

De har mange jern i ilden og gjør suksess på flere områder:

# Multitalentene

Mens mange har nok med å gjøre karriere innenfor ett felt, finnes de som lykkes i å sjonglere med mange baller og samtidig sette spor etter seg. Hva kjennetegner multitalentene? Er de arbeidsnarkomane, selvopptatte, blinde for egne begrensninger eller bare talentfulle og begavede i vid forstand?

Jan Chr. Grandre  
[jcg@kapital.no](mailto:jcg@kapital.no)

Axel Heiberg-Andersen  
[aha@kapital.no](mailto:aha@kapital.no)



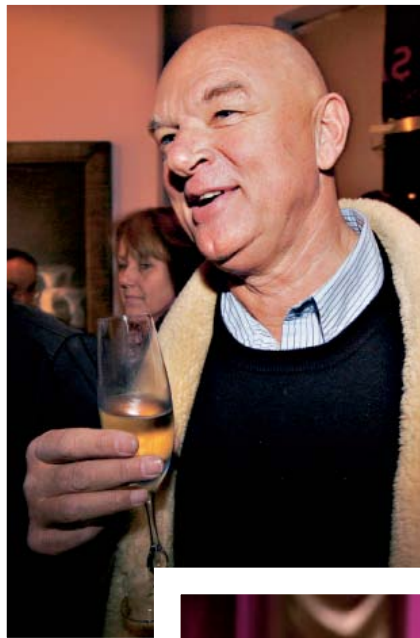
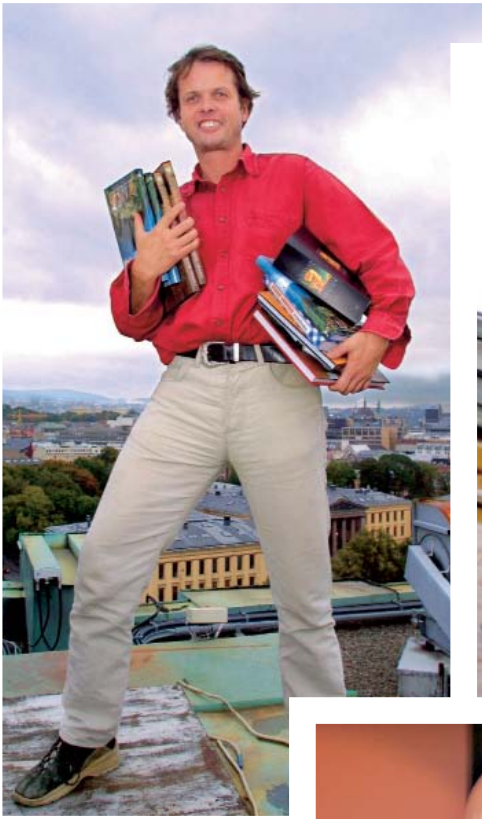


FOTO (ØVERST FRA V.): SCANPIX/MØLLER-HANSEN/  
F. SOLSTAD/M. SANDBLAD/T.INDRELID/NEUMANNØ. BORGEN



**SOLGTE:** Kleskolleksjonen til Kari Traa er en suksess. OL-vinneren i kulekjøring byttet 60 prosent av selskapet sitt til aksjer verd til et ukjent antall millioner. FOTO: P.C. SKJØTHAUG

**I Vesten har suksess tradisjonelt** vært forbundet med å bli ved sin lest og fokusere på det man kan. Slik har det blitt både anerkjennelse og penger. Men i moderne samfunn der man produserer på bakgrunn av kunnskap, øker kravene til å holde seg oppdatert og mestre flere disipliner. Det må til om man skal holde tritt med utviklingen og kunne møte global konkurranse.

Så hvordan kan man utvide sitt eget spekter? Har du for eksempel lurt på hvorfor multitalenter som Jan Vincents Johannessen, Jon Bing, Erling Kagge, Anne Holt og Jo Nesbø stadig kan lire av seg suksesser – uten at det egentlig er *dette* de driver med eller er utdannet til? Innlemmer vi noen kjente idrettsfolk, som også har lyktes utenfor idrettsbanen eller på flere arenaer, kan vi også ta med navn som Simen Agdestein, Kari Traa og Bjørn Dæhlie. Hvordan er slike folk skrudd sammen, som får til alt dette, mens du selv sliter med å oppfylle kravene på jobben, forventninger fra venner og ikke minst ektefelle og barn?

Førsteamanuensis på Institutt for organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI, Jan Ketil Arnulf, drister seg til å svare.

– Fellesnevner for den førstnevnte gruppen av personer er at de er veldig åpne for nye erfaringer. Jeg tipper de også i stor grad legger prestasjonspress på seg selv. Det finnes mange personligheter som har meget sterke indre standarder for å prestere, uten at de alltid opplever det helt slik selv. I tillegg har de vært i stand til å markedsføre sine ideer, bringe dem gjennom det sosiale rommet og ut til folk som vil betale for deres arbeid. I Norge har vi våre egne helter, og det å kunne utnytte sin egen status som kulturpersonlighet – det er sikkert et håndverk det også, sier Arnulf.

### Lek gir suksess

Han trekker også frem et annet viktig element, nemlig en veldig *lekenhet*.

– Disse personene er prestasjonsdrevet uten å være for resultatorientert. Stort sett alle i førstnevnte gruppe er også kunstnere, og deres kunstner-

mentalitet medfører at de blir veldig oppslukt av hva de holder på med, uten å være så opptatt av hva som skal komme ut av det, sier Arnulf. – Folk som bare er prestasjonsorientert kan få prestasjonsangst og prestasjonspanikk, fordi de glemmer å glede seg over det de driver med. En sterk evne til å glede seg over det man holder på med, er også viktig, understreker han.

Mye tyder på at multitalentet Jon Bing er enig med Arnulf. Bing er nemlig ikke i tvil om at han driver med det aller morsomste han vet, selv om han har minst tre forskjellige roller.

– Store deler av livet tilbringer man jo på jobben, så derfor er det ekstremt viktig at innholdet i det arbeidet man gjør er slik at man føler det er bryet verdt å leve, sier Bing.

Det er vanskelig å være uenig med vår internasjonale jusstjerne i dette utsagnet. Eller var det forfatteren, kulturadministratoren eller datanerden som snakket?

Hodejeger Jens Petter Heyerdahl i ISCO Group peker på at et talent må være etterspurt og at det må passe til



**MER GULL:** Skilegenden Bjørn Dæhlie har gjort det skarpt som forretningsmann etter at han la opp.

FOTO: EIVIND YGGESETH

situasjonen både i tid og rom. I tillegg trengs en rekke evner og ferdigheter for å lykkes. – Det vi vet fra forskning, er at det er en sammenheng mellom evnenivå og problemløsnings-evner og fremtidig jobbsuksess. Således er det slett ikke dumt å ha noe i toppen, sier Heyerdahl og legger til at dette også handler mye om holdning eller attitude.

– Folk som lykkes på ett område, lykkes ofte også på andre. Den som intet våger, intet vinner!

Erling Kagge sier at han som liten gutt trodde han skulle bli alt mulig rart. Og jammen fikk han rett.

Muligens er det også synergier å hente for kjente navn. Jo Nesbø ville unngå nettopp dette da han som kjent popstjerne og finansanalytiker sendte sitt første bokmanus til forlaget under pseudonymet Kim Erik Løkker. Det gikk som vi husker greit, og Nesbø har i dag solgt over halvannen million bøker verden over.

### Hylles i Asia

Fenomenet “multitalent” vies mest oppmerksomhet i asiatiske land som

India, Malaysia, Thailand og Indonesia. Derfra kommer også testene på om en person faktisk er et multitalent. I India forteller businesslitteraturen deg hvordan du skal “oppdage og pusse fasettene i din diamant” for å bli riktig vellykket, refererer psykologiprofessor Paul Moxnes ved Handelshøyskolen BI.

– I våre vestlige samfunn er suksess heller forbundet med å holde seg til sin lest. Særlig gjelder dette i akademia. Sprer du deg for mye, kommer du ikke langt.

Han viser til den syriske vismannen Publilius Syrius som ca. 100 år f.Kr. uttalte at “Den som gjør to ting samtidig, gjør ingen av delene”. Med denne troen reduseres multitalentet til en middelmådighet.

– Noen norske multikunstnere kan tjene som eksempel her. Men unntak finnes. Selv tror jeg det går an å trene frem multitalentet “på tvers”, det jeg kaller “fasettmennesket”. Det prøver vi på på ledertreningskurset mitt på BI, Samspill og ledelse, forteller Moxnes.

### Treningsstudio for sjelen

Han beskriver kurset som et “treningsstudio for sjelen”, der studentene får kontakt med sin personlighets ulike fasetter og anvender dem “legert”, det vil sammensatt, men likevel helt. Ifølge Moxnes er den gamle måten å anvende sitt multitalent på “på langs”, det vil si å dyrke frem ett talent av gangen, i ulike livsfaser, der man for eksempel begynner som politiker, lykkes som forsker midtveis i livet og ender som kunstner. – Jeg tror at multitalentet formes av den samme psykologi som talentet. Forskning viser at ytre forhold er mest avgjørende for suksess, men at det kreves en proaktiv væremåte for at talentet skal forløses. Det vil si at man må sette seg mål og arbeide hardt for å nå dem, pluss at man må ha flaks, hvilket innebærer gode vekstvilkår eller muligheter, sier Moxnes.

Moxnes har nettopp gjort en studie på sine studenter – 104 ledere under etterutdanning i organisasjonspsykologi på BI. Hensikten var å undersøke hvordan deres multipersonligheter (en teori om at det bor mange person- ▶

ligheter i en og samme leder) henger sammen med deres vonde barndomsopplevelser som fremdeles former deres voksne liv.

– Resultatene er ferske fra datamaskinen, forteller han.

Men i forhold til multitalent og talent kan de tolkes som følger: Er du en suksessrik leder, så har du sannsynligvis hatt en barndom der du har følt deg litt sær, annerledes og isolert, du har opplevd at andre har villet skade deg, ydmyke deg og lure deg. I tillegg har du ikke følt deg god nok eller underlegen, pluss at du har skjult eller hemmet dine spontane følelser og blitt perfektionistisk. Og sist, men ikke minst: Innerst inne har du trodd at du var bedre enn andre mennesker og gått med storhetsforestillinger om at "min tid vil komme".

Kanskje noe å tenke på for dagens curlingforeldre, som vil tilrettelegge barnas liv og skjerme dem for mange av livets prøvelser?

### Toppløkket bestemmer

Mens forskning i Norge ofte er problemorientert, har Harald Harung, førsteamansuensis ved Høgskolen i Oslo, valgt en annen innfallsvinkel på sitt arbeid. Harung har tatt for seg enere og sett på hva normalt utrustede mennesker kan lære av disse. Prestasjonsforskeren mener at mange som går til topps innenfor ett felt, også ofte har lettere for å lykkes på andre områder. I samarbeid med hjerneforskeren Fred Travis fra Maharishi University of Management i USA har Harung sammenlignet hjernene og psykologien til 100 utvalgte toppledere, toppidrettsutøvere og andre enere i samfunnet med hodene til gjennomsnittspresterende kontrollpersoner. Og konklusjonen er klar: - Toppløkket til ledere og andre enere fungerer annerledes enn toppløkket til folk flest! Det er hovedforklaringen på deres suksess, fastslår Harung.

Han har formulert en enhetlig prestasjonsteori, som sier at det er én dimensjon eller faktor som ligger til grunn for høy prestasjon, uavhengig av hva man holder på med.

– Det handler om graden av menneskelig utvikling eller selvutvikling, om du vil. Dette gir bedre forutsetninger for å prestere. Og den har både et psykologisk aspekt og et fysiologisk aspekt. Kropp og sinn henger som kjent nært sammen, sier Harung.

### Fysiologisk foredrag

Han forklarer dette som en slags felles



**ARBEID MÅ TIL:** - Ytre forhold er mest avgjørende for suksess, men det kreves en proaktiv væremåte for at talentet skal utløses, sier psykologiprofessor Paul Moxnes ved Handelshøyskolen BI.

FOTO: SCANPIX/ROXFELT

plattform. Hvis du har denne dimensjonen, så lærer du mye fortere jobber eller oppgaverelatert kunnskap. Og sannsynligvis trenger du mye mindre øving på nye ting før du blir bedre enn en som måler normalt.

Vi ser først på det mentale plan: Når selvutviklingen skjer, endres måten man ser virkeligheten på. Man går fra eksempel fra å fokusere på detaljer til helhet, fra kortsiktighet til langsiktig-

het, fra vinn/tap, til vinn/vinn-relasjoner. Man går fra å være reaktiv til å være proaktiv og forebyggende, og fra en etikk basert på normer til at du i økende grad føler du selv vet hva som er riktig og galt. Motivasjonen endrer seg fra ytre (makt, penger, berømmelse) til indre (mening, glede, slå seg selv og frihet) og du går fra å skylde på andre til å ta ansvar for ditt eget liv.

Går vi til kroppen kan man, ifølge

Harung, snakke om en “fysiologisk foredling”.

– Forskjellen ligger i en høyere hjerneutvikling som resulterer i mer samstemhet mellom de forskjellige delene av hjernen som har forskjellige oppgaver. I tillegg fungerer hjernen mer økonomisk, den mobiliserer når den bør mobilisere og slapper av når den bør slappe av, det blir mer alfabølger i hjernen. Vi kaller det “hvilefylt årvaakenhet”.

### Sjalter ut uvesentligheter

I tillegg er enerne flinkere til å sjalte ut uvesentligheter, men slik at de samtidig får med seg helheten og mange detaljer. Toppfolk opplever mange distraksjoner i hverdagen, og evnen til å holde fokus og ikke grave seg ned i detaljer er en veldig viktig del av det å lykkes, sier prestasjonsforskeren. Han refererer til William James, kjent som grunnleggeren av amerikansk psykiatri, som har uttalt at mennesket har fått tildelt en hel kropp, men at de fleste bare bruker lillefingeren.

– Enerne, derimot, har tatt i bruk mer av de iboende mulighetene enn oss andre. De opererer på et høyere bevissthetsnivå, det vil si med en mer moden psykologi, forklarer Harung.

Går det så an å trene seg opp, slik at en normal person kan nærme seg toppnivået som her beskrives? Harungs svar tyder på at det delvis er mulig.

– Når vi vokser opp, utvikles vårt sinn og vår hjerne, men sannsynligvis i langt mindre grad enn det optimale. Etter 17–20 års-alderen er for eksempel intelligens og selvutvikling bemerkelsesverdig stabil, og påvirkes ikke av høyere utdanning, sier Harung.

### Meditasjonsfan David Lynch

Han viser til forskning som forteller at mentale teknikker kan gi sinn/kropputvikling i voksen alder og forsterke den hos barn og ungdom. For eksempel fant en undersøkelse at antallet voksne som hadde nådd den amerikanske psykologen Abraham Maslows selvrealisering i løpet 10 år, økte fra 9 til 38 prosent hos de som utøvte transcendentale meditasjon (TM), mens den forble én prosent hos de ikke-mediterende kontrollpersonene (én prosent er normen i dagens samfunn). Selvrealisering er et høyt utviklingstrinn som blant annet er kjennetegnet av kraftig øket kreativitet, spontanitet i tenkning og handling og det å være opp tatt av høyverdige verdier som sannhet, skjønnhet og rettferdighet.



**UNDER TOPPLOKKET:** Prestasjonsforsker Harald Harung (t.h.vv) har i samarbeid med hjerneforskeren Fred Travis sammenlignet hjernene og psykologien til 100 utvalgte enere i samfunnet med hodene til gjennomsnittspresterende kontrollpersoner. FOTO: SCANPIX/INGAR STORFJELL

I Norge ble transcendentale meditasjon sterkt markedsført da filmskaperen David Lynch besøkte Oslo i høst. Kunnskapsminister Kristian Halvorsen lyttet til filmskaperens engasjerte fortelling om hvordan han og andre har fått hjelp av disse teknikkene, uten at Halvorsen fant å ville anbefale spesielle metoder overfor skolene. I 2005 opprettet Lynch en stiftelse som gir stipend til studenter som vil lære slik meditasjon og som finansierer forskning på

TM og dens effekt på læring.

Kapital har ikke avdekket om noen av de tre multitalentene du får møte på de neste seks sidene har foredlet sitt sinn gjennom meditasjon. Men sikkert er det at Jon Bing, Jan Vincents Johannessen og Erling Kagge alle har jobbet hardt og gledet seg stort underveis.

God lesning!