

# Hoogbegaafdheid op het werk

## Achtergronden en praktische aanbevelingen

A.P. Nauta, S. Ronner

In november 2002 verscheen in dit tijdschrift een artikel onder de titel 'Hoogbegaafden aan het werk'.<sup>1</sup> Tot dan toe was er, ook internationaal, weinig gepubliceerd over hoogbegaafdheid en werk. Er kwamen dan ook veel reacties op dit artikel. Met name de tabel in het artikel, waarin steeds twee belevingen van aansluitingsproblemen door hoogbegaafdheid naast elkaar werden gezet: vanuit de hoogbegaafde werknemer én vanuit de omgeving, heeft veel opgeroepen. We hoorden verschillende malen dat zowel werknemer als werkgever ALLE punten letterlijk onderschreven! Ook bleken veel bedrijfsartsen aan de hand van deze tabel hoogbegaafden beter te kunnen herkennen en zo effectiever te kunnen begeleiden. Het artikel blijkt nog steeds actueel als informatiebron en als bron van herkenning.

In de afgelopen zes jaar is er meer aandacht gekomen voor dit onderwerp, bijvoorbeeld voor hoogbegaafde kinderen in het onderwijs. Daardoor zijn ook sommige ouders van slimme kinderen gaan ontdekken dat zijzelf hoogbegaafd zijn. En met de inrichting van verschillende denktanks en het vasthouden van bijzonder talent voor het bedrijfsleven staat het onderwerp nu ook op de politieke agenda.

Toch bestonden er tot voor kort nog veel misstanden over wat hoogbegaafdheid eigenlijk is. Ook was de beeldvorming over hoogbegaafden zelf niet altijd positief. Daarom is er in 2006/2007 een Delphi-onderzoek gedaan naar de kenmerken van hoogbegaafden.<sup>2</sup> In dit artikel gaan we kort in op de resultaten van dit onderzoek, met name waar het gaat om de relatie tussen de hoogbegaafde en het werk.

Daarna geven we op basis van de huidige kennis en ervaringen een aantal praktische tips voor de bedrijfs- en verzekeringsarts. We gaan kort in op de begeleiding door psychologen en andere professionals. En tot slot melden we wat de hoogbegaafde zelf kan doen.

### HOOGBEGAAFDHEID EN KENMERKEN

In de praktijk bleken verschillende definities voor hoogbegaafdheid naast elkaar te bestaan. Dit kwam de communicatie over het thema hoogbegaafdheid niet ten goede. Verschillen van

inzicht hingen vaak samen met de vraag of men bij de diagnose 'hoogbegaafd' alleen het hoge IQ hanteert (de bovenste 2% scores op een valide IQ-test) of dat men ook hoge prestaties moet laten zien. Kan iemand die geen diploma's heeft, geen zichtbare prestaties levert (bijv. zeer goed vioolspelen) of geen goede maatschappelijke positie heeft toch hoogbegaafd zijn?

In de loop van 2006/2007 is daarom in Nederland een landelijk consensustraject uitgevoerd naar wat een groep experts (mensen die zelf hoogbegaafd zijn én met hoogbegaafden werken, o.a. psychologen, (loopbaan)coaches, bedrijfsartsen en een psychiater), precies onder 'hoogbegaafdheid' verstaat. Er is gebruikgemaakt van de Delphi-methode. De uitkomst van dit onderzoek is een existentieel model waaruit de volgende gemeenschappelijk gedeelde kenschets volgt:<sup>2</sup>

*Een hoogbegaafde is een snelle en slimme denker, die complexe zaken aankan. Autonoom, nieuwsgierig en gedreven van aard. Een sensitief en emotioneel mens, intens levend. Hij of zij schept plezier in creëren.*

In bovengenoemd onderzoek is aandacht besteed aan het benoemen van de specifieke kenmerken van hoogbegaafden die in balans zijn. Wanneer de hoogbegaafde niet effectief met haar of zijn kenmerken omgaat, kan er sprake zijn van 'scheefgroei' naar de overdreven of juist naar de teruggetrokken kant.<sup>3</sup> Hoogbegaafden kunnen met hun kenmerken (hun talenten) positieve bijdragen leveren aan arbeidsprocessen, mits hun talenten en hun bijdragen ook positief gezien worden en mits zij niet 'scheef groeien', onder meer door onvoldoende herkenning of niet professionele begeleiding.

'Het gaat om een 'ideaaltypische' kenschets. "De hoogbegaafde" bestaat niet (net zoals "de Nederlander" niet bestaat), ook onderling verschillen hoogbegaafden van elkaar. Een hoogbegaafde zal van alle in dit model genoemde kenmerken wel behoorlijk wat in huis hebben, maar hoeft niet van alles evenveel of extreem veel in huis te hebben,' aldus Kooijman.<sup>2</sup> Het model is niet bedoeld om te 'meten' of te diagnosticeren.

**HOOGBEGAAFDHEID,  
KENMERKEN,  
(ON)GUNSTIGE  
WERKOMGEVING**

Uit de kenschets springen de volgende kenmerken in het oog:

- I hoogintelligent (denken);
- I autonoom (zijn);
- I rijk geschakeerd gevoelsleven (voelen);
- I gedreven en nieuwsgierig (willen);
- I hoogsensitief (waarnemen);
- I scheppingsgericht (doen);
- I creatief, snel, intens en complex (samenspel).

Een nadere toelichting bij deze kenschets en een schematische weergave is te vinden in de hoofdstukken 4 en 5 van Kooijman et al.<sup>2</sup>

'In de praktijk moet nog blijken wat de waarde zal zijn van deze kenschets,' aldus Kooijman.<sup>2</sup> Zij licht toe dat het model primair bedoeld is voor de hoogbegaafden zelf om een evenwichtiger zelfbeeld te ontwikkelen en de eigen mogelijkheden, valkuilen en leerpunten op te sporen. Daarnaast kan het model geschikt zijn voor gebruik buiten de groep van hoogbegaafden, bijvoorbeeld voor arboprofessionals en (loopbaan)coaches. Ook kan het model gebruikt worden voor pr-doeleinden om het soms eenzijdige (negatieve) beeld van hoogbegaafden bij te stellen.

#### ORGANISATIES WAAR HOOGBEGAAFDEN GOED FUNCTIONEREN

Hoogbegaafden kunnen met hun creatieve talenten een waardevolle bijdrage leveren aan innovaties in organisaties. In het artikel 'Hoogbegaafde medewerkers, sleutel tot innovatie' stellen wij dat hoogbegaafden veel meer creatieve mogelijkheden hebben dan de gemiddeld begaafde mens. Voor het benutten en het implementeren van hun vernieuwende ideeën, is echter wel een goed samenspel tussen hoogbegaafden en hun werkomgeving van belang.<sup>4</sup>

In tabel 1 tonen we waarom hoogbegaafden goed kunnen bijdragen aan innovatie. Gunstige omgevingsfactoren die nodig zijn voor het benutten van deze bijdragen, staan in tabel 2. De gunstige kenmerken in tabel 2 komen sterk overeen met de 'taakcultuur' en 'persooncultuur', de ongunstige met de 'rolcultuur' of 'machtscultuur' naar de cultuurtypologie van Harrison.<sup>5</sup>

#### DE ROL VAN BEDRIJFS- EN VERZEKERINGSARTSEN

Bedrijfs- en verzekeringsartsen komen pas aan bod wanneer een verstoring van evenwicht heeft geleid tot ziekteverschijnselen. Vaak zien we overspannenheid ontstaan als uiting van een aansluitingsprobleem tussen de hoogbegaafde en zijn of haar werkomgeving. Dat kan te maken hebben met de aard van het werk: dit kan te rou-

**Tabel 1**

Hoe dragen hoogbegaafden bij aan innovatie?<sup>4</sup>

- I De samenhang tussen doelen, missies en opdrachten wordt goed doorzien
- I 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
- I Grensoverschrijdend denken is een tweede natuur
- I Schakelen tussen het eigen vakgebied en andere disciplines gaat met groot gemak
- I De mening van een formele autoriteit legt niet meer gewicht in de schaal dan die van een ander
- I Gegevens van anderen worden getoetst aan de eigen ervaring of aan andere gegevens
- I Er is een hoge mate van commitment en gedrevenheid
- I 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

tinematig zijn of te weinig uitdaging bieden. De hoogbegaafde werknemer zit in dat geval meestal op een plek, waar hij of zij de eigen talenten niet of onvoldoende kan benutten. Maar het kan ook in de relaties op het werk liggen. Sommige leidinggevenden voelen zich bedreigd, of collega's ervaren de hoogbegaafde als een betweter. Aansluitingsproblemen zijn goed invoelbaar, als een arts zich realiseert dat er in veel werksituaties een groot verschil is tussen het IQ van de hoogbegaafde en dat van de andere medewerkers. Hoogbegaafden denken sneller, analyseren goed, doorzien complexe situaties en lopen dus al snel 'voor de troepen uit'. Ook de belangstellingssfeer kan sterk afwijken, evenals het soort humor. Tegelijk is het goed te realiseren dat veel hoogbegaafden zich van jongs af aan 'anders' hebben gevoeld dan anderen en zich daardoor sneller geïsoleerd voelen dan gemiddelde klasgenoten of collega's. Sommigen zijn ook gepest vanwege hun anders-zijn.

Als de factor hoogbegaafdheid meespeelt bij het ontstaan van klachten en arbeidsongeschiktheid, is het van belang dat die snel wordt onderkend. Een werknemer met vernieuwende ideeën kan in de valkuil terechtgekomen zijn van drammerigheid of betweterigheid en daardoor in conflict geraakt zijn met collega's of leidinggevende. Met de onderkenning van dit mechanisme, waarin

- I Bedrijfs- en verzekeringsartsen kunnen hoogbegaafdheid bij werknemers herkennen op basis van een aantal in dit artikel genoemde kenmerken.
- I Kennis over de wisselwerking tussen een (on)gunstige werkomgeving en de hoogbegaafde werknemer is van groot belang voor een heldere probleemanalyse en effectieve begeleiding.

**Tabel 2**Voor hoogbegaafden gunstige en ongunstige organisatiekenmerken<sup>4</sup>

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

een talent een valkuil is geworden, kan de bedrijfsarts bijdragen aan inzicht bij de hoogbegaafde zelf, maar ook bij de leidinggevende. Enkele verhelderende en coachende gesprekken kunnen vaak wonderen doen, zo is onze ervaring! Op internet zijn diverse artikelen te vinden, er zijn diverse startpagina's op dit gebied, zoals [www.hoogbegaafd-en-werk.nl](http://www.hoogbegaafd-en-werk.nl) en [www.hoogbegaafd.startpagina.nl](http://www.hoogbegaafd.startpagina.nl).

Wanneer de werknemer ernstige klachten heeft of als de problematische situatie langer bestaat, kan een verwijzing naar een psycholoog of psychotherapeut zinvol zijn. Hoogbegaafden voelen zich meer vertrouwd met hulpverleners die kennis over en affiniteit met hoogbegaafdheid hebben.

#### PRAKTISCHE TIPS

We vatten hier nog enkele zaken samen die voor de praktijk van bedrijfs- en verzekeringsartsen van belang zijn.

#### Hoe is hoogbegaafdheid te herkennen?

Als u een werknemer op uw spreekuur krijgt, hoe herkent u dan de eerdergenoemde kenmerken van hoogbegaafdheid? We noemen er enkele, met tussen haakjes de bijbehorende term uit het Delphi-onderzoek:<sup>2</sup>

- I brede interesse op allerlei terreinen (nieuwsgierig en gedreven);
- I gevoelig voor bijvoorbeeld lawaai op het werk (hoogsensitief);
- I kan met passie vertellen over een onderwerp dat hem/haar interesseert, gaat sneller praten, de ogen lichten op, drukke gebaren (gedreven);
- I snelle analyses van de werksituatie: 'zo zit het in elkaar' (hoogintelligent);
- I vooral op de inhoud van het werk gericht (hoogintelligent);
- I wil graag eigen gang kunnen gaan in het werk (autonoom);
- I wil graag veel afwisseling in het werk (schepingsgericht);
- I komt met onorthodoxe oplossingen, die niet algemeen geaccepteerd zijn (creatief).

#### Aandachtspunten bij de probleemanalyse

- I Overspannenheid en burn-out komen relatief vaak voor bij hoogbegaafden. Factoren die hierop van invloed kunnen zijn, zijn de aard van de werkzaamheden (voldoende uitdaging), de mate van autonomie en het stellen van grenzen. Hoogbegaafde werknemers zijn bijzonder gedreven en hebben de neiging hun grenzen onvoldoende aan te geven.
- I Pesten, andere vormen van agressie: omdat een hoogbegaafde niet voldoet aan het beeld van de 'gemiddelde' werknemer. Als gevolg hiervan kunnen angststoornissen ontstaan.
- I Depressieve gevoelens ontstaan vaak al jong. Hoogbegaafden kunnen zich daarom sneller eenzaam en geïsoleerd voelen.
- I Faalangst ten gevolge van hoge streefnormen en de neiging tot perfectionisme.
- I De hoogbegaafde kan zich voordoen als iemand met ADHD. Samengaan van hoogbegaafdheid en ADHD komt ook voor.
- I Hoogbegaafden hebben een hoge sensitiviteit voor geuren en geluiden. Zij ervaren bepaalde arbeidsomstandigheden sneller als hinderlijk.

#### DE ROL VAN PSYCHOLOGEN EN ANDERE BEGELEIDERS

Het thema 'hoogbegaafde volwassenen in de werksituatie' is bij de beroepsgroep psychologen nog nauwelijks aan bod geweest. Hoewel het aantal vooroordelen over hoogbegaafdheid aan het afnemen is, blijkt dat veel psychologen zich nog onvoldoende bewust zijn van de kenmerken, talenten en valkuilen van hoogbegaafden en de wisselwerking tussen die kenmerken en de werksituatie. Ook staat in de begeleiding het individu nog sterk centraal en vindt weinig afstemming plaats met de werkgever. De inhoud van het werk en de onderlinge verhoudingen kunnen echter evenzeer belemmerend zijn voor het functioneren van de hoogbegaafde werknemer. Dat vraagt om meer overleg tussen de verschillende professionals zelf, de werkgever en de hoogbegaafde werknemer. Het is dan ook aan te bevelen het

plan van aanpak door werkgever, werknemer en bedrijfsarts (in overleg met andere relevante professionals) gezamenlijk te laten vaststellen. Afspraken over de begeleiding en de beoogde resultaten van een re-integratietraject worden dan benoemd en vastgelegd. Deze worden aan het eind van de begeleiding geëvalueerd.

## DE HOOGBEGAAFDE ZELF AAN DE SLAG

Om tot een goed samenspel tussen werkomgeving en de hoogbegaafde werknemer te komen moet de hoogbegaafde uiteraard ook zelf iets doen. In 'Ongeleide projectielen op koers, werken en leven met hoogbegaafdheid' geven de auteurs een aantal tips op basis van hun ervaringen in de begeleiding van hoogbegaafden in hun werk.<sup>6</sup> In het boek worden elf voorbeelden beschreven van hoogbegaafde volwassenen die hun eigen weg zoeken nadat ze in hun werk en/of hun privéleven uit de koers zijn geraakt. Belangrijkste aandachtspunt is om met de vele talenten van hoogbegaafdheid in balans te blijven en die talenten in aansluiting op de werkomgeving zichtbaar te maken. Daarvoor is van belang dat hoogbegaafde werknemers zich bewust zijn van:

- hun talenten en de effecten ervan op hun omgeving;
- hun drijfveren en passie;
- hun specifieke valkuilen, die sterk samenhangen met hoogbegaafdheid;
- andere manieren om met hun talenten en passie om te gaan;
- andere manieren in de communicatie om hun talenten over te brengen op hun omgeving;
- een werkomgeving, waarin de talenten tot hun recht komen. Voor hoogbegaafden geldt dat een werkplek met vrijheid voor 'verkennen' en creativiteit gunstig is om hun gaven zichtbaar te maken.

Als er geen goede wisselwerking is tussen hoogbegaafde en werkomgeving kan er een moment komen waarop de balans tussen talenten en valkuilen verstoord raakt. Soms slagen hoogbegaafden er zelf in de aansluiting met zichzelf en de werkomgeving te hervinden, soms ook hebben ze daarbij professionele hulp nodig.

## CONCLUSIE

Hoewel er meer aandacht is voor hoogbegaafde werknemers, is er nog niet veel bekend over specifieke kenmerken van hoogbegaafdheid en de betekenis hiervan voor de werksituatie. Hoogbegaafden kunnen bijzonder nuttig zijn voor bedrijven en organisaties, mits hun talenten worden herkend en benut. Als de hoogbegaafde werknemer dreigt uit te vallen, pleiten wij ervoor vooral aandacht te besteden aan de specifieke talenten van de hoogbegaafde en hoe deze effectief benut kunnen worden in de werksituatie. Wij constateren dat de neiging bestaat problemen te individualiseren of te medicaliseren. De wisselwerking tussen organisatie en hoogbegaafde werknemer zou wat ons betreft meer aandacht mogen krijgen.

## LITERATUUR

1. Nauta N, Corten F. Hoogbegaafden aan het werk. Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskd 2002; 10(11): 332-335. Van het artikel zijn zowel een Engelse als een Poolse vertaling beschikbaar bij de eerste auteur.
2. Kooijman-van Thiel MBGM (red). Hoogbegaafd. Dat zie je zó! Over zelfbeeld en imago van hoogbegaafden. Ede: OYA Productions, 2008, ISBN 978 90 9023526 4.
3. Mary-Elaine Jacobsen. The gifted Adult. Ballantine Books, 2000, ISBN 0 345 43492 7.
4. Corten FGP, Nauta AP, Ronner S. The highly intelligent and innovation. Key to innovation? Academic paper voor HRD-conferentie Amsterdam, oktober 2006. Zie websites [www.werkenwaarde.nl](http://www.werkenwaarde.nl), [www.noksnauta.nl](http://www.noksnauta.nl) en [www.meriones.nl](http://www.meriones.nl).
5. Geffen G van. Mensalen en de cultuurtypen van Harrison. Artikel in Mensberichten 2000.
6. Noks Nauta en Sieuwke Ronner. Ongeleide projectielen op koers. Werken en leven met hoogbegaafdheid. Harcourt Book Publishers, juni 2007. ISBN 978 90 265 17990.

## PERSONALIA

Mw dr A.P. (Noks) Nauta is bedrijfsarts en psycholoog. Zij werkt als freelance trainer en docent, onder andere op het gebied van hoogbegaafden. [www.noksnauta.nl](http://www.noksnauta.nl).

Mw drs S. (Sieuwke) Ronner is klinisch psycholoog en organisatiekundige. Zij begeleidt veranderingstrajecten in bedrijven, geeft trainingen en coacht hoogbegaafden. [www.meriones.nl](http://www.meriones.nl).

## CORRESPONDENTIEADRES

E-mail: [info@noksnauta.nl](mailto:info@noksnauta.nl).