



## Presentatie De Normaalste Zaak 5 november 2024

Akke: Voor één van mijn studies interviewde ik 16 mensen van 12 organisaties om uit te vinden wat de ingrediënten zijn voor een neurodivers vriendelijke organisatie en ik vond er vijf. Die vijf wil ik graag illustreren met voorbeelden uit de praktijk van goede praktijken.

**Een belangrijk eerste ingrediënt gaat over de motivatie om mensen aan te nemen.** Ik sprak met een organisatie – laten we zeggen dat ze 'Het Pakhuis' heette. De persoon met wie ik sprak, legde uit hoe hun selectieproces werkt: "Bij de voordeur hebben we een vrij uitgebreide selectie, waarbij we met elke kandidaat goed in gesprek gaan. We kijken of iemand de technische kennis in huis heeft waar we behoefte aan hebben en of hij aan een aantal minimale eisen kan voldoen. Zo vraag ik bijvoorbeeld: 'Voor deze baan moet je wel direct met klanten kunnen spreken, en als dat niet lukt, dan moeten we dat niet doen, want daar wordt niemand gelukkig van.'"

Maar, vervolgde hij, "Zodra we iemand hebben aangenomen, is die persoon niet meer 'de ADHD'er' of 'de autist' of 'de Afrikaan' of 'de jongere' of 'de oudere'. Nee, dan is het een volwaardig Pakhuis-inwoner. En als je eenmaal een Pakhuis-inwoner bent, hoor je er hoe dan ook helemaal bij. Vanaf dat moment gaan we kijken hoe wij ervoor kunnen zorgen dat jij je werk zo goed mogelijk kunt doen."

Uit mijn onderzoek bleek dat er weinig problemen waren met mensen die werden aangenomen om wat ze konden bijdragen. Wanneer dat niet de eerste drijfveer was om mensen aan te nemen, kwamen er allerlei complicaties naar voren – maar daar ga ik nu verder niet op in, want ik wil me graag richten op positieve praktijkvoorbeelden.

**Een tweede belangrijk aspect** dat ik ontdekte, was hoe een organisatie omgaat met **al haar werknemers**. Hierbij speelt vooral de vraag of het bedrijf het verschil begrijpt tussen de begrippen "equality" en "equity". In het Nederlands wordt dit onderscheid soms omschreven als het verschil tussen iedereen op dezelfde manier behandelen en iedereen op een eerlijke manier behandelen, rekening houdend met ieders unieke omstandigheden. Wanneer de organisatie cultuur er een is van rechtvaardigheid boven gelijkheid, komt aanpassing aan mensen met unieke behoeftes op een natuurlijke manier tot stand. Om het voorbeeld van het "Pakhuis bedrijf" aan te halen:

Op mijn vraag hoe neurodivergente mensen binnen de organisatie werden geacommodeerd, antwoordde de manager: "Nou ja, voor mij is het verschil niet zo groot tussen een werknemer die net gescheiden is en pas om tien uur op het werk kan verschijnen omdat hij zijn kinderen eerst naar school moet brengen, of een werknemer die, vanwege zijn gevoeligheid voor geluid – om maar wat te noemen – een koptelefoon nodig heeft of een rustige werkkamer. Wij houden hier gewoon rekening met individuele verschillen."

Zijn houding maakte duidelijk dat het niet uitmaakt of iemand neurodivergent is of een andere persoonlijke situatie heeft; iedereen krijgt de ruimte om op zijn eigen manier goed te functioneren.

En Marcel zegt vaak: Ja, en **iedereen** heeft er baat bij om rekening te houden met de behoeften van neurodivergente werknemers!

**Wat me ook opviel – en dit is het derde aspect dat ik graag wil bespreken** – is dat het een groot verschil maakt hoe een organisatie omgaat met labels. Bij de bedrijven die mensen succesvol voor lange tijd in dienst hielden, werden mensen niet gestereotypeerd. Wat houdt dat in? Het betekent dat mensen niet werd verteld wat ze, op basis van een label, volgens de organisatie wel of niet nodig hadden. In plaats daarvan werd aan de personen zelf gevraagd wat zij nodig hadden om hun werk goed te kunnen doen.

Een label werd niet gezien als een stempel van disfunctioneren, maar eerder als een mogelijke aanwijzing van wat een persoon nodig zou kunnen hebben en waar hij of zij eventueel tegenaan zou kunnen lopen. Het label werd erkend, maar de focus lag op hoe er constructief mee omgegaan kon worden. Dit zorgde ervoor dat er ruimte was voor een open dialoog en maatwerkoplossingen, waarbij de persoon zelf centraal stond.

**Een vierde aspect** dat ik graag wil bespreken, heeft te maken met de houding van organisaties, en dan vooral of ze wel of niet een lerende houding en zelfreflectie ontwikkelen. Wat me opviel tijdens de interviews die ik voerde, was hoe veel managers regelmatig reflecteerden op hun eigen gedrag en houding. Dat vond ik echt indrukwekkend. Ze stonden open voor nieuwe inzichten en gaven vaak voorbeelden van situaties waarin ze verrast waren door de uitkomst en hoe ze daarmee omgingen.

Zo sprak ik met een manager die vertelde: "Laat ik een voorbeeld geven van iets dat ik totaal niet had zien aankomen, en hoe dat mijn manier van communiceren heeft veranderd. Ik heb een autistische werknemer, Joost, die echt ontzettend goed is in een computerprogramma waar veel klanten vragen over hebben. Dus tijdens een gesprek met een klant, waar Joost ook bij was, zei ik: 'We kunnen maandag verder kijken naar jullie vragen, dan haal ik onze expert erbij.' Ik vertelde Joost later dat ik hem als expert bij het gesprek had betrokken."

"Toen het maandag was, kwam Joost echter helemaal uitgeput en zichtbaar gestrest op kantoor. Hij zei: 'Ik heb nauwelijks geslapen, ik heb mijn kennis helemaal bijgewerkt, maar ik ben best nerveus voor de meeting.' Op dat moment realiseerde ik me dat ik anders had moeten communiceren met Joost, met meer voorzichtigheid en duidelijkheid over verwachtingen. Ik had er niet bij stilgestaan hoe zwaar de druk op hem zou kunnen zijn."

**Tot slot wil ik het laatste aspect** bespreken dat me opviel: de organisaties die het goed deden, hadden vaak praktijkervaring opgedaan met neurodivergente werknemers. Ze begonnen niet met het opstellen van een beleid en het aannemen van mensen om aan dat beleid te voldoen. Sterker nog, dit laatste leidde soms juist tot averechts effect, wat ons terugbrengt bij het eerste aspect: de motivatie.

Het viel me op dat organisaties die echt succesvol waren, eerder een inclusieve cultuur hadden ontwikkeld dan dat ze simpelweg een inclusief beleid hanteerden. Ze investeerden tijd en moeite in het creëren van een omgeving waarin neurodivergente medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelden. Deze organisaties erkenden dat echte inclusie niet alleen een kwestie van beleidsregels is, maar vooral van cultuur, begrip en samenwerking. Door deze cultuur op te bouwen, ontstonden er natuurlijke kansen voor neurodivergente werknemers om hun talenten te laten zien en hun unieke perspectieven in te brengen, wat uiteindelijk leidde tot een meer dynamische en innovatieve werkplek.

Dit leidde tot mijn aanbeveling: als je beleid wilt ontwikkelen, kijk dan naar een mainstream, universeel ontwerp voor Human Resource Management (HRM). Wees je ervan bewust dat je door een Diversiteit en Inclusie (D&I) beleid juist iets bijzonders maakt van diversiteit, terwijl dat niet de bedoeling is.

Door een universeel ontwerp te hanteren, zorg je ervoor dat alle medewerkers – ongeacht hun achtergrond of neurodiversiteit – zich gelijkwaardig en welkom voelen. Inclusie moet geen aparte categorie zijn, maar een fundament waarop de organisatie gebouwd is, waardoor iedereen kan bijdragen aan en profiteren van de diversiteit binnen de werkplek.