

Creatiefste groep wordt niet gezien

Hoogbegaafde medewerkers als sleutel tot innovatie

Frans Corten
Noks Nauta
Siewke Ronner

"Het stimuleren van hoogbegaafd talent kan rendement voor de kenniseconomie opleveren. Vooral waar nieuwe, slimme oplossingen nodig zijn voor grote problemen, waar lef nodig is om experimenten te doen. We moeten ophouden om hoogbegaafden als lastige wijsneuzen te zien, maar van ze gaan profiteren door ze te stimuleren", aldus Minister Brinkhorst van Economische Zaken in de Netwerk-uitzending van maart 2006.

Hoogbegaafden zijn medewerkers met de hoogste IQ's. Over deze groep bestaan veel vooroordelen, maar nauwelijks kennis. Bij het stimuleren van innovatie wordt deze groep in de organisatie te vaak vergeten. Dat is jammer, want uit honderden interviews met hoogbegaafden blijkt dat ze één ding het liefste willen: problemen oplossen en bijdragen aan innovatie. Veel van hun ideeën worden al toegepast, maar desondanks worden ze voor innovatieprojecten vaak over het hoofd gezien. Zo gaat veel innovatief talent verloren. De unieke karaktereigenschappen van hoogbegaafden sluiten naadloos aan op de eigenschappen van de uiterst creatieve 'Plant' van Belbin. Hoe kun je deze medewerkers herkennen, hoe kun je ze aansturen en in welke omstandigheden gedijen ze? Daarover gaat dit artikel.

Herkennen van hoogbegaafdheid

Over de bijdrage van hoogbegaafden in organisaties is vrijwel niets onderzocht. In onderzoeken stopt men om praktische redenen bij een IQ-score van ca. 130 (academisch niveau). Juist in de kleine groep met een IQ-score daarboven (dus daar, waar hoogbegaafdheid begint) zien wij in onze praktijk, dat creativiteit en de mogelijkheden voor innovatie substantieel aanwezig zijn.

Voor hoogbegaafdheid is geen algemeen geaccepteerde definitie. Wij gaan hier kortweg uit van de cognitief intelligentste 2% van de bevolking. Met een valide IQ-test is dit te bepalen, maar ook op basis van gedrags- of levensloopkenmerken is hoge intelligentie te herkennen. Hoogbegaafdheid heeft een fysiologische basis:

- prikkels vanuit de zintuigen komen snel binnen in de hersenen en worden snel doorgeleid;
- het denken voltrekt zich in parallelle processen en beelden;
- grote hoeveelheden data worden efficiënt geassocieerd en verwerkt.

Deze fysiologische basis kan grote gevolgen hebben op school, in leven en loopbaan. Iedere hoogbegaafde toont dit op een eigen manier. Dit maakt dat hoogbegaafdheid veel gezichten heeft. Jacobsen brengt hierin structuur in haar boek *The Gifted Adult* uit 1999. Dit is een van de zeldzame publicaties over volwassen hoogbegaafden.

Hoogbegaafden op het werk

Voor het herkennen van hoogbegaafden op het werk publiceerden we in 2002 in het Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde onderstaande tabel.

Wat de werkomgeving signaleert

Wat de medewerker zelf benoemt

1 Veel conflicten met management en autoriteiten	Ik heb een groot rechtvaardigheidsgevoel
2 Slecht luisteren naar anderen	Mijn ideeën worden niet begrepen, maar ik heb meestal gelijk
3 Motieven moeilijk te plaatsen. Wat zit er toch achter?	Ik ben kennelijk bedreigend voor mijn collega's
4 Slechte timing in bijv. vergaderingen	Ik word aldoor tegengewerkt, wat gaat het allemaal langzaam
5 Sterke pieken en dalen in functioneren, zonder aanwijsbare oorzaak	Ik weet helemaal niet wat ik wil, ik vind haast alles interessant
6 Niet duidelijk waar medewerker het beste inzetbaar is, houdt zich niet van alles bezig	Ik ontvang weinig waardering, men ziet niet wat ik kan
7 Geen doorzettingsvermogen en discipline	Ik ben snel afgeleid
8 Is moeilijk benaderbaar, niet sociaal	Ik heb een hekel aan social talk
9 Stelt allerlei eisen over omgevingsfactoren	Ik snap niet dat de rest in die herrie kan werken

De tabel laat zien wat er gebeurt als de hoogbegaafde werknemer en zijn omgeving elkaar niet begrijpen. Disfunctionerende hoogbegaafden zijn zich vaak niet bewust van hun eigen intelligentie. Onkunde van anderen zien ze als onwil. Ze ergeren zich en gaan vaak veel te snel. Ze hebben bovendien de neiging om zich vooral te richten op inhoud en minder op relaties en emoties. Aan de andere kant proberen ze zich soms juist teveel aan te passen, waardoor ze hun talenten niet benutten, zichzelf slecht profileren en ongemotiveerd raken. Door het benoemen van de in de tabel beschreven verschillen ontstaat er bij beide partijen meer begrip.

Innovatie en hoogbegaafdheid

Belbin beschreef in zijn boeken over teamrolmanagement negen teamrollen in organisaties, van wie de Plant de meest creatieve is. Als creatieve ideeën door een organisatie succesvol worden geïmplementeerd, ontstaat innovatie. Wij zien dat hoogbegaafden veel meer creatieve mogelijkheden hebben dan de gemiddeld begaafde mens. Voor het benutten en het implementeren van deze vernieuwende ideeën is het samenspel tussen de hoogbegaafden en hun werkomgeving van essentieel belang.

Op basis van onze observaties in de praktijk noemen wij een aantal specifieke bijdragen van hoogbegaafden aan het innovatieve proces.

De typische werkhouding van hoogbegaafden

- De samenhang tussen doelen en taken worden scherp doorzien. Hoogbegaafden hebben een groot commitment en een grote gedrevenheid.
- Er is een sterke focus op de inhoudelijke argumenten. Gewoonten en sociale druk die strijdig lijken met de inhoud, worden terzijde geschoven.
- Schakelen tussen het eigen vakgebied en andere disciplines gaat met groot gemak.
- De mening van een formele autoriteit legt niet meer gewicht in de schaal dan die van een ander. Gegevens worden kritisch getoetst.
- Bestaande aanpakken worden alleen gevolgd als ze werkzaam lijken en onderbouwd zijn. Per geval wordt gezocht naar een aanpak-op-maat. Ook 'standaard problemen' worden vaak op deze wijze aangepakt.

Er is dus vaak sprake van een kritische houding en het tijdelijk negeren van de sociale context, waardoor sterke focussing op het inhoudelijke probleem plaatsvindt. Deze vermogens, samen met het reeds genoemde scherper en ruimer waarnemen en sneller denken, maken dat juist hoogbegaafden goede ideeën kunnen bedenken.

Een voorbeeld uit de praktijk:

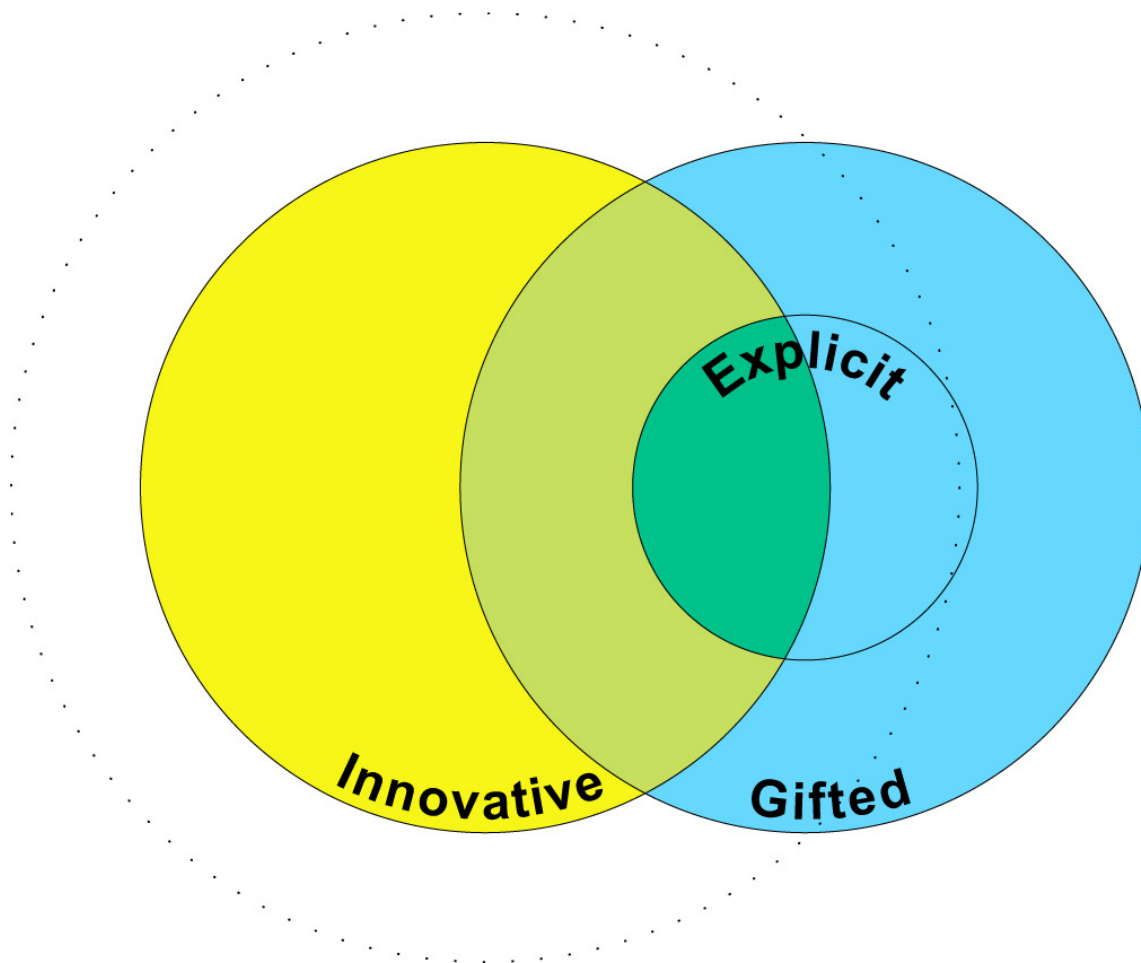
A.T., een 'juffrouw' met een missie, 1914-2006

Kleurrijk, belezen, markant en daadkrachtig. Deze eigenschappen typeerden oud-bibliothecaresse mejuffrouw Antje Timmenga, meestal A.T., genoemd. In 1942 werd ze op 27-jarige leeftijd directrice van de Deventer leeszaal en ze bleef dat tot 1978. Ze had toen zoveel wapenfeiten verzameld, dat ze zowel geridderd als ereburger werd. Zo zorgde ze in 1964 voor een gloednieuw gebouw. Ze legde de grondslag voor een geheel nieuw, landelijk indelingssysteem voor boeken, dat nog steeds wordt gebruikt. Dat werkte ze in haar vrije tijd verder uit. Ze was mede-oprichter van een bibliotheek- en documentatieacademie. Zij was een juffrouw van de oude stempel, maar 'op een leuke manier'. Wat ze ook deed, ze deed het met passie. Er zijn honderden anekdotes over juffrouw A.T. te vertellen. Op een gegeven moment ging ze op eigen kosten met vervroegd pensioen, om plaats te maken voor nieuwe jonge mensen. Haar collega's waren allemaal stomverbaasd, er was geen conflict of zo. Regelingen bestonden daarvoor toen nog niet. Maar het typeerde haar wel. (Uit necrologie in het Deventer Dagblad, 15 april 2006.)

Het verhaal van juffrouw A.T. (zie kader) bevat diverse kenmerken, die voor de kenner duiden op hoogbegaafdheid. Eigenzinnigheid, creativiteit, zich weinig aantrekken van modes (bijvoorbeeld de ouderwetse benaming 'juffrouw' blijven gebruiken), maar toch inspelen op maatschappelijke waarden en behoeften. Doordat juffrouw A.T. al op jonge leeftijd veel verantwoordelijkheid en vrijheid kreeg, kon ze ook innovatief zijn.

Dezelfde kenmerken kunnen echter leiden tot problemen op het werk en een barrière vormen bij de implementatie van op zich uitstekende ideeën.

Innovatie door hoogbegaafden is onzichtbaar



Een klein deel van de beroepsbevolking, draagt creatief bij aan innovatie ("innovative"). Circa 2% van de beroepsbevolking - zo'n 300.000 mensen - is hoogbegaafd ("gifted"). Wij stellen dat tussen beide groepen een grote overlap aanwezig is: een aanzienlijk deel van de innovatieven is hoogbegaafd en andersom. Van deze overlap is echter slechts een klein deel zichtbaar als hoogbegaafd ("explicit"). Van de rest is het niet bekend of men houdt het voor zichzelf. Daardoor is de nauwe relatie tussen innovatie en hoogbegaafdheid in het HRD-werkveld onopgemerkt gebleven.

Dit wordt versterkt doordat innovatie voor hoogbegaafden heel gewoon is. Hoogbegaafdheden profileren zich hierdoor nauwelijks met hun innovaties.

Een hoogbegaafde 17-jarige scholier aan het woord:

Robert: "Toen ik vakantiewerk deed in een magazijn, heb ik in de avonduren een gemakkelijk te gebruiken computerprogramma ontwikkeld, om de werkzaamheden overzichtelijker te maken en het saaie inventariseren te vermijden. Dat was 12 jaar geleden. Omdat de baas natuurlijk geen standaard programma's kon betalen (het is maar een klein bedrijfje), heb ik zelf maar iets ontworpen. Volgens mij gebruiken ze het nog steeds".

Robert had zelf niet eens door dat dit een bijzondere prestatie is voor een 17-jarige scholier.

Gunstig werkklimaat voor hoogbegaafden

Innovatie betekent de gebaande wegen verlaten. De innovatieve organisatie kan voor haar coördinatie geen gebruik maken van een vorm van strakke standaardisering.

Veel hoogbegaafden willen zelf uitvinden hoe ze een taak gaan volbrengen, dan functioneren ze het beste. Van de leidinggevende vraagt dit sturen op output, taken delegeren, vrijheid geven in de wijze waarop het werk wordt aangepakt en het faciliteren van goede werkcondities. Wij schatten dat ruwweg 30-50% van de hoogbegaafde beroepsbevolking nu goed functioneert. Op de juiste plaats zijn ze grensoverstijgend en vernieuwend en werken ze multidisciplinair. Bijvoorbeeld als ambachtsman, adviseur, (technisch) specialist, politicus, onderzoeker, kunstenaar, schrijver of zelfstandig ondernemer.

Ongunstig werkklimaat voor hoogbegaafden

Innovaties komen slecht tot stand in een bureaucratische organisatiestructuur met een sterke rolgerichte cultuur. In deze organisaties richten leidinggevendenden zich op het controleren en handhaven van de interne regels en procedures. In een dergelijk werkklimaat komt de hoogbegaafde slecht tot zijn recht.

Wij schatten dat meer dan de helft van de hoogbegaafden niet op een passende werkplek zit of zelfs helemaal geen werk heeft. Onopvallend kunnen ze zich nog net staande houden. Sommigen hoppen van de ene baan naar de andere, letterlijk twaalf ambachten en dertien ongelukken. Veel energie gaat zitten in het zich langdurig aanpassen aan ongunstige omstandigheden, met veel conflicten of burn-out tot gevolg.

Een voorbeeld uit onze praktijk:

Een cliënte had voortdurend problemen met haar collega-kleuterleidsters. Uiteindelijk begreep ze dat dit kwam door haar eigenzinnige werkstijl. In plaats van de regels en richtlijnen te volgen, ontwikkelde ze, met name voor probleemkinderen, een eigen aanpak. De kinderen bloeiden op en de ouders waren er blij mee. Maar de collega's waren bang dat dit straks ook van hen verwacht werd, ze begrepen de onderbouwing van de aanpak niet, en ze gingen haar tegenwerken. Daar leed ze erg onder. Ze heeft nu samen met een collega een bureau opgezet dat probleemkleuters begeleidt. Ze heeft er plezier in en komt eindelijk tot haar recht.

Hoogbegaafdheid en valkuilen

Bij elk talent horen toelaatbare zwakheden. Iedereen kent het beeld van de verstrooide professor of de wild levende kunstenaar, en niemand vindt dat erg. Het is niet verstandig om dergelijke eigenaardigheden in te dammen, want dan komt het talent zelf in de knel. Echte valkuilen zijn daarentegen niet acceptabel. Wij beschrijven op basis van onze eigen ervaringen drie valkuilen die aandacht behoeven:

1. Communicatie met collega's

Hebben hoogbegaafden een lager EQ dan anderen? Uit onderzoek is gebleken dat dit niet zo is: hoogbegaafden hebben een gemiddeld EQ. Maar dat is niet voldoende om het vaak eigenzinnige karakter van een hoogbegaafde rimpelloos in een groep op te nemen. Sommige hoogbegaafden tonen onvoldoende respect voor het beperken van gezichtsverlies voor de ander. Dit belemmert de communicatie. De oorzaak is een te sterke gerichtheid op de inhoud en te weinig op het contact met de ander. Hoogbegaafden brengen hun mening soms te stellig in en roepen daarmee weerstand en uitsluiting op.

2. *Omgang met autoriteit*

Hoogbegaafden zien of begrijpen het belang van statusverschillen vaak niet. Zij hebben van jongs af aan meegemaakt dat wat autoriteiten zeggen, nogal eens niet klopt. Ze negeren daardoor het verschijnsel status en nemen ook zelf hun positie niet voldoende in als dat nodig is.

3. *Gebrek aan discipline*

Bij de meest voorkomende taken gaat het niet om innovatie, maar om routinematig werk. Dit vraagt discipline. Daar zijn hoogbegaafden niet geschikt voor. Na een vliegende start gaat het nieuwe eraf. Dan raken ze hun motivatie kwijt, zijn snel afgeleid en leveren wissende kwaliteit. Ze kunnen somber en lastig worden, zeker als het lang duurt.

Opsporen van innovatief talent

Veel hoogbegaafden zijn zich niet bewust van hun talent. Sommigen vinden zichzelf dom. Velen hebben zich als kind al anders gevoeld en merkten tot hun verbazing hoe ze soms bedreigend werden gevonden door de juf of door klasgenoten. Ze voelen zich vaak niet thuis in groepen. Daardoor hebben ze geleerd zich niet te profileren met hun ideeën en wensen. Dit kan gemakkelijk leiden tot duikgedrag en onderpresteren. Beeldvorming over hoogbegaafden wordt sterk bepaald door extreme gevallen en problemen. Dat stimuleert hoogbegaafden niet om zich te laten zien. Daardoor blijft veel innovatief talent onzichtbaar.

Rol van HRD

Heeft uw organisatie behoefte aan creativiteit en innovatie voor concrete vraagstukken?

Dan benoemen wij drie opties:

- 1 U weet als HRD-er niet, wie van uw personeel geschikt is voor deze innovatieve taken. Mogelijk herkent u aan de hand van dit artikel hoe u hoogbegaafde werknemers kunt opsporen. Dan kunt u gericht aandacht gaan besteden aan hun ontwikkeling en hun inpasbaarheid.
- 2 U heeft hoogbegaafde medewerkers al herkend en gerecruteerd voor deze vraagstukken. De kunst is dan om de werkomstandigheden zo in te richten dat hun talent volledig wordt benut. Dat vraagt aandacht voor de cultuur en de stijl van leidinggeven. Belangrijk is dat er steeds nieuwe uitdagingen zijn, omdat hoogbegaafden anders hun motivatie verliezen. Laat de uitwerking en implementatie door anderen uitvoeren en zet de hoogbegaafde weer op een volgende klus.
- 3 Er zijn onvoldoende creatieve mensen in de organisatie aanwezig (of ze zitten op de verkeerde plek). U dient nieuwe medewerkers te werven. Volgens onze stelling kunnen hoogbegaafden een substantiële bijdrage leveren aan innovatie. Op basis van onze ervaring geven wij in onderstaande tabel enkele aandachtspunten, waarmee u hoogbegaafden kunt selecteren die passen bij uw organisatie.

Vragen om innovatiepotentieel van sollicitanten te onderzoeken
<ul style="list-style-type: none">• Hebben zij voorbeelden van vernieuwende ideeën in eerdere functies of hobby's?• Wat hebben zij nodig om goed te kunnen functioneren?• Zijn ze nieuwsgierig en waarnaar?• Tonen zij respect voor de diepere waarden in de organisatie?• Hebben ze voorbeelden van samenwerken?• Kunnen ze adequaat communiceren?• Kunnen ze de doelstellingen van het project van harte onderschrijven?

- Kunnen zij zich inwerken in de materie, ook al ligt hun werkervaring op een ander gebied?
- Kunnen zij overeenkomsten aangeven met eerdere vernieuwende ideeën en de aangeboden functie?

De vragen zijn vooral toekomstgericht. Vooropleiding en carrièrepad zijn minder belangrijk. Wel is het belangrijk dat men verbanden kan leggen tussen de eigen eerdere ervaring en de aangeboden functie. En dat men zich voldoende kan verbinden met de organisatie. Bedenk dat veel hoogbegaafden speciale wensen hebben, maar dat zij op andere punten best willen inleveren. Misschien hebben ze dus wel een eigen kamer nodig om creatief te kunnen zijn, maar geen lease-auto.

Rol van de hoogbegaafde

Wat kunnen hoogbegaafden zelf bijdragen aan het zichtbaar maken van hun innovatieve talenten? Wij herkennen in onze praktijk vaste leerpunten die kunnen helpen om een vastgelopen hoogbegaafde op de eigen werkplek beter te laten functioneren.

Persoonlijke leerpunten voor hoogbegaafden

- Feelings are facts. Beschouw de gevoelens van anderen als harde feiten.
- Subjectiviteit is de kern van de samenleving. Zo worden de meeste beslissingen genomen, al worden ze soms anders verpakt. Ook in de eigen presentatie van b.v. een loopbaanprofiel draait het om het subjectieve en het persoonlijke. Wat inspireert jou? in plaats van: wat kan je?
- Vertel rustig een afwijkende mening en anticipeer niet op afwijzing die er nog niet is.
- Als hoogbegaafde denk je inderdaad meer en sneller, en neem je scherper waar. Heb geduld met anderen.
- Tegelijk ben je evengoed menselijk-feilbaar als anderen. Realiseer je dat.
- Fouten maken mag. Geef ze toe.
- Boos zijn mag, maar toon het op de plek waar de boosheid veroorzaakt wordt en niet als ondertoon in de algehele communicatie.
- Toon respect voor routinewerk als het cement van de samenleving. Als hoogbegaafde ben je er niet voor toegerust en je profiteert er wel van.

Conclusies en aanbevelingen

Voor leidinggevend en HRD-ers is het belangrijk om onderscheid te leren maken tussen verschillende soorten 'onbruikbaar' gedrag van hoogbegaafden. Een deel van dat gedrag is misschien lastig, maar tegelijk noodzakelijk om de unieke gewenste innovatieve rol te kunnen vervullen. Hier moet de organisatie zich aanpassen. Maar ander gedrag duidt op een valkuil en is niet acceptabel. Dat vraagt om aanpassingen van de hoogbegaafde medewerker. Het ontwikkelen van een hoge-intelligentiebeleid kan ertoe leiden dat hoogbegaafden uitgroeien tot vitale innovatiekiemen in de organisatie. Daarmee hebt u een sleutel tot innovatie in handen. Het wordt hoog tijd dat organisaties investeren in zorgvuldig opgezette pilots voor het scheppen van ruimte voor hoogintelligent talent op innovatiespots!

Over de auteurs

Frans Corten

Frans is van oorsprong bioloog en filosoof. Hij werkt sinds 1995 in het HRD-gebied en heeft meer dan honderd hoogbegaafde medewerkers gecoacht in uiteenlopende organisaties. Sinds

2001 werkt hij vanuit zijn gespecialiseerde adviesbureau Werk en Waarde.
e-mailadres info@werkenwaarde.nl

Noks Nauta

Noks werkt parttime bij het Kwaliteitsbureau Ned. Ver. voor Arbeid- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) en is daarnaast zelfstandig adviseur en docent/ trainer. Ze publiceerde samen met Frans Corten verschillende artikelen over hoogbegaafden en werk.
e-mailadres info@noksnauta.nl

Siewke Ronner

Siewke is gezondheidspsycholoog en organisatiekundige bij haar eigen bureau Meriones Advies. Zij begeleidt ontwikkeling en verandering van mensen in organisaties, met als specialisatie hoogbegaafden. Zij past daarbij onder meer het teamrollenmodel van Belbin toe.
e-mailadres info@meriones.nl