

FÓKUSZÁLJUNK AZ ERŐSSÉGEINKRE!

Abban kell fejlődünk leginkább, amiben gyengék vagyunk?



FORRÁS: 123RF.COM

Gyerekkorunk óta kísér bennünket, hogy a gyengeségekre kell fókuszálni, azokat kell kijavítani, az időnk jelentős részét a lyukak foltoztatásával kell tölteni, ha előre akarunk jutni. Amikor esetleg vegyes bizonyítványt vittünk haza, azok a tárgyak kapták a legtöbb figyelmet a szülők részéről, amelyekből gyengébb osztályzatot kaptunk. De milyen bizonyíték van arra, hogy abban fejlődünk a legtöbbet, a leggyorsabban, amiben gyengébbek vagyunk?

Az orvosok a betegségeket tanulmányozták, hogy többet tudjanak meg az egészségről. A pszichológusok a szomorúságot vizsgálták, hogy megtudják mi az öröm. A terapeuták a válásokat vették górcső alá, hogy kiderítsék, mitől boldog a házasság. Évszázadok óta arra bátorítják az embereket az iskolában és a munkahelyen, hogy vegyék észre, elemezzék és javítsák ki a gyengeségeiket, mert csak így lehetnek sikeresek. Nem csoda, hogy meghatározó mértékben égett be a retinánkba ez a jó tanács.

Stabilan tartja magát az a hit, hogy abban fejlődünk a legjobban, amiben gyengébbek vagyunk. A Gallup Intézet kutatási alapján az emberek 61 százaléka igaznak tartja ezt a gondolatot. Persze, nem értelmetlen a gyengeségeink csökkentése, de sajnos legalább annyira tévútra vezet bennünket, mint amennyire hasznos. Azért tartom veszélyes félígazságnak, mert olyan erővel nyomják ránk, hogy gyakran alapvetésnek fogadjuk el, így a HR-szakemberek kézenfekvőként építik be ezt az alapelvet a vállalati fejlesztőprogramokba. A valóságban azonban az tapasztalható, hogy ezzel nemhogy nem segítik, de gyakran hátráltatják az üzletet és a változásokat, sok problémát okoznak vele a cégnek és a vezetőknek, teljesen szétzilálják a munkavállalók lojalitását és motivációját. Érdemes egy picit alaposabban körbejárni a témát ahhoz, hogy tisztábban lássunk a fejlődésünkkel kapcsolatban.

Jellemzően úgy logikázunk, hogy akkor javul a teljesítményünk, ha kevesebb a gyengeségünk, ezért kiváló teljesítményt akkor nyújthatunk, amikor lényegében megszabadultunk a gyengeségeinktől. Ha azonban a kiváló teljesítményt firtató kutatásokat lapozgatjuk, azt fogjuk látni, hogy nem a gyengeségek hiánya, hanem néhány erősség tudatos kihasználása az, ami a különbséget jelenti. Ha az erősségeinket hegyként képzeljük el és a gyengeségeink a völgyek, akkor amikor a gyengeségeinket fejlesztjük, akkor a völgy valóban egyre sekélyebb lesz. Csak sose lesz belőle hegy! Lehet, hogy valamivel jobbak leszünk (vagy inkább kevésbé rosszak), de messze elmaradunk a kiválótól.

Lássuk akkor a készségeinket!

Furcsán hangozhat elsőre, hogy amiben nem teljesítünk jól, az nem biztos, hogy a gyengeségünk. Ha Csíkszentmihályi Mihály professzor kutatásait vesszük alapul, akkor a külvilág (például a főnökünk)

számára látható jó teljesítményen túlmenően még egy dolognak muszáj teljesülnie ahhoz, hogy egy adott feladat erősség legyen: nekünk is örömmel kell lennünk benne. Simán lehet olyan feladatunk, amelyet nagyon is kiválóan meg tudunk oldani, de utáljuk csinálni, és az is elképzelhető, hogy egy feladatban annak ellenére nem teljesítünk jól, hogy az adottságaink megvannak hozzá, mert épp hiányzik valami tudás vagy képesség.

Az erősség nem az a terület, ahol a legkönnyebben nyújtunk kiváló teljesítményt, hanem az, ahol a legnagyobb esélyünk van kiválót nyújtani, ahol a leghatékonyabban fejlődhetünk. Nem az a fontos kérdés, hogy mennyire vagyunk jók egy adott tevékenységben, hanem az, hogy a tevékenység mennyire tölt el azzal az érzéssel, hogy jók vagyunk benne.

Hogyan fejlődünk?

Az emberi gének tanulmányozása során a tudósok arra a felfedezésre jutottak, hogy alapvetően a gének felelősek a tanulási képességért. A tanulást az agy elemi cellái (a neuronok) közötti kapcsolatok bonyolult hálózata határozza meg: egy neuron akár több tízezer kapcsolatot képes létesíteni más agysejtekkel. Minden egyes új kapcsolattal az információ egy kis szeletét tanuljuk meg. Életünk során a génállományunk nem változik, ezért alapvetően a génjeink határozzák meg, hogy mit tudunk megtanulni és mit nem. Ez persze nem jelenti azt, hogy a tapasztalat nem játszik szerepet a tanulásban, ugyanakkor azt a génjeink határozzák meg, hogy mi az, amit tapasztalati úton meg tudunk tanulni, és mi az, amit nem, vagy nem elég jól. Gyerekkorban az agyunk igyekszik minél több sejtet összekapcsolni egymással, például a „miért” korszak során is az történik, hogy a kérdésekre kapott válaszok alapján újabb neuronok kapcsolódnak össze. Végül egy elképesztően bonyolult hálózat alakul ki a fejünkben, amelyet a szervezetünk már nem tud fenntartani, így a társadalmi hatások és a neveltetés hatására bizonyos kapcsolatok megerősödnek, más területek pedig kevésbé fejlődnek.

Kialakulnak sűrűbben lakott részek, melyeken az információ úgy terjed, mintha Ferrarival repesztenénk az autópályán. Ugyanakkor lesznek ritkábban lakott területeink, melyeken úgy halad, mint egy lajtos kocs a susnyásban. Az eszeveszett száguldás nagyjából

15 éves korunkra lezárul, és innentől kezdve kialakulnak domináns és kevésbé domináns idegpályák a fejünkben. A kutatók egyetértésre jutottak abban is, hogy az agy nem egyforma mértékben fejlődik a különböző területein: főleg azokon a területeken mutatható ki gyorsabb és nagyobb mértékű fejlődés, melyeken eleve erősek voltak a kapcsolatok. Felnőttként úgy tudjuk a legtöbbet megtanulni, úgy tudjuk növelni a kapcsolataink számát, hogy a biológiai legkevesebb energiát igénylő utat választjuk, azaz új kapcsolatokat meglévő kapcsolatok mentén alakítunk ki. Mivel könnyebb új kapcsolatot ott kialakítani, ahol már eleve sok van, a fejlődési területek épp azok lesznek, amelyek az erősségeink. Azokban a tevékenységekben rejlik bennünk a legnagyobb lehetőség, melyekben már eleve jók vagyunk, és nem azokban, amelyek a gyengeségeink. A sportolók kiváló példát szolgáltatnak: van, aki atlétikusabb, van, aki technikásabb, van, aki izmosabb, van, aki ruganyosabb. Mindegyik tud kiváló lenni, ha megtanulja azt, hogyan építsen ezekre az adottságaira.

Hogyan használhatjuk ki mindezt a munkánkban?

Sajnos, ahogy megtapasztalhattuk, a vállalati rendszerek nem abban segítenek, hogy felfedezzük az erősségeinket, hanem épp elrejtik őket a szemünk elől. A figyelmet állandó jelleggel (például teljesítményértékeléskor...) a gyengeségeinkre irányítják, és azok gyors kijavításától várják, hogy majd napot tudunk csinálni egy fekete lyukból. Az adatok azt támasztják alá, hogy a kiváló teljesítmény egyik legmegbízhatóbb előrejelzője az, hogy minden nap használhatjuk az erősségeinket. A lehető legjobb eredmény elérése érdekében érdemes tehát a saját erősségeinket kutatni, azt, hogy hogyan tudunk hozzátenni a csapatmunkához, mely feladatokat vállaljuk örömmel.

Amikor felismerjük, hogy az „eredménybizniszben” vagyunk, elkezdjük a problémák helyett a lehető-



FORRÁS: 123RF.COM

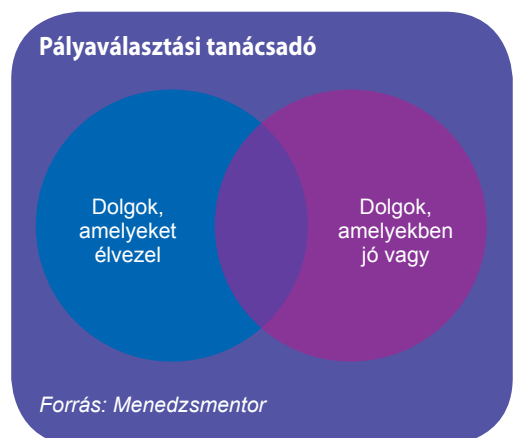
ségeket látni. A kiváló teljesítmény hozzávalói egyénenként változnak, így érthető, hogy az intézményesített fejlesztőprogramoknak miért olyan alacsony a határfoka. Azt javaslom, válasszunk sokkal tudatosabban a vállalat által kínált lehetőségek közül, vállaljunk olyan feladatokat, jelentkezünk olyan projektekre, melyekben minden nap azt csinálhatjuk, amihez a legjobban értünk.

Ne elégedjünk meg azzal, hogy csak olykor vannak jó részei is a munkánknak! Mivel rajtunk kívül senki nem tudja, hogy mit érzünk egy feladat végzése közben, ezért érdemes erről



beszélgetniük a főnökünkkel, mert ő csak a teljesítményt tudja megfigyelni, de nem sok fogalma van az oda vezető útról. Az érzéseinket nekünk kell felismernünk, értelmeznünk és elmondanunk. Ez az mi felelősségünk ebben a játékban.

Nem akarom azt sugallani, hogy egy percet se foglalkozzunk a gyengeségeinkkel. Ha azok állandóan elgáncsolnak, érdemes egy küszöbértéket elérni, különben igaz lesz, hogy a gyengeségünk válik a fejlődés akadályává. Ugyanakkor érdemes mérlegelni, hogy a gyengeségeink fejlesztgetése rengeteg idő és energia; vajon megéri-e a sok erőfeszítés? Inkább a prioritás és a fókusz mellett érvelek, azaz dominánsan az erősségeinkre és a sikereinkre fókuszáljunk, mert ezekben van a legnagyobb előnyünk másokkal szemben. Vagy nézhetjük a hatékonyság oldaláról is: ugyanannyiba kerül a középszerű élet, mint a kiváló. Ugyanannyi időbe. Hol tarthatnánk akkor, ha azokat az órákat, amiket a felzárkóztatásunkba fektettünk, abba tettük volna, amiben már eleve jók vagyunk?



DOBAY RÓBERT
szervezet- és vezetőfejlesztési tanácsadó,
a Behaviour magazin szerkesztőbizottságának tagja