

Hun talent is ongekeken

Werknemers met een excellente taakuitvoering maar ook afwijkend gedrag zitten vaak in een lastige parket. Hun afwijkende gedrag werpt een schaduw over hun talent. Dat wordt daardoor niet altijd her- en/of erkend. Gevolg: onbenut potentieel en veel onnodig leed.

tekst Ido van der Waal en Sjoerd Klabbers

De hoogintelligenten onder ons hebben vaak een enorme innovatiecapaciteit en een grote visie, en kunnen daarmee de organisatie naar een hoger niveau tillen. De rol van deze groep is echter complexer dan dat. Enerzijds kunnen hoogintelligente mensen

de organisatie dragen en laten floreren, anderzijds zijn zij kwetsbaar op sociaal gebied. Hoogintelligente mensen gedragen zich vaak net iets anders dan de anderen en hebben bijzondere karaktereigenschappen. De gevolgen daarvan zijn soms schrijnend. Gedraag je je anders

dan anderen dan zijn sociale isolatie, pesten en serieuze conflicten niet uitzonderlijk in hedendaagse organisaties.

Zelfmoorden

Recent pleegde biologielerares Caroline Dijkman zelfmoord. Zij beroofde zich-

Definitie

Hoogbegaafdheid is veel breder dan een IQ-score. Het Delphi-model (red. Kooijman-van Thiel, 2008) schetst een compleet beeld van de kenmerken van hoogbegaafdheid. Dit model is tot stand gekomen door samenwerking van experts en beschrijft verschillende kenmerken op verschillende niveaus. Een kleine greep uit het model:

- » Autonom: sterke behoefte om zelf te bepalen hoe je dingen doet.
 - » Rijk en breed gevoelsleven: het sterker ervaren van emotionele gebeurtenissen.
 - » Hoogintelligent: in staat zijn de samenhang te zien tussen veel aspecten binnen complexe systemen. Intens gemotiveerd, nieuwsgierig en gedreven.
 - » De drang om te creëren: initiatief nemen en plezier halen uit het realiseren van ideeën.
 - » (Over)gevoelig: zeer gevoelig voor externe prikkels, in staat veel signalen op te pikken.
- Daarnaast zijn hoogbegaafden vaak snel in hun doen en laten, creatief met oplossingen en ideeën, complex in hun denkwijzen en intens in alle bovengenoemde factoren.

zelf van het leven omdat haar collega's haar pestten op het werk. Er lijken veel overeenkomsten met de zelfmoord van Arthur Gotlieb, senior beleidsmedewerker bij de Nederlandse Zorgautoriteit. Gotlieb publiceerde een 600 pagina's tellend bezwaarschrift waarin hij de situatie in zijn organisatie beschrijft. Gedetailleerd geeft hij daarin aan hoe hij zaken aankaart waarvan hij denkt dat ze beter kunnen, maar dat er niet naar hem wordt geluisterd. Hij wordt tegengewerkt en zwartgemaakt, raakt depressief en pleegt uiteindelijk zelfmoord.

Caroline Dijkman was biologielerares. Ze beoefende haar vak met passie en plezier. Eind augustus 2015 besloot ze om van kruiden uit haar eigen tuin een dodelijk drankje voor zichzelf te maken. In haar afscheidsbrief schrijft Dijkman

over de pesterijen en opzettelijke tegenwerking die haar tot haar besluit hebben gebracht.

Hun karakteristieken in combinatie met specifieke moeilijkheden doen experts vermoeden dat Gotlieb en Dijkman hoogbegaafd waren: uiterst intrinsiek gemotiveerd en met de focus op inhoud, niet bang om hun mening te geven wanneer er kwalitatief iets niet klopte, en in staat om grote verbanden te zien in complexe situaties. Voor zover bekend was de oorzaak van de conflicten waarin Gotlieb en Dijkman verwickeld waren nooit een gebrek aan inhoudelijke kwaliteiten.

Typisch hoogbegaafd

Naast heftige situaties als deze, met gevolgen als depressie en posttraumatische stressstoornis, is het gezien hun »

eigenschappen begrijpelijk dat hoogbegaafden eerder betrokken kunnen raken bij een arbeidsconflict. Dat is zorgwekkend en kan zelfs levens verwoesten. Hoogbegaafden die de juiste stimulans krijgen, kunnen juist een enorme bijdrage leveren aan de innovatie en groei van een organisatie.

Helaas bestaan er nog veel onjuiste ideeën over hoogbegaafdheid op het werk. Die maken het leven van hoogbegaafde mensen en het vinden van een goede plaats in organisaties er niet eenvoudiger op. Om u als arboprofessional bewust(er) te maken van het fenomeen hoogbegaafdheid, bespreken we hierna een aantal onderwerpen die helpen om de kansen en valkuilen rondom hoogbegaafdheid te begrijpen.

Kansen en valkuilen

Werken met hoogbegaafden levert vaak dilemmasituaties op. Door positieve eigenschappen die zo extreem worden getoond dat het negatieve gevolgen hebben voor de betrokkenen. Arbeidsconflicten waarbij hoogbegaafden zijn betrokken laten deze dilemma's goed zien. De escalatie is nogal eens het gevolg van een aantal karakteristieken die hoogbegaafden vaak bezitten.

Intelligent – Hoogbegaafden zijn in staat grote verbanden te zien in complexe situaties. Zij kunnen uitzonderlijk goed probleemoplossend en *out-of-the-box* denken. Precies een van de redenen waarom u hoogbegaafden in uw organisatie zou moeten willen hebben. Een valkuil hierbij is dat hoogbegaafden (te) snel kunnen oordelen. Het verschil in denktempo met collega's en leidinggevenden kan irritatie opwekken bij beide

partijen. De hoogbegaafde wil dat het allemaal sneller gaat en vindt vergaderingen en besluitvormingsprocessen doorgaans te lang duren. De collega of leidinggevende vindt juist dat de hoogbegaafde het tempo wat moet verlagen zodat anderen de ideeën en denkwijzen kunnen volgen.

Gemotiveerd – Complexe situaties snel kunnen doorgronden maakt dat hoogbegaafden vaak ook snel verveeld raken en routinewerk hen enorm demotiveert. Ze hebben een grote behoefte aan intellectuele uitdaging die niet elke organisatie constant kan bieden. De motivatie en nieuwsgierigheid van hoogbegaafden versterken die behoefte nog. Altijd meer willen doen en beter willen presteren, elke organisatie zou dat moeten waarderen. Maar sommige hoogbegaafden zijn niet te stoppen, wat kan resulteren in burn-out of bore-out (het gevolg van langdurige onderstimulatie en verveling op het werk). Bovendien zijn hoogbegaafden eigenwijs en overtuigd van hun eigen gelijk. Om die reden kiezen zij er vaak voor om meer dingen alleen te doen, anderen werken immers alleen maar remmend. Hun sterk inhoudelijke focus en afkeur voor 'small talk' kunnen samen met de zeer autonome werkwijze leiden tot sociale isolatie.

Gevoelig – Het vooroordeel dat hoogbegaafden op sociaal vlak ongevoelig zijn, is onjuist. Sterker nog, veel hoogbegaafden hebben een bovengemiddeld waarnemingsvermogen van zowel inhoudelijke als sociale gebeurtenissen. Een valkuil hierbij is overgevoeligheid. Trouw, eerlijk en met een sterk ethisch kompas kunnen hoogbegaafden erg aangedaan zijn wanneer er iets moet gebeuren waarvan een persoon of de

maatschappij het slachtoffer wordt. Ze zijn onvermoeibaar als werk zinvol is, maar niet te motiveren voor in hun ogen onzinnig werk.

Awareness is eerste stap

Conflicten kunnen gaan over onderwerpen als arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Gaat een arbeidsconflict in essentie over ideeën en suggesties ter verbetering van de taakhoud? En is de betrokkene een harde werker met een grote intrinsieke motivatie? Dan kan er in het arbeidsconflict zomaar een hoogbegaafde betrokken zijn en is het nodig voor een andere aanpak te kiezen.

De beschreven hoogbegaafdheidskarakteristieken kunnen helpen bij het begrijpen van dit bijzonder type werknemer. Ze kunnen naar onze mening een belangrijke bijdrage leveren aan innovatie en visieontwikkeling in organisaties. Maar alleen als de organisatie daarvoor openstaat en het past bij de organisatiecultuur. Wellicht kan kennis over deze groep werknemers onnodig leed voorkomen. Dan kunnen hoogintelligente werknemers een hoofdrol spelen bij de groei, innovatie en visie van de organisaties waar zij werken. «

Meer weten?

M.B.G.M. Kooijman-van Thiel (red). Hoogbegaafdheid. Dat zie je zó! Over zelfbeeld en imago van hoogbegaafden. OYA Productions, 2008.

www.ihbv.nl/en-ik-heb-toch-gelijk/

Ido van der Waal is arbeidsmediator, conflict specialist en onderzoeker op het gebied van hoogbegaafden en conflicten. **Sjoerd Klabbers** is junior HR-manager bij Océ Technologies B.V.