

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA GERMANISTIKU
DIPLOMSKI STUDIJ GERMANISTIKE
PREVODITELJSKI SMJER
MODUL A: DIPLOMIRANI PREVODITELJ

Igor Križić

Prijevod s njemačkog na hrvatski
Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische
Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche
Prijevod s hrvatskog na njemački

Diplomski rad

Mentorica: Antonela Konjevod, viša lektorica

Zagreb, 2015.

Sadržaj

Prijevod s njemačkog na hrvatski = Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische.....	3
Gerald Hüther; Uli Hauser (2012). <i>Jedes Kind ist hoch begabt. Die angeborenen Talente unserer Kinder und was wir aus ihnen machen.</i>	
München: Albrecht Knaus Verlag GmbH. S. 9-51.	
Njemački izvornik – Deutscher Ausgangstext.....	30
Prijevod s hrvatskog na njemački = Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche.....	54
Majda Rijavec, Dubravka Miljković (2009). <i>Pozitivna psihologija na poslu. Što najbolje čini najboljima?</i>	
Zagreb: IEP – D2. S. 6-31.	
Hrvatski izvornik – Kroatischer Ausgangstext.....	84
Literatura.....	99

Prijevod s njemačkog na hrvatski

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Gerald Hüther; Uli Hauser (2012). *Jedes Kind ist hoch begabt. Die angeborenen Talente unserer Kinder und was wir aus ihnen machen.*

München: Albrecht Knaus verlag GmbH. S. 9-51.

Svako je dijete darovito

Urođeni talenti naše djece i što napravimo s njima

1. Prije nego krenemo

Kako je to zapravo kad možeš jednostavno postojati? Raditi što te volja? Ujutro ustati, otvoriti prozor, udisati zrak i biti sretan? Biti sretan što si živ? Sretan što si na ovome svijetu? Sretan što imaš prijatelje, roditelje, obitelj?

Kako bi to bilo kada bismo se mogli sjetiti onog trenutka kad smo prvi put ugledali svijet? Pogledali u oči majci, u oči ocu. Kako smo se lijepo osjećali u njihovom naručju, smiješeći se, brbljajući, slineći; koliko nam je tada bilo svejedno što nismo savršeni. Što bismo dali za to da još jednom doživimo onaj trenutak kada smo odjednom bili izbačeni iz mraka na svjetlost, u uzbudljivu pustolovinu koja se naziva život? Sve je bilo tako veliko, tako novo. Činilo se kao da prostor i vrijeme ne postoje, bilo je fantastično jednostavno biti tu. Bez velikih zahtjeva, samo disati, jesti, piti, spavati. Ako smo bili umorni, zaspali bismo. Ako smo bili tužni, plakali bismo. I bili smo sretni kada bi nas netko samo veselo pogledao.

Što bismo dali za to da svijet možemo vidjeti očima djeteta kakvo smo nekada i sami bili? Kada je jedna senzacija slijedila drugu, kada se nismo mogli načuditi svemu, kada smo bili preuzbuđeni za spavanje i umorni od svih tih silnih dojmova? Bili smo kao začarani od svih tih novih zvukova i mirisa te svega onoga što je došlo do naših osjetila. Maštali smo, izmišljali, igrom ušli u život. Bili smo kraljevi, a ne slugе. Sanjali smo da smo na mjesecu i lebdjeli kroz vrijeme. Činilo se kao da su svi drugi samo čekali nas idealiste: hej, dobro došao, klinjo!

Kako je to bilo jednostavno! A kako je život od tada postao težak. Lakoća je nestala, toliko je toga naporno. Što se dogodilo s nekadašnjim oduševljenjem? S osjećajem da svaka sekunda ima spreman novi trenutak za nas, svaka minuta zanimljiva uzbuđenja, svaki sat jedan drugačiji pogled na stvari?

Sada se, odrasli i prerasli djetinjstvo, odavno ne čudimo stvarima. Obveze, odgovornost i navike zatrpale su što je nekada bilo. Ono jednostavno postalo je komplicirano. Sporo je postalo brzo. Veliko je postalo malo. Više si ne uzimamo vremena, vrijeme uzima nas. Prolupali smo. Umorni smo i iscrpljeni, osjećamo se iskorišteno i preopterećeno. Ritam poslovnog svijeta diktira svakodnevicu, određuje naše veze, naše odnose, naš način razmišljanja. Tehnološki napredak, društvene promjene i brzina života – doživljavamo to na dnevnoj bazi – sve nas više čine bespomoćnima. Život se pretvorio u testiranje na stres, mora biti učinkovit, savršen, optimiran. Sve mora imati smisla, imati svrhu, naše postojanje je analiza. Ocjenjujemo i bivamo ocjenjivani, nadmetanje nas je obuzelo na svim razinama. Pri odabiru partnera, pri rođenju djeteta, na poslu i u slobodno vrijeme. Umreženi smo i povezani, a naše su glave pune slika. Uopće ne stizemo posložiti te slike. Za sve imamo naziv, a nizašto više nemamo vremena. Razmišljamo o tome što će biti i što je bilo. Jurimo kroz život, a zaboravljamo živjeti, pokoravamo se normama kao da su same po sebi razumljive, a da ih pritom uopće ne preispitujemo, izlažući se sustavu kojim vladaju tri riječi: ja, sve, odmah. To je žurno Sveto Trojstvo naših dana.

Bavimo se svime i svakim. A što je s našim vlastitim životom? Tko smo i što želimo? Koliko ste se često zapitali, zbog čega ste postali takvi kakvi jeste? Tko je najviše utjecao na Vas, koja su Vas iskustva obilježila? Jeste li ona osoba, koja ste željeli biti? Ili ona koja ste trebali biti? Prisjetite se jeste li Vi bili ta osoba koja je odlučila kojim putem krenuti? I jesu li napori koje ste uložili kako biste se uspješno razvili doista i pridonijeli Vašem napretku? Ili biste

radije bili odabrali put koji dopušta stranputice i omogućava prikupljanje mnoštva dojmova i stjecanje novih iskustava? Onda biste možda stekli druge sposobnosti. Možda su se mogli razviti neki drugi posebni darovi.

Teško je znati što se sve tada, dok ste bili mali, krilo u Vama. O čemu ste sanjarili i što Vas je oduševljavalo. Što Vas je pokretalo. I za što ste bili nadareni. Jeste li ikada razmišljali o tome, koji su Vaši talenti ostali neiskorišteni i do sada nisu igrali nikakvu ulogu u Vašem životu? I možete li naslutiti koji se talenti kriju u Vašoj djeci? Što rade jako dobro, a što ne?

Pitamo se: što je to zapravo talent, poseban dar? Kako nastaje? Jesu li talenti urođeni? Po čemu prepoznamo nalazi li se u nekom djetetu nešto što druga djeca ne posjeduju u sebi? I što se dogodi s takvim jednim darom ako ga nitko ne otkrije i ako se nitko ne brine o tome da dijete taj talent stvarno i razvije? Ako nema nikoga tko će ojačavati, ohrabrivati, bodriti? Talent će vjerojatno propasti.

To bi bila šteta. Koliko bi svijet bio siromašan kad se ne bismo mogli veseliti njegovim velikim talentima. Koliko smo samo zahvalni svim velikim junacima iz povijesti čija darovitost nije ostala skrivena. Armstrong i Chaplin, Dalí i Disney, Mozart i Wagner. Njihovo stvaralaštvo djeluje kroz sva vremena, za sva vremena. Slijedili su svoj poziv i nitko nakon toga ne može reći kada su ga prvi put osjetili. Što se točno dogodilo da su ga prepoznali i sami bili prepoznati. Što bi se bilo dogodilo da su Einsteinovi roditelji svom plahom djetetu izbili sanjarenje iz glave te mu zabranili da satima gradi kućice od karata? Da njegovi učitelji nisu dopuštali da Albert za vrijeme nastave satima mozga o odgovoru na postavljeno pitanje ili da nisu prihvaćali da on zadatke nije mogao učiti napamet? A kako je tek zadivljujuća izjava tog svjetskog mislioca o tajni njegovog uspjeha koju je kasnije dao. Čovjek u ofucanom kaputu bio je mišljenja da nema nikakav poseban dar, samo je »strastveno znatiželjan«.

Kako divno. No, po čemu se onda može prepoznati koji se posebni darovi i talenti kriju u nekom djetetu? Nadarenost ne znači odmah i poseban uspjeh, posebno znanje ili posebnu sposobnost. Nadarenost ili talent je prvenstveno samo jedna mogućnost, da se kasnije steknu posebne vještine i postignu određeni rezultati koji se značajno razlikuju od onoga što su drugi sposobni naučiti i postići na nekom području.

Postoje stručnjaci, takozvani tragači za talentima koji misle da mogu prepoznati nosi li neko dijete u sebi jedan takav poseban potencijal. U profesionalnom sportu ima puno takvih tragača za talentima. Oni prate djecu već u vrlo ranoj dobi, promatraju njihove pokrete, ocjenjuju njihovu volju te daju svoje mišljenje. Ti »skauti« uspijevaju možda na temelju građe tijela procijeniti posjeduje li neko dijete posebno pogodne predispozicije kako bi kasnije ostvarilo vrhunske rezultate. Ali ako uzmemo u obzir da su na primjer zaista veliki sportaši, kao što je najbolji svjetski nogometaš Lionel Messi, pretežno manjeg rasta, postaje jasno koliko su takve prognoze nepouzdana.

Uočiti talent, dakle, nije tako jednostavno i postaje još teže kada se radi o ranom prepoznavanju glazbene, umjetničke ili intelektualne darovitosti. Tu je potrebno još pomnije promatrati. Na primjer Thomas Alva Edison, jedan od najvećih izumitelja u povijesti čovječanstva, vječito je bio najlošiji u svom razredu. Učitelji su sastavke Marcela Prousta smatrali užasno lošima. Pablo Picasso se nikada nije mogao sjetiti pravilnog redoslijeda abecede. Giacomo Puccini je uvijek iznova padao na ispitima, a Paul Cézanne nije primljen u školu likovnih umjetnosti.

Nije lako ni prepoznati svu tu darovitost koja će djeci jednoga dana omogućiti da se istaknu kao vodeće snage u politici i gospodarstvu. Ili da postanu ličnosti koje u nama bude veliko poštovanje te postavljaju mjerila za angažman i ljudskost. Tko bi pomislio da će maleni školarac Nelson Mandela postati jedna od najvećih ličnosti svjetske povijesti usporediva s

Mahatmom Gandhijem? Istom Gandhiju, koji je o svojim školskim godinama rekao kako je to »najnesretnije razdoblje u mom životu«? Je li se moglo naslutiti da će siromašna albanska djevojčica sa sela, kasnije nazvana Majka Tereza, postati spasiteljica ožalošćenih? Ili Pummel Winston veliki Churchill? Ti su ljudi dokaz za to što je sve moguće. I oni su nenadmašivi genijalci kao što je to bio Beethoven u glazbi ili Henry Ford kao suvremeni poduzetnik. Ako je vjerovati pričama, mali je Henry već sa sedam godina rastavljao i sastavljao satove. I ništa drugo nije radio osim što je slagao i istraživao i gradio, sve dok jednog dana u njegovoj garaži nije stajao motorni stroj na četiri kotača. Auto.

Ako malo bolje pogledamo vrijeme kada se prepoznalo da netko može ostvariti izvanredna djela ili zauzeti enormno odgovorne pozicije, dolazimo do spoznaje koja otvara oči: upravo se ti ljudi u svom ranom djetinjstvu nisu isticali izvanrednim rezultatima u vrtiću, školi ili –ako su ga pohađali – na fakultetu. Upravo suprotno, većina ih se isticala po tome što se nisu uklapali u vrtić, školu ili u stručnu praksu. Škola je, kako je jednom rekao norveški skladatelj Edward Grieg, »u meni razvila samo ono loše, a ono dobro je ostalo netaknuto«. Geniji su u biti većinom frustrirane osobe koje prekidaju školovanje, nemotivirani studenti, osobenjaci, neprilagođeni svojeglavci i ekscentrici. Nemaju ni osobit uspjeh u školi, ni odlične rezultate na kraju stručnog osposobljavanja, niti izvrstan akademski uspjeh na završnom ispitu. Mnogi koji danas obogaćuju naš život nisu imali lako djetinjstvo. John Lennon je bio izbačen iz vrtića, a Woody Allen je imao problema u školi, jer je obraćao pozornost na sve oko sebe, samo ne onome što bi govorili učitelji.

Ono čemu se mi danas divimo kao izvanrednim sposobnostima tih ljudi, izašlo je tek onda na svjetlo dana kada su činili ono što je njima bilo važno, a ne ono što se od njih očekivalo. Salvador Dalí je crtao po čitave dane, a Pablo Picasso nije htio naučiti računati. Slikali su, istraživali, sanjali. A to su činili toliko dosljedno, kompetentno i uspješno kako to od njih ni u

kojem slučaju nisu mogli očekivati njihovi roditelji, odgojitelji, učitelji, nastavnici ili docenti. Pokazali su karakter, ustrajnost te bili kreativni i svojehlavi. Toliko su si dugo mogli postavljati pitanja, sve dok nisu pronašli odgovore. Jednostavno su bili svoji te su udovoljavali vlastitim zahtjevima. Nisu pristajali na ništa manje od toga.

No u školi se svojehlavost i karakter ne ocjenjuju pozitivnom ocjenom. Zadatak je učitelja da zahtjeva određeni formulirani učinak te da ga usporedi s drugim učinkom. Za to postoji svjedodžba te se izračuna prosjek. Treba li poboljšati prosječnu ocjenu, moraju se prije svega učiti oni predmeti koji su najmanje zabavni, oni gdje su najveći deficiti. Tako imamo dopunsku nastavu iz francuskoga jezika, kako bi se s ocjene „nedovoljan“ došlo do ocjene „dovoljan“. No, nema je iz engleskog jezika kako bi se s ocjene „dobar“ došlo do ocjene „odličan“. To je apsurdan sustav; uložiti puno vremena u nešto što nekome baš i ne ide. A ne investirati više vremena u ono što nekome ide od ruke kako bi u tome postao zaista dobar. U školskom sustavu je na posljetku bitna samo jedna stvar: biti u mogućnosti predočiti prolazan prosjek. Onoga tko je do tada mislio da je život tu da bi se težilo nečemu višem, njega se brzo nauči da se radije drži prosjeka. Možda je i točno što je nadareni prosvjetitelj i satiričar Georg Christoph Lichtenberg (»Jeder Fehler erscheint ungläublich dumm, wenn andere ihn begehen.«¹) rekao o školi: »Bojim se da naš previše uredan odgoj daje samo sitne plodove.«

Ovakav je obrazovni sustav u prošlim desetljećima funkcionirao više loše nego dobro. Nekad je netko odredio što se kad mora znati, a svaki se točan odgovor bilježio. Tko kući nije donosio najbolje ocjene, postao bi bravar ili vodoinstalater, a onaj tko je htio postati liječnik, morao bi štrebati. Malo je vremena uloženo u poticanje razvoja samostalnih osobnosti te na prepoznavanje potencijala. Kao na primjer kod djece koja su zbog genetske anomalije (Trisomija 21) još do prije nekoliko godina smatrana nesposobnima za učenje. Kako svojim

¹ Prev. I.K. „Svaka pogreška se čini nevjerojatno glupom kada je počine drugi.“

izgledom pomalo podsjećaju na Mongole, obilježilo ih se opisom »mongoloidni«. Ili ih se pogrdno nazivalo »idiotima«; liječnici i psiholozi su izraz »idiot« dugo vremena koristili za osobe sa teškom mentalnom retardacijom. Danas već prvi među njima maturiraju i studiraju. Genetska je anomalija kod njih još uvijek prisutna; ali su imali tu sreću, da su naišli na učitelje koji nisu htjeli vjerovati u to da se takvoj djeci ne može pomoći. Takvoj su posebno djeci pristupili s poštovanjem te su prihvatili njihove posebnosti bez straha od kontakta s njima. Razumjeli su da su takva djeca veoma osjetljiva, poticali su ih u naizgled bezizlaznim situacijama te su im dopustili da ih oduševе svojom veselom naravi. Na taj je način odjednom bilo moguće ono što se prije činilo nezamislivim.

Ipak, njemačke škole nemaju puno toga zajedničkog s razvijanjem potencijala. A to što se još uvijek velik broj djece i mladih smatra nenadarenim gubitnicima, ne zabrinjava osobe odgovorne za njemački obrazovni sustav. Najvažnije od svega su dobre ocjene na kraju školovanja. Proizvodnja takozvanih najefikasnijih učenika koji bi trebali preuzeti vodstvo. Svaki obrazovni sustav može podnijeti određenu količinu neuspješnih učenika i studenata sve dok taj isti sustav proizvodi dovoljno elitnih učenika i absolvenata na fakultetima koji su u stanju zauzeti odlučujuće pozicije u gospodarstvu, znanosti i politici.

Većina je akademski obrazovanih građana u Njemačkoj do sada imala takvo mišljenje. Zbog toga je njemački obrazovni sustav mogao ostati takav kakav je i bio. I tako se i dalje darovitost brka s dobrom ocjenom u školi. Sposobnost sudjelovanja ili umijeće slušanja nisu bitne kategorije u svjedodžbi ili pri upisu na fakultet. Tko u Njemačkoj želi postati liječnik, mora biti bolji u matematici, nego u suosjećanju prema drugima.

Međutim, to je stari način razmišljanja. To nam u današnje vrijeme neće puno pomoći. Njemačke škole su od jučer. U Njemačkoj zastarjeli obrazovni sustav sa svojim selekcijskim kriterijima više nije dorastao novim zahtjevima.

Štoviše, sve češće se takozvani *High Performeri* pokazuju kao nesposobni. Učenici koji svima služe kao primjer imaju sjajne ocjene na maturi i završnim ispitima te izvrsne svjedodžbe. Sve ispite polažu s čistim peticama, ravno koračaju svojim putem, a taj put ih vodi ravno prema vrhu: uskoro će preuzeti neku vodeću poziciju. Međutim, mnogi potpuno zakažu te ne uspijevaju ispuniti zahtjeve koji im se postave u poslovnom svijetu. Top-ljudi koji su pomno pripremljeni te spremni za ono što ih čeka, odlikaši, kako se kaže, odjednom se više ne snalaze te ne ostvaruju rezultate koji su se od njih očekivali.

Kako je moguće da su u sve većoj mjeri neprikladni za svladavanje postavljenih zahtjeva u poslovnome svijetu? Doduše, naučili su u najkraćem roku i vrlo efektivno usvojiti sve ono što od njih zahtijeva škola ili fakultet, ali nisu naučili kako uspješno riješiti kompleksne probleme, nesigurnosti ili rizične situacije. Uvijek su bili uspješni, nisu nikada morali posumnjati u same sebe, nikada nisu doživjeli neuspjeh te ne znaju kako se nositi s neuspjehom. Nisu naučili raditi u timu te nisu u stanju nadahnuti svoje suradnike. Savršeno su prilagođeni sustavu učinkovitosti koji jasno zadaje što treba činiti. Ali ne mogu improvizirati, uživjeti se. Za istinski razvoj njihove darovitosti nedostaje im potrebna strast, spremnost da svoje glavo koračaju novim putevima i pronalaze nova rješenja. Oni nisu postali vrhunska radna snaga, nego samo osobe koje izvršavaju obveze.

Međutim, takve osobe danas više nisu tražene. A nisu niti ljudi koji gledaju samo svoju dobrobit. Prošlo je vrijeme egomanijaka. U jednom sve kompleksnijem svijetu više nije važno imati ulogu, nego biti svoj. Prepoznati vlastite sposobnosti te biti sposoban povezati se s drugim ljudima. Ne postavljati granice. Zbližavati se s ljudima. Tražiti kontakt. Iskoračiti iz vlastitih okvira. Učiti se uspravljati, a ne saginjati. Naučiti kako se otvoriti, a ne kako se zatvoriti. Biti otvoren za nova rješenja. Uvijek iznova međusobno kombinirati informacije. Svoje glavost, kreativnost, nekonforman duh te društvene vještine su sposobnosti, koje se

danas daleko više vrednuju nego u prošlom stoljeću. No, sve to se ne može naučiti napamet niti se može izmjeriti kontrolama školskog uspjeha. Njemačke škole i sveučilišta nisu pripremljene za razvoj takvih posebnih sposobnosti.

Voditelji odjela ljudskih resursa u poduzećima koja posluju na globalnoj razini očito su prvi primijetili da se pri odabiru najdarovitijih kandidata, koji dolaze s visokih škola i fakulteta, ne mogu osloniti samo na svjedodžbe i ocjene. Doduše, obično odaberu najbolje absolvente sa Harvarda, Oxforda ili Cambridgea, ali prije nego što ih zaposle, pošalju kandidate na godinu dana u neku državnu školu, po mogućnosti u siromašnijoj četvrti. Tamo elitni absolventi dobiju priliku držatiti nastavu u jednome od razreda. Ali ne u običnom razredu, nego u razredu u kojemu se i malo koji učitelj usuđuje podučavati. U kojemu djeca padaju razrede, u kojemu djeca imaju većih briga od tih da pažljivo prate nastavu. Djeca koja ne mogu izaći na kraj sa sobom niti sa životom svojih roditelja. No, još su uvijek spremna dopustiti nekome da ih oduševi, ali samo u slučaju kada primijete da im se netko ozbiljno posvetio. U takvim školama, dakle, samoprovani i uspjehom razmaženi »*Young Leadersi*« uče za život. Njihov je zadatak da djeci i mladima koja su izgubila želju za učenjem omoguće novi pogled na stvari. Da stvore timove. Ohrabruju. Probude želju za djelovanjem. I da ih nauče da nakon neuspjeha ne odustaju. Program se zove »*Teach first*« te se temelji na iskustvu, a ne na ocjenama.

I njemačka je Nacionalna zaklada za stipendije (Studienstiftung des Deutschen Volkes), inkubator za izobrazbu darovitih mladih stručnjaka, u međuvremenu primijetila da izvrsne ocjene u školi ne garantiraju vrhunske rezultate na području znanosti i tehnike. Iz tog razloga zaklada svoje toliko poželjne stipendije sve češće dodjeljuje kandidatima koji imaju prosječne ocjene, ali su zato naprimjer osvojili nagradu na natjecanju »*Jugend forscht*« (Mladi istražuju). I, već se može naslutiti da se ti mladi angažirani istraživači i izumitelji puno bolje

razvijaju od onih štrebera s najboljim ocjenama. Sve više poduzetnika uzima u obzir društvene vještine.

Dakle, imamo problem kakav u tom obliku do sada još nismo imali. Njemački obrazovni sustav ne pruža samo »manje darovitima« sve manje šansi. On ima i sve više problema s navodno »više darovitima«. Ne samo da ne funkcionira »dolje«; nego ni »gore« ne dobivamo više ono što nam je danas potrebno. Neki obrazovni stručnjaci su u to upućeni, a neke vodeće gospodarstvenike to zabrinjava. I sve više političara prepoznaje taj problem. No, nemaju nikakav plan kako bi trebalo reformirati sustav. Teško je promijeniti njemački školski i obrazovni sustav, jednu strukturu koja se razvijala kroz povijest, sa svim njegovim smjernicama, propisima i administrativnim odredbama. Nema koristi od toga da ljutito navalimo na rješavanje tog problema. Bilo bi bolje da postavimo pitanja, prava pitanja te da se ne zadovoljimo pogodnim odgovorima. Prije svega bi trebali preispitati sve ono što se do sada činilo samo po sebi razumljivo i što se kao predrasuda učvrstilo u našim glavama: da postoje više ili manje »darovita« djeca i mladi te da je stoga potrebno odvojiti jedne od drugih kako bi ih se moglo »optimalno« poticati primjereno njihovoj darovitosti.

Dakle, od čega se sastoji njemački stogodišnji koncept darovitosti? Što još od njega danas ima smisla, a što još služi samo održavanju starih selekcijskih kriterija i organizacijskih struktura jednog naslijeđenog obrazovnog sustava?

Koliko se još dugo želimo držati takve ideologije darovitosti na kojoj počiva taj sustav? I možemo li si to uopće još priuštiti?

To su pitanja koja postavljamo u ovoj knjizi. I želimo pronaći puteve koji će nas izvesti iz ove slijepe ulice u koju nas je doveo dosadašnji njemački koncept darovitosti.

Ako se nešto promatra s nekog drugog gledišta, uglavnom se i uoči nešto drugačije. Dakle, oprez jer se može dogoditi da ste si nabavili knjigu u kojoj ćete naći nešto što će razoriti Vašu dosadašnju sliku o tome što djeca trebaju kako bi mogla razviti svoju posebnu nadarenost te što smo mi roditelji ili pedagozi do sada podrazumijevali pod pojmom odgoj i obrazovanje.

Zato se, molim Vas, ugodno smjestite, duboko udahnite i izdahnite te pokušajte zaboraviti sve što su Vam do sad rekli o poticanju darovitosti kod djece. Ili sve vlastite predodžbe o tome. Možda će Vam čak i poći za rukom da se na trenutak vratite u vrijeme kada ste i sami još bili dijete. Možda se možete prisjetiti što ste tada osjećali i mislili. Da ste nekada htjeli postati princ ili vila i da ste se na trenutak zaboravili, da ste se uživjeli u trenutak, da ste bili u stanju za kojim mi odrasli, koji uvijek imamo na umu prošlost i budućnost, toliko jako čeznemo. Pablo Casals, veliki španjolski čelist, jednom je rekao: »Svaka sekunda koju proživimo je nov i jedinstven trenutak u svemiru, trenutak koji se više nikad neće ponoviti... I što učimo našu djecu? Učimo ih da su dva i dva četiri i da je Pariz glavni grad Francuske. Kada ćemo ih naučiti što su? Trebali bismo svakome od njih reći: »Znaš li što si ti? Ti si čudo. Ti si jedinstven. U svim godinama koje su do sada protekle nikada nije bilo djeteta kao što si ti. Tvoje noge, tvoje ruke, tvoji vješti prsti, način na koji se krećeš. Ti bi mogao postati jedan Shakespeare, jedan Michelangelo, jedan Beethoven. Imaš sposobnost ostvariti bilo što. Da, ti si čudo. I kada jednom odrasteš, hoćeš li moći nađiti nekome tko je čudo baš kao i ti? Moraš na tome raditi – svi mi moramo na tome raditi – kako bi svijet postao dostojan svoje djece.«

Možete li se prisjetiti takvih trenutaka bliskosti? Kada ste svoje dijete po prvi puta držali u naručju i možda niste pronašli dovoljno velike riječi kojima biste opisali to čudo života? Kada ste od sreće ostali bez riječi i veselili se svakoj emociji i pokretu? Veselili se tomu da Vam je Vaše dijete darovalo osmijeh i da su Vam se oči napunile suzama ganuća? Koliko ste u tom

trenutku bili oduševljeni te Vam je možda postalo jasno da sa svakim čovjekom uvijek nastaje i jedan novi svijet.

Pogledajte sad još jednom svoje dijete ili dijete o kojemu skrbite i zapitajte se potpuno opušteno, bez unutarnjeg pritiska, bez predrasuda i ocjenjivanja, koga to vidite pred sobom? Ako ste mišljenja da je taj koji stoji pred Vama, na primjer, neodgojeno dijete, moramo Vas zamoliti da krenete još jedanput iz početka. Jer to bi već bilo ocjenjivanje. Dakle, još jedanput se ugodno smjestite i pokušajte zaboraviti predodžbe koje imate Vi sami ili drugi o tome kakvo dijete mora biti, dovraga. Možda ovu vježbu trebate ponoviti još tri ili četiri puta. Ali jednom ćete shvatiti tko to stoji pred Vama: dijete koje se pokušava snaći u životu. Isto tako kao i Vi nekada, kada ste bili mali. Isto tako kao što Vi to još i sada pokušavate. I vidite dijete koje želi živjeti, koje želi biti sretno i voljeno kao i Vi. I koje prije svega želi da ga se gleda onakvo kakvo ono jest, a ne onakvo kakvo bi ono trebalo biti. Vaše dijete, svako dijete, u stvarnosti, dakle, traži točno ono što si iz dna duše želite i Vi. A to je naša čežnja: da nas se prepozna. Želimo biti prepoznati u našem postojanju, s našim vrlinama i manama, i želimo da nas se takve i voli.

I što Vam teže pada promatrati djecu jednim takvim otvorenim stavom, to smo sretniji što je ova knjiga završila baš u Vašim rukama. Jer su to, ako ste iskreni, u prvom redu Vaše brige i strahovi povezani s Vašim nadama i očekivanjima s kojima gledate svoje dijete. A te strahom ispunjene predodžbe Vas ne muče bez razloga. One Vas muče jer Vam je jako stalo do sudbine i budućnosti toga djeteta. Nebitno je snosite li kao majka ili otac teret odgovornosti za njegovu dobrobit i njegove izgleda za budućnost. Ili kao djed i baka zabrinuto promatrate što će biti od Vaših unuka. Ili kao osoba koja se odlučila za to da u školama i vrtićima prati djecu na njihovom putu u život. I koja je ponekad očajna zbog toga što ima toliko djece koja su potpuno drugačija nego što biste Vi to željeli. Ili ako se u terapijskim ustanovama trudite

pomoći svoj onoj djeci koja imaju problema s tim da udovolje očekivanjima roditeljskog doma, vrtića ili škole. Nije bitno gdje i u kojoj ulozi pratite djecu na njihovu putu u život. Što je svijet u kojem naša djeca odrastaju kompliciraniji, to su ona ovisnija o kompetentnoj potpori. No mišljenja se o tome kako bi ona trebala izgledati već oduvijek jako razilaze.

Bilo je vremena kada se djecu izlagalo teškim uvjetima i odricanju kako bi ih se pripremilo za život. A bilo je i vremena kada su dobivala sve što su željela. Postojali su argumenti i za jedan i za drugi stil odgoja. Roditelji koji su u svom djetinjstvu podnosili teške uvjete i odricanja potrudili su se, razumljivo, poštediti svoju djecu takvih patnji. Bili su skloniji tomu da razmaze svoju djecu. Očevi i majke koji su kao djeca mogli raditi što ih volja kasnije su postali jako strogi roditelji.

Tako se ono što nazivamo odgojem stalno mijenjalo. No, uvijek su predodžbe odraslih oblikovale sliku »ispravnog« odgoja i »optimalnog« obrazovanja. Kako se djecu priprema za život uvijek je ovisilo o tome što su njihovi roditelji, odgojitelji i učitelji smatrali ispravnim. Rijetko o tome što je možda bilo dobro za njih. Ili o tome jesu li prepoznate njihove potrebe, njihove nade, njihove čežnje. Djeca su morala slušati i pokoravati se, nekad više, nekad manje. I trebala su funkcionirati, nekad manje, nekad više.

Danas o razvoju čovjeka znamo više nego ikada. Saznajemo od samoga početka za što su djeca sve sposobna. Bebe već s četiri mjeseca mogu prepoznati strani jezik, već dva mjeseca kasnije razlikuju dobro i zlo. S devet mjeseci počinju shvaćati djelovanje s namjerom, a samo nekoliko mjeseci kasnije razumiju što ide jedno s drugim. Znanstvenici su se tek u posljednjih nekoliko desetljeća počeli baviti sposobnostima djece te razvili tehnike kako bi saznali što se to zbiva u njihovim glavama. A ipak još uvijek znamo premalo. Na primjer, engleski znanstvenici su tek sad uspjeli dokazati da fetus već između 35. i 37. tjedna trudnoće može

razlikovati neugodne i bolne osjete. Još do prije 25 godina nedonoščad se operirala bez narkoze. Tada jednostavno nismo znali bolje.

Stoga Vas pozivamo da potražite odgovore na pitanja koja se u mnogim priručnicima o boljem odgoju i obrazovanju djece uopće ne postavljaju. Našim pitanjima nije ni mjesto u njima jer je nama bitno nešto drugo. Želimo Vas ohrabriti da s nama krenete u potragu za neotkrivenim blagom, za potencijalom. Da oprezno slijedite instinkte i razvijate ideje koje bi dovele do drugačijeg funkcioniranja nekih stvari. Da se ne uzdajete u silnu tehničku opremu i kompjuterske programe, u savjete takozvanih stručnjaka, socijalnih pedagoga ili onih koji smatraju da mogu unaprijediti prosvjetu. Moguće je da optimalan odgoj i obrazovanje uopće ne postoje, da je naš cilj kojeg ovime želimo postići samo puka ideja, predodžba koja se kroz povijest čovječanstva dovoljno puta mijenjala. Te će se zasigurno i u budućnosti opet promijeniti.

Nećemo moći spriječiti da si odrasli članovi jedne ljudske zajednice uvijek iznova u svakoj generaciji umisle da točno znaju kako djecu treba odgajati i obrazovati. Tako su razmišljali i svi prije nas, predstavnici anti-autoritarnog pokreta 1968. godine kao i komunisti ili nacionalsocijalisti. I uvijek su se razvijale odgojne metode i obrazovni programi koji su trebali služiti tome da se određene predodžbe o tome što je bitno u odgoju i obrazovanju za buduće generacije što učinkovitije provode. Stoga nije odlučujuće pitanje kako treba odgajati i obrazovati djecu i mlade, nego za što ih treba odgajati i obrazovati. Jer je u konačnici zamislivo da su naše današnje pretpostavke i predodžbe o tome što će kasnije u njihovom životu biti bitno pogrešne. Možda uopće nije važno funkcionirati što je moguće bolje ili znati što je moguće više. Možda će u budućnosti prije svega biti traženi ljudi koji ne funkcioniraju kao i svi ostali. Koji neće mirovati i čekati sljedeći zadatak. I možda im

sve to znanje koje naša djeca trebaju usvojiti u vrtiću, školi ili na fakultetu kasnije neće biti od koristi.

Život je više od lova na dobre ocjene. Život je više od pripreme za završni ispit. Djeca mogu puno više osim pukog dobivanja svjedodžbi. Ponižavamo ih ako njihov uspjeh reduciramo samo na ocjene postignute u školi. Sve više roditelja sebe vidi kao menadžere ili trenere svoje djece. Ta predodžba je utemeljena na stavu da su djeca u biti na neki način defektna. Roditelji bi morali intervenirati jer djeci nešto nedostaje.

Ali djeci je više dosta toga da ih se stalno ispravlja i kritizira, ona to nisu ni zaslužila. Kompetentna su i žele preuzeti odgovornost za sebe, a u idealnom slučaju i za druge. Ona su od malena svoje osobe s vlastitim potrebama. Stekli su vlastite uspomene i iskustva, usvojili su vlastite sposobnosti i vještine. Ne pripadaju nikome, samo sebi samima. Ona su orlovi, a ne pilići za juhu.

Kako bi naša djeca mogla razviti sve te silne talente i darovitost koja se nalazi u njima, morali bismo ih gledati bez straha i briga te bez unaprijed određenih predodžbi i namjera. Kako bismo to postigli moramo se upustiti u razgovor s njima i ostvariti istinski odnos s njima. Ali ne odnos kakav poznajemo između nadređenog i podređenog ili između nekog obrazovanog i nekoga tko se još obrazuje. To bi trebao biti odnos u kojem se susreću dvoje ljudi koji su, doduše, različiti, ali su spremni učiti jedan od drugoga. Koji imaju volje i želje zajedno otkrivati i oblikovati svijet. Morali bismo, dakle, naučiti odnositi se prema njima kao prema ravnopravnim osobama i gledati ih ravno u oči. Nema veze ako ćemo pri tome katkad čučnuti.

2. Više od čuda: koje posebne darove naša djeca donose na ovaj svijet

Kada govorimo o posebno darovitim ljudima, mislimo na one koji su ostvarili nešto čemu se divimo i za što vjerujemo da nijedan »normalan« čovjek nikada neće moći ostvariti. Vjerujemo da je takva darovitost urođena, jer si ne možemo zamisliti da je netko sposoban za takva izvanredna ostvarenja, osim ako već nije rođen s posebnim talentom za tako nešto. Uzrokom za to smatramo naslijeđeni genetski materijal jer ne znamo kako je došlo do razvoja takvih urođenih talenata. Smatramo to sretnom slučajnošću te smo uvjereni da se takva veličanstvena životna djela, kao što su djela jednoga Wolfganga Amadeusa Mozarta, jednoga Alberta Einsteina, jednoga Alexandra von Humboldta ili jednoga Pabla Picassa, ne mogu ponoviti koliko god se čovjek trudio i koliko god on vježbao i trenirao. To je naše čvrsto uvjerenje zbog kojeg se kao roditelji i odgojitelji već vrlo rano trudimo paziti na to pokazuje li dijete posebnu darovitost kako bismo mu dali mogućnost da optimalno razvije svoj talent. Na prvi pogled to sve zvuči potpuno logično i uvjerljivo. No, na drugi pogled baš i ne.

Počinje već samim time da se moramo zapitati bi li u nekom drugom kulturnom krugu i u nekom drugom vremenu Picassa, Einsteina ili Mozarta njihovi bližnji i suvremenici smatrali izrazito darovitima. Na primjer amazonski Indijanci ili Aboriđini iz Australije ili ljudi iz središnje Njemačke za vrijeme križarskih ratova. Tamo se vrlo vjerojatno potpuno druge osobe smatraju ili su se tada smatrale darovitima. Kriterij vrednovanja onoga što određena kultura u određenom vremenu smatra posebnom darovitošću nije, dakle, svugdje i u svako vrijeme isti. Ono što se smatra posebnom darovitošću uvijek je ovisno o tome što ljudi na tom prostoru na kojemu trenutno žive smatraju važnim i vrijednim. Prije je bilo važnije znati kako obrađivati zemlju. Danas je važnije znati se služiti računalom. Očito je da ono što mi vrednujemo kao posebnu nadarenost ili talent nema apsolutnu vrijednost.

Takva okolnost dovodi u pitanje naša cjelokupna uvjerenja o posebnoj nadarenosti. Ako se neko dijete na primjer ekstremno dobro penje i penja po drveću, nije li ono onda jednako darovito kao i dijete koje već kao osnovnoškolac riješi matematički zadatak s kojim bi se odrasli matematičar dobro namučio?

Očito moramo još poraditi na svojim predodžbama o tome. Ali prije svega se moramo zapitati kakve posljedice ima naše sadašnje shvaćanje onoga što smatramo posebnom nadarenošću za one koje ocjenjujemo kao nadarene ili nenadarene. Za objekte takvih vrednovanja, za dotičnu djecu, oba suda imaju jednako nepovoljne posljedice: jedni se smatraju boljim i vrijednijim članovima našeg sadašnjeg društva. Drugi se smatraju manje vrijednima i osjećaju se odbačeno. Ni jednima ni drugima to nije od pomoći.

Drugi, više teorijski zanimljiv argument koji naše predodžbe o posebnoj nadarenosti dovodi u pitanje jest činjenica, da molekularni biolozi unatoč velikim naporima i enormnoj financijskoj potpori do sada nisu bili u stanju otkriti niti jednu jedinu genetsku konstelaciju koja bi bila uzrok tome da neko dijete razvije izvanrednu darovitost.

Iako nam to teško pada, morat ćemo sami sebi priznati da ne postoji nikakav poseban »Mozartov gen« ili »Einsetinov gen«. Čak ni u strukturi mozga preminulih osoba koje smo prema našim mjerilima smatrali posebno darovitima nije se moglo pronaći neko posebno ustrojstvo ili specijalna vrsta veze između moždanih stanica. Ali čime je genetski materijal tih, u našim očima, posebno nadarenih osoba trebao upravljati, ako ne jednom veoma posebnom strukturom mozga? To je sljedeći problem o kojem se isplati razmišljati.

Većina znanstvenika na području darovitosti to pitanje trenutno pokušava riješiti sljedećim objašnjenjem, a to je da iznimno povoljno interaktivno djelovanje još nepoznatog genetskog materijala s još nedefiniranim faktorima okoline utječu na to da se neka djeca

rode darovitija od drugih. No, to objašnjenje nije ništa drugo doli priznanja stručnjaka da nemaju nikakvu ideju niti objašnjenje za to zašto pojedina djeca određene sposobnosti bolje razviju nego druga. S obzirom na tu sveopću izgubljenost po pitanju podrijetla posebne nadarenosti i dvojbenost onoga što trenutno smatramo posebnom nadarenošću, možemo zapravo doći samo do jednog zaključka: svako je dijete darovito. Jedno za ovo, drugo za ono i nijedno dijete nema problem s tim. Oni koji od toga rade problem smo mi. Stoga bi možda bilo od pomoći ako u nastavku malo preciznije pogledamo koje predivne talente svako dijete već samim svojim rođenjem donosi na ovaj svijet i što mi s njima napravimo.

Ljubav i naklonost

Ne možemo raspoznati vole li bebe svoje roditelje i svoj život. Ali sve što nam pokazuju ide u prilog tomu da se naša djeca rađaju kao osobe koje vole. Ne kao osobe koje vole jednim svjesnim, reflektirajućim i zrelim stavom kakvog mi kao odrasle osobe možemo razviti; više jednim unutarnjim darom, osnovnim uzorkom koji je već utemeljen u mozgu i koji upravlja njihovim reakcijama ponašanja.

Neurobiolozi i znanstvenici na području istraživanja dojenčadi otkrili su u međuvremenu da se ljudski mozak već prije rođenja strukturira na temelju signala koji proizlaze iz vlastitog tijela djeteta i tijela majke. Neovisno o tome kako se pojedina trudnoća odvija, svako nerođeno dijete osjeća da raste, da stječe jednu sposobnost za drugom i da sa svakim danom malo po malo nadmašuje samo sebe. Ono je u tom vlastitom procesu rasta i razvijanja najuže povezano s majkom. To nesvjesno iskustvo se sprema u najstarijem dijelu mozga. Svako dijete, dakle, pri rođenju u sebi nosi nesvjesno znanje o tome da su

povezanost i vlastiti razvoj istovremeno mogući. S tim znanjem sva novorođena djeca započinju svoj put u život. A to iskustvo koje steknu prije rođenja određuje što im je potrebno i što ubuduće traže: da se to tako i nastavi, da i dalje rastu u uskoj povezanosti i stječu nova iskustva i kompetencije te postanu samostalni. Novorođenče odmah traži bliskost i sigurnost kako bi zadovoljilo svoju potrebu za povezanošću. Stoga beba čini sve što može kako bi se dogodila ljubav.

Ona čini sve što je u njenoj moći, a da se pri tom previše ni ne trudi. To je ono što je posebno u načinu na koji djeca vole svoje roditelje. Ne moraju se posebno truditi niti koristiti stare uzorke ponašanja ili ocjenjivanja jer u svom mozgu još nisu razvili ukorijenjene navike i predrasude. Ona – barem ne na samom početku – još nemaju nikakva loša iskustva. Nepovjerenje još ne poznaju, stoga ga ne moraju potisnuti ili nadvladati. Mogu jednostavno biti onakva kakva jesu. I polaze od toga da su dobra takva kakva jesu. Draga stvorenja dostojna ljubavi. Vrijedna ljubavi.

Ljubav raste od samoga početka. Dijete nije osjetilo samo sigurnost i zaštitu u majčinom trbuhu. Ono tamo sa svakim danom sve bolje upoznaje svoju majku. Ono čuje šum kolanja krvi kroz žile, zvukove želuca i crijeva, osjeća otkucaje srca. I saznaje kakvog je raspoloženja njegova majka. Ako se majka osjeća sigurno i voljeno taj se osjećaj prenosi i na dijete. Svaki smijeh i svaki smiješak stvaraju dobro raspoloženje.

I sa svakim gutljajem plodne vode nerođeno dijete saznaje što majka rado jede i pije. Plodna voda sadrži feromone; koža majke, posebno njezine bradavice, izlučuje te mirisne tvari. Mirisne tvari dospiju i u plodnu vodu: zato novorođena djeca čije su majke za vrijeme trudnoće primjerice rado jele kolačiće s cimetom, vole miris cimeta. Ili miris češnjaka, anisa ili kakaa, što god je majka voljela. Tako dijete već u majčinom mlijeku pronalazi mirise koje poznaje iz vremena kada još nije bilo rođeno.

Svako novorođeno dijete, naravno, poznaje i osjećaj njihanja; djeca obožavaju kada ih se njiše u naručju. Neka to vole malo jače, a neka malo nježnije, ovisno o tome kako se majka najradije kretala za vrijeme trudnoće. Dobro poznata je i boja majčinoga glasa te pjesme koje rado pjeva. Znanstvenici su u međuvremenu saznali da beba majke koja govori njemački jezik više voli glasove njemačkog jezika nego glasove nekog drugog jezika. Zato njemačke bebe najlakše uče njemački, a djeca kineskih majki pak mandarinski jezik.

Iskustva koja je dijete steklo prije svoga rođenja vode ka tomu da svako dijete u jednom za njega nepoznatom svijetu odmah nakon rođenja prepoznaje svoju majku te se kod nje osjeća sigurno. To je i znanje o odnosima: prema sebi i prema majci, barem na početku. Kasnije privikavanje jednoga na drugo i dalje ostaje komplicirano te ono ne trpi uzbuđenja niti zbunjenost. Vrlo brzo postaje jasno što znači voljeti se – i za bebu i za njezine roditelje – to znači upustiti se u međusobni odnos, vjerovati jedno drugome.

Rano smo osjetili ljubav te želimo i dalje biti voljeni. Mi smo »djeca ljubavi« kako to vole reći starije majke koje su isto to čule već i od svojih majki. I obraćaš pažnju na te riječi. Dvije riječi koje upućuju na nešto puno veće od osobne sreće koju mi kao roditelji osjećamo. Podsjećaju na univerzalno znanje da mi ljudi ne bismo bili to što jesmo da nema ljubavi.

Osobe koje vole moraju biti pažljive i oprezne ako ne žele ugušiti plamen početnog zanosa. Povjerenje mora rasti, ono se hrani iskustvom da je sve dobro i onako kako treba biti. Odnosi puni ljubavi traže strpljenje, traže izdržljivost, mi trebamo vrijeme. I pouzdanost da će se pravila poštivati i da dogovori imaju važno značenje.

To da roditelji vole svoju djecu je kao neka vrsta osiguranja koje nam zadaje priroda. Za to su odgovorni hormoni. Oni buduću majku već za vrijeme trudnoće pripremaju za porod te

se oslobađaju u fazi poroda. Oksitocin na primjer potiče kontrakcije maternice i može uzrokovati osjećaj sreće nalik na ekstazu; zato se i naziva ljubavni hormon.

I beba čini sve što je u njenoj moći kako bi se dogodila ljubav. Majci daruje očaravajući osmjeh ako se ona ponaša onako kako to dijete od nje očekuje. Za takav dar majka se svojoj bebi mora približiti na otprilike 25 cm jer novorođene bebe samo na toj udaljenosti jasno vide. Na taj način iznuđuju bliskost. Ne reagiraju ako im se majka približi sa strane ili odjednom primijete osobu čija su usta iznad njihovih očiju. Takvu osobu ne poznaju, na to nisu navikli, to ih straši.

Ponekad se već vrlo rano pokaže da bebe, za razliku od odraslih, imaju potpuno drugačiju predodžbu o sretnom suživotu. Mi mislimo da ih možemo ponekad ostaviti nasamo na samo nekoliko minuta, ali ta osjećajna bića isplaču dušu ako na trenutak izgube iz vidokruga osobu kojoj vjeruju. Majka samo ode u drugu prostoriju, a za njih je to kao da je otputovala u drugu zemlju ili na drugi kontinent. Osjećaju se napušteno, boje se ništavila, osjećaju smrtni strah; tako bismo mogli opisati taj veoma tužni osjećaj. I samo ih smiješak može spasiti od tog osjećaja. On smiruje i pokazuje da je sve u redu. Tako dijete svakim djelićem svoga tijela uči da se njegovi osjećaji zapažaju i da su važni. Da je to ispravno. I važno. Ljubav ga održava na životu. Nikada više čovjek nije u stanju na takav način dati cijeloga sebe kao što to čini beba u naručju svojih roditelja.

Nemaju sva djeca tu sreću da odrastaju u svijetu u kojem im se pruža zaštićenost puna ljubavi. Ali svako je dijete spremno učiniti sve što može kako bi utažilo svoju potrebu za povezanošću, ponajprije s majkom, a kasnije i s ocem ili s drugim osobama s kojima se identificira. Zato djeca imaju vrlo istančan osjećaj za idealnu predodžbu svojih roditelja o vlastitom djetetu. Vrlo rado preuzimaju uloge koje im se dodjeljuju te ponekad postižu iznimne rezultate. To, doduše, nerijetko vodi do toga da takva izrazito »poslušna« djeca

kasnije nisu više zadovoljna sama sobom te svoj očaj zbog toga pokazuju autodestruktivnim ponašanjem na zaprepaštenje svojih roditelja koji ništa ne slute.

Druga djeca već pri prvim pokušajima da pronađu ljubav i sigurnost doživljavaju neuspjeh. Koliko se god trudila, ne mogu ugoditi svojim roditeljima. Već od samoga početka nemaju priliku izraziti svoju ljubav prema svojim roditeljima. U većini slučajeva im ne preostaje ništa drugo, nego da vrlo rano potisnu svoju potrebu za povezanošću te da, kad god je to moguće, izbjegnu pokušaje odgoja svojih roditelja.

Neka, pak, djeca imaju roditelje koji ih prihvate s puno ljubavi, onakvu kakva jesu. Roditelje koji od njih ne očekuju ispunjavanje vlastitih skrivenih želja i koji ne žele »napraviti« nešto od njih. Koji ih ne koriste za jačanje svojih vlastitih potreba ili ih čak zlostavljaju kao seksualne i izložbene objekte. To su sva ona djeca koju njihovi roditelji zaista vole. U toj povezanosti sa svojim roditeljima i kasnije sve većim brojem drugih ljudi ta djeca uspijevaju sačuvati svoju urođenu otvorenost, radost istraživanja i kreativnost te pri tome postaju sve slobodnija i samostalnija. Na ovaj način mogu razviti svoje potencijale i čitav život ostati osobe koje vole. Jer su i sama bila voljena. Takva kakva jesu.

Otvorenost i radost istraživanja

Zamislite da ste na ovaj svijet došli kao Indijanac u amazonskoj prašumi. Naučili biste razlikovati 120 nijansi zelene boje i naziv za svaku od njih. A neuronske bi se veze u Vašem mozgu koje su za to potrebne same od sebe sve jače stabilizirale. Jednostavno zato što je u prašumi, u kojoj ima raznih nijansi zelene, važno znati razlikovati jednu nijansu od druge. Da ste rođeni kao Inuit na Grenlandu naučili biste »čitati« snijeg i točno imenovati

razne oblike leda i fine kristalne strukture snježnih pahuljica. Mogli ste odrasti i na bilo kojem drugom mjestu na zemlji. Svugdje bi neko drugo znanje bilo od posebne važnosti za Vas. Jer je svaka pojedina obitelj, u kojoj biste odrastali na nekom određenom mjestu, vrlo posebna obitelj, i zato što se u svakoj obitelji nekim stvarima pridaje više pozornosti nego nekim drugim stvarima, Vi biste usvojili one stvari kojima se u toj obitelji pridaje posebna važnost. Svugdje u Vašem mozgu bi se povezivale živčane stanice, u nekim dijelovima mozga bi nastale složenije, a u nekim dijelovima jednostavnije neuronske veze.

Genetski materijal čovjeka ne određuje na koji se način međusobno trebaju povezati milijarde živčanih stanica u mozgu koji se razvija. Njegova je zadaća samo osigurati dovoljno živčanih stanica i neuronskih veza između njih. Na početku u našem mozgu, dakle, postoji neograničen broj mogućnosti na koji se živčane stanice međusobno mogu povezati. Stol je postavljen, mi samo trebamo sjesti.

Sa svakim se novim danom u toj zemlji čudesa odlučuje koje će se od tih početno raspoloživih neuronskih veza stabilizirati, koje će se očuvati, a koje će propasti. Što će se dobro razvijati, a što slabije. Pri tome važnu ulogu igraju iskustva, poticaji, ohrabrenje i nagrade koje dijete doživi, dakle, signali koje mozak percipira i obrađuje.

Koje živčane stanice i veze će se kasnije koristiti te samim time i stabilizirati, ovisi o tome kako se i za što mozak zaista koristi.

Prvi signali koji dolaze u stariji, najprije formirani dio mozga, dolaze iz vlastitog tijela: na temelju signala koje vlastito tijelo šalje »prema gore« mozak nerođenog djeteta »uči« koje se od mnogobrojnih raspoloživih živčanih stanica i mogućih živčanih veza zaista »koriste« i redovito aktiviraju. Pritom »uči« i koji su odgovori prikladni kako bi se ti signali

obradili, a da ne dođe do smetnji u daljem razvoju unutar tijela ili mozga. Te se živčane mreže stabiliziraju i čuvaju. Ostatak se opet razgrađuje i nestaje.

Na taj način svako dijete na svijet dolazi kao jedinstveno biće. S mozgom koji u potpunosti odgovara njegovom tijelu. Koji je optimalno pripremljen da može dobro reagirati na sve ono što se događa s njegovim tijelom i u njemu. I s čijom je pomoći sposobno i izgraditi dobar odnos prema majci. Razvoj takve povezanosti koja pruža osjećaj sigurnosti presudan je da novorođenče ne bi izgubilo otvorenost za sva moguća iskustva koja su mu urođena i usađena u njegov mozak. Djecu koja su snažno povezana s roditeljima ne prepoznajemo po tome što se stalno drže za rub mamine suknje, nego po tome što pažljivo i zainteresirano otkrivaju i proučavaju male i velike stvari oko sebe. Kako dešifriraju kodove, otkrivaju tajne, uče kako živjeti. Uvijek sa čvrstim uvjerenjem da imaju nekoga tko je uz njih i tko će im pomoći.

Kako bi se naučila nositi s osjećajima i razvila povjerenje, djeca moraju steći sljedeće iskustvo: ja sam bitan. Takvo učenje može uspjeti samo u okruženju punom ljubavi. Mala djeca uvijek traže potvrdu da je ono što čine dobro. Tako ohrabreni, odvažuju se napraviti sljedeći korak. Beba starosti od tri do šest mjeseci treba sigurnost majčine povratne informacije unutar jedne sekunde. Ako dijete ne dobije povratnu informaciju, odvratit će pogled.

Svako novo otkriće, svaka nova spoznaja i svaka nova sposobnost izaziva u dječjem mozgu nama odraslima jedva shvatljivu lavinu oduševljenja. To oduševljenje samim sobom i svime onime što se još može otkriti najvažnije je »pogonsko gorivo« za dalji razvoj mozga. Djeca koja su snažno povezana s roditeljima svaki dan doživljavaju nizove takvih lavina oduševljenja. Oduševljeni su novim doživljajima i očarani svim onim stvarima koje im iz dana u dan sve bolje idu. Ako ih neko otkriće duboko dirne, aktiviraju

se emocionalni centri u srednjem mozgu. Tada te skupine živčanih stanica pojačano oslobađaju takozvane neuroplastične transmitere. Oni djeluju kao gnojivo na te neuronske mreže koje su aktivirane u tom stanju oduševljenja. Potiču živčane stanice na pojačanu proizvodnju svih onih proteina koji su potrebni za rast novih produžetaka živčanih stanica te stvaranje i stabiliziranje kontakta dviju živčanih stanica. Zato svako dijete jako dobro nauči sve ono što kod njega izaziva oduševljenje. A oduševljenje nastaje samo ako je djetetu nešto jako važno. Ako je dijete zaista zainteresirano jer je to za njega nešto značajno. Na tako jednostavan način funkcionira odnos oduševljenja i vlastitog otkrivanja.

A ipak je kod djece, što su starija, sve teže održavati tu sposobnost oduševljavanja. Razlog tomu nije samo taj što su ona s vremenom sve više otkrila i upoznala. Zgužvani komad papira zanimljiv je samo onoliko dugo, dok dijete još ne zna što je to. Dok ono taj komad zgužvanog papira može intenzivno istraživati, izravnjavati, derati i žvakati kako bi saznalo od čega se sastoji. Kasnije postaje zanimljivo za što se sve taj komad papira može koristiti. Inače bi se takvo jedno istraživanje svijeta kroz igru i nastavilo. Ali prečesto taj proces spriječi netko tko misli da točno zna što treba napraviti s komadićem zgužvanog papira. Tko taj komadić papira onda baci u koš za smeće i djetetu objasni da je tom komadiću tamo mjesto. Time je za početak zabavi došao kraj. Dijete će možda ubuduće sve komadiće papira na koje naiđe baciti u koš za smeće te će se u najboljem slučaju još i veseliti što je time usrećilo mamu i tatu. I upamtit će da je papiru mjesto u košu za smeće. Jer tako usrećuje roditelje: bravo!

Možda se pojavi i neka druga odrasla osoba i kaže djetetu da se komadići papira jednostavno mogu ostaviti i na podu. Ili da su ljudi iz gradske čistoće odgovorni za taj papir i tako dalje.

Na taj način djeca iz dana u dan uče sve više o stvarnom životu, ali sa svakom takvom poukom nestaje i djelić njihovog izvornog oduševljenja.

Mašta, koja je u početku cvjetala, nestaje kada odrasli navedu razumne argumente i time rasprše snove. Kada umanje ili relativiziraju njihova veličanstvena otkrića.

I dalje ga se poučava, kod kuće, u vrtiću i osobito u školi. U jednom je trenutku dijete toliko dobro odgojeno i poučeno da je upamtilo i da zna što mi odrasli smatramo važnim. Ono funkcionira sve bolje, ali se sve manje veseli svemu onome što može otkriti samo i bez ičije pomoći. U jednom je trenutku interesantno još samo ono što mjerodavne osobe smatraju interesantnim za dijete određene dobi. One određuju što je važno, a što ne. Što je vrijedno lavine oduševljenja, a što ne.

Dijete tako postaje sve nesigurnije; možda se neće usuditi probati ništa novo te će imati sve manje samopouzdanja. Povučete se i zatvorite svijetu, roditeljima i učiteljima koji ga stalno opominju. Samo mali broj djece ostane pošteđen takvih razočaravajućih iskustava. Rijetki uspiju očuvati svoju prvotnu otvorenost. Te možda postanu »zahtjevna«, »teško odgojiva«, »drska« i »samovoljna« djeca, koja će svojim neobuzdanim oduševljenjem o sebi samima i svemu što još mogu otkriti kasnije drugima ići na živce.

Ali upravo su takva djeca oni tvrdoglavi svojeglavci koje treba svaka zajednica koja ne želi riskirati da zapne na starim utabanim putevima, slijepo slijedeći svoj načina razmišljanja.

Njemački izvornik – Deutscher Ausgangstext

Lernen muss so schön sein, dass Kinder weinen, wenn sie Ferien haben. Und Kindheit muss so schön sein, dass man ein Leben lang davon zehrt.

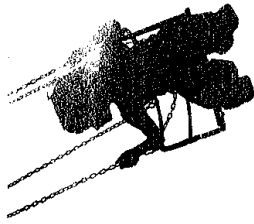
Dieses Buch begründet, warum ein radikales Umdenken in Erziehung und Schule notwendig ist: Unser veraltetes Begabungskonzept schadet den Kindern und der Gesellschaft, wir müssen aufhören, schon bei den jüngsten Druck und Stress aufzubauen. Schließlich kann die Neurowissenschaft längst belegen:

Jedes Kind ist hoch begabt, wir müssen es nur erkennen und entsprechend handeln.

Jedes Kind ist hoch begabt

GERALD HÜTHER
ULI HAUSER

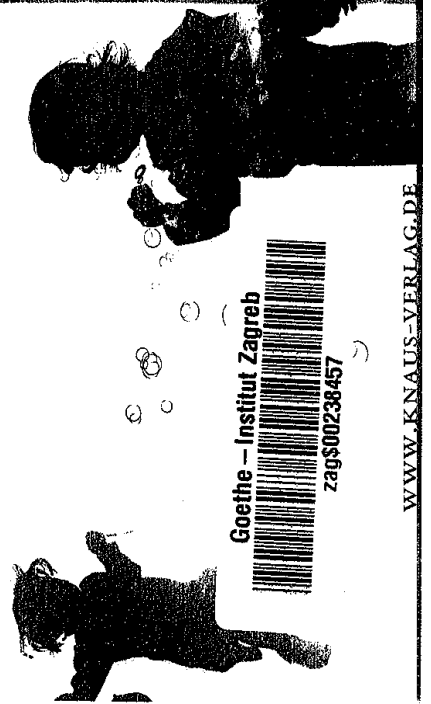
37.014
HUE



GERALD HÜTHER
ULI HAUSER

Jedes Kind ist hoch begabt

Die angeborenen Talente unserer Kinder und was wir aus ihnen machen



Goethe – Institut Zagreb



zag00238457

WWW.KNAUS-VERLAG.DE

KNAUS

K

4 Leider oft verschenkt:

Was wir aus den Begabungen unserer Kinder machen	108
Wenn die Liebe verraten wird	116
Wenn die Entdeckerfreude verdorben wird	128
Wenn die Gestaltungslust gebremst wird	136
Wenn das Vertrauen missbraucht wird	144
Wenn der Eigensinn gebrochen wird	157
Wenn das Mitgefühl unterdrückt wird	163

5 Für ein Leben in Fülle:

Was unsere Kinder wirklich brauchen	171
---	-----

Weiterführende Informationen	187
--	-----

1 Bevor es losgeht

Wie ist das eigentlich, wenn man einfach nur sein darf? Tun und lassen kann, was man will? Morgens aufsteht, das Fenster öffnet, die Luft atmet und froh ist? Froh, am Leben zu sein? Froh, auf der Welt zu sein? Froh, Freunde zu haben, Eltern, eine Familie?

Wie wäre es, wenn wir uns an den Moment erinnern könnten, als wir zum ersten Mal in die Welt geblickt haben? In die Augen der Mutter, in die des Vaters. Wie wohl wir uns fühlten in ihren Armen, lächelnd, bräbelnd, sabbernd; wie egal war uns damals unsere eigene Unvollkommenheit. Was würden wir dafür geben, noch einmal zu erleben, wie wir plötzlich aus dem Dunkel ins Helle gestoßen wurden, in ein aufregendes Abenteuer, das sich Leben nennt? Alles war so groß, so neu, es schien weder Raum noch Zeit zu geben, es war phantastisch, einfach da zu sein. Ohne große Ansprüche, nur atmen, essen, trinken, schlafen. Waren wir müde, schliefen wir ein. Waren wir traurig, weinten wir. Und wir waren froh, wenn uns nur jemand fröhlich anblickte.

Was gäben wir dafür, die Welt aus der Sicht eines Kindes, das wir selbst einmal waren, zu sehen? Als eine Sensation die nächste jagte, als wir aus dem Staunen nicht mehr herauskamen, zu aufgeregter zum Schlafen und müde von all den Eindrücken? Wir waren wie verzaubert von neuen Geräuschen und Gerüchen und alledem, was uns in den Sinn kam. Wir phantasierten, wir erfanden, wir spielten uns ins Leben. Wir waren Könige, keine Knechte. Wir träumten uns auf den Mond und schwebten durch die Zeit. Es war, als hätten die anderen nur auf uns Himmelsstürmer gewartet. Hey, kleiner Fratz!

Wie einfach war das! Und wie schwer ist das Leben geworden, seitdem. Die Leichtigkeit ist verflogen, anstrengend so vieles. Was ist aus der Begeisterung von damals geworden? Aus dem Empfinden, dass jede Sekunde einen neuen Augenblick bereithält, jede Minute aufregende Bewegungen, jede Stunde eine andere Sicht auf die Dinge?

Nun sind wir, erwachsen und der Kindheit entwachsen, aus dem Staunen längst heraus. Die Pflicht, die Verantwortung, die Gewöhnung hat verschüttet, was war. Das Einfache ist kompliziert geworden. Das Langsame schnell. Das Große klein. Wir nehmen uns nicht mehr Zeit, die Zeit nimmt uns. Wir drehen am Rad. Sind müde und erschöpft, fühlen uns ausgelaugt und überfordert. Der Takt der Arbeitswelt diktiert den Alltag, er be-

stimmt unsere Beziehungen, unsere Verhältnisse, unser Denken. Der technische Fortschritt, der soziale Wandel und das Tempo des Lebens – wir erfahren es täglich – lassen uns zunehmend ratlos zurück. Das Leben ist zu einem Stressfest geworden, effizient soll es sein, perfekt, optimiert. Alles muss Sinn machen, einen Zweck haben, unser Dasein ist Analyse. Wir werten und werden bewertet, der Wettbewerb hat auf allen Ebenen Besitz von uns ergriffen. Bei der Wahl eines Partners, der Geburt eines Kindes, im Job und in der Freizeit. Wir sind vernetzt und verdrachtet und unsere Köpfe voll von Bildern. Wir kommen kaum nach, diese zu ordnen. Haben für alles ein Wort und für nichts mehr Zeit. Denken daran, was wird und was war. Wir rasen durchs Sein und vergessen zu sein, beugen uns wie selbstverständlich Zwängen, ohne sie in Frage zu stellen, und liefern uns einem System aus, das von drei Wörtern beherrscht wird: Ich. Alles. Sofort. Das ist die eilige Dreifaltigkeit unserer Tage.

Wir beschäftigen uns mit allem und jedem. Aber was ist mit unserem eigenen Leben? Wer sind wir und was wollen wir? Wie oft haben Sie sich schon gefragt, weshalb Sie so geworden sind, wie Sie sind? Wer Sie am meisten beeinflusst hat, welche Erfahrungen Sie geprägt haben? Sind Sie der, der Sie sein wollten? Oder der, der Sie sein sollten? Erinnern Sie sich, ob Sie es waren, oder über die Richtung entschied, die Sie eingeschlagen

haben? Und haben die Anstrengungen, die Sie unternommen haben, um erfolgreich voranzukommen, Sie auch wirklich weitergebracht? Oder hätten Sie lieber einen Weg gewählt, der Umwege zulässt und die Möglichkeit bietet, viele Eindrücke zu sammeln und neue Erfahrungen zu machen? Dann hätten Sie sich vielleicht andere Fähigkeiten angeeignet. Es hätten sich unter Umständen andere Begabungen entfalten können.

Es ist schwer zu sagen, was damals, als Sie klein waren, alles in Ihnen steckte. Wovon Sie träumten, wofür Sie sich begeisterten. Was Sie antrieb. Und wofür Sie eine Begabung mitbrachten. Haben Sie sich schon einmal überlegt, welche Ihrer Talente brachliegen und in Ihrem Leben bisher keine Rolle spielten? Und haben Sie eine Ahnung davon, welche Talente in Ihren Kindern schlummern? Was sie wirklich gut können und was nicht?

Wir fragen uns: Was ist das eigentlich, ein Talent, eine besondere Begabung? Wie entsteht es? Sind Talente angeboren? Woran erkennen wir, ob in einem Kind etwas angelegt ist, über das andere Kinder nicht verfügen? Und was wird aus einer solchen Begabung, wenn niemand sie entdeckt und wenn sich keiner darum kümmert, dass ein Kind dieses Talent auch wirklich entfalten kann? Wenn niemand da ist, der bestärkt, ermutigt, ermuntert? Das Talent wird wohl verkümmern.

Das wäre schade. Wie arm wäre die Welt, würden wir

uns nicht ihrer großen Talente erfreuen. Wie dankbar sind wir all den Heiden der Geschichte, deren Begabung uns nicht verborgen blieb. Armstrong und Chaplin, Dalí und Disney, Mozart und Wagner. Ihr Schaffen wirkt durch alle Zeit, für alle Zeit. Sie folgten ihrem Ruf und niemand kann im Nachhinein sagen, wann sie ihn zuerst gehört haben. Was genau passierte, dass sie erkannt und erkannt wurden. Was wäre geschehen, wenn die Eltern von Einstein ihrem schüchternen Sprössling das Träumen ausgetrieben und ihm verboten hätten, stundenlang nur Kartenhäuser zu bauen? Wenn seine Lehrer nicht zugelassen hätten, dass Albert im Unterrichtsunterricht über die Antwort auf eine Frage stundenlang grübelte und Aufgaben unmöglich auswendig lernen konnte? Und wie erstaunlich ist die heitere Selbstauskunft des Weltendankers über das Geheimnis seines Erfolges, die er später gab. Er habe keine besondere Begabung, meinte der Mann im ausgebeulten Mantel, er sei nur »leidendenschaftlich neugierig«.

Wie wunderbar. Aber woran lässt sich nun erkennen, welche besonderen Begabungen und Talente in einem Kind verborgen sind? Einer Begabung folgen ja nicht sofort eine besondere Leistung, ein besonderes Können oder eine besondere Fähigkeit. Eine Begabung oder ein Talent ist zunächst nur eine Möglichkeit, später eine besondere Fähigkeit zu erwerben und bestimmte Leistungen zu erbringen, die sich deutlich von dem unterscheidet

den, was andere auf einem Gebiet sich anzueignen und zu leisten imstande sind.

Es gibt Experten, sogenannte Talentsucher, die meinen herausfinden zu können, ob ein Kind ein solches besonderes Potenzial in sich trägt. Im Leistungssport sind viele solcher Talentsucher unterwegs. Sie schauen sich die Kinder schon sehr früh an, beobachten ihre Bewegungen, bewerten ihren Willen und geben ein Urteil ab. Diese »Scouts« vermögen vielleicht am Körperbau abzuschätzen, ob ein Kind über besonders günstige Voraussetzungen für spätere Spitzenleistungen verfügt. Aber wenn man bedenkt, dass zum Beispiel wirklich große Sportler wie der Welt-Fußballer Lionel Messi eher klein im Wuchs sind, wird deutlich, wie unzuverlässig solche Prognosen sind.

Ein Talent zu sichten ist also nicht so einfach und gestaltet sich noch schwieriger, wenn es um das frühe Erkennen von musischen, gestalterischen oder intellektuellen Begabungen geht. Da muss man noch genauer hinschauen. Thomas Alfa Edison zum Beispiel, einer der größten Erfinder in der Menschheitsgeschichte, war stets der Schlechteste in seiner Klasse. Marcel Prousts Lehrer fanden seine Aufsätze zum Schreiben. Pablo Picasso konnte sich nie an die Reihenfolge des Alphabets erinnern. Giacomo Puccini fiel bei Prüfungen immer wieder durch und Paul Cézanne wurde von der Kunstschule abgelehnt.

14

Auch all jene Begabungen zu erkennen, die Kinder später in die Lage versetzen, als Führungskräfte in Politik und Wirtschaft herauszuragen, ist nicht leicht. Oder Persönlichkeiten zu werden, welche uns allen großen Respekt abnötigen und Maßstäbe für Engagement und Menschlichkeit setzen. Wer hätte gedacht, dass aus dem kleinen Schulbub Nelson Mandela eine der größten Gestalten der Weltgeschichte werden würde, vergleichbar mit Mahatma Gandhi? Dem Gandhi, der von seinen Schuljahren als der »unglücklichsten Zeit in meinem Leben« sprach? Könnte man ahnen, dass ein armes albanisches Bauernmädchen als Mutter Teresa zur Retterin der Betrüben werden würde? Oder Pummel Winston zum großen Churchill? Diese Menschen geben Zeugnis davon, was alles möglich ist. Und sie sind unübertroffene Genies, wie es Beethoven in der Musik war und Henry Ford als moderner Unternehmer. Wenn man den Erzählungen glauben kann, hat der kleine Henry schon im Alter von sieben Jahren Uhren auseinandergenommen und wieder zusammengesetzt. Und nichts anderes getan als gebastelt und geforscht und gebaut, ehe dann später in seiner Garage ein motorisiertes Gerät auf vier Rädern stand. Ein Auto.

Schaut man genauer hin, wann erkannt worden ist, dass jemand außergewöhnliche Leistungen zu vollbringen oder enorm verantwortungsvolle Positionen auszufüllen imstande ist, gelangt man zu einer sehr ernüch-

15

ternden Erkenntnis: Gerade diese Menschen sind als kleine Kinder, im Kindergarten, in der Schule und – wenn sie eine besucht haben – auch auf der Universität nicht durch herausragende Leistungen aufgefallen. Im Gegenteil, die meisten von ihnen haben sich eher dadurch hervor getan, dass sie in Kindergarten, Schule und Berufsausbildung fehl am Platz waren. Die Schule, sagte der norwegische Komponist Edvard Grieg, »entwickelte in mir nichts als das Schlechte und ließ das Gute unberührt«. Genies sind in der Mehrzahl frustrierte Schulabbrecher, unmotivierte Studenten, Eigenbrötler, unangepasste Querdenker und Musterbrecher. Sie haben weder besondere Schulerfolge noch ausgezeichnete Berufsabschlüsse oder hervorragende akademische Examen vorzuweisen. Vielen, die heute unser Leben bereichern, wurde in ihrer Kindheit das Leben schwer gemacht. John Lennon wurde aus dem Kindergarten geworfen und Woody Allen hatte Probleme in der Schule, weil er auf alles achtete, nur nicht darauf, was die Lehrer sagten.

Was wir heute als außergewöhnliche Fähigkeit dieser Menschen bewundern, trat dann zutage, wenn sie taten, was ihnen wichtig war, und nicht, was von ihnen erwartet wurde. Salvador Dalí zeichnete den lieben langen Tag und Pablo Picasso weigerte sich, rechnen zu lernen. Sie malten, forschten, träumten. Und das so konsequent, kompetent und erfolgreich, wie das ihre Eltern,

Erzieher, Lehrer, Ausbilder und Dozenten kaum von ihnen erwartet hätten. Sie bewiesen Charakter, hatten Ausdauer, waren kreativ und eigensinnig. Sie konnten sich so lange Fragen stellen, bis sie Antworten fanden. Sie waren einfach sie selbst und genügten ihren eigenen Ansprüchen. Darunter taten sie es nicht.

Doch in der Schule werden Eigensinn und Charakter nicht positiv bewertet. Die Aufgabe der Lehrer ist es, eine irgendwann formulierte Leistung einzufordern und mit einer anderen zu vergleichen. Dafür gibt es ein Zeugnis und es wird ein Durchschnitt errechnet. Soll sich die Durchschnittsnote verbessern, muss vor allem in den Fächern gelernt werden, die am wenigsten Spaß machen, wo die größten Defizite sind. So gibt es Nachhilfe in Französisch, um von »mangelhaft« auf »ausreichend« zu kommen. Nicht in Englisch, um sich von »befriedigend« auf »sehr gut« zu verbessern. Es ist ein absurdes System, viel Zeit mit dem zu verbringen, was man eher nicht kann. Und nicht mehr Zeit in das zu investieren, was man kann, um richtig gut zu werden. Im System Schule zählt am Ende nur eins: einen passablen Durchschnitt vorweisen zu können. Wer bis dahin dachte, das Leben sei dazu da, um nach Höherem zu streben, dem wird schnell beigebracht, sich lieber am Mittelmaß zu orientieren. Vielleicht stimmt, was der begnadete Aufklärer und Satiriker Georg Christoph Lichtenberg (»Jeder Fehler erscheint unglaublich

dumm, wenn andere ihm begehen«) über die Schule sagte: »Ich fürchte, unsere allzu sorgfältige Erziehung erzeugt nur Zwergobst.«

Mehr schlecht als recht hat dieses Ausbildungssystem in den vergangenen Jahrzehnten funktioniert. Irgendwann wurde festgelegt, was man wann zu wissen hat, und über jede richtige Antwort wurde Zeugnis abgelegt. Wer keine Bestnoten mit nach Hause brachte wurde Autschlosser oder Klempner, wer Arzt werden wollte, musste büffeln. Wenig Zeit wurde auf die Förderung von eigenständigen Persönlichkeiten verwandt und darauf, Potenziale zu erkennen. Wie zum Beispiel bei den Kindern, die wegen eines genetischen Defekts (Trisomie 21) noch vor wenigen Jahren als nicht lernfähig betrachtet wurden. Weil sie in ihrem Aussehen ein wenig an Mongolen erinnern, bezeichnete man sie als »mongoloid«. Oder schimpfte sie »Idioten«; als »Idiot« galt Medizinern und Psychologen lange Zeit ein Mensch mit schweren geistigen Beeinträchtigungen. Heute haben die ersten dieser Kinder Abitur gemacht und studieren. Ihren genetischen Defekt haben sie immer noch; aber sie hatten das Glück, auf Lehrer zu treffen, die nicht daran glauben wollten, dass bei ihnen nichts mehr zu machen sei. Sie begegneten diesen besonderen Kindern respektvoll und akzeptierten ihre Besonderheiten ohne Berührungängste. Sie verstanden, dass diese Schüler sehr sensibel sind, und er-

munterten sie in scheinbar aussichtslosen Situationen. Und ließen sich von ihrem fröhlichen Wesen begeistern. So war plötzlich möglich, was vorher undenkbar erschien.

Doch in der Regel haben unsere Schulen mit Potenzialentfaltung wenig gemein. Und dass immer noch viele Kinder und Jugendliche als unbegabte Versager gelten, bekümmert die für unser Bildungssystem Verantwortlichen nicht. Was vor allem zählt, sind gute Abschlüsse. Ist die Produktion sogenannter Leistungsträger, die Führung übernehmen sollen. Eine gewisse Menge an Versagern hält jedes Bildungssystem aus, solange es nur genügend Eliteschüler und Universitätsabsolventen her vorbringt, die entscheidende Positionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu besetzen imstande sind.

So lautete bislang die Meinung der meisten Bildungsbürger in unserem Land. Deshalb konnte unser Bildungssystem bleiben, wie es war. Und so wird nach wie vor Begabung mit einer guten Schulnote verwechselt. Die Fähigkeit zur Anteilnahme oder die Kunst des Zuhörens sind keine Kategorien, die im Zeugnis oder bei der Besetzung des Studienplatzes eine Rolle spielen. Wer in Deutschland Arzt werden will, muss in Mathe besser sein als im Mitgefühl.

Das aber ist altes Denken. Damit kommen wir heute nicht mehr weiter. Unsere Schulen sind von gestern. Unser antiquiertes Bildungssystem mit seinen Auswahl-

kriterien ist den neuen Anforderungen nicht mehr gewachsen.

Mehr noch: Immer häufiger erweisen sich die sogenannten *High Performer* als Nieten. Die Musterschüler glänzen mit blendenden Abschlüssen und ausgezeichneten Zeugnissen. Mit Bravour bestehen sie jede Prüfung, sie gehen gerade ihren Weg, und der führt nach oben: Bald schon werden sie die Führung übernehmen. Und doch scheitern viele kläglich an den Anforderungen, die im Berufsleben an sie gestellt werden. Top-Leute, die sorgfältig vorbereitet und gut aufgestellt sind, Einser-Typen, wie man sagt, kommen plötzlich nicht mehr zurecht und enttäuschen die in sie gesetzten Erwartungen.

Wie kann es sein, dass sie sich in wachsendem Maß als ungeeignet erweisen, die an sie gestellten Anforderungen im Beruf zu bewältigen? Sie haben zwar gelernt, sich höchst effektiv und in kürzester Zeit all das anzueignen, was in Schule und Universität von ihnen verlangt wird, aber sie haben nicht gelernt, komplexe Probleme, Unsicherheiten und Risiken zu meistern. Sie waren immer nur erfolgreich, mussten sich selbst nie in Frage stellen, sind nie gescheitert und wissen nicht, mit Misserfolgen umzugehen. Sie haben nicht gelernt, im Team zu arbeiten, und sind nicht in der Lage, ihre Mitarbeiter zu inspirieren. Sie sind perfekt an ein Leistungssystem angepasst, das klar vorgibt, was zu tun ist.

Aber sie können nicht improvisieren, sich einfühlen. Ihnen fehlt die für die wirkliche Entfaltung ihrer Begabungen erforderliche Leidenschaft, die Bereitschaft, eigensinnig neue Wege zu gehen und neue Lösungen zu suchen. Sie sind keine Spitzenkräfte, sondern nur Pflichterfüller geworden.

Aber die werden heute nicht mehr gebraucht. Menschen, die nur auf sich schauen, auch nicht. Die Zeit der Egomane ist vorbei. In einer zunehmend komplexen Welt kommt es nicht mehr darauf an, eine Rolle zu spielen, sondern man selbst zu sein. Seine Fähigkeiten zu erkennen und auch fähig zu sein, sich mit anderen zu verbinden. Nicht abzugrenzen. In Beziehung zu treten. Den Kontakt zu suchen. Über seinen Schatten zu springen. Das Strecken zu üben, nicht das Beugen. Zu lernen, sich zu öffnen und nicht zu verschließen. Offen zu sein für neue Lösungen. Informationen immer wieder neu miteinander zu kombinieren. Eigensinn, Kreativität, Querdenkertum und soziale Kompetenz sind die Fähigkeiten, die heute von weitaus größerer Bedeutung sind als im vorigen Jahrhundert. Doch all das kann man nicht auswendig lernen oder durch Leistungskontrollen messen. Auf die Herausbildung dieser besonderen Fähigkeiten sind unsere Schulen und Hochschulen nicht vorbereitet.

Die Personalchefs der großen, global operierenden Unternehmen haben offenbar als Erste bemerkt, dass sie

sich in der Auswahl der begabtesten Bewerber aus Hochschulen und Universitäten nicht allein auf Zeugnisse und Zensuren verlassen können. Zwar suchen sie nach wie vor die besten Absolventen von Harvard, Oxford oder Cambridge aus, aber vor der Einstellung schicken sie die Bewerber erst einmal für ein Jahr in eine öffentliche Schule, möglichst in ein ärmeres Viertel. Dort bekommen die Eliteabsolventen Gelegenheit, eine Schulklassen zu unterrichten. Keine gewöhnliche, eher eine, in die sich kaum noch ein Lehrer wagt. In der Kinder sitzen, die andere Sorgen haben, als dem Unterricht zu folgen. Sie kommen nicht zurecht mit sich und dem Leben ihrer Eltern. Aber sie sind noch bereit, sich begeistern zu lassen, dann, wenn sie merken, dass es einer ernst meint mit ihnen. In diesen Schulen also lernen die selbst ernannten und erfolgverwöhnten »Young Leaders« fürs Leben. Ihr Job ist es, Kindern und Jugendlichen, die ihre Lust am Lernen verloren haben, eine neue Perspektive zu schaffen. Teams zu bilden. Mut zu machen. Taten drang zu wecken. Und nach Rückschlägen nicht aufzugeben. »Teach first« heißt das Programm, und es baut auf Erfahrungen und nicht auf Noten.

Auch die »Studienstiftung des Deutschen Volkes«, die Kaderschmiede für hoch begabte Nachwuchskräfte, hat inzwischen bemerkt, dass hervorragende Schulzensuren keine Topleistungen in Wissenschaft und Technik garantieren. Deshalb vergibt sie ihre begehrten Stipendien

immer häufiger an Bewerber, die eher durchschnittliche Schulnoten vorweisen, dafür aber, zum Beispiel, einen Preis beim Wettbewerb »Jugend forscht« gewonnen haben. Und, man ahnt es schon, diese engagierten kleinen Forscher und Tüftler entwickeln sich deutlich besser als die Streber mit besten Schulzensuren. Immer mehr Untertnehmer achten auf soziale Kompetenzen.

Wir haben also ein Problem, das es in dieser Weise bisher noch nicht gab. Unser Bildungssystem bietet nicht nur »Minderbegabten« immer weniger Chancen. Es hat auch zunehmend Schwierigkeiten mit den vermeintlich »Mehrbegabten«. Es klappt nicht nur »unten« nicht; auch kommt »oben« nicht mehr das heraus, was heute gebraucht wird. Einige Bildungsexperten wissen darum und manche Wirtschaftsführer sind besorgt. Auch immer mehr Politiker erkennen die Schwierigkeiten.

Aber sie haben keinen Plan, wie das System zu reformieren wäre. Es ist schwer, historisch gewachsene Strukturen wie unser Schul- und Ausbildungssystem mit all seinen Richtlinien, Vorschriften und Verwaltungsverordnungen zu verändern. Es nützt nichts, wütend dagegen anzurennen. Lieber sollten wir Fragen stellen, die richtigen Fragen, und uns nicht mit bequemen Antworten begnügen. Vor allem sollten wir hinterfragen, was bisher selbstverständlich schien und sich als Vorurteil in den Köpfen festgesetzt hat: dass es mehr oder weniger »begabte« Kinder und Jugendliche gibt und es daher not-

wendig sei, diese voneinander zu trennen, um sie ihrer Begabung entsprechend »optimal« fördern zu können.

Also: Was ist dran an unserem jahrhundertrealten Begabungskonzept? Was davon ist heute noch sinnvoll und was dient nur noch dazu, alte Selektionskriterien und Organisationsstrukturen eines überkommenen Bildungssystems aufrechtzuerhalten?

Wie lange wollen wir noch an der diesem System zugrunde liegenden Begabungsideologie festhalten? Und können wir uns das überhaupt noch leisten?

Das sind die Fragen, die wir in diesem Buch stellen. Und wir wollen nach Wegen suchen, wie wir aus dieser Sackgasse, in die uns unser bisheriges Begabungskonzept geführt hat, wieder herauskommen.

Wenn man etwas von einer anderen Seite betrachtet, sieht man meist auch etwas anderes. Also Vorsicht, denn es könnte sein, dass Sie sich hier ein Buch besorgt haben, in dem Sie etwas finden, das Ihr bisheriges Bild von dem, was Kinder brauchen, um ihre besonderen Begabungen entfalten zu können, und was wir als Eltern oder Pädagogen bislang unter Erziehung und Bildung verstanden haben, zunichte macht.

Deshalb lehnen Sie sich bitte zurück, atmen Sie tief durch und versuchen Sie alles zu vergessen, was Ihnen zum Thema Förderung der Begabungen von Kindern bisher eingeredet worden ist. Oder welche Vorstellungen

Sie selbst davon haben. Vielleicht gelingt es Ihnen sogar, sich einen Moment lang in die Zeit zurückzusetzen, als Sie selbst noch ein Kind waren. Vielleicht können Sie sich erinnern, was Sie damals gefühlt, gedacht, gespürt haben. Dass sie mal Prinz werden wollten oder eine Fee und sich im Moment verloren, nur im Augenblick lebten, in einem Zustand, nach dem wir Erwachsene, die Vergangenheit und Zukunft immer mitdenken, eine solche große Sehnsucht haben. Pablo Casals, der große spanische Cellist, hat einmal gesagt: »Jede Sekunde, die wir leben, ist ein neuer und einzigartiger Augenblick im Universum, ein Augenblick, der nie wieder sein wird ... Und was lehren wir unsere Kinder? Wir lehren sie, dass zwei und zwei vier ergibt und dass Paris die Hauptstadt von Frankreich ist. Wann werden wir sie lehren, was sie sind? Wir sollten zu jedem von ihnen sagen: Weißt du, was du bist? Du bist ein Wunder. Du bist einzigartig. In all den Jahren, die vergangen sind, hat es nie ein Kind wie dich gegeben. Deine Beine, deine Arme, deine geschickten Finger, die Art, wie du dich bewegst. Aus dir könnte ein Shakespeare werden, ein Michelangelo, ein Beethoven. Du hast die Fähigkeit zu allem. Ja, du bist ein Wunder. Und wenn du dann aufwächst, kannst du jemandem Schaden zufügen, der wie du ein Wunder ist? Du musst daran arbeiten – wir alle müssen daran arbeiten –, damit die Welt ihrer Kinder würdig wird.«

Können Sie sich an solche Momente der Berührung

erinnern? Als Sie Ihr Kind zum ersten Mal in den Armen hielten und vielleicht nicht so große Worte fanden für das Wunder des Lebens? Sprachlos waren vor Glück und sich über jede Regung und Bewegung freuten? Darüber, dass Ihr Kind Ihnen ein Lächeln schenkte und Ihre Augen sich mit Tränen der Rührung füllten? Wie Sie hingerissen waren von diesem Moment und Sie sich vielleicht darüber klar wurden, dass mit jedem Menschen auch immer eine neue Welt entsteht.

Schauen Sie sich jetzt Ihr Kind oder das Ihnen anvertraute Kind noch einmal an und fragen Sie sich ganz gelassen, ohne inneren Druck, ohne Vorurteile und Bewertungen, wen Sie da sehen. Wenn Sie der Meinung sind, wer da vor Ihnen steht, sei, zum Beispiel, ein unerzogenes Kind, müssten wir Sie bitten, noch einmal von vorn anzufangen. Denn das wäre ja schon eine Bewertung.

Also: Lehnen Sie sich noch einmal zurück und versuchen Sie zu vergessen, welche Vorstellungen Sie oder andere davon haben, wie ein Kind gefälligst zu sein hat. Vielleicht müssen Sie diese Übung auch noch drei- oder viermal wiederholen. Aber irgendwann werden Sie verstehen, wer da vor Ihnen steht: ein Kind, das sich im Leben zurechtzufinden versucht. So, wie Sie damals, als Sie noch klein waren. Und so, wie Sie es auch jetzt noch immer versuchen. Und Sie sehen ein Kind, das leben will, das glücklich sein und gemocht werden will, wie Sie. Und das vor allem so gesehen werden möchte,

wie es ist, und nicht so, wie es sein sollte. Ihr Kind, jedes Kind sucht also in Wirklichkeit genau das, was Sie sich im Grunde Ihres Herzens auch wünschen. Denn das ist unsere Sehnsucht: erkannt zu werden. Wir wollen erkannt werden in unserem Wesen, mit unseren Stärken und Schwächen, und so wollen wir auch geliebt werden.

Je schwerer es Ihnen fällt, ein Kind mit diesem offenen Blick zu betrachten, desto glücklicher macht es uns, dass Ihnen dieses Buch in die Hände gefallen ist. Es sind ja, wenn Sie ehrlich sind, in erster Linie Ihre Sorgen und Ängste, verbunden mit Ihren Hoffnungen und Erwartungen, mit denen Sie Ihr Kind anschauen. Und diese angstbesetzten Vorstellungen tragen Sie nicht ohne Grund mit sich herum. Die haben Sie, weil Ihnen das Schicksal dieses Kindes, weil Ihnen seine Zukunft

so sehr am Herzen liegt. Gleich, ob Sie als Mutter oder Vater die Last der Verantwortung für sein Wohlergehen und seine Zukunftsaussichten tragen. Oder ob Sie als Großeltern besorgt zusehen, was aus Ihren Enkelkindern wird. Oder ob Sie sich dafür entschieden haben, Kinder auf ihrem Weg ins Leben in Kindergärten und Schulen zu begleiten. Und bisweilen verzweifelt darüber sind, dass es so viele Kinder gibt, die ganz anders sind, als Sie es sich wünschen. Oder ob Sie sich in therapeutischen Einrichtungen darum bemühen, all jenen Kindern zu helfen, die sich so schwer damit tun, den Erwartungen von Elternhaus, Kindergarten und Schule

gerecht zu werden. Es kommt nicht darauf an, wo und in welcher Rolle Sie Kinder auf ihrem Weg ins Leben begleiten. Je komplizierter die Welt wird, in die unse-re Kinder hineinwachsen, desto dringender sind sie auf kompetente Unterstützung angewiesen. Doch die Mei-nungen darüber, wie diese auszusehen hat, gehen nicht erst seit heute stark auseinander.

Es gab Zeiten, in denen Kinder großen Härten und Entbehrungen ausgesetzt wurden, um sie auf das Le-ben vorzubereiten. Und es gab Zeiten, da haben sie be-kommen, was sie wollten. Es gab Argumente für den einen wie den anderen Erziehungsstil. Eltern, die wäh-rend ihrer eigenen Kindheit unter Härten und Entbeh-rungen zu leiden hatten, bemühten sich verständlicher-weise darum, ihren Kindern solches Leid zu ersparen. Sie neigten eher dazu, ihre Kinder zu verwöhnen. Väter und Mütter, die als Kinder alles durften, wurden meist recht strenge Eltern.

So hat sich, was wir Erziehung nennen, stets verän-dert. Doch es waren immer die Vorstellungen von Er-wachsenen, die das Bild einer »richtigen« Erziehung und einer »optimalen« Bildung prägten. Wie Kinder auf das Leben vorbereitet werden, hing immer davon ab, was ihre Eltern, Erzieher und Lehrer für richtig hielten. Selten davon, was vielleicht gut für sie war. Ob ihre Be-dürfnisse erkannt wurden, ihre Hoffnungen, ihre Seh-nüchte. Kinder hatten zu folgen und sich zu fügen, mal

mehr, mal weniger. Und sie sollten funktionieren, mal weniger, mal mehr.

Heute aber wissen wir mehr denn je über die Ent-wicklung des Menschen. Wir erfahren, was Kinder alles vermögen, von Anfang an. Babys können mit vier Mo-naten bereits Fremdsprachen erkennen, sie unterschei-den zwei Monate später bereits zwischen Gut und Böse. Mit neun Monaten beginnen sie, absichtsvolles Handeln zu begreifen, und nur wenige Monate später haben sie eine Ahnung davon, was wie zusammenpasst. Erst in den vergangenen Jahrzehnten haben Wissenschaftler begonnen, sich mit den Fähigkeiten von Kindern aus-einanderzusetzen, und Techniken entwickelt, um he-rauszufinden, was in ihren Köpfen vor sich geht. Und doch wissen wir immer noch zu wenig. Erst jetzt, zum Beispiel, konnten englische Wissenschaftler nachwei-sen, dass ein Fötus bereits zwischen der 35. und 37. Schwangerschaftswoche zwischen unangenehmen und eher schmerzhaften Empfindungen unterscheiden kann. Noch vor 25 Jahren wurden Frühchen ohne Narkose operiert. Man wusste es damals nicht besser.

Wir laden Sie deshalb ein, nach Antworten auf Fra-gen zu suchen, die in den vielen Ratgebern dazu, wie man Kinder noch besser erziehen und bilden kann, gar nicht gestellt werden. Unsere Fragen passen auch nicht dorthin, denn uns geht es um etwas anderes. Wir möch-ten Sie ermutigen, mit uns auf die Suche zu gehen nach

unentdeckten Schätzen, nach Potenzialen. Ahnungen nachspüren und Ideen zu entwickeln, wie es auch anders gehen kann. Und nicht auf all die Gerätschaften und Computerprogramme, auf die Ratschläge von sogenannten Experten, Erziehungshelfern und Bildungsbesserern zu vertrauen. Es könnte ja sein, dass es eine optimale Erziehung und Bildung gar nicht gibt, dass es sich bei dem, was wir damit erreichen wollen, nur um eine Idee handelt, eine Vorstellung, die sich im Lauf der Menschheitsgeschichte oft genug geändert hat. Und sich wohl auch in Zukunft wieder ändern wird.

Wir werden nicht verhindern können, dass die erwachsenen Mitglieder einer menschlichen Gemeinschaft sich in jeder Generation immer wieder einbilden, sie wüssten genau, wie Kinder zu erziehen und zu bilden sind. Das haben alle vor uns auch schon gedacht, die Vertreter der antiautoritären Bewegung der 1968er ebenso wie die Kommunisten oder die Nationalsozialisten. Und immer wurden Erziehungsmethoden und Bildungsprogramme entwickelt, die dazu dienen sollten, bestimmte Vorstellungen davon, worauf es bei der Erziehung und Bildung der jeweils nachfolgenden Generation ankam, so effizient wie möglich umzusetzen. Deshalb lautet die entscheidende Frage nicht, wie Kinder und Jugendliche erzogen und gebildet werden sollten, sondern wofür. Schließlich ist denkbar, dass unsere heutigen Vermutungen und Vorstellungen darüber, worauf

es in ihrem Leben später einmal ankommt, falsch sind. Vielleicht ist es gar nicht wichtig, möglichst gut zu funktionieren und möglichst viel zu wissen. Vielleicht werden in Zukunft vor allem solche Menschen gebraucht, die gerade nicht so funktionieren wie alle anderen. Die nicht stillhalten und auf den nächsten Auftrag warten. Und vielleicht hilft ihnen all das Wissen, das sich unsere Kinder in Kindergarten, Schule und Universität aneignen sollen, später nicht weiter.

Leben ist mehr als die Jagd nach guten Zensuren. Leben ist mehr als die Vorbereitung auf ein Examen. Kinder können mehr, als auf Zeugnisse zu schießen. Wir demütigen sie, wenn wir ihre Leistungen nur auf die in der Schule erzielten Noten reduzieren. Immer mehr Eltern verstehen sich als Manager oder Trainer ihrer Kinder. Dieser Vorstellung liegt die Haltung zugrunde, Kinder seien im Grunde irgendwie defekt. Weil ihnen etwas fehlt, müssten die Eltern eingreifen.

Aber die Kinder haben es satt, ständig korrigiert und kritisiert zu werden, sie haben es auch nicht verdient. Sie sind kompetent und wollen Verantwortung übernehmen, für sich und im besten Fall auch für andere. Sie sind, von klein auf, eigene Persönlichkeiten mit eigenen Bedürfnissen. Sie haben eigene Erinnerungen und Erfahrungen gesammelt, sich eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet. Sie gehören niemandem, nur sich. Sie sind Adler. Keine Suppenhühner.

Damit unsere Kinder all die vielen Talente und Begabungen entfalten können, die in ihnen angelegt sind, müssten wir sie ohne Ängste und Sorgen und ohne vorgefertigte Vorstellungen und Absichten anschauen. Dazu müssten wir uns auf sie einlassen und mit ihnen wirklich in Beziehung treten. Aber nicht in eine Beziehung, wie wir sie zwischen einem Vorgesetzten und einem Untergebenen oder einem Gebildeten und einem noch zu Bildenden kennen. Es müsste eine Beziehung sein, in der sich zwei Menschen begegnen, die zwar verschieden sind, aber bereit, voneinander zu lernen. Die Lust darauf haben, die Welt gemeinsam zu entdecken und zu gestalten. Wir müssten also lernen, unseren Kindern auf Augenhöhe zu begegnen. Es macht nichts, wenn wir dabei gelegentlich in die Hocke gehen.

2 Mehr als ein Wunder: Welche Begabungen unsere Kinder mit auf die Welt bringen

Wenn wir von besonders begabten Menschen sprechen, denken wir an solche, die etwas geleistet haben, was wir bewundern und wovon wir glauben, dass es ein »normaler« Mensch nie zustande bringt. Weil wir uns nicht vorstellen können, dass jemand zu solch außergewöhnlichen Leistungen fähig ist, wenn er nicht schon mit einem besonderen Talent dafür auf die Welt gekommen ist, glauben wir, diese Begabungen seien angeboren. Und weil wir nicht wissen, wie es zur Herausbildung solcher angeborener Talente kommt, machen wir dafür genetische Anlagen verantwortlich. Wir betrachten es als glückliche Fügung und sind uns sicher, dass sich so großartige Lebenswerke wie die eines Wolfgang Amadeus Mozart, eines Albert Einstein, eines Alexander von Humboldt oder eines Pablo Picasso nicht wiederholen lassen, auch wenn man sich noch so sehr anstrengt und noch so viel übt und trainiert. Das ist unsere feste Überzeugung, und deshalb bemühen wir uns, als Eltern und Erzieher bereits sehr früh darauf zu achten,

ob ein Kind eine außergewöhnliche Begabung zeigt, um ihm die Möglichkeit zu geben, sein Talent optimal zu entfalten. Auf den ersten Blick klingt das alles ganz logisch und überzeugend. Auf den zweiten weniger.

Das beginnt bereits damit, dass man sich fragen muss, ob Picasso, Einstein oder Mozart auch in anderen Kulturkreisen und zu anderen Zeiten von ihren Mitmenschen und Zeitgenossen als hochbegabt betrachtet worden wären. Von Amazonasindianern oder den Aborigines in Australien beispielsweise oder von den Menschen aus Mitteldeußland zur Zeit der Kreuzzüge. Sehr wahrscheinlich gelten dort und galten damals ganz andere Personen als hochbegabt. Der Bewertungsmaßstab für das, was eine bestimmte Kultur zu einer bestimmten Zeit für eine besondere Begabung hält, ist also nicht überall und jederzeit derselbe. Was als besondere Begabung gilt, ist immer abhängig von dem, was Menschen dort, wo sie gerade leben, als besonders wichtig und wertvoll erachten. Früher kam es eher darauf an, ein Feld bestellen zu können. Heute eher darauf, einen Computer zu bedienen. Offenbar hat das, was wir als eine besondere Begabung oder ein Talent bewerten, keine absolute Gültigkeit.

Dieser Umstand stellt aber unsere gesamten Ansichten über eine besondere Begabung in Frage. Wenn ein Kind beispielsweise extrem gut auf Bäume steigen und klettern kann, ist es dann nicht genauso hoch begabt

wie ein anderes Kind, das schon als Grundschüler ein mathematisches Problem löst, an dem sich erwachsene Mathematiker die Zähne ausbeißen?

Hier müssen wir wohl noch an unseren Vorstellungen arbeiten. Und vor allem müssen wir uns fragen, welche Auswirkungen unsere vom gegenwärtigen Zeitgeist geprägten Ansichten darüber, was wir für eine besondere Begabung halten, auf diejenigen haben, die wir diesen Ansichten folgend als begabter oder unbegabter bewerten. Für die Objekte derartiger Bewertungen, für die betreffenden Kinder, hat beides eine gleichermaßen ungünstige Konsequenz: Die einen halten sich für bessere und wertvollere Mitglieder unserer gegenwärtigen Gesellschaft. Die anderen halten sich für minderwertig und fühlen sich ausgeschlossen. Hilfreich ist das weder für die einen noch für die anderen.

Ein zweites, eher theoretisch interessantes Argument, das unsere Vorstellungen von besonderen Begabungen fragwürdig erscheinen lässt, ist der Umstand, dass die Molekularbiologen trotz großer Anstrengungen und enormer finanzieller Unterstützung bisher nicht in der Lage waren, auch nur eine einzige genetische Konstellation aufzuspüren, die dafür verantwortlich gemacht werden könnte, dass ein Kind eine außergewöhnliche Begabung herausbildet.

Auch wenn es schwerfällt, werden wir uns eingestehen müssen, dass es kein spezielles »Mozart-« oder

»Einstein-Gen« gibt. Noch nicht einmal in der Struktur des Gehirns der verstorbenen Personen, die wir nach unseren Maßstäben für besonders begabt halten, ließ sich ein besonderer Aufbau oder eine spezielle Art der Vernetzung finden. Was anderes aber als ein ganz besonders aufgebautes Gehirn hätten die genetischen Anlagen dieser in unseren Augen besonders begabten Personen lenken sollen? Das ist das nächste Problem, über das es sich nachzudenken lohnt.

Die meisten Forscher auf dem Gebiet der Hochbegabung versuchen es gegenwärtig durch die Erklärung zu lösen, ein außergewöhnlich günstiges Zusammenwirken von noch unbekanntem genetischen Anlagen mit nicht genau bekannten »Umweltfaktoren« bewirke, dass manche Kinder begabter zur Welt kommen als andere. Doch diese Erklärung ist nichts anderes als das Einverständnis der Experten, keine Idee und keine Erklärung dafür zu haben, warum manche Kinder bestimmte Fähigkeiten besser herausbilden als andere. Angesichts dieser allgemeinen Ratlosigkeit über den Ursprung der besonderen Begabungen und der Fragwürdigkeit dessen, was wir gegenwärtig für eine besondere Begabung halten, lässt sich eigentlich nur eine einzige Schlussfolgerung ableiten: Jedes Kind ist hoch begabt. Das eine für das, das andere für jenes, und kein Kind hat damit ein Problem. Wer daraus ein Problem macht, das sind wir. Deshalb mag es hilfreich sein, wenn wir uns im Fol-

genden etwas genauer anschauen, welche wunderbaren Talente jedes Kind bei seiner Geburt bereits mit auf die Welt bringt und was wir daraus machen.

Liebe und Zuneigung

Wir können nicht erkennen, ob Babys ihre Eltern und das Leben lieben. Aber alles, was sie uns zeigen, spricht dafür, dass unsere Kinder als Liebende geboren werden. Nicht als liebende Menschen mit einer bewussten, reflektierten und reifen Haltung, wie wir sie als Erwachsene entwickeln können; eher mit einer inneren Veranlagung, einem im Gehirn bereits verankerten und ihre Verhaltensreaktionen lenkenden Grundmuster.

Neurobiologen und Säuglingsforscher haben mittlerweile entdeckt, dass sich das menschliche Gehirn bereits vor der Geburt anhand von Signalmustern strukturiert, die vom eigenen Körper und dem der Mutter ausgehen. Unabhängig davon, wie die Schwangerschaft im Einzelnen verläuft, erlebt jedes Ungeborene, dass es größer wird, dass es eine Fähigkeit nach der anderen erwirbt und jeden Tag ein kleines Stück über sich hinauswächst. Es ist in diesem eigenen Wachstums- und Entwicklungsprozess aufs Engste mit der Mutter verbunden. Diese unbewusste Erfahrung wird im ältesten Teil

des Gehirns gespeichert. Jedes Kind trägt also, wenn es auf die Welt kommt, ein unbewusstes Wissen in sich, dass Verbundenheit und eigenes Wachsen gleichzeitig möglich sind. Damit machen sich alle Neugeborenen auf ins eigene Leben. Und diese vorgeburtliche Erfahrung bestimmt, was sie fortan suchen: dass es so weitergeht, dass sie auch weiterhin in enger Verbundenheit wachsen und neue Erfahrungen machen, Kompetenzen erwerben und Eigenständigkeit erlangen. Das Neugeborene sucht sofort nach Nähe und Geborgenheit, um sein Bedürfnis nach Verbundenheit zu stillen. Deshalb tut das Baby auch, was es kann, damit die Liebe gelingt.

Es tut, was es kann, ohne sich dabei anstrengen zu müssen. Das ist das Besondere an der Art und Weise, wie Kinder ihre Eltern lieben. Sie müssen sich keine Mühe geben oder auf alte Verhaltens- und Bewertungsmuster zurückgreifen, denn sie haben noch keine im Gehirn gebahnten Gewohnheiten und Vorurteile herausgebildet. Sie haben auch – zumindest ganz am Anfang – noch keine schlechten Erfahrungen gemacht. Misstrauen kennen sie noch nicht, deshalb müssen sie es auch nicht unterdrücken oder überwinden. Sie können einfach so sein, wie sie sind. Und sie gehen davon aus, richtig zu sein, so, wie sie sind. Freundliche Wesen, der Liebe wert. Liebenswert.

Die Liebe wächst von Anfang an. Jedes Kind hat ja nicht nur erlebt, wie es im Bauch der Mutter sicher und

geborgen war. Es lernt dort mit jedem Tag auch seine Mutter besser kennen. Es hört das Rauschen des Blutes in den Adern, die Geräusche des Magens und des Darms, es spürt den Herzschlag. Und bekommt mit, in welcher Stimmung seine Mutter ist. Fühlt sich die Mutter sicher und geliebt, überträgt sich dieses Gefühl. Jedes Lachen und jedes Lächeln machen gute Laune.

Und mit jedem Schluck vom Fruchtwasser erfährt das Ungeborene, was die Mutter gern isst und trinkt. Das Fruchtwasser enthält Pheromone; diese Duftstoffe werden auch von der Haut der Mutter, besonders von ihren Brustwarzen, abgesondert. Aromastoffe gelangen ebenfalls in das Fruchtwasser: Deshalb mögen Neugeborene, deren Mütter während der Schwangerschaft zum Beispiel gern Zimtplätzchen gegessen haben, den Duft von Zimt. Oder den von Knoblauch, Anis oder Kakao, was immer die Mutter mochte. So findet das Kind schon in der Muttermilch Duftstoffe wieder, die es schon aus seinem vorgeburtlichen Leben kennt.

Natürlich weiß auch jedes Neugeborene um das Gefühl des Schaukelns; Kinder lieben es, im Arm gewiegt zu werden. Manche mögen es heftiger, manche vorsichtiger, je nachdem, wie sich die Mutter schon während der Schwangerschaft am liebsten bewegt hat. Vertraut ist auch die mütterliche Stimmelmelodie und vertraut sind gern gesungene Lieder. Inzwischen haben Forscher sogar herausgefunden, dass ein Baby von einer deutsch-

sprachigen Mutter deutsche Laute lieber mag als die einer anderen Sprache. Deshalb lernen deutsche Babys am leichtesten Deutsch und die Kinder chinesischer Mütter eben Mandarin.

Die vorgeburtlich gemachten Erfahrungen führen dazu, dass jedes Kind seine Mutter nach der Geburt in dieser für es fremden Welt sofort wiedererkennt und sich bei ihr geborgen fühlt. Es ist auch ein Wissen um Beziehungen: zu sich und der Mutter, zumindest für die erste Zeit. Das spätere Aneinandergewöhnen bleibt dennoch kompliziert und verträgt weder Aufregung noch Verwirrung. Sich zu lieben, das wird sehr schnell klar, heißt eben für beide – für das Baby wie auch für seine Eltern –, sich aufeinander einzulassen, sich aufeinander verlassen zu können.

Wir haben früh Liebe erfahren und wollen auch weiterhin geliebt werden. Wir sind »Kinder der Liebe«, wie alte Mütter gern sagen, die dasselbe schon von ihren Müttern gehört haben. Und man horcht auf. Drei Wörter, die weit über das persönliche Glück hinausweisen, das wir als Eltern empfinden. Sie erinnern an das universelle Wissen, dass wir Menschen ohne Liebe nicht das wären, was wir sind.

Liebende müssen behutsam sein und vorsichtig, wenn sie das Strohfeuer einer anfänglichen Begeisterung nicht ersticken wollen. Das Vertrauen muss wachsen, es speist sich aus der Erfahrung, dass die Dinge gut sind. Lie-

bevolle Beziehungen brauchen Geduld, brauchen Ausdauer, wir brauchen Zeit. Und die Verlässlichkeit, dass Regeln eingehalten werden und Absprachen eine Bedeutung haben.

Dass Eltern ihre Kinder lieben, ist wie eine Art Sicherung von der Natur vorgegeben. Dafür sorgen Hormone, sie bereiten die werdende Mutter noch während der Schwangerschaft auf die Geburt vor und werden in der Geburtsphase ausgeschüttet. Oxytocin zum Beispiel befördert Gebärmutterkontraktionen und kann ekstatische Glücksgefühle auslösen; deshalb heißt es Liebeshormon.

Und auch das Baby tut, was es kann, damit die Liebe gelingt. Es schenkt der Mutter ein umwerfendes Lächeln, wenn sie sich so verhält, wie es das Kind erwartet. Für dieses Geschenk muss sich die Mutter so weit herunterbeugen, dass zwischen ihr und ihrem Baby ziemlich genau 25 Zentimeter Abstand sind, weil Neugeborene nur in dieser Entfernung scharf sehen. So erzwingen sie Nähe. Sie reagieren nicht, sollte sich die Mutter ihnen von der Kopfseite nähern und sie plötzlich einen Menschen mit dem Mund über den Augen entdecken. So einen kennen sie nicht, das sind sie nicht gewohnt, das macht ihnen Angst.

Schon früh stellt sich bisweilen heraus, dass Babys eine ganz andere Vorstellung von einem glücklichen Zusammensein haben als Erwachsene. Wir meinen, sie

vielleicht mal ein paar Minuten allein lassen zu können, doch diese empfindsamen Wesen schreien sich die Seele aus dem Leib, wenn sie den Menschen ihres Vertrauens einen Moment aus den Augen verlieren. Die Mutter geht nur in ein anderes Zimmer, aber für die Kleinen ist es so, als würde sie in ein fremdes Land reisen, den Kontinent wechseln. Sie fühlen sich verlassen, sie fürchten sich vor dem Nichts, sie haben Todesangst; damit können wir dieses tieftraurige Gefühl vergleichen. Und nur ein Lächeln kann sie erlösen. Die Beruhigung, dass alles gut ist. So lernt ein Kind, mit jeder Faser seines Körpers, dass sein Fühlen wahrgenommen wird. Dass es richtig ist. Und wichtig. Die Liebe hält es am Leben. Nie wieder ist ein Mensch in der Lage, sich so vorbehaltslos hinzugeben wie ein Baby in den Armen seiner Eltern.

Nicht alle Kinder haben das Glück, in eine Welt hineinzuwachsen, in der sie die Erfahrung von liebevoller Geborgenheit machen können. Aber jedes Kind ist bereit, alles zu tun, um sein tiefes Bedürfnis nach Verbundenheit zunächst bei der Mutter und später auch bei dem Vater oder anderen Bezugspersonen zu stillen. Deshalb haben Kinder ein sehr feines Gespür für die Wunschnbilder ihrer Eltern. Nur allzu gern übernehmen sie die Rolle, die man ihnen zuweist, und vollbringen bisweilen ganz außergewöhnliche Leistungen. Nicht selten führt das allerdings dazu, dass solche besonders »braven« Kinder sich deshalb irgendwann später selbst

nicht mehr mögen und ihre Verzweiflung darüber in selbstdestruktivem Verhalten zum Ausdruck bringen, zum Entsetzen ihrer ahnungslosen Eltern.

Andere Kinder scheitern bereits bei ihren ersten Anläufen auf der Suche nach Liebe und Geborgenheit. So sehr sie sich auch anstrengen, sie können es ihren Eltern nicht recht machen. Sie haben von Beginn an keine Gelegenheit, ihre Liebe zu ihren Eltern zum Ausdruck zu bringen. Ihnen bleibt meist keine andere Wahl, als ihr Bedürfnis nach Verbundenheit sehr früh zu unterdrücken und sich den elterlichen Erziehungsversuchen, wo immer das möglich ist, zu entziehen.

Manche Kinder aber haben Eltern, die sie liebevoll annehmen, so, wie sie sind. Die nicht von ihnen erwarten, dass sie ihre eigenen geheimen Wünsche erfüllen, und die nichts aus ihnen »machen« wollen. Die sie nicht benutzen, um ihre eigene Bedürftigkeit zu stärken oder sie gar als Sexual- oder Ausstellungsobjekte missbrauchen. Das sind all jene Kinder, die von ihren Eltern wirklich geliebt werden. Diesen Kindern gelingt es, in Verbundenheit mit ihren Eltern und einer später wachsenden Zahl anderer Menschen ihre angeborene Offenheit, ihre Entdeckerfreude und Gestaltungslust zu bewahren und dabei immer freier und autonomer zu werden. So können sie ihre Potenziale entfalten und Liebende bleiben, ein Leben lang. Weil sie selbst geliebt worden sind. So, wie sie sind.

Offenheit und Entdeckerfreude

Stellen Sie sich vor, Sie wären als Amazonasindianer auf die Welt gekommen. Dann hätten Sie gelernt, 120 verschiedene Grüntöne zu unterscheiden und zu benennen. Und in Ihrem Gehirn wären die dazu erforderlichen neuronalen Verschaltungsmuster von ganz allein immer stärker stabilisiert worden. Einfach deshalb, weil es im Regenwald, wo es viele Grüntöne gibt, wichtig ist, den einen vom anderen unterscheiden zu können. Und wenn Sie in Grönland als Inuit geboren worden wären, hätten Sie gelernt, den Schnee zu »lesen« und so die vielen Formen von Eis und feinen Kristallen exakt zu benennen. Sie hätten auch an irgendeinem anderen Ort der Erde aufwachsen können. Überall wäre ein anderes Wissen für Sie besonders wichtig gewesen. Weil jede einzelne Familie, in die Sie an einem bestimmten Ort hineingewachsen wären, eine ganz besondere Familie ist, und weil in jeder Familie auf ganz bestimmte Dinge mehr Wert gelegt wird als auf andere, hätten Sie sich zu eigen gemacht, worauf es in dieser Familie be-

sonders ankommt. Überall hätten sich in Ihrem Gehirn Nervenzellen verknüpft, in manchen Bereichen wären komplexere, in anderen einfachere Verschaltungsmuster entstanden.

Die genetischen Anlagen eines Menschen legen nicht fest, wie sich die Milliarden von Nervenzellen im sich entwickelnden Gehirn miteinander vernetzen sollen. Sie sorgen lediglich dafür, dass zunächst ein Überschuss an Nervenzellen und an Vernetzungen zwischen diesen Nervenzellen bereitgestellt wird. Am Anfang herrscht also in unserem Gehirn ein riesiger Überschuss an Verknüpfungsmöglichkeiten. Der Tisch ist reich gedeckt, wir müssen nur noch Platz nehmen.

Mit jedem neuen Tag in der Wunderwelt entscheidet sich, welche dieser anfänglich bereit gestellten Nervenzellvernetzungen stabilisiert werden, welche erhalten bleiben und welche verkümmern. Was sich gut entwickelt und was weniger. Dabei kommt es auf Erfahrungen, Anregungen, Ermutigung und Belohnung an, die ein Kind macht, also auf die Signale, die im Gehirn empfangen und ausgewertet werden.

Welche Nervenzellen und welche Verknüpfungsangebote später wirklich gebraucht und deshalb stabilisiert werden, entscheidet sich also in Abhängigkeit davon, wie und wofür das Gehirn tatsächlich benutzt wird.

Die ersten Signale, die in den zuerst herausgeformten, älteren Bereichen des Gehirns eintreffen, kommen aus

dem eigenen Körper: Auf diese Weise »lernt« das Gehirn des ungeborenen Kindes anhand der aus seinem Körper »nach oben« weitergeleiteten Signalmuster, welche der im Überschuss bereitgestellten Nervenzellen und Nervenzellverknüpfungen tatsächlich »gebraucht« und regelmäßig aktiviert werden. Und es »lernt« dabei auch, welche Antwortmuster geeignet sind, diese Signale so zu verarbeiten, dass es zu keinen Störungen der weiteren Entwicklung innerhalb des Körpers oder des Gehirns kommt. Diese Netzwerke werden stabilisiert und bleiben erhalten. Der Rest wird wieder abgebaut und verschwindet.

So kommt jedes Kind als unverwechselbares Wesen auf die Welt. Mit einem Gehirn, das genau zu seinem Körper passt. Das optimal darauf vorbereitet ist, auf alles gut reagieren zu können, was in und mit seinem Körper passiert. Und mit dessen Hilfe es auch fähig ist, eine gute Beziehung zur Mutter aufzubauen. Die Herausforderung einer solchen Sicherheit bietenden Bindung ist entscheidend dafür, dass ein Neugeborenes die von ihm mitgebrachte und in seinem Gehirn angelegte Offenheit für alle möglichen Erfahrungen nicht verliert. Sparser gebundene Kinder erkennt man nicht daran, dass sie am Rockzipfel der Mutter hängen. Sondern daran, wie sie aufmerksam und interessiert die kleinen und großen Dinge um sich herum entdecken und studieren. Wie sie Codes entschlüsseln, Geheimnisse aufdecken,

das Leben lernen. Immer in der Gewissheit, dass ihnen jemand zur Seite steht und Hilfe bietet.

Um den Umgang mit Gefühlen zu lernen und Vertrauen zu entwickeln, müssen Kinder die Erfahrung machen: Ich bin wichtig. Dieses Lernen gelingt nur im Schutz einer liebevollen Beziehung. Kleine Kinder suchen immer wieder nach Bestätigung, dass gut ist, was sie tun. So ermutigt, wagen sie den nächsten Schritt. Ein Baby von drei bis sechs Monaten braucht die Sicherheit der mütterlichen Rückmeldung innerhalb einer Sekunde. Wird ein fragender Blick nicht erwidert, wendet sich das Kind ab.

Jede neue Entdeckung, jede neue Erkenntnis und jede neue Fähigkeit lösen im Gehirn von Kindern einen für uns Erwachsene kaum noch nachvollziehbaren Sturm der Begeisterung aus. Diese Begeisterung über sich selbst und über all das, was es noch zu entdecken gibt, ist der wichtigste »Treibstoff« für die weitere Entwicklung des Gehirns. Sicher gebundene Kinder erleben jeden Tag ganze Serien solcher Begeisterungstürme. Sie sind hingerissen von neuen Erlebnissen und überwältigt von dem, was ihnen mit jedem Tag besser gelingt. Wenn ihnen eine Entdeckung unter die Haut geht, werden die emotionalen Zentren im Mittelhirn aktiviert. Dann setzen diese Zellgruppen vermehrt sogenannte neuroplastische Botenstoffe frei. Sie wirken wie Dünger auf die in diesem Zustand der Begeisterung aktivierten neuronalen

nen Netzwerke. Sie bringen die Nervenzellen dazu, all jene Eiweiße vermehrt herzustellen, die für das Auswachsen neuer Fortsätze und für die Neubildung und Stabilisierung von Nervenzellkontakten gebraucht werden. Deshalb lernt jedes Kind all das besonders gut, was Begeisterung bei ihm auslöst. Und Begeisterung entsteht nur, wenn etwas wichtig ist für das Kind. Wenn es das Kind wirklich interessiert, weil es für das Kind bedeutsam ist. So einfach ist das mit der Begeisterung am eigenen Entdecken.

Und doch ist diese Begeisterungsfähigkeit von Kindern umso schwerer aufrechtzuerhalten, je älter sie werden. Das liegt nicht nur daran, dass sie mit der Zeit immer mehr bereits entdeckt und kennengelernt haben. Ein zusammengeknülltes Stück Papier ist eben nur so lange interessant, wie ein Kind noch nicht weiß, was es ist. Solange es noch intensiv untersucht, auseinandergefaltet, zerrissen und zerkaut werden kann, um herauszufinden, wie es beschaffen ist. Später wird dann auch spannend, wofür dieses Stück Papier verwendet werden kann. Normalerweise würde diese spielerische Erkundung der Welt so immer weitergehen. Aber allzu oft wird dieser Prozess von jemandem behindert, der genau zu wissen glaubt, was man zum Beispiel mit einem zusammengeknüllten Stück Papier anfangen sollte. Der es dann in den Papierkorb wirft und dem Kind erklärt, dort gehöre es hin. Damit ist der Spaß erst einmal vorbei. Das

Kind befördert fortan nun vielleicht alle Papierschnipsel in den Papierkorb und freut sich bestenfalls noch darüber, dass es Vater und Mutter damit eine Freude machen kann. Und es merkt sich, dass Papier in einen Korb gehört. Weil sich so die Eltern freuen: prima gemacht!

Vielleicht kommt aber auch ein anderer Erwachsener und sagt dem Kind, dass man Papierreste auch einfach liegen lassen kann. Oder dass die Männer von der Stadtreinigung dafür zuständig seien. Und so weiter.

So lernen Kinder von Tag zu Tag mehr über das reale Leben, aber mit jeder dieser Belehrungen verschwindet auch ein Stück ihrer ursprünglichen Begeisterung.

Die anfangs blühende Phantasie erlischt, wenn Erwachsene mit Vernunft argumentieren und Träume zum Platzen bringen. Wenn ihre großartigen Entdeckungen kleingeredet oder relativiert werden.

Und es wird weiter belehrt, zu Hause, im Kindergarten und nicht zuletzt in der Schule. Irgendwann ist das Kind dann so gut erzogen und so gut belehrt worden, dass es weiß und sich gemerkt hat, was wir Erwachsene für wichtig halten. Es funktioniert nun immer besser, aber es freut sich immer weniger über all das, was es selbst und ganz allein entdecken kann. Interessant ist irgendwann nur noch das, was die für ein Kind maßgeblichen Personen dafür halten. Sie bestimmen, was wichtig ist und was nicht. Was einen Begeisterungssturm wert ist und was nicht.

Das Kind wird so zunehmend befangen; womöglich wagt es sich an nichts Neues mehr heran und traut sich allein immer weniger zu. Es verschließt sich gegenüber der Welt und gegenüber seinen ständig mahnenden Lehrern und Eltern. Nur wenigen Kindern bleibt diese Erfahrung der Enttäuschung erspart. Nur wenige erhalten sich ihre ursprüngliche Offenheit. Und werden vielleicht zu »schwierigen«, »unerziehbaren«, »frechen« und »unwilligen« Kindern, die anderen später mit ihrer unbegrenztesten Begeisterung über sich selbst und alles, was es für sie zu entdecken gibt, auf die Nerven gehen.

Aber gerade sie sind die eigensinnigen Querköpfe, die jede Gemeinschaft braucht, wenn sie nicht Gefahr laufen will, in ihren gewohnheitsmäßig eingefahrenen Denkstrukturen stecken zu bleiben.

Prijevod s hrvatskog na njemački

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

Majda Rijavec, Dubravka Miljković (2009). *Pozitivna psihologija na poslu. Što najbolje čini najboljima?*

Zagreb: IEP – D2. S. 6-31.

Positive Psychologie am Arbeitsplatz

Was die Besten zu den Besten macht?

Zu Beginn...

Seit ihren Anfängen vor ungefähr zehn Jahren haben wir die Positive Psychologie als etwas „Eigenes“ erkannt. Denn all die neuen Ideen, über die wir gelesen und gehört haben, waren genau das, worüber wir schon früher nachgedacht und uns unterhalten, aber auch in unseren Vorlesungen und Fortbildungskursen gesprochen haben. Es wundert nicht, dass wir begeistert waren. Den Schwerpunkt von den negativen Eigenschaften und Erscheinungen auf die positiven zu verlagern sowie sie zu fördern und zu entwickeln, erschien uns als eine Idee, die der Mühe wert ist.

Und so haben wir angefangen, für die Wirtschaftsmagazine, für die wir regelmäßig schreiben, immer mehr Themen aus dem Bereich der Positiven Psychologie am Arbeitsplatz auszuwählen. Dabei ging es um völlig unterschiedliche Themen, weil sich dieses Fachgebiet noch immer nicht völlig profiliert hat. Und immer öfter haben wir in unseren Vorlesungen und Fortbildungskursen Themen gerade aus dem Bereich der Positiven Psychologie am Arbeitsplatz behandelt. Die Reaktionen der Leser und Teilnehmer unserer Fortbildungskurse auf solche Themen waren immer ausgesprochen positiv. Es gab viele Kommentare, Fragen und Anregungen aus der Praxis. Die Menschen erkennen darin ihre eigenen Gedanken und Situationen am Arbeitsplatz. Deshalb haben wir irgendwann mal beschlossen, dass es gut wäre, ein Buch über die Positive Psychologie am Arbeitsplatz zu schreiben. Nachdem wir uns einen Überblick über all das verschafft hatten, was wir bis dahin darüber geschrieben haben,

stellten wir fest, dass das Buch – fast schon fertiggestellt ist! In all den bisherigen Artikeln haben wir nämlich, mehr oder weniger, alle Themen zu diesem Gebiet abgedeckt. Wir haben die geschriebenen Artikel in fünf Kapitel gruppiert, das Fehlende ergänzt und so ist das vor Ihnen liegende Buch entstanden. Es ist wahrscheinlich nicht so systematisch gegliedert, wie wenn es auf eine andere Art und Weise entstanden wäre. Wir glauben aber, dass es den Lesern helfen kann, sich ein Bild davon zu machen, was die Positive Psychologie am Arbeitsplatz ist und was sie täglich tun können, um die Erkenntnisse über diese neue psychologische Disziplin am Arbeitsplatz zu nutzen.

Das Manuskript des Buches haben wir auch einigen Topmanagern zur Einsicht gegeben, mit denen wir zusammengearbeitet haben, und die auch schon selbst, spontan, einige von den Tipps, über die im Buch gesprochen wird, angewandt haben. Demnach haben Sie am Ende die Möglichkeit, Kommentare von Mijo Brajković (Aluminij d.o.o. – Unternehmen aus Mostar), Gordana Kovačević (Ericsson Nikola Tesla d.d. - Unternehmen aus Zagreb) und Dragutin Špiljak (Vetropack Straža tvornica stakla d.o.o. - Unternehmen aus Hum na Sutli) zu lesen.

Es herrscht Krisenzeit, und der beste Weg, sich mit der Krise zu konfrontieren, ist auch die Fokussierung auf die in jedem von uns steckenden positiven Potenziale, sowie auf die positiven Potenziale in jedem Unternehmen und der ganzen Gemeinschaft. Bücher allein können nichts ändern, das können nur die Menschen. Wir hoffen, dass auch dieses Buch einigen dabei helfen wird.

Majda und Dubravka

Was ist Positive Psychologie

Was würde Ihnen helfen, im Leben erfolgreicher zu sein: Die Erkenntnis darüber, worin Ihre Schwächen liegen, und wie Sie diese überwinden können, oder das Wissen darüber, worin Ihre Stärken liegen, und wie Sie diese noch weiter entwickeln können?

Die Mehrheit der Menschen, denen diese Frage im Rahmen der in sechs Ländern durchgeführten Gallup-Studie gestellt wurde, hat geantwortet, dass es für sie wichtiger sei zu wissen, worin ihre Schwächen liegen würden. In den USA haben so 59% der Befragten geantwortet, in Kanada und Großbritannien 62%, in Frankreich 71% und in China und Japan sogar 76%. Wenn das auch Ihre Antwort ist, dann liegen Sie – genauso falsch. Wir sind es gewohnt, uns auf das Negative zu fokussieren: Wir graben das Negative aus, versuchen es zu verbessern und es durch etwas Positives zu ersetzen beziehungsweise durch etwas, was wir für positiv halten. Wir bemerken besonders leicht, wenn sich jemand von uns unterscheidet, und sehen darin (s)eine Schwäche. Wenn Sie, zum Beispiel, sehr ordentlich und organisiert sind, werden Sie sehr schnell die Unordnung auf dem Tisch Ihrer Kollegin bemerken – und es ihr übel nehmen. Gleichzeitig werden Sie eine ihrer positiven Seiten völlig vernachlässigen, wie z.B. die Geschicklichkeit im Umgang mit schwierigen Klienten.

Studien zeigen, dass es nützlicher ist, eigene Stärken kennenzulernen und auf ihnen die (berufliche) Zukunft zu bauen. Warum das so ist, erklärt der Neurobiologe Dr. Harry Chugani: „Straßen mit viel Verkehr werden erweitert; die, die selten benutzt werden, werden vernachlässigt. Stärkere neuronale Verschaltungen im Gehirn werden immer stärker, die schwächeren verschwinden mit der Zeit. Ungefähr nach dem fünfzehnten Lebensjahr gibt es keine bedeutenden Veränderungen mehr in dem bis dahin ausgebauten Netzwerk der neuronalen Verschaltungen. Das bedeutet nicht, dass sich Menschen danach im allgemeinen nicht mehr ändern können. Das erklärt nur, warum es einem Menschen schwerfällt, sich zu

ändern. Menschen können selbstbewusster werden, ihre Werte und Überzeugungen stabilisieren, neues Wissen und Fertigkeiten erwerben und Talente zu persönlichen Stärken weiterentwickeln. Allerdings erbringen sie die besten Leistungen, wenn sie sich auf die neuronalen Verschaltungen konzentrieren, die schon stark sind. Deshalb erscheint die alte Volksweisheit richtig zu sein: Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr. Eigentlich geht das, aber – sehr schwer. Es lohnt sich viel mehr, das zu perfektionieren, was er schon kann.“

Die Voraussetzungen, die Chugani anführt, wurden in zahlreichen Studien in Unternehmen überprüft. Nachdem die Experten die Talente der Belegschaft festgestellt haben, werden die Mitarbeiter von den Experten belehrt, wie sie diese Talente weiterentwickeln können. Daraufhin beobachten die Experten die Auswirkungen ihrer Interventionen. Resultate haben gezeigt, dass sich die Beschäftigten nach einem solchen Verfahren mehr für die eigene Arbeit interessierten, was sich dann positiv auf die Produktivität, die Selbstsicherheit am Arbeitsplatz und eine niedrigere Fluktuation des Personals auswirkte. Die Beschäftigten haben hervorgehoben, dass das Lernen über die eigenen Stärken ihr Selbstbewusstsein gesteigert hat, ihnen geholfen hat, bessere Lebensentscheidungen zu treffen und produktiver zu werden.

+Wir werden hier ein konkretes Beispiel aus dem NAPCC (The Toyota North American Parts Center California – Toyotas Zentrum für Autoteile in Kalifornien)² schildern. Das Unternehmen hat 400 Mitarbeiter, die in 54 Arbeitsteams eingeteilt wurden. Alle Mitarbeiter wurden zuerst einer Prüfung unterzogen, um ihre Talente zu definieren. Während der Mittagspause (!) haben die Experten in kurzen Sitzungen die Resultate bekanntgegeben und auf die Fragen der Mitarbeiter geantwortet. Die Manager des Unternehmens haben einen viertägigen Fortbildungskurs abgeschlossen, in dem sie theoretische Grundlagen kennen

² Übersetzt von I.K.

lernten und auf die Vorteile einer auf den Talenten der Mitarbeiter basierenden Personalpolitik hingewiesen wurde. Daraufhin haben sie, auf Basis der Prüfungsergebnisse, optimale Teams gebildet. Innerhalb eines Jahres ist ihre Produktivität um 6% gestiegen. Drei Jahre zuvor schwankte sie zwischen -1% und 1%, weswegen ein solches Wachstum der geschilderten Intervention zugeschrieben wurde. Zwei Teams, die ein Intensivprogramm zur Entwicklung der eigenen Stärken abgeschlossen haben (wahrscheinlich auch außerhalb der Mittagspause), haben ihre Produktivität um 9% gesteigert und zwar schon innerhalb von sechs Monaten.

Das ist nur einer der Anwendungsbereiche der Positiven Psychologie – einer neuen Richtung in der Psychologie, die sich seit ihrer Anerkennung 1998 in der ganzen Welt rasant entwickelt. Die Positive Psychologie ist eine Bewegung in der Psychologie, die das Gute in den Menschen betont und nicht das, was nicht gut ist. Sie befürwortet nicht die Idee, dass wir *ständig positiv denken müssen und ständig glücklich sein müssen* – wie man es oft in der Öffentlichkeit hört. Die Wissenschaftler erforschen im Rahmen dieser psychologischen Bewegung Faktoren, die Einzelpersonen, Familien und Gemeinschaften ermöglichen, sich zu entwickeln und optimal zu funktionieren. Sie sind auf die Quellen des psychischen Wohlergehens ausgerichtet, wie z.B. positive subjektive Erfahrungen, positive individuelle Eigenschaften und positive soziale Ökologie, die eine gesunde Familie, Nachbarschaft, erfolgsversprechende Ausbildung, erfolgreiche Unternehmen, gesellschaftlich verantwortungsvolle Medien und einen zivilgesellschaftlichen Dialog miteinbezieht. Es wird erforscht, auf welche Art und Weise Institutionen wie Gesetzgebungsorgane, Schulen, Medien und öffentliche Einrichtungen Freundlichkeit, Reziprozität, Toleranz gegenüber Andersartigkeit, Gleichstellung und Chancengleichheit für alle fördern können. In so einer Gemeinschaft besteht eine größere Wahrscheinlichkeit, dass die Menschen Charakteristiken

einer positiven Person entwickeln und glücklicher sind. Die Positive Psychologie erforscht demnach das, was die Menschen gut machen und wie ihnen das gelingt, unabhängig davon, ob es sich um sie selbst handelt, ihre Familien, ihren Arbeitsplatz oder die Gemeinschaft, in der sie leben.

Denn im ersten Jahrhundert ihrer Existenz war die Psychologie größtenteils darauf ausgerichtet, die negativen Zustände und Erscheinungen zu verstehen und zu mildern, sei dies auf der Ebene der Einzelperson, der Gruppen oder der gesamten Gesellschaft. Obwohl das auch positive Auswirkungen hatte (beispielweise war noch 1974 keine der sog. schweren psychischen Erkrankungen weder heilbar noch konnte man den Verlauf einer solchen Erkrankung bedeutsamer mildern, während heute vierzehn dieser Erkrankungen erfolgreich behandelt werden und einige sogar zu hundert Prozent heilbar sind), gab es auch negative Konsequenzen. Die Ausrichtung der Psychologie auf das Negative hat vor allem zu einem ziemlich negativen Bild über die Natur des Menschen geführt. Wir haben viel darüber gelernt, warum und was bei dem Menschen so alles schief gehen kann, wir haben viel über Depressivität, Angstgefühle, Misshandlung, Essstörung und ähnliche Probleme gelernt – und es kam einem allmählich vor, als ob positive Seiten der menschlichen Natur sehr selten und zufällig gewesen wären. Außerdem wurden die Studien der positiven psychologischen Phänomene im großen Maße vernachlässigt – wie das Phänomen des Glücks, des Optimismus oder der Hoffnung.

Die Menschen wollen jedoch nicht nur „kein schlechtes Leben führen“; sie wollen wissen „wie man gut leben kann“ – und das sind zwei unterschiedliche Dinge. Deswegen wundert nicht, dass Bücher mit Titeln wie *Drei Schritte zum Erfolg* oder *Sieben Tage bis zum Glück* so leicht ihren Weg zu den Lesern finden, obwohl viele von ihnen auf keiner wissenschaftlich

geprüften Grundlage für ihre Ratschläge beruhen. Die Leser haben nämlich keine Alternative bzw. sie haben sie bis vor Kurzem nicht gehabt.

(Erfolgreich) blauen Dunst vormachen

Der Hauptschuldige für all dieses lukrative Gelaber ist Dale Carnegie; der Großteil seiner Nachfolger hält sich ziemlich blind an seine Formel (oder, wenn ihr wollt – Rezept), die sich dieser Erbauer ausgedacht hat. Auf jeden Fall hat Carnegie die Verkaufsmacht tierischer Analogien „kapiert“: Seine Prosatexte würde er mit ewigen Wahrheiten würzen, wie z.B. „keiner schlägt einen toten Hund“ und „wenn Sie Honig sammeln möchten, hauen Sie den Bienenstock nicht um“. Wenn man sich die Titel in der Managementabteilung des Buchhandels Borders´ anschaut, würden man glauben, man wäre aus Versehen in der Abteilung für Naturwissenschaften gelandet: *Löwen brauchen nicht zu brüllen. Wie man im Wirtschaftsdschungel überlebt und Karriere macht* von Debra Benton, *Schwimm mit den Haien, ohne gefressen zu werden* von Harvey Mackay und *Teaching the Elephant to Dance: Empowering Change in Your Organization (Dem Elefanten das Tanzen beibringen: Den Wandel in Ihrem Unternehmen fördern)*³ von James A. Belasco. Auf der Titelseite des Buches *Das Zeitalter der Unvernunft* von Charles Handy befindet sich ein Frosch im Sprung. Warum? „Wirft man einen Frosch ins Wasser und erwärmt man das Wasser nach und nach, wird der Frosch es Ihnen erlauben, ihn bei lebendigem Leibe zu kochen“, erläutert er. „Wir werden auch nicht überleben, wenn wir nicht auf die grundlegenden Änderungen in der Welt reagieren“. Um ihm in keiner Weise nachzustehen, fügt Stephen Covey in sein Buch *Die effektive Führungspersönlichkeit : Prinzipienorientiert managen* eine Parabel über Fische ein.

³ Übersetzt von I.K.

„Seit langem bewundere ich“, gibt er preis, „die zahlreichen Parallelen zwischen dem Angeln und der Unternehmensführung. Die höher gestellten Manager angeln eigentlich im Bach, bzw. sie erleben die Geschäftstätigkeit im Kontext der gesamten Umwelt und denken sich Wege aus, wie sie die gewünschten Resultate „fangen“. Und was bekommen sie? Einen Haufen krepierender Forellen.

Außer tanzender Elefanten und gekochter Frösche sind auch Listen ein zweiter Bestandteil dieser Bücher. In Übereinstimmung mit dem hochgeehrten Beispiel des Herrn, der die Gesetze der Tugend in zehn leicht verständliche Anleitungen zusammengefasst hat, versuchen auch die Autoren dieses Buchtyps ihre Leser davon überzeugen, dass die Erfolgsgeheimnisse eine begrenzte Anzahl von Schwerpunkten sind, die man an den Fingern abzählen kann. Auch da gilt Carnegie als Pionier: Er hat den Massen „sieben Wege zu Frieden und Glück“ und „vier gute Arbeitsgewohnheiten gegen Müdigkeit und Sorgen“ angeboten. Nachdem Covey mit dem Buch *Sieben Wege zur Effektivität* den Durchbruch geschafft hat, ging er in der neuen Fortsetzung noch einen Schritt weiter. Hier die Titel einiger Kapitel: „Three Resolutions“ (Drei Entscheidungen), „Six Days of Creation“ (Sechs Tage der Erschaffung), „Six Conditions of Empowerment“ (Sechs Bedingungen der Ermächtigung), „Seven Deadly Sins“ (Die sieben Todessünden); (wäre da nicht schon jemand anderes darauf gekommen?), „Seven Chronic Problems“ (Sieben chronische Probleme), „Eight Ways to Enrich Marriage and Family Relationships“ (Acht Wege zur Bereicherung der Ehe und der Familienbeziehungen) und – hier hat er reichlich zugelegt – „Thirty Methods of Influence“ (Drei­ßig Methoden des Einflusses). Gleichzeitig hat Anthony Robbins die *Fünf Schlüssel zu Reichtum und Glück* und die *Sieben Lügen des Erfolgs* entdeckt. Noch ehrgeiziger war er in seinem Buch *Giant Steps* (Gigantische Schritte) mit nicht mehr und nicht weniger als „365 Lehren zur Selbstbeherrschung“ – obwohl einige ziemlich dürftig sind.

Die Lehre Nr. 364 lautet: „Remember to expect miracles... because you are one“ (Erwarten Sie Wunder... weil Sie selbst eins sind).

*Francis Wheen, How Mumbo-Jumbo Conquered the World:
A Short History of Modern Delusions*

(Wie Unsinn die Welt eroberte: Eine Kurze Geschichte moderner Trugbilder)⁴

Positive Psychologie am Arbeitsplatz

Die Arbeit spielt für der Mehrheit der Menschen eine sehr wichtige Rolle. Wir verbringen nicht nur viel Zeit auf der Arbeit und verdienen Geld fürs Leben, sondern die Arbeit gibt uns auch ein Identitätsgefühl und kann eine Quelle großer Zufriedenheit, aber auch Unzufriedenheit sein. Die Zufriedenheit mit der Arbeit beeinflusst im großen Maße auch unsere allgemeine Lebenszufriedenheit und unser psychologisches Wohlbefinden. Wenn wir am Arbeitsplatz unzufrieden sind, ist schwer zu erwarten, dass wir den Rest des Tages glücklich sind. Der Ratschlag: *Lassen Sie die Arbeit im Büro*, mag gut klingen, es ist jedoch schwer, ihn in die Tat umzusetzen. Deswegen betonen viele Unternehmen die Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten. Ilona Boniwell führt folgende Vorgehensweisen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Förderung der positiven Prozesse an, die auf den Prinzipien der Positiven Psychologie basieren:

+Mehrdimensionalität der Arbeitstätigkeit

Langeweile am Arbeitsplatz kann man durch verschiedene Maßnahmen reduzieren, und eine davon ist, dass sich die Mitarbeiter von Anfang an bis zum Ende an der Herstellung eines Produktes beteiligen. Dadurch wird ihre Tätigkeit sinnvoller, herausfordernder und die Motivation steigt auch.

⁴ Übersetzung ins Deutsche der englischsprachigen Werke und Kapitel von I.K.

+Förderung der intrinsischen Motivation

Der Großteil der Unternehmen versucht die Motivation ihrer Mitarbeiter durch extrinsische Belohnungen zu steigern (meistens mit Geld oder anderen materiellen Vergünstigungen). Studien haben jedoch gezeigt, dass solche Motivationsmethoden die intrinsische Motivation zerstören oder schwächen können. Deswegen wird heute mehr Aufmerksamkeit der Förderung intrinsischer Motivation geschenkt (Freizeit; Finanzierung kleiner Projekte für die sich die Mitarbeiter interessieren, obwohl sie im gegebenen Augenblick nicht die Priorität des Unternehmens sind usw.).

+Kreativitätsförderung

Die Kreativität eines Unternehmens kann durch absichtliches Einstellen kreativer Einzelpersonen und Förderung der Kreativität aller Mitarbeiter gefördert werden. Dies kann durch unterschiedliche Weiterbildungen über Problemlösung und Kreativitätstechniken erreicht werden, aber auch durch das Schaffen eines Arbeitsklimas, in dem neue Ideen willkommen sind und die Mitarbeiter dabei unterstützt werden, sich auf ihre Intuition zu verlassen.

+Der stärkenorientierte Ansatz

Diese Konzept basiert auf dem Ausbau menschlicher Stärken und nicht auf dem Versuch Schwächen zu beseitigen. Das schließt eine positive Einstellung gegenüber Mitarbeiterentwicklung ein, indem man eine Umgebung schafft, in der die Talente der Mitarbeiter zum Ausdruck kommen und sich weiterentwickeln.

+Teamentwicklung

Teamgeist entsteht meistens durch unterschiedliche Aktivitäten in einer Umgebung außerhalb des Arbeitsplatzes. Solche Aktivitäten schließen die Entwicklung persönlicher und interpersoneller Kompetenzen sowie Gruppenkompetenzen für neue und bereits bestehende Teams ein.

+Metaperspektive

Metaperspektive ist das Bewusstsein darüber, dass alles auf dieser Welt eine positive und negative Seite hat. Also kann uns jede unsere Kompetenz und Stärke schaden sowie nutzen. Die Metaperspektive ist eine Methode der persönlichen Entwicklung, die mit Gleichgewicht, Akzeptanz, Toleranz und der Entwicklung einer einheitlichen Person resultiert.

+Begeisterung

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi, den wir hier mehrmals erwähnen werden, glaubt, dass unsere Konsumkultur mehr Wert auf die Freizeit als auf die Arbeit legt. Man geht davon aus, dass die Arbeit etwas ist, was wir machen müssen und dass wir sie nicht genießen, während sich alles, was in unserem Leben gut ist, in der Freizeit abspielt. Auf diese Weise entsteht eine sehr klare Dichotomie zwischen Arbeit und Freizeit mit der Idee, dass man die Arbeit nicht genießen kann. In seinen Studien hat er jedoch entdeckt, dass Menschen ein intensives Zufriedenheitsgefühl nicht in Momenten der Entspannung, des Alkohol- oder Drogenkonsums oder anderen Momenten, die auf einen bestimmten Genuss ausgerichtet sind, verspüren. Vielmehr fühlen sie sich am besten während Aktivitäten, die anstrengend, manchmal riskant und schwer sind und in denen die Fähigkeiten der Person völlig ausgeschöpft sind und die die Entdeckung von etwas Neuem einschließen. Wie die Häufigkeit

solcher Erlebnisse auch bei der Arbeit erhöht werden kann, können Sie im Kapitel *Kann uns die Arbeit glücklich machen?* lesen.

+*Beteiligung der Mitarbeiter*

Menschen werden unzufrieden, wenn sie das Gefühl haben, dass sie keine Entscheidungen bezüglich ihrer Arbeit treffen können, dass sie an keiner Sache beteiligt sind und dass jemand anderes alles vorschreibt. Mitarbeiter können auf unterschiedlichste Art und Weise in alle Aspekte ihrer Arbeit eingebunden werden. Zum Beispiel eine höhere Kontrolle des Arbeitsprozesses, flexible Arbeitszeit, Arbeit von zu Hause am Computer und Ähnliches. All solche Beteiligungsmöglichkeiten tragen zu einer höheren Arbeits- und Lebenszufriedenheit bei.

Mein Platz im Unternehmen

Herr Haneda war Herrn Omochis Vorgesetzter, der Herrn Saitos Vorgesetzter war, der Fräulein Moris Vorgesetzter war, die meine Vorgesetzte war. Was mich anging, so war ich niemandes Vorgesetzte.

Man könnte es auch anders ausdrücken. Ich stand unter Fräulein Moris Befehl, die unter Herrn Saitos Befehl stand und so weiter, wobei zu ergänzen ist, dass die Befehle auf ihrem Weg von oben nach unten die hierarchischen Ebenen überspringen konnten. Kurz, in der Firma *Yuminoto* stand ich unter jedermanns Befehl."⁵

Amelie Nothomb, Mit Zittern und Staunen

⁵ Dt. Übersetzung übernommen von Wolfgang Krege, *Mit Staunen und Zittern : Roman*, S. 5

+Offenes Klima, Stärkung und Selbstorganisation

Auf dieser höheren Ebene der Beteiligung bei der Arbeit werden Unabhängigkeit, Gleichstellung und Vertrauen zu den grundlegenden Charakteristiken des Arbeitsprozesses. Mitarbeiter können die vorhandenen Arbeitsweisen hinterfragen, ihre Arbeitszeit festlegen, Kosten kontrollieren, über Profitverteilung entscheiden, den Grad an Bürokratie im Unternehmen reduzieren, eigenmächtig diejenigen einstellen, die sie brauchen, eine Offene-Posten-Buchhaltung haben und Ähnliches. So eine Herangehensweise fördert die Innovation und Entwicklung und resultiert mit einem höheren Einsatz der Mitarbeiter im Unternehmen sowie einem höheren Zufriedenheits- und Leistungsgrad.

In diesem Buch werden wir uns mit den Verhaltensweisen von Führungskräften und den Abläufen im Unternehmen beschäftigen, die die Arbeits- und Lebenszufriedenheit und das psychologische Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern. Somit werden wir uns mit unterschiedlichen Führungsstilen, die positiv auf das psychologische Wohlbefinden der Mitarbeiter wirken, sowie der Rolle und der Wichtigkeit der positiven Emotionen am Arbeitsplatz und im Leben befassen. Der letzte Teil ist der Rolle der Arbeit im Leben eines Menschen und den Faktoren gewidmet, die dazu beitragen, dass wir auch am Arbeitsplatz glücklich und zufrieden sind.

1. Positive Einstellung gegenüber dem Arbeitsplatz

DIE BESTEN UND DIE DURCHSCHNITTLICHEN

Zwei schwierige Fragen

Versuchen Sie, am Anfang dieses Kapitels zwei Fragen zu beantworten. Wen würden Sie, als Führungskraft, lieber als Mitarbeiter haben: Eine selbstständige, aggressive Person, deren Jahresverkauf eine Million (von irgendwas) schwer ist oder lieber einen guten Teamplayer, der nur halb so viel verkauft? Oder, Sie haben einen besonders produktiven Mitarbeiter, dessen kontinuierliche Schwäche jedoch die Schreibaarbeit ist. Wie würden Sie hier vorgehen?

Das sind zwei von vielen Fragen, die Buckingham und Coffman, Forscher des Gallup-Instituts, jahrelang mehreren zehntausend Managern aus über 400 Unternehmen weltweit gestellt haben. (Die Studie ist abgeschlossen, sodass Sie konkrete Antworten erfahren können.) Gleichzeitig haben sie auch die Mitarbeiter dieser Unternehmen befragt, womit sie (nicht) zufrieden sind, wie ihre Chefs sind, wer von ihnen und wieso der Beste ist – sogar in so einem Ausmaß, dass man ihn klonieren sollte. Es hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter über die Führungsqualität in einer positiven Korrelation mit dem Erfolg des Unternehmens stand, wobei als Erfolgskriterium die folgenden relativ objektiven Merkmale genannt wurden: Zufriedenheit, beziehungsweise Loyalität der Klienten, Unternehmensgewinn, Produktivität und Personalfuktuation oder, genauer gesagt, ihr Ausbleiben.

Letztendlich war es natürlich interessant, die Antworten der besten und der durchschnittlichen Manager auf die vorher angeführten Fragen zu vergleichen. Wen würden Sie nun lieber haben: Eine selbstständige, aggressive Person, deren Jahresverkauf eine Million (von irgendwas) schwer ist oder lieber einen guten Teamplayer, der fast nur halb so viel verkauft?

Die besten Manager haben den selbständigen und aggressiven Mitarbeiter gewählt: Obwohl es schwieriger ist, ihn zu führen, ist er wahrscheinlich leistungsfähiger. Und auch in Kroatien in den Weiterbildungskursen sagen die Menschen oft sie würden lieber den „Teamplayer auswählen, weil die Menschen eben wissen müssen, sich ins Team einzubringen, ein aggressiver Mitarbeiter kann dem Team schaden usw.“. Interessant, wenn man ihnen jedoch danach sagt: „Sie sind der Eigentümer des Unternehmens“, ändert sich ihre Meinung sofort und sie fangen an Argumente aufzuzählen, die für denjenigen sprechen, der das Doppelte erwirtschaftet! Es sind nämlich nicht alle Menschen Teamplayer und die Versuche, sie zu solchen Menschen zu machen, enden vergeblich! Wenn wir also einen außergewöhnlichen, talentierten und aggressiven Mitarbeiter haben, ist es am besten, dass wir seine Talente maximal ausnutzen, und die Schwächen, so gut es geht, unter Kontrolle halten.

In diese Richtung geht auch die Antwort auf die zweite Frage: Was tun, wenn Sie einen besonders produktiven Mitarbeiter haben, dessen kontinuierliche Schwäche jedoch die Schreibarbeit ist? „Große“ Manager würden zuerst nach der Ursache für die schlechte Bearbeitung der Unterlagen suchen: Ist das eine neue Aufgabe für den Mitarbeiter? Würde ein Weiterbildungskurs helfen? Sollten sie feststellen, dass es am „Talent für Unterlagen“ mangelt, würden sie sich Mühe geben, eine Lösung zu finden, um diese Schwäche zu kompensieren, und sich auf die Sachen fokussieren, die der Mitarbeiter gut macht – seine Produktivität.

Es ist also offensichtlich, was für eine Herangehensweise äußerst erfolgreiche Manager haben und wodurch sie sich von den durchschnittlichen Managern unterscheiden. Sie fokussieren sich auf die Talententdeckung und die Förderung der Mitarbeiter, damit sie das tun, was sie am besten können. Sie versuchen nicht, die Schwächen zu beseitigen (weil sie eingesehen

haben, dass das ziemlich schwierig und nicht lohnenswert ist), sondern sie, so gut wie möglich, unter Kontrolle zu halten.

Menschen ändern sich nicht so sehr

„Menschen ändern sich nicht so sehr. Verschwende keine Zeit, ihnen beizubringen, was sie sowieso nicht lernen. Arbeite heraus, was sie an Talent mitbringen (dies ist hart genug).“ - sagen Buckingham und Coffman, die diese Studie geleitet haben⁶. Die Idee ist, dass jeder seine eigenen spezifischen Talente hat, starke Seiten und Qualitäten, die man entdecken und bei der Arbeit nutzen soll. Die besten Manager sind sich dessen (schon) bewusst, danach richten sie sich bei der Arbeit und das ist eines ihrer Erfolgsgeheimnisse. Sie suchen in den Menschen nicht nach Fehlern und Schwächen, die man beseitigen sollte, sondern sie fokussieren sich auf die Entdeckung und die Stärkung der persönlichen Potenziale. Bei der Auswahl des Personals fokussieren sich die großen Manager auf Talentsuche, d.h. auf Menschen, die erfolgsmotiviert sind, die Ziele setzen können, verantwortlich und kreativ bei der Problemlösung sind, die geschäftsmäßig denken und mit Menschen umgehen können. Sie stellen sie gleich auf Positionen ein, die am besten zu ihren Eigenschaften passen und sagen dabei klar, was für ein Resultat sie von ihnen erwarten. Eine logische Herangehensweise in solch einer Situation wäre: Finde einen erfahrenen, schlaun und entschlossenen Kandidaten, definiere seine Schritte, die zum Ziel führen, hilf ihm bei der Feststellung und Überwindung seiner Schwächen sowie beim Lernen und schließlich bei seiner Beförderung. Manchmal kann das reichen, aber manchmal auch nicht. Große Manager machen das genau andersrum. Sie haben die Einstellung überwunden, dass man den Menschen den Anforderungen des Arbeitsplatzes anpasst: Die Arbeitsplatzbeschreibung erfolgt, nachdem man den Menschen kennengelernt hat. Studien zeigen, dass die gerade auf der Talentfeststellung und

⁶ Dt. Übersetzung übernommen von Alexander Christiani / Scheelen Christiani, *Stärken stärken*, S.30

Talententwicklung basierenden Interventionen im Unternehmen den größten positiven Einfluss auf die Lebenszufriedenheit, aber auch auf ein positives Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen haben. Mehr über den stärkenorientierten Ansatz können Sie im nächsten Kapitel *Psychologie der menschlichen Stärken* lesen.

AKTIVITÄT > Was würden Sie tun?

In einem kleinen Unternehmen, das im Handel tätig ist, war einer der Verkäufer viel erfolgreicher als alle anderen und brachte immer einen bedeutenden Ertrag ein. Er hatte jedoch eine Schwäche – er war völlig fahrlässig, wenn es um Schreiarbeiten ging. Berichte gab er immer mit Verspätung ab, sie waren unvollständig und fehlerhaft. Da das Unternehmen sehr strenge Regeln dafür hatte, kam es nach einiger Zeit zu angespannten Situationen und Konflikten. Der Geschäftsführer wollte einen so guten Verkäufer nicht verlieren, konnte aber trotzdem eine solche Fahrlässigkeit nicht zulassen, weil der Rest der Mitarbeiter angefangen hat, sich zu beschweren.

Was würden Sie tun?

Gehalt und Vergünstigungen oder...

Es wurden insgesamt 34 Stärken festgestellt, die eine spezifische Kombination aus Talent (die als angeborene Denk-, Emotions- und Verhaltensmuster definiert sind), Kenntnissen und Fertigkeiten darstellt. Einige von ihnen sind: ständiges Bedürfnis nach Erfolg, Anpassungsvermögen, analytisches Denken, Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Disziplin, Empathie, Zukunftsorientiertheit usw.

Parallel wurde erforscht, welche Faktoren am meisten zu der Arbeitszufriedenheit beitragen.

Fünf von ihnen haben sich während der Studie ständig wiederholt. Das sind:

- Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse (Arbeitssicherheit, Sauberkeit, Gehalt, Privilegien, Unternehmenspolitik);
- Verhaltensweise der direkten Vorgesetzten (Anerkennung der Mitarbeiter, Vertrauen, Verständnis und Sorge für die Entwicklung des Mitarbeiters);
- Arbeitskollegen (ihre Offenheit für Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele, erfolgreiche Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen);
- Geschäftsführung (Vertrauen in die Unternehmensmission und die Kompetenz der Geschäftsführung);
- Persönliche emotionale Bindung an das Unternehmen (Stolz wegen der Zugehörigkeit zu gerade diesem Unternehmen, Absicht, sein ganzes Arbeitsleben in diesem Unternehmen zu verbringen, Wunsch, dem Klienten die beste Leistung anbieten zu können).

All diese Faktoren sind mit mindestens einem objektiven Erfolgskriterium verbunden. Die stärkste und konsequenteste Verbindung ist die mit der Produktivität. Obwohl man schon immer an einen Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und deren Erfolg am Arbeitsplatz glaubte, wurde das hier auch wirklich bewiesen. Interessant ist auch der starke Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Profitabilität des Unternehmens, in dem sie arbeiten. Manchen mag das das merkwürdig vorkommen. Viele glauben nämlich, dass der Mitarbeiter als Einzelperson die Erwirtschaftung des Profites nicht beeinflusst. Eine genauere Analyse zeigt aber, dass das nicht der Fall ist und dass jede

Einzelperson durch ihr Verhalten signifikant die Steigerung oder Reduzierung der Geschäftskosten beeinflussen kann. Je besser sich der Mitarbeiter im Unternehmen fühlt, desto öfter wird er auch dementsprechend handeln. Die häufigsten Gründe, warum Menschen ihren Job kündigen, sind meistens mit der Verhaltensweise des direkten Vorgesetzten verbunden. Das heißt, dass Menschen ihren Job nicht wegen des Unternehmens, in dem sie arbeiten, kündigen, sondern wegen ihres Chefs. Oft scheinen die Bemühungen, die besten Mitarbeiter mit Geld und Vergünstigungen im Unternehmen zu behalten, vergeblich zu sein – anstatt zuerst zu prüfen, wie ihre Vorgesetzten mit ihnen umgehen.

PSYCHOLOGIE DER MENSCHLICHEN STÄRKEN

Mythen über die Natur des Menschen

Die Autoren der Untersuchung über die menschlichen Stärken, wie Marcus Buckingham und Don Clifton, glauben, dass einige von den Voraussetzungen über die Natur der Menschen, nach denen wir uns tagtäglich richten, falsch sind und dass es nichts als Mythen sind.

Zunächst sind sie nicht der Meinung, dass jede Person in einem beliebig ausgewählten Bereich Kompetenzen entwickeln kann. Diesen Mythos geben viele bekannte Sprüche wieder wie etwa: *Wenn du es beim ersten Mal nicht geschafft hast, versuch es einfach nochmal* oder *Wenn du es dir vorstellen kannst, kannst du es auch machen*. Für viele Menschen ist das jedoch überhaupt nicht realisierbar. Für die Mehrheit der Menschen ist es nicht sehr wahrscheinlich, auch wenn sie sich viel Mühe geben, dass sie ein neuer Einstein oder Tesla werden. Sogar wenn so große Persönlichkeiten aus der Acht gelassen werden und man sich nur auf den durchschnittlichen Menschen konzentriert, sieht man, dass einige mehr Fähigkeiten und Neigungen für bestimmte Berufe haben als andere. Demnach wird eine

Person, die keinen Sinn für Raum, Formen und Farben hat, sehr schwer zu einem erfolgreichen Architekten werden, egal wie sehr sie sich anstrengt. In diesem Beruf kann sie im besten Fall durchschnittliche Resultate erzielen. Einige Berufe finden wir einfach uninteressant, während andere unseren Charaktereigenschaften nicht entsprechen. Eine zurückhaltende und schüchterne Person wird sehr schwer in einem Beruf erfolgreich sein, der eine ständige Kommunikation mit Menschen erfordert. Da die Charaktereigenschaften einer Person verhältnismäßig stabil sind und sich schwer ändern, macht es auch nicht viel Sinn, viel Zeit in die Ausbesserung solcher „Schwächen“ zu investieren, die Folge solcher Charaktereigenschaften sind.

Die zweite weitverbreitete Annahme (die ihrer Meinung nach falsch) ist, dass der Mensch sich in dem Bereich am meisten entwickeln kann, in dem er die größten Schwächen aufweist. Sie sind der Meinung, dass man sich am besten im Bereich der Eigenschaften entwickeln kann, die auch am besten entwickelt sind. Das heißt nicht, dass der Mensch sich nicht bemühen sollte, jenes zu verbessern, was ihm eine erfolgreiche Anpassung erschwert oder unmöglich macht. Das ist mit Sicherheit jedoch nicht der Bereich, in dem er seine Potenziale am besten ausschöpfen kann.

Donald Clifton und Edward Anderson vom Gallup-Institut haben versucht, auf die Frage „Was macht die Menschen hervorragend?“ zu antworten. Zu diesem Zweck haben sie Tausende von Interviews mit Menschen aus der ganzen Welt geführt, die im geschäftlichen und akademischen Umfeld außergewöhnlich erfolgreich sind. Diese Untersuchung resultierte mit einer Liste von 34 Talenten / Stärken, die vorherrschend sind.

Donald Clifton hat geglaubt, dass man Talente operationalisieren, erforschen und entwickeln kann. Er hat Talent als ein sich wiederholendes Denk-, Emotions- und Verhaltensmuster definiert, das man produktiv nutzen kann und das sich in unterschiedlichen Lebensbereichen

manifestiert. Talente können nach Themenbereichen (Gruppen mit ähnlichen Talenten) eingeteilt werden. Diese Talente sind das Resultat einer normalen, gesunden Entwicklung und erfolgreicher Erfahrungen aus der Zeit der Kindheit und Adoleszenz.

Stärken entwickeln sich auf eine bestimmte Art und Weise aus Talente. Die Stärke kombiniert Talent mit den erforderlichen Kenntnissen und Fertigkeiten, und wird als eine Fähigkeit der konsequenten Leistung von hoher Qualität in einer Aktivität definiert. Wenn die Stärken völlig entwickelt und adäquat genutzt sind, resultieren sie mit Erfolg und Außerordentlichkeit. Im Jahre 1999 haben Clifton und Rath mit einem Wissenschaftlerteam vom Gallup-Institut einen Fragebogen unter dem Namen *StrengthsFinder* zur Identifizierung dieser Talente entwickelt. Im Jahre 2004 wurde der Name formell in *Clifton StrengthsFinder* geändert, zu Cliftons Ehren, der ein Jahr zuvor gestorben war. Im Jahre 2007 wurde eine neue Auflage des Fragebogens, ein Programm und eine Internetseite veröffentlicht: *StrengthsFinder 2.0*. Dort können Sie auch den Fragebogen ausfüllen – gegen Bezahlung.

Worauf sollen wir uns fokussieren?

Anstatt dass wir uns auf unsere Schwächen konzentrieren und versuchen sie um jeden Preis zu verbessern, wäre es besser, dass wir uns darauf konzentrieren, was wir gut machen, weil das der Bereich ist, in dem wir am meisten erreichen und deswegen am zufriedensten sein können. Wenn eine Person, beispielsweise, ein Talent für Farben, Formen und Raum hat, enorm viel Zeit und Kraft in die Entwicklung und Perfektionierung dieser Stärken investiert, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass sie in diesem Beruf erfolgreich und zufrieden sein wird. Der Aufwand der gleichen Menge an Zeit und Kraft in etwas, wofür sie nicht zu viel Talent hat, wird wahrscheinlich, im besten Fall, zu einem durchschnittlichen Erfolg führen. Denn wenn man enorm viel Zeit und Kraft in etwas investiert, dass nicht zu dem

gewünschten Erfolg führt, wird das nach einiger Zeit mit Frustration und Unzufriedenheit resultieren.

Das heißt nicht, dass wir unseren Schwächen gar keine Aufmerksamkeit schenken werden, doch es wäre am besten, wenn wir sie irgendwie kompensieren könnten. Die einfachste Weise, dies am Arbeitsplatz zu realisieren, ist, dass wir bei der Aufgabenverteilung flexibel sind und dass jeder den Großteil seiner Zeit damit verbringt, das zu tun, wozu er am fähigsten ist. Aufgaben, die er nicht gut ausführt und für die er keinen Sinn hat, kann (wenn es irgendwie möglich ist) jemand anderes erledigen, der dafür begabter ist und sie mehr genießen kann. Eine große Studie auf globaler Ebene hat gezeigt, dass in erfolgreichen Unternehmen 55% der Mitarbeiter der Meinung sind, dass sie jeden Tag am Arbeitsplatz die Gelegenheit haben, das zu tun, was sie am besten können, während dieser Prozentsatz in erfolglosen Unternehmen nur 19% beträgt. In der folgenden Tabelle können Sie sehen, wann sich die Menschen am häufigsten vor der Arbeit drücken.

WENN IHR VORGESETZTER MEISTENS	DIE CHANCE, DASS SIE SICH VOR DER ARBEIT DRÜCKEN
Sie ignoriert	40%
sich auf Ihre Schwächen fokussiert	22%
sich auf Ihre Stärken fokussiert	1%

EIN BISSCHEN HUMOR > Negative Folgen der Verbesserung eigener Schwächen

Als Peter fünfzig Jahre alt wurde, hat er entschieden, seinen Lebensstil zu ändern und gesund zu leben. Er hat aufgepasst, was er isst und ist ins Fitnessstudio gegangen, ist geschwommen und hat sich ausgeruht. Schon in ein paar Monaten hat er zehn Kilogramm abgenommen und seine Muskeln waren gut trainiert. Er hat sich auch dazu entschieden, seine Frisur zu ändern. Der Frisör hat ihm statt seiner ehemaligen altmodischen Frisur eine neue, moderne und

sportliche Frisur verpasst. Nachdem er jedoch den Friseursalon verlassen hatte, überfuhr ihn ein Bus.

- *Oh, Gott, warum hast du das getan?* – schrie der Sterbende auf.

- *Um ehrlich zu sein, Peter, ich habe dich nicht erkannt.*

Wie kann man Potenziale erkennen?

Bei einigen Menschen sind die Fähigkeiten und Affinitäten sehr stark ausgeprägt und auf den ersten Blick ist klar, welche Berufe für sie am besten geeignet sind. Viele Menschen sind sich jedoch selbst nicht bewusst, was ihnen am besten liegt, und andere Menschen können das auf den ersten Blick auch nicht erkennen. Wie können wir erkennen, worin wir und die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, am besten sind?

Zunächst besteht ein starker Wunsch, Drang und Neigung zu bestimmten Interessen und Zielen. Somit bemerkt eine Person, deren Stärke Barmherzigkeit ist, wenn andere Schwierigkeiten haben und sie spürt ein ständiges Bedürfnis, ihnen zu helfen. Natürlich kann es auch passieren, dass wir uns etwas Falsches wünschen oder zu etwas Falschem neigen, wie in den Fällen, wenn uns etwas von jemandem anderen aufgedrängt wird. So kann eine junge Person, die aus einer Arztfamilie kommt und von der alle, besonders die Eltern, erwarten, dass sie Arzt bzw. Ärztin wird, der Überzeugung sein, dass sie das auch selbst möchte, obwohl ihre echten und unbewussten Wünsche mit einem ganz anderen Bereich verbunden sein können. Wenn wir uns jedoch eine längere Zeit mit etwas beschäftigen und viel Kraft dafür investieren, aber nicht glücklich und zufrieden sind, ist es höchstwahrscheinlich, dass dieses Ziel nicht authentisch unser Ziel ist und dass es uns von jemandem aufgedrängt wurde.

Die zweite Eigenschaft der Stärke ist, dass ihre Anwendung zu einer inneren Zufriedenheit führt. Eine Person, also, die eine entwickelte Stärke der Barmherzigkeit hat, fühlt Glück und Zufriedenheit, wenn sie jemandem hilft. Die Tatsache, dass sie jemandem geholfen hat, führt dazu, dass sie auch mit sich selbst zufrieden ist.

Die dritte Eigenschaft der Stärke ist die, dass ihre Anwendung in einem bestimmten Kontext das Lernen erleichtert – wir nehmen Informationen leichter auf und integrieren sie leichter in unser existierendes Wissenssystem. Auf diese Weise kann eine Person, die über die Stärke der Barmherzigkeit verfügt und indem sie anderen Menschen hilft, viel über humanitäre und wohltätige Arbeit, über die Motive der Menschen zur Hilfeleistung, über die Art und Weise, wie Menschen Hilfe annehmen u. Ä. lernen.

Die vierte Eigenschaft der Stärke ist die, dass wir durch ihre Aktivierung außerordentliche Resultate erzielen. Das heißt, das alle, die über die Stärke der Barmherzigkeit verfügen, wissen, wie sie in Momenten, in dem jemand Hilfe braucht, kreativ werden und oft Situationen meistern, die auf den ersten Blick unlösbar erscheinen.

Und die letzte Eigenschaft der Stärken: Wenn wir sie aktivieren, erscheint uns die Aktivität weniger anstrengend. Wir finden sie interessant, wir sind daran völlig beteiligt, wir lernen schneller und das Gefühl der Zufriedenheit ist intensiver.

Wenn wir die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, auf eine solche Art und Weise betrachten, werden wir viel schneller entdecken, was für Stärken sie haben, und welche Aufgaben am besten zu ihnen passen. Es sieht vielleicht so aus, als ob die Barmherzigkeit, die wir hier als ein Beispiel für eine positive Stärke genommen haben, im Arbeitsumfeld nicht so wichtig wäre. Sie ist jedoch eine Eigenschaft, die im großen Maße die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern kann. Erinnern sie sich, wie oft Menschen auf der

Arbeit Hilfe benötigen, egal ob es sich um berufliche oder private Probleme handelt, und wie wertvoll die Menschen sind, die sich dafür Zeit nehmen und sich jemandem widmen!

Wie fördert man die Entwicklung der Potenziale?

Clifton und seine Kollegen waren der Meinung, dass sich Stärken am besten *in Beziehungen zu einer anderen Person* entwickeln. Die gegenseitige Unterstützung in einer solchen Beziehung, die Empathie und die investierte Kraft und Zeit in diese Beziehung helfen, eine Umgebung zu schaffen, in der sich die Stärken entwickeln können. Stärken entwickeln sich auch weiter, wenn wir bezüglich des Erfolgs *von uns selbst und von anderen positive Erwartungen haben*. Die Erwartungen müssen realistisch sein und auf den Stärken der Person basieren, die noch zu Ende ausgebaut werden müssen. Wenn jemand von Natur aus zurückhaltend ist, wäre es unrealistisch, von ihm zu erwarten, dass aus ihm ein charismatischer Chef wird.

Letztendlich entwickeln sich Stärken am besten, wenn die Person ihr *Lebensziel* definiert hat. Wenn die Person etwas findet, dem sie sich völlig widmet, dann ist es auch für sie leichter, ihre Stärken zu entdecken und sie zu entwickeln. Ein Lebensziel gibt uns eine allgemeine Ausrichtung und einen Lebenssinn und drückt auf eine einfache Art und Weise die Grundlage unseres Lebens aus.

Am Arbeitsplatz ist es notwendig, Mitarbeiter im Unternehmen aufmerksam zu beobachten und zu identifizieren, worin sie am besten sind, um ihnen dann zu ermöglichen, dass sie diese Stärken so oft wie möglich anwenden. Das wird, natürlich, nie zu hundert Prozent machbar sein, aber je öfter wir es schaffen, desto höher wird die Produktivität und damit auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sein. Die besten Manager sind sich dessen (schon) bewusst. Bei

der Arbeit richten sie sich danach und das ist eines ihrer Erfolgsgeheimnisse. Sie suchen in den Menschen nicht nach Fehlern und Schwächen, die man ausbessern sollte, sondern sie fokussieren sich auf die Entdeckung und die Stärkung der persönlichen Potenziale.

Es gibt viele Bücher, die ich schreiben könnte – bessere als die, die ich geschrieben habe. Das beste Buch wäre „Führung der Dummheit“ und es tut mir sehr Leid, dass ich es nicht geschrieben habe.⁷

Peter Drucker

Auf Stärken basierende Führung

Jahrelange Studien unzähliger Führungsteams, die die Gallup-Experten durchgeführt haben, haben gezeigt, dass sich nicht nur jedes Teammitglied durch seine spezifischen Stärken und Tugenden auszeichnet, sondern dass sich auch ganze Teams bzw. die besten unter ihnen, durch ein spezifisches Gefüge dieser Stärken auszeichnen. Durch zusätzliche Analysen haben sich vier Bereiche der Führungsstärken herauskristalisiert: Durchführung, Einfluss, Beziehungsaufbau und strategisches Denken. Für ein Team ist es gut, wenn es aus Mitgliedern besteht, die in all den vier Kategorien entwickelte Stärken haben. Obwohl bei den einzelnen Teammitgliedern nicht alle Stärken vorhanden sein können und müssen, sollten die Teams, was die vier erwähnten Stärken betrifft, eine kompakte Einheit bilden.

Leader mit dominanten Stärken im Bereich der *Durchführung* wissen, was man tun muss, um etwas zu erreichen. Wenn man jemanden braucht, der bestimmte Ideen in die Praxis umsetzt, werden solche Menschen unermüdlich arbeiten, bis sie es geschafft haben. Sie sind in der Lage, Zusammenhänge schnell zu verstehen und die dazu erforderlichen Aufgaben zu realisieren.

⁷ Übersetzt von I.K.

Diejenigen, die mit *Einfluss* auf Andere führen, helfen ihrem Team, den Einflussbereich zu erweitern. Sie werben für die Ideen des Teams innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Simon Cooper – der Maximierer

Simon Cooper wurde 2001 zum Vorsitzenden von The Ritz-Carlton, einer luxuriösen Hotelkette. Die Position übernahm er vom charismatischen Horst Schulze, dessen Name schon zwanzig Jahre lang das Unternehmen und die Marke verkörperte. Die Angestellten waren zufrieden, die Gäste kamen immer wieder zurück, in jedem Geschäftssegment wurde auf die Qualität geachtet. Die Erwartungen waren hoch und reichten bis zum Himmel!

Das Letzte, was Cooper wollte, war, einfach dort weiterzumachen, wo sein Vorgänger aufgehört hat. Er hat sich dazu entschieden, sein persönliches Merkmal zu hinterlassen. Er hat achtsam das analysiert, was die Gäste schon mögen und sich dann darauf fokussiert, ihnen noch mehr davon zu geben. Von wesentlicher Bedeutung für ihn war, also, das weiterzuentwickeln, was bereits eine Stärke des Unternehmens war. Augenblicklich wurde ihm klar, dass eigentlich keiner seiner Gäste ins Ritz-Carlton kommen *musste*. Sie konnten sich irgendein anderes Hotel zum halben Preis aussuchen. Doch sie kamen immer wieder ins Ritz-Carlton zurück. Während der Untersuchung ihrer engen Bindung an das Unternehmen hat er eingeschätzt, dass es sich dabei, mit einem Anteil von ganzen 90%, um Emotionen handelt. So hat das Cooper beschrieben: „Erinnerungen werden von Menschen geschaffen und nicht von Dingen. Würden wir die Gäste fragen, welche Farbe der Teppich in Ihrem Zimmer hat, würden sie es wahrscheinlich nicht wissen. Der echte Wert kommt von den Damen und Herren (d.h. den Mitarbeitern), die das Hotel lebendig machen. Das Gebäude macht 10 Prozent davon aus, alles andere die Menschen.“

Eine Frage, die Cooper seinen Mitarbeiter gerne stellt, ist: „Was kaufen die Gäste gerne?“. Das schreibt er sich natürlich auf (meistens hat das etwas mit dem Servieren der Speisen oder einer Spa-Behandlung zu tun) und dann fragt er sie: „Und jetzt sagen Sie mir, was ist es, was sie **nicht** kaufen können?“

Das ist es, was Cooper als Schlüsselwert des Unternehmens sieht: Ein Lächeln, Respekt und eine fürsorgliche Dienstleistung. In einer Welt, in der viele Menschen wirklich alles kaufen können, was ihr Herz begehrt, wird eine Bindung an die Marke Ritz-Carlton durch das hergestellt, was sie *nicht* kaufen können.

Wir enden mit den Daten der Gallup-Studie: Nach der Einschätzung der Gäste liegt der Perzentil-Wert der meisten Geschäftstätigkeit bei 95. Perzentil – was die Mehrheit für ein Weltklassenniveau halten würde. Bei Ritz-Carlton sind sie nur mit dem 98. und dem 99. Perzentil zufrieden. Das erwähnte 95. Perzentil ist für sie im roten Bereich, das 96. und 97. im gelben Bereich, und erst das 98. Perzentil ist ein Übergang zum akzeptablen grünen Bereich. (Wenn etwas im 98. Perzentil liegt, heißt das, dass 97% von etwas schlechter ist, 1% ist auf dem gleichen Niveau, und nur 1% ist besser als das, was im 98. Perzentil liegt.)

Leader, die durch *Beziehungsaufbau* führen, sind Klebstoff, der ein Team zusammenhält. Ohne diese Stärken würde es dieses Team eigentlich gar nicht geben; es wäre nur eine Gruppe von Individuen. Menschen, die über solche Stärken verfügen, sind in der Lage, Gruppen und Unternehmen zu schaffen, die viel mehr sind, als nur eine Summe ihrer Teile bzw. ihrer Mitglieder.

Menschen mit den Stärken des *strategischen Denkens* lenken die Aufmerksamkeit der Teammitglieder darauf, was alles *sein könnte*. Sie sammeln ständig Informationen und analysieren diese und helfen dem Team, gute Entscheidungen zu treffen.

Hrvatski izvornik – Kroatischer Ausgangstext

© Majda Rijavec i Dubravka Miljković

LEKTORICA: Željka Jaklinović, prof.

GRAFIČKO OBLIKOVANJE: *Bestias, Zagreb*

IZDAVAČI: IEP – D2: Zagreb

TEL./FAX: (01)383 1296; (01)383 1071; (0)98 493955

E-MAIL: iep@iep.hr

WEB: www.iep.hr; www.d-2.hr

TISAK: *Ekološki glasnik*, d.o.o. Donja Lomnica

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 716269

ISBN 978-953-7057-28-2

**Pozitivna
psihologija
na poslu**

ŠTO NAJBOLJE

ČINI NAJBOLJIMA?

Majda Rijavec

Dubravka Miljković

ZA POČETAK...

Otkad se, prije desetak godina, pojavio pokret pozitivne psihologije, prepoznale smo ga kao nešto „svoje“. Naime, sve te nove ideje o kojima smo čitale i slušale bile su upravo ono o čemu smo i same već prije znale razmišljati i razgovarati, ali i govoriti na predavanjima i seminarima. Nije stoga čudno što smo bile oduševljene. Prebacivanje usmjerenosti s negativnih osobina i pojava na one pozitivne, te njihovo poticanje i razvijanje činila nam se ideja doista vrijedna truda.

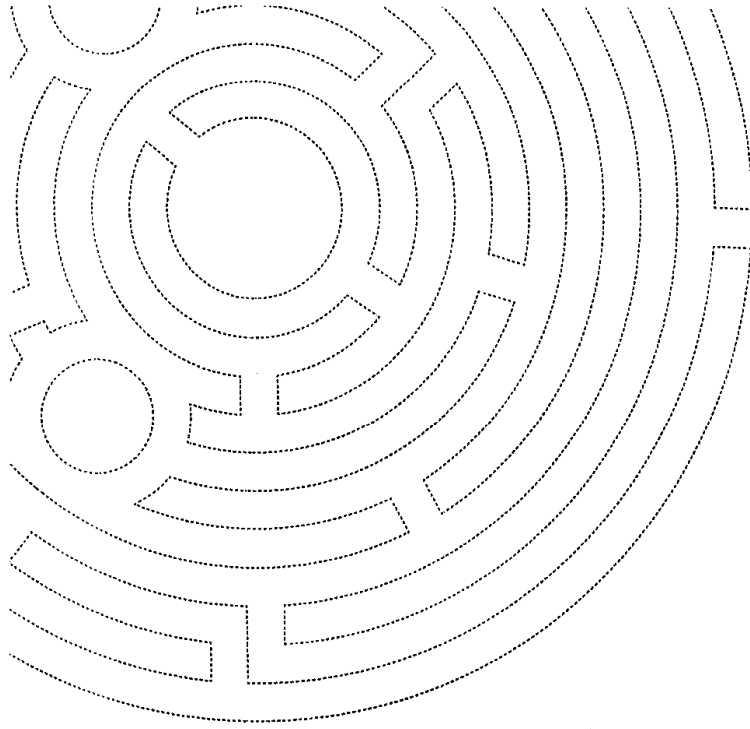
I tako smo za poslovne časopise za koje redovito pišemo počele sve češće birati teme iz pozitivne psihologije na poslu. Bile su to vrlo različite teme jer se to područje još uvijek nije u potpunosti profiliralo. I sve češće su i teme naših predavanja i seminara bile upravo iz pozitivne psihologije na poslu. Reakcije čitatelja i polaznika seminara na takve teme bile su uvijek izrazito pozitivne. Bilo je puno komentara, pitanja i osobnih iskustava. Ljudi u tome prepoznaju vlastita razmišljanja i situacije na poslu. I tako smo u jednom trenutku zaključile da bi bilo dobro napisati knjigu o pozitivnoj psihologiji na poslu. Nakon pregleda svega što smo o tome do tada napisale, ustanovile smo da je knjiga – skoro već napisana! Naime, u svojim smo dotadašnjim člancima pokrile manje-više sve o tom području. Grupirale smo napisane članke u pet poglavlja, napisale stvari koje su nedostajale i tako je nastala knjiga koja je pred vama. Ona vjerojatno nije tako sistematična kao što bi bila da je nastala na neki drugi način, ali mislimo da čitateljima može dati dobru ideju o tome što je to pozitivna psihologija na poslu i što mogu sva-

kodnevno učiniti da bi spoznaje iz te nove psihološke discipline iskoristili na svom radnom mjestu.

Dali smo rukopis knjige i nekolicini vrhunskih menadžera s kojima smo surađivale i koji su i sami, spontano, već primjenjivali neke od stvari o kojima se u knjizi govori. Tako na kraju možete pročitati komentare Mije Brajkovića (Aluminij – Mostar), Gordane Kovačević (Ericsson Nikola Tesla – Zagreb i Dragutina Špijka (Vetropack Straža – Hum na Sutli).

Vrijeme je krize a jedan od načina suočavanja s krizom je i usmjerenost na pozitivne potencijale u svakom od nas, kao i na pozitivne potencijale u svakoj organizaciji i u cijeloj zajednici. Knjige same po sebi ne mogu promijeniti ništa, to mogu samo ljudi. Nadamo se da će nekima u tome pomoći i ova knjiga.

Majda i Dubravka



Pozitivna psihologija i posao

8

Pozitivna psihologija na poslu

9

Što je pozitivna psihologija

Što bi vam pomoglo da u životu budete uspješniji: spoznaja o tome koji su vam nedostaci i kako ih možete prevladati ili pak znanje o vašim jakim stranama i o tome kako ih možete još više razviti?

Većina ljudi kojima je postavljeno ovo pitanje u okviru Gallupove studije, provedene u šest zemalja, odgovorila je da bi im potrebnije bilo znanje o tome koji su im nedostaci. U SAD-u je tako kazalo 59% ispitanih, u Kanadi i Velikoj Britaniji 62%, u Francuskoj 71%, a u Kini i Japanu čak 76%. Ako je to i vaš odgovor, jednako ste – u krivu. Navikli smo usmjeravati se na negativno: iskopavamo negativno, pokušavamo to popraviti i zamijeniti pozitivnim, odnosno, onim što mislimo da je pozitivno. Osobito nam je lako uočiti kad se netko razlikuje od nas, pa i u tome vidjeti (njegov) nedostatak. Na primjer, ako ste vrlo uredni i organizirani, vrlo ćete brzo zamijetiti nered na stolu svoje kolegice - i zamjerati joj zbog toga. Usput ćete posve zanemariti neku njezinu pozitivnu stranu, kao što je npr. spretnost u izlaženju na kraj s teškim klijentima.

Istraživanja pokazuju da je korisnije upoznati svoje jake strane i onda na njima graditi (poslovnu) budućnost. Zašto je tome tako, objašnjava neurolog dr. Harry Chugani: Jako prometne ulice se proširuju, one kojima se vozi rijetko postaju zapuštene. Jače sinapse u mreži moždanih poveznica nastavljaju jačati, one slabije s vremenom nestaju. Nakon nekih petnaest godina života, do tada stvorena mreža sinaptičkih veza više se bitno ne mijenja. To ne znači da se ljudi nakon toga više uopće ne mogu promijeniti. To samo objašnjava zašto su promjene teške. Ljudi mogu postati svjesniji sebe, mogu stabilizirati svoje vrijednosti i uvjerenja, mogu steći nova znanja i vještine, razviti talente u osobne snage. Međutim, najveće će učinke ostvariti usmjere li svoje napore na sinaptičke veze koje već jesu jake. Dakle, izgleda da je točna narodna poslovnica kako starog psa ne možemo naučiti novim trikovima. U stvari, možemo, ali – teško. Više nam se isplati usavršavati one trikove koje već zna.

Pretpostavke koje navodi Chugani provjeravali su u mnogobrojnim istraživanjima u tvrtkama. Nakon što zaposlenicima dijagnosticiraju talente, stručnjaci ih pouče kako te talente mogu dalje razvijati, a potom prate učinke intervencija. Rezultati su pokazali da su zaposlenici nakon takvog tretmana pokazali veću zainteresiranost za posao, koja je onda pozitivno djelovala na učinak, veću sigurnost na poslu i manju fluktuaciju ljudi. Zaposlenici su isticali kako im je učenje o osobnim snagama podiglo samopouzdanje, pomoglo da donose bolje odluke o svojem životu i da budu produktivniji.

+ *Opisat ćemo ovdje jedan konkretan primjer iz NAPCC-a (The Toyota North American Parts Center California – Toyotin centar autodijelova u Kaliforniji). Tvrtka ima 400 zaposlenika koji su podijeljeni u 54 radna tima. Svi su zaposlenici najprije testirani kako bi se utvrdili njihovi talenti, a u vrijeme odmora za ručak (!), stručnjaci su na kratkim sastancima priopćivali rezultate i odgovarali na pitanja zaposlenih. Menadžeri tvrtke prošli su četverodnevni tečaj o teoriji i praktičnim koristima primjene ka-drovske politike temeljene na talentima zaposlenika, a potom su, u skladu s rezultatima testiranja, formirali optimalne timove. U roku od godine dana njihova je produktivnost porasla za 6%. Prethodne tri godine varirala je 1%, u plus ili minus, pa se takav porast pripisao opisanoj intervenciji. Dva tima koja su prošla intenzivniji program razvoja osobnih snaga (vjerovatno i izvan vremena za ručak), povećala su svoju produktivnost za 9% i to već za šest mjeseci.*

Ovo je samo jedno od područja primjene pozitivne psihologije – novoga smjera u psihologiji koji se, otkako je ozvaničen 1998. godine, ubrzano razvija u cijelome svijetu. Pozitivna psihologija označava pokret u psihologiji koji naglašava ono što je u ljudima dobro, a ne ono što nije. Ona ne zagovara ideju da moramo stalno misliti pozitivno i stalno biti sretni – kao što se u javnosti često čuje. Znanstvenici u okviru ovog pokreta istražuju faktore koji pojedincima, obiteljima i zajednicama

omogućavaju da se razvijaju i optimalno funkcioniraju. Usmjereni su na izvore psihološke dobrobiti, kao što su pozitivna subjektivna isku- stva, pozitivne individualne osobine i pozitivna socijalna ekologija, što uključuje zdravu obitelj, susjedstvo, učinkovite škole, uspješne radne organizacije, društveno odgovorne medije i civilni dijalog. Istražuju se načini na koje institucije poput zakonodavnih tijela, škola, medija i javnih ustanova mogu promovirati ljubaznost, reciprocitet, toleranciju različitosti, jednakost i otvorene mogućnosti za sve. U takvoj zajednici postoji veća vjerojatnost da ljudi razviju karakteristike pozitivne osobe i budu sretniji. Dakle, pozitivna psihologija istražuje ono što ljudi rade dobro i kako to uspijevaju učiniti, bilo da se radi o njima, njihovim obiteljima, radnim organizacijama ili zajednici u kojoj žive.

Naime, tijekom prvog stoljeća svoga postojanja psihologija je u ve- likoj mjeri bila usmjerena na razumijevanje i ublažavanje negativnih stanja i pojava, bilo na razini pojedinca, bilo na razini grupa ili čitavog društva. Iako je to imalo i pozitivnih posljedica (primjerice, još 1947. godine nijedna od tzv. većih psihičkih bolesti nije bila izlječiva niti smo je znali znatnije ublažiti, dok se danas uspješno tretira četrnaest takvih bolesti, a neke su i potpuno izlječive), neke su posljedice bile negativne. Prije svega, usmjerenost psihologije na negativno dovela je do prilično negativne slike ljudske prirode. Naučili smo mnogo o tome što sve kod čovjeka može poći po krivu i zašto, naučili smo mnogo o depresivnosti, anksioznosti, zlostavljanju, poremećajima hranjenja i sličnim problemima – pa je počelo izgledati kao da su pozitivne strane ljudske prirode vrlo rijetke i slučajne. Osim toga, u velikoj su mjeri bila zanemarena istraživanja pozitivnih psiholoških fenomena – poput sreće, optimizma ili nade.

No, ljudi ne žele samo "ne živjeti loše"; oni žele znati "kako živjeti dobro" – a to su različite stvari. Nije stoga čudno što knjige s naslovima *Tri koraka do uspjeha* ili *Sedam dana do sreće* tako lako nalaze put do čitatelja, premda mnoge od njih za svoje savjete nemaju nikakvu znan-

stvenu ni provjerenu podlogu. Čitatelji, naime, nemaju alternativu. Ili je, barem do nedavno, nisu imali.

(Uspješno) prodavanje magle

Glavni krivac za sve to unosno blebetanje jest Dale Carnegie; većina nje- govih nasljednika prilično se slijepo pridržava formule (no, neka vam bude – recepta) koju je smislio taj graditelj. U svakom slučaju Carnegie je "sku- žio" prodajnu moć životinjskih analogija: začimio bi svoju prozu vječnim istinama kao što su "nitko ne udara uginula psa" i "želite li pokupiti med, nemojte prevrnuti košnicu". Kad pogledate naslove na odjelu za menadž- žment knjižare Borders', mogli biste pomisliti da ste zabunom zasasali u prirodoslovni odjel: *Lavovi ne moraju rikati: kako se isticati, uklopiti i na- predovati u poslu* Debre Benton, *Kako plivati s morskim psima i ostati čitav* Harveya Mackaya, te *Kako slonove poučiti plesu: provedba promjena u vašoj organizaciji* Jamesa A. Belasca. Na naslovnici knjige Charlesa Handyja *Doba nerazumljiva* nalazi se slika žabe u skoku. Zašto? "Ubacite li žabu u vodu i polako je zagrijavate, žaba će dopustiti da ju se živa skuha", objašnjava on. "Ni mi nećemo preživjeti ne budemo li reagirali na korjenite promjene u svijetu." Da ne bi zaostao, u knjigu *Na načelima utemeljeno vodstvo* Stephen Covey ubaci parabolu o ribama. "Oдавno me zadivljuju", otkriva on, "mno- gobrojne paralele između ribolova i upravljanja. Viši menadžeri zapravo pecaju u potoku, odnosno doživljavaju poslovanje u kontekstu ukupnosti okoliša i smišljaju načine kako da 'upecaju' željene rezultate." I što dobijuju? Htpru crknutih pastrva.

Osim rasplesanih slonova i kuhanih žaba, drugi nužan sastojak tih knjiga su popisi. Na tragu velestranog Gospodinova primjera koji je zakone kre- posti sazeo u deset lako razumljivih naputaka, tako i autori knjiga ovoga tipa žele uvjeriti svoje čitatelje da su tajne uspjeha zatvoreni skupovi stavki koje se može nabrojati na prste. I u tome je Carnegie bio pionir: ponudio je

masama "sedam putova do mira i sreće" i "četiri korisne radne navike koje će spriječiti zamor i zabrinutost". Nakon što mu je sjekira upala u med s knjigom *Sedam navika uspješnih ljudi*, Covey je otišao još dalje u njezinu nastavku. Evo naslova nekoliko poglavlja: "Tri odluke", "Šest dana stvaranja", "Šest uvjeta ovlašćivanja", "Sedam smrtnih grijeha" (nije li se toga već netko drugi dosjetio?), "Sedam kroničnih problema", "Osam načina obogaćivanja braka i obiteljskih odnosa" te – u tome je bio široke ruke – "Trideset metoda utjecaja". Istodobno je Antony Robbins otkrio "Pet ključeva do bogatstva i sreće" i "Sedam laži o uspjehu". Još je ambiciozniji bio u svojoj knjizi *Divovski koraci* s ni više ni manje nego "365 pouka samoovladavanja" – premda su neke poprilično oskudne. Pouka br. 364 u cijelosti glasi: "Upamtite: očekujte čuda... jer vi ste jedno od njih."

Francis Wheen, Kako su prodavaci magle zavládali svijetom
– kratka povijest modernih sljeparija

Pozitivna psihologija na poslu

Posao u životu većine ljudi zauzima vrlo važno mjesto. Ne samo da na poslu provodimo velik dio vremena i zarađujemo za život, nego nam posao daje i osjećaj identiteta te može biti izvor velikog zadovoljstva, ali i nezadovoljstva. Zadovoljstvo poslom u velikoj mjeri utječe na naše opće životno zadovoljstvo i psihološku dobrobit. Ako smo nesretni na poslu, teško da ćemo biti sretni ostatak dana. Savjet: *Ostavite posao u uredu*, možda zvuči dobro, ali ga je teško provesti u djelo. Stoga mnoge radne organizacije naglašavaju zadovoljstvo poslom svojih zaposlenika. Ilona Bonitwell navodi sljedeće načine na koje se pokušava povećati zadovoljstvo poslom i poticati pozitivne procese, a koji se temelje na načelima pozitivne psihologije:

+ *Unosjenje raznolikosti u posao*

Dosada na poslu može se smanjiti na različite načine, a jedan od njih je da zaposlenici sudjeluju u izradi proizvoda od početka do kraja. Na taj način njihov rad dobiva više smislenosti, postaje izazovniji a povećava se i motivacija.

+ *Poticanje intrinzične motivacije*

Većina organizacija pokušava motivaciju svojih zaposlenika povećati ekstrinzičnim nagradama (najčešće novcem i različitim materijalnim beneficijama). No istraživanja su pokazala da takvi načini motiviranja mogu uništiti ili smanjiti intrinzičnu motivaciju. Stoga se danas više pažnje posvećuje poticanju intrinzične motivacije (slobodno vrijeme; financiranje malih projekata koji zaposlene zanimaju, iako nisu trenutačno prioritet tvrtke i slično).

+ *Poticanje kreativnosti*

Kreativnost u organizaciji možemo poticati tako da namjerno zapošljavamo kreativne pojedince te da potičemo kreativnost kod svih zaposlenih. To se može provoditi različitim oblicima edukacije o rješavanju problema i kreativnim tehnikama, ali i stvaranjem atmosfere u kojoj se podržavaju nove ideje i zaposlenici potiču da slijede svoju intuiciju.

+ *Pristup temeljen na snagama*

Ovaj pristup temelji se na razvijanju ljudskih snaga, a ne na pokušajima ispravljanja slabosti. To uključuje pozitivan pristup razvoju zaposlenika stvaranjem okruženja u kojemu do izražaja dolaze i razvijaju se njihovi talenti.

+ Razvoj timova

Timski duh najčešće se stvara različitim aktivnostima u okruženjima izvan radnoga. Te aktivnosti uključuju razvoj osobnih, interpersonalnih i grupnih vještina za nove i postojeće timove.

+ Metaperspektiva

Metaperspektiva znači svijest o tome da na ovome svijetu sve ima pozitivnu i negativnu stranu. Tako od svake naše kompetencije i snage možemo imati štete i koristi. Metaperspektiva je pristup osobnom razvoju koji rezultira ravnotežom, prihvatanjem, tolerancijom i razvojem cjelovite osobe.

+ Zanesenost

Psiholog Mihaly Csikszentmihalyi, kojeg ćemo ovdje više puta spominjati, vjeruje kako naša potrošačka kultura veću vrijednost pridaje slobodnom vremenu nego poslu. Pretpostavlja se da je posao nešto što moramo raditi i da u tome ne uživamo, dok se sve što je u našem životu dobro odvija u slobodno vrijeme. Na taj se način stvara vrlo jasna dihotomija između posla i slobodnog vremena s idejom da u poslu ne možemo uživati. No, u svojim istraživanjima on je otkrio da ljudi intenzivno osjećaj zadovoljstva nemaju u trenucima opuštanja, uzimanja droge ili alkohola ili prepuštanja nekim drugim užicima. Dapače, najbolje se osjećaju u aktivnostima koje su naporne, ponekad riskantne i teške, koje do krajnosti angažiraju njihove sposobnosti i koje uključuju otkrivanje nečega novog. Kako povećati frekvenciju takvih doživljaja na poslu, možete pročitati u poglavlju *Može li nas posao usrećiti?*

+ Participacija zaposlenika

Ljudi postaju nezadovoljni ako imaju osjećaj da ne mogu donositi nikakve odluke u vezi sa svojim poslom, da ni u čemu ne sudjeluju i da sve propisuje netko drugi. Zaposlenici mogu biti više uključeni u sve

aspekte svog posla na različite načine. To može biti veća kontrola nad procesom rada, fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće putem računala i slično. Svi takvi načini participacije pridonose većem zadovoljstvu poslom i životom.

Moje mjesto u kompaniji

Gospodin Haneda bijaše nadređen gospodinu Omochiju, koji bijaše nadređen gospodinu Omochiju, koji bijaše nadređen gospodinu Saitu, koji bijaše nadređen gospodici Mori, koja pak bijaše nadređena meni. A ja, ja nisam bila nadređena nikome.

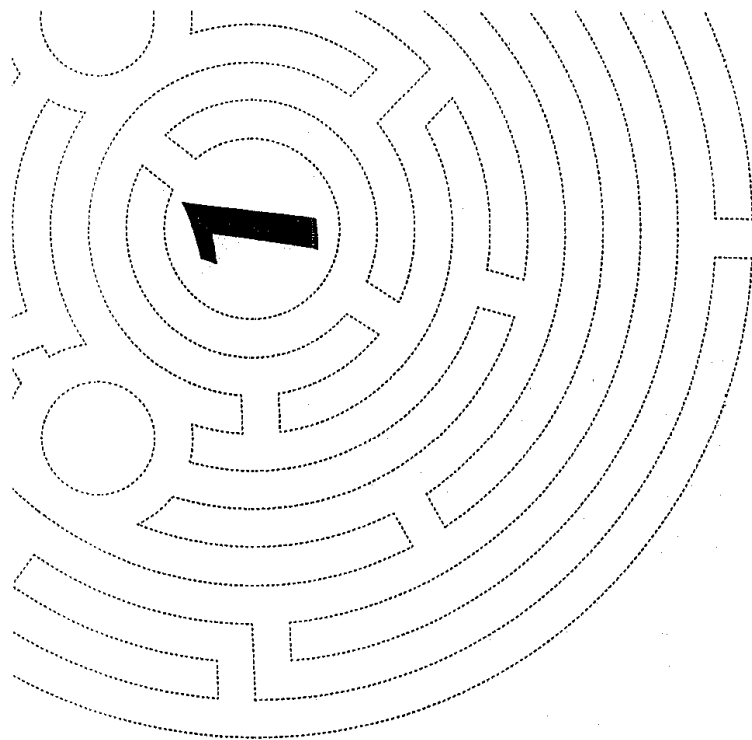
Sve bi se to moglo izreći i drugim redoslijedom. Ja sam naredbe primala od gospođice Mori, koja je izvršavala naredbe gospodina Saita, i tako redom, s napomenom da su naredbe mogle preskakati stubu u silaznoj putanji hijerarhijske ljestvice. Meni su, dakle, u kompaniji *Yurimoto* zapovijedali svi.

Amélie Nothomb, Strah i trepet

+ Otvoreno ozračje, ojačavanje i samoorganizacija

Na ovoj, višoj razini participacije, neovisnost, jednakost i povjerenje postaju temeljne karakteristike radnog procesa. Zaposlenici mogu dovesti u pitanje postojeće načine rada, određivati svoje radno vrijeme, kontrolirati troškove, odlučivati o podjeli profita, osloboditi se birokratskih odjela, sami zapošljavati one koji su im potrebni, imati otvoren računovodstveni sustav i slično. Takav pristup potiče inovaciju i razvoj te rezultira većom posvećenošću tvrtki i višom razinom zadovoljstva i učinka.

U ovoj knjizi bavit ćemo se postupcima rukovoditelja i procesima u organizaciji koji povećavaju poslovno i životno zadovoljstvo i psihološku dobrobit zaposlenih. Tako će biti riječi o različitim vrstama rukovođenja koje imaju pozitivne posljedice za psihološku dobrobit zaposlenih te o ulozi i važnosti pozitivnih emocija u poslu i životu. Zadnji dio posvećen je ulozi posla u čovjekovom životu te o faktorima koji pridonose da i na poslu budemo sretni i zadovoljni.



Pozitivni pristup poslu

NAJBOLJI I PROSJEČNI

Dva teška pitanja

Na početku ovog poglavlja pokušajte odgovoriti na dva pitanja. Kao rukovoditelj, koga biste radije imali kao zaposlenika: samostalnu agresivnu osobu koje je godišnja prodaja teška milijun (bilo čega) ili pak dobrog timskog igrača koji prodava gotovo upola manje? Ili, imate izuzetno produktivnog zaposlenika kojemu je papirnati dio posla – kontinuirano slaba točka. Kako biste to riješili?

To su dva od mnogih pitanja što su ih Buckingham i Coffman, istraživači Gallupovog instituta, godinama postavljali desecima tisuća menadžera iz više od 400 poduzeća širom svijeta. (Istraživanje je dovršeno, pa možete doznati točne odgovore.) Istovremeno su ispitivali i zaposlenike u tim tvrtkama: čime (ni)su zadovoljni, kakvi su im šefovi, tko je od njih i zašto najbolji – čak u toj mjeri da bi ga valjalo klonirati. Pokazalo se da je percepcija zaposlenika o kvaliteti rukovođenja bila u pozitivnoj korelaciji s uspjehom poduzeća, pri čemu su kriteriji uspješnosti bile neke relativno objektivne mjere: zadovoljstvo, odnosno, lojalnost klijenata, profitabilnost tvrtke, produktivnost i fluktuacija kadra ili, bolje rečeno, njezin izostanak.

Naravno, na kraju je bilo zanimljivo usporediti odgovore na pitanja s početka teksta koje su dali najbolji među menadžerima i oni prosječni. Dakle, koga biste radije imali: samostalnu agresivnu osobu čija je godišnja prodaja teška milijun (bilo čega) ili pak dobrog timskog igrača koji prodava gotovo upola manje? Najbolji su menadžeri odabrali onog samostalnog agresivca: iako je njime teže upravljati, vjerojatno je spono- sobniji. I kod nas na edukaciji ljudi često izjavljuju kako bi oni radije izabrali – timskog igrača, jer eto, ljudi moraju znati svoje mjesto u timu, neki agresivac može napraviti štetu timu itd. Zanimljivo; no kada im se potom kaže: Vi ste vlasnik tvrtke – mišljenje se na brzinu promijeni i

počinu se dodavati argumenti u prilog onome tko privređuje dvostruko! Naime, nisu svi ljudi timski igrači i uzaludna su nam nastojanja da ih se takvima učinim! Dakle, ako imamo iznimno sposobnog i talentiranog agresivca, najbolje je maksimalno iskoristiti njegove talente, a slabosti, koliko je to moguće, držati pod kontrolom.

Na tragu toga je i odgovor na drugo pitanje: što učiniti kad imate izuzetno produktivnog zaposlenika kojemu je papirnati dio posla kontinuirano slaba točka? „Veliki“ bi menadžeri najprije istražili uzroke lošeg obavljanja „papirnatog“ dijela posla. Je li to za osobu novi posao? Bi li bilo kakve koristi od edukacije? Ako bi ustanovili kako je stvar u nedostatku „talenta za papire“, potrudili bi se pronaći rješenje da se taj nedostatak kompenzira, a usmjerili bi se na ono što osobi ide dobro – na njenu produktivnost.

Dakle, očito je kakav pristup imaju iznimno uspješni menadžeri i što ih razlikuje od onih prosječnih. Oni su usmjereni na otkrivanje talenata i poticanje zaposlenika da rade ono u čemu su najbolji. Slabosti ne pokušavaju iskorijeniti (jer su shvatili da je to prilično teško i neisplativo), nego ih, koliko je to moguće, drže pod kontrolom.

Ljudi se baš ne mijerjaju

Ljudi se baš ne mijerjaju. Ne gubi vrijeme pokušavajući ugurati unutra ono što je ostalo vani. Pokušaj izgurati ono što je ostalo unutra. I to je dovoljno teško, – kažu Buckingham i Coffman koji su vodili ovo istraživanje. Ideja je da svatko ima svoje specifične talente, jake strane i vrline koje treba upoznati i iskoristiti u poslu. Najbolji menadžeri to (već) znaju, time se u poslu rukovode i to je jedna od tajni njihovog uspjeha. Oni u ljudima ne traže mane i nedostatke koje bi trebalo ispraviti, već se usmjeravaju na otkrivanje i jačanje osobnih potencijala. Kad izabiru kadrove, veliki se menadžeri usmjeravaju na traženje talenata, tj. ljude koje vodi motiv za postignućem, koji znaju postavljati ciljeve, koji su odgovorni, kreativni u rješavanju problema, koji znaju poslovno raz-

Plaća i beneficije ili...

Utvrđene su ukupno 34 snage koje čine specifičnu kombinaciju talenata (koji su definirani kao prirodni obrasci mišljenja, osjećanja i ponašanja), znanja i vještina. Neki od njih su: stalna potreba za postignućem, prilagodljivost, analitičnost, organiziranost, komunikativnost, discipliniranost, empatičnost, usmjerenost na budućnost itd.

Paralelno se istraživalo koji su to faktori koji najviše pridonose zadovoljstvu na poslu. Pet ih je koji su se u tim istraživanjima stalno pojavljivali. To su:

- › uvjeti rada i radne procedure (sigurnost na radu, čistoća, plaća, privilegije, politika poduzeća);
- › ponašanje neposrednog rukovoditelja (uvažavanje zaposlenika, povjerenje, razumijevanje i briga za njegov razvoj);
- › kolege na poslu (njihova otvorenost za suradnju, zajednički ciljevi, uspješna komunikacija, međusobno povjerenje);
- › uprava (povjerenje u misiju poduzeća i u kompetentnost uprave) te
- › osobna privrženost poduzeću (ponos zbog pripadanja upravo toj tvrtki, namjera da se tu ostane cijeli radni vijek, želja da se klijentu pruži najbolja usluga).

Svi su ti čimbenici povezani s barem jednim objektivnim kriterijem uspjeha. Najjača i najdosljednija veza jest veza s produktivnošću. Premda se uvijek vjerovalo u povezanost između stavova zaposlenika i njihove poslovne uspješnosti, to je ovdje doista i dokazano. Zanimljiva je i velika povezanost zadovoljstva zaposlenika i profitabilnosti tvrtke u kojoj radi. Za neke to može biti čudno. Mnogi, naime, vjeruju kako je ostvarivanje profita izvan kontrole zaposlenika kao pojedinca. Pomnija analiza pokazuje da to ipak nije tako i da svaki pojedinac svojim ponašanjem može znatno utjecati na povećanje ili smanjenje troškova poslovanja. Što se zaposlenik bolje osjeća u poduzeću, to će i njegova ponašanja u tom smislu biti češća. Većina razloga zbog kojih ljudi napuštaju posao

mišljati i odnositi se prema drugima. Odmah ih postavljaju na mjesta koja u najvećoj mjeri odgovaraju njihovim osobinama i pritom jasno kažu kako treba izgledati rezultat. Zdravorazumni bi pristup u takvoj situaciji bio: nađi iskusnog, pametnog i odlučnog kandidata, definiraj mu korake do cilja, pomози mu da utvrdi i prevlada svoje slabosti, da nauči i da onda bude unaprijeđen. To ponekad može biti dovoljno, ali i ne mora. Veliki menadžeri rade upravo suprotno. Oni su prevladali stav da se čovjeka oblikuje u skladu s potrebama radnoga mjesta: opis radnog mjesta se stvara nakon što se čovjeka upozna. Istraživanja pokazuju da intervencije u organizaciji, temeljene upravo na utvrđivanju i razvijanju talenata, najviše pozitivno utječu na životno zadovoljstvo zaposlenika, ali i na pozitivno organizacijsko ponašanje. Više o pristupu temeljenom na ljudskim snagama možete pročitati u idućem poglavlju pod naslovom *Psihologija ljudskih snaga*.

AKTIVNOST › Što biste vi učinili?

U jednoj maloj tvrtki koja se bavi prodajom jedan od prodavača bio je puno uspješniji od svih i donosio znatan prihod. No, imao je jednu slabost – bio je totalno nemaran kada su u pitanju bili administrativni poslovi. Stalno je kasnio s izvještajima, bili su nepotpuni i s dosta grešaka. Kako je tvrtka imala vrlo stroge propise o tome, nakon nekog vremena došlo je do napetosti i konflikata. Glavni menadžer nije želio izgubiti tako dobrog prodavača, a opet nije mogao dopustiti takvu nemarnost jer su se i ostali počeli buniti.

Što biste vi učinili?

u najvećoj je mjeri povezana s ponašanjem neposrednog rukovoditelja. To govori da ljudi ne napuštaju posao zbog organizacije u kojoj rade kao takve, nego zbog svog šefa. Često se čine uzaludni napori da se najbolji ljudi zadrže u tvrtki novcem i beneficijama – umjesto da se najprije vidi kakvi su im rukovoditelji.

PSIHOLOGIJA LJUDSKIH SNAGA

Mitovi o ljudskoj prirodi

Začetnici istraživanja ljudskih snaga, poput Marcusa Buckingham i Dona Cliftona, vjeruju kako su neke prepostavke o ljudskoj prirodi, kojima se svakodnevno rukovodimo, netočne i da predstavljaju obične mitove.

Kao prvo, oni ne vjeruju da svaka osoba može razviti kompetentnost na bilo kojem području koje odabere. Ovaj mit se dobro vidi u popularnim izrekama kao što su: *Ako ne uspiješ od prve, pokušaj ponovno* ili *Ako nešto možeš zamisliti, možeš to i učiniti*. No, za mnoge ljude to je potpuno neostvarivo. Naime, kolikogod se trudili, za većinu je ljudi vjerojatnost da postanu budući Einstein ili Tesla vrlo mala. Čak i kad s takvih velikana prijedemo na prosječne ljude, vidimo da neki imaju više sposobnosti i sklonosti za određene poslove od drugih. Tako će osoba koja nema smisla za prostor, oblike i boje vrlo teško postati uspješan arhitekt, ma koliko truda u to ulagala. U najboljem slučaju može u tom poslu ostvariti prosječne rezultate. Neki poslovi nam jednostavno nisu zanimljivi dok drugi ne odgovaraju našim osobinama ličnosti. Povučena i stidljiva osoba će vrlo teško biti uspješna u poslovima koji zahtijevaju stalnu komunikaciju s ljudima. Kako su osobine ličnosti razmjerno stabilne i teško se mijenjaju, onda nema puno smisla provesti

puno vremena pokušavajući ispraviti "slabosti" koje su posljedica takvih osobina ličnosti.

Druga široko prihvaćena (a po njihovom mišljenju netočna) pretpostavka jest da je područje na kojem čovjek može najviše napredovati ono u kojem je najslabiji. Oni vjeruju da se čovjek može najbolje razvijati na području onih osobina koje su mu najrazvijenije. To ne znači da se čovjek ne bi trebao truditi da popravi ono što mu otežava ili onemogućava uspješnu prilagodbu. No, to sigurno nije područje na kojem može najbolje razviti svoje potencijale.

Donald Clifton i Edward Anderson iz Gallupovog instituta pokušali su odgovoriti na pitanje što čini ljude izvršnima i tu u svrhu proveli su na tisuće intervjua s vrhunski uspješnim ljudima iz cijelog svijeta u poslovnom i akademskom okruženju. To ih je dovelo do popisa od 34 najčešća talenta/snage.

Donald Clifton vjerovao je da se talenti mogu operacionalizirati, istraživati i razvijati. Definirao je talent kao ponavljajući obrazac misli, osjećaja i ponašanja koji se može produktivno upotrijebiti i manifestira se na različitim životnim područjima. Talenti mogu biti organizirani u teme (grupe sličnih talenata). Ti su talenti rezultat normalnog, zdravog razvoja i uspješnih iskustava u djetinjstvu i adolescenciji.

Snage su na određeni način nastavak talenata. Snaga kombinira talent s potrebnim znanjima i vještinama, a definira se kao sposobnost dosljedno visokokvalitetnog učinka u nekoj aktivnosti. Kada su snage potpuno razvijene i adekvatno primijenjene, dovode do postignuća i izvršnosti. Godine 1999. Clifton i Rath su s timom znanstvenika Gallupovog instituta razvili upitnik za mjerenja tih talenata pod nazivom *Pronalazač snaga*. Godine 2004. naziv je formalno promijenjen u *Cliftonov pronalazač snaga* (Clifton StrengthsFinder) u počast Cliftonu koji je godinu dana prije umro. Godine 2007. objavljeno je novo izdanje upitnika, program i mrežna stranica: StrengthsFinder 2.0. Tamo upitnik možete i isprintati – uz plaćanje.

Na što se trebamo usmjeriti?

Umjesto da se usmjeravamo na svoje slabosti i pokušavamo ih pod svaku cijenu ispraviti, bolje bi bilo da se usmjerimo na ono u čemu smo dobri jer je to područje na kojem možemo najviše postići i zbog toga biti najzadovoljniji. Ako osoba koja je, primjerice, talentirana za boje, oblike i prostor, uložiti ogromnu količinu vremena i truda u razvijanje i usavršavanje tih svojih sposobnosti, velika je vjerojatnost da će u tom poslu biti uspješna i zadovoljna. Ista količina truda i vremena uložena u nešto za što nema previše talenta vjerojatno će, u najboljem slučaju, dovesti samo do prosječnog uspjeha. Naime, ulaganje mnogo velikog napora i vremena u nešto što ne dovodi do očekivanog uspjeha rezultirat će nakon nekog vremena frustracijom i nezadovoljstvom.

To ne znači da svojim slabostima nećemo posvetiti nikakvu pažnju, ali je najbolje ako ih možemo nekako kompenzirati. Na poslu je to najjednostavnije učiniti tako da u raspodjeli poslova budemo fleksibilni i da svatko najveći dio vremena provodi radeći ono za što je najposobniji. Poslove koji mu ne idu i nema za njih smisla može (ako je to ikako moguće) raditi netko drugi tko je za to sposobniji i više u tome uživa. Jedno veliko svjetsko istraživanje pokazalo je da u uspješnim tvrtkama 55% zaposlenih izjavljuje da svaki dan na poslu ima priliku raditi ono što radi najbolje, dok je u neuspješnim tvrtkama taj postotak svega 19%. U sljedećoj tablici također možete vidjeti kad ljudi na poslu najviše zabušavaju.

AKO VAŠ RUKOVODITELJ U NAJVEĆOJ MJERI	ŠANSE DA ĆETE NAMJERNO ZABUŠAVATI NA POSLU
ignorira vas	40%
usmjerava se na vaše slabosti	22%
usmjerava se na vaše snage	1%

MALO HUMORA > Negativne posljedice ispravljavanja vlastitih slabosti

Kada je Petar napunio pedeset godina, odlučio je promijeniti svoj životni stil i živjeti zdravo. Pazio je što jede, vježbao, plivao i odmarao se. Već za nekoliko mjeseci smršavio je deset kilograma, a mišići su mu očvrstnuli. Odlučio je promijeniti i frizuru. Frizer mu je umjesto nekadašnje staromodne načinio novu, modernu i sportsku frizuru. No nakon izlaska iz frizerskog salona, na njega je naletio autobus.

– O, Bože, zašto si mi to učinio? – zavapio je umirući.

– Da budem iskren, Petre, nisam te prepoznao.

Kako prepoznati potencijale?

U nekih su sposobnosti i sklonosti vrlo izražene i na prvi pogled je jasno koji poslovi im najbolje odgovaraju. No mnogi ni sami nisu svjesni što im najbolje ide, a ni drugi to ne mogu odmah uočiti. Kako možemo prepoznati u čemu smo najbolji i u čemu su najbolji ljudi s kojima radimo?

Kao prvo, tu je snažan osjećaj želje, čežnje i stremjenja prema određenim interesima i ciljevima. Tako osoba kojoj je snaga velikodušnost primjećuje kada su drugi u nevolji i osjeća stalnu želju da im pomaže. Naravno, može se dogoditi i da imamo pogrešne želje i stremjenja, kao u slučajevima kada nam ih drugi nametnu. Tako mlada osoba iz liječničke obitelji, od koje svi, a osobito roditelji, očekuju da postane liječnik, može živjeti u uvjerenju da to i sama želi, iako njene prave, neosvijestene, želje mogu biti vezane za sasvim drugo područje. No, ako duže vremena radimo nešto i u to ulažemo prilično truda, a nismo sretni i zadovoljni – vrlo je vjerojatno da taj cilj nije autentično naš i da nam je nametnut.

Druga osobina snage jest da njeno korištenje dovodi do unutarnjeg zadovoljstva. Tako osoba s razvijenom snagom velikodušnosti osjeća sreću i zadovoljstvo kad nekome pomogne. Tada to što je nekome pomogla čini da bude zadovoljna i sama sa sobom.

Treća osobina snage jest da, kada se koristimo njome u određenom kontekstu, učenje postaje lakše - lakše primamo informacije i lakše ih integriramo u postojeći sustav znanja. Tako osoba sa snagom velikodušnosti pomažući drugima može puno naučiti o humanitarnom i volonterskom radu, o motivima ljudi za pomaganjem, o načinima na koji ljudi prihvaćaju pomoć i slično.

Četvrta karakteristika snage jest u tome da, kada je aktiviramo, onda postizemo iznimne rezultate. Tako svi sa snagom velikodušnosti znaju kako u trenucima kada nekome treba pomoći, postaju kreativni i često riješe situacije koje na prvi pogled izgledaju nerješive.

I zadnja osobina snaga: kada ih aktiviramo, aktivnost nam izgleda manje naporna, zanimljiva nam je, potpuno smo uključeni u nju, brže učimo i intenzivnije osjećamo zadovoljstvo.

Ako ovako promatramo ljude s kojima radimo, puno ćemo brže otkriti koje su njihove snage i koji poslovi im najbolje odgovaraju. Možda izgleda da velikodušnost kao primjer pozitivne osobine, koji smo ovdje naveli, i nije toliko bitan u poslovnom okruženju, ali to je osobina koja u velikoj mjeri može poboljšati odnose na poslu. Sjetite se koliko je puta ljudima na poslu potrebna pomoć bilo zbog poslovnih bilo zbog privatnih problema i koliko su dragocjeni ljudi koji su za to spremni odvojiti vrijeme i trud!

Kako poticati razvoj potencijala?

Clifton i njegovi suradnici smatrali su da se snage najbolje razvijaju u odnosima s drugom osobom. Podrška koju u takvom odnosu jedna osoba pruža drugoj, suosjećanje i posvećenost odnosu pomažu stvoriti okolinu u kojoj se snage mogu razvijati. Snage se također razvijaju kada od sebe i drugih imamo pozitivna očekivanja kad je u pitanju postignuće. Pritom ta očekivanja moraju biti realna i utemeljena na snagama te osobe koje treba do kraja razviti. Ako je netko po prirodi povučen, bilo bi nerealno očekivati da postane karizmatični vođa.

I na kraju, snage se najbolje razvijaju ako je osoba definirala svoju životnu misiju. Kad osoba pronade nešto čemu je potpuno posvećena, onda joj je lakše pronaći i razvijati svoje snage. Misija nam daje opće usmjerenje i smisao života i na jednostavan način izražava ono na čemu se temelji naš život.

Na radnom mjestu potrebno je pažljivo promatrati svoje suradnike i identificirati u čemu su najbolji, a zatim im omogućavati da što češće koriste te svoje prednosti. To se, naravno, neće uvijek moći ostvariti potpuno, ali što češće u tome budemo uspijevali, to će produktivnost biti veća, a ljudi zadovoljniji. Najbolji menadžeri to (već) znaju, time se u poslu rukovode, i to je jedna od tajni njihovog uspjeha. Oni u ljudima ne traže mane i nedostatke koje bi trebalo ispraviti, već se usmjeravaju na otkrivanje i jačanje osobnih potencijala.

Puno je knjiga koje bih mogao napisati – boljih od onih što sam ih napisao. Najbolja bi bila "Upravljanje glupošću" i jako mi je žao što je nisam napisao.

Peter Drucker

Rukovođenje temeljeno na snagama

Višegodišnja istraživanja bezbrojnih rukovodećih timova, koja su proveli Gallupovi stručnjaci, pokazala su da ne samo što se svaki član tima odlikuje svojim specifičnim snagama i vrlinama, nego se i sami timovi, oni najbolji među njima, odlikuju specifičnim sklopom tih snaga. Dodatne analize izdvojile su četiri područja rukovoditeljskih snaga: izvršavanje, utjecanje, izgradnja odnosa i strategijsko razmišljanje. Za tim je dobro čine li ga članovi s razvijenim snagama iz sve četiri kategorije. Iako pojedinci ne mogu, a i ne trebaju imati razvijene sve snage, timovi bi, što se četiriju spomenutih snaga tiče, trebali biti dobro zaokruženi.

Lideri s dominantnim snagama na području *izvršavanja* znaju što treba učiniti da bi se nešto ostvarilo. Kad trebate nekoga tko će provesti zamisao u praksi, takvi će ljudi neumorno raditi dok to ne obave. Oni su u stanju brzo shvatiti o čemu se radi i onda će to napraviti.

Oni koji vode *utjecanjem* na druge pomažu svom timu u ostvarivanju šireg utjecaja. Oni ideje tima prodaju i unutar i izvan organizacije.

Simon Cooper – maksimizator

Simon Cooper je 2001. godine postao predsjednik The Ritz-Carltona, lanca luksuznih hotela. Naslijedio je na toj poziciji karizmatičnog Horsta Schulzea koji je sam po sebi bio brand dvadeset godina. Zaposlenici su bili zadovoljni, gosti su se vraćali, o kvaliteti se vodilo računa u svakom segmentu posla. Očekivanja su bila visoka do neba!

Zadnja stvar koju je Cooper htio bila je da jednostavno nastavi tamo gdje je njegov prethodnik stao. Odlučio je da će ostaviti svoj osobni trag. Počeo je pažljivo analizirati ono što gosti hotela već vole, a onda se usmjerio na to kako im toga dati još više. Ključno mu je, dakle, bilo dalje razvijati ono što već jest snaga branda. Odmah mu je bilo jasno da nitko od njegovih gostiju zapravo *ne mora* odsjesti u Ritz Carltonu. Lako su mogli otići nekamo

drugamo i za pola cijene. Ali oni su se vraćali u Ritz Carlton. Proučavajući njihovu vezanost za brand, procijenio je da u tome, s cijelih 90% udjela, sudjeluju emocije. Evo kako je Cooper to opisao: *Sjećanja stvaraju ljudi, a ne stvari. Pitamo li goste koje je boje bio tepih u njihovoj sobi, vjerojatno neće znati. Prava vrijednost dolazi od dama i gospode (tj. zaposlenika) koji taj hotel oživljavaju. Deset posto je zgrada, ali sve ostalo su ljudi.*

Jedna od stvari koju Cooper voli pitati svoje suradnike jest što gosti vole kupovati. To naravno zapiše (najčešće je to nešto vezano uz posluživanje hrane i špa tretmane), a onda ih zna pitati: *A sada mi recite što je to što ne mogu kupiti?*

To je ono što Cooper vidi kao ključnu vrijednost tvrtke: osmijeh, poštovanje, brižna usluga. U svijetu u kojemu mnogi ljudi mogu kupiti baš sve što požele, ono što *ne mogu* kupiti stvara pravu povezanost s brandom Ritz Carltona.

Završit ćemo s podacima Gallupovog istraživanja: veći dio aspekata poslovanja gosti su procijenili iznad 95. centila – što je razina za koju bi većina rekla kako je svjetska. U Ritz Carltonu zadovoljni su samo sa 98. i 99. centilom. Onaj 95. im je crvena zona, 96. i 97. su žuta zona, a tek 98. čini prelazak u prihvatljivu zelenu. (Ako je nešto u 98. centilu, to znači da je 97% nečega lošije od toga, 1% je na istoj razini, a samo je 1% bolje od toga.)

Lideri koji vode kroz *izgradnju odnosa* ljepilo su koje drži tim na okupu. Bez tih snaga, tim zapravo i ne bi postojao; bila bi to samo skupina individualaca. Ljudi koji imaju te snage u stanju su stvoriti grupe i organizacije koje su puno više od sume njihovih dijelova, odnosno članova.

Ljudi sa snagama *strategijskog razmišljanja* su oni koji usmjeravaju članove tima na ono što bi *moglo biti*. Oni stalno prikupljaju i analiziraju informacije i pomažu timu da donese dobre odluke.

Literatura

Rječnici

1. Anić, Vladimir (2007): *Rječnik hrvatskoga jezika*. Zagreb: Novi Liber.
2. Hansen-Kokoruš, Renata; Matešić, Josip; Pečur-Medinger, Zrinka; Znika, Marija (2005): *Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik*. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
3. Jakić, Blanka; Hurm, Antun (2004): *Hrvatsko-njemački rječnik*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Rodek, Snježana (2004): *Hrvatsko-njemački poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedia.
5. Rodek, Snježana; Kosanović, Jasenka (2004): *Njemačko-hrvatski poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedia.
6. Petz, Boris (1992): *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.

Knjige

1. Tomoff, M.: *Positive Psychologie in Unternehmen: Für Führungskräfte (essentials)*. Springer Verlag.
2. Johann, T.; Möller, T. (Herausgeber): Klonowski, P. C.; Elatawna, G.; Israel, S. (Autoren): *Positive Psychologie im Beruf: Freude an Leistung Entwickeln, Fördern und Umsetzen (German Edition)*. Springer Verlag.
3. Rath, T.; Conchie B.: *Führungsstärke. Was erfolgreiche Führungskräfte ausmacht*. Übersetzung: Tanya Wegberg. Redline Verlag.
4. Cetković Lay, J; Sekulić Majurec, A.: *Darovito je, što ću s njim : priručnik za odgoj i obrazovanje darovite djece predškolske dobi*. Zagreb: Alinea.
5. Schriftleitung Alisch K.: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler Verlag.

Elektronički izvori

1. <http://pravopis.hr/> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)
2. <http://hrcak.srce.hr> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)
3. <http://www.bistric.info> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)
4. <http://www.ja-to-mogu.hr> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)
5. <http://www.positivepsychologie.eu> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)
6. <https://www.inntal-institut.de> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)
7. <http://www.duden.de> (zuletzt eingesehen am 12. September 2015)