



Prikkelen is niet productief

OMGAAN MET HOOGSENSITIEVE (EN GEWONE) WERKNEMERS

Rinkelende telefoons, vollopende mailboxes, mensen om je heen. Echte concentratie op het werk wordt steeds lastiger. Dag in, dag uit een gevecht leveren om niet afgeleid te worden. Dat kan zeer stressvol zijn. Hoogsensitieve personen trekken dit slechter dan anderen. Herkenning is nodig, voor het te laat is.

In 1997 omschreef psycholoog en onderzoeker Elaine Aron ze voor het eerst in een wetenschappelijk artikel: *'highly sensitive persons'*. Het gaat om mensen die meer dan anderen gevoelig zijn voor signalen om hen heen en meer moeite moe-

ten doen om die te filteren en te verwerken. Hoogsensitieve personen merken sneller veranderingen in hun omgeving op en zijn daardoor sneller afgeleid. Ook zijn ze gevoeliger voor sfeer en spanning. Er zijn schattingen dat ongeveer vijftien tot twintig procent van de bevolking aan die omschrijving voldoet. De kans is dus groot dat iemand in uw omgeving een hoogsensitief persoon is (of dat u er zelf een bent). Het is zonder meer aannemelijk dat er sectoren zijn waarin hoogsensitieve personen nog veel sterker vertegenwoordigd zijn dan gemiddeld, omdat hun sterke kanten daar meer tot hun recht

komen. Want die hebben ze.

Hoogsensitiviteit is een objectiever en daarom beter woord dan 'overgevoeligheid'. Het gaat om het uiteinde van een spectrum, dat zijn tegenhanger vindt in ongevoeligheid of oppervlakkigheid. De meeste mensen bevinden zich ergens tussen die twee polen.

Sinds 1997 is het verschijnsel goed gedocumenteerd. De praktische consequenties voor human resources management zijn echter minder onderzocht.

Introvert. In de werksituatie zijn hoogsensitieve personen ook voor de leek



herkenbaar. Het zijn vaak introverte mensen, die bij voorkeur in rustige omstandigheden hun werk doen. Ze werken niet graag met strakke, opgelegde deadlines die ze ervaren als een inbreuk op hun eigen kwaliteitsnormen. Andere kenmerken zijn een sterk ontwikkelde intuïtie en een goed inlevingsvermogen. Hoogsensitieve personen zijn betrokken bij hun omgeving en worden vaak beschouwd als creatieve mensen die in staat zijn buiten de gebaande paden te denken. Waar anderen de dingen eerder zwart-wit zien, onderscheiden zij met hun gevoeliger antennes vaak nog nuances. Soms schieten ze daarin door en

Beeld : Leen VDB

Valkuilen

- perfectionisme
- overprikkeling
- te veel medeleven
- moeite om knopen door te hakken
- moeite met plannen en structureren

Sterke kanten

- creatief
- gevoelig voor nuances, stemming en sfeer
- zorgzaam, anticiperend op behoeften van anderen
- sterk in adviserende rollen

Tabel 1. Eigenschappen hoogsensitieve personen.



Gids voor personeelsmanagement & HR

>> tast het hun besluitvaardigheid aan. Ook zijn hoogsensitieve personen vaak consciëntieuzer dan anderen en merken zij details op waar anderen overheen kijken. Ze zijn gevoeliger voor kritiek en voor een slechte sfeer in hun omgeving. Mensen met HSP hebben dus zowel sterke als zwakke kanten. Vertaald naar de werksituatie:

Wat hoogsensitieve personen gemeen hebben, is een grotere *'sensory-processing sensitivity'*: prikkels uit de omgeving komen gemakkelijker en heftiger bij ze binnen. We zien hier een overeenkomst met ADHD. Een verschil is echter, dat ze juist uit alle macht proberen zich te beschermen tegen ruis, of wat ze als ruis ervaren. Dat kost ze veel energie. Toch houden ze het gevoel dat ze daar niet in slagen en niet meer kunnen voldoen aan de eisen die hun omgeving en zichzelf stellen. Dit leidt tot stress.

Het proces dat uitmondt in uitputting en burnout (en dat in de literatuur het 'General Adaptation Syndrome' wordt genoemd) verloopt bij hoogsensitieve personen niet wezenlijk anders dan bij anderen. Toch is er een verschil, een verschil waardoor ze hun omgeving wel eens voor verrassingen plaatsen.

Ze zijn namelijk niet alleen gevoeliger voor stressoren, ze reageren er ook iets anders op. Dat heeft te maken met het vermogen tot filteren en verwerken van prikkels. Ze ervaren een hogere werkdruk of extra emotionele belasting niet meer dan anderen (symptomen van de eerste stressfase), maar doordat zij minder effectief omgaan met stressoren (of met andere woorden: meer moeite hebben met 'coping') hebben ze sneller minder plezier in het werk en meer behoefte om zich terug te trekken en uit te rusten (symptomen van de tweede fase). Hierdoor hebben hoogsensitieve personen een grotere kans



Figuur 1: Hoogsensitiviteit heeft geen invloed op het ervaren van werkdruk of emotionele belasting. Wel verliezen hoogsensitieve personen in stressvolle situaties sneller het plezier in het werk en hebben zij meer de behoefte zich terug te trekken en uit te rusten. Hierdoor is de kans groter dat zij in de uitputtingsfase terechtkomen.

Zaken zelf in de hand houden. Weinig risico op misbruik vertrouwen.

in de derde stressfase te belanden (zie figuur 1).

Personeelsbeleid. Dit brengt ons op de vraag in hoeverre we hoogsensitieve medewerkers anders moeten (en kunnen) behandelen dan anderen. Immers, als we ze hetzelfde behandelen, zullen zij minder plezier in het werk hebben, meer stress er-

varen, vaker een burnout krijgen of eerder vertrekken naar een werksituatie die ze als minder storend ervaren (veel werknemers die zich als zzp'er vestigen doen dat, zo blijkt uit onderzoek, vanuit een sterke behoefte aan autonomie en controle over hun werkomstandigheden). Er zijn verschillende mogelijkheden.

Aannamebeleid

De eerste ligt in het aannamebeleid. Hoogsensitiviteit, dat blijkt al uit de mate waarin het voorkomt, is over het algemeen geen eigenschap die mensen ongeschikt maakt om in moderne organisaties te functioneren. Het is eerder een factor om rekening mee te houden. Toch zijn er ongetwijfeld beroepssituaties waarvoor hoogsensitieve personen zonder meer ongeschikt zijn. Een vragenlijst die als test zou kunnen dienen bij werving en selectie is momenteel in ontwikkeling. Voorbeelden van vragen die in deze lijst een rol spelen zijn:

Samenvattend

- Hoogsensitieve personen moeten meer dan anderen moeite doen om in moderne organisaties te gedijen, en kunnen gemakkelijker in een toestand van aanhoudende stress raken.
 - Organisaties die ze rust en ruimte geven, verminderen niet alleen dat risico maar zullen ook meer profiteren van hun sterke kanten.
 - Hoogsensitieve medewerkers komen het best tot hun recht in groepen die zich richten op kwalitatief hoogwaardige producten waarin zij hun oog voor detail en vernieuwingskracht kwijt kunnen.
- Meer informatie: www.hooggevoelig.nl

- Raakt u geïrriteerd als anderen proberen u meerdere dingen tegelijk te laten doen?
- Vindt u het onaangenaam om veel dingen tegelijk te doen?
- Wanneer u moet concurreren of wordt geobserveerd tijdens het uitvoeren van een taak, wordt u dan zo nerveus of onzeker dat u slechter presteert dan dat u anders had gedaan?

Arbeidsomstandigheden

Hoogsensatieve personen hebben meer dan anderen rust om zich heen nodig. Kantoorruimten of flexibele werkplekken, hoeveel voordelen ze ook mogen hebben, kunnen voor hen zeer onprettig zijn. Thuiswerken staat tegenwoordig erg in de belangstelling; veel werknemers die erom vragen, geven daarbij als argument dat het niet alleen zou schelen qua fileleed, maar dat het ook hun productiviteit ten goede zou komen. Als het om hoogsensatieve werknemers gaat, is er reden om daar extra bij stil te staan. Er zijn immers thuissituaties die niet minder afleiding bieden, maar meer. Hoogsensatieve werknemers (en hun werkgevers) zouden op die manier van de regen in de drup raken.

Arbeidsvoorwaarden

Hoogsensatieve personen hebben moeite met strakke doelen en deadlines. Dat maakt dat ze averechts kunnen reageren op bepaalde beloning- en tijdregistratiesystemen: ze worden er niet door geprikkeld, maar overprikkeld. Het risico zit niet in de doelen en deadlines op zich, want ook hoogsensatieve personen kunnen daarmee overweg. Het verdient echter wel aanbeveling om doelen voor hen in kwalitatieve termen te formuleren, en om ruimte te blijven geven voor zelfsturing. Hoogsensatieve personen willen het gevoel hebben dat ze zaken zelf in de hand hebben; de ruimte die ze daarvoor nodig hebben zullen ze niet snel misbruiken. Daar staat tegenover dat ze gebaat zijn bij duidelijke kaders, en weinig voldoening ervaren in omstandigheden waarin het er 'niet zo toe doet' wat iemand presteert. Hoogsensatieve personen zijn niet in de wieg gelegd voor sales-functies waarin ze dagelijks worden afgerekend op verkoop-aantallen. Maar ze voelen zich wél prettig bij doelstellingen die 'SMART' zijn geformuleerd en waarbij ze voldoende regelruimte hebben.

Training en talentmanagement

Natuurlijk kunnen hoogsensatieve personen zelf het nodige doen om minder snel

Creatieve mensen. Gevoeliger voor kritiek.

afgeleid te raken. De telefoon een poosje uitzetten, het piepje uitschakelen waarmee elk nieuw mailtje wordt gemeld, de deur van je werkkamer een tijdje dichtdoen - het zijn geen wondermiddelen, maar wel praktische manieren om jezelf enigszins te beschermen. Hoogsensatieve personen kunnen ook baat hebben bij een cursus *time management*. Maar dat geldt voor andere werknemers net zo goed.

Brainstorm. Organisaties die optimaal willen profiteren van de sterke kanten van hoogsensatieve personen doen er goed aan om ze te betrekken bij activiteiten waarin die sterke kanten worden aangesproken. Brainstormsessies zijn een goed voorbeeld, want hoogsensatieve personen zijn vaak bovengemiddeld creatief en ze zijn niet gauw tevreden. Wie ze voor zulke sessies uitnodigt, geeft tegelijk blijk van een vorm van erkenning waar hoogsensatieve personen beter op reageren dan op premies en bonussen. De bekende teamrollen van Belbin kunnen bij zo'n vorm van talentmanagement (en bij het samenstellen van teams) behulpzaam zijn. Twee van de typen die hij onderscheidt, passen namelijk opmerkelijk goed bij hoogsensatieve persoonlijkhe-

den, zowel qua sterke als zwakke kanten. Dat zijn de 'Zorgdrager' en de 'Plant.' Hieronder (in tabel 2) enkele in het oog springende parallellen. Hoogsensatieve medewerkers gedijen het best in groepen waarin er een sterke behoefte is aan deze twee rollen. Belangrijk is dat er in deze groepen tijd en ruimte zijn om zich te kunnen richten op kwaliteit. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan groepen die zich richten op productontwikkeling of procesverbetering.

Referenties

- Aron, E.N., Aron, A. (1997). *Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 345-368.
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M.J. (2008). *High Sensory-Processing Sensitivity at Work*. *International Journal of Stress Management*, 15, 189-198.
- De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Kuijjer, P.P.F.M., & Frings-Dresen, M.H.W. (2005). *The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature*. *Ergonomics*, 48, 119-134.
- Van der Klink, J.J.L., Blonk, R.W.B., Schene, A.H., & Van Dijk, F.J.H. (2001). *The benefits of interventions for work-related stress*. *American journal of public health*, 91, 270-276.

Jochem Rasche is arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij studeerde af op onderzoek naar hoogsensatieve personen in relatie met werkstress en publiceerde erover in de International Journal of Stress Management. Rasche is verbonden aan TanAmsterdam assessment & career consultants.

Zorgdrager	Plant
- accuraat, precies, oog voor detail	- origineel, creatief, eigenzinnig
- stelt hoge normen, ook aan zichzelf	- introvert, zoekt ruimte en afstand
- rusteloos, waakzaam, weinig delegerend	- rusteloos oplossingsgericht
- wars van 'oppervlakkigheid'	- sterk in pionieren

Tabel 2. Teamrollen van Belbin passend bij hoogsensativiteit.