

Haal meer uit hoogbegaafde medewerkers

Onopvallend leiderschap werkt

Veel HR-afdelingen hebben een talentmanagementsysteem maar weten niet welke medewerkers extra slim zijn. Driekwart van de hoogbegaafde medewerkers weet dat ook niet van zichzelf. HR en leidinggevenden kunnen met een paar eenvoudige stappen de kennis en creativiteit van slimme medewerkers verzilveren.

Woord: Anne Gouweloos

Organisaties zetten regelmatig slimme externe consultants in, bijvoorbeeld voor een innovatief project. Maar in een (middel)groot bedrijf werken al slimme mensen. Twee procent van de Nederlanders is namelijk hoogbegaafd, maar organisaties herkennen hen niet. En dat is heel jammer want hoogbegaafde mensen hebben eigenschappen en talenten die zeer waardevol zijn voor de organisatie. Ze zien waar het fout gaat in de organisatie, hebben voor veel problemen goede oplossingsrichtingen, voelen passie voor hun vak, werken zeer zelfstandig en zetten zich dubbel en dwars in voor hun werk omdat ze vanuit intrinsieke motivatie werken. Maar op bepaalde punten willen zij anders worden behandeld dan de rest van de medewerkers.

Enorme motivatie

In hun boek 'Clever: leading your most smartest people' schrijven de Britse professoren Goffee en Jones dat slimme medewerkers graag autonoom werken, zich onafhankelijk opstellen en hun expertise ook buiten de organisatie in willen zetten. Doordat zij hun expertise voortdurend willen uitbreiden en daar hun vaak enorme motivatie uit halen, zijn zij zeer waardevol in de markt. Organisaties die deze waarde willen verzilveren, doen dat het beste door ook van waarde te willen zijn voor de hoogbegaafden. Leidinggevenden hebben daar een belangrijke rol in. Maar eerst moeten hoogbegaafden zichzelf herkennen en erkennen.

Herkenning

Willem de Boer van Commonsense adviseert organisaties en begeleidt hoogbegaafde mensen. Hij somt indrukwekkende cijfers op. “Vijfenzeventig procent van de hoogbegaafden weet het zelf niet. Op elke 100 medewerkers zijn er minstens twee hoogbegaafd. In de ICT is dat zelfs vijf procent. Toch is het begrijpelijk dat zij niet opvallen, want 84 procent heeft geen academische titel. Veel hoogbegaafden zijn onderpresteerders. HR en management herkennen hen dus niet aan hun uitzonderlijke prestaties. Ze onderscheiden zich van anderen doordat zij anders denken, leren, voelen en werken. Ze leren top-down. Eerst hebben ze overzicht nodig en willen ze begrijpen wat het doel van het leren is. Ze denken in beelden en hebben een sterk ontwikkelde intuïtie. Veel hoogbegaafden zijn hoog gevoelig en androgyn. Ze werken vanuit intrinsieke motivatie.”

Leidinggeven door verleiden

Hoogbegaafden vinden dat zij geen leiding nodig hebben, maar dat is niet zo. Professor Goffee daarover: “De goede leider leidt hen onopvallend, verwacht geen complimenten over zijn leiderschap, maar haalt zijn beloning uit het feit dat hij hen heeft kunnen volgen en leiden. Het is de kunst om intrinsiek gemotiveerde hoogbegaafden in te zetten voor de organisatiedoelen. Hen gemotiveerd krijgen is gemakkelijk. Leg hen een probleem voor. Dat maakt hen nieuwsgierig en daarmee gemotiveerd. Geef geen oplossingsrichting, maar wel voldoende tijd en andere hulpbronnen. En zeg erbij dat wat zij doen ertoe doet. Managers houden zo rekening met eventuele faalangst waar slimme mensen vaak last van hebben. Daarnaast is het belangrijk dat zij de hoogste directeur mogen spreken over hun ideeën, want daarin voelen zij zich gewaardeerd. En het heeft zin, want ze kunnen complexe problemen aan en zijn voortdurend op zoek naar verbetering. De persoonlijke drive van de hoogbegaafde zit vrijwel altijd in zijn expertise.”

De praktijk

Willem de Boer, zelf hoogbegaafd, heeft ervaring in de praktijk. Hij merkt dat de meeste managers vrij ongemakkelijk worden van slimme mensen. De Boer: “Ze conformeren zich niet aan de regeltjes en stellen altijd kritische vragen

omdat ze willen weten waarom iets gebeurt. Ze staan anders in het leven dan de meeste werknemers en kijken anders tegen zaken aan. Zoals een IQ-test. Daar hechten ze weinig waarde aan, omdat ze het als een soort externe certificering zien. Managers doen er goed aan rekening te houden dat slimme medewerkers anders zijn (zie kader: Ben ik hoogbegaafd?) Hen controleren gaat fout, op afstand begeleiden gaat goed, net als 'sparren' als gelijken. Verder is het niet zo ingewikkeld. Praat eerst met hen of zij zichzelf herkennen als slim of hoogbegaafd. Weten ze dat nog niet, dan begrijpen ze ook niet waarom ze zich vaak zo anders of ongelukkig voelen. Er zijn er nogal wat die in een burn-out raken. En dat wil een organisatie natuurlijk voorkomen, ook financieel gezien. Geef hen dus intellectueel uitdagend werk. Ze werken goed samen met anderen in kortlopende projecten buiten de hiërarchie van de organisatie om."

Wat kan HR doen?

HR kan als onderdeel van het talentmanagement deelbeleid ontwikkelen. Dat is erop gericht dat hoogbegaafden zichzelf herkennen en dat zij in de organisatie worden erkend. HR kan informatie verspreiden over hoogbegaafdheid. Verder kan HR het management uitleggen hoe slimme mensen zich meestal gedragen en hoe zij hen het best kunnen leiden. Daarbij is het belangrijk dat managers hen niet zien als wondermensen. Het zijn gewone werknemers die talentvol zijn maar ook hun valkuilen hebben. Hun grote talent is creativiteit van denken waardoor zij een zeer belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de doelen van de organisatie. Dat kan eruit komen wanneer zij op een passende manier leiding krijgen. Professor Jones over de eigenschappen van een goede leidinggevende: "Iemand die zichzelf kent, die respect heeft voor zijn medewerkers, weet dat hij fouten maakt en dat ook van zijn medewerkers kan hebben. Zijn mensen willen werken voor iemand die zij kunnen vertrouwen en die ook rekening houdt met hun tekortkomingen." Dat laatste is wat hoogbegaafden extra belangrijk vinden.

[in kader]

Ben ik hoogbegaafd?

Wanneer je jezelf in onderstaande eigenschappen herkent, is de kans groot dat je hoogbegaafd bent.

1. Je bent intellectueel vaardig, maar kunt niet tegen onbegrijpelijke stupiditeiten. Je kunt gemakkelijk complexe problemen hanteren, maar legt ze onbewust te compact aan anderen uit. Je reageert niet effectief op onbegrip.

2. Je bent structureel nieuwsgierig en wilt altijd weten wat ergens achter zit. Je stelt saai werk of routineklusjes eindeloos uit of je maakt er fouten in.

3. Je hebt behoefte aan autonomie, vecht daarvoor of maakt je juist klein wanneer jouw autonomie wordt aangetast. Je kunt goed zelfstandig werken. Je hebt de neiging tot disfunctioneren wanneer je een controlegerichte manager hebt.

4. Je jaagt grenzeloos je interesses na en begrijpt andermans ongeïnteresseerdheid hiervoor niet. Je kunt je in een probleem vastbijten of teveel energie in de verkeerde dingen stoppen.

5. Je bent op intellectueel gebied zelfverzekerd maar onzeker op emotioneel gebied. Je bent onhandig of kwetsbaar voor harde confrontaties of politiek machtsvertoon. Je kunt faalangst hebben en je bent snel betweterig.

Bron: Kuipers & Van Kempen
[einde kader]

[in kader]

Doen!

Met deze hulp van managers presteren hoogbegaafden extra goed:

- Houd hen verre van het politieke spel van de organisatie
- Neem hen regelingen uit handen, vooral in een bureaucratische organisatie
- Betaal hen een normaal salaris want extra geld motiveert hen niet
- Leid hen op een voor hen onopvallende manier en stuur niet aan op complimenten over je goede manier van leidinggeven
- Gun hen een extern (vaak hoog ontwikkeld) kennisnetwerk van mensen met veel invloed
- Doe alles om te voorkomen dat zij zich vervelen in hun werk (anders stappen ze zo weer op)

[einde kader]

Noot: Een klein deel van dit artikel is een vertaling uit het interview van McLaughlin met Rob Goffee 'Managing clever people' op managementconsultingnews.com.