

Claus Buhl

# Talent

Spørgsmålet er ikke **om** du har talent men **hvordan**

# Indhold

## **Forord 7**

*„Drop det!“*

## **1 Talentmysteriet 13**

*Talent er ikke medfødt. Det er heller ikke et resultat af blod, sved og tårer.*

## **2 Det ualmindeligt almindelige 23**

*En historie fra de varme lande.*

## **3 Et bestemt talent 32**

*Forudseende forældre laver små fodboldspillere om foråret.*

## **4 En forskel, der gør en forskel 53**

*„Hold op med at spille. Begynd at øve.“*

## **5 Det rette element 69**

*Når kunnen møder passion ændres alt.*

## **6 De uoriginale talenter 90**

*Der er en mening med, at teenagere står og synger ned i en hårbørste.*

## **7 De indflydelsesrige cirkler 106**

*Du er ikke alene. Det er din chance.*

**8 De kloge og de dumme 128**

*Det er ikke Mensa, som regerer verden. Det bliver det heller ikke.*

**9 På den anden side af drømmen 157**

*Det er aldrig for sent at blive et talent.*

**10 Et sjældent talent 175**

*Når et talents betydning skal måles i århundreder.*

**11 Et talent for forandring 198**

*Verdens udfordringer skal mødes med alle vores talenter.*

*Mindre kan næppe gøre det.*

**Bibliografi 220**

**Indeks 225**

**Om forfatteren 229**

## *Kapitel 4*

# En forskel, der gør en forskel

DER ER EN TILSYNELADENDE EVIG KAMP mellem folk, der gerne vil vise, at talent alene er noget indre og medfødt, og folk, som gerne vil vise, at talent alene er et spørgsmål om træning. Det er den klassiske natur-kultur-diskussion, som også viser sit ansigt i denne forbindelse. Er talent et spørgsmål om nogle særlige gener, en særlig gave fra Gud, en særlig indretning af den enkeltes hjerne? Eller er talent i virkeligheden først og fremmest et produkt af hård træning og ambitiøse forældres hidsige pacen?

Der bliver skrevet rigtig mange bøger og lavet rigtig megen forskning i hver lejr. I den ene handler det om veje til personlig erkendelse og motivation, om alt fra psykoanalyse over meditation til coaching. I den anden om forskellige udvælgelsesmetoder, gentest, træningsfilosofier og ydrestyringsmekanismer. Der er også masser af farvestrålende personligheder i hver lejr. Graham Greene skrev fast 350 ord hver eneste dag. Og tilskrev selv den disciplin som årsagen til, at han kunne blive ved som forfatter. Jack Kerouac, derimod, berusede sig så meget, at hans indre gik i udbrud og fik ham til at sidde halvt bevidstløs på barernes toiletter og skrive sine ting ned på toiletpapiret.

Fortalerne for, at det handler om at have øje for et indre potentiale, har en pointe, der er svær at afvise. Nemlig at man ikke kan træne hvem som helst til hvad som helst. Der er ganske vist mange, især østeuropæiske og asiatiske, eksempler på alt fra kunstskejtøløbere og

gymnaster til skakspillere og atomfysikere, som har været igennem omhyggelige udvælgelsesprocedurer, gentest og hårde træningsprogrammer. Tænk på Nadia Comaneci og Olga Korbut.

Problemet er bare, at der er endnu flere kunstskejtøbere, gymnaster og skakspillere, som har trænet på nøjagtig samme måde, og som ikke er lykkedes. Eller som er brændt ud undervejs. Man kan selvfølgelig træne en god skejtøber til at blive en endnu bedre skejtøber. Træning er helt afgørende. Uden træning ryger man på røven i alt, hvad der har med skejter at gøre, er min personlige erfaring. Men man kan ikke træne hvem som helst til hvad som helst. Selvom det lyder besnærende, at man kan, hvad man vil, så strider empirien imod det.

Jeg bliver aldrig en bare jævnt acceptabel kemiker, ligemeget hvor meget jeg træner. Sådan tænker jeg i hvert fald. Jeg fatter ikke det med molekyler. Min hjerne er ikke til det, uanset hvor meget jeg egentlig synes, det er spændende. Jeg har ingen fornemmelse for det. Det er op ad bakke hele tiden. Jeg plejer at sige, at jeg ikke har det i mig. Jeg kunne også finde på at sige, at jeg ikke har et naturligt talent for kemi.

Fortalerne for, at det handler om træning snarere end et indre potentiale, har imidlertid den lige så gode pointe, at meget af det, vi i daglig tale kalder for naturligt talent, i virkeligheden er tillært. Børn fødes hverken med tennisketsjere, skakbrikker eller sans for molekyler. Hospitalernes fødeafdelinger ville være en anelse mere festlige, hvis det var tilfældet. Folk, der er smadderdygtige til alt muligt, fra at kunne udregne komplicerede matematikstykker over balletdans til computerprogrammering, har alle sammen knoklet for at lære deres fag. De har øvet sig. De er også blevet ved, selv om de ikke kunne finde ud af det lige med det samme. Kemikere opgav ikke at lære om kemi, da jeg gjorde det.

Så muligheden for, at jeg bliver en bare jævnt acceptabel kemiker, kan altså også forklares ud fra, om jeg er parat til at yde det, der skal

til, for at kunne blive det. Jeg skal muligvis knokle noget mere end så mange andre, men det er så også det. Jeg fortæller imidlertid mig selv, at jeg ikke er god til det med molekyler. At jeg ikke har anlæg for dem. Til min historie hører, at det sagde mine forældre, mine kammerater og mine lærere også til mig. Så jeg lagde alle de kloge synspunkter og de dårlige karakterer sammen og konkluderede, at jeg lige så godt kunne give op. Siden har jeg gjort det samme med så meget andet. Fra at lære at tale tysk over at stå på ski til reparation af biler. Jeg har det ikke i mig, plejer jeg at sige. Men træningsfortalerne siger, at det, jeg mangler, ikke er et indre potentiale. Men at jeg har manglet at yde den ekstra indsats, der skulle til. Og de har empirien på deres side. Jeg har ikke ydet den ekstra indsats.

Hmm, hvad får man mon ud af at yde en ekstra indsats?

\*

I FORÅRET 2006 SIDDER DE TO KVIKKE amerikanske økonomer Steven Levitt og Stephen Dubner (dem med *Freakonomics*) og bladrer i en 901 sider tyk bog. En håndbog, kalder håndvægten sig, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Håndbøger er for den akademiske verden, hvad box-sets er for dvd-film. En samling af det bedste af det bedste, redigeret af de kvikkeste af de kvikke.

Håndbogen er medredigeret af den svensk-amerikanske psykologiprofessor K. Anders Ericsson. Og det er noget af hans forskning, som falder Steven Levitt og Stephen Dubner i øjnene. De skriver en lille artikel om det i *New York Times*, og så er fanden løs i Laksegade. Artiklen, *A Star Is Made*, fortæller om Anders Ericssons forskning, der hævder, at stjerner i alle mulige sammenhænge, fra forretningslivet til sportsverdenen, er ligesom os andre. Fodboldspilleren Ronaldinho, violinisten Nigel Kennedy eller verdens rigeste mand, investoren Warren Buffett, er ikke født til det, de har udrettet. Forskellen på dem og os, er det, de har gjort ved sig selv. De har været flittige.

Der fik vi den.

Artiklen gav anledning til en række arrige læserbreve i *New York Times*. Dels fordi fortællingen om den håndlavede og ikke gudsbenådede stjerne stødte direkte ind i den romantiske mytologi om de særligt udvalgte. Dels fordi Anders Ericssons pointering af det hårde slid, der ligger bag stjernernes bedrifter, stred mod tidens bølge af selvhjælps-tænkning, hvor enhver kunne blive „den bedste udgave af sig selv“, hvis hun bare gik lidt til terapeut eller coach. Dels fordi mange selv havde prøvet at være flittige uden at blive til stjerner af den grund.

Hvad bildte denne Ericsson sig egentlig ind?

Anders Ericsson bilder sig ind at vide noget om ekspertiser og fremragende præstationer. Før den lille artikel i *New York Times* satte offentlighedens søgelys på Anders Ericsson, havde han levet et liv med årtiers universitetsforskning i netop ekspertise. Han har forsket og forsket og forsket. Og er i det domæne et godt eksempel på sin egen teori.

Anders Ericsson er en af de skarpe knive i skuffen. Han er en vel-estimeret, velpubliceret og velciteret professor i psykologi ved Florida State Universitet. Og han tilskriver sin egen succes en særlig arbejdsform. Da han var skoleelev i barndommens Stockholm, udviklede han en læringsstil, som var anderledes end kammeraternes. Når de skulle til eksamen, læste kammeraterne det, som var pensum. Anders Ericsson læste ud over pensum. „Hvis pensum bestod af én bog, fandt jeg en ekstra at læse,“ fortæller Anders Ericsson. „Jeg tænkte, at det var at springe over, hvor gærdet var lavest, at nøjes med at læse pensum. Jeg tænkte, at hvis det var værd at lære, så var det værd at lære, så godt man kunne.“

Anders Ericsson lærte sig selv at knokle. Og gjorde senere det at knokle til sit forskningsfelt. Et af Anders Ericssons forskningsmæssige hovedværker er et stort studium af violinlærende på Berlins musikkonservatorium. I to år studerer Anders Ericsson violinisterne, deres kompetencemæssige udvikling og deres øvrige adfærd.

„På det tidspunkt troede folk, at virkelige topviolinister måtte øve sig mindre end de mindre dygtige, fordi de havde mere talent, mere naturligt potentiale,“ fortæller Anders Ericsson. „Det ville jeg finde ud af om var sandt.“

Det ser ikke sådan ud.

Der er *ingen* af violinisterne, som er kommet ind på konservatoriet på baggrund af et betydeligt mindre øveri end kammeraterne. Der er ingen af de gode violinister, der bare har kunnet flyde ovenpå og glide glat igennem. De har øvet sig alle sammen. Meget. Virkelig meget. At nogle af dem skulle have haft nemt ved det, kan Anders Ericsson ikke finde bevis for.

Alle de violinstuderende på Berlins musikkonservatorium er gode til at spille violin. Rigtig gode. Men de er ikke alle sammen lige gode. Og Anders Ericsson vil gerne finde ud af, hvad der gør nogle violinister bedre end andre. Han vil gerne kunne finde ud af, hvad det er, der gør forskellen på de gode og de allerbedste violinstuderende. Altså dem som en dag skal blive soloviolinister i Berlins symfoniorkester, et af verdens bedste orkestre. Hvad er det, man skal kigge efter, når man skal spotte potentialerne hos de allerbedste?

Anders Ericsson sætter sig for at studere, hvordan de violinstuderende dygtiggør sig. Han får dem til at skrive dagbøger om deres gøren og laden. Og samtidig noterer han sig deres kompetencemæssige udviklinger. På den måde kan han krydse forskellige adfærdsmønstre med dygtighed. I sit datamateriale over de allerbedste violinstuderende finder Anders Ericsson et særligt fællestræk.

De sover til middag.

\*

HVIS DU HAR GÅET TIL SPIL, som det hed i min barndom, altså prøvet at lære at spille på et instrument, så vil du genkende følgende kommentar fra din lærer: „Du skal øve dig noget mere, og spille noget

mindre.“ Det kraveben, din lærer hev fat i, var, at du, når du satte dig til klaveret, begyndte at spille de stykker, du allerede kunne. Du satte dig ikke til klaveret for at arbejde systematisk med de stykker, som du ikke kunne. Du spillede for din fornøjelses skyld og regnede måske også med at blive bedre hen ad vejen takket være det.

Måske har du også gjort, som din lærer sagde og spillet dine skalaer og haft hørelærebogen åben. Måske var du så artig, at du gjorde det som en fast vane hver dag. Altimens du kiggede ud af vinduet og så kammeraterne i gang med noget meget sjovere ude på vejen. Og efter dit øveri gik du ikke ind for at sove til middag. Hvorfor i alverden skulle du det? Nu skulle du ud og lege med vennerne. Hvad ellers?

De bedste af violinisterne på Berlins musikkonservatorium øver sig på en anden måde, end du og jeg gjorde, da vi gik til spil. De kigger ikke drømmende ud af vinduet, mens de spiller. De er koncentrerede. De går i flæsket på de svære partier og øver dem igen og igen. De eksperimenterer med forskellige håndstillinger, fraseringer og betoninger. De evaluerer løbende deres performance. De efterspørger lærernes og kammeraternes feedback. Og de går hele tiden efter at skubbe deres egne grænser videre. De gør sig hele tiden umage. Det er anstrengende. Det kræver al deres koncentration. Og de er flade efter en øvesession.

Det er derfor, de får sig en morfar.

Anders Ericsson kan efter to års studier af de violinstuderende konkludere, at det, som adskiller de allerbedste fra de gode, er deres måde at øve sig på. En koncentreret, målrettet øvning, som Anders Ericsson døber „deliberate practise“. Deliberate practise er en særlig form for at udvikle sine kompetencer, som ikke skal forveksles med ren hård træning. Det er ikke bare hårdt arbejde eller blod, sved og tårer. Det er ikke bare at følge farmands pacen eller at løbe, til man spytter blod. Det er en helt særlig form for målrettet, fokuseret træning.

Der er tre hovedelementer i denne særlige træningsform.

1. Deliberate practise kræver koncentration. Og ikke en hvilken som helst koncentration. Hvis du kører bil, ligesom jeg gør, så kender du til afslappet koncentration. Du har tillid til dine færdigheder, men holder alligevel øje med tingene. Du behøver ikke at have begge hænder på rattet, men kan fint spise din brune Cornetto samtidig. Du kan både køre bil, holde øje med trafikken og holde et foredrag om ciklidernes parringsmønstre for dine børn på bagsædet.

Deliberate practise handler alene om den læring, som sker under fuldt fokuseret koncentration. Det er der, hvor man er 110% fokuseret på opgaven og samler al sin koncentration om den. Det handler om at forbedre sin forhånd. Eller skærpe sin argumentation til forhandlingerne med de nye leverandører. Eller opføre talen til generalforsamlingen, så den sidder lige i skabet. Og intet andet. Cikliderne må parre sig bagefter.

Til den fokuserede koncentration hører, at man gentager de svære passager igen og igen. Og igen og igen. Og igen og igen. Når man møder noget, der er svært, skynder man sig ikke igennem det. Man gør det langsommere. Man evaluerer løbende på det, man gør. Og man er målrettet mod at gå fra fejl over usikkerhed og begyndende kunnen til sikker vane. Man er fokuseret på at gøre det bedre for hver eneste gang, man øver. Ikke noget med at hoppe over, hvor gærdet er lavest. Ikke noget med at slække på hverken krav eller koncentration. Men heller ikke noget med at presse sig selv, medmindre den fulde koncentration er der.

Anders Ericssons forskning viser, at dette aspekt ved træningen er anstrengende. Det er mentalt krævende, for det kræver en samtidig fokusering på arbejdet plus løbende evalueringer af det, man er i færd med. Man øver sig på sin tale til generalforsamlingen, samtidig med at man er sit eget dokumentarfilmhold, der registrerer alt, hvad der foregår. Man øver sig, man presser sine grænser, man eksperimenterer løbende med alternative udførelser og har samtidig et indre kommentarbånd kørende.

Uanset hvilket emne man dyrker gennem deliberate practise, så er det derfor både mentalt og fysisk krævende. For mange af os er det noget, vi aldrig gør. Eller kun sjældent har eller får gjort. Og hvis vi endelig gør det, så kan vi kun klare at koncentrere os fuldstændigt i ganske få timer ad gangen. For virkelig veltrænede er det noget, de kan klare i 4-5 timer ad gangen. Og for de allerbedste er det noget, de gør hver eneste dag. Dag efter dag. Uge efter uge. År efter år.

De allerbedste violinister, siger Anders Ericsson, er ikke mere talentfulde i form af at have nemmere ved tingene. Men de er heller ikke bare et produkt af mange timers øveri. De vil ofte have øvet mange flere timer. Og den rå kvantitative mængde har også en betydning. Men mere som en avanceret form for grundkondi. En kondi, de i øvrigt har tilfælles med de fleste af de andre dygtige violinister. Det er ikke *de* øvetimer, der er de virkelig afgørende. Det er den særlige form for øveri og mængden af den, som adskiller de allerbedste fra de gode. Det er det, der er talentet i Anders Ericssons optik – at kunne koncentrere sig om den særlige målrettede træning, deliberate practise.

„Det, som virkelig betyder noget, er ikke, hvor mange timer du øver dig om dagen. Men hvor mange timer om dagen du er i stand til at holde den koncentration, der er nødvendig for at udføre deliberate practise. Øveri uden den koncentration er spild af tid,“ siger Anders Ericsson.

2. Deliberate practise er rettet mod at forbedre præstationen. Det er altså en træningsform, som skal forbedre dig. Ikke bare holde dig kørende. Det er træning, som skal lægge til dine kompetencer og skubbe dine tidligere begrænsninger længere væk. Det klaverspil, vi var i gang med som børn, gjorde os ikke bedre. Vi spillede inden for det, vi allerede havde lært. Vi håbede, at hvis vi vedligeholdte de færdigheder, så ville vi også blive dygtigere. Det blev vi ikke.

Vi var knap og nap i stand til at holde fast i niveauet. Det svarer i øvrigt til mange af de møder, jeg har været med til igennem livet. „Vi skal lige tjekke, at alle har styr på det, de skal sige. Har vi det? Skal vi ikke lige køre det igennem først? Nå, det er der ikke tid til. Jamen så kører vi ud til kunden.“

Noel Tichy, som er managementforsker på Michigans universitet kalder det for, at vi forblev inde i vores „comfort zone“. Hans forskning peger på, at der er tre zoner i forhold til udvikling af kompetencer. Den komfortable zone er der, hvor vi er sikre på det, vi kan. Vi er i bogstaveligste forstand komfortable med os selv og vores kunnen. Vi er trygge med de udfordringer, der er. Og vores koncentration er i den afslappede ende af spekteret. Som når jeg kører bil. Uden for den komfortable zone ligger „the learning zone“, som er der, hvor vi er i stand til at lære noget yderligere. Og uden for den ligger „the panic zone“, der, hvor opgaverne er så uoverskuelige og vanskelige, at vi ikke aner, hvordan vi skal gribe dem an. Og derfor panikker.

Deliberate practise handler om at være i læringszonen. Og blive ved med at være der, i takt med at man bliver dygtigere. Læringszonen flytter sig altså, i takt med at vores kompetencer øges. At lære noget, der forbedrer ens præstationer, er at tage fat der, hvor der er huller. Der, hvor kompetencerne endnu er usikre. Eller hvor de helt mangler. Man skaber sig en ambition om at ville nå nye færdigheder og indsigter. Og man har brug for hjælp til at komme derhen af bedømmersfeltet af lærere, trænere, rådgivere og mentorer. For jo dygtigere man er, jo sværere er det at se sine mangler eller se, hvordan man skulle kunne udvikle sig videre.

3. Deliberate practise kræver løbende feedback. Er du ny violinlærer, så er det ikke svært at høre, at det lyder ad h til. Eller at musikken ikke svinger, som den skal. Mit handymand-niveau er ikke imponerende, men det er mit bedømmelsesniveau. Øjet og

øret er skarpere end mine kompetencer og fortæller mig direkte, at hylden hænger skævt, glasset klirrer og skruerne ikke sidder fast. Men er du dygtig kan det være svært at forbedre sig på egen hånd.

Inden for ekspertiseforskningen, som hos den amerikanske Yale-professor Robert J. Sternberg, taler man om den omvendte U-kurve, som beskriver det fænomen, at udviklingen af nye ideer og nye færdigheder begynder at flade ud og derefter falder, i takt med at de formelle kompetencer stiger. Man begynder at blive viceværttagtig i sin egen tænkning og kunnen. Man tænker, „det har vi prøvet før“ eller „det kommer der aldrig noget godt ud af“, før man i virkeligheden er nået til den indsigt gennem ny erfaring. Det omvendte U bliver til skyklapper. Man kan ikke se udviklingsmulighederne, fordi man tror, man er færdigkvalificeret ekspert.

Mit gæt er, at du kender en chef eller en kollega, der er sådan. Eller kender en virksomhed, der er sådan. Det var netop ikke IBM, som opfandt pc'en. Ikke Nokia, som opfandt iPhone. Og ikke et pladeselskab som opfandt iTunes. Ligesom det ikke var Carlsberg, som skabte trenden med innovativ øl og mikrobryggerier. Eller Dansk Landbrug, som opfandt det nye nordiske køkken. Eller de etablerede banker, som opfandt internet-aktiehandlen. Det er heller ikke nyhedsmedierne selv, som finder ud af, hvordan de skal overleve i den elektroniske verden. Eller bogforlagene, for den sags skyld.

Jo dygtigere man er, jo mere har man brug for andres hjælp til at blive endnu dygtigere. Man har brug for feedback for at kunne komme ud af sin komfortable zone og ind i læringszonen. Det er derfor, at dygtige topledere benytter sig af konsulenter og forskellige mentorordninger. Det er derfor, at selv de dygtigste sportsfolk har en træner. Og derfor at Placido Domingo går til sang. For man kan ikke se alting selv. Den omvendte U-kurve er bagsiden af kompetencemedaljen for os alle. Den truer alle talenter og er den sikre vej til først stagnation, derefter degeneration.

\*

EN EFTERMIDDAG SIDSTE ÅR SER JEG, at der ligger fire mænd på knæ med hovedet vendt ind mod mit hus. Endelig, tænker jeg, bliver jeg gjort til genstand for tilbedelse. Desværre, det er stabilgruset, der optager mændene. DONG har besluttet at pille alle luft-el-ledningerne ned og grave dem ned i jorden i stedet for. Og de har hyret et ungt hold af polakker til at udføre arbejdet. Det er de kvikke til. Hurtigt ned med ledningerne, hurtigt op med de gamle fortovsfliser og hurtigt ned med de nye ledninger i den lille rende, de har gravet. Og så på med stabilgrus, inden fliserne skal lægges på igen, som om intet var hændt.

Men stabilgruset laver numre med arbejderne. Grundvandet står højt omkring mit hus, hvorfor stabilgruset suger vandet til sig hurtigere, end arbejderne er vant til. Og gør det dermed sværere at lægge fliserne helt plant. Stabilgruset giver udtryk for at være stampet så tæt, det kan blive, men der er vand i, så fliserne skrider. Om et par måneder vil fliserne ligge i samme frie dressur som før opgravningen.

De fire mænd måler fugtigheden i gruset med en lang syl af en fugtighedsmåler og flytter igen og igen rundt på det to meter lange vaterpas. En af de fire ved mere om problemstillingen end de tre andre, og han dirigerer rundt med de tre, så de alle får mulighed for at måle og flytte på tingene. De laver en række forskellige eksperimenter med jord og grus under fliserne. Det ender med, at de lægger et lille drænlag af småsten under stabilgruset. Drænlaget leder det høje grundvand væk og muliggør dermed, at stabilgruset kan stemples helt tæt og tørt. Og fliserne, de ligger, som var det et nylagt parketgulv. Lækkert.

Nu synes du måske, at du har fået mere at vide om stabilgrus og fliselægning, end du havde lyst til, men der er en pointe. Bare hæng på.

Et par uger senere kommer TDC's entreprenør Pihl ud og skal rode under de samme fliser. DONG og TDC koordinerer ikke deres

indsatser, hvorfor skulle de dog det, så nu har Pihl i form af to midaldrende mænd travlt med at lægge nogle ledninger ned der, hvor Dong også lagde sine. Op med fliser, op med grus og sten. Ned med TDC-ledning, ned med grus og sten, på med fliserne igen. To uger senere ligger fliserne, som havde der været et mindre jordskælv. Skæve og slet ikke parketgulvsagtige, som da de polske arbejdere udførte arbejdet. Pihl-gutterne har ikke lagt sten og grus hver for sig. De har rodet det hele sammen. Og dermed mistet muligheden for drænet.

Hvordan kan det være, at to danske seniormedarbejdere udfører dårligere arbejde end de halvt så gamle polske arbejdere? Betyder deres mangeårige erfaring i fliselægning slet ikke noget?

Jo. De bliver dårligere til deres arbejde.

Anders Ericsson og hans kolleger har studeret en række forskellige faggruppers kompetencemæssige udviklinger. I den ene faggruppe efter den anden finder forskerne samme mønster: Jo længere man har været i faget, jo dårligere bliver man. Forskerne kigger blandt andet på sygehuslæger og finder dér resultater, som jeg godt kunne have undværet. Resultaterne spejler mine oplevelser med fliselæggerne. Læger med flere år på bagen bliver ikke bedre til at udføre deres job end de yngre læger. De bliver ringere.

Undtagen kirurger.

Anders Ericsson og hans kolleger kigger omhyggeligt på forskellen mellem mammografilæger og kirurger. Når en mammografilæge kigger på et mammogram, er det vanskeligt at være sikker på, om den skygge, hun kigger på, er en kræftknode, en godartet knude eller en uskyldig forkalkning i brystet. Det er svært at læse mammogrammer. „Så svært,“ fortæller den danske speciallæge John Brodersen, som i 2006 blev ph.d. på en afhandling om mammografi og fejldiagnostik, „at for hver 100 kvinder, der bliver undersøgt, vil 20-25 opleve et falsk resultat.“

Av. En fejlmargen på op mod 25%.

For en almindelig mammografilæge bliver det ikke nemmere at læse

mammogrammerne med årene. Deres ekspertise stiger ikke. Praksis er derfor at sende alle med skygger på billederne, både de sikre og måske'erne, til biopsi. Efter lang tid, nogle gange flere måneder, kommer svaret tilbage, om det er en kræftknode eller blot noget kalk.

John Brodersens undersøgelse i forbindelse med sin ph.d.-afhandling viser, at de fejlagtige positive svar efterlader mange kvinder i en tilstand af chok. „De finder gravsted, laver testamente og får i det hele taget dødstanker. Når de så bliver erklæret raske igen, får mange deciderede livskriser,“ fortæller John Brodersen.

Det er alvorlige sager, altså. Værre end mine fortovsfliser, naturligvis, men har samme bagvedliggende årsag. Nemlig manglende fremskridt i færdighederne. Og det er her, kirurgerne kommer ind. Som den eneste lægefaglige gruppe bliver de faktisk dygtigere år for år.

Anders Ericssons forskning viser, at kirurgers måde at arbejde på passer som fod i hose med deliberate practises 110 procents fokusering og løbende feedback. Kirurgerne har ikke andet, de skal lave, end at operere under en operation. De kan altså koncentrere sig. De kan se, hvad der sker, når de skærer. De er omgivet af en række apparater i operationsstuen, som måler og afrapporterer til de opererende læger „in real time“. De har kolleger og tilstødende fagfolk omkring sig, mens de skærer. De snakker hele tiden om det, de ser, hører og måler, under operationen. Og de ser deres patienter bagefter operationen og kan kontrollere kvaliteten af arbejdet direkte.

„Uden løbende og meningsfuld feedback, forværres en læges kompetencer over tid,“ siger Anders Ericsson og foreslår en anden træning af mammograflæger. „Forestil dig en situation, hvor en læge skal diagnosticere mammogrammer fra gamle journaler igen og igen. Hun ville med det samme få relevant feedback på sin diagnose for hvert eneste tilfælde,“ siger Anders Ericsson. „Ved at skabe et intensivt læringsmiljø kan man sikre, at en læge ser flere forskellige kræftformer i brystet på en dag, end hun gør i løbet af et helt års almindelig praksis.“

Yngre læger har som en del af deres ansættelse adgang til løbende

feedback fra kolleger. De skal superviseres, som det hedder. Ældre læger skal selv efterspørge feedbacken. Og det gør de af mange årsager ikke tit nok, fortæller Anders Ericsson. Nøjagtig som Pihl-arbejderne foran mit hus. De unge polakker havde en mester til at udføre arbejdet sammen med dem. Og fordi de var unge og i lære, var det naturligt for dem at efterspørge feedback på fliseproblemerne. Pihls seniormedarbejdere får højst en årlig MUS-samtale. Og mener vel i øvrigt, at de efter 30 år i faget ved nok om det med grus og fliser.

Redaktøren af tidsskriftet *Fortune* Geoff Colvin tager i sin bog *Talent Is Overrated* udgangspunkt i Anders Ericssons arbejde med deliberate practise og undersøger det i forhold til virksomheders liv. Hvordan ser det ud med at øve sig og få løbende feedback ude i virksomhederne, spørger Geoff Colvin. Han finder, at det er stort set fraværende. Der er ingen, der øver sig. Jo, på deres golfhandicap i fritiden, men ikke på deres faglige kompetencer på arbejdet. Folk passer deres arbejde, men ikke nødvendigvis også deres kompetencer. Der er kun få virksomheder, der har et systematisk feedbacksystem på plads, så man sikrer, at feedback sker der, hvor man kan lære noget i koncentrerede arbejdsforløb.

„I de fleste virksomheder er det til grin. Der er en årlig medarbejderudviklingssamtale, som hænger både leder og medarbejder ud af halsen. At sige til en medarbejder, hvordan han performede for 11 måneder siden, er lige meget,“ konstaterer Geoff Colvin.

Det er altså ikke helt forkert, når den folkelige visdom siger, at man bliver dum af at være i arbejde. Og du kan selv spekulere over, om du er i en virksomhed, som øver sig. Om du har ledere og kolleger som giver løbende og kvalificeret feedback der, hvor du er midt i arbejdet og feedbacken faktisk kan gøre dig bedre. Og om din virksomhed presser såvel sig selv som sine medarbejdere til at kunne nye ting. Hvis ikke, så mener både Anders Ericsson og Geoff Colvin, at du og din virksomhed er på vej ned ad en glidebane. I bliver dårligere, sløvere og mindre konkurrencedygtige alene ved ikke at dygtiggøre jer.

Der er desværre en pæn sandsynlighed for, at du er ansat i sådan en virksomhed. En undersøgelse fra AE-Rådet viser, at det kun er halvdel af de danske virksomheder, som efteruddanner sine medarbejdere. Og i den halvdel, som efteruddanner, er næsten al efteruddannelse rettet mod aktuelle opgaver (der er kommet et nyt tekstbehandlingsprogram, og alle skal lige igennem et kursus i det), ikke mod at udvikle medarbejdernes evner og talenter til nye kompetencer.

Hvordan skulle man kunne nå det på en 37,5 timers arbejdsuge, hvis man også skal nå alt det sædvanlige, tænker du måske. Det kan man heller ikke. At blive dygtig og blive ved med at være dygtig er ikke noget, der passer til et overenskomstdirigeret liv. Vi har heller ikke lige let ved det alle sammen. Nogle af os skal virkelig slide i det for at blive dygtige. Og blive ved med at slide for at kunne holde fast i talentet. Sådan er det. Talent og dets realisering er ikke et demokratisk fænomen, som passer ind i standarder. Talent og dygtighed er heller ikke noget, som kan udvikles inden for et begrænset tidsrum, der er bestemt af en overenskomst. At udvikle et talent er en mulighed for alle, ikke en ret for alle.

\*

FORSKNINGEN I DELIBERATE PRACTISE giver den romantiske talentmytologi en ordentlig mavepuster. Der er ingen sportsstjerner, succesfulde forretningsfolk eller banebrydende forskere, som er kommet nemmere til deres succes, fordi de havde et større medfødt potentiale end deres ligemænd. Anders Ericssons forskning viser, at virkelig dygtige talenter har talent for at øve sig koncentreret og længe. Og at de har gjort det med en vedholdenhed og i organisationelle sammenhænge, som mange af os andre ikke har været i nærheden af.

Samtidig giver forskningen i deliberate practise en tilsvarende mavepuster til ideologien om, at man kan, hvad man vil. Talent er ikke blot et spørgsmål om at øve sig meget. Det er i Anders Ericssons optik et

spørgsmål om at øve sig på en ganske bestemt måde. Men også et spørgsmål om at være i andres hænder. Uden feedback, mentoring og hjælp ingen seriøs talentudvikling. Der er ingen store talenter, som har nået deres resultater uden hjælp fra andre.

De unge violinister i Berlin har været meget flittige. De har koncentreret sig. Og de har været i gode hænder. De har kunnet efterspørge og har fået rådgivning, mentoring og løbende feedback. De har sørget for at være sammen med andre, som kunne hjælpe dem og være med til at løfte deres talent videre. At have et felt af gode hjælpere og bedømmere omkring sig er et must for at udvikle og realisere sit talent. Uagtet at den romantiske myte og „man kan hvad man vil“-ideologien fortæller os, at talentet er et individuelt karakteristika, så fortæller de hårde facts fra forskerne, at talent også er et soci alt fænomen.

Men hvorfor bliver nogle af os violinister eller computerdesignere eller basketballspillere eller forfattere i det hele taget? Hvad får folk til at vælge en violin og ikke en basketball? Og hvorfor bliver nogle af disse violinister, computerdesignere, raketingeniører, basketballspillere og forfattere ved år efter år? Hvorfor bliver de ved, selv om det ikke går fremad for dem i lange perioder? For nogle i årevis, ja endda årtier, hvor det ikke går fremad? Og hvad er det, der gør, at de er motiverede for de strabadser, som deliberate practise indebærer? Hvad er det, der gør, at de kan udholde den ene modgang efter den anden?

„Der, hvor vi virkelig trænger til at blive klogere,“ siger Anders Ericsson, „er, hvordan man udvikler sig til at blive et højt motiveret menneske, der er villig til at engagere sig i deliberate practise.“

Så det skal vi se på nu.