



## **Aanbevelingen op basis van het onderzoek 'Wat zijn goede leidinggevenden volgens hoogbegaafde werknemers?'**

- **Wat is passend werk voor hoogbegaafde werknemers?**
- **Hoe ga je als hoogbegaafde met je leidinggevende om?**
- **Enkele overwegingen voor hoogbegaafde managers.**

*Siewwke Ronner, Noks Nauta, Donatienne Brasseur*

14 februari 2012

In een eerder artikel ('Wat zijn goede leidinggevenden volgens hoogbegaafde werknemers?', IHBV14 februari 2012) hebben we het onderzoek en de resultaten beschreven van een onderzoek onder Mensaleden over wat zij op basis van hun ervaringen een goede leidinggevende vinden.

In dit artikel schetsen we wat volgens de ondervraagde Mensaleden in het onderzoek van januari 2011 passend werk is en wat een geschikte werkomgeving zou kunnen zijn voor hoogbegaafde werknemers. We voegen daar ook enkele eigen ervaringen aan toe.

Daarna geven we enkele aanbevelingen voor hoogbegaafde werknemers die gebaseerd zijn op gegevens uit het onderzoek en op onze ervaringen met hoogbegaafde werknemers.

We sluiten af met enkele aanbevelingen voor hoogbegaafde managers.

### 1. Passend werk

Hoogbegaafden die aan het onderzoek meededen hebben een duidelijke opvatting over werkzaamheden waar hun talenten tot hun recht komen in de organisatie.

Enkele ideeën van de respondenten over werkzaamheden waarvoor ze geknipt zouden zijn:

- Hoogbegaafden zijn goed in het maken van (literatuur)overzichten, het bedenken/ontwerpen van onderzoek en het nadenken over complexere problemen.
- Hoogbegaafden zijn super geschikt voor het inrichten van (veranderende) bedrijfsprocessen op hoger en lager abstractieniveau.
- Hoogbegaafden kunnen haarfijn aangeven waar het fout zit of zal gaan in de onderneming. Ze weten ook wat verbeterd of verholpen kan worden en hoe.
- Hoogbegaafden zijn vaak uitstekende starters, die goed overzicht hebben, van aanpakken weten, zaken grondig op orde krijgen, maar na de startfase snel verveeld raken.
- Hoogbegaafden functioneren beter op strategische functies dan op uitvoerende functies.

Op basis van onze eigen ervaring met hoogbegaafden voegen wij hieraan toe:

- Hoogbegaafden hebben een goed overzicht van processen en werkzaamheden die met elkaar samenhangen. Dit zijn vaak afdelings- of unit-

*Noks Nauta, Siewwke Ronner, Donatienne Brasseur.*

*Aanbevelingen op basis van het onderzoek: 'Wat zijn goede leidinggevenden volgens hoogbegaafde werknemers?'*

*Publicatie IHBV 14 februari 2012*

overstijgende werkzaamheden. Sommige organisaties maken van dit talent gebruik door een aparte functie te creëren waarbij de hoogbegaafde unit-overstijgende voorstellen mag doen en adviezen mag geven. Zo kan optimaal gebruik worden gemaakt van talenten als complex kunnen denken en creativiteit.

## 2. Een passende werkomgeving

Hoogbegaafden verwachten van hun leidinggevende dat hij/zij zorgt voor een lerende organisatie en een 'ondernemende' omgeving, waarin creativiteit, oplossend vermogen en intelligentie maximaal benut worden. Door de vaak afwijkende ideeën bestaat er meer kans om de verbinding te verliezen met collega's. 'Geef dus als leidinggevende bijsturende support', zo zeggen de respondenten. En: 'wees alert op pestgedrag van collega's.'

Hoogbegaafden vinden het prettig als leidinggevenden niet proberen van hen een team-player te maken, tenzij er meer hoogbegaafden in het team zitten, met wie ze kunnen sparren.

Wij zouden hieraan nog een aspect van de organisatiecultuur willen toevoegen. In onze ervaring zijn voor hoogbegaafden waarden als integriteit, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid van invloed op hun functioneren. Als deze waarden niet worden gedeeld door leidinggevenden en/of collega's kan dit tot grote spanningen leiden voor hoogbegaafde werknemers. Gevoelens van onmacht, onbegrip en ongeloof zijn daarvan het gevolg, wat op den duur kan leiden tot burnout, depressiviteit of een arbeidsconflict. Het bewustzijn dat bovengenoemde waarden niet vanzelfsprekend gedeeld worden in een organisatie kan deze negatieve effecten wellicht voorkomen.

Ook valt het ons op dat hoogbegaafden de neiging hebben meer werk aan te pakken dan waarvoor ze zijn aangesteld. Dit kunnen functiegerelateerde werkzaamheden zijn, maar ook activiteiten daarbuiten, zoals het organiseren van personeelsuitjes, bedrijfshulpverlening, ondernemingsraadswerk. Zo komt hun gedrevenheid tot uiting. Niet alle organisaties zijn daarop ingericht. En soms wordt aan degene die goede voorstellen of nieuwe ideeën heeft, gevraagd die ook zelf uit te gaan voeren. Gedrevenheid kan dan tot overbelasting leiden, omdat hoogbegaafden juist voor de uitvoering en implementatie van werk vaak anderen nodig hebben, maar dat zelf niet zien of vragen.

Voorlichting over hoogbegaafdheid en het nut daarvan voor een bedrijf als er ook ruimte is voor de soms specifieke gebruiksaanwijzing van hoogbegaafden kan helpen om tot wederzijdse acceptatie van verschillen te komen. Dit draagt bij aan het hoogst mogelijke rendement voor werkgever en hoogbegaafde werknemer.

### 3. Omgaan met je leidinggevende

Hoogbegaafden zijn zich ervan bewust dat ze niet voldoen aan het criterium van de 'gemiddelde' werknemer. Dat leidt tot enige zelfreflectie waarvan onderstaande uitspraken uit ons onderzoek getuigen.

- Slim zijn is geen excuus, alleen een voordeel als je het goed weet te gebruiken.
- Hoogbegaafd is niet hetzelfde als hoog geslaagd. Een hoog IQ is geen garantie voor succes, soms zelfs een risicofactor. Denk niet te snel dat je de kip met de gouden eieren in huis hebt.
- Wijs hoogbegaafden erop dat ze vanuit de inhoud vaak ontzettend gelijk hebben, maar dat er ook nog zoiets is als tact, weerstand, belangen etc.
- Eigenwijsheid/ drammerigheid komt in de meeste gevallen voort uit betrokkenheid bij organisatiedoelen en niet uit een streven naar gelijk krijgen om het gelijk krijgen.
- Beleid dat opgesteld wordt om een organisatie efficiënt te laten draaien, wordt vaak blind gevolgd door werknemers. Een hoogbegaafde kan dwars liggen als hij/zij er het nut niet van ziet of het idee heeft dat het beleid de organisatie niet dient.

Wij voegen hier vanuit onze ervaring nog de volgende aanbevelingen aan toe:

- Realiseer je dat je hersenen en zintuigen waarschijnlijk sneller werken en gevoeliger zijn dan die van je leidinggevende (en van bijna al je collega's). Dit betekent dat jouw manier van zien, horen, voelen en informatie verwerken heel verschillend kan zijn dan die van hen. Jij kunt hun manier niet begrijpen en zij kunnen jouw manier niet begrijpen. Accepteer dit als gegeven. Hoewel dit kenmerken zijn van hoogbegaafdheid, kun je beter vanuit de concrete beschrijvingen daarvan praten dan de term hoogbegaafdheid in de mond nemen.
- Wees pro-actief in het creëren van je eigen werk, werkplek en werkomstandigheden. Maak een lijst van wat jij nodig hebt om prettig en effectief te werken. Maak concreet wat je nodig hebt en bespreek dit met je leidinggevende. Laat je leidinggevende weten dat je graag leert van feedback.
- Vraag ook zelf feedback aan je leidinggevende. Als je dat lastig vindt, omdat er negatieve feedback kan komen, stuur dat dan en probeer eerst om constructieve feedback te vragen, bijvoorbeeld: Wat vind jij de sterke kanten van mijn rapport? Wat vind jij dat ik goed heb gedaan in de afgelopen periode? Waar denk je dat ik in mijn functioneren de komende tijd aan moet gaan werken?

### 4. Hoogbegaafde managers

Natuurlijk zijn er ook hoogbegaafde managers. Hoe zij hun hoogbegaafdheid inzetten in hun werk, en waar dat beter zou kunnen, zou een apart onderzoek vergen. Lackner (2012) besteedt in zijn boek een hoofdstuk aan hoogbegaafde managers. Dauten (2011) schreef een bijzonder treffend en geestig boek 'The gifted boss' dat voor alle bazen verplichte kost zou moeten zijn!

Een paar dingen die we alvast willen meegeven op dit gebied:

- Een managementfunctie kan heel uitdagend zijn, maar ook veel minder interessante taken omvatten. Vaak ben je als manager namelijk veel minder met de inhoud bezig.
- Houd er rekening mee dat je medewerkers bijna altijd minder slim zijn dan jij. Dat vraagt geduld en tolerantie.

#### Literatuur

Dauten, D. The gifted Boss. Revised edition. HarperCollins, 2011.

Lackner, M. Talent-Management spezial. Hochbegabte, Forscher, Künstler ... erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler/ Springer, 2012.

Nauta, N., Ronner, S., Brasseur, D. Wat zijn goede leidinggevendenden volgens hoogbegaafde werknemers? Publicatie IHBV 14 februari 2012.

#### Auteurs

Siewwke Ronner is psycholoog, mediator en organisatiedeskundige.

[Info@meriones.nl](mailto:Info@meriones.nl)

Noks Nauta is bedrijfsarts en arbeids- en organisatiepsycholoog, werkzaam voor het IHBV. [Arnolda.nauta@gmail.com](mailto:Arnolda.nauta@gmail.com)

Donatienne Brasseur MBA, is deskundige in organisationele verandering

[donatienne@brucelle.be](mailto:donatienne@brucelle.be)

*Noks Nauta, Siewwke Ronner, Donatienne Brasseur.*

*Aanbevelingen op basis van het onderzoek: 'Wat zijn goede leidinggevendenden volgens hoogbegaafde werknemers?'*

*Publicatie IHBV 14 februari 2012*