

NRC HANDELSBLAD

3 juli 2002

Hoogbegaafdheid werkt niet altijd goed

Friederike de Raat

Hoogbegaafden zijn lang niet altijd succesvol. Ongeveer een derde heeft in meer of mindere mate problemen op het werk. Door hun bijzondere gaven raken ze geïsoleerd of hebben ze vaak conflicten. Loopbaanbegeleidingsbureaus hebben steeds meer aandacht voor deze specifieke groep werknemers.

Wat hebben een aantal succesvolle captains of industry en ruim 2 procent van de zwervers in Nederland met elkaar gemeen? Ze zijn hoogbegaafd, met dit verschil dat de ene groep daardoor zeer succesvol is geworden en de andere juist het spoor bijster is geraakt in het leven.

Hoogbegaafdheid leidt bij volwassenen nogal eens tot uitersten. Zo heeft circa een derde van alle hoogbegaafden nergens last van en groeit uit tot maatschappelijk grote hoogten. Weer een derde functioneert vaak goed, maar leidt een onopvallend bestaan. Soms krijgen ze op latere leeftijd alsnog problemen. Nog eens een derde heeft regelmatig problemen: deze mensen ervaren een 'mismatch' tussen hun omgeving en zichzelf. Vaak hebben ze wel een baan, maar vertonen ze moeilijk gedrag: ze hebben conflicten of bemoeien zich juist weinig met collega's, ze doen taken heel goed of juist heel slecht, ze hebben moeite met autoriteit en leiden nogal eens aan faalangst. Deze groep kan in het ergste geval doorschieten en in de marge van de samenleving belanden.

De begeleiding van hoogbegaafden met problemen op de werkvloer verkeert nog in een pril stadium, volgens Willem Kuipers en Annelien van Kempen van loopbaanadviesbureau Kuipers en Van Kempen in Voorburg. Het bureau is gespecialiseerd in 'extra intelligente mensen', een neutralere term dan het enigszins beladen woord 'hoogbegaafden'. „We komen regelmatig mensen tegen die al jaren problemen hebben op hun werk, die cursussen sociale vaardigheden en dat soort dingen doen, maar voor wie alles pas op zijn plaats valt als ze hier zijn geweest. Veel mensen weten namelijk helemaal niet van zichzelf dat ze extra intelligent zijn.”

Werkgevers onderschatten de problemen van hoogbegaafden, vindt ook Frans Corten van loopbaanbegeleidingsbureau Werk en Waarde in Delft, eveneens gespecialiseerd in hoogbegaafden. „Als je deze mensen op een verkeerde plek in een bedrijf zet, blijft er veel potentieel liggen. Ze worden ontevreden in hun werk en vertrekken, of worden stoorzenders op de werkvloer. Terwijl deze groep juist grote problemen kan oplossen en daarbij net zo waardevol kan zijn als dure externe adviseurs.”

Voor oplettende managers is het niet zo heel moeilijk om hoogbegaafde werknemers te herkennen. Hun gedrag vertoont vaak een aantal karakteristieken die sterker ontwikkeld zijn dan bij normaal begaafden. Dat kan leiden tot ongerief. Zo denkt de hoogbegaafde werknemer zeer snel en is hij allergisch voor domheid van collega's. Hij/zij denkt in te grote stappen en reageert weinig diplomatiek op onbegrip. Onder collega's leidt dat tot irritatie en de houding 'hij zal wel gelijk hebben, maar we geven het hem niet'. Met als gevolg dat de werknemer geïsoleerd raakt. Corten: „Naast hun hoge IQ hebben hoogbegaafden vaak een gewoon EQ (emotionele intelligentie) en dat is niet voldoende om hun ideeën weloverwogen, op het juiste moment en op de juiste toon aan de orde te stellen in een organisatie zonder irritatie te wekken.”

Een ander kenmerk van hoogbegaafden is hun nieuwsgierigheid. Kuipers en Van Kempen: „Ze

zijn eindeloos in de weer met nieuwe dingen en vervelen zich bij routineklussen. Dan gaan ze fouten maken. Voor de omgeving is dat onbegrijpelijk: hoe is het mogelijk dat iemand die zo intelligent is fouten maakt bij eenvoudig werk? Maar een hoogbegaafde verliest zijn interesse op het moment dat hij iets onder de knie heeft." Corten haalt het voorbeeld aan van een hoogbegaafde werkneemster die overspannen wordt. De bedrijfsarts geeft haar eenvoudig werk voor 20 uur per week. „Die 20 uur zijn prima, maar een overwerkte hoogbegaafde moet je geen eenvoudig werk laten doen. Je moet ze intellectueel uitdagen, maar emotioneel weinig belastend werk laten doen en dat betekent zo min mogelijk prikkels: geen muziek tijdens het werk, geen telefoon, geen mensen die in- en uitlopen."

Wat ook nogal eens tot problemen leidt op het werk is de grote behoefte van hoogbegaafden aan autonomie. Een autoritaire baas die graag controle uitoefent gaat heel moeilijk samen met een hoogbegaafde. Kuipers en Van Kempen: „Hoogbegaafden zijn vaak kunstenaar, advocaat, journalist, adviseur, beroepen waar je relatief weinig gecontroleerd wordt. Wordt er te veel controle uitgeoefend, dan gaan ze vechten of vluchten. Daarbij kunnen ze wild om zich heen slaan. Daaraan ten grondslag ligt de existentiële vraag: hoor ik er wel bij, kan ik mezelf zijn?"

De moeite die hoogbegaafden hebben met autoriteit heeft ook te maken met het feit dat ze van jongs af aan niet gewend zijn om te luisteren, aldus Corten. „Al op de basisschool wisten ze het regelmatig beter dan de leerkracht." Overigens geldt die voorsprong alleen voor kennisvragen, niet voor levensvragen. Want de hoogbegaafde heeft juist moeite met niet-kennisprocessen. Om de emotionele vaardigheden te vergroten, neemt Corten, die aangesloten is bij de organisatie 'De Wandelende Coach', zijn cliënten vaak mee naar buiten. „Ik laat ze dan bijvoorbeeld een kruising in het landschap zien en vraag ze de paden associatief te benoemen. Dus niet: ruitpad, wandelpad, asfaltweg, maar bloemenpad, kabouterpad en enge weg. Daarna laat ik ze een relatie leggen met hun loopbaan. Laatst heb ik een cliënt als huiswerk vijf kinderboeken laten lezen, bedoeld om de kennis even opzij te zetten en het gevoel weer boven te laten komen. Over hoogbegaafdheid heb ik het meestal helemaal niet, daar kan ik toch niks aan doen. Wel aan het versterken van die emotionele kant. Ik leer ze minder nadruk te leggen op wat ze al dan niet kunnen en meer op wat ze leuk vinden."

Tegenover de intellectuele zekerheid van hoogbegaafden kan emotionele onzekerheid staan. Kuipers en Van Kempen: „Ze voorzien dingen die fout kunnen gaan. Dat leidt tot diepe onzekerheid. Als manager moet je daar vertrouwen tegenover stellen." Hoogbegaafdheid gaat vaak gepaard met hooggevoeligheid: de hoogbegaafde neemt meer prikkels waar dan de normaal begaafde. En dat kan lastig zijn op de werkvloer: de werknemer kampt met keuzeproblemen, versnipperd zijn aandacht, trekt zich te veel van alles aan.

De manager moet op een aantal signalen letten, aldus Corten. „Als iemand zijn werk goed doet, maar zonder enthousiasme, of als iemand veel verschillende dingen kan, maar nergens echt voor kiest, of vaak zonder aanleiding conflicten heeft, dan kán het gaan om een slecht in zijn vel zittende hoogbegaafde. Ook de combinatie van onder- en overpresteren is heel kenmerkend voor deze groep. Als een hoogbegaafde goed functioneert, scoort-ie een 9, doet-ie het niet goed, dan is het ook meteen een 3. Bij een normaal begaafde werknemer liggen die cijfers veel dichter bij elkaar."

De manager moet voorkomen dat de hoogbegaafde zich isoleert in zijn werk. „Hij is ten slotte eindverantwoordelijk en heeft zicht op andere factoren dan de inhoud van het werk, zoals de wens van de klant en de presentatie. De hoogbegaafde stelt namelijk de inhoud boven alles en denkt dat iedereen dat het belangrijkste vindt." Kuipers en Van Kempen: „Extra intelligenten zoeken alles tot op de bodem uit, ze doen meer dan ze moeten doen. De manager heeft daar vaak weinig begrip voor, want het kost meer tijd." Maar, zeggen Kuipers en Van Kempen, gelukkig hebben deze mensen ook veel positieve kanten: „Je kunt ze zelfstandig op een klus zetten, ze zijn inventief en kunnen dus snel oplossingen verzinnen, ze hebben een scherp waarnemingsvermogen en kunnen

behoorlijk vasthoudend zijn. Dus als je ze als manager vertrouwen schenkt, zijn het uitstekende werknemers. Het is niet erg als ze een taakomschrijving krijgen, als daarin maar voldoende rekening wordt gehouden met die drang naar autonomie en de andere karakteristieken van de extra intelligente werknemer."

De loopbaanbegeleiders leren de hoogbegaafden om te gaan met hun talenten. Welke taken en rollen zijn geschikt of juist ongeschikt? Kuipers en Van Kempen: „We proberen te zorgen dat de extra intelligente werknemer niet doorschiet in zijn sterke kanten en binnen de bedrijfscultuur blijft passen." Kleinere bedrijven met een hoogwaardige specialisatie, zoals architectenbureaus of reclamebureaus, waar de werknemer mede de koers kan bepalen, zijn vaak prettige werkomgevingen voor een hoogbegaafde, volgens Grethe van Geffen, directeur van Seba, een adviesbureau op het gebied van cultuur en diversiteit. „De hoogbegaafde past het beste in een taak- of persoonscultuur. Om teleurstellingen te voorkomen moeten ze dat in een sollicitatiegesprek duidelijk aangeven."

Wat de hoogbegaafde vooral niet moet doen, volgens alle loopbaanbegeleiders, is zich volledig aanpassen aan de werkomgeving. Van Geffen: „Dat gaat ten koste van zijn kwaliteiten. Bedrijven moeten maar leren omgaan met diverse mensen en het beste uit hen naar boven te halen."

Positief probleempje

De werkgever van Pim Bos, hoofd automatisering van Berk Accountants en Belastingadviseurs, schakelde loopbaanadviesbureau Kuipers en Van Kempen in toen het management vond dat hij een persoonlijk trainer nodig had in verband met een mogelijke functiewijziging. Het bedrijf stond voor grote veranderingen in de organisatie en Bos werd omschreven als 'niet erg makkelijk in de omgang, maar waardevol voor de organisatie': door het personeel werd hij afgeschilderd als iemand die moeilijk communiceerde en de klanten diende hij te ongezoeten van replek. Doorgroeien naar een andere functie zat er daardoor niet in en ook in zijn functie als hoofd automatisering viel het nodige te verbeteren.

Via Kuipers en Van Kempen werd hij op het spoor gezet van Mensa, de belangenvereniging voor zeer intelligente mensen. Willem Kuipers: „Hij bleek weerbarstig te worden door het onbegrip en de miskennis van collega's, maar overigens een 'warm mens' te zijn." Bos: „Voor mij werden veel dingen uit mijn verleden en in mijn werk helder. Ik kan mijn problemen nu beter hanteren. Ik zei altijd maar een deel van wat ik dacht, ik nam aan dat iedereen het dan wel begreep. Dat bleek niet zo te zijn."

Bos werd lid van Mensa. „Ik ben nu zelfbewuster, omdat ik een niet al te vervelende verklaring heb voor mijn gedrag. Toen ook mijn omgeving wist dat ik een positief probleempje had, konden ze daar makkelijker mee omgaan. Ze doen er wel eens lacherig over, maar ze zien dat ik er nuchter mee omga en dat helpt. De werksfeer is aanzienlijk beter geworden en daardoor gaan de veranderingsprocessen in het bedrijf makkelijker."

© Op dit artikel berust auteursrecht

