

---

## **Je kunt zoveel ... een *pilot* studie bij hoogbegaafden naar problemen op het werk**

*Florence J. van Zuuren*

In de eerste maanden van 2014 zijn vier hoogbegaafden (HB-ers) geïnterviewd (twee mannen en twee vrouwen, tussen 40 - 55 jaar) die zijn vastgelopen in hun werk en / of van een uitkering leven. Het betrof open interviews met als achterliggende vraag de hieronder genoemde vraagstelling 1 en 2. Ondanks het zeer kleine aantal geïnterviewden waren er duidelijke overeenkomsten te signaleren.

### **Vraagstelling 1**

**In hoeverre zijn ‘de’ problemen op het werk toe te schrijven aan de HB, en in hoeverre aan andere factoren (persoonsgebonden of werk-, maatschappij-gerelateerd)?**

In alle gevallen lijkt HB een grote rol in de problemen op het werk te hebben gespeeld. Daarnaast zijn er wisselende, puur persoonlijke factoren als verlegenheid, faalangst, sociaal onaangepast gedrag, of sterk ongeduld.

Als maatschappelijke factoren kwamen bij deze vier respondenten naar voren: weinig kansen op de arbeidsmarkt voor de oudere werknemer, geen financiering van opleidingsmogelijkheden als je in je jeugd ‘de boot hebt gemist’, en stopzetting van veel creatieve projecten de laatste jaren vanwege de crisis.

De werkfactoren zijn terug te vinden onder vraagstelling 2, waar het gaat om de specifieke *match* tussen hoogbegaafdheid en type werk.

### **Vraagstelling 2**

**Welke specifieke (werk)problemen hangen samen met HB?**

Duidelijk komt naar voren dat HB-ers niet geschikt zijn voor routineklussen of monotoon werk, of voor werken met protocollen: men gaat zich vervelen. Bovendien geldt dat velen van hen niet geleerd hebben te leren of langdurig ergens moeite voor te doen. De consequentie kan zijn dat men te weinig doorzettingsvermogen heeft om een minder prettige, langdurige klus tot het einde toe vol te houden.

Ook zijn HB-ers, onder andere door hun grote snelheid van denken, niet geschikt om hun werk aan het tijdschema van een ander te koppelen, zij zijn dus niet goed inpasbaar in een ‘tijdsteam’ waarbij zij voor hun eigen tempo afhankelijk zijn van wat de persoon vòòr hen in de keten aanlevert. Ook heeft men er helemaal geen behoefte aan om bij de uitvoering van een project door een manager *gemonitord* te worden voor (bij voorbeeld wekelijkse) voortgang, of om verplicht ‘tijd te schrijven’. Dit werkt eerder averechts. Een HB-er heeft zelf een goed overzicht en een eigen planning en werkwijze. Het komt in principe altijd goed.

HB-ers worden op het werk al gauw ervaren als eigenwijs, eigengereid. Zij kunnen een bestaande werkwijze of *routing* veelal gemakkelijk verbeteren. Gegeven hun eigen werkwijze, kan men zich afvragen of HB-ers niet het beste alleen kunnen werken – iets dat niet altijd te realiseren is in een cultuur die samenwerken als een groot goed ziet. De geïnterviewden verschilden hierover echter van mening: één geïnterviewde vond samenwerken wel plezierig.

---

Het voorafgaande impliceert dat leidinggevend een HB-er al gauw lastig of bedreigend zullen vinden, en dat het hen wellicht ergert dat zij weinig grip op een HB-er kunnen krijgen. HB-ers op hun beurt vinden managers al gauw bemoeizuchtig en incapabel. Een ‘sociale’ manager die goed voor de werknemers zorgt, kan echter wel gewaardeerd worden, ook als deze inhoudelijk wat minder competent is.

HB-ers kunnen ervoor terugdeinzen een verantwoordelijke functie op zich te nemen omdat men overziet, meer dan anderen, waarvoor men allemaal verantwoordelijk kan worden gehouden. Zodoende maakt men minder promotie en komt men minder in leidinggevende posities terecht dan op grond van prestaties en capaciteiten gerechtvaardigd zou zijn.

Ook verder krijgt men vaak niet de (sociale) waardering die men verdient. Vanwege hun sterk inhoudelijke interesse lopen HB-ers niet te koop met de eigen prestaties en geven zij gemakkelijk (gouden) tips weg. Een ander gaat dan met de eer strijken. Algemener geldt misschien dat als een werknemer uitstekend werk aflevert deze eigenlijk minder positieve aandacht en steun krijgt dan een werknemer die het weliswaar goed doet, maar toch ook hier en daar met een probleem worstelt en om hulp vraagt.

Verder geven HB-ers aan vaak in het algemeen belang te denken omdat zij vele aspecten van een zaak tegelijk kunnen overzien. Hun eigenbelang komt dan niet op de eerste plaats – terwijl dit bij de meeste andere werknemers wel op de eerste plaats komt.

Een laatste factor die ertoe bijdraagt dat HB-ers er bekaaid vanaf kunnen komen in werksituaties is dat zij soms te lichtvaardig ontslag nemen, bij voorbeeld als de uitdaging in een baan voorbij is. Men doet dit met vertrouwen op de eigen capaciteiten, denkt bij voorbeeld gemakkelijk als kleine zelfstandige aan de slag te kunnen. Maar dit kan onder andere door maatschappelijke omstandigheden toch ongunstig uitpakken, met werkloosheid als gevolg. Zo stelt een respondent: *“Door buiten de hokjes te denken, raak je in een marginale positie, kom je er niet meer in.”*

### **Toevoeging 1: Sterke punten**

Op school en bij de studie geldt dat veel HB-ers eigenlijk overal goed in zijn, zij kunnen in principe ‘alles’ studeren. Een keuze is dan nog lastig.

In een werksituatie is men goed in breed denken, en in de opstartfase van een project waarbij men vele aspecten tegelijk in ogenschouw moet nemen. Men kan ook goed improviseren, vindt dit ook leuk. Dit hangt samen met het feit dat men vaak ook goed is in zaken waarin men helemaal niet is opgeleid: HB-ers hebben op veel gebieden een hoog aanvangsniveau.

Een HB-er denkt snel en zoekt steeds naar intellectuele uitdaging en het oplossen van ‘puzzels’ – en dit geeft hem of haar daadwerkelijk plezier, los van mogelijk persoonlijk gewin of sociale waardering. Anders gezegd: het goed uitvoeren van een (nieuwe) taak vormt voor de HB-er een intrinsieke beloning.

HB-ers lijken in principe eerder geschikt voor een eigen bedrijf dan voor het werken in een bureaucratisch systeem onder een manager. Kiest men daar toch wel voor, dan kan de ICT-branche een goede keuze zijn omdat het daar aankomt op analytisch vermogen en het normaal is vaak van baan te veranderen.

---

## Toevoeging 2: Overige observaties

Als het gaat om schoolprestaties lijkt milieu aanvankelijk medebepalend voor de schoolcijfers van een HB-er: een hoog milieu gaat de eerste schooljaren waarschijnlijk samen met goede cijfers, bij een laag milieu is er wel kans op slechte cijfers. Daarnaast speelt braafheid, gedweeheid een rol: hoe braver, des te hoger de schoolprestaties.

Het is maar de vraag wanneer een HB-er gedurende de levensloop constateert dat er sprake is van HB. Soms ontbreekt in de jeugd een referentiepunt, bij voorbeeld door veel verhuizingen en daarmee wisselen van school en klas. Als de HB-er dan ook nog slechte cijfers haalt, denkt deze juist zeer dom te zijn. Ook kan het gebeuren dat een van de ouders of andere familieleden of klasgenoten hoogbegaafd zijn en vergeleken bij zo iemand ziet de HB-er zichzelf dan niet speciaal als uitblinker.

Het lijkt erop dat juist HB-ers, die allen eigenlijk zelf voor veel zaken competent zijn en veel potenties hebben, vinden dat alle mensen gelijk zijn. Ondanks hun grote mogelijkheden is er bescheidenheid. Ook hecht men sterk aan eerlijkheid en rechtvaardigheid, men is niet uit op macht en status. Bij belangrijke incidenten overziet men vele kanten van een zaak, stelt een eindoordeel uit en houdt men ondertussen rekening met diverse scenario's. Men zal dus bij voorbeeld niet gauw een door de publieke opinie reeds gedoodverfde 'misdadiger' veroordelen.

Ondanks hun snelle analytisch denken kunnen HB-ers moeite hebben met het verwerken van sociale informatie. Deze verwerking lijkt een stuk langzamer te gaan, wellicht door het waarnemen van vele nuances.

Sommige HB-ers vinden het prettig als anderen voor hen de doelen stellen, een appèl op hen doen, en dat zij dan de puzzel mogen oplossen. Men heeft niet altijd een speciale *drive* voor een eigen doel.

## Voorlopige conclusie

De capaciteiten van HB-ers zouden binnen de werksituatie veel beter kunnen worden benut dan thans het geval is, zowel voor de maatschappij als ten behoeve van de levensvreugde van de HB-er zelf. Daartoe moet een HB-er anders behandeld worden dan de meeste werknemers. Dit kan subtiel gebeuren en leidinggevendenden moeten hier oog voor krijgen. Belangrijke condities zijn: de HB-er steeds een nieuwe intellectueel uitdagende taak geven en hem of haar deze zelf tot een einde laten brengen, zonder controles, gedwongen samenwerking of opgelegde werkwijze. Vervolgens krijgt de HB-er erkenning, sociaal of anderszins, voor het mooie eindproduct. Van de kant van de HB-er kunnen goede sociale vaardigheden, inschikkelijkheid en geduld fungeren als buffer voor mogelijke problemen op het werk.

## Aanbevelingen

Om meer betrouwbare uitspraken te kunnen doen, zou een grotere interviewstudie naar de werkervaringen van hoogbegaafden kunnen worden uitgevoerd waarin bovengenoemde thema's meer systematisch worden uitgevraagd. Naast beide bovengenoemde vraagstellingen zijn belangrijke aanvullende vragen: (1) de condities waarbinnen hoogbegaafden wel of niet goed met anderen kunnen samenwerken, (2) hoe het gesteld is met de verwerking van sociale informatie, (3) wanneer de HB-er tot het besef kwam hoogbegaafd te zijn en (4) wat het effect hiervan was op de omgang met het werk. Enkele relevante persoonlijkheidseigenschappen of

---

vaardigheden (zoals geduld, inschikkelijkheid, sociale vaardigheden) zouden bovendien met gevalideerde vragenlijsten kunnen worden vastgesteld.

Verder moet de insteek van de studie worden aangepast. Nu zijn alleen hoogbegaafden met werkproblemen benaderd. Het is neutraler om in de toekomst ook hoogbegaafden over hun werk te interviewen die geen werkproblemen hebben ervaren, of die juist heel succesvol zijn. Bovendien, of men nu wel of geen werkproblemen heeft, om een compleet beeld te krijgen is het nodig ook te vragen naar hun sterke punten in de werksituatie. Daarnaast zouden, als nieuwe *pilot*, enkele ervaren leidinggevenden kunnen worden geïnterviewd.

Om onderbouwde conclusies te kunnen trekken is het van belang om interview materiaal te verzamelen tot zich geen nieuwe thema's meer voordoen (criterium van 'saturatie'). Een eerste schatting zou zijn dat interviews gehouden moeten worden met 30 hoogbegaafden, waarvan 15 met en 15 zonder werkproblemen (of met succes in het werk), daarbinnen variërend qua sekse en leeftijd. Tijdens de studie kan dan blijken of meer respondenten nodig zijn. Het eindverslag van een dergelijke studie kan hoogbegaafden inzicht geven in hun sterke en kwetsbare kanten in een werksituatie en in de richting waarin zijzelf een oplossing voor eventuele werkproblemen kunnen zoeken. Ook kunnen de resultaten voor leidinggevenden een *eye-opener* zijn waardoor zij deze werknemers anders kunnen benaderen.

*Florence van Zuuren* (1950) is universitair hoofddocent klinische psychologie en psychotherapeut, en is gespecialiseerd in kwalitatief onderzoek. Ook haar eigen arbeidsverleden heeft haar aan het denken gezet over problemen rond hoogbegaafdheid.