

Talent ali okolje?

Spoznanja za prakso managementa na podlagi vodenja v športu

Urban Jug¹, Matej Černe²

¹e-pošta: urban.jug93@gmail.com

²e-pošta: matej.cerne@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek predstavi in kritično ovrednoti različna mnenja raziskovalcev talenta ter vzgoje, sooči pomen prirojenih talentov (lastnosti) in mehanizmov vpliva le-teh z elementi okolja ter njihovo vlogo pri razvoju sposobnosti za doseganje uspešnosti. S pridobljenim razumevanjem vlog posamezne sestavine izpostavimo pomen vodenja v športu. Prispevek ponudi izzive managementu v poslovnem svetu na podlagi izsledkov iz vodenja v športu, ki izhajajo iz razumevanja vpliva talenta in okolja, ter v kolikšni meri in na kakšen način vsaka od obeh sestavin vpliva na doseženo uspešnost. Posledično nam to pove, katere lastnosti in ‚domete‘ sposobnosti je dobro razumeti, sprejeti ter se jim prilagoditi, katere pa je moč spremeniti ali razviti.

Ključne besede: talent, okolje, management talentov, vodenje v športu

1 Uvod

V vsakem dejanju ali delovanju si želimo izpolnjevanja ciljev oziroma doseganja uspešnosti. Možnost slednje radi povezujemo in utemeljujemo s sestavinama talenta in vzgoje, ki sta med seboj močno prepleteni. Ljudje smo z vnovčtivijo naših sposobnosti glavni tvorci uspešnih zgodb, pomembnosti dobrega ravnanja s talenti in nasploh pomembnosti človeškega kapitala pa se danes vse bolj zavedamo. Tudi v raziskovanju poslovnega sveta so področja managementa talentov, razvoja kadrov in zagotavljanja uspešnosti pereče tematike, ki vodijo k boljšemu razumevanju uspeha ter poti do njega. Pri tem se pojavlja ključno vprašanje - ali talent posedujemo, ali ga je potrebno pridobiti s pomočjo okolja?

Področje, ki še posebej sloni na dobrem delu z ljudmi ter vodenju le-teh, je šport. Gre za dejavnost, v kateri posamezniki - športniki vstopajo v proces, se izboljšujejo in izpopolnjujejo ter na koncu s celovitim skupkom razvitih sposobnosti, znanj, razvite osebnosti nastopajo na tekmovališču, pogosto pa celo (zaradi razsežnosti in medijske pozornosti športu) v svojem zasebnem življenju. Zaradi zahtev

in občutljivosti (kot vidnosti posledic) celovitega ravnanja z ljudmi v športu ta kontekst predstavlja pomembno polje za iskanje izboljšanja razumevanja talenta in ustvarjanja za uspeh primerne okolja na splošno, tudi v poslovnem svetu.

Cilj prispevka je predstaviti in kritično ovrednotiti različna mnenja raziskovalcev talenta in vzgoje, soočiti pomen prirojenih talentov (lastnosti) in mehanizmov vpliva le-teh z elementi okolja in njihovo vlogo pri razvoju sposobnosti in doseganju uspešnosti. S pridobljenim razumevanjem vlog posamezne sestavine želimo izpostaviti pomen vodenja v športu, v čemer vodenje označuje izgradnjo celovitega okolja za športnikov razvoj. *Namen* prispevka je ponuditi izzive managementu v poslovnem svetu na podlagi izsledkov iz vodenja v športu, ki izhajajo iz razumevanja talenta, v kolikšni meri in na kakšen način določa uspešnost, kateri so elementi okolja kot skupka aktivnosti in vseh zunanjih vplivov, ter v kolikšni meri in na kakšen način ta sestavina vpliva na doseženo uspešnost. Posledično nam to pove, katere lastnosti in ‚domete‘ sposobnosti je dobro razumeti, sprejeti ter se jim prilagoditi, katere pa je moč spremeniti ali razviti.

2 Talent

Raziskovanje talenta predstavlja burno področje številnih različnih mnenj, trka različnih teorij in razlag. Ima dolgo zgodovino, kljub temu pa se zdi, da je pomembna nejasnost raziskovanja že tista, ki predstavlja samo izhodišče: je talent prirojen ali pridobljen? (Meyers et al., 2013). Vprašanje (*angl. tudi nature versus nurture debate*) se torej v osnovi nanaša na naslednje: pomeni talent posameznika (1) prirojene lastnosti/sposobnosti tega posameznika, ali je le-ta talentiran zaradi (2) vzgoje, ki je je bil deležen, svojih aktivnosti in življenjskih navad, s katerimi je svoje izredne lastnosti razvil?

Poznavanje odgovora oziroma njegovih določil nam omogoča bolje razumeti možnost razvoja ali vplivanja na lastnosti (talent) posameznikov. Ob pretežni prirojenosti je seveda za sisteme managementa talentov bolje, da poudarek dajejo dobrem izboru novih kadrov, medtem ko bo ob ugotovljeni pretežni pridobljenosti smiselno poudarek dati razvoju teh kadrov. Na podlagi pregleda literature predstavljamo pet najbolj izstopajočih različnih pogledov na talent in njegov razvoj.

2.1 Talent kot nadarjenost

Na področju izobraževanja je za označevanje talentiranosti uporabljeno poimenovanje *nadarjenost*, kar nam predlaga, da talentirani posamezniki posedujejo določene *darove* (*angl. gifts*). Prava nadarjenost naj bi bila redka in naj bi jo kazali le redki izjemni posamezniki. Le ta pa, po besedah Freemanove (2012), vodi do 'veličine, ki lahko spremeni svet' in je drugačna od odličnosti, nastale kot plod številnih ur vadbe.

2.2 Talent kot vrlina/odlika posameznika

Pogled na talent kot *odlika* posameznika se razvija v krogih pozitivne psihologije (Meyers et al., 2013). Odlika ali vrlina je potencial za izjemnost (Biswas-Diener et al., 2011) in značilnost, ki osebi omogoča, da svojo nalogo opravi dobro ali na svojem najvišjem možnem nivoju (Wood et al., 2011). Primeri vrlin so kreativnost, prijaznost, razumnost, hvaležnost in pravičnost (Peterson & Seligman, 2004). Poseduje jih vsak posameznik, njihovo izkoriščanje pa je povezano s *pozitivnimi občutenji*, kot so visoka energija, svežina, notranja motivacija, avtentičnost in samoizpolnitev (Peterson, Seligman, 2004).

2.3 Talent kot (meta) zmožnosti

Zmožnosti so vedenjski (viden in merljiv) odraz talenta (Boyatzis, 2008), in ne lastnost, skrita v notranjosti posameznika. Talentiranost je prisotnost ustreznih zmožnosti za opravljanje določenega dela, te pa predstavljajo štirje bloki zmožnosti (*angl. capabilities*): znanje in spretnosti, ki se lahko razvijeta, ter sposobnosti (*angl. abilities*) in osebnostne značilnosti, ki sta relativno stabilna. Meta-zmožnosti so zmožnosti višjega nivoja. Te naj bi določale zmožnost pridobivanja že omenjenih zmožnosti (Briscoe & Hall, 1999). V to skupino se uvrščajo npr. splošna inteligenca, sposobnost učenja in čustvena inteligenca. Meta-zmožnosti naj bi se ohranjale tudi ob znatnih spremembah v okolju.

2.4 Talent kot (visok) potencial

Potencial je izraz, ki je pogost na področju managementa talentov in strateškega ravnanja z ljudmi pri delu. Potencial označuje *možnost*, da posameznik postane več od tega, kar trenutno je (Silzer & Church, 2009) in mora zato nujno biti razvit. Je nekaj trenutno skritega oz. še nevidnega (Yost & Chang, 2009) v posamezniku. Potencial je redek in le majhen odstotek delovne sile je označen kot 'visokopotencialen' (Ulrich & Smallwood, 2012).

2.5 Talent kot visoka uspešnost

Ocenjevanje talenta z uspešnostjo pri delu je ocenjevanje rezultatov talenta, ki svojo nalogo opravi v ozadju. Talentirani posamezniki so torej tisti, ki svoje delo opravijo (najbolj) uspešno. Zaradi enostavnosti in merljivosti je ta način prepoznavanja in vrednotenja talenta v praksi zelo pogost (Dries & Pepermans, 2008).

2.6 Razumevanje talenta na kontinuumu prirojeno-pridobljeno

Po predstavitvi glavnih pristopov k talentu se zdaj vračamo na nejasnost prirojenosti in pridobljenosti talenta. *Argumenti, ki podpirajo stališče prirojenosti*, se navezujejo na dejstvo, da velik talent pomeni visoko inteligenco, ta pa je dokazano gensko določena ter najboljši možen napovedovalec prihodnjega uspeha na delovnem mestu za širok izbor različnih zaposlitev (Schmidt & Hunter, 2004). Temu dejstvu potrjujejo primeri, ko otroci izjemnost na določenih področjih kažejo pri zelo zgodnjih letih. V tem primeru je možnost vadbe s časovnega pogleda že naravno zelo omejena in svojo vlogo morajo odigrati prirojeni

dejavniki (Feldman & Katzir, 1998). Ti bodo tudi z enako količino vadbe določeni vedno prednjačili pred drugimi. Pri tem se talent smatra za „prirojeno zmožnost učenja oz. posameznikovo nagnjenost k učenju na določenem področju“ (Winner & Drake, 2013), po njej pa se ljudje znatno razlikujemo.

Argumenti, ki podpirajo konstrukt talenta kot pridobljene lastnosti, nasprotno trdijo, da je zavestna vadba samostojen najpomembnejši dejavnik in napovedovalec uspešnosti (Ericsson et al., 2007). Vaja in trening sta glavna določevalca uspeha in zato tudi talenta. Talent je sposobnost naučiti se največ, kolikor je možno, iz priložnosti, ki se nam ponudijo. Ta pa je odvisna od aktivnosti iskanja teh priložnosti, gledanja na težave iz drugačnega zornega kota, učenja iz napak, iskanja povratnih informacij, odnosa do tveganja (Mccall, 1998). Tako lahko skoraj vsakdo lahko postane ‚genij‘ (angl. *prodigy*).

Argumenti za talent kot rezultat medsebojnega vplivanja narave posameznika in okolja povezujejo zgornja pogleda in zaključujejo, da so prirojene značilnosti potrebno, vendar ne zadostno stanje za uspeh v prihodnosti. Gagné (2010) loči med nadarjenostjo, ki pomeni prirojen dar, in talentom, ki je posledica razvojnega procesa. V medsebojnem vplivanju delujeta množitveni učinek in učinek sinergije (Schmitt et al., 2003). Tako je talent odvisen od številnih okoljskih in posameznikovih dejavnikov skupaj. Talent se odrazi kot izjemna uspešnost posameznika le, ko je razvit in izpiljen. Ne moremo ga ločiti od dejavnikov okolja ali posameznika.

3 Talent v športu

Odkrivanje in razvoj talenta ter prepletanje narave in vzgoje pri določevanju zmožnosti sta tudi v športu pomembni in pogosti temi (Epstein, 2015). Med sposobnostmi, ki so pomembne za športni uspeh, Smith (2003) našteva zdravo telo in skupek fizioloških, psiholoških, taktičnih in tehničnih elementov. Telesnim dejavnikom (zdravje in fiziološki elementi) pripisuje pomembno gensko pogojenost, zadnje tri pa označuje z ‚mogoče ali potrebno naučiti ali izuriti‘. V skladu s tem Smith (2003) športnike, ki nastopajo na najvišjem nivoju, razvršča v dve široki skupini: (1) gensko nadarjeni in (2) tisti z visoko razvito delovno etiko, ki delujejo v sistemu, ki dobro usmerja njihov napor. V nadaljevanju skozi dva že poznana pogleda na prirojenost talenta predstavljamo nekatere izbrane lastnosti in dejavnike potrebne za športni uspeh.

3.1 Talent je predvsem prirojena sposobnost

Van Hilvoorde (2012) govori o napredku genetike in izsledkih, ki jih novo znanje omogoča. V povezavi s športom te vključujejo (negativne) posledice na področju genskega dopinga, omogočajo pa tudi določanje ustreznega športa za posameznike (oz. njihovo genetsko sliko) in ‚izločitev za šport nezmožnih‘. Za primer daje boks, v katerem apolipoprotein (gen APOEε4) povezujejo z kroničnimi možganskimi poškodbami, in še bolj tragične primere ‚nenadne smrti‘ (angl. *sudden death*), ki jo povezujejo z neustreznimi geni, ki vplivajo na srčno-žilni (t.i. kardiovaskularni) sistem (van Hilvoorde, 2012). V nastop športnika se vključuje delovanje mnogih genov, med temi, kot tudi v njihovem razmerju z okoljem, pa nastajajo raznovrstne povezave. Nekoliko manj zapleteno je pri športih, ki merijo hitrost in/ali moč (van Hilvoorde, 2012). Doseganju višje hitrosti, večje moči ali pa tudi večje vzdržljivosti od tekmecev močno pripomorejo (1) telesni tip posameznika in (2) lastnosti njegovega mišičevja (Epstein, 2015). Temu priča recimo *primer šprinterjev*, kjer je očitna rezultatska prevlada temne rase, ki je zaradi (evolucijske) prilagoditve na okolje v boljšem položaju zaradi telesnih značilnosti (sorazmerno daljše noge, velik delež hitrih mišičnih vlaken), pa tudi *primer svetovnega prvaka* (2007) v skoku v višino Donalda Thomasa, ki je v to disciplino vstopil šele leto prej na podlagi stave, imel pa zaradi gigantske ahilove tetive boljši izhodiščni položaj za skakanje.

3.2 Talent sta predvsem vzgoja in razvoj

Orlick (1999) je v okviru osebnega projekta odkrivanja športnega talenta želel ugotoviti, kaj je potrebno za vrhunski športni uspeh. V pogovorih s številnimi vrhunskimi športniki in trenerji je dobil enoglasen odgovor: *predanost cilju in samokontrola* sta ključna dejavnika uspeha. V nadaljnjem raziskovanju je športnike prosil za oceno njihove predanosti športu oz. pomena, ki ga ima šport za njih. Oceno so podali na lestvici od 1 do 10 in se je značilno ujemala z rezultati, ki so jih dosegali v svojih karierah (Orlick, 1999).

Predstavljena lastnost je pomemben psihološki talent športnika. Na tem področju pogosto zasledimo izraz ‚šampionska miselnost‘, s katerim opisujemo predvsem odziv športnika v ključnih trenutkih, kar se povezuje tudi z *osebnostno čvrstostjo*. Osebnostne značilnosti imajo prirojene dejavnike - Cainova

(2014) pravi, da je osebnost zgradba zgrajena na temelju prirojenega temperamenta. Vseeno pa Smith (2003) med dejavniki športnega uspeha psihološke dejavnike uvrsti pod kategorijo „mogoče natrenirati“ (*angl. trainable*).

V podobno kategorijo lahko umestimo tudi razumevanje igre, ki označuje sposobnost športnika slediti igri in znati predvidevati njen potek. Gre za sposobnost, ki je odvisna od miselne baze podatkov športnika - ta posamezniku omogoča prepoznavanje situacije na igrišču in predvsem zaznavanje ter razumevanje za potek igre ključnih signalov (Epstein, 2015). V košarki lahko razumevanje igre povežemo s košarkarsko inteligenco ali košarkarskim IQ-jem, ki se izraža v izbiranju pravih potez med samo tekmo in od igralca zahteva pozornost, zavedanje oz. dojetje igre, izkušnje in tehnične sposobnosti. Epstein (2015) nivo sposobnosti dojetja igre povezuje vajo, izkušnjami in v celoti s časom, ki jo športnik posveti izbrani aktivnosti.

Športni uspeh smo na začetku poglavja o športnem talentu predstavili kot rezultat več dejavnikov: zdravega telesa in skupka fizioloških, psiholoških, taktičnih in tehničnih elementov (Smith, 2003). K uspehu prispevajo vsi elementi, pomembnost posameznega pa je odvisna od panoge, podobno kot v poslovnem svetu od narave dela. Pri veslanju sta pomembnejši telesna priprava in tehnika, duševnost na največjih tekmovanjih pri večini mogoče v desetih odstotkih. Pri skoku s palico psiha pomeni 80 odstotkov. To je specifična tehnično-psihična disciplina“ (Mijatović, 2015). Van Hilvoorde (2012) športom, ki ne merijo le hitrosti in/ali moči, pripisuje več kompleksnosti. Pri teh do izraza pride več lastnosti, kar pomeni tudi vključenost številnih dodatnih genov, zapletenih povezav med njimi ter z okoljem. V športih kjer druge (učljive) sposobnosti dobijo relativno večji pomen, *selektivne* telesne lastnosti in ustrezni telesni tipi torej niso več tako jasno izraženi.

Temu priča primer Stefana Holma, skakalca v višino, za katerega, ko je bil mlad, nihče ne bi rekel, da lahko postane olimpijski prvak. »Vse je v tistih deset tisoč urah« (Epstein, 2015) in številnih treningih, pa tudi spodbudi očeta, ki je bil njegov trener. Holm je tekmovalec, ki je z 181 centrimetri višine eden izmed najmanjših vrhunskih skakalcev v višino. V športu, kjer je potrebno dvigniti težišče telesa kolikor je možno visoko, je višja telesna višina pomembna izhodiščna prednost (Epstein, 2015). Holm je primanjkljaj zaradi nižje postave moral nadomestiti drugje. Razvil je tehniko blizu ideala - hrbet je pri skoku ukrivil tako močno, da je pete v polnem loku

popolnoma približal glavi. Izpopolnjeval je tehniko šprinta in hitrost teka izkoristil za silovito skrčitev in proženje svoje izredno trdne ahilove tetive. Ta naj bi bila po dolgotrajnih treningih kar štirikrat trša od tiste običajnega človeka (Epstein, 2015).

4 Vloga okolja pri managementu talentov

Vsak talent mora biti prepoznan, deležen spodbude okolja, razvit in izpiljen (Abbott & Collins, 2004) ter dobiti priložnosti, da se vnovči in pokaže (Howe, 1990). Okolje igra pri razvoju sposobnosti veliko vlog, posameznikove prirojene lastnosti pa lahko utrdi ter pospeši njihov razvoj, ali pa ga zatire (Cain, 2014). Če privzamemo ločevanje med prirojeno nadarjenostjo in talentom kot posledico razvojnega procesa (Gagne, 2004), je povezava z okoljem tista, ki najprej sproži samo pojavitev talenta, poleg tega pa določi tudi posebnosti oblikovanega talenta. Izraz *okolje* (*angl. environment*) je postal pogosto uporabljen po delih Francisa Galtona sredi 19. stoletja, ki je družbeni napredek povezal z dvema skupinama vplivov: dednosti in okolja. Galton (1895) z izrazom okolje poimenuje vse, kar ne spada v skupino dejavnikov dednosti. Prirojene lastnosti so nam dane in so stalne, pridobljeni razvoj pa prinese naša aktivnost. Ta je oblikovana pod vplivom okolja, katerega oblikovanje je torej vzvod, s katerim lahko vplivamo na razvoj sposobnosti in končno uspešnost. Starši, učitelji, trenerji, managerji in vodje v organizacijah ter drugi aktivno oblikujejo okolje, da bi bilo to čim bolj ustrezno in zagotavljalo čim boljši razvoj in uspešnost. S pogledom v poslovni svet ugotovimo, da ima *ustvarjeno* delovno okolje pomemben vpliv na produktivnost zaposlenih, njihovo uspešnost na delovnem mestu, predanost in zvestobo ter tudi splošno počutje in zdravje. V organizacijah imajo managerji pomembno nalogo ustvarjanja razmer, ki bodo zaposlenim omogočale delovanje na najvišjem možnem nivoju.

Organizacijske vede okolje organizacije delijo na zunanje in notranje - slednje vključuje vse elemente znotraj meja organizacije, ki ga pristojni v organizaciji aktivno in namerno oblikujejo (Dimovski, Penger, 2008). Managerji notranje okolje organizacije gradijo skozi poznane štiri funkcije managementa, pri čemer vodenje zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje; opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji

in s tem usmerjanje njihovega delovanja proti postavljenim ciljem organizacije (Dimovski, Penger, 2008). Aktivnosti ljudi, razvoj njihovih sposobnosti in oblikovanje lastnosti so v organizaciji usmerjeni s posredovanimi nalogami in cilji, poudarjenimi vrednotami, izbrano politiko nagrajevanja, načinom komuniciranja in razreševanjem težav, predano avtoriteto in odgovornostjo na člane organizacije, izvajanim izobraževanjem in usposabljanjem, stalnimi popravki in izboljševanjem opravljanja nalog, formalizacijo dela in drugimi elementi, ki oblikujejo delovno okolje (Dimovski, Penger, 2008). Vsi ti elementi vplivajo na delo, na uspešnost in učinkovitost organizacije kot celote, učenje in razvoj posameznikov.

Okolje ima pri razvoju naših lastnosti ali sposobnosti pomembne vplive. Že Watson (1924) je zatrdil, da lahko v ustreznem okolju vsakega zdravega otroka izuri v strokovnjaka katerekoli vrste: zdravnika, odvetnika, umetnika, 'tudi berača ali roparja' - ne glede na njegove talente, naklonjenosti in nagnjenja, zmožnosti, ali raso prednikov. Kot behaviorist pravi, da so naše lastnosti ali sposobnosti naučene, zrasle na naši prirojeni osnovi, ki pa je v precejšnji meri podobna za nas vse. Naše delovanje usmerjajo (ali sprožajo) dražljaji iz okolja, ki jih zaznamo skozi čutila. Kako se odzivamo na njih je odvisno od naučenega pogojevanja od našega otroštva naprej (Watson, 1924). Raziskovalci, ki talent razumejo kot odliko človeka, pravijo, da imamo prav vsi svoje odlike (Peterson & Seligman, 2004), ki so naši potenciali za izjemnost (Biswas-Diener et al., 2011). Vendar pa mora vsak talent biti prepoznan in razvit (Abbott & Collins, 2004) in tako je ujemanje z okoljem tisto, ki izbrane posameznike postavi v prednostni položaj.

4.1 Odkritje talenta in ujemanje posameznik-delo

Prvo potrebno ujemanje je ujemanje posameznik-delo (angl. person-job fit). Potrebno je (1) prepoznanje posameznikovih odlik in (2) izbira ustreznega dela ali aktivnosti (Yost & Chang, 2009). Zagotovitev ujemanja pa vsekakor ni lahka naloga - kot poudarjajo predstavniki vsebinskega pristopa 'talent kot potencial', je talent nekaj trenutno skritega ali še nevidnega (Yost & Chang, 2009) in možnost, da posameznik postane več kot trenutno je (Silzer & Church, 2009).

4.2 Ujemanje dejavnikov okolja in osebnostnih značilnosti posameznika

Osebnostne značilnosti vključujejo npr. selektivno pozornost, prag zaznavanja namigov, stališča in vrednote ter pristranskost človekovega spomina (Schmitt et al., 2003), ki ob skladnosti z dejavniki okolja vodijo do učinkov množenja in sinergije (Schmitt et al., 2003). Oba učinka vodita do medsebojne krepitve sestavin v povezavi, prisoten pa je še tretji učinek (Papierno et al., 2005): ta predvideva, da se razlike v izhodišču (kot je začetno ujemanje osebnostnih značilnosti določenega posameznika z dejavniki okolja) skozi čas le stopnjujejo.

4.3 Razvoj sposobnosti

Običajno je pri učenju in razvoju sposobnosti za opravljanje določene dejavnosti v začetku postavljen primarni cilj doseganja zadovoljive ravni uspešnosti, ki nam omogoča vsakodnevno opravljanje aktivnosti ali nalog brez večjih napak (Ericsson, 2006). V začetni fazi je ključna osredotočenost, saj moramo nadzirati svoja dejanja in jih zavestno popravljati in izboljševati. Po določenem obdobju vadbe izvajanje aktivnosti (lahkotno in brez večjih napak) postane samodejno (Sharma, 2015). Sposobnost vsakodnevnega opravljanja aktivnosti na zadovoljivem nivoju je dosežena, vendar pa se s tem navadno tudi konča napredek. Ta namreč zahteva nivo osredotočenosti, ki za doseganje primarnega cilja na trenutni ravni samodejnosti ni več potreben in ga je zato težje ohraniti (Ericsson, 2006).

Napredek se udejani z izmenjavo ali nekakšno zahtevno 'igro' zavesti (osredotočenosti) in podzavesti (samodejnosti). Dvig sposobnosti na višji nivo lahko dosežemo le z zavestnim osredotočenim delom - zavestno vadbo. S ponavljanjem ga nato prenesemo v podzavest, kar nam sprosti miselne zmogljivosti in omogoča nov zavestni napredek (Sharma, 2015). Ravno v tem pa se skriva glavna razlika med različno uspešnimi posamezniki. Tisti, ki jih cilji in naloge stalno silijo na t.i. 'območje nelagodja' (s potrebno ali zahtevano visoko stopnjo osredotočenosti) v izboljšanje izbranega vidika izvedbe aktivnosti, se tudi neprestano izboljšujejo in dosežejo višjo končno raven (Ericsson, 2006; Sharma 2015). Za dosežen napredek je torej potrebno pametno določanje ciljev in nalog ter s tem usmerjanje aktivnosti in izbiranje nabranih izkušenj posameznika.

4.4 Razvoj osebnosti

Za osebnost pravijo, da je zgradba zgrajena na temelju prirojenega temperamenta (Cain, 2014). Po definiciji gre za celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Lombardo in Eichinger (2000) kot glavno določevalko talenta imenujeta usmerjenost v učenje iz danih priložnosti ali izkušenj, vse omenjene lastnosti pa Sharma (2015) predstavlja kot elemente oziroma pokazatelje osebnostnega razvoja. V času antične Grčije je Aristotel (384-322 pr. n. št.) *osebnostni razvoj* imenoval kot področje praktičnih (življenjskih) modrosti, ki nas skozi delo na odlikah pripeljejo do razcveta oz. dobrega življenja (Ross, 2014). Povezal ga je tudi z dobrim ravnanjem: proces učenja ter pridobivanja izkušenj v neki točki vodi do samodejnosti želenih dejanj. V procesu osebnostnega razvoja gre torej za pridobivanje znanj in izkušenj, s katerimi bolje spoznamo sebe, spoznavamo in razvijamo svoje talente, oblikujemo svoje pristope ali načine odzivanja v različnih situacijah, se naučimo spopadanja z različnimi izzivi in si postopoma izbiramo svojo nadaljnjo življenjsko pot. Okolja zgrajena s strani vodij, trenerjev, managerjev, tudi mentorjev, svetovalcev in podobnih so velikokrat oblikovana z namenom vzgajanja zrelih osebnosti. V poslovnem svetu lahko to povežemo s konceptom opolnomočenja, ki predstavlja način organiziranosti, v katerem zaposleni dobijo več moči, svobode in informacij ter več odgovornosti, centraliziranost pa se zmanjšuje. Okolje, v katerem delujejo sodobne organizacije, zahteva hitrost, fleksibilnost in izpopolnjen proces odločanja, kar 75 % generalnih direktorjev pa pravi, da zdaj veliko več sodelujejo in se naslanjajo na komunikacijo namesto na ukaze (Dimovski & Penger, 2008). Zaposlenim delegira moč in odgovornost ter jim daje več svobode, s čimer sprošča njihove potenciale in ustvarjalnost (Dimovski & Penger, 2008).

5 Sklep

Talent ali okolje? Pregled literature s *konceptualizacijo*, ki prepleta ugotovitve s področij poslovnega in športnega sveta, je pokazal, da je iskanje odgovora na to vprašanje zahtevna in kompleksna naloga, mnjenja poznavalcev pa zelo deljena. Povzetek raziskav na področju razkriva, da sta sestavini neločljivo povezani. Vseeno iskanje ali določanje pomembnejše od obeh, kar ima pomemben vpliv in veliko praktično vrednost za vse sisteme managementa

talentov (Meyers et al, 2013), poteka. Poglede na dilemo lahko ločimo v tri veje: prvi npr. na podlagi dokazane dednosti inteligence (Bouchard, 1998) in primerov čudežnih otrok (Ruthsatz & Detterman, 2003) dokazujejo, da je prirojeni talent nujen za dosego prave izjemnosti (Freeman, 2012). Drugi dokazujejo velik doprinos vadbe, izkušenj (Ericsson, 2006), aktivnosti in učenja (McCall, 1998) ter spodbud in ponujenih priložnosti (Howe et al., 1998). Redkost izjemnosti je posledica redkosti optimalnih okolij ali pogojev za razvoj. Predstavniki tretje veje trdijo, da je izjemna uspešnost rezultat ujemanja ali skladnosti med značilnostmi posameznika in okolja. To ujemanje povzroči samo pojavitev in določi posebnosti oblikovanega talenta (Abbott et al., 2002), zaradi množitvenega učinka in učinka sinergije (Schmitt et al., 2003) pa skladnost močno pospeši posameznikov napredek (Papierno et al., 2005).

Pogled na področje športnega talenta pokaže, da prirojene značilnosti določajo nagnjenost in naklonjenost udejstvovanju (van Hilvoorde, 2012), izhodiščni položaj ter možnosti za uspeh (Epstein, 2015). Podedovani dejavniki določajo tudi ustrezni način napredka oziroma, kot piše Epstein (2015), vsak edinstven genotip (podedovane značilnosti bitja) za optimalni razvoj potrebuje svoje edinstveno okolje. Skozi čas se izoblikujejo posebne selektivne lastnosti, ki pomembno povečujejo možnosti za uspeh. Pomemben dejavnik je tudi genski potencial zdravja in nekaterih drugih splošnih telesnih značilnosti (Smith, 2003).

Na drugi strani pa tako v športu kot v poslovnem svetu ključno vlogo igrajo tudi sposobnosti, ki jih poznavalci pretežno opredeljujejo kot rezultate delovanja okolja (Epstein, 2015; Mijatović, 2015; Smith, 2003; Orlick, 1998). Vloga okolja se tu šele začneja. Tudi če nam prirojena lastnost daje naklonjenost in veliko možnost uspeha, jo je potrebno primerno razviti, športnike ali zaposlene pa pravilno voditi. Prepoznanje talenta (Yost & Chang, 2009) in primerna izbira ter načrtovanje vadbe/usposabljanja (Ericsson, 2006; Smith, 2003), ponujanje priložnosti in spodbud (Howe et al., 1998), vodenje in osebnostni razvoj (Sharma 2015; McCall, 1998), z načrtovanim ali namernim oblikovanjem delovnega okolja (Dimovski & Penger, 2008) pa tudi prilagajanje tega okolja za doseganje ujemanja z značilnostmi posameznika so pomembne vloge okolja.

Talent in okolje se vedno po eni strani prepletata in v tesnem sodelovanju delujeta za razvoj lastnosti posameznika, po drugi pa jima lahko pripišemo tudi nekatere jasno ločene vloge. Za doseganje uspehov je tako nujna prisotnost in izpolnjenost obeh komponent,

kar Epstein (2015) opiše z besedami, da je potrebnih „sto odstotkov narave in sto odstotkov vzgoje“. Vodenje in vzpostavljeno okolje se mora ustrezno prilagoditi prepoznanemu talentu in postavljenim ciljem. Vodenih ne moremo „ne voditi“ ali „ne vzgajati“, pomembno pa je, da vemo, česa jih učimo in zakaj (McCall, 1998). Šport je dejavnost, v kateri človeški viri in ravnanje z njimi igrajo ključno vlogo. Poznavanje prirojenega talenta, zakonitosti, preko katerih vpliva na naš razvoj, in vpliva, ki ga imajo pri tem vsi morebitni zunanji dejavniki, je ključno za športni uspeh. S širjenjem svojega pomena in vse višjim nivojem profesionalnosti v športu ta ne le sledi, temveč stanje vse vpletene sili tudi v iskanje novih, boljših poti in narekovanje novih trendov na področju ravnanja z ljudmi in njihovimi talenti za učinkovito in uspešno delovanje. To ima, kot izpostavljamo v prispevku, pomembne izsledke tudi za poslovni svet. Največji potencial imamo v dejavnostih ali načinih izvajanja le-teh, katerim so naklonjene naše prirojene lastnosti. Okolje na katerem koli področju mora pri ravnanju s talenti spoznati te odlike posameznikov in njim naklonjene načine delovanja ter jim nuditi izzive, s katerimi bodo lahko te odlike vnovčili in nadgradili.

Glavno tezo preučevanja športnega okolja vidimo v dejstvu, da šport še posebej močno temelji na (dobrem) delu z ljudmi. Športniki vstopajo v „športni proces“, se v njem razvijajo in nato nastopajo na tekmovališču. Visoke zahteve in potrebna izjemna motiviranost, nastopanje na očeh javnosti, teža pritiska in vključenost močnih čustev so elementi, ki ustreznemu vodenju ali ustvarjanju ustreznega okolja za razvoj dajejo še večji pomen, morebitne neustreznosti pa se kaj kmalu izrazijo. Strokovnjaki udeleženi v delu na športnem področju tako še posebej stremijo k ustvarjanju najboljšega spodbujajočega okolja. Dosledno osredotočanje na povsem obvladljiv vloženi napor namesto nepopolnoma nadzorovane rezultate, na postavljanje visokih izzivov in dojemanje napak kot nujen del napredka ter pomemben vir informacij, na doseganje osebnega napredka in mojstrstva namesto primerjanja z drugimi so le nekateri primeri vzvodov, ki nam prinašajo bolj tekoč, trden in dolgotrajen napredek ter spreminjanje dojemanje in manjšajo vplive različnih zunanjih pritiskov. Poznavanje vsebine talenta (lastnosti in sposobnosti ljudi) in spodbujajočega okolja (ustreznega ravnanja z ljudmi in njihovimi talenti) je ena izmed ključnih vsebin ravnanja s človeškimi viri. Osnovne zakonitosti dela pa so tu univerzalne oziroma zelo podobne, ne glede na to, na katerem področju delamo in

želimo uporabiti njihovo poznavanje. Poznavanje talenta in njegovega razvoja je ključno za delovanje vsakega managementa talentov, tako v športu kot v poslovnem svetu (Meyers et al., 2013).

Viri in literatura

- Abbott, A., & Collins, D. (2004). Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: Considering the role of psychology. *Journal of Sports Sciences*, 22 (5), 395–408.
- Abbott, A., Collins, D., Martindale, R., & Sowerby, K. (2002). Talent identification and development: An academic review. Edinburgh: SportScotland.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6 (2), 106–118.
- Bouchard, T. J., Jr. (1998). Genetic and environmental influences on adult intelligence and special mental abilities. *Human Biology*, 70 (2), 257–279.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development*, 27 (1), 5–12.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 37–52.
- Cain S. (2014). Tihi: Moč introvertnih ljudi v svetu, ki ne zna molčati. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ceci, S. J., Barnett, S. M., & Kanaya, T. (2003). Developing childhood proclivities into adult competencies: The overlooked multiplier effect. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2008). Temelji managementa. London: Pearson education limited.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (8), 749–770.
- Epstein, D. (2015). Športni gen: Talent, trening in zgodba o uspehu. Ljubljana: UMco.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85 (7-8), 114–121.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of expertise and deliberate practice on the development of superior expert performance. The Cambridge

- Handbook of Expertise and Expert Performance, 685-705.
- Feldman, D. H., & Katzir, T. (1998). Natural talents: An argument for the extremes. *The Behavioral and Brain Sciences*, 21 (3), 414.
- Freeman, J. (2012). A Quality of Giftedness. *Gifted and talented International*, 27 (2), 13-71.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DGMT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21 (2), 81-99.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. New York: MacMillan.
- Howe, M. J. A., Davidson, J., & Sloboda, J. (1998). Innate talents: Reality or myth? *The Behavioral and Brain Sciences*, 21 (3), 399-407.
- Howe, M. J. A. (1990). *The origins of exceptional abilities*. Oxford: Blackwell.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39 (4), 321-329.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human resource management review*, 23 (4), 305-321.
- Mijatović, N. (2015). To, da reprezentančni dres nima vrednosti, je absolutna katastrofa, intervju z Matejem Tuškom. Najdeno 2. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.siol.net/sportal/sportal_plus/intervjuji/2013/07/smo_veliko_prej_dezela_zmagovalcev_kot_porazencev.aspx
- Orlick T. (1999). *Mentalni trening za sportaše*. Zagreb: Gopal.
- Papierno, P. B., Ceci, S. J., Makel, M. C., & Williams, W. M. (2005). The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities. *Journal for the Education of the Gifted*, 28 (3-4), 312-332.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Ross, W. D. (2014). *Basic works of aristotle, translation*. Internet Classics Archive, Boston: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Ruthsatz, J., & Detterman, D. K. (2003). An extraordinary memory: The case study of a musical prodigy. *Intelligence*, 31 (6), 509-518.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). Select on intelligence. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of organizational principles* (pp. 3-14). Oxford: Blackwell.
- Schmitt, M., Eid, M., & Maes, J. (2003). Synergistic person $\times$ situation interaction in distributive justice behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (1), 141-147.
- Sharma, R. (2015). Extreme achievement formula, Webinar. Najdeno 20. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.robinsharma.com/academy/eaf/wp-login.php>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2 (4), 377-412.
- Smith, D. J. (2003). Framework to Understanding the Training Process Leading to Elite Performance. *Sports Medicine*, 33 (15), 1103-1126.
- Van Hilvoorde, I. (2012). Sport and genomics: Prospects and ethical framing. *Genomics, Society and Policy*, 8 (1), pp. 1-12.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012 (63), 55-61.
- Watson, J. B. (1924). *Behaviorism*. Toronto, George J. McLeod Limited.
- Winner, E., & Drake, J. E. (2013). The rage to master: The decisive role of talent in the visual arts. In S. B. Kaufmann (Ed.), *Innate talent vs. deliberate practice: A critical examination and future research direction*. Boston, Boston College Press.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50 (1), 15-19.
- Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2 (4), 442-445.

Urban Jug, dipl. ekon. (UN), je diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer nadaljuje študij na podiplomskem študijskem programu Management. Ob šolanju kot tutor in inštruktor pomaga študijskih kolegom, sodeluje pri projektih s podjetji v okviru fakultete in je vključen v tim za razvoj podjetniške ideje, ter kot prostovoljec sodeluje pri organizaciji športnih dogodkov. Njegova interesna področja zajemajo talent, vodenje, organizacijo, šport in psihologijo.

Doc. dr. Matej Černe je docent za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter vodi Laboratorija za odprte inovacijske sisteme na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo - COBIK. Njegovo raziskovalno in pedagoško delo se osredotoča na inovativnost, ustvarjalnost, ravnanje z ljudmi, organizacijsko vedenje ter vodenje. Za svoje raziskovanje je prejel številne nagrade, objavljaj v najboljših revijah s področja managementa (Academy of Management Journal), deluje pa tudi kot član uredniških odborov v Leadership Quarterly in Economic and Business Review.