

## Omgaan met medewerkers met cognitief talent

Deze handelingskaarten zijn onderdeel van de tools die zijn ontwikkeld voor medewerkers met cognitief talent en hun (hiërarchisch en functioneel) leidinggevenden, binnen het onderzoek 'Medewerkers met cognitief talent laten floreren'. Deze tools en het onderzoeksrapport zijn te vinden op de website van het lectoraat Goed Leraarschap, Goed Leiderschap.

*De onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd op literatuurstudie en onderzoek onder Fontys medewerkers. Alle beschrijvingen en citaten van de medewerkers op de ontwikkelde kaarten zijn afkomstig van betrokken medewerkers en hierover is met hen afgestemd. Namen zijn gewijzigd om privacy redenen.*



## Handelingskaarten

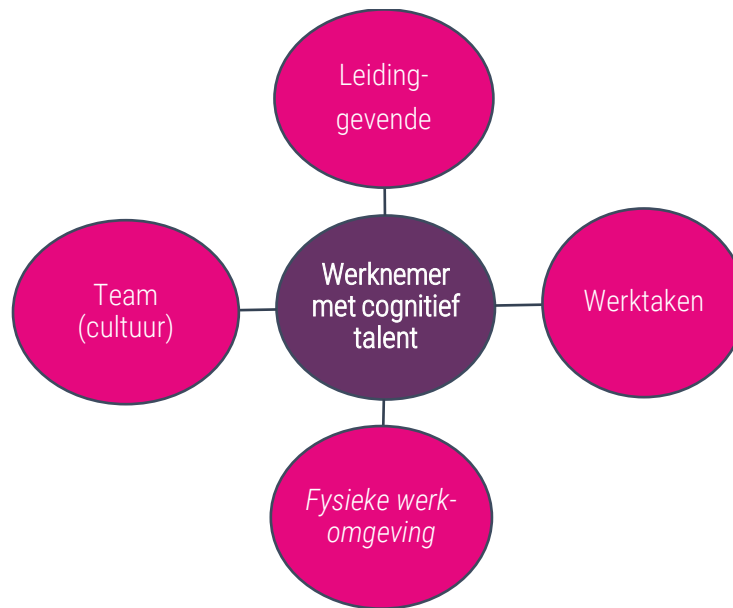
Fontys Lectoraat Goed Leraarschap, Goed Leiderschap  
Fontys Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen  
Fontys Kenniscentrum Youth Education for Society  
Fontys Inclusieproject

Isabelle Diepstraten, Danae Bodewes, Annemieke Weterings-Helmons, & Anouke Bakx

Contact:  [i.diepstraten@fontys.nl](mailto:i.diepstraten@fontys.nl) & [danae.bodewes@fontys.nl](mailto:danae.bodewes@fontys.nl)

HANDELINGSKAART: STIMULERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN IN DE WERKOMGEVING  
(volgens de werknemers met cognitief talent)

Ecologisch model werknemer



Score stimulerende en belemmerende factoren in werkomgeving					
Meest stimulerende factor	Het werk zelf	Team collega's	Leidinggevende	Fysieke werkomgeving	Minst stimulerende factor
Meest belemmerende factor	Team collega's	Fysieke werkomgeving	Leidinggevende	Het werk zelf	Minst belemmerende factor

## HANDELINGSKAART EIGEN WERKZAAMHEDEN (INHOUD, VORM, BETEKENIS) (volgens cognitief getalenteerde medewerkers)

Doel(groep): Bedoeld voor zelfinzicht en bewustwording en bespreekbaar maken bij leidinggevend, hrm-medewerkers en collega's

### Stimulerende factoren

### Hoe deze stimulerende factoren te versterken

<b>Autonomie en vertrouwen in het werk*</b>	<b>Ruimte en vertrouwen geven</b> binnen afspraken rondom rollen en verwachtingen, niet laten tegenhouden door organisatie die nog niet alle mogelijkheden ziet
Onderzoek doen, de diepte in kunnen gaan	Inzetten op en ruimte bieden aan <b>diepgang en onderzoekend vermogen</b> ; onderzoek doen gelijk waarderen aan onderwijs geven
<b>Afwisseling</b> in inhoud, mensen, rollen	<b>Periodiek bespreken</b> of er voldoende afwisseling en/of uitdaging is; waarbij alle rollen (zoals in onderzoek, onderwijs, innovatie, ondersteuning) als gelijkwaardig worden gezien
Gevoel <b>zinvol bezig</b> te zijn	Praat over wat iemand bindt en boeit. Organiseer <b>ontmoetingen over de inhoud en vorm</b> van het werk, liefst in samenhang met het grotere geheel en in verschillende en passende vormen (vergaderingen, heisessies en kennislunches)
<b>Nieuwe dingen</b> ondernemen, pionieren, opzetten	<b>Inzetten op rollen en activiteiten rondom vernieuwen, verbeteren en veranderen</b> , in plaats van routinematige activiteiten en onderhoud. Geef ruimte om te experimenteren, <b>fouten</b> te mogen maken en te <b>leren</b> om kennis en inzicht in te brengen en te kunnen <b>delen</b> met collega's

### Belemmerende factoren

### Hoe deze belemmerende factoren in te perken

<b>Repetierend en weinig inhoudelijk</b> werk	Inzetten op ondernemen van nieuwe dingen. <b>Minder procedures en meer autonomie</b> , energielekkende taken bespreken met leidinggevende en/of collega's
<b>Te drukke agenda</b> - onder andere door vele vergaderingen	Vergaderstukken op tijd laten aanleveren en vergadering <b>goed structureren en voorbereiden</b> ; kijken wie waar echt bij moet zijn en <b>prioriteren</b> . Bespreekbaar maken of overleggen en vergaderingen passend zijn voor het uitvoeren van rollen en activiteiten medewerker (welke zijn functioneel noodzakelijk en welke ontbreken)
<b>Rolverwarring</b>	Zo mogelijk <b>rollen expliciet maken</b> in de verschillende contexten en deze rollen gebruiken in de <b>communicatie</b> . Niet inzetten op overheersend routinematige taken als innovatie een kernkwaliteit is
<b>Te laag tempo</b>	Inzetten op <b>autonome projecten</b> en zelf gekozen <b>samenwerkingspartners</b> . <b>Afbakening en bewustwording</b> eigen rol en verantwoordelijkheid
<b>Verkeerde oplossingen</b> voor en te <b>weinig afstemming</b> over problemen met de inhoud van het onderwijs	<b>Gebruik en/of bundel cognitief talent</b> binnen de organisatie om complexe casuïstiek/problemen vanuit verschillende perspectieven en expertises te analyseren en met complementaire suggesties voor oplossingsrichtingen te komen, zoals in een netwerk of expertisegroep

\* Groen gekleurde factor is de factor met absolute voorkeur volgens deelnemers

## HANDELINGSKAART FYSIEKE WERKOMGEVING (volgens cognitief getalenteerde medewerkers)

Doel(groep): Bedoeld om cognitief talent bespreekbaar te maken met leidinggevende en collega's en om talent te laten floreren

### Stimulerende factoren

### Hoe deze stimulerende factoren te versterken

Hybride werken (thuis of op locatie) op zelf gekozen tijdstippen

Medewerkers zelf werktijden en -locatie laten bepalen, rekening houdend met voorkeurtijden, vaste overlegmomenten en rooster

Ontmoetings-, samenwerkings- en stilteruimtes creëren

Fontys visie op leren (gekoppeld aan ruimten) ook op medewerkers toepassen, tijd op locatie gebruiken voor ontmoeten, samenwerken, rest tijd thuiswerken

Inspiratie, betrokkenheid, verbondenheid door nabijheid collega's

Meer sparren met gelijkgestemden, gemeenschappelijke koffie/werkkamer en koffiemomenten en informele ontmoetingen (zo nodig gepland) zodat deze niet van het toeval afhangen

### Belemmerende factoren

### Hoe belemmerende factoren in te perken

Te drukke werkplek en te weinig stiltewerkplekken

Beschikbaarheid rustige plekken, inspirerende stilteruimtes, bureaus met opzetwanden, zones inrichten met verschillende functies, afspraken voor die zones handhaven (zoals niet bellen in stiltezone), overleg altijd in afgesloten ruimtes

Inadequate inrichting: meubilair, daglicht, kleur, niet reguleerbare temperatuur, luchtcirculatie

Voor zover mogelijk: meer eigen regie over ramen/temperatuur/(zon)licht/ ventilatie, rustige, inspirerende inrichting (planten, kunst aan de muur, eigen spullen), meer daglicht en prettig kunstlicht, zones met verschillende temperaturen

Onvoorspelbaarheid van flexplekken: elke keer op zoek, jezelf en je spullen installeren, meubilair en jezelf aanpassen

Thuiswerken, eigen spullen op een plek achterlaten, vaste werkplekken

\* Groen gekleurde factor is de factor met absolute voorkeur volgens deelnemers

## HANDELINGSKAART TEAM(CULTUUR) (volgens cognitief getalenteerde medewerkers)

Doel(groep): bedoeld voor medewerker om cognitief talent bespreekbaar te maken met leidinggevende en collega's en om talent te laten floreren

### Stimulerende factoren

### Hoe deze stimulerende factoren te versterken

#### Elkaars talenten waarderen en benutten

**Teamdagen om elkaar echt te leren kennen:** talenten en valkuilen, zelfbeelden versus beelden van anderen

Uitgenodigd worden om te **sparren** met collega's

Als cognitief getalenteerde **zelf collega's uitnodigen** om met hen te sparren

Een **prettige sfeer** ervaren met een balans tussen zakelijk en informeel en elkaar vinden op inhoud

**Feedbackcultuur stimuleren** en monitoren waarin spanningen bespreekbaar zijn, heterogene teams samenstellen waardoor er minder neiging is tot concurrentie, mogelijkheid bieden om zelf team te kunnen kiezen, informele activiteiten organiseren op diverse tijdstippen zodat iedereen altijd wel een keer kan

### Belemmerende factoren

### Hoe belemmerende factoren in te perken

**Trage overlegcultuur**, minder snel denken en starheid, 'narrow mindedness' collega's

**Bespreekbaar** kunnen maken en zorgen voor **meer diversiteit** als het bijvoorbeeld gaat om snelheid

**Exclusie**, gebrek aan compassie

Duidelijk maken dat **diversiteit er mag zijn** en juist waardevol is, je autonoom mogen voelen en opstellen in een team

Te veel of te rigide nageleefde **kaders en regels** die als doel op zich zijn verworden

**Nagaan of kaders nog werken** zoals bedoeld, of aanpassingen nodig zijn  
Nauta & Van de Ven (2017) noemen weinig hiërarchie en procedures als belangrijk

**Talenten niet herkennen** en niet benutten

**Teamdagen om elkaar echt te leren kennen:** talenten en valkuilen, zelfbeelden versus beelden van anderen  
Nauta & Van de Ven (2017) noemen ruimte voor ontplooiing en productieve conflicten als belangrijk

\* Groen gekleurde factor is de factor met absolute voorkeur volgens deelnemers

## HANDELINGSKAART LEIDINGGEVENDE (volgens cognitief getalenteerde medewerkers)

Doel(groep): Bedoeld voor medewerker om cognitief talent bespreekbaar te maken met leidinggevende en collega's en om talent te laten floreren

### Stimulerende factoren

### Hoe deze stimulerende factoren te versterken

**Actief vragen en luisteren naar behoeften en deze ondersteunen** en in overleg passende taken en mogelijkheden voor ontwikkeling geven

Leidinggevendens zouden **juiste vragen** moeten kunnen stellen, daadwerkelijk achter diversiteit staan en signaleren of cognitief en andere talenten aanwezig zijn; **actief oppakken wat medewerker zelf aandraagt**

**Autonomie, ruimte, vertrouwen** geven en als daarom gevraagd wordt ook hulp geven

**Ruimte geven** om te experimenteren en daarbij fouten mogen maken, transparant communiceren, aangeven wat past bij de koers van de organisatie

**Talenten en behoeften herkennen en waarderen:** als een leidinggevende aangeeft wat iemand goed doet en dat ook zichtbaar maakt voor anderen

**Gezien worden** betekent dat ook de medewerker zichzelf beter leert kennen, eigen talent kan ontdekken. Ook **ontwikkelingsgerichte feedback** draagt daaraan bij; leidinggevende moet daarbij kennis hebben van (behoefte) cognitief talent

### Belemmerende factoren

### Hoe belemmerende factoren in te perken

**Geen erkenning en begrip**, concurrentiestrijd

**Waarde van diversiteit inzien en benutten** door cognitief getalenteerden op hun kwaliteiten in te zetten, zo mogelijk in een complementair, heterogeen team

**Onbegrip** door tekort aan kennis over cognitief talent

(Uitingen van) **cognitief talent leren herkennen** inclusief valkuilen (kenniskaart), **luisteren, vragen stellen**. Aanvulling vanuit literatuur: alert zijn op pestgedrag en belang van waarden als integriteit, eerlijkheid, rechtvaardigheid en betrouwbaarheid, die cognitief talent nodig heeft om te functioneren (Ronner et al., 2012). Het meest optimaal is als waarden van leidinggevendens hiermee overeenkomen (Nauta & Van der Ven, 2017)

**Te weinig autonomie** geven, te controlerend en te sturend gedrag

**Werknemer meer betrekken bij nieuwe plannen, vertrouwen geven**, kennis over behoeften cognitief talent (zie kennis- en handelingskaarten), extra aandacht voor grote autonomiebehoefte van cognitief getalenteerden en voor disfunctioneren bij onvoldoende autonomie

**Onvoorspelbaarheid en onbetrouwbaarheid** leidinggevende

**Tijdig en helder communiceren** als zaken gaan veranderen, wat er verandert en wat het te verwachten eindresultaat is (en durven benoemen als eindresultaat onbekend is)

**Overlegcultuur** creëren of steunen waarin weinig ruimte is voor snelheid

**Grenzen** aangeven van duur vergaderingen, met **formats** werken, goede **voorbereiding** overleg

\* Groen gekleurde factor is de factor met absolute voorkeur volgens deelnemers

## HANDELINGSKAART PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Doel(groep): handvatten om cognitief talent bespreekbaar te maken met leidinggevende en collega's en om talent te laten floreren

Ervaren werking zelfregie door cognitief getalenteerde medewerkers

Algemene theorie over copingsstrategieën: zelfregie, jobcrafting, gespreid leiderschap

**Competentie:** versterken door zelf de lead te nemen, aan te geven wat je nodig hebt, waaronder aanpassing van werkruimtes aan individuele behoefte. Belangrijk daarbij is het bespreken van paradoxale behoeften (zie ervaringskaarten)

**Zelfregie:** 'het heft in eigen handen nemen, zelf keuzes maken en tot actie komen en dat gedrag blijven vertonen' (Van Vuuren et al., 2016) en continu blijven leren (Van der Horst et al., 2017). Het nemen van eigen regie kan ook worden ontwikkeld (Janeiro et al., 2014; Koen et al., 2012). Verder kun je ook aangeven wat je nodig hebt door kenmerken uit het Delphi-model over hoogbegaafdheid te noemen en deze positief uit te leggen (Riddering & Nauta, 2016) zodat anderen rekening met je kunnen houden. Het bespreken kan zonder hoogbegaafdheid te benoemen, omdat dat negatieve en stereotype reacties kan oproepen. Je kunt bijvoorbeeld zeggen 'Ik ben een snelle denker dus geef mij maar wat meer werk. Ik moet alleen wel uitkijken dat ik niet alles overneem'

**Autonomie:** versterken door duidelijk te maken dat behoefte aan autonomie groot en aansturing minder gewenst is. Daarnaast: je eigen baan creëren, eigen regie nemen op bijvoorbeeld werkplek en werktijden om concentratie én ontspannen ruimte te geven, actiever eigen agenda managen. Stappen zetten zonder op goedkeuring van leidinggevende te wachten

**Jobcrafting:** het doorlopend passend maken van het werk, door concrete aanpassingen aan te brengen in taken, relaties, betekenis of context (werkplek, werktijden) zodat het werk beter aansluit op persoonlijke behoeftes, sterke kanten, interesses (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011)

**Relatie:** versterken door actief luisteren en vragen stellen, je aanpassen aan tempo collega's en hen stapsgewijs meenemen. Collega's vragen om te sparren. De rol van bruggebouwer tijdens overleggen oppakken indien passend bij rol en context. Teamactiviteiten waarin aandacht is voor elkaar en elkaars 'handleiding' te leren kennen

**Gespreid leiderschap:** leiderschap is een interactieproces tussen leiders, volgers en de situatie waarin zij zich bevinden en wordt toegekend op basis van expertise en ervaring (Hulsebos et al, 2012). Van der Waal et al. (2013) geven als tip: bedenk hoe jouw boodschap effectief kan zijn, niet bedreigend, stel daarom vragen in plaats van waarheden te poneren. Geef anderen de tijd en ruimte om te volgen en voorkom gezichtsverlies van de ander