

Hoogbegaafde werknemers duurzaam inzetten

Hoogbegaafden hebben veel eigenschappen die hen tot waardevolle werknemers kunnen maken voor een bedrijf of instelling. Hoe kan een werkgever de natuurlijke gedrevenheid van een hoogbegaafde werknemer effectief en duurzaam inzetten? In de positieve psychologie zijn veel aanknopingspunten en aanbevelingen te vinden.

instituut
hoogbegaafdheid
volwassenen



Hoogbegaafdheid op het werk

Hoogbegaafden hebben eigenschappen waar je als werkgever veel aan kunt hebben. Zo zien zij vaak verbanden tussen ogenschijnlijk losstaande zaken, en zijn ze creatief in het verzinnen van praktische oplossingen, ideeënrijk en energiek. Het zijn doorgaans onafhankelijke denkers met een hoge standaard als het gaat om kwaliteit en integriteit. Als de doelen helder zijn, kunnen ze goed zelfstandig werken, pikken ze signalen snel op leggen een enorme gedrevenheid aan de dag.

De zojuist genoemde kenmerken van hoogbegaafdheid hebben echter ook een keerzijde. Werknemers die heel anders functioneren dan de mensen in hun omgeving, kunnen daardoor moeite hebben om aansluiting te krijgen. Dan is de kans groot dat de negatieve kanten van hun in aanleg mooie eigenschappen de overhand krijgen. Doorzettingsvermogen kan dan verworpen tot extreme vasthoudendheid, onafhankelijkheid tot niet van het eigen spoor willen afwijken, hoge standaarden kunnen leiden tot vervreemding, alertheid tot snel geprikkeld raken.

Wanneer het een werknemer langere tijd niet lukt om positieve eigenschappen effectief in te zetten en de situatie niet verbetert, leidt dat vaak tot chronische verveling en aanhoudende gevoelens van frustratie. Het volgende stadium in dit proces is ziekteverzuim, en het kan zelfs uitlopen op een -onnodig- arbeidsconflict. In de meeste gevallen leidt dit uiteindelijk tot het vertrek van een waardevolle medewerker.

Duurzame inzetbaarheid en positieve psychologie

'Duurzaam inzetbaar' staat voor goed, gezond en gemotiveerd werken. Wil men bevorderen dat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven, dan draagt aandacht voor de positieve kanten van de persoon daar meer aan bij dan het werken aan oplossingen voor reeds ontstane problemen. Het welbevinden en optimaal functioneren van mensen staat hierin voorop: hoe zet je ze in hun kracht, waar worden ze enthousiast van en in welke omstandigheden floreren ze het beste?

In de positieve psychologie is een belangrijke rol weggelegd voor 'bevlogenheid' (Schaufeli et al, 2013). Er is een duidelijke relatie aangetoond tussen bevlogenheid enerzijds en welzijn, werkprestaties en duurzame inzetbaarheid anderzijds (Employee Engagement, 2014). Hoogbegaafden kunnen hun bevlogenheid effectief inzetten wanneer zij op een plek zitten waar zij hun talenten ten volle kunnen gebruiken.

Aanbevelingen voor leidinggevend

Vanuit de kennis over hoogbegaafde volwassenen en inzichten uit de positieve psychologie doen wij de volgende aanbevelingen aan werkgevers voor het omgaan met hoogbegaafde werkers:

Aandacht voor werken vanuit waarden

- De meeste hoogbegaafde werknemers hechten veel belang aan integriteit, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid. Worden die voor hun gevoel geschonden, dan kunnen ze in opstand komen.
- Klokkenluiders blijken nogal eens hoogbegaafd te zijn. Zij worden doorgaans als lastig gezien, terwijl het herstellen van de misstanden die ze aanklaarten juist van grote waarde voor de organisatie kan zijn.

Arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden

- Zorg voor voldoende ontplooiingsmogelijkheden. Hoogbegaafden hebben meer uitdaging nodig dan anderen. Verveling kan aanleiding geven tot contraproductief gedrag.

- Veel hoogbegaafden functioneren beter in strategische functies dan in uitvoerende. Routinematig werken volgens protocollen spreekt hen zelden aan.
- Hoogbegaafden zijn vaak goed in het bedenken, ontwerpen of initiëren van onderzoek en in het nadenken over complexere problemen. Ze overzien snel hoe werkzaamheden en processen met elkaar samenhangen. Spreek ze aan op hun creativiteit.
- Hoogbegaafden kunnen heel perfectionistisch zijn. Bij sommige taken is dat een voordeel, maar ze kunnen zich daardoor ook verliezen in details. Het is dan belangrijk dat de leidinggevende helder aangeeft wat de doelen van de betreffende taak zijn en grenzen aangeeft t.a.v. de beschikbare tijd en middelen.
- Hoogbegaafdheid gaat vaak samen met een hoge gevoeligheid voor sensorische prikkels (licht, geluid, geur, tast). Een ruimte met voldoende rust helpt hoogbegaafde werknemers om met plezier productief te kunnen blijven werken.

Arbeidsverhoudingen en begeleiding

- Laat een hoogbegaafde werknemer vrijer dan anderen in het plannen en uitvoeren van werkzaamheden. Probeer de administratieve verplichtingen zoveel mogelijk te beperken. Hoogbegaafde professionals willen uit zichzelf hun werk zo goed mogelijk doen. Maak afspraken over doelen en gewenste resultaten, en controleer hen alleen op hoofdlijnen.
- Net als bij iedereen heeft vrijheid ook kaders nodig. Hoogbegaafde werknemers kunnen de neiging hebben een opdracht groter te maken dan nodig doordat zij veel verbanden zien met aanpalende domeinen. Soms leidt hun brede belangstelling tot het bewandelen van zijpaden. Dan kunnen ze begeleiding nodig hebben bij het maken van keuzes en het zoeken van focus.
- Bij hoogbegaafde mensen werkt gelijkwaardige, open communicatie het beste om hen te stimuleren hun creativiteit, probleemoplossend vermogen en intelligentie optimaal in te zetten. Dit geldt ook wanneer een hoogbegaafde werknemer dreigt vast te lopen in het werk of in het contact met collega's.
- Rem hoogbegaafde werknemers niet te snel af; als ze intensief bezig zijn, worden ze niet blij van op de bank zitten. Ze zijn doorgaans sterk gemotiveerd om een probleem helemaal op te lossen; ze kunnen daar veel energie voor vrijmaken en beleven er op hun manier plezier aan.
- De keerzijde van hoge inzet is een verhoogde kans op burn-out (of bore-out als ze hun energie niet kwijt kunnen). Ook voor hen is een goede balans nodig tussen draagkracht en draaglast. Na een periode van extra inzet is een periode met extra vrije tijd en/of vrijheid in het werk een goed compensatiemiddel.
- De samenwerking tussen hoogbegaafde werknemers en anderen hoeft geen hoofdpijndossier te worden. Geef aan dat u gezamenlijke inzet belangrijk vindt en laat een team de ruimte om zelf vormen voor de onderlinge samenwerking te vinden.
- Komt een hoogbegaafde medewerker bij u met feedback en aanbevelingen, probeer hem of haar dan niet de mond te snoeren. Vraag goed door naar de achtergronden, en nodig de medewerker uit om verbetervoorstellen te doen. Betrek anderen bij het uitwerken en implementeren daarvan.

Andere IHBV-leaflets over hoogbegaafdheid op het werk:

- *Vastgelopen door té slim te zijn*
- *Werkgever, koester je talenten*

Referenties en leestips

- Employee Engagement, *Business Journal*, 15 dec. 2014. Gallup.com
- <http://www.effectory.nl/campagnes/het-verborgen-potentieel-van-werkend-nederland-editie-2015/>
- Schaufeli, W. et al. (2013) Dossier 'Bevlogenheid' *Arbokennisnet.nl*