

"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

DE 7 STÆDIGHEDER

Ledelse af reflektorisk- samt fagligt stædige personer

I sidste udgave af Ledelse i Udvikling fortalte vi, at det i et ledelsesperspektiv er essentielt at være opmærksom på andre personers forskellige typer af stædighed, herunder også at være særligt opmærksom på sine egne stædigheder. I denne artikel vil vi præsentere to typer af de i alt syv stædigheder, som ofte har det svært sammen, og som på hver sin måde både har en skabende samt destruerende effekt for ethvert samarbejde og/eller udviklingsprojekt. Vi beskriver her den reflektoriske stædighed og den faglige stædighed.

Reflektorisk stædighed

Reflektorisk stædighed omhandler det at fastholde et argument baseret på tidligere oplevelser, uanset hvilken empiri disse oplevelser er etableret på. Sådanne oplevelser kan være egne erfaringer, noget man har hørt i en bestemt kontekst, noget man har læst i avisen, ens egen fortolkning af et udsagn ved et møde osv. – men det kan også omhandle misforståelser og vandrehistorier. Den reflektoriske stædighed er derfor baseret på en refleksion og ikke altid en sandhed om det, som man har set, oplevet og/eller fået fortalt.

Løgn og latin, eller?

Reflektorisk stædighed er let at genkende ved møder, i diskussioner og i sammenkomster, da den kendetegnes ved udsagn og fraser som, "sådan har vi altid gjort", "sådan er det altså bare", eller "vi er mange i ledelsen, der mener...". Der er her tale om en sandhed med modifikationer, for det er lang fra sikkert, at det altid har været sådan i ens organisation, eller at det reelt er sådan – men det er den virkelighed, som den enkelte person oplever. Derfor er reflektorisk stædighed som sådan ikke nødvendigvis baseret på en bevidst løgn, men nærmere en misforståelse af, hvordan verden hænger

sammen i den kontekst, man diskuterer. Eftersom den reflektoriske stædighed sjældent er baseret på facts eller generaliserbar viden, afholder dette alligevel sjældent den enkelte medarbejder/leder fra at have klar og urokkelig mening om et givet emne – uanfægtet denne holdning ikke er bevist eller efterprøvet og endda sjældent passer – som, "det virker ikke i praksis", "det vil vores kunder aldrig købe", eller "nu skal vi også være realistiske".

Driften må og skal forsætte!

Men der er også visse fordele ved den reflektoriske stædighed. Det at have rutiner, som er klart definerede, er guld værd for enhver virksomhed, da det muliggør, at noget sker. Det er med udgangspunkt i vores rutiner og vores refleksion på disse rutiner, at vi stædigt kan sikre driften af vores virksomhed og endda også justeringerne af driften, således at vi arbejdere og producerer smartere dag for dag. Og det gør også, at ting sættes i gang, trods det at en fornuftig anskuelse ville have frarådet det, hvilket reelt er kilden til mange af vores højdepunktsoplevelser og iværksættelser. Kontrasten til den reflektoriske stædighed er således ofte den faglige stædighed.

Citat

Den reflektoriske stædighed er baseret på en refleksion og ikke altid en sandhed om det, som man har set, oplevet og/eller fået fortalt

Faglig stædighed

Den fagligt stædige person har sit udspring i et (ofte videnskabeligt) veldokumenteret og underbygget argument, der tager udgangspunkt i eftervisning, statistik og faglighed, og som afspejles af en konstant opdatering af sit felt. Dette sikrer, at man ikke sakker bagud fagligt og ender ud med at have en reflektorisk stædighed. En faglig stædighed skabes ved at sætte sig ind i et emne og ved at holde sig opdateret – typisk betydeligt mere, end andre har gjort. Faglig stædighed kan derfor også skabe en fastlåshed overfor andre i en diskussion, da ens argumenter er baseret på en viden om noget lært, noget eftervist og noget dokumenteret. En faglig stædig person betragter sine argumenter som et *faktum*, som dermed ikke er til diskussion.

Det tager 10.000 timer

Faglighed udspringer ikke at ingenting. Adskillige forskere er nået frem til, at det kræver 10.000 timers øvelse at blive god til noget. Det svarer til 40 timer om ugen i 5 år, hvilket er den tid en universitetsuddannelse tager ved hård og vedholdende praktisering og øvelse – krydret med en passion for sit fag og det, man studerer. En så gennemgribende indsats for opnåelse af en faglighed indbefatter også en stærk identitet, som man hænger sig mere i, end omverdenen måske forstår. Med andre ord: Man bliver sin faglighed, og modsat titler, som man i princippet blot får tildelt, så er faglighed noget, man har fortjent – man ER civilingeniør, HD'er eller jurist, men *man bliver tilbudt* en lederstilling. Og mister man sin lederstilling, vil man stadig være civilingeniør, m.v.

Jeg VIL have ret!

For at benytte et neutralt eksempel, kan den faglige stædighed komme til udtryk i forbindelse med videnspil såsom Trivial Pursuit. Her kan en enkelt person indstille spillet ved stædigt at hævde, at der er fejl på et spillekort. Personen bliver simpelthen nødt til at eftervise sandheden om sin viden via fagligt anerkendte værker, eksempelvis et encyklopædi, et leksikon eller en database, der er lidt mere kildekritisk end udokumenterede artikler fundet via Google eller Wikipedia – ellers kan han/hun ikke lade spillet fortsætte. Oftest ses det endda, at personen har ret, hvilket er til stor irritation for modspillerne, der har taget svaret på spillekortet for givet.



Den amerikanske stor-investor Warren Buffett udtrykte faglig stædighed meget præcist som: "Du har hverken uret eller ret, fordi folkemængden er uenig eller enig med dig. Du har ret fordi dine data og dit ræsonnement er korrekt!".

Ledelse af den reflektoriske og faglige stædighed

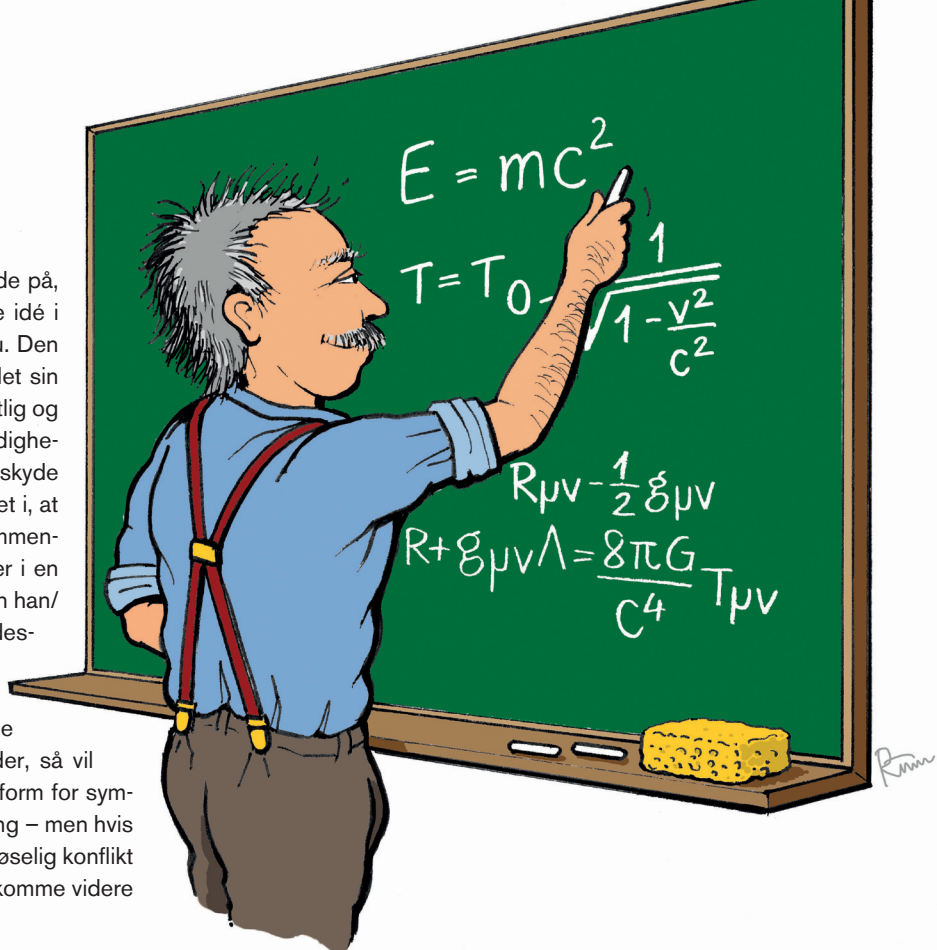
I forbindelse med samarbejde, hvor nye tiltag, såvel store som små, skal udarbejdes, er det essentielt, at man som leder forstår og får italesat, når en konflikt begynder at opstå – for den vil opstå, når en reflektorisk stædighed møder en faglig stædighed. Det er ikke personer som sådan, der ikke kan lide hinanden; det er deres anskuelse af det emne, som de arbejder med, der er *helt* forskellig. >>

Citat

En faglig stædig person betragter sine argumenter som et faktum, som dermed ikke er til diskussion

>> Eksempelvis vil en reflektorisk stædig person holde på, at en given idé om et nyt produkt er den bedste idé i verden, og at denne idé bør efterfølges her og nu. Den fagligt stædige person vil skyde ideen ned grundet sin viden om området, teknologien osv. Ved en ordentlig og konstruktiv dialog, baseret på viden om de 7 stædigheder, vil den fagligt stædige person, i stedet for at skyde ideen ned, give den reflektorisk stædige person ret i, at ideen til et nyt produkt er genial, men at vedkommende bør søge i patentlitteraturen (hvilket ofte ender i en Google-søgning, da det andet er for nørdet), inden han/hun fortæller ledelsen om sit påfund, da ideen (desværre) allerede er opfundet og på markedet.

Overordnet kan man sige, at hvis man kan fremme de positive aspekter af de forskellige stædigheder, så vil de kunne komplementere hinanden og skabe en form for symbiose i den gordiske knude mellem drift og udvikling – men hvis man ikke formår dette, vil der opstå en nærmest uløselig konflikt personer imellem, som skal løses, før man kan komme videre med sit arbejde. ■



Citat

Adskillige forskere er nået frem til, at det kræver 10.000 timers øvelse at blive god til noget. Det svarer til 40 timer om ugen i 5 år

Faglig stædighed

STYRKE – DEN DREVNE PASSION

Man er sin viden!
Man har viden og sætter sig ind i det, man udtaler sig om, og opnår en identitet qua sin faglighed.
Det at vide mere er vigtigt, hvorfor fagligt stædige personer inden for deres fagområder kan løse problemer og opgaver, som andre ikke kan – endda med en stor entusiasme
Resultat: kundskab

SVAGHED – OPLEVET STÆDIGHED

Fagligt stædige personer opleves ofte som fagidioter eller nørdere, som ikke vil høre på nye argumenter eller andre vinkler på emnet, der ikke er mindst ligeså velbegrundede som deres egne argumentation

Reflektorisk stædighed

STYRKE – DEN DREVNE PASSION

Man er sin baggrund!
Man forholder sig til sin opfattelse, sin overbevisning af en givet situation eller mulighed. Man er klar til at gøre noget for at realisere dette – også trods andres opfattelse samt logiske og faglige modargumenter. Dette skaber afsæt for at sætte gang i noget grundet sin overbevisning – endda trods alle odds, hvilket kan resultere i engagering i politisk arbejde, foreningsarbejde og frivilligt arbejde
Resultat: ildsjæle

SVAGHED – OPLEVET STÆDIGHED

"Vi begriber verden med de begreber, vi begriber" – hermed forstået, at det vi forstår, er det, vi reagerer og agerer ud fra. Også selvom det er af misforstået og tvivlsom karakter eller forældet baggrund. Argumenter baseres derfor på baggrund af tidligere oplevelser og ofte uimodsagte argumenter, som gerne gentages – endda med stædig fastholdelse, trods argumentets tvivlsomme oprindelse

Citat

Hvis man kan fremme de positive aspekter af de forskellige stædigheder, så vil de kunne komplementere hinanden og skabe en form for symbiose i den gordiske knude mellem drift og udvikling