

**Hoogbegaafde medewerkers:
sleutel tot innovatie?**

Frans Corten
Noks Nauta
Siewke Ronner

Academic Paper op het Internationale HRD-congres 2006

"The learning society for sustainable development"

Amsterdam, 11 oktober 2006

N E D E R L A N D S E V E R S I E

Hoogbegaafde medewerkers: sleutel tot innovatie?

F.G.P. (Frans) Corten

Loopbaancoach en HRD-adviseur (Werk en Waarde)

A.P. (Noks) Nauta

Bedrijfsarts en psycholoog

S. (Siewwke) Ronner

Psycholoog, coach en mediator

Functioneren mensen in de hoogste regionen van het IQ-spectrum beter dan anderen? Of slechter? Of hangt dat van bepaalde factoren af? Er is weinig gepubliceerd over dit onderwerp. We presenteren onze eigen, zeer uitgebreide, ervaringen met hoogbegaafden. Hoogbegaafdheid gaat vaak samen met specifieke kenmerken. Hoogbegaafden denken kritisch, buiten de geijkte kaders. Ze laten zich weinig bepalen door sociale druk en durven het debat aan te gaan met autoriteiten. Problemen worden als een uitdaging gezien, en met plezier opgelost. We stellen dat de meeste hoogbegaafden een belangrijke rol kunnen spelen bij innovatie. Hoe kunnen hoogbegaafden beter functioneren en hoe kunnen organisaties goede omstandigheden voor hen creëren? Leiderschap en organisatiecultuur zijn daarbij belangrijk. Via de specifieke groep van hoogbegaafden kan een concrete invulling gegeven worden aan de algemene roep om innovatie. Zorgvuldig opgezette pilots op dit gebied lijken ons zinvol.

"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, dingen uit te proberen. We moeten ophouden om hoogbegaafden als lastige wijsneuzen te zien, maar van ze gaan profiteren door ze te stimuleren", zo luidt een opmerkelijke uitspraak van de Nederlandse minister van Economische Zaken¹.

Deze uitspraak verwijst enerzijds naar de behoefte aan kenniseconomie en innovatie, anderzijds naar de beeldvorming van hoogbegaafden als lastige wijsneuzen. De heersende opvattingen over hoogbegaafdheid zijn niet positief. Zo schrijft de bekende HRM-publicist prof. R. Vinke "We kennen de verhalen van de IQ-club Mensa (mensen met een IQ hoger dan 180²). Maatschappelijk doen ze het zelden goed, want hun briljante brein laat ook een hoge mate van onaangepastheid zien, zich soms uitend in een hoog niveau van sociale invaliditeit" (Vinke, 2005).

In dit artikel gaan we van het omgekeerde beeld uit. Onze stelling is dat er een nauw verband bestaat tussen hoogbegaafdheid en innovatie: hoogbegaafden kunnen een unieke en substantiële bijdrage leveren aan innovaties in organisaties. Dit vraagt van de organisatie herkenning, erkenning en waardering van de talenten van hoogbegaafden. En van de hoogbegaafde medewerkers vraagt het dat ze hun hoge intelligentie laten zien en hun talenten praktisch toepasbaar presenteren. Wij willen met dit artikel een bijdrage leveren aan een goede afstemming tussen innovatieve organisaties en de inzet van de creatieve talenten van hoogbegaafden. Dit leidt tot meer en betere innovaties, zoals de minister van Economische

¹ TV-uitzending Netwerk van 19 maart 2006. Minister Brinkhorst is de enige bewindspersoon die wel eens iets over hoogbegaafde werknemers zegt.

² Deze IQ-waarde is veel te hoog.

zaken voorstaat, en tot gelukkigere werknemers. De volgende vragen worden achtereenvolgens in dit artikel besproken:

- Hoe herkennen we hoogbegaafden in de werkomgeving (par. 2)?
- Hoe dragen ze bij aan innovaties (par. 3 en 4)?
- Waar komen hun innovatieve talenten tot hun recht (par. 5)?
- Hoe kunnen we ze stimuleren hun talenten te ontwikkelen (par. 6)?
- Hoe kunnen HRD-ers de vraag naar innovaties in organisaties en het aanbod van hoogbegaafd talent op elkaar afstemmen (par. 7)?

Allereerst bespreken we de bronnen waarop we onze inzichten baseren.

1 Onderzoeksmethode en bronnen

Over hoogbegaafden op het werk is vrijwel niets gepubliceerd³. Over hoogbegaafde volwassenen kennen wij geen systematische reviews en geen kwantitatief onderzoek. Er wordt in HRD-publicaties zelden een relatie gelegd tussen cognitieve intelligentie (IQ) en innovatie. Ook stopt men in onderzoeken om praktische redenen bij een IQ-score van ca. 130⁴. Juist in de kleine groep met een IQ-score boven de 130 (dus daar, waar hoogbegaafdheid begint) zien wij, dat creativiteit en de mogelijkheden voor innovatie substantieel meer aanwezig zijn. Omdat er nog weinig is gepubliceerd, gaan wij als basis van dit artikel uit van een grote hoeveelheid biografisch materiaal van hoogbegaafde werknemers. Dit materiaal is verzameld uit vele (coachings-)gesprekken en bijbehorende biografische opdrachten. Zie bijlage 1 voor een beschrijving van ons onderzoeksmateriaal. Dit materiaal is voor dit artikel kwalitatief geanalyseerd vanuit het perspectief van innovatiekansen voor organisaties.

2 Herkennen van hoogbegaafdheid

Uit literatuuronderzoek blijkt dat er in organisaties wel een tendens bestaat om innovatie te bevorderen, maar dit blijkt niet systematisch en gericht te gebeuren. Voor bedrijven zou het gunstig zijn als zij kunnen voorspellen van welke (groepen) werknemers innovaties verwacht kunnen worden, maar tot nu toe zijn daarbij geen resultaten geboekt (Robinson and Stern, 1998). Omdat wij van mening zijn dat hoogbegaafden over meer dan gemiddeld innovatief talent beschikken, is het nuttig om te kijken waaraan je hoogbegaafde werknemers kunt herkennen.

Definitie

Voor hoogbegaafdheid is geen algemeen geaccepteerde definitie. Hoogbegaafdheid kan formeel worden vastgesteld met een valide IQ-test, maar de vaak gehanteerde grens van 2% is arbitrair⁵. Sommige zeer intelligente mensen met bijvoorbeeld dyslexie of extreme faalangst scoren niet hoog op een test, maar hebben wel dezelfde cognitieve vermogens als hoogbegaafden die wel hoog scoren op een IQ-test.

³ Wat er in Nederland gepubliceerd is over hoogbegaafdheid en werk is grotendeels geschreven door Corten en/of Nauta.

⁴ Een IQ van 130 ligt ruim boven het gemiddelde academische intelligentieniveau. Opmerkelijk is dat aan de onderzijde van het IQ-spectrum wel aparte groepen worden onderzocht (verstandelijk gehandicapten: IQ < 70). Vaak blijkt substantieel ander gedrag op te treden, en dit is algemeen bekend.

⁵ Ook 2,5 of 5% worden wel gekozen. De vereniging Mensa hanteert 2% en wij sluiten daarbij aan. Het gaat dus om de cognitief intelligentste 2% van de bevolking.

Met name in Nederland wordt wel een onderscheid gemaakt tussen hoogintelligente mensen (degenen die kunnen scoren in de hoogste twee percentielen van een erkende IQ-test) en hoogbegaafden (degenen die hoogintelligent zijn en daarnaast succesvol in de maatschappij (Mönks & Span, 1984). Wij vinden dit onderscheid niet zinvol, omdat wij regelmatig zien dat mensen zich ontwikkelen van de ene groep naar de andere. Wij definiëren onze doelgroep van hoogbegaafden dan ook als ‘mensen met een zeer hoge cognitieve intelligentie’.

Gedrag en valkuilen

Jacobsen (1999) benoemt drie groepen (gedrags)kenmerken waarin hoogbegaafden zich onderscheiden van gemiddeld begaafden: waarnemen, denken/ combineren en reageren/handelen⁶. Deze drie gebieden komen overeen met de fysiologische basis van hoge intelligentie.

Hoogbegaafdheid is fysiologisch als volgt te beschrijven:

- 1 prikkels vanuit de zintuigen komen snel binnen in de hersenen en worden snel doorgeleid (Deary, 2001);
- 2 het denken voltrekt zich in parallelle processen en beelden;
- 3 grote hoeveelheden data worden efficiënt geassocieerd en verwerkt.

Afhankelijk van de levenshouding, de sociale strategie en ontwikkelde vaardigheden kan in de drie genoemde gebieden 'duikgedrag' of juist overdreven gedrag optreden, dan wel gedrag dat in balans is.

Een hoogbegaafde in balans laat vaak de volgende kenmerken zien:

- Snel van begrip, denkt en praat snel.
- Nieuwsgierig, intrinsiek gemotiveerd, wil problemen oplossen.
- Creatief, veel nieuwe ideeën, eigenzinnig, wars van autoriteiten.
- Sterk gevoelig voor allerlei prikkels.
- Perfectionistisch.

Een hoogbegaafde in balans kan dus een originele, creatieve, vitale, en constructieve medewerker zijn. Als een hoogbegaafde echter in een valkuil schiet, leidt dit tot disfunctioneren. Dit is te herkennen aan bijvoorbeeld onderpresteren, depressief worden, overgevoelig zijn, communicatieproblemen op het werk en in relaties. We komen hier later uitgebreid op terug.

Op basis van de bevindingen van Jacobsen, Deary en onze eigen werkervaring stellen wij: *In principe zijn alle hoogbegaafden in staat tot hoogwaardige bijdragen aan innovatie in organisaties.*

Hoogbegaafden op het werk

Voor het herkennen van hoogbegaafden op het werk publiceerden wij onderstaande tabel (Nauta & Corten, 2002). Deze roept in de praktijk inderdaad veel herkenning op, zowel bij de werknemer als bij leidinggevenden en collega's. Veel werknemers ontdekten met deze tabel voor het eerst dat ze mogelijk hoogbegaafd zijn.

⁶ Jacobsen benoemt ze fundamenteeler als resp. intensiteit, complexiteit en motivatie.

Tabel 1

Kenmerkende uitspraken van werkomgeving en hoogbegaafde medewerker bij aanpassingsproblemen (Nauta & Corten, 2002)

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 met 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 maakt de mismatch inzichtelijk tussen hoogbegaafde werknemers en hun omgeving, op basis van verschillende interpretatie van het gedrag van de hoogbegaafde. Door het inzichtelijk maken en benoemen van deze verschillen ontstaat er bij beide partijen meer begrip. Disfunctionerende hoogbegaafden zijn zich vaak niet bewust van de eigen intelligentie, waardoor onkunde van anderen als onwil wordt geïnterpreteerd. Ze ergeren zich en gaan vaak veel te snel. Daarnaast is er een tendens om zich meer te richten op de inhoud dan op zaken als enthousiasme and motivatie. Ook zijn ze zich vaak niet bewust van de effecten van hun hoogbegaafdheid op hun omgeving. Aan de andere kant proberen ze zich soms juist teveel aan te passen, waardoor algehele ontevredenheid kan ontstaan en de profilering onvoldoende duidelijk is om geschikt werk aan te trekken.

Uit bovenstaande tabel mag duidelijk worden dat als hoogbegaafdheid niet als zodanig wordt herkend (ook niet door de hoogbegaafde zelf), de valkuilen in het functioneren van de hoogbegaafde de overhand krijgen, waarmee het stereotype beeld van prof. Vinke wordt bevestigd. Innovaties vragen echter juist om creativiteit en het buiten de vaste kaders kunnen denken. Bij uitstek talenten van de hoogbegaafde, zoals we in de volgende paragraaf beschrijven.

3 Creativiteit en innovatie

Creativiteit is het vermogen om met nieuwe dingen voor de dag te komen (van de Braak, 2002), of - in een organisatorische context - het mentale proces waarmee mensen tot nieuwe ideeën komen. Het verschijnsel is in wezen onbegrepen (Gaspersz, 2005). *Innovatie* is de succesvolle implementatie van creatieve ideeën door een organisatie (Amabile, 2002, geciteerd in Miron, Erez & Naveh, 2004).

Op basis van onze observaties in de praktijk en op basis van de gevonden fysiologie van hoogbegaafden, denken wij dat hoogbegaafden veel meer creatieve mogelijkheden hebben dan de gemiddeld begaafde mens. Voor het benutten en het implementeren van deze vernieuwende ideeën (innovatie), is het samenspel tussen de hoogbegaafden en hun werkomgeving van essentieel belang.

De Plant (Belbin)

Dit sluit aan bij de inzichten die Belbin beschreef in zijn boeken over teamrolmanagement. Hij benoemt negen teamrollen in organisaties, van wie de Plant de meest creatieve is, zie tabel 2 (Belbin, 1998):

Tabel 2

Karakteristieken van de Plant van Belbin

Sterke kanten	Zwakke kanten
<ul style="list-style-type: none">• zeer hoog IQ• dominant• introvert• oorspronkelijke ideeën• origineel• grote verbeeldingskracht• onafhankelijke opvattingen• geeft nieuwe oplossingen voor bestaande problemen• grote verbeeldingskracht• voornaamste bron van vernieuwingen en ideeën in een team• voortdurende bron van inspiratie	<ul style="list-style-type: none">• te weinig oog voor de realiteit• neiging om onpraktisch te zijn• soms met het hoofd in de wolken• kan slecht tegen kritiek• voelt zich snel miskend• kwetsbaar• trekt zich terug• weinig diplomatiek en tactvol• zwak in de communicatie met anderen

Hoewel Belbin het niet expliciet heeft over hoogbegaafden, herkennen wij veel van zijn beschrijvingen van de Plant in de hoogbegaafde werknemer. Wij denken dat hoogbegaafden tot de zeldzame mensen behoren, die bij uitstek geschikt zijn om de rol van de Plant te vervullen in een team. Daarnaast kunnen zij in bepaalde situaties ook andere rollen vervullen, maar dit valt buiten de reikwijdte van dit artikel.

Belemmeringen voor creativiteit

Van de Braak (2002) stelt dat een zeer hoge intelligentie ook een belemmering voor creativiteit kan zijn. Bij navraag bleken aanpassingsproblemen de oorzaak daarvan. Volgens Van de Braak willen creatieve geesten buiten gangbare categorieën denken. Zij hebben een houding waarmee ze gevestigde spelregels doorbreken en moed om conventies te weerstaan. Zij hebben een synthetisch vermogen waarmee ze tussen de denkwerelden heen en weer pendelen en verbindingen leggen. Dit verbinden ontstaat door overeenkomsten te zien (Van de Braak, 2002). Robinson en Stern (1998) melden een soortgelijke waarneming. Dit sluit aan bij onze bevindingen, verwoord in tabel 1.

Hoogbegaafden denken sneller, reageren sneller, waardoor er communicatieproblemen en interpretatieverschillen kunnen ontstaan met hun omgeving. Hoogbegaafden trekken zich in onveilige situaties terug; als ze niet begrepen worden gedragen ze zich grillig en zijn ze moeilijk toegankelijk. Dan vormt hun hoge intelligentie eerder een belemmering voor innovatie, dan een voordeel. Hoogbegaafden hebben dus een gunstige werkomgeving nodig om tot creativiteit te komen.

Als hoogbegaafden in balans zijn, is creativiteit een van hun grootste gaven, denken wij. Omgekeerd is ruimte voor creativiteit een primaire behoefte voor een hoogbegaafde om met plezier te kunnen functioneren op het werk. Wat is er nodig om dit creatieve potentieel te benutten?

4 Innovatie en hoogbegaafdheid

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

Tabel 3

Bijdragen aan innovaties

Bijdragen aan innovaties door hoogbegaafden

- De samenhang tussen doelen, missies en opdrachten worden goed doorzien.
- Er is een sterke focus op de inhoud. Inhoudelijke argumentatie staat centraal. Gewoonten, tradities en sociale druk worden snel waargenomen. Als die strijdig lijken met de inhoud, worden ze terzijde geschoven als niet relevant.
- Grensoverschrijdend denken is een tweede natuur.
- 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 van anderen worden getoetst aan de eigen ervaring of aan andere gegevens.
- Er is een hoge mate van commitment en gedrevenheid.
- Bestaande protocollen, indelingen en aanpakken worden alleen gevolgd als ze werkzaam lijken en onderbouwd zijn. Per geval wordt gezocht naar een aanpak-op-maat, vaak ook als daar niet om gevraagd is. 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, ondersteunen onze hypothese dat juist hoogbegaafden goede ideeën kunnen bedenken. Tegelijk kunnen dezelfde kenmerken echter leiden tot problemen op het werk en een barrière vormen bij de implementatie van op zich uitstekende ideeën. Wij komen daar later op terug.

Innovatie als natuurlijk proces

Kader 1 geeft een praktijkvoorbeeld van de natuurlijke wijze waarop innovatie vaak plaatsvindt:

Kader 1

Vakantiewerker ontwerpt programma

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".

Dat dit een bijzondere prestatie is voor een 17-jarige scholier, had Robert zelf niet eens in de gaten. Vaak betreffen de verhalen over innovaties spontane acties in informele situaties. Het zijn prestaties zonder officieel kader. Dit geeft aan dat de innovaties heel natuurlijk plaatsvinden. Helaas zijn informele prestaties in onze gestructureerde samenleving weinig waard. Daardoor blijven ze nogal eens onzichtbaar of worden ze niet als innovatie gezien.

Onzichtbaar vernieuwingspotentieel

In het voorafgaande betoogden we dat hoogbegaafdheid niet altijd herkend wordt in organisaties. Een voorbeeld:

Kader 2

A.T., een 'juffrouw' met een missie, 1914-2006⁷

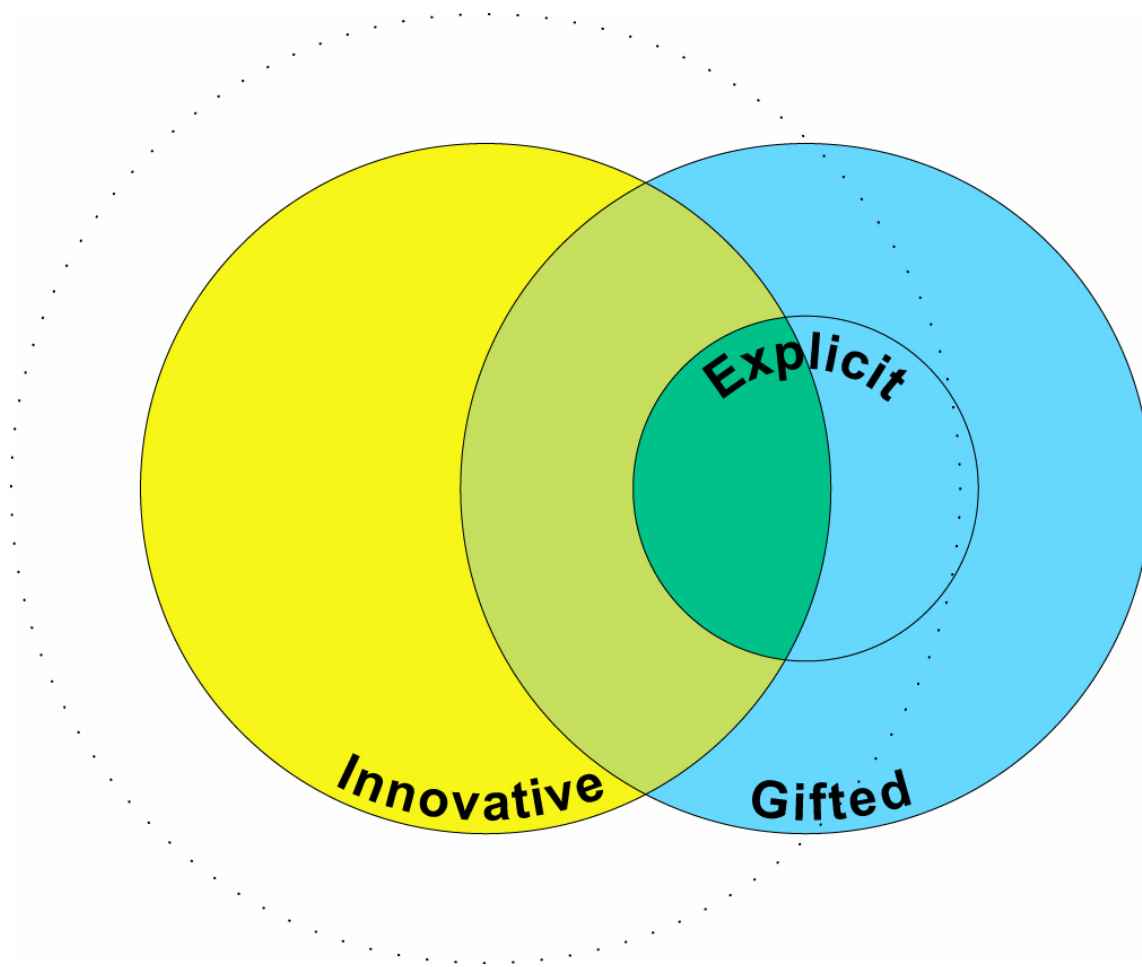
Kleurrijk, belesen, markant en daadkrachtig. Deze eigenschappen typeerden oud-bibliothecaresse mejuffrouw Antje Timmenga, meestal A.T., genoemd. In 1942 werd ze op 27-jarige leeftijd directrice van de Deventer leeszaal en ze bleef dat tot 1978. Ze had toen zoveel wapenfeiten verzameld, dat ze zowel geridderd 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.

Het verhaal van juffrouw A.T. (kader 2) bevat diverse kenmerken, die aansluiten bij onze waarnemingen. Eigenzinnigheid, creativiteit, zich weinig aantrekken van modes (bijvoorbeeld de ouderwetse benaming 'juffrouw' blijven gebruiken), maar toch inspelen op maatschappelijke waarden en behoeften. Doordat ze al op jonge leeftijd veel verantwoordelijkheid en vrijheid kreeg, kon ze ook innovatief zijn. Hoeveel mensen wisten dat zij (vermoedelijk) hoogbegaafd was?

Op basis van ons betoog denken wij dat de nauwe correlatie tussen hoogbegaafd talent en innovatie veel meer zichtbaar kan worden.

⁷ Bron: necrologie in Deventer Dagblad van Sandra Bouck, 15 april 2006.

Figuur 1
Innovatie, hoogbegaafdheid en zichtbaarheid



In figuur 1 is onze visie over de relatie tussen innovatie en hoogbegaafdheid weergegeven. De cirkels geven deelverzamelingen van de beroepsbevolking weer. Een klein deel (waarvan de grootte onbekend is) bezit een krachtige, op probleemoplossing en innovatie gefocuste creativiteit. We hebben ze hier aangeduid als innovatief. Circa 2% van de beroepsbevolking - zo'n 300.000 mensen - is hoogbegaafd. 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. Van de rest is het niet bekend of men houdt het voor zich. Daardoor is de nauwe relatie tussen innovatie en hoogbegaafdheid in de HRD onopgemerkt gebleven.

Omdat het innovatieve proces zich voltrekt als een natuurlijk proces en omdat hoogbegaafden zichzelf niet kenbaar maken, dan wel niet opgemerkt worden, gaat er naar onze mening veel innovatief potentieel verloren. Deze onzichtbaarheid en de negatieve beeldvorming over hoogbegaafdheid vragen dringend om een stimulerend HRD-beleid. Met een dergelijk beleid kunnen de kansen om innovatief te zijn in de hele organisatie vergroot worden (gestippeld weergegeven in de figuur). Ook van de hoogbegaafde zelf is een groter bewustzijn gewenst om zichzelf zichtbaar te maken in organisaties.

Veel innovatieve krachten hebben weinig behoefte om zich kenbaar te maken als hoogbegaafd. Ze zijn niet trots op hun intelligentie, die aangeboren is en dus geen verdienste, zoals ook beschreven wordt in kader 3. En waarom zouden ze ook? Concertmusici hoeven

ook niet te spreken over muzikaliteit. Dat is hun vanzelfsprekende basis. Ze spreken wel over goede snaren, de juiste interpunctie, en de beste spelhouding.

Kader 3

Intellectueel is trots op ambachtelijk handwerk

Een vriend heeft biologie en filosofie gestudeerd. Hij is tweemaal cum laude afgestudeerd en summa cum laude gepromoveerd. Hij beschouwt dit niet als verdiensten en praat er zelden over. Sinds een paar jaar heeft hij een hobby als meubelmaker. Hij bewerkt het hout uitsluitend met handgereedschap, volgens complexe eeuwenoude technieken, die hij zorgvuldig bestudeert. Vol trots laat hij zijn creaties zien, en wijst opgewekt aan op welke punten hij de technieken nog niet volledig onder de knie heeft. Het creëren van tastbare resultaten uit mooi, levend materiaal geeft hem veel voldoening.

Toch zouden hoogbegaafden graag willen en kunnen bijdragen aan innovaties. Als wij onze hoogbegaafde klanten vragen wat ze het liefst zouden doen, zeggen ze bijvoorbeeld: "bedrijfsprocessen op mijn eigen wijze verkennen en onderzoeken en met verbeteruggesties komen." Anderen zouden graag maatschappelijke factoren en mechanismen onderzoeken, of bewegingen in de klantenmarkt en op basis daarvan ideeën ontwikkelen voor nieuwe of aangepaste producten. "Maar ja", voegen ze er dan aan toe, "daarvoor hebben we geen opleiding en dus worden we niet aangenomen".

Dit brengt ons op het volgende onderwerp: wat is een gunstig werkklimaat voor innovaties en wat niet? Hoe kan er vanuit de organisatie voldoende veiligheid geboden moeten worden voor het 'anders' zijn van de hoogbegaafden, voor hun eigenheid die naar onze overtuiging een grote bijdrage kan leveren aan innovaties? En: wat kan de HRD-er hieraan bijdragen?

5 Gunstige en ongunstige organisatiekenmerken voor hoogbegaafden

Creatief en innovatief werk gebeurt vooral als er buiten de vaste kaders, regels en procedures gewerkt kan worden. Vooral hoogbegaafden voelen zich in zo'n omgeving in hun element, sterk gemotiveerd en productief. "Alles wat nieuw is, trekt mijn aandacht". Terwijl de gemiddelde werknemer het juist prettig vindt om wat meer houvast te hebben.

Er is weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen hoogbegaafdheid en innovatieve organisatiekenmerken. Alleen Van Geffen (2000) deed hier een klein onderzoek naar, dat wij bewerkt hebben tot tabel 4.

Tabel 4

Voor hoogbegaafden gunstige en ongunstige organisatiekenmerken

Gunstige organisatiekenmerken	Ongunstige organisatiekenmerken
<ul style="list-style-type: none"> • flexibiliteit • weinig hiërarchie • weinig procedures (alleen als ze nut hebben) • belang van ontplooiing en behoeften van medewerkers • ruimte voor productieve conflicten • macht en invloed zijn te verkrijgen door deskundigheid, toewijding en succes (of hooguit door persoonlijkheid, expertise en uitzonderlijke prestaties). 	<ul style="list-style-type: none"> • procedures bepalen het werk • macht en invloed zijn met name afhankelijk van je positie • ontplooiing en behoeften van medewerkers zijn van gering belang • conflicten worden vermeden

De gunstige kenmerken komen sterk overeen met de 'taakcultuur' en 'persoonscultuur', de ongunstige met de 'rolcultuur' of 'machtscultuur' naar de cultuurtypologie van Harrison (Van Geffen, 2000).

Verdere beschrijvingen van gunstige organisaties zijn ons helaas niet bekend. Wel kennen wij het verhaal van de jeugdbond NJN, die al ruim 80 jaar een ideale 'hang- en ontwikkelingsplek' voor hoogbegaafden blijkt te zijn, zie kader 4.

Kader 4

NJN, kweekvijver van wetenschappers en politici

Uit de vrij kleine Nederlandse Jeugdbond voor Natuurstudie (NJN) is een opmerkelijk aantal bekende en invloedrijke (natuur)wetenschappers, natuurbeschermers, kunstenaars en politici voortgekomen. De vereniging kent een heel eigen sfeer en vocabulaire, en eigen waarden en normen. Bewuste afwijkingen daarvan vormen toch geen probleem. Samenwerken met iedereen is het motto. Terwijl velen zich thuis of op school weinig sociaal gedragen, en moeite hebben met groepen, leren zij bij de NJN sociale vaardigheden en voelen ze zich thuis. Vanwege het verplichte afscheid op 23-jarige leeftijd dragen de jonge leden grote verantwoordelijkheid, en leren ze omgaan met kritiek. Het ontplooiën van velerlei talenten wordt sterk gestimuleerd. (Coesèl, 1997).

Desgevraagd bevestigde Marga Coesèl onze indruk dat er veel hoogbegaafden lid waren van de NJN. Dit was zo vanzelfsprekend, dat daar nauwelijks over gesproken werd. Van de opzet van de NJN is veel te leren over een veilige en stimulerende (werk-)organisatie:

- Veel meer verantwoordelijkheid op jonge leeftijd dan volgens gangbare carrièreopvattingen;
- Ruimte om zelf het wiel uit te vinden, initiatieven te nemen, fouten te maken en daarvan te leren;
- Kritiek ontvangen en sociale omgang ervaren, in een sfeer die individualiteit respecteert.

Op basis van deze twee beschrijvingen en soortgelijke ervaringen van tientallen cliënten beschrijven we in de volgende paragrafen uitgebreider wat gunstige en ongunstige werkomstandigheden zijn voor innovatief talent. We merken daarbij op dat we in dit bestek niet uitputtend zijn.

Gunstig werkklimaat voor innovatief talent

Innovatie betekent de gebaande wegen verlaten. De innovatieve organisatie kan voor haar coördinatie geen gebruik maken van een vorm van standaardisering. Mintzberg (1992) kiest om die reden voor de adhocratie. Kenmerken van deze organisatiestructuur zijn een zeer organische structuur met weinig geformaliseerd gedrag. Binnen de adhocratie bundelen de specialisten hun krachten in multidisciplinaire teams die gevormd worden voor elk afzonderlijk innovatieproject. De functie- en marktgerichte specialisten worden via een matrixstructuur samengesteld. Dit sluit aan bij de beschrijving van Harrison (1972) van de taakgerichte cultuur: een platte organisatie waar de baas coacht en condities regelt, die weinig bureaucratie kent en waar de klus gewoon moet worden geklaard, want men staat (altijd) klaar voor de klant.

Veel hoogbegaafden willen en moeten zelf uitvinden hoe ze een taak gaan volbrengen, om goed te functioneren. Van de leidinggevende vraagt dit sturen op output, taken delegeren aan specialisten, vrijheid in de wijze waarop het werk wordt aangepakt en het faciliteren van goede werkcondities: "The manager or supervisor should focus on goals and results rather

than the method to be followed (the so-called compass approach)" (Bil & Peters, 2001). Dit sluit aan bij wat Weggeman noemt als de gunstige leiderschapstijl voor kenniswerkers (Weggeman, 2001). Leiding dus, die minder op controle gebaseerd is en ruimte geeft aan creativiteit en initiatief. Dit sluit ook aan op de oproep van Van Praag (1996) om meer bezielde leiding, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven.

Hoogbegaafden voelen zich in een dergelijke organisatiestructuur en -cultuur prettig, zoals ook Van Geffen bij haar onderzoek vond (tabel 4). Een voorbeeld:

Kader 5

Baantje bij de fietsenmaker

Een collega heeft een moeilijk lerende zoon, getest hoogbegaafd. Sinds een jaar heeft hij een baantje naast school bij een plaatselijke fietsenmaker. Hij is daar graag. Deze man laat hem alle voorkomende werkzaamheden verkennen en uitvoeren. Van het magazijn, via de inkoop en de reparatie, tot aan de kassa. Omdat hij steeds nieuwe dingen mag doen, blijft het leuk. Het heeft iets van een stage van een managementopleiding, maar dan zuiver in de praktijk. Regelmatig doet hij voorstellen ter verbetering. De baas staat stevig in zijn schoenen, en voelt zich niet bedreigd. Sommige suggesties neemt hij over, andere niet. En meestal legt hij uit waarom. De jongen is helemaal opgefleurd. "Voor het eerst leer ik iets!", zegt hij enthousiast.

Ruwweg 30-50%⁸ van de hoogbegaafde beroepsbevolking functioneert nu goed in de Nederlandse maatschappij. Op de juiste plaats zijn ze grensoverstijgend, vernieuwend en werken ze multidisciplinair. Gunstige werkplekken zijn de flexibele werkstructuren van vele soorten adviesbureaus en creatieve beroepen, inclusief ondernemerschap (Van Geffen, 2000). Wij kennen of herkennen veel goedfunctionerende hoogbegaafden in beroepen als ambachtsman, adviseur, (technisch) specialist, politicus, onderzoeker, kunstenaar, schrijver, zelfstandig ondernemer.

Ongunstig werkklimaat voor innovatief talent

Innovaties komen het minst tot stand in een bureaucratische organisatiestructuur met een sterke rolgerichte cultuur. Kenmerken voor een dergelijk organisatietype zijn: veel routinematig werk, veel formele procedures en regels en systemen, taakscheiding, enz. De rol van de leidinggevende richt zich op het controleren en het naleven van de interne regels en procedures. In een dergelijk werkklimaat komt de hoogbegaafde slecht tot zijn recht.

Wij schatten dat nu een derde⁹ van de hoogbegaafden niet op een passende werkplek zit. 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. Zij zijn zich vaak niet bewust van hun hoogbegaafdheid, velen vinden zichzelf dom.

⁸ Deze waarde betreft een 'educated guess' van de auteurs: Kwantitatief onderzoek is zeer gewenst.

⁹ Ook deze waarde betreft een 'educated guess' van de auteurs.

Kader 6

Een eigen aanpak

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.

Minder passende organisaties zijn bijvoorbeeld sociale diensten, arbeidsbureaus, de IND van Justitie, banken en bevolkingsregisters, traditionele familiebedrijven, kleine lokale overheden. Alleen als hoogbegaafden hier een heel speciale taak vervullen met bijbehorende mogelijkheden (b.v. intern organisatieadviseur of innovator, of behandelaar van zeer moeilijke of speciale cliënten), kunnen zij hun talenten inzetten.

Als hoogbegaafden geen plaats vinden in de maatschappij, realiseren zij vrijwel niets van hun potentieel. Naar schatting geldt dit nu voor 20-40% van de groep. Een deel heeft wel gewerkt, maar is burn-out geraakt. Anderen hebben tegen hun zin geen eigen inkomen, of een uitkering, of leven op een bestaansminimum. Sommigen leven geïsoleerd van de maatschappij, zijn dakloos, verslaafd, of wonen in een psychiatrische inrichting¹⁰.

Als er meer positieve aandacht komt voor hoogbegaafdheid talent op het werk, en meer hoogbegaafden zich als zodanig herkennen en durven laten zien, verwachten wij dat dit ertoe zal leiden dat meer hoogbegaafden een waardevolle bijdrage aan de samenleving kunnen leveren. We komen hier later op terug.

6 Hoogbegaafdheid en valkuilen

Zoals Belbin (1998) concludeert in zijn onderzoek naar teamrollen op het werk, horen bij elk talent acceptabele zwakten, en ook valkuilen. Wij beschrijven er enkele van hoogbegaafden, op basis van onze eigen ervaringen. Sommige worden op individueel niveau zichtbaar, andere op teamniveau.

Communicatie met collega's

De (gedrags)kenmerken van hoogbegaafden, zoals weergegeven in tabel 1 en 3, kunnen leiden tot communicatieproblemen. Communicatieproblemen kunnen ontstaan door een ongeschikte organisatiecultuur (par. 5). Maar een deel van het probleem ligt bij de communicatievaardigheden van de hoogbegaafden zelf. Vaak wordt gezegd dat hoogbegaafden een lager EQ hebben dan anderen. Uit onderzoek is gebleken dat dit niet zo is: hoogbegaafden hebben, kort samengevat, een 'gemiddeld EQ' (Derksen et al., 2002). Maar een gemiddeld EQ is niet voldoende om het vaak eigenzinnige karakter van een hoogbegaafde rimpelloos in een groep op te nemen¹¹.

Sommige hoogbegaafden tonen onvoldoende respect voor het beperken van gezichtsverlies voor de ander. Dit belemmert de communicatie (Gerritsen, 2001). De oorzaak is een te sterke gerichtheid op de inhoud en te weinig op het contact met de ander. Om

¹⁰ Dalrymple (2001) beschrijft een aantal voorbeelden van mensen aan de onderkant van de maatschappij, die wij herkennen als hoogbegaafden. De genoemde waarde is ook een 'educated guess'.

¹¹ En dat karakter hangt voor een belangrijk deel samen met een andere levensloop en een ander waarnemingsvermogen.

dezelfde reden gaan ze onbewust de competitie aan op kennisniveau. Ze zijn gewend een afwijkende mening te hebben en buiten de groep te vallen. Ze brengen hun mening soms te stellig in, daarmee roepen ze uitsluiting op.

Omgang met autoriteit

Hoogbegaafden zien of begrijpen het belang van statusverschillen vaak niet. Zij hebben al van jongs af aan vastgesteld 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 b.v. nodig is in een project (Stultiens & Stultiens, 2004). Problemen met autoriteiten kunnen soms een aanwijzing zijn dat de organisatiecultuur aan verbetering toe is. De kleine groep hoogbegaafden signaleert dit vaak als eerste. Als daar wat aan gebeurt, profiteert een veel grotere groep medewerkers daarvan en zal de innovatiekracht van de gehele organisatie toenemen.

Gebrek aan discipline

Bij de meest voorkomende taken in de samenleving gaat het niet om innovatie of een maximale kwaliteit, maar om het leveren van een constante kwaliteit in een behoorlijk tempo: routinematig werk dus. Dit vraagt de nodige discipline. Dat is *geen* groot talent van hoogbegaafden. Zij hebben een heel brede interesse en houden routinematig werk niet lang vol. De in tabel 1 en 3 genoemde (gedrags)kenmerken en onze waarnemingen ondersteunen dat. Na een vliegende start gaat het nieuwe eraf, dan raken ze hun motivatie kwijt en zijn ze snel afgeleid, of is hun kwaliteit teveel wisselend. Ze hebben snel last van externe omstandigheden en kunnen somber en lastig worden, zeker als het lange tijd duurt. Deze combinatie van eigenschappen kan veel verwarring scheppen, zowel op de werkvloer, als bij de hoogbegaafde zelf. Ze zijn zich dit vaak niet bewust.

Een voorbeeld: werkt een hoogbegaafde bij de vuilophaaldienst, dan kan hij snel een idee krijgen hoe bijvoorbeeld in een doodlopende straat het vuil het best opgehaald kan worden: anders dan in de rest van de wijk. Velen vinden het leuk om dat uit te puzzelen¹². Het leidt echter tot verwarring bij de collega's en stagnatie in het proces. Het is gemiddeld genomen handiger om het steeds op dezelfde manier te doen.

7 Opsporen van innovatief talent

Veel hoogbegaafd talent blijft onzichtbaar, zowel door toedoen van de hoogbegaafde zelf als door het niet herkennen van hoogbegaafd potentieel in de organisaties.

Wat betreft de hoogbegaafde kan dit samenhangen met negatieve ervaringen in het verleden. Veel hoogbegaafden 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. In het latere leven, bij loopbaankeuzes kan dit het bepalen van voorkeuren enorm in de weg staan. Doordat zij dit alles vaak niet relateren aan hoogbegaafdheid, blijven zij steken in een verwarrend gevoel van 'anders-zijn' en kunnen zij zich moeilijk verkopen op de arbeidsmarkt.

Ook in ons literatuuronderzoek valt op hoe weinig aandacht er besteed wordt door onderzoekers aan volwassen hoogbegaafden. Zo blijven veel succesvolle hoogbegaafden 'in de kast'. Daardoor wordt de beeldvorming over hoogbegaafden negatief bepaald door extreme gevallen en problemen. Er is sprake van een vicieuze cirkel. De waarde van hoogbegaafden blijft hierdoor in het HRD onzichtbaar.

¹² 'Functionele luiheid': het is een sport om te kijken of iets gemakkelijker of slimmer kan, ook al is het uiteindelijk niet sneller klaar.

Rol van de HRD-er

Als HRD-ers meer kennis hebben van hoogbegaafdheid, kunnen zij het profiel van hoogbegaafde werknemers beter op waarde schatten en zien waar een goede match in hun organisatie te maken valt. Er kan met deze informatie een gericht HRD-beleid ontwikkeld worden. Met dit artikel willen wij aan die herkenning en erkenning een bijdrage leveren.

Het HRD-beleid voor hoogbegaafde werknemers kan vanuit twee ingangen worden opgezet:

- vanuit de behoefte van de organisatie aan innovatie;
- vanuit de behoefte van de individuele medewerker aan ontplooiing.

Door naar de behoeften van hoogbegaafden te luisteren, kan het HRD ook veel bereiken voor de andere medewerkers. Hoogbegaafden kunnen fungeren als de 'mijnkanaries' van de organisatie of de samenleving¹³. Veel problemen die hoogbegaafden ondervinden, gelden namelijk ook voor anderen, maar vaak in mindere mate.

Ondanks alle inspanningen voor Nederland Kennisland, klagen wetenschappers over het keurslijf waar de wetenschap in wordt gedrukt. Er is haast geen ruimte meer voor fundamenteel onderzoek, want het is onvoorspelbaar en nog niet toepasbaar. Daardoor zoeken excellente onderzoekers hun heil elders¹⁴. En experts uit het buitenland voelen ze zich steeds minder thuis in de starre en weinig uitdagende Nederlandse cultuur¹⁵. Echt nieuwe ideeën passen per definitie niet in een vooraf omlijnd programma!

Prof. H. Volberda is initiatiefnemer van het Centrum voor Sociale Innovatie. Door een andere organisatie kan er meer ruimte komen voor creativiteit en de toepassing daarvan in de vorm van innovatie, en dat is dringend nodig¹⁶.

HRD vanuit behoefte aan innovatie

Heeft uw bedrijf 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 al wel voldoende creatieve mensen van binnen de organisatie herkend en gerekruteerd voor deze vraagstukken. De kunst is dan om de werkomstandigheden zo in te richten dat het talent van deze hoogbegaafden volledig wordt benut. Dat vraagt aandacht voor de cultuur en de stijl van leidinggeven, zoals in par. 5 staat beschreven. 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 tabel 5 enkele aandachtspunten, waarmee u hoogbegaafden kunt selecteren die passen bij uw organisatie.

¹³ Vroeger namen mijnwerkers een kanarie mee als verklapper van het gevaarlijke mijngas. De kanarie is hier extra gevoelig voor, en als men zag dat hij flauwviel, kon men nog maatregelen treffen.

¹⁴ Dr. P. Medendorp in NRC van 16 juni 2006.

¹⁵ Persoonlijke mededeling dr. E. Huster van het Ministerie van Economische Zaken.

¹⁶ O.a. NRC van 25 juni 2006.

Tabel 5
Checklist innovatiepotentieel sollicitanten

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?

We zien dat het vragen zijn, die vooral toekomstgericht zijn. Vooropleiding en carrièrepad zijn in onze ervaring minder belangrijk. Wel is het belangrijk dat men verbindingen kan leggen tussen de eigen eerdere ervaring en de aangeboden functie. En dat men zich voldoende kan verbinden met de organisatie.

In tegenstelling tot meer routinematige functies, is een gebruikelijk carrièrepad dus geen goed criterium, evenals een gangbare opleiding. Speciale wensen (Wat hebt u nodig om goed te functioneren?) dienen zorgvuldig te worden afgewogen in een kosten/baten-analyse. Of de wens in de organisatie gebruikelijk is, is geen goed criterium voor het selecteren van innovatieve krachten. Bedenk daarbij 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.

HRD vanuit de behoeften van de individuele hoogbegaafde werknemer

Ook de hoogbegaafde werknemer heeft behoefte om zijn of haar talenten te ontplooien. Herkent u met de tabellen 1 t/m 3 hoogbegaafdheid bij uw medewerkers? Zo ja, is de organisatiecultuur voldoende veilig om de hoogbegaafdheid te laten zien? Hebben deze werknemers wellicht bepaalde praktische wensen? Gelet op de vooroordelen over hoogbegaafdheid houden veel medewerkers daar liever hun mond over, zeker als ze eerdere vervelende ervaringen hebben gehad. Wellicht zijn er enkele goed functionerende medewerkers van wie de hoogbegaafdheid bekend is of vermoed wordt. Onderzoek dan in een verkennend gesprek hoe de werkomgeving vriendelijker en stimulerender kan worden voor innovatieve werknemers. In veel gevallen kan het herkennen van hoogbegaafdheid helpen om belemmeringen op te heffen, persoonlijk te groeien en de capaciteiten te gaan gebruiken.

Rol van de hoogbegaafde zelf

Wat kunnen hoogbegaafden zelf bijdragen aan het zichtbaar maken van hun innovatieve talenten? Wij zien in onze praktijk verschillende kernleerpunten terugkeren die kunnen helpen om een vastgelopen hoogbegaafde op de eigen werkplek beter te laten functioneren. Bijna op elke hoogbegaafde zijn wel enkele van de volgende punten van toepassing (tabel 6).

Tabel 6

Wat zijn kernleerpunten voor hoogbegaafden?

Persoonlijke leerpunten

- 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. Schaam je daar niet voor.
- Wees alert op window-dressing. Bedrijven stellen functies soms mooier voor dan ze zijn. Onderzoek dit grondig om teleurstelling te voorkomen.
- Aanvaard het tijdaspect van organisatieprocessen. Zoals het langer duurt om 50 mensen uit de bus te laten stappen dan twee, zo duurt een beslissing nemen ook langer.
- Leer om de luisteraar mee te nemen in een betoog.
- 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.

Vele van onze cliënten hebben jaren in totale verwarring geleefd. Verwarring vanwege onbegrip over hun sociale omgeving, waarmee zij voortdurend onbedoeld in conflict komen. In onze artikelen over hoogbegaafdheid op het werk voelden zij zich gezien en begrepen. Ze zagen een verklaring en ook een mogelijke ingang tot persoonlijke ontwikkeling. Een groot deel van hen heeft zichzelf meer durven laten zien en gericht gezocht naar een passende werkplek. Vaak hebben ze deze zelf gecreëerd. Meer herkenning door de HRD-er van hoogbegaafdheid en oog voor de daarbij behorende talenten en valkuilen kan bijdragen aan meer innovatie en gelukkiger hoogbegaafde werknemers.

8 Conclusies en aanbevelingen

De opvattingen over hoogbegaafdheid zijn tot nu toe weinig positief. Toch begint er de laatste tijd wel iets te veranderen. We zien op de Nederlandse TV de nationale IQ-test, en de serie 'Beauty and the nerd', waarin hoogbegaafdheid redelijk genuanceerd werd neergezet. De term 'nerd' begint een geuzennaam te worden voor een goede IT-medewerker¹⁷.

Het onderwerp waarover wij schrijven is een nieuw veld. Wij vonden nauwelijks tot geen onderzoek. Zelfs in de V.S., waar hoogbegaafdheid hoger wordt aangeslagen dan hier, wordt er nog nauwelijks gekeken naar de relatie tussen hoogbegaafdheid en innovatie. Linda Silverman van het Gifted Development Institute¹⁸ noemde het opmerkelijk hoeveel wij al hebben gepubliceerd in 'gewone' tijdschriften. Zij hebben veel meer gepubliceerd, maar vrijwel alleen in hun eigen tijdschrift voor hoogbegaafden. Ons artikel beschouwen wij daarom als explorerend. Onze waarnemingen kunnen wel gaan leiden tot hypothesen en tot theorievorming, maar daarvoor is veel meer onderzoek nodig en dit is ook zeer gewenst.

We hebben in dit artikel omschreven wat hoogbegaafdheid is en hoe hoogbegaafden te herkennen zijn. Ze hebben grote potenties wat betreft creativiteit en daarmee voor innovatie. Maar ze zijn lang niet altijd zichtbaar en daarmee gaan talenten verloren. Voor die onzichtbaarheid gaven we een aantal verklaringen op diverse niveaus. We gaven aan wat gunstige en wat ongunstige werkplekken zijn voor hoogbegaafden. Daarbij zijn organisatiecultuur, leiderschapstijl, maar ook arbeidsomstandigheden en inhoud van het werk van invloed. Hoogbegaafden hebben ook zelf een aantal leerpunten om beter te gaan functioneren.

Voor leidinggevend en HRD-ers is het belangrijk om onderscheid te leren maken tussen verschillende soorten 'ongebruikelijk' gedrag van hoogbegaafden. Een deel van dat gedrag is misschien lastig, maar tegelijk noodzakelijk om de unieke gewenste innovatieve rol te kunnen vervullen. Dit soort zaken vraagt om aanpassingen in de organisatie. 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 leiden tot het herkennen van hoogbegaafdheid en het creëren van een gunstiger fit tussen de hoogbegaafde en de werkplek. Hoogbegaafden kunnen dan uitgroeien tot vitale innovatiekiemen midden in de organisatie¹⁹. Deze medewerkers kunnen zowel bijdragen aan inhoudelijke kennisvernieuwing als aan sociale vernieuwing. Omdat de door ons gegeven adviezen ook gunstig zijn voor het bevorderen van de creativiteit van andere werknemers, komt dit de hele organisatie ten goede. Het gehele bedrijf neemt daarmee deel aan The Learning Society en daarmee aan sustainable development. In dit artikel hebben we een nieuwe, concrete ingang voorgesteld om daaraan te werken: via de kleine, maar heel specifieke deelverzameling van hoogbegaafde medewerkers.

Wij stellen zorgvuldig opgezette pilots voor met het scheppen van ruimte voor intelligent talent in diverse organisaties. Ook pleiten we voor het onderscheiden van hoogbegaafden als aparte groep in diverse kwantitatieve HRD-onderzoeken. Verschillende algemene ervaringen uit dit artikel kunnen dan nader gespecificeerd en gekwantificeerd worden.

¹⁷ De boodschap van Internetprovider XS4ALL: Onze nerds zijn minder gelikt en klantvriendelijk, maar uw internetprobleem wordt wel echt opgelost!

¹⁸ Tijdens de workshop: I'm not gifted, I'm just Busy. About unrecognized giftedness in Women, Driebergen, 22 november 2005; zie ook www.gifteddevelopment.com.

¹⁹ Belbin noemt dit ook als een typische eigenschap van de Plant.

BIJLAGE 1

Materiaal en Methode

Dit artikel is gebaseerd op een grote hoeveelheid biografisch materiaal van hoogbegaafde werknemers. Het best gedocumenteerde en meest uitgebreide materiaal is dat van de cliënten van het gespecialiseerde loopbaancoachingsbureau 'Werk en Waarde': een honderdtal levensverhalen, ca. 500 korte succesverhalen, en ca. 200 wensbeelden voor de toekomst, aangevuld met de informatie uit een duizendtal diepgaande coachingsgesprekken.

Omdat wij ons realiseren, dat onze cliënten niet representatief zijn voor de gehele doelgroep van hoogbegaafden, hebben we intensief gezocht naar literatuur en websites en daarnaast zoveel mogelijk materiaal van andere hoogbegaafden verzameld, met name op de volgende manieren:

- Vijf jaar ervaring vanuit een HRD-functie in een milieuadviesbureau met veel hoogbegaafden.
- Ruim 20 jaar ervaring als trainer, coach en opleidingsadviseur voor overheid en bedrijven.
- Ervaring met diverse workshops ('Loopbaanavontuur' met totaal ca 50 deelnemers²⁰; 'leren leren' en 'werkstress' met ca. 100 deelnemers).
- Zeven jaar ervaring als lid van Mensa (twee auteurs); discussies in het mededelingenblad en bijeenkomsten.
- Tientallen reacties, maildiscussies en hulpvragen naar aanleiding van onze eerdere artikelen.
- (Auto)biografieën in boekvorm.

We hebben onze indrukken getoetst in gesprekken met professionals:

- Intervisie en gesprekken met collega's, gespecialiseerd in hetzelfde onderwerp.
- Enkele tientallen gesprekken met leidinggevendenden van hoogbegaafden.
- Reacties bij lezingen en netwerkgesprekken met bedrijfsartsen, HRD-mensen en loopbaanadviseurs.

Literatuur

Belbin, R.M. (1998). *Management Teams. Over success- en faalfactoren voor teams. Transl. from: Management teams. Why they succeed or fail.* 1981. London: Butterworth Heinemann

Bil, T., & Peters, J. (2001). *De breineconomie. Strategische keuzes voor waardecreatie.* Pearson Education.

Braak, Hans van den. (2002). *Ontsnappingskunst. "Evolutie van de creatieve geest"*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Coesèl, Marga. (1997). *De NJN, Een gemeenschap van individualisten.* Leiden.

Dalrymple, Theodore. (2001). *Life at the bottom.* Chicago: Ivan R. Dee.

Deary, Ian J. (2001). *Intelligence. A very short introduction.* Oxford University Press, 2001.

²⁰ Ontwikkeld door Frans Corten i.s.m. Edith Triebelinig; www.loopbaanavontuur.nl. Hier leren hoogbegaafden keuzes maken op basis van gevoel.

Derksen, J., Kramer, I., & Katzko, M. (2002). Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence? *Personality and Individual Differences*, 32, 37-48.

Gardner, H. (2002). *Soorten intelligentie*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Gaspersz, J. (2005). *Concurreer met creativiteit*. Essay voor de Innovation Lecture 'Compete with creativity 2005'. Ministerie van Economische Zaken.

Geffen, G. van. (2000). *Mensalen en de cultuurtypen van Harrison*. Artikel in Mensaberichten. Zie www.seba.nl.

Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*, Penguin, London.

Harrison, R. (1972) *Understanding your organization's character*. In: Harvard Business Review, 1972.

Jacobsen, Mary-Elaine. (1999). *The gifted Adult*. Ballantine Books.

Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 573-579.

Mintzberg, H. (1991), *Organisatiestructuren*. Academic Service, Schoonhoven 1992. Transl. from: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1983).

Mönks, F.J. & Span, P. (Eds.) (1984). *Hoogbegaafden in de samenleving*. Nijmegen: Dekker & Van de Vegt.

Nauta, Noks, & Corten, Frans. (2002). Hoogbegaafden aan het werk (Gifted adults in work). [Voor de praktijk] *TBV*, 10 (11): 332-335.

Praag, E. van. *Spiritueel Leiderschap*. Kluwer 1996.

Robinson, A.G. & Stern, S. (1998). *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Stultiens, Henk, & Stultiens, Luuk. (2004). *Het fenomeen status*. Schiedam: Scriptum.

Vinke, Rob. (2005). *Human resource Management voor de toekomst. Op weg naar de menselijke maat*. Netwerkpers.

Weggeman, Mathieu. (2001). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties* (4e druk). Schiedam: Scriptum management.

Over de auteurs

Frans Corten, Werk en Waarde

Frans is van oorsprong bioloog en filosoof. Hij is sinds 1995 werkzaam in het HRD-gebied en heeft de afgelopen tien jaar meer dan honderd hoogbegaafde medewerkers gecoacht in uiteenlopende organisaties. Sinds 2001 werkt hij vanuit zijn adviesbureau Werk en Waarde, dat gespecialiseerd is in hoogbegaafde volwassenen. Hij heeft verschillende artikelen over deze doelgroep gepubliceerd, en een speciale workshop voor hoogbegaafden ontwikkeld (Loopbaanavontuur), die hen weer in contact brengt met hun inspiratie en intuïtie.

www.werkenwaarde.nl

www.loopbaanavontuur.nl

Noks Nauta, Kwaliteitsbureau Ned. Ver. voor Arbeid- en Bedrijfsgeneeskunde/ freelance consultant.

Noks is bedrijfsarts en psycholoog. Zij heeft binnen Mensa Nederland de commissie O&O (Onderzoek en ontwikkeling) opgericht. Ze publiceerde (samen met Frans Corten) verschillende artikelen over hoogbegaafden en werk en heeft een zeer uitgebreid netwerk op dat gebied. Haar persoonlijke missie is het verbreden en verdiepen van de kennis van iedereen die te maken heeft met hoogbegaafden in een professionele context.

www.noksnauta.nl

Siewke Ronner: Meriones Advies

Siewke is gezondheidspsycholoog en organisatiekundige. Zij begeleidt ontwikkeling en verandering van mensen in organisaties. Zij heeft een scherp oog voor het unieke en het kwetsbare in individuele medewerkers en in het bijzonder in hoogbegaafden. Haar missie is professionalisering van organisaties en het bevorderen van samenwerking. Zij past hierin onder meer het teamrollenmodel van Belbin toe, en onderzoekt onder welke condities de hoogbegaafde werknemer de innovatieve rol op zich kan nemen in de organisatie.

Contactgegevens:

Frans Corten

Werk en Waarde

T.G. Gibsonstraat 34

7411 RS Deventer

0570 - 616868

Info@werkenwaarde.nl