



🕒 4 min. 👁️ 📌 25-06-2010

Ikke et spørgsmål om talent, men hvordan

“Tillykke med hende”, fnyste min lederkollega i telefonen i anledning af min nyansatte medarbejder, som tidligere havde været hos ham. “Men du skal regne med at udvide til en 6 dages uge. For hun er langsom.”

Skribentinfo



[Claus Buhl](#)

Forfatter, virksomhedsrådgiver og foredragsholder

Det havde han ret i. Grundig, hvis man er i det hjørne. Venden-de-samme-ting-igen-og-igen, hvis man er i det andet. Og hele tiden på vej hen til mig for at få sparring. Igen og igen. Jeg havde ellers skrevet alt det sædvanlige i stillingsannoncen: “Selvstændig, selvledende, selvkørende”. For det var et talent, jeg var på jagt efter. En, der kunne finde ud af at drive sit ansvarsområde videre på egen hånd.

Det er ikke kun mig og min virksomhed, der er på jagt efter talent. Det er alle virksomheder, institutioner og organisationer. For vi skal allesammen blive dygtigere og finde på nye måder at gøre tingene på. Jagten er så gennemgribende, at konsulentvirksomheden McKinsey & Co har betegnet verdens arbejdsmarked som ”a war for talent”. For talent er en begrænset ressource, siger McKinsey. Og de har tilsyneladende ret. Kig dig rundt på dit arbejde. Folk passer deres arbejde, går til møderne, ordner sagerne. Mange af dem er sikkert også ok til det. Men er de talenter? Njah, tjah ... Hvis du spørger din chef om, hvem han synes er de talentfulde, så vil han nok svare som mig. Dem, der kan løse opgaverne hurtigst, er dem, der har talent for arbejdet. Det er dem, der kan finde ud af tingene selv bag de lukkede døre. Hurtighed, selvstændighed og selvledelse er definitionen på talent. Sådan er vi mange ledere, der tænker.

Men vi tager fejl

Tag for eksempel hende her: Hun har ingen særligt enestående styrker. Hun kan ikke udvikle sine kompetencer på egen hånd. Hun er nødt til at øve sig hver eneste dag. Hun har brug for daglig sparring og ledelse for at kunne udvikle sig videre, ellers går hun i stå. Selv når hun skal performe på egen hånd, skal hun have en med på sidelinien til hjælp og støtte.

Det er Caroline Wozniacki, der er tale om. Hun er i top 3 blandt de bedste tennisspillere i verden. Men hendes forhånd er ikke bedre end de andres, heller ikke hendes baghånd. Hun får ikke flere førsteserver over end konkurrenterne, hun får færre. Hun skal slås for hver eneste bold, for der er ikke noget, som kommer nemt til hende. Hun kan således heller ikke surfe igennem den daglige træning, fordi talentet stritter ud af ørerne på hende. Hun er nødt til at træne mere end alle de andre. Og er nødt til at have en træner med, som kan skubbe hende videre, for ellers går det ikke. Hun kan hverken klare træningen eller arbejdet i kampene på egen hånd.

Men hun er talentfuld. Meget. Nu er Caroline Wozniacki så heldig, at hun udfolder sin talentudvikling inden for sport. For dér er det helt ok, at være som hun er: En, der skal øve sig meget. En, der har brug for andres hjælp, træning og sparring hele tiden. En, der ikke kan finde ud af alting selv, men skal ledes. Men sagen er, at der er masser af medarbejdere i alle vores virksomheder, institutioner og organisationer, der er ligesom hende, men som vi ikke ser som talentfulde, af præcist de samme grunde. Fordi de har brug for at øve sig hver eneste dag. Fordi de har brug for andres hjælp hver eneste dag. Fordi de har brug for vores ledelse hver eneste dag.

Talent er at kunne blive virkelig god til noget. At kunne udvikle en stor ekspertise. Og at kunne komme til at gøre en forskel i det område, man udfolder sig i. Men det er ikke et spørgsmål om at skulle have nemt ved det eller kunne klare det på egen hånd. Professor Anders Ericsson fra Florida State University i USA er den førende forsker i udviklingen af eksperter. Han fortæller, at det, som karakteriserer Caroline Wozniacki er det, som karakteriserer alle, der opnår at blive virkelig dygtige. Uanset om det er til at lave nye behandlingsforløb på hospitalet, til at udvikle børnehavebørn frem til skolestart eller at blive dygtig til at lede andre i kommunen.

Fokus, ambitioner og sparring

Professor Anders Ericsson kalder det, som skaber fundamentet for store eksperter, for "deliberate practise". Det er en særlig form for at øve sig og arbejde på. Der er tre hovedtræk ved deliberate practise. For det første arbejder man koncentreret. Man har fuldt fokus på det, man er i færd med. For det andet hopper man ikke over, hvor gærdet er lavest. Man ønsker at gøre hidtidige begrænsninger til fortid, således at man virkelig udvikler sig, bliver dygtigere og skaber mere værdi. Og for det tredje efterspørger man hele tiden feedback og sparring på det, man netop nu er i færd med. Og lige nu, ikke først til MUS-samtalen om 11 måneder. For det er nok muligt at koncentrere sig på egen hånd. Og have ambitioner på egen hånd. Men at blive dygtigere skal man have hjælp til. Og hjælp netop i situationen, hvor man slås med tingene eller har fundet på nye måder til at gøre tingene på. Ikke måneder bagefter. "Dér vil det bare være spild af tid", siger professor Anders Ericsson.

At have nemt ved noget, var min definition af talent. De hurtige og de selvstændige er dem med talenterne, tænkte jeg - og mange med mig. For det er sådan vi almindeligvis tænker om talent i Danmark. Og derfor havde jeg også svært ved at se min nye og mere ledelseskrevende medarbejder som særlig talentfuld. Men når jeg så en gang om året tog hele min virksomheds produktion op til eftersyn, så var det oftest hende, der havde været med på de bedste projekter. Ved at kræve meget af sig selv, ved ikke at ville hoppe

over, hvor gærdet var lavest og ved hele tiden at efterspørge andres deltagelse og feedback, blev hun en katalysator for dygtighed. Ikke alene hendes egen personlige, men hele vores virksomheds.

Anders Ericsson og hans kollegers forskning i udviklingen af ekspertiser viser, at talent ikke er et spørgsmål om solo-præstationer, hurtighed og lethed. Det er meget mere et spørgsmål om bestemte omstændigheder, fællesskaber og ledelse. Ikke fordi talentet mangler, men fordi det er særligt. Talent kommer ikke frem af sig selv. Det er heller ikke altid lige til at få øje på. Og det kræver altid hjælp og sparring fra andre. Forskningsresultaterne peger desværre ikke på, at talentspotting og talentudvikling kommer til at blive en let opgave. Til gengæld viser forskningen os, at det er muligt for os allesammen at udvikle vores egne og andres talenter. Det er nemlig kun de få, der finder nemt hen til at realisere deres talent. Det er ikke kun de få, der har talenter.

Claus Buhl er forfatter og virksomhedsrådgiver. Hans seneste bog "Talent - Spørgsmålet er ikke om du har talent, men hvordan" er netop udkommet på Gyldendal.

Læs mere:

[Er offentlige ledere talentblinde?](#)

[Nu går talentjagten på de næste ledere](#)

[Den Nye Protreptik](#)