

"Du er simpelthen SÅ stædig!" – en kommentar, som mange har hørt rigtig mange gange. Måske heldigvis, for eksisterede der ikke stædige personer, så ville der med stor sandsynlighed ikke ske nogen fremdrift hverken i privatlivet eller arbejdslivet.

I organisationer har vi derfor brug for stædigheder for at få ting til at ske – en interessant tanke at have in mente i et ledelsesperspektiv, hvor det at anskue stædighed som komplementær til en passion er en uvurderlig menneskelig ressource for alle organisationer. Selvom der er varianter inden for hver type, har vi valgt at opdele stædighederne i syv generiske varianter: reflektorisk stædighed, faglig stædighed, over-jeg stædighed, entreprenant stædighed, fysisk stædighed, religiøs stædighed og kollektiv stædighed, som bliver præsenteret på skift i Ledelse i Udvikling i 2013.

Forfattere

Jacob Brix,
Aarhus Universitet,
School of Business and
Social Sciences

Henning Sejer Jakobsen,
Teknologisk Institut,
Center for Idé og Vækst

Ledelse af *entreprenant og* *over-jeg* stædighed

I sidste udgave af Ledelse i Udvikling beskrev vi, hvordan reflektorisk og faglig stædighed kan afstedkomme allergi overfor hinanden, og hvordan man som leder med fordel kan fokusere på den passion, der driver stædighederne, for at fremme samarbejde i praksis. Denne gang er turen kommet til entreprenant stædighed og over-jeg stædighed.

Entreprenant stædighed

Entreprenant stædige personer er kendetegnet ved, at de skaber nye ting, sætter nye initiativer i gang og stræber efter at se ting ske. Ofte brænder de så meget for det eller de initiativer, de har sat i søen, at de helt glemmer eller ligefrem nedprioriterer andre opgaver, som de skulle udføre. I sidste instans kan det være, at de glemmer at spise, tænke på økonomiske konsekvenser eller ligefrem glemmer andre aftaler med kolleger, familie og venner.

I denne beskrivelse ser man både stædighedens styrker og svagheder. Ledere i mange organisationer ønsker faktisk initiativer og progresivitet, og her er det oplagt at bruge den passion, der driver entreprenant stædige personer, og her give plads til de skabende samt udviklende aktiviteter. Dog inden for rimelighedens grænser, for hvis stædigheden bliver for dominerende, kan det have alvorlige konsekvenser for virksomhedens drift, da man risikerer, at personerne stædigt nørkler for meget med detaljerne og glemmer helheden.

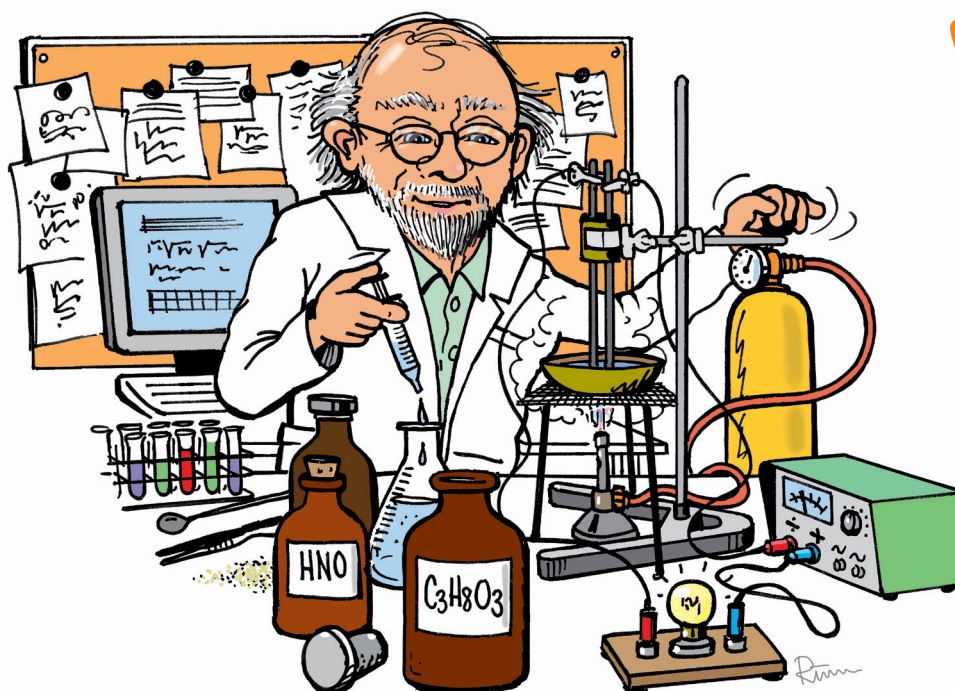
Om skabelse og innovation

Det at skabe ideer er ikke nødvendigvis tidskrævende, som det f.eks. ses ved

redaktionsmøder, markedsføringsmøder og strategimøder, hvor man som undskyldning for at reproducere almindeligheder bruger det lidt fortærskede ord "vi brainer" om det at mødes og komme med forslag til nye tiltag. Den måske lidt klicheagtige beskrivelse af en genial ide, som illustreret ved en lypære over hovedet, er nemlig stærkt overvurderet. Rigtig mange drømmer om at dette kan ske, hvor man iscenesætter mere eller mindre fantastiske events med det formål, at den geniale ide skal opstå. Desværre sker dette Eureka-øjeblik sjældent i virkeligheden ved sådanne events, da der ligger et stort arbejde bag opnåelsen af



Entreprenant stædige personer er kendetegnet ved, at de skaber nye ting, sætter nye initiativer i gang og stræber efter at se ting ske. Ofte brænder de så meget, at de helt glemmer andre opgaver, som de skulle udføre



🔥🔥 Rigtig mange drømmer om, at den geniale ide opstår, hvis man blot iscenesætter mere eller mindre fantastiske events. Desværre sker dette Eureka-øjeblik sjældent i virkeligheden ved sådanne events, da der ligger et stort arbejde bag opnåelsen af innovative gennembrud, som tager tid

innovative gennembrud, som tager tid: Man bliver ikke kunstner ved at male et par malerier, ligesom det at skabe nye inventioner, nye forretninger og nye bedrifter tager tid – man skal være stædig.

Langt hovedparten af de skabelser, der i dag ses som succeser (og sådan set også som fiaskoer), er resultatet af lang tids arbejde, mange fejludstillinger og misantagelser – endda ofte med mange nederlag, mange forskellige variationer af ideerne og en vedholdende prøven og eftervisning, inden det givne resultat er opnået.

Derfor er det nødvendigt, når en iværksættelse eller en skabelse skal realiseres, at der iscenesættes et helt anderledes, systematisk og længerevarende forløb. Her er det ikke nok med hurtige skud fra hofte, for der kræves på en helt anden måde tid til at iscenesætte en passion hos deltagerne, så de ikke kan lade være med at skabe og udvikle. Ved proaktivt at skabe grundlaget for entreprenant stædighed kan innovativ aktivitet derfor stimuleres.

Over-jeg stædighed

Inspireret af Sigmund Freuds 'Super Ego' er over-jeg stædigheden

baseret på, at den enkelte person er placeret i en position eller situation, som giver vedkommende ret eller magt til at være stædig alene grundet sin position som beslutningstager: f.eks. forældre overfor børn, militærofficerer overfor befalingsmænd samt menige, ledere overfor medarbejdere, trænere overfor spillere, og undervisere overfor kursister/elever – "og sådan er det bare!"

Jeg ved (måske) bedre!

Det er over-jeg'et, der fortæller os, hvad vi bør gøre og mene. Over-jeg stædigheden er baseret på "jeg ved bedre" – oftest relateret til en situation, hvor man faktisk ved eller burde vide bedre. Andre stædighedstyper, som reflektorisk stædighed, kan have samme baggrund, men her gør situationen via den enkeltes magt-position, at han/hun de facto har ret fra starten. Over-jeg'et rummer nemlig på den ene side den moralske samvittighed hos den enkelte, der omhandler forbud og anbefalinger, der er knyttet til en stærk frygt for at gøre tingene forkert, tage forkerte valg eller træde ved siden af. Denne tankemåde resulterer ofte i en sort eller hvid anskuelse, hvilket samtidigt kan lede til ekstreme reaktionsmåder og overdreven idealisme,

ekstrem lydighed samt overdreven skyldfølelse overfor dem, som stædigheden rettes mod.

Hvad der kommer let, går let

Over-jeg stædighed kan derfor også karakteriseres som en positionsmagt, som værende en politisk magt eller arvet magt, hvor den enkelte er i en position til at bestemme over andre eller til at styre forløb og begivenheder. Modsat forsvinder magten ofte, så snart positionen bliver ændret eller fjernet, da magten var bundet i den rolle, man havde. Dette er noget, mange trendsættere, ledere og politikere har oplevet, når de f.eks. ikke længere bliver spurgt om nyeste mode, når direktøren bliver afskediget, når fabrikanten må lukke sin fabrik, og når ministerembedet går til en anden. Man er sin position og kun sin position. Måske er det derfor, at det er blevet trendy for mange med givne ledende roller også at bruge deres positionsmagt til at "låne" fra andre fag – også selvom de ikke har disse færdigheder. F.eks. ved at bruge endda meget flotte titler for at signalere stor viden såsom "strategisk innovationskonsulent", "forandringscoach" eller "innovationsdirektør" – dette selvom man ikke ved mere end alment kendt

Citat

Inspireret af Sigmund Freuds 'Super Ego' er over-jeg stædigheden baseret på, at den enkelte person er placeret i en position eller situation, som giver vedkommende ret eller magt til at være stædig alene grundet sin position som beslutningstager

- om faget innovation, aldrig egenhændigt har skabt noget nyt, og at man givet vil få svært ved at overbevise fagligt stædige personer om, at der er substans bag deres nok så flotte titel.

Den beskyttende rolle

Normalt er udøvelse af over-jeg stædigheden baseret på et oprigtigt beskyttende grundlag, nemlig at personen, der udøver stædigheden, vil det bedste for en. Hvis en forælder f.eks. fortæller sin teenager, at han/hun 'kun' må medbringe fire øl til den første fest med alkohol, så er det ikke for at være sur, gammeldags og kedelig. Det er oftest for oprigtigt at beskytte det unge menneske for overdreven fuldskab m.m. Det samme gælder for virksomheds-ejere og ledere – her er det bare organisationen, man vil det bedste for, og som en naturlig konsekvens heri ligger så, at man nogle gange bliver nødt til at afskedige folk, at have lønstop eller måske endda udskifte medlemmer af den nuværende ledelse – simpelthen fordi det er det bedste for virksomhedens overlevelse. ☹



Entreprenant fakta-boks

Styrke – den drevne passion

Man er sin kreation – det man skaber!

Man ønsker at skabe, se ting ske og få skabt noget, hvor man skaber en vis identitet via sine skabelser. Det er grundlaget for innovatører, kreatører og iværksættere, der grundet vederhæftighed og stædighed resulterer i skabelse af nye opfindelser, nye forretninger, og at ting sættes i værk.

Resultat: Opstart og iværksættelse

Svaghed – oplevet stædighed

Entreprenant stædige bliver forblændet af deres ideer og glemmer derved både helheden og sine omgivelser.

Man får derved ikke sagt stop i tide, men bliver ved længere, end det reelt er både økonomisk og menneskelig fornuftigt, hvorfor man risikerer at gå fallit, blive skilt eller blive syg.

Over-jeg fakta-boks

Styrke – den drevne passion

Man er sin position – den status, man har fået!

Man ønsker oprigtigt det bedste for dem, der begås beslutning over for, således at de begrundet i ens egen erfaring og viden guides bedst muligt. Position giver status og beslutningsret, hvor beslutninger og handlinger kan effektueres uden begrundelse eller argumenteret ræsonnement.

Resultat: Beslutsomhed

Svaghed – oplevet stædighed

Over-jeg stædighed baseres på en opnået, tildelt eller erobret magt, hvor man de facto har ret pga. sin position uanset argumenter, facts eller fornuft. Fjernes positionen, har stædigheden ingen mening eller magtindflydelse længere.