

We belichten een kwaal, aandoening of kwaliteit – het is maar hoe je het bekijkt – waarmee een coach in de praktijk in aanraking kan komen. Het gaat hier om onder-

werpen die in opleidingen en cursussen niet snel aan de orde komen, maar die het verloop van een coachingstraject wel degelijk sterk kunnen beïnvloeden.

Sonja Vlaar

ANDERS
BEKKEKEN
BEKKEKEN

De aandacht voor hoogbegaafdheid bij volwassenen is groeiende.

Toch wordt er nauwelijks aan deze mogelijkheid gedacht wanneer zich problemen voordoen op de werkvloer. Een betere afstemming op de specifieke problemen van hoogbegaafden zal een organisatie op de korte termijn veel verdriet en geld kunnen besparen en op de wat langere termijn bijdragen aan de innovatieve slagkracht. Dit vereist wel dat men een beter inzicht verwerft in de karakteristieken en behoeften van hoogbegaafde medewerkers.

HOOG BEGAAFD

Wat is hoogbegaafd?

Er is geen algemeen geaccepteerde definitie van hoge intelligentie. Volgens de definitie van de vereniging MENSA betekent het een IQ dat ligt in de bovenste 2 %, gescoord op een erkende IQ test. Naar schatting heeft ruim 2 % van de Nederlanders een IQ van 130 of meer, terwijl ongeveer 14 % een score van tussen de 115 en 130 haalt. Het gemiddelde IQ van managers bijvoorbeeld, bedraagt 106. De term hoogbegaafd is nogal verwarrend omdat we deze in onze taal gebruiken als synoniem voor 'zeer hoog IQ'. Een IQ-score zegt echter niet zoveel over de competenties, het gedrag dat iemand ook daadwerkelijk laat zien.

In mijn bedrijf ATTUNE sluit ik aan bij de definitie van Kuipers & van Kempen: er kan sprake zijn van extra intelligentie wanneer drie van de volgende vijf karakteristieken aanwezig zijn:

- Intellectueel vaardig, hekel aan domme fouten
- Structureel nieuwsgierig, hekel aan routine
- Behoefteloos aan autonomie, hekel aan controle
- Grenzeloos en mateloos in het najagen van interesses
- Emotionele onzekerheid, gecombineerd met intellectuele zelfverzekerdheid.

Extra begaafd zijn is niet alleen maar iets slimmer zijn dan andere mensen op specifieke terreinen en dus de conclusie dat de begaafde het eigenlijk heel gemakkelijk heeft. Het betekent ook een ander – maar wel herkenbaar – patroon van typische persoonskenmerken en behoeften die tijdens de levensloop zijn ontstaan en aangeleerd juist als gevolg van de hoogbegaafdheid waarmee de persoon is geboren.

Sommige gedragingen zijn lastig voor de persoon zelf en voor zijn omgeving. Veel hoogbegaafden lijden onder een gebrek aan (h)erkenning en zelferkenning van hun vermogens. Het lot van veel hoogbegaafden is: onderpresteren, faalangst, onzekerheid, nog niet genoeg geleerd te leren.

Hoogbegaafd zijn en de werk-omgeving

De werkomgeving beschrijft de hoogbegaafden vaak als volgt:

- hebben vaker conflicten met management en trekken autoriteit in twijfel;
- luisteren slecht naar anderen;

- Eerlijkheid en rechtvaardigheid zijn heel belangrijk voor me.
- Ik ben blijkbaar bedreigend voor anderen.
- Ik heb een brede interesse.
- Het gaat me allemaal te langzaam en ik ben snel op iets uitgekeken als ik eenmaal weet hoe het in zijn werk gaat.
- Ze zien niet wat ik kan en waarderen mijn inzet niet.

Het is een misvatting te veronderstellen dat intelligente mensen (waaronder veel managers en professionals) hun eigen gedragsproblemen wel zullen oplossen. Zij zijn onbehulpeloos als het aankomt op het om leren van hun eigen ingesleten gedragsspatronen; op zo'n moment is hun leerstijl die hen zoveel gebracht heeft ontoereikend.

Waar moet je als coach op letten?

Integratie met voelen en doen
Hoog intelligente mensen zijn goed in het oplossen van problemen via een cognitieve

met gevoelens van ontredde, eenzaamheid, verdriet, verveling en geremd worden. Begaafdheid gaat vaak gepaard met zelfontkenning en verlegenheid.

Eigen kwetsbaarheid leren hanteren

Zelfs al weten zij wél dat hun problemen zijn terug te voeren op een heel valide reden (namelijk begaafd zijn), dan nog voelen veel hoogbegaafden zich onzeker, omdat zij al op een jonge en kwetsbare leeftijd veel kritiek te horen kregen. De top vijf luidt als volgt:

- Wat ben jij veeleisend!
- Kun je nu nooit eens tevreden zijn?
- Waar haal je die rare ideeën toch vandaan?
- Je bent te gedreven, kun je daar niet eens mee ophouden!
- Wie denk je wel dat je bent!

Leren onderscheiden van aangepast en authentiek gedrag

Hoogbegaafden hebben op jonge leeftijd ervaren dat het niet altijd veilig is om hun ware natuur te laten zien.

OP HET WERK

- worden vaak niet begrepen in hun motieven;
- hebben weinig begrip voor de fouten en stommiteiten van anderen;
- zijn slim, kunnen snel denken en complexe problemen snel analyseren en oplossen, maar hebben soms moeite met het oplossen van eenvoudige problemen;
- lossen problemen op eigen wijze op;
- zijn slecht in timing in vergaderingen;
- hebben sterke pieken en dalen in functies;
- zijn sensitief (gemakkelijk gekwetst in hun gevoel) en wispelturig in emoties en stemmingen;
- doen/kunnen alles: het is niet altijd duidelijk waar zij het best inzetbaar zijn.

De hoogbegaafde beschrijft zichzelf vaak als volgt:

- Ik word vaak niet begrepen maar heb (achteraf) meestal wel gelijk.

aanpak. Juist omdat bij hoogbegaafden de cognitieve leerpatronen zo goed ontwikkeld zijn, zullen zij deze kracht van nature ook als eerste inzetten. Daarmee ontberen zij op voor hen kritieke momenten een leerwijze waarbij zij hun denken kunnen integreren met hun voelen en doen.

Citaat van een klant:

“Ik ben een zeer gevoelig persoon en heb mijn kwetsbaarheid verborgen achter een vesting van intellectuele uitingen. Cognitief begaafd, maar gevoelsmatig onderontwikkeld.”

Zelf(h)erkenning

Veel hoogbegaafden hebben er last van dat ze niet voldoende feedback kunnen krijgen. Aan wie kunnen zij hun gedrag spiegelen? Wie geeft hun effectieve feedback? Onbegrip bij zichzelf en hun omgeving versterkt het gevoel van ‘anders zijn’

Zij hebben geleerd om hun ratio in te zetten om hun gevoelens of wilde ideeën te verbergen, zodoende ervoor zorgend dat anderen hen niet afwijzen of geshokkeerd raken. Hoogbegaafden zorgen er wel voor dat zij de problemen vóór zijn, zodat er geen fouten gemaakt worden. Hun perfectionisme en aanpassingsvermogen leidt aldus vaak tot hun succes, maar zij betalen een hoge prijs wanneer zij als gevolg hiervan te ver van hun echte zelf afdrijven.

Citaat van een klant:

“Een angstprobleem. Lastig om te leven in plaats van te overleven. Daarnaast is er een groot verschil tussen wie ik vermoed dat ik ben en de man die anderen zien/ervaren. Ook wel angst om te ontdekken wie ik echt ben. Angst voor kritiek van anderen die mij niet bereikt, omdat ik teveel zelfkritiek heb.”



Leren omgaan met onzekerheid en angst

Hun intellectuele zekerheid gaat vaak samen met emotionele onzekerheid. Dit is voor hun omgeving vaak onbegrijpelijk: hoe kan iemand nou zo onzeker zijn terwijl hij/zij toch zo slim is? Het gevoel tekort te schieten leidt tot overdreven voorzichtigheid, faalangst en onderprestatie. Hoogbegaafden vragen zich af of een volgende uitdaging in hun loopbaan niet te hoog gegrepen is. Soms nemen ze dan maar ontslag:

Citaat van een klant:

"De enige oplossing die ik kan verzinnen is zelf mijn ontslag nemen, wat ik ook gedaan heb. Dit soort werkscenario beleeft ik niet voor de eerste keer. En ik vrees vooral ook niet de laatste. Mijn reactie is dan ook nu om weg te vluchten in een job onder mijn niveau, waar ik geen verantwoordelijkheid hoeft te nemen. Maar daar ben ik zelf ook ongelukkig in. Verder wordt er toch van mij verwacht om me op te werken naar iets hogers in de organisatie gezien al mijn diploma's. De job die me nu wordt aangeboden hengelt alweer naar mijn competenties. Maar dan begint het spelletje opnieuw. Ondertussen heb ik zo'n grote angst ontwikkeld om altijd de 'hamer op mijn kop' te krijgen omdat ik een standpunt inneem. Ik raak in een isolement. Zo voelt het althans."

Een duidelijk zelfbeeld

Veel hoogbegaafde volwassenen ontbreekt het aan een duidelijk beeld van zichzelf, hun type begaafdheid en bijbehorende kwaliteiten en valkuilen. Er zijn zoveel mogelijkheden die hun nieuwsgierigheid

prikkelen, dat het voor hen moeilijk is om aan te geven wat ze nu écht graag willen. "Wie ben ik" en "wat wil ik echt" zijn veelgestelde loopbaanvragen.

Tips voor begeleiders

Hoe kunnen leidinggevendenden, coaches en bedrijfsartsen ondersteuning bieden aan een vastgelopen medewerker die bovengenoemde karakteristieken vertoont?

- Bespreek de beschreven kenmerken en patronen, wanneer deze vermoed worden, eerst met de betreffende persoon zelf. Vaak weet deze daarna zelf wat er moet gebeuren. Kijk daarbij niet vreemd op wanneer dit proces van herkenning gepaard gaat met zeer heftige emoties.
- Houd rekening met het feit dat hoogbegaafden het als onprettig ervaren, als anderen zich inmengen in hun zaken. Het belang dat zij hechten aan autonomie kan een begeleidingstraject bemoeilijken. Dit speelt vooral bij de aanvang en op momenten dat hij/zij zich verplicht moet bewijzen voor een volgende functie.
- Zorg ervoor dat de medewerker zijn/haar levensloop met behulp van biografisch onderzoek kan bezien vanuit de optiek van hoogbegaafdheid, zodat onbegrip en trauma uit hun jeugd op een andere manier kunnen worden begrepen.
- Geef de medewerker de kans om met behulp van creatieve werkwijzen en methoden (bijvoorbeeld: muziek, verhalen, drama, focussen, emotioneel lichaamswerk, intuïtief tekenen, boetsen, visualisaties etc.) te ontdekken waar zijn/haar natuurlijke gave zit en hoe die zich onderscheidt van aangeleerd en aangepast gedrag.
- Zorg ervoor dat het proces van de

persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling wordt doorgetrokken naar de ontwikkeling van het leervermogen van de medewerker.

- Zoek een coach/supervisor die kan sturen op het ontwikkelen van creativiteit en het leervermogen en die ervaring heeft met voor hoogbegaafden belangrijke leerpatronen zoals beelddenken, visueel-ruimtelijk denken, reflecteren, zintuiglijk waarnemen en de effecten van hooggevoeligheid.
- Zorg ervoor dat de medewerker op het werk een mentor of leidinggevende heeft die begrip kan opbrengen voor en ruimte kan geven aan het leerproces van deze medewerker. Een baas die steunt – en niet zozeer controleert – is van groot belang.

Bij ATTUNE ga ik bij de diagnose en begeleiding van hoogbegaafde volwassenen uit van hun typische leergedrag en plaatst hen daarbij niet – zoals onterecht vaak wel gebeurt – in het hokje van de gehandicapten. Een begeleidingstraject begint met de herkenning en zelferkenning van de karakteristieken van hoogbegaafdheid. Hierbij wordt gebruik gemaakt van biografisch onderzoek, diagnostische vragenlijsten en op de persoon afgestemde creatieve leertechnieken. Op basis van eigen vragen en integratie van de karakteristieken worden nieuwe en gewenste wegen gevonden voor leven of loopbaan.

Ir. Sonja Vlaar startte in 2004 haar bedrijf ATTUNE. Daarnaast is zij verbonden als freelance trainer/adviseur aan Schouten & Nelissen. Zij heeft de studie Voeding en Gezondheidskunde afgerond aan de Universiteit van Wageningen en een Voortgezette Opleiding tot Supervisor aan de Hogeschool van Nijmegen/Arnhem. Ze is geregistreerd supervisor bij de LVSb.

www.attune.nl

Aanvulling op het artikel: Hoogbegaafden op het werk van Sonja Vlaar (2005)

Het artikel over Hoogbegaafd op het werk in het vorige nummer is mede gebaseerd op een tabel uit ons artikel in het Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde uit 2002 ¹. Het was het eerste wetenschappelijke artikel sinds vele jaren over hoogbegaafde volwassenen en het heeft veel teweeggebracht. Met name onderstaande tabel heeft al vele malen een werkprobleem helpen begrijpen, vaak volkomen verrassend voor beide partijen. Niet goed uitgekristalliseerde of herkende hoogbegaafdheid bleek dan de diepere oorzaak.

Typerende uitspraken van werkomgeving en hoogbegaafde werknemer bij aanpassingsproblemen		
	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

In deze tabel worden steeds twee belevingen van aanpassingsproblemen door hoogbegaafdheid naast elkaar gezet. We hoorden verschillende malen dat zowel werknemer als werkgever ALLE punten letterlijk onderschreven! Ook veel bedrijfsartsen blijken aan de hand van deze tabel hoogbegaafden te kunnen herkennen en zo effectiever te kunnen begeleiden.

Dit artikel is tot stand gekomen op grond van een uitgebreid literatuuronderzoek, tientallen verhalen van leden uit de doelgroep en eerdere ervaringen van Frans Corten met coaching van ruim tien cliënten uit de doelgroep. Een voorversie van het artikel is in januari 2002 voorgelegd aan de (doorgaans zeer kritische) leden van de Vereniging Mensa. Hierop kwamen, ook tot onze verbazing, tientallen reacties van ontroering en herkenning. De inzichten die wij, bij gebrek aan bruikbare literatuur, grotendeels intuïtief en op basis van ervaringskennis hadden ontwikkeld, bleken hout te snijden. Dit heeft ons gestimuleerd om met dit onderwerp verder te gaan en o.a. het artikel voor bedrijfsartsen in TBV te schrijven. Ook is er door Frans Corten een werkgroep 'Sturing van hoge intelligentie' opgericht onder de vleugels van de NVO2. In de loop van volgend jaar zal deze werkgroep een handboek uitbrengen over hoogbegaafden op het werk, waarin aan de orde zullen komen: herkenning, soorten intelligentie, omgaan met conflicten, afweermechanismen, beelddenken, leerstijlen, hooggevoeligheid, contact met gevoel, en maken van keuzes. Het is met name bedoeld voor leidinggevenden en adviseurs, om het grote potentieel van hoogbegaafden beter te helpen benutten.

Frans Corten: www.werkenwaarde.nl

Noks Nauta: www.noksnauta.nl

Noot

1 Nauta N. Corten F. *Hoogbegaafden aan het werk*. TBV (Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde) 2002; 10(11): 332-335.

Het artikel is na te lezen via onze websites.