

Talent- og styrkeudvikling

"Har du mulighed for – hver dag på dit arbejde – at gøre det, du er bedst til?"

Hvis du svarer "ja", så vil den efterfølgende læsning nok være interessant for dig, men nok ikke relevant (med mindre du har ledelsesansvar!) Ca. 1.7 mio mennesker (fordelt på 100 virksomheder i 63 lande) blev stillet dette spørgsmål, og 20 % svarede "ja". Og spørgsmålet var ikke, om du hele tiden og hver dag har mulighed for at gøre det, du er bedst til. "Lidt hver dag" er også nok til at svare "ja".

Fire ud af fem kan ikke det.

Yderligere blev det dokumenteret, at jo længere tid man har været i job, og jo højere man er kravlet op ad karrierestigen, jo mindre tilbøjelig er man til at svare "ja"!

Det giver naturligvis anledning til visse overvejelser i forbindelse med rekrutterings- og fastholdelsespolitik, men især er det interessant at finde ud af, hvorfor vi tilsyneladende tillader os selv – og andre – at beskæftige sig for meget med noget, som vi ikke har talent for.

Hvis "god" er det modsatte af "dårlig", så har vi masser af erfaring med forskning i "dårlig". Læger har studeret sygdomme for at lære om sundhed. Psykologer har lært om depressioner for at kunne skabe "lykke". Tænk blot på mulighederne for valg af ord, som beskriver sjælelige sygdomme: neuroser, psykoser, fobier, manier, psykopatier, skizofrenier, depressioner, hysteri, narcissisme. (Martin Seligman, tidl. formand for American Psychological Association, fandt 40.000 studier i depression men 40 om lykke, glæde og tilfredshed). Parterapeuter ser ind i årsager til skilsmisser for at lære ægtepar om "happy marriage". Læreren skriver "3 fejl" med rødt i en opgave med 30 regnestykker i stedet for "27 rigtige" osv. osv.

Svagheder, "dårligheder", fejl og fejltagelser fortjener at blive undersøgt og studeret, men de afslører meget lidt om styrker. De åbner ikke op for en forståelse af styrker. Styrker har deres egne mønstre.

Mange organisationer tager medarbejdernes styrker for givet og fokuserer på at minimere deres svagheder. En Gallup-undersøgelse foretaget blandt 80.000 ledere rundt i hele verden (men ikke i DK!) viser, at de fleste organisationer bygger på 2 fejlagtige antagelser:

1. Hvert individ kan lære at være kompetent i stort set alting
2. Hvert individs største udviklingsrum /vækstrum er i hans/hendes område for største svagheder.

Denne lidt grove generalisering af begrebet "fejlagtig" kan måske pakkes ud v.h.a. flg. spørgsmål, som kan afdække, om en bestemt organisation er præget af disse antagelser:

- Organisationen bruger i højere grad ressourcer på at træne og uddanne medarbejderne efter de er ansat end på selve udvælgelsesfasen ved ansættelsen.
-



-
- Organisationen fokuserer i højere grad på medarbejdernes præstationer v.h.a. forretningsgange / kvalitetsstyring (regler, politikker, procedurer, "adfærdskompetencer").
 - Organisationen bruger i højere grad uddannelses tiden til at lukke hullerne i medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Andre ord for det samme er: udviklingspotentiale, kompetenceløft, og de individuelle udviklingsplaner er bygget op omkring "svagheder".
 - Organisationen promoverer i højere grad medarbejdere baseret på deres færdigheder og erfaring. Hvis man tror på, at alle kan lære at blive kompetente i næsten alting, så bliver de mest værdifulde medarbejdere dem, som har lært mest. Organisationen giver derfor højest prestige, respekt og løn til de mest erfarne og "komplette" medarbejdere.

Så længe en organisation opererer på antagelser og vilkår, vil den ikke kunne profitere af styrkerne hos hver enkelt medarbejder.

For at bryde ud af denne svaghedsspiral og sigte efter styrkerne, må vi tage udgangspunkt i 2 andre antagelser:

1. Hvert individs talent er blivende og enestående
2. Hvert individs største udviklingsrum / vækstrum er i hans/hendes område for største styrker.

I denne sammenhæng kan vi bruge Tiger Woods som eksempel: TW går for at være en temmelig god golfspiller, verdensranglistens nr. 1, men hvad de færreste ved: han er "middelmådig" til bunkerslag (at få bolden slået op fra "sandkassen"). Faktisk findes der ranglister, hvorefter TW for et par år siden rangerede som nr. 69 i verden i indspil fra sandbunkers. Hans svaghed var så stor, at han specialtrænede for ikke at få sit spil spoleret. Men kun til det punkt, hvor skaden var inddæmnet. Så gik TW sammen med sin træner tilbage for at forfine det, som han i forvejen var allerbedst til: det lange sving! Altså: Det er noget nemmere at blive verdensmester i sine styrker frem for i svaghederne!

Der er mange andre end TW, som ikke kan undslå sig for at forbedre sig på et "svagt punkt". Men der er tale om en slags skadesbekæmpelse ("damage control"), som han arbejdede med op til et niveau, hvor det ikke underminerede hans styrker. Og via videreudviklingen af styrken – det lange sving – lykkedes det at minimere risikoen for at ramme sandbunkeren. Og gjorde han det alligevel, så havde han det nødvendige beredskab til at undgå katastrofen.

Øvelse gør ikke mester!

Mange af os har sikkert lært, at øvelse gør mester. I "styrkerevolutionens" sprog hedder det: "Hvis det er vigtigt for dig, kan du blive bedre til stort set alt". Spørgsmålet er så, om man kan opnå en vedvarende og perfekt mestring af det indøvede. Svaret er: "Nej, øvelse gør ikke mester!" At mestre kræver en eller anden form for talent. Uden et bagvedliggende talent er færdighedstræning en overlevelsesteknik og ikke vejen til at mestre og beherske.

Færdigheder afgør, om du kan gøre noget. Talent åbner for noget mere vigtigt: hvor ofte og hvor godt du gør det!



Hvis vi lærer en færdighed, vil det hjælpe os til blive en smule bedre, men det vil ikke kunne dække over manglende talent. Kurser og uddannelsesforløb i ledertræning, færdigheder i at lytte, i empati, coaching, tale- og præsentationsteknik, assertivitetstræning og mange andre veltilrettelagte og velmente aktiviteter medfører ikke nødvendigvis dramatiske forbedringer for den enkelte.

Karaoke-versioner

Hvis du f.eks. har behov for at udvikle coaching-færdigheder, så vil du på et kursus bl.a. lære at iagttage og reagere på forskellige signaler hos en dialogpartner. Men hvis f.eks. ét af dine talenter er "utålmodighed", vil du skulle bruge megen energi på at fastholde din rolle som reflekterende lytter og ikke begynde at afbryde, give gode råd og overtage dialogen. Du "kommer til" at kigge væk i stedet for at holde øjenkontakt, og dit kropssprog er uroligt frem for "åbent og accepterende". Din fornuft siger dig, at du skal huske at bruge pausen / tavsheden som værktøj, eller at du skal anvende åbne spørgsmål. Pludselig bliver pauserne for lange, spørgsmålene for vage eller øjenkontakten for stirrende.

På trods af dine bedste intentioner, bliver din adfærd lidt kluntet og urytmisk. Med mindre du har det nødvendige talent inden for et givent område, vil forbedringerne være moderate.

Dette kalder vi en karaoke-version.

Selvfølgelig er en karaoke-version af f.eks. coaching bedre end overhovedet ingen version. Pointen er ikke, at du skal holde dig fra at træne øjenkontakt og spørgsmåltyper. Pointen er, at der er tale om en (nødvendig) "damage control" og ikke en systematisk udvikling af dine svagheder med det ambitiøse mål at gøre dem til dine styrker. Det er ingen skam at måtte erkende, at nogle er bedre til coaching end dig. Det skal dog ikke afholde dig fra at udføre coaching på dit optimale niveau.

Talent – viden – færdigheder

For at kunne finde frem til en forståelse af begrebet styrke, er det nødvendigt først at definere flg. 3 begreber:

1. Talent:

Et hvilket som helst naturligt tilbagevendende mønster af tanker, følelser eller adfærd, som kan anvendes frugtbart (intra- og interpersonelt)

V.h.a. denne definition kan selv umiddelbart negative karaktertræk kaldes for talenter, hvis de kan anvendes frugtbart.

Hvis du er instinktivt nysgerrig, så er det et talent.

Hvis du er instinktivt konkurrencesøgende, så er det et talent.

Hvis du er instinktivt charmerende, så er det et talent.



Hvis du er instinktivt ihærdig og vedholdende, så er det et talent.

Hvis du er instinktivt ansvarlig, så er det et talent.

Vi begiver os for en kort stund – og i store linier – ind i forståelsen af hjernen og dens opbygning. Hjernen er et mærkeligt organ, som nærmest vokser baglæns. Din lever, dine nyrer og (heldigvis!) din hud starter i det små og vokser så gradvist til det punkt, hvor de har nået voksenstørrelse. (At huden for nogle ser ud til at blive ved med at vokse og dermed lave rynker og appelsinlignende formationer, ... ja det er en anden sag!) Med hjernen er det omvendt. Den bliver meget hurtigt meget stor, og så skrumper og skrumper den ind. Men samtidig med, at din hjerne bliver mindre og mindre, bliver den smartere og smartere.

I hjernen er der to ting, som er vigtige at holde styr på: Der er

- neuronerne (hjernecellerne) og
- synapserne (kommunikationslinierne)

Dit første neuron blev dannet ca. 40 dage efter undfangelsen, og i løbet af de næste 4 måneder kom der 9500 til i sekundet! Ved fødslen er der flere hundrede milliarder neuroner, og først når du er midaldrende, aftager mængden.

Efter fødslen er det imidlertid ikke neuronernes antal, der er i centrum, men derimod forbindelserne imellem dem: synapserne. Allerede 60 dage før din fødsel begynder hjernecellerne at kommunikere. I bogstaveligste forstand rækker de ud efter hinanden, og dér, hvor forbindelsen nås, dannes en synapse. Ved 3-års alderen har hver neuron skabt 15.000 forbindelser. Og det tal skal så ganges med flere hundrede milliarder (antallet af neuroner).

Af en eller anden grund ignorerer vi mange af de omhyggeligt formede forbindelser. Du dannede orden, skabte vaner og etablerede mønstre af følelser, som især fulgte nogle af hjernens forbindelser, mens andre forblev ubenyttede. De forbindelser, du ofte brugte, voksede, mens andre forvitrede.

I midten af puberteten har vi mistet halvdelen af vores netværk i hjernen.

Den dårlige nyhed er, at synapserne er uhyre vanskelige at genskabe. De forbindelser, der er gået, er gået. Der kommer sjældent nye talenter til. I særlige læringssituationer kan hjernen dog etablere nye kommunikationslinier.

Den gode nyhed er, at det egentlig er meget godt. Vi bliver ikke dummere af at miste halvdelen af netværket. "Mindre" er i den sammenhæng lig med "mere". Vi bliver ikke kloge af at have uendelige muligheder. Hvis naturen ikke reducerede antallet af kommunikationslinier til en gruppe af stærke forbindelser, ville vi aldrig blive voksne. Vi ville forblive et barn i et sansemæssigt overtryk.



2. Viden:

Der er i tidens løb gjort mange forsøg på at definere begrebet. Hvis vi ikke stiller os op i køen, men i stedet stiller os lidt på afstand og rundt om begrebet, så lad os antage, at der er 2 former for viden:

a. Faktuel viden.

Her taler vi om indhold. Hvis du f.eks. skal lære et nyt sprog, er den faktuelle viden ordforråd / gloserne / grammatikken. Du må lære, hvad hvert enkelt ord betyder, ellers vil du ikke være i stand til at tale sproget. Hvis du er sælger, må du bruge tid på at lære produktets egenskaber. Piloter må lære om radar og sygeplejersker om dosering af medicin.

Faktuel viden som ovenstående garanterer ikke "excellence", men "excellence" er umulig uden! Du kan ikke blive en fremragende maler, hvis du ikke ved, at en blanding af farverne rød og grøn giver farven brun. Ligeledes vil alverdens kreativitet ikke hjælpe dig, hvis du som lysmester tror, at rødt og grønt lys giver brunt lys. (Det giver gult!).

b. Erfaringsbaseret viden.

Denne form for viden kan du ikke læse dig til i manualer og lærebøger. Det er en viden, som du må samle op og huske undervejs i dit (arbejds)liv. Det helt centrale i at opnå højere viden via erfaringer er evnen til refleksion.

Din faktuelle viden fortæller dig, at det er "rigtigt" at starte med en præsentation af dig og dit stof (disposition). Din erfaring siger dig, at de første 2 minutter er afgørende for, hvordan du kommer igennem dit indlæg, og du samler ikke energi og får kontakt med dine tilhørere ved at præsentere dig selv. Derfor starter du med et spørgsmål, en påstand eller noget andet, som kan få forsamlingen til at rette sig op i stolene. Først et par minutter senere præsenterer du dig og dispositionen.

3. Færdigheder:

Færdighed er en kompliceret adfærdsform, der er resultat af læring og stadig er under ændring p.g.a. af fortsat læring, – formel eller uformel.

Færdigheder er viden bragt i spil. Færdigheder kan fremstå i en form, hvor den opsamlede viden formaliseres, struktureres og bringes i spil. Men færdigheder kan være et udtryk for en samling af faktuel og erfaringsbaseret viden, som sammen med identitet og talent udfolder sig i konkret adfærd.

Styrke – er en kombination af talent, viden og færdigheder.

- At nyde udfordringen ved at være i fokus foran en stor gruppe mennesker er et talent, men:
- At være fremragende til overbevise en gruppe mennesker om dette eller hint er en styrke, som bygger på
 - talentet (at nyde)
 - viden (produktviden / faglig indsigt)
 - færdigheder (retorik, dialogstyring m.m.)



En fremragende sælger har kombineret sit talent for at omgås mennesker med produktkendskab og bestemte salgsteknikker. Vil det sige, at det er en styrke at kunne sælge et produkt ved at overtale køberen til accept v.h.a. "dirty tricks"? At sælge ham noget, som han ikke har brug for / råd til? Nej, selv om styrke defineres som en kombination af talent, viden og færdigheder, må vi ikke glemme, at talent blev defineret som: "Naturligt tilbagevendende mønstre af tanker, følelser eller adfærd, som kan anvendes frugtbar"! Og frugtbar er ikke et begreb, som kun knytter sig til den ene part. Det er et relationelt forhold, hvor etikken træder på banen for at skelne mellem "godt og skidt".

De 34 kendingsmelodier

Howdan identificerer du dine egne talenter?

Dette spørgsmål kan besvares v.h.a. en test. Men test kan aldrig stå alene, hvor vi efterlades med et "stelnummer" i panden, som vi så kan lege Pralhans eller Flovmand med. En test må altid være et udgangspunkt for dialog og refleksion. Der findes mere en 6 mia. mennesker på kloden, og det kan synes temmelig absurd, når vi skal skrues ned i én blandt måske 16 profiler.

Der findes et utal af psykologiske tests, og nogle af dem lever op til kravet om både validitet (gyldighed, dvs.: måler testen det, den påstår at måle) og reliabilitet (pålidelighed: er den til at stole på i den betydning, at man ikke ved forskellige lejligheder opnår alt for forskellige resultater, når man tester den samme person med den samme test under de samme vilkår). Problemet med test-værktøjer er ofte, at de integrerer svagheder og styrker i en personprofil. Herudover er der jo forskellige indgangsdøre til testudfyldelsen. Vi kan udfylde en test efter f.eks. fig. kriterier:

- Hvordan jeg oprigtigt mener, at jeg tænker / føler / handler
- Hvordan jeg gerne vil tænke / føle / handle
- Hvordan jeg gerne vil have, at andre opfatter mig
- Hvordan andre formentlig opfatter mig

Hvis du har svært ved at holde de 4 kategorier adskilt, så er det måske en trøst, at du ikke står alene med det problem!

Der findes en test – udviklet af Gallup Institute – som omfatter 180 spørgsmål, og som udpeger 5 blandt 34 talenter. De 34 er fundet som en rød tråd blandt de besvarelser, som kom frem via de interviews og spørgeskemaundersøgelser, som er nævnt tidligere i denne artikel. Denne test giver et godt fingerpeg, men den er desværre ikke tilgængelig, med mindre du anskaffer bogen "The Strength Revolution" og på omslagets inderside finder et password, som kun kan anvendes én gang til brug for testen på instituttets hjemmeside.

Men der er en genvej!

Rundbords-samtalen – et interview med dig selv

1. Spontane reaktioner



Det første, du kan gøre, er at aflytte dine spontane, direkte og naturlige reaktioner på de situationer, du kommer ud for. Disse reaktioner afslører stærke kommunikationslinier og mentale forbindelser.

Hvordan reagerer du spontant f.eks. i stress-situationer? Analytisk og struktureret indadvendt, afventende eller dialogsøgende udadvendt?

Hvordan reagerer du spontant, når du provokeres i trafikken, på jobbet eller i privatlivet? Konkurrerende, konfronterende, overbærende eller undvigende?

Hvordan reagerer du spontant, hvis én af dine medarbejdere / kolleger bliver hjemme fra arbejdet p.g.a. barns sygdom? Fokuserer du først på barnets helbredstilstand eller på, hvem der så skal gøre arbejdet?

Hvordan reagerer du spontant, når du skal træffe en beslutning på et grundlag, hvor ikke alle oplysninger / detaljer er tilstede? Fører du alligevel en beslutning ud i livet vel vidende, at konsekvenserne af den hurtigt vil tilføre de manglende informationer? Eller venter du med at foretage dig noget, indtil du er sikker på, at alle relevante oplysninger er til rådighed?

Spontane reaktioner er de bedste sporhunde i søgen efter dominerende talenter.

2. Længsler

Begrebet er meget mentalt bundet op om tidlige forhold i opvæksten. Mozart måtte skrive musik (sin første symfoni skrev han som 12-årig), Picasso læste på kunstakademiet som 13-årig og talrige andre eksempler viser, at tidligt etablerede længsler kommer stærkt til udtryk i form af talentopmærksomhed og dermed ofte styrke-udvikling. Vi andre, som ikke lige er opmærksom på vores "indre Mozart", må stille os selv spørgsmål som:

- Hvad kan tryllebinde min opmærksomhed ved læsning? Ved TV?
- Hvad er det allerbedste, jeg kan forstille mig at foretage, når jeg har ferie?
- Har jeg først levet, når jeg har set verden?

3. Hurtig læring

Det er ikke altid, at talenter afsløres via længsler. Selv om talentet bor i dig, så har du ikke – af mange forskellige grunde – registreret det. I stedet for sker det – ofte senere i livet – at "noget" sparker til talentet. Du opdager det i forbindelse med læreprocesser. Hvis du pludselig opdager, at ny læring inden for et nyt område foregår i et overraskende lyn tempo, så er du måske på vej til at identificere et talent.

Modsat Picasso, så havde Henry Matisse ikke nogle længsler i forhold til at male. Han var ansat på et advokatkontor og kedede sig bravt. I en alder af 21 – hvor han lå i sengen med en mindre forkølelse, men dog stor nok til at bruge den som sygemelding – stak hans mor ham en kasse med farver. 4 år senere blev han optaget på én af de mest prestigefyldte kunsthøjskoler i Paris.



Vi andre har sikkert også lignende erfaringer, selv om de ikke behøver at være så epokegørende. Derfor er det nyttigt at notere sig disse hurtigt-lærende situationer, dykke ned bag dem for at finde det talent eller de talenter, der gjorde læreprocessen mulig.

4. Trivsel

Når det "føles godt" at udføre én eller anden form for aktivitet, så er der en klar indikation: du bruger dit talent. Det lyder (for) enkelt. Problemet opstår i forbindelse med tolkningen af begrebet: nogle mennesker føler tilfredsstillelse ved at opføre sig asocialt:

- se andre kvaje sig ("godt det ikke var mig!")
- nedgøre / udstille andre mennesker i offentlige fora
- springe over i køen
- snyde i tolden

Denne type adfærd handler om at opbygge egne gode følelser på bekostning af andres ditto, og derfor ikke produktive og frugtbare inden for den definition, som vi har valgt at lægge omkring begrebet "talent". (De mennesker, som føler sig fristet til at bruge deres talenter for at nyde andres fiaskoer, skulle måske bruge lidt tid på at revurdere egne værdier!)

Det kan nytte at identificere de positive og frugtbare aktiviteter, som giver dig psykisk styrke og tilfredsstillelse. Mange vil måske mene, at en tilfredsstillelse i jobbet kunne være at "møde udfordringer og overvinde dem". Men hvis vi dykker ned bag ordet "udfordring", tegner der sig en lang af forskellige aspekter og konsekvenser af udtrykket "jeg nyder udfordringer og at overvinde dem". Her er et par eksempler:

- at bringe orden i kaos (at spise elefanter kan lade sig gøre, hvis man tager én skive ad gangen)
- at være vært / i centrum ved store begivenheder
- at der er ryddeligt og rent på kontoret / i hjemmet (smiler til sig selv mens de støvsuger sig selv baglæns ud af et lokale)
- at lære så længe man lever (man skal ikke lære gamle hunde nye kunster, men hunde bliver kun gamle, hvis de lærer nye kunster)
- at hjælpe andre mennesker

Listen af eksempler kunne blive lige så lang, som telefonbogen er tyk.

Hvordan kan man så identificere, hvornår en aktivitet giver tilfredsstillelse?

Her træder vi forsigtigt: at spørge et andet menneske om, hvordan han/hun ved, at dette eller hint giver psykisk styrke og tilfredsstillelse, ville være det samme som at spørge om, hvordan man ved, at man er forelsket! Det ved man bare!!

Men et godt råd er alligevel: Når du udfører et stykke arbejde, så prøv at isolér de tanker, som ikke bare handler om selve arbejdets udfordring, og hvis du genkender en sætning som: "Hvornår er jeg færdig?", så anvender du sikkert ikke dit talent. Hvis du derimod hører: "Hvornår kan jeg gøre det her igen?", så er det et meget godt signal om, at du nyder det, og at én af dine talenter er i spil.
