



fókusztema

## A TEHETSÉG KIBONTAKOZTATÁSÁNAK GÁTJAI

Beszélgetés Vekerdy Ida pszichológus,  
egyetemi docenssel

### - Egy látszólag egyszerű kérdéssel kezdjük. Mi a tehetség?

- Ma már általában komplexebben közelítik meg ezt a fogalmat annál, mint hogy valakinek az átlagosnál jobb a képességei egy bizonyos vagy többféle tevékenység ellátásához. Éppen a napokban került a kezembe Malcolm Gladwell könyve, amely magyarul a „Kivételesek” címmel jelent meg. Az amerikai szerző nem vitatja, hogy fontosak a jó adottságok, de ahhoz, hogy valaki valóban kiemelkedő teljesítményre legyen képes, szükség van egyéb szerencsés körülményekre is. Például előnyös olyan családba születni, ahol egyrészt patronálják a tanulást, másrészt állni tudják a tanulással járó költségeket. De az is fontos – és ezt Gladwell különböző példákkal igazolja, például a kanadai és cseh hokisztárok vagy a Forbes magazin szerint a világ leggazdagabb embereinek születési időpontjainak vizsgálatával – hogy valaki, pestiesen szólva „jókor legyen jó helyen”.

### - Tehát adottságok mellé a lehetőségnek is társulnia kell a tehetség kibontakozásához?

- Így van. A szerző felidézi a Beatles együttes sikerének előzményeit is. Ők, mint valóban kimagasló adottságokkal rendelkező fiatal fiúk, Liverpoolban heti 2-3 órát játszottak összesen – és valószínűleg nagyon élvezték ezt a helyzetet. Ekkor történt viszont, hogy Hamburgban egy bártulajdonos úgy látta, hogy kifizetődőbb egy zenés klubot üzemeltetni, mint a számtalan sztriptízbár egyikeként boldogulni. És véletlenül pont akkor járt Londonban friss tehetségeket keresni, amikor a liverpooli

fiúk menedzsere is ott volt. Leszerződöttette őket, de olyan kemény feltételekkel, hogy napi 4-6-8 órát is játszaniuk kellett. Így a korábbi műkedvelők óriási gyakorlatra tettek szert. Gladwell szerint a tehetségből akkor lesz „kivételes”, ha legalább 10.000 órát már „gyakorolt”, amíg az igazi tudása érvényesülni tud. Sok sikeres IT-guru, de magának Bill Gatesnek az életpályája is jó példa erre.

### - Próbáljuk mindezt a hétköznapi emberek szintjén, a munkahelyen értelmezni. Tehát a kiválósághoz nem elegendő a pusztán tehetség, hanem ehhez kedvező feltételekre és fegyverzett „kulimunkára”...

- ...azaz gyakorlásra, nagyon nagy szorgalomra is szükség van. Ha megengedi, ehhez még egy fontos dolgot hozzátennék. Óriási szerepe van az önmotivációnak és az elszántságnak. Tehát a személyiség is meghatározó a tehetség felszínre hozásában, ugyanis a képesség „csak” lehetőség, a személyiség az, ami érvényesíteni tudja a képességeket.

### - A köznapi gondolkodás általában szembe állítja a tehetséget és a szorgalmat. Vagy a tehetséget és a könnyen kezelhetőséget. Van ennek alapja?

- Van, természetesen, még genetikai vizsgálatok is utalnak erre. De szűkebb szakterületemen maradván meggyőző tapasztalataink vannak arról, hogy számos, jó adottságokkal rendelkező ember nem tudja érvényesíteni tehetségét, mert hiányzik belőle az önmotiváció, szorgalom, kitartás stb. Ezzel arra is utalok, hogy a kívülről bevitt motivációban én nem hiszek. Ugyanakkor az is igaz, hogy pontosan ez a

belső képzés teszi nehezen kezelhetővé a tehetségek egy részét, mert ők nem feltétlenül úgy képzelik el a kitörést, ahogy azt környezetük elvárja tőlük. A modern munkaszervezetekben, a globalizált világban ezek a konfliktusok az oly divatos tehetségmenedzsment programok dacára nem ritkulnak, hanem mind gyakoribbá válnak. A bevezetőben említett „kivételéseket” sohasem a nagy, globális szervezetekben találjuk. Legfeljebb csúcsvezetőként. A kiemelkedő tehetségű ember úgy tud jól együttműködni, ha ő szabhatja meg a feltételeket. Ugyanakkor a hatalmas szervezetek nem is igen akarják kezelni a tehetséget. Nekik jó képességű, törekvő, szorgalmas és alkalmazkodóképes munkatársakra van szükségük. Ha ezt valakiben felismerik, az előtt komoly kifutási lehetőség áll.

**- Megbízhatóan azonosíthatók-e ezek a személyiségjellemzők a kiválasztásban illetve a kompetenciaértékelések során?**

- Az esély elvben megvan, de nem úgy, ahogy ma a gyakorlatban történik. A szervezeteknek általában nincs idejük erre, pontosabban nem szánnak rá annyi időt – persze az idő pénz is egyben –, amennyi szükséges lenne. Tehát az eszközök rendelkezésre állnak, de még a legkiválóbb assessment centerek sem ilyenek. Pontosan úgy, mint az iskolában. Nagyon kevés kiemelkedő képességű gyerek van, aki egy olyan pedagógussal kerül össze, aki csak tanácsokat ad, aki csak nyesegeti, menezseli a tehetség kibontakozását, és nem a saját normáit erőlteti rá. Pedig csak ott remélhető a siker. Egy multi sem tud így működni. Olyan értékeket, normákat tud csak megfogalmazni, amelyekbe mindenki belefér – adott esetben teljesen különböző kultúrájú országokból érkező, különböző felkészültséggel rendelkező alkalmazottak. De a hazai nagyszervezetek is ilyenek.

**- Azt mondhatjuk, a modern kor nem kedvez a tehetség kibontakozásának?**

- Erről nem szoktak így beszélni, vagy nem így szoktak beszélni, de tény, hogy nem a tehetség az elsődleges. A nagy mun-

kaszervezeteknek a motiváció és az alkalmazkodóképesség a fontos. Amit pontatlanul tehetségmenedzsmentnek neveznek, az a magas intelligenciájú, de nem igazán kreatív emberek együttműködési készségének a fejlesztése.

**- Mi magyarok magunkban-magunkról azt a képet alakítottuk ki, hogy tehetséges nép vagyunk, de külföldre, a világ gazdagabb fertályára kell ahhoz menni, hogy igazán sikeresek legyünk.**

- Valóban. Gondoljunk csak Nobel-díjasainkra, akik nem itthoni tevékenységükkel alapozták meg a kitüntetését. De velünk, magyarokkal van egy ebből a szempontból rettenetesen nagy baj is, nevezetesen, hogy alkalmazkodni nem szeretünk, vagy nem is akarunk. Nem elég tudomásul venni, de meg is kell érteni, hogy a másik mit akar, és ehhez kell formálni magunkat, úgy, hogy abból annak a kicsi vagy nagyobb közösségnek, amelyiknek a tagjai vagyunk, haszna is legyen. Ezt én az elmúlt 15 évben a felsőoktatásban, postgraduális képzésben közvetlenül is tapasztalom. Azok a fiatalok, akik ide jelentkeztek, tehát általában motiváltak az átlagból való kiemelkedésre, egyszerűen nem értik, hogy miről is szól ez a globalizációs történet – magyarrá fordítva. Ha nem értjük a játékszabályokat, befolyásolni sem tudjuk azokat abba az irányba, hogy nekünk is jó legyen. Vagy gondoljunk a szokásos teamépítő vállalati tréningekre. Nem elég kívülről, intellektuálisan megérteni az együttműködés szükségességét, hanem belülről, érzelmileg kellene átélni azt, ha meg akarunk felelni a mai kihívásoknak.

**- Ez azt jelenti, hogy erre megy a világ, és ezt tudomásul kell venni, vagy azt, hogy ennek a kelet-közép-európai régióknak a periféria, a tömegtermelő, szolgáltató hátsódvar szerepet szánják? A multik nem a magyar kreativitást keresik itt, hanem betanított munkára épülő összeszerelő üzemeket hoznak ide.**

- Azt gondolom, ez a szerep van ránk kiosztva. Az ún. művelt Nyugat számára

Bécsnél véget ér az európaiság. De attól, hogy ezt a szerepet szánják nekünk, még élhetnénk okosan és érhetnénk el eredményeket.

**- Aki nem máshol, mások által megtervezett autót akar összeszerelni, az menjen Bécestől nyugatabbra?**

- Nem, nem. Éppen azt mondom, hogy a mások által kényelmi szempontból hozott szabályokat próbáljuk a magunk számára kedvezően alakítani. Mert azért ma is vannak világszínvonalú tudásszigeteink. Például a Kürt Rt.. Vagy egy egészen más területről említsük a kiemelkedően tehetséges rajzfilmeseinket. Akik csak a tökéhiány miatt nem jutnak még messzebbre. Szükség van itthon tehetségekre, és kibontakozási lehetőség is van, csak tudni kell alkalmazkodni, a játékszabályokat, a környezet elvárásait tudomásul kell venni. Nem ímmel-ámmal, hanem meggyőződésből. Sajnos nekünk van egy elvitathatatlanul rossz tulajdonságunk, az, hogy nem nagyon szeretjük, ha valaki kiemeli a fejét. Mi nem vagyunk igazán tehetségpártiak. Nem szeretjük, ha a szomszéd fia tehetségesebb, mint a mienk. Mint említettem, más okból a munkáltató is csak módjával kedveli a tehetségeket. Csak addig preferálja őket, amíg alkalmazkodnak. És ha választani kell, akkor a kevésbé tehetséges, de alkalmazkodóbbat választja.

**- Hát ez elég szomorú.**

- Sajnos a jövőbeli kilátások még rosszabbak. Saját tapasztalataim alapján azt látom, hogy ma a felsőoktatásban tanulók

legalább felében nemhogy az emlegetett magyar kreativitás nincs meg, hanem egyszerűen alkalmatlanok arra, hogy megfeleljenek a minimális követelményeknek. Színvonalatlan középiskolát végeztek, teljesen motiválatlanok, azért jöttek ide, mert apuka azt mondta, hogy „tanulj fiam, mert különben dolgoznod kell”. Ami alatt a fizikai munkát értette természetesen. Mindez a sokat emlegetett értékválságnak a következménye. A 20 évvel ezelőtti világban kevés fiatal jutott a felsőoktatásba, de éppen ezért érték volt a fegyelmezett, szorgalmas munka. Ezután jött az indokolatlan liberalizáció, amivel nem tudtunk élni. A hallgatói létszám robbanásszerű növekedéséből színvonalromlás, a fegyelmezett munka, a követelménytámasztás ellehetetlenülése következett. Így ha előre tekintünk és a tehetség kibontakoztatásának esélyeit vizsgáljuk, sajnos szembe kell néznünk azzal, hogy amíg az idősebb generációk problémái elsősorban abból adódtak, hogy ők bár több értékkel rendelkeztek, de nem tudtak igazán alkalmazkodni a változó követelményekhez, addig a maiaknál már ezek a bázisértékek is hiányoznak. És ez szinte biztos, hogy a perifériára szorulásunkat tovább erősíti. A helyzet nem jó, de azért reménykedjünk abban, hogy sok motivált, szorgalmas, kitartó honfitársunk van, és bizakodva várjuk az új oktatáspolitikát.

**- Köszönöm az őszinte beszélgetést.**

MUNKÁCSY FERENC