at løbe løbsk. Det nødvendige fokus på klare roller og rammer, autoritetsrelationer, kontrol og magt er gået i glemmebogen – selv om det er ting, der må og skal vægtes, hvis en organisation skal være effektiv og sund. Men de rimer på aggression, ikke på anerkendelse, som danskerne frustrerede kalder på, hver gang nogle forsøger at lede dem. Fokus er gledet fra hovedopgave til trivsel, men spørgsmålet er, både om vi er mere effektive eller gladere af den grund?

Leder-DNA er snarere viljen til at bestemme end viljen til at

forstå. De, der drives af at forstå, skal lære om magt – ikke mere snak om anerkendelse for nu! Anerkendelsen skal reserveres det anerkendelsesværdige som en belønning, der fordrer mere af det og ikke mindst tydelige hierarkier. Det må ikke blive en retfærdighed, der suger enhver dramatik og passion ud af det at være menneske til fordel for middelmådighed og utydelige ledere. ■

*Troels Gottlieb, cand.psych.*

#### REFERENCER

- Ankersen, R. (2008). *Leder DNA – i blodet på 25 topledere*. København: Forlaget Turbulenz.
- Goleman, D. (1997). *Følelsernes intelligens*. København: Borgen.
- Hawley, P. (2006). Evolution and Personality: A New Look at Machiavellianism. I Mroczek, D. & Little, T. (red.), *Handbook of Personality Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. New Jersey: Psychology Press.
- Winsborough D., Kaiser R. & Hogan, R (2009). An Evolutionary View – What Followers want from their Leaders. LIA, vol. 29, no. 3.