

# Werkgever, koester je talenten!



*Naar het verband tussen hoogbegaafdheid en het ontstaan van arbeidsconflicten is nog niet veel onderzoek gedaan. Uit de praktijk blijkt echter dat conflicten tussen werkgevers en hoogbegaafde werknemers regelmatig voorkomen, soms met langdurig verzuim of zelfs arbeidsongeschiktheid tot gevolg. Welke problemen kun je met hoogbegaafde werknemers tegenkomen? En wat kun je als leidinggevende doen om deze te vermijden?*

## Wat is hoogbegaafdheid?

Bij het IHBV hanteren we de brede omschrijving die in 2008 via een Delphi-studie door een panel van twintig Nederlandse deskundigen is opgesteld:

*Een snelle en slimme denker, die complexe zaken aankan. Autonoom, nieuwsgierig en gedreven van aard. Een sensitief en emotioneel mens, intens levend. Hij of zij schept plezier in creëren.* (Uit: *Hoogbegaafd, dat zie je zó!* Kooijman - van Thiel, M. (red.), OYA Productions, 2008.)

## Wat is het verschil tussen arbeidsconflicten met hoogbegaafde en met niet-hoogbegaafde werknemers?

Er zijn verschillende factoren die maken dat hoogbegaafden niet altijd goed functioneren op hun werk, of zelfs in een arbeidsconflict terecht komen. Vaak spelen specifieke eigenschappen van de hoogbegaafde werknemer hierin een rol, ook al is deze zich daar zelf lang niet altijd van bewust. Uit verkennend onderzoek in opdracht van het IHBV kwamen enkele belangrijke kenmerken van arbeidsconflicten waarbij hoogbegaafden betrokken zijn naar voren:

- Vaak gaat het om een zogeheten 'koud' conflict, dat wil zeggen: een zakelijk, niet-emotioneel meningsverschil. Het uit zich niet in openlijke confrontaties maar ontwikkelt zich over een langere periode op de achtergrond.
- De communicatie is rationeel en blijft gericht op de inhoud.
- De oorzaak van het conflict komt vaak voort uit onvrede over de werkafspraken en -processen van de organisatie.

(Zie ook: Poster 'Ik heb toch gelijk!' Van der Waal et. al. 2013, op site IHBV)

## Hoe herken je een arbeidsconflict met een hoogbegaafde?

In de praktijk kan het lastig zijn om uit te maken of een arbeidsconflict te maken heeft met iemands hoogbegaafdheid of niet. Het kan zinvol zijn te denken aan hoogbegaafdheid als mogelijke oorzaak van conflicten, als:

*...de medewerker een sterke neiging heeft om meer werk op zich te nemen dan de taken waar hij of zij voor is aangesteld.*

Veel hoogbegaafden hebben moeite met het uitvoeren van routinewerk en gaan zich als gevolg daarvan richten op zaken die buiten het eigen takenpakket liggen. Dit kan ertoe leiden dat de medewerker ongevraagd ideeën ontwikkelt over de koers die je als leidinggevende zou moeten varen.

*... de medewerker moeite heeft afspraken na te komen of bestaande taken af te ronden.*

Hoogbegaafden zijn vaak snelle en creatieve denkers. Dit kan leiden tot een hoge productiviteit, maar ook tot een chaotische werkwijze en het veelvuldig oppakken van andere taken.

*... de medewerker weinig affiniteit heeft met de bedrijfscultuur en gezagsverhoudingen.*

Veel hoogbegaafden zijn bij het formuleren van hun mening sterk gericht op de inhoud van een zaak, en hebben daardoor weinig oog voor formele gezagsverhoudingen of werkprocedures, zeker als deze niet goed onderbouwd of niet effectief lijken te zijn.

*... de medewerker blijft terugkomen met voorstellen en ideeën, ondanks dat deze al herhaaldelijk zijn afgewezen.*

Veel hoogbegaafden voelen zich sterk betrokken bij de officiële doelstellingen van een organisatie. Vaak hebben ze al snel een beeld van waar de bedrijfsvoering efficiënter kan, en komen ze met voorstellen om deze te verbeteren. Omdat deze ideeën voor hen helder en goed onderbouwd zijn, kunnen ze hier zeer vasthoudend en compromisloos in zijn. Op collega's en leidinggevenden kan dit opdringerig overkomen.

## Wat kun je als leidinggevende doen?

- Vier je teugels. Veel hoogbegaafden presteren het beste als zij vrij worden gelaten in hun aanpak. Strakke werkprocedures en regelmatige controles werken bij hen vaak averechts. Beoordeel daarom bij voorkeur het eindresultaat van een opdracht en niet de weg daar naartoe.
- Stel duidelijke kaders en maak heldere afspraken over de grenzen waarbinnen werknemers zelf hun werk mogen organiseren. Leg goed vast welk resultaat je verwacht en welke concrete doelen er moeten worden gehaald.
- Communiceer op basis van gelijkwaardigheid en stimuleer samenwerking en vertrouwen. De meeste hoogbegaafden werken minder goed onder hiërarchische verhoudingen en houden niet van een sterk competitieve werksfeer. Een leidinggevende die zich opstelt als sparringpartner en de medewerker faciliteert, motiveert en waar nodig positieve feedback geeft, heeft vaak meer succes.
- Maak duidelijk waarom je bepaalde keuzes maakt. Geef onderbouwde redenen wanneer je een idee waar een werknemer sterk in gelooft niet opvolgt. Leg uit welke andere belangen er zijn waar je als leidinggevende rekening mee moet houden.
- Heeft je medewerker zichzelf nooit als hoogbegaafd gezien maar is hij of zij er wel nieuwsgierig naar, dan kun je verwijzen naar de website van het IHBV. Bij veel hoogbegaafde mensen helpt (zelf)herkenning om effectiever met problemen in hun leven en werk om te kunnen gaan. Soms kan begeleiding door de bedrijfsarts of een arbeidsdeskundige een goede aanvulling zijn.
- Wacht niet te lang met het vragen om bemiddeling. Niet alle conflicten kunnen van binnenuit worden opgelost. Mediators kunnen veel doen om onderhuidse spanningen boven tafel te krijgen en een dialoog op gang te brengen.
- Vergeet niet dat hoogbegaafde werknemers ook van grote meerwaarde kunnen zijn voor een organisatie. Hun sterke focus op de inhoud, gedrevenheid en oog voor wat er anders en beter kan, leveren veel bruikbare informatie op die de organisatie helpt te overleven en te vernieuwen. Koester dit talent en probeer te voorkomen dat het onbenut blijft.

*Meer aanbevelingen zijn te vinden in het leaflet 'Hoogbegaafde werknemers duurzaam inzetten' (nog te verschijnen).*