



Wat zijn goede leidinggevers volgens hoogbegaafde werknemers?

Noks Nauta, Sieuwke Ronner, Donatienne Brasseur

14 februari 2012

1. Inleiding

Steeds vaker lezen we over het belang van behoud en ontwikkelen van talent in organisaties.

Herkennen, ontwikkelen en behouden van talent stelt eisen aan leidinggevers.

Adequaat leiderschap heeft een grote toegevoegde waarde voor organisaties.

Onderzoek naar leiderschap (De Vries et al, 2004) toont aan dat een leidinggevende alleen effect kan hebben op organisatie-uitkomsten wanneer leiderschap beantwoordt aan de behoefte van zijn of haar medewerkers. Hoe beter de samenwerking tussen leidinggevende en werknemer, des te effectiever het leiderschap en daarmee de gunstige effecten op de organisatie.

Over het managen van (hoogbegaafd) talent is nog weinig literatuur verschenen. Recent schreef Lackner (2012) hierover een (Duitstalig) boek. Hij baseert zich hierbij o.a. op enkele Nederlandstalige artikelen (Corten, Nauta en Ronner in diverse combinaties, zie literatuurlijst). Om meer inzicht te krijgen in de behoeftes van hoogbegaafden vroegen we aan leden van Mensa Nederland naar hun mening over en ervaringen met leidinggevers, onder wier leiding hun talenten het beste tot hun recht komen.

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat Mensaleden een relatief breed gedeeld beeld hebben van kenmerken en gedrag van de 'ideale' leidinggevende. Naast een grote behoefte aan autonomie valt op dat de ondervraagde hoogbegaafden ook behoefte hebben aan structuur en resultaatafspraken enerzijds en anderzijds aan waardering, respect, betrokkenheid en een luisterend oor.

Hieronder beschrijven we het onderzoek en de resultaten. In een vervolgartikel doen we op basis van dit onderzoek een aantal aanbevelingen voor hoogbegaafde werknemers over de relatie met hun leidinggevende, gaan we in op de vraag wat voor hen 'passend' werk en een passende werkomgeving is.

2. Onderzoek

We formuleerden de volgende open vragen:

Wat vond jij op basis van je ervaringen als werknemer een *prettige leidinggevende*?

Hoe beschrijf je deze persoon in termen van:

1. *kenmerken* van die persoon? (man, vrouw, leeftijd, opleiding, soort werk, e.a.);
2. *eigenschappen* van die persoon? (zoals empathisch, initiatiefrijk, faciliterend, betrokken, warm, zorgvuldig, zorgzaam, etc.);
3. zijn of haar *gedrag* ten opzichte van jou? Zo concreet mogelijk;
4. welke suggesties geef jij aan leidinggevers van hoogbegaafden?

De vragen stonden van eind december 2010 tot 1 februari 2011 via een 'wiki' op de Nederlandse Mensa site.

3. Respondenten

129 leden beantwoordden de vragen: 62 mannen, 63 vrouwen en 4 onbekend. Van 12 mensen waren de gegevens niet bruikbaar, bijvoorbeeld omdat men alleen meldde dat men het een interessant onderzoek vond, dat men zelf leidinggevende of zelfstandige was of omdat men geen antwoorden gaf. 117 antwoorden waren bruikbaar voor analyse: 55 mannen, 59 vrouwen, 3 onbekend.

Respondenten hebben een grote range aan duur van werken en aan soorten werk.

4. Resultaten

Op basis van het aantal reacties en de uitgebreide opmerkingen bij de antwoorden kunnen we zeggen dat dit onderzoeksthema behoorlijk wat Mensaleden aanspreekt. Bij de verwerking van de antwoorden bleek dat de respondenten in hun antwoord niet altijd onderscheid maakten tussen kenmerken, eigenschappen en gedrag van leidinggevers. Ook gaven veel mensen hun wensen voor, in plaats van hun ervaringen met een prettige leidinggevende.

We beperken ons daarom tot de hoofdlijnen van de beschrijvingen van de ideale leidinggevende voor hoogbegaafden op basis van ervaringen en aanbevelingen van de respondenten.

4.1 De 'ideale' leider voor hoogbegaafden

Wat betreft het *gedrag* vindt men een leidinggevende prettig als hij/zij

- ruimte en erkenning geeft aan de 'eigenheid' van de hoogbegaafde, zoals vrij laten in aanpak, geen controle uitoefenen, gebruik maken van talenten van hoogbegaafdheid;
- structuur biedt, waarin duidelijke kaders gesteld worden aan de behoefte aan autonomie van de hoogbegaafde, met resultaatafspraken in het belang van de organisatie;
- een klimaat schept, waarin hoogbegaafde werknemers tot hun recht komen: hen vertrouwen geven, faciliteren, motiveren, delegeren, credits geven voor het aandeel van de HB-er in successen.

Hoogbegaafden noemen *de persoon* van de leidinggevende stimulerend als hij/zij

- mensgericht is: interesse heeft in mensen, toegankelijk, respectvol, open en eerlijk is, betrokken is op de mens en het werk, empathisch is en rechtvaardig; taakgericht, visionair en resultaatgericht is.

Daarnaast vindt men het stimulerend als de leidinggevende verstand van zaken heeft, een goede gesprekspartner is, gevoel voor humor heeft en flexibel is en vooral voldoende zelfvertrouwen heeft om zich niet bedreigd te voelen door de hoogbegaafde.

4.2 Structuurafspraken

Er komen ook patronen naar voren over de gewenste structuur van het werk. De respondenten zijn van mening dat autonomie wel binnen bepaalde kaders moet blijven. Ze hebben behoefte aan (eenduidige) resultaatafspraken, concrete doelen en duidelijke verwachtingen van de leidinggevende over de opdracht. Hun autonomie

Noks Nauta, Sieuwke Ronner, Donatienne Brasseur.

Wat zijn goede leidinggevers volgens hoogbegaafde werknemers?

Publicatie IHBV 14 februari 2012

geven ze vorm door vrijheid te willen in de wijze waarop de opdracht tot stand komt. Het eindresultaat wordt beoordeeld. Van de leidinggevende verwachten ze dat hij/zij hen faciliteert in de realisatie van de opdracht.

4.3 Geen hiërarchie

Hoogbegaafden stellen het op prijs om op basis van gelijkwaardigheid samen te werken en te zoeken naar oplossingen. Een leidinggevende moet een hoogbegaafde niet zien als iemand om de competitie mee aan te gaan. De leidinggevende mag wel kritisch zijn en fungeren als (kritische) sparringpartner. Gelijkheid en vertrouwen zijn sleutelwoorden.

5. Discussie

We weten niet of de deelnemers representatief zijn voor alle Mensaleden of voor alle hoogbegaafden in Nederland. We zijn wel blij met het grote aantal deelnemers, de grote range aan duur van werken en aan soorten werk.

Wij leiden aan het aantal reacties en de uitgebreide opmerkingen bij de antwoorden af dat dit onderzoeksthema behoorlijk wat Mensaleden aanspreekt.

Voor meer verantwoorde uitspraken over hoogbegaafde werknemers en hun leidinggevendens is een andere opzet nodig. De resultaten van dit onderzoek kunnen al wel als indicatief worden gezien. We hopen dat er verder wetenschappelijk onderzoek naar zal worden gedaan om de kennis over hoogbegaafden op het werk te verhogen en te zorgen dat er meer en beter gebruik gemaakt kan worden van de talenten van hoogbegaafden.

Literatuur

Corten, F., Nauta, N. & Ronner, S. Hoogbegaafdheid: sleutel tot innovatie. Leren in Organisaties 1, februari 2007: 32-35. (Ingekorte versie van academic paper oktober 2006.)

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

Nauta, N. & Corten, F. Hoogbegaafden aan het werk. [Voor de praktijk] TBV 2002; 10(11): 332-335.

Nauta, N., Ronner, S. Hoogbegaafdheid op het werk. Achtergronden en praktische aanbevelingen. [Voor de praktijk] TBV 16 (2008): 396-399.

Vries, R. E. de, Roe, R. A., Tallieu, Th. C. B. & Nelissen, N. J. M. Behoefte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? Gedrag & Organisatie, Vol.17, Juni 2004, nr.3, pp. 204-226.

Auteurs

Noks Nauta is bedrijfsarts en arbeids- en organisatiepsycholoog, werkzaam voor het IHBV. Arnolda.nauta@gmail.com

Sieuwke Ronner is psycholoog, mediator en organisatiedeskundige.

Info@meriones.nl

Donatienne Brasseur MBA, is deskundige in organisationele verandering

donatienne@brucelle.be