

Zo versterkt neuro-inclusie jouw organisatie

Waarom normaal niet werkt

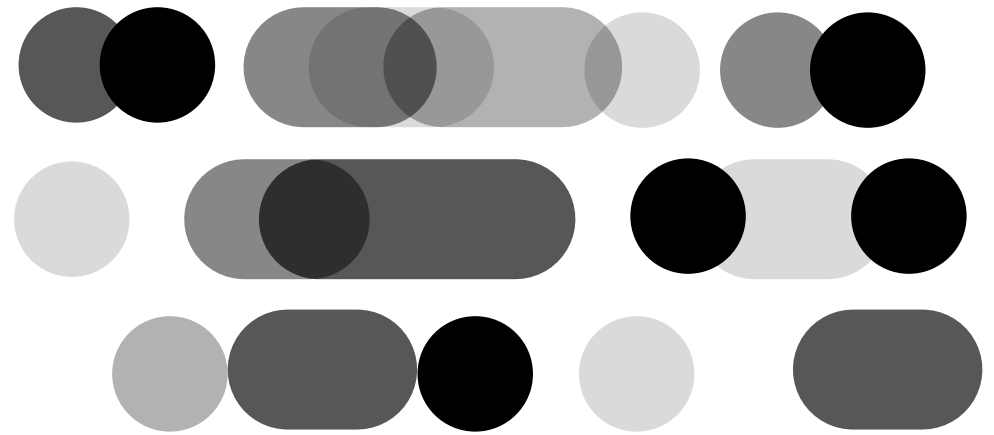
OWL PRESS

**Daphné De Troch
Dietrich Moerman**

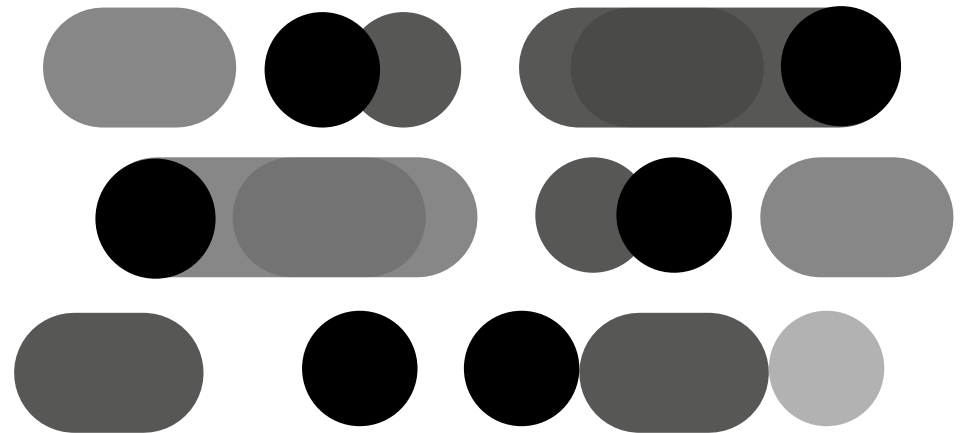
Inhoud

Dankwoord	7
Een boek schrijf je nooit alleen	10
Stemmen die het verschil maken	11
Introductie	13
Waarom dit boek en <i>'what's in it for me'</i> ?	15
Wie zijn wij?	18
Hoe is het vandaag?	21
Stilstaan is achteruitgaan	23
Halsstarrig vasthouden aan de gevestigde sociale norm	25
Gebrek aan kennis over neurodiversiteit en misvattingen over neurodivergentie	61
Innovatiedrang bij bedrijven	77
Waarom werkt dat niet?	81
Verschuiving van industriële economie naar kenniseconomie in België en Nederland	84
Neurodiversiteit is een feit	101
<i>War for talent</i>	128
<i>Elephants in the business room</i>	151
Meer bewustwording over welzijn op het werk	161

Ontbreken van cultuur die innovatie stimuleert	179
Meer aandacht voor duurzaamheid	183
Hoe pak je het aan?	187
De essentiële basis voor een neuro-inclusieve werkomgeving	192
Op het niveau van de organisatie	210
Op het niveau van het team en de teammanager	321
Op individueel niveau	362
Slotwoord	401
Eindnoten	407



Dankwoord



De afgelopen jaren hebben we heel wat geleerd en gedeeld over neurodiversiteit op de werkvloer. Maar eerlijk is eerlijk: er was nog zóveel dat we wilden vertellen en dat nog onverteld bleef.

Tot midden september 2024. Toen kregen we een mailtje van Sarah Auman van Borgerhoff & Lamberigts. Ze wilde graag kennismaken. Een week later zaten we met haar rond de tafel in het mooie Gent, toen ze ons vroeg of we het zagen zitten om een boek te schrijven over neurodiversiteit op de werkvloer.

Het antwoord was natuurlijk een volmondige *ja*! En we zijn nog steeds enorm blij dat we dit avontuur met Sarah en de hele ploeg van Borgerhoff & Lamberigts zijn aangegaan. Daarom een dikke merci aan het hele team voor jullie geweldige ondersteuning!

●● Een boek schrijf je nooit alleen

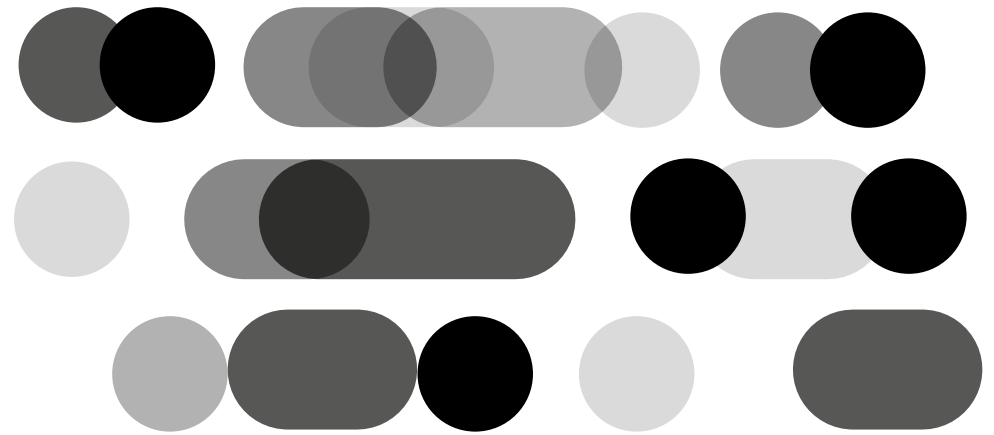
Natuurlijk komt een goed boek niet zomaar tot stand. Daarvoor heb je een fantastisch netwerk nodig dat je onderweg steunt en motiveert. De afgelopen maanden vroegen onze klanten, vrienden en familie ons de oren van het hoofd over ons boek, lieten ons er vol passie over vertellen en gaven ons een duwtje in de rug wanneer het even tegenzat. Dank jullie wel voor de goede zorgen en alle aanmoedigingen!

Ook een enorme dankjewel aan Marjan Bresseleers. Zij heeft ons enorm ontzorgd toen het boek al onze aandacht vroeg en heeft proefgelezen. Wat zouden we zijn zonder onze andere scherpe proeflezers: Frédéric Van Walle, Bruno Lowagie, Heidi Sierens en Nora Goerne? Jullie feedback was goud waard en heeft dit boek écht naar een hoger niveau getild, zowel inhoudelijk als op het vlak van leesbaarheid.

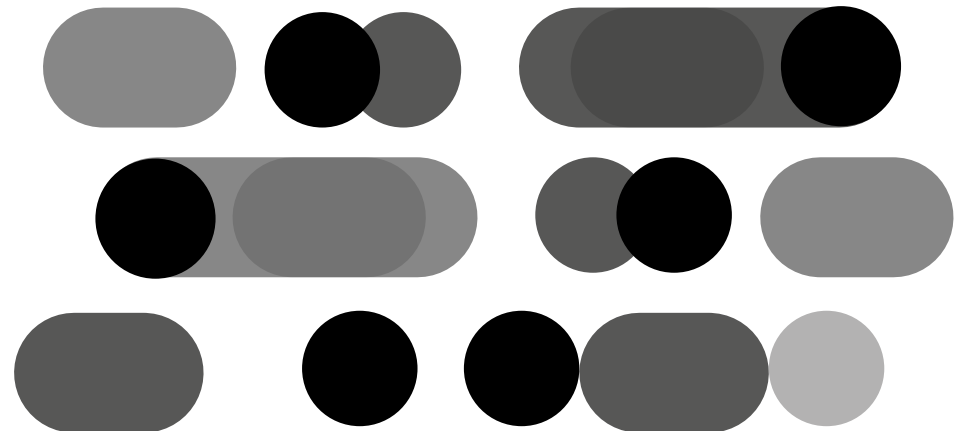
●● Stemmen die het verschil maken

Dit boek is ook nog waardevoller geworden dankzij de krachtige (vaak anonieme) getuigenissen van neurodivergente personen en leidinggevendenden van neurodiverse teams – *you know who you are* – en de inzichtvolle aanvullingen van experts rond specifieke neurodivergente neurotypes. Een bijzonder woord van dank aan Magali De Reu, Séverine Van De Voorde, Rianne van de Ven, Ellen Jansegers, Lessa Madelief Schippers en Joost de Beer. Jullie hebben echt een stukje van jullie expertise in dit boek gestoken. Daarvoor zijn we jullie enorm dankbaar!

Tot slot, lieve lezer, willen we ook jou bedanken! Bedankt dat je dit boek gekozen hebt. We hopen oprecht dat je evenveel plezier beleeft aan het lezen als wij aan het schrijven.



Introductie



● Waarom dit boek en *‘what’s in it for me’?*

Bedrijven en teams houden vaak vast aan oude werkpatronen. Zonder dat ze het doorhebben, blijven ze vastzitten in een status quo – en dat is niet zonder gevolgen. Heel wat mensen ondervinden daardoor negatieve gevolgen en bedrijven laten hierdoor kansen liggen.

Het zijn vooral neurodivergente personen die last hebben van vastgeroeste manieren van werken. **Neurodivergente personen ondervinden grote uitdagingen** om zich te conformeren of te voldoen aan de standaard sociale en werknorm die de meerderheid van de maatschappij – neurotypische personen – hebben gezet. Tot de neurodivergente groep behoren onder andere de autistische¹, dyslectische², hoogbegaafde³, introverte⁴, ADHD⁵, hoogsensitieve⁶... personen of zij met andere neurodivergenties zoals dyspraxie, Tourette, dyscalculie⁷, OCS en zo verder.

In onze maatschappij heersen heel wat vooroordelen en misvattingen over de neurodivergente groep, die naar schatting⁸ 15 à 20 % van onze wereldbevolking uitmaakt. Deze vooroordelen zijn meestal onwaar of onterecht, en zorgen ervoor dat neurodivergente personen als minderwaardig worden gezien. **Ook worden hun sterktes en talenten onvoldoende erkend en benut.** Denk aan hoogbegaafde personen van wie de innovatieve ideeën genegeerd worden, omdat deze personen niet passen in de traditionele vergaderstructuur. Dit is slechts één voorbeeld van het onbenutte potentieel.

Bedrijven zijn vaak een weerspiegeling van onze maatschappij. Maatschappelijke vooroordelen en misvattingen hebben dus ook binnen bedrijven een grote impact. Het leidt tot werkomgevingen die niet uitnodigend en optimaal zijn voor neurodivergente medewerkers. En laat het nu net de neurodivergente groep zijn die bedrijven hard nodig hebben om de uitdagingen in onze economie en arbeidsmarkt de baas te kunnen. Mensen en bedrijven kunnen floreren als we **een goede mix van teams met neurodivergente en neurotypische personen creëren** – ook wel een neurodivers team genoemd. Dit betekent dat we de natuurlijke variatie in de ontwikkeling van menselijke breinen, zenuwstelsels en geesten (neurodiversiteit) benutten om groepsdenken te doorbreken en betere prestaties neer te zetten, zowel binnen het team als de organisatie.

Hoe kunnen we op een goede manier omgaan met de neurodiversiteit die nu eenmaal een feit is binnen elke organisatie? Hoe kan er een bewuste strategische keuze gemaakt worden om te investeren in neuro-inclusie? In dit boek gidsen we je door de stappen die nodig zijn om de kracht van neurodiversiteit te benutten. We tonen wat vandaag de gevestigde norm is, waarom die niet of belemmerend werkt, hoe je deze uitdagingen anders kan aanpakken op het vlak van neurodiversiteit en welke positieve impact en kansen deze aanpassingen zullen bieden op langere termijn voor jou, jouw team en de gehele organisatie. Zo kun je direct aan de slag met deze informatie en op een duurzame manier inzetten op een **neuro-inclusieve werkomgeving**.

De strategieën en praktische handvatten die we aanreiken gaan verder dan wat je misschien zou verwachten. De aanpassingen

die we voorstellen, zijn namelijk niet alleen positief voor neurodivergente collega's – ook neurotypische medewerkers ervaren de voordelen ervan. Daarbovenop tonen recente onderzoeken dat ze ook goed zijn voor het bedrijf of de organisatie. Iedereen wint erbij, dus waarom zou je dan niet investeren in neuro-inclusie?

● Wie zijn wij?

Wij zijn Daphné De Troch en Dietrich Moerman, en we hebben dit boek geschreven vanuit een diepgewortelde overtuiging dat bedrijven vandaag heel veel potentieel laten liggen en dat het beter kan.

Met een achtergrond in toegepaste economische wetenschappen heeft Daphné ruim tien jaar gewerkt in diverse start-ups, scale-ups en corporates als productmanager, marketeer en uiteindelijk marketingdirecteur (CMO) en dagelijks bestuurder. Na een late diagnose van ADHD en autisme, en een vermoeden van hoogsensitiviteit en hoogbegaafdheid, leerde Daphné om een veilige werkomgeving voor haarzelf te creëren en om effectief leiding te geven aan een neurodivers team.

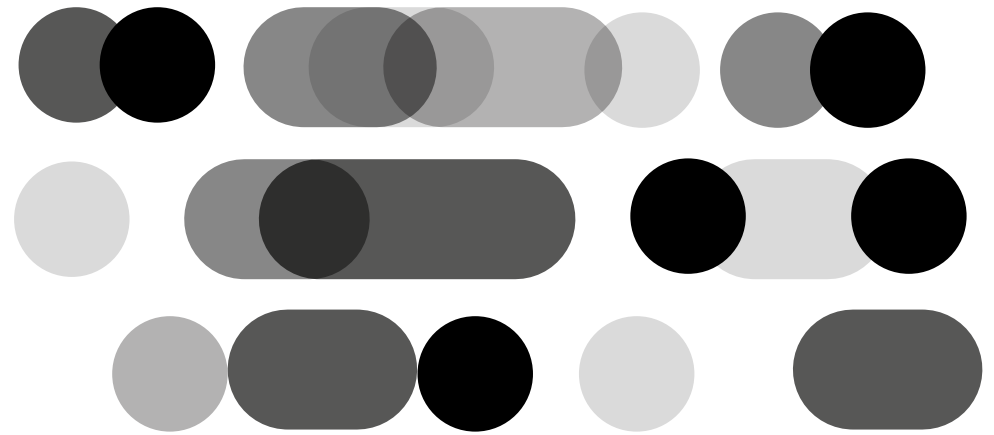
Dietrich, afgestudeerd in software-engineering, begon zijn carrière als softwareontwikkelaar en groeide door naar rollen als lead developer, projectmanager, ScrumMaster, manager, adviseur en dagelijks bestuurder. Dietrich ontdekte de sterktes en uitdagingen van neurodivergentie na een late diagnose van ADHD en autisme. Ook hij ontdekte stapsgewijs hoe je een neuro-inclusieve teammanager kan zijn.

Samen zijn wij de oprichters van Bjièn, een consultingbedrijf waarin we onze expertise als ervaringsdeskundigen – onderbouwd met recent onderzoek – delen en bedrijven helpen om hun werkplek en processen neuro-inclusief te maken.

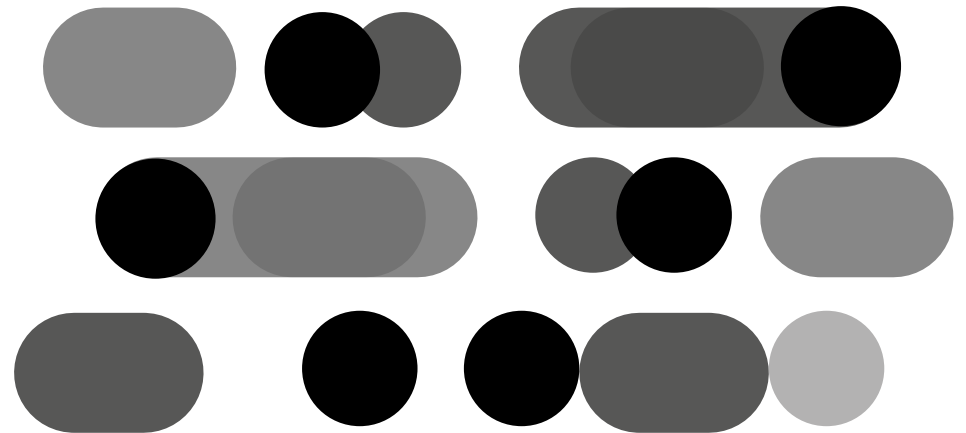
We hebben zelf aan den lijve ondervonden hoe het is om als neurodivergente personen professioneel actief te zijn, zowel als

medewerker, leidinggevende en als ondernemer. Het gebrek aan inclusie zorgde soms voor (in het beste geval) het gevoel de *'outsider'* te zijn, een ongelijk speelveld bij het maken van promoties, talloze misverstanden met leidinggevenden en teams, en zelfs (bijna) een burn-out. We waren beide capabele medewerkers en leidinggevenden, maar kregen vaak niet het begrip, de omgeving en de ondersteuning om ons potentieel of dat van onze neurodivergente teamleden te laten gelden en zo de organisatie te verbeteren. Sindsdien is het onze missie om ervoor te zorgen dat anderen deze kansen wel krijgen.

We wensen je veel leesplezier en zin om met de inzichten en tips aan de slag te gaan!



Hoe is het vandaag?



● Stilstaan is achteruitgaan

Bedrijven ondervinden vandaag heel wat externe uitdagingen waarvoor ze dringend oplossingen zoeken. Denk maar aan de krapte op de arbeidsmarkt, het vinden en behouden van de juiste profielen, de snelheid van nieuwe technologische ontwikkelingen, de stijgende grondstofkosten, geopolitieke uitdagingen, en veranderingen in de markt, deels ingegeven door snel evoluerende klantbehoeften.

Daarnaast is er ook **regelgeving** die niet tijdig mee verandert of zaken oplegt. Denk maar aan het implementeren van maatregelen op ecologisch, sociaal en bestuurlijk vlak om de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties (VN) tegen 2030 te behalen en de verplichte jaarlijkse CSRD-rapportering bij grote bedrijven.

Definitie

De **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** is een Europese richtlijn voor duurzaamheidsrapportage. Deze richtlijn verplicht ondernemingen te rapporteren over hun duurzaamheid door middel van verschillende duurzaamheidscriteria. In de CSRD komen drie gebieden aan bod: *Environment* (milieu), *Social* (sociaal) en *Governance* (bestuur), ook wel ESG genoemd.

Maar ondernemingen ondervinden ook **interne uitdagingen**, zoals het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten om niet uit de markt geduwd te worden, dalende productiviteit,

operationele processen die niet efficiënt of effectief verlopen, en interne conflicten. Helaas is er door de stijgende werkdruk amper tijd om daarover na te denken. En dan is er ook nog de groeiende bewustwording onder medewerkers over welzijn en inclusie op de werkvloer en de toename van het aantal medewerkers dat voor langere tijd uitvalt met bijvoorbeeld een burn-out.

Hoewel deze uitdagingen nog nooit zo groot waren, beseffen bedrijven en hun medewerkers vaak onvoldoende of niet de langetermijnpact hiervan op mens en organisatie. Of onderkennen bedrijven interne weerstand om hierin verandering te brengen. Vasthouden aan het bekende geeft ons een vals gevoel van zekerheid. Verandering en loslaten van oude standaarden is vaak het laatste wat we willen in onzekere tijden. Toch vraagt deze situatie om fundamentele aanpassingen in onze werkwijze en het loslaten van vastgeroeste sociale normen op de werkvloer die ons niet meer dienen. Dit is essentieel om de huidige druk het hoofd te bieden, want **stilstaan is achteruitgaan**.

In dit eerste deel van het boek gaan we in detail in op de normen en werkwijzen waar we halsstarrig aan vasthouden en hun negatieve impact. Daarnaast hebben we het over een gebrek aan kennis over neurodiversiteit op de werkvloer en hoe dit mens en organisatie benadeelt. Tot slot bespreken we de innovatiedrang die heerst bij veel bedrijven. In het tweede deel van het boek lichten we verder toe waarom het niet meer werkt om aan die gevestigde standaarden en werkwijzen vast te houden. Hoe je deze standaarden en werkwijzen kan herzien om succes te behalen, behandelen we in het derde en laatste deel 'Hoe pak je het aan?'.

● Halsstarrig vasthouden aan de gevestigde sociale norm

Veel bedrijven hanteren verouderde sociale normen of werkwijzen, die ons in het verleden dienden, maar in de wereld vandaag **het team en de organisatie meer belemmeren dan vooruithelpen** – en al helemaal als het gaat om neurodiversiteit op de werkvloer.

Definitie

Een **sociale norm** is een ongeschreven gedragsregel of verwachting over hoe je je gedraagt, denkt, communiceert of werkt, bepaald door een dominante groep – hier neurotypische personen – en beïnvloed door culturele factoren. Zo zal bijvoorbeeld introversie binnen een extraverte maatschappij als de onze vaker belemmerend werken op de werkvloer, dan binnen een introverte maatschappij, zoals we die eerder vinden in Japan.

De gevestigde sociale normen op de werkvloer zorgen er vandaag voor dat neurodivergente personen of neurodiverse teams onvoldoende kunnen bijdragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen en aanpakken van de bedrijfsuitdagingen. Dat heeft op zijn beurt een **negatieve impact op het innovatiebeleid, de rentabiliteit en productiviteit**, en kan voor meer verloop zorgen onder de medewerkers. Deze lijst is uiteraard niet exhaustief.

De erfenis van het Taylorisme: uniforme werkpatronen

Een van de meest voorkomende, maar ook **meest beperkende normen** is het streven naar uniforme werkpatronen. Veel bedrijven en teams functioneren nog steeds volgens traditionele werkstructuren, zoals een werkweek van 38 uur, waarvan de meeste uren op de werkplek en onder toezicht van een leidinggevende gepresteerd moeten worden.

Deze focus op standaardisatie, controle en aanwezigheid op kantoor is een erfenis **van de industriële revolutie**. In het begin van de negentiende eeuw groeiden ambachtelijke en kleinschalige werkplaatsen uit tot grote fabrieken in België en Nederland. Die schaalvergroting verbeterde de welvaart, maar vroeg om een geheel andere manier van werken. Gestandaardiseerde processen, efficiëntie en massaproductie kwamen centraal te staan. In die tijd was het logisch om werknemers te zien als productiemiddelen en uniforme werkpatronen na te streven. Het ging vaak om repetitieve, handmatige handelingen waarbij er geen nood was aan specialisatie – iedereen kon makkelijk van elkaar overnemen. Men had er baat bij te zoeken naar gelijkaardige profielen en gelijkaardige denkwijzen. De ploegbaas deelde de taken en deadlines mee en evalueerde wie snel en effectief genoeg was en bleef voor een job of baan in de fabriek.

Om het werk efficiënter en de productie optimaler te laten verlopen, en daarnaast te voorkomen dat arbeiders uitgebuit werden, werd er rond 1900 gekozen voor de zogenaamde 'wetenschappelijke bedrijfsvoering', ook wel bekend als **Taylorisme**.

Definitie

Taylorisme of wetenschappelijke bedrijfsvoering is een managementbenadering die streeft naar maximale efficiëntie en productiviteit door de wetenschappelijke analyse en standaardisatie van werkprocessen met strikte controle, supervisie en evaluatie op basis van de output (aantal afgewerkte producten). Dit leidde tot rigide werknormen met focus op repetitief werk, waarbij dit systeem individuele verschillen – en dus ook hun talenten en meerwaarde – negeerde, en afwijkingen bestraftte.

Eerst werd Taylorisme alleen in de massaproductie toegepast, maar na verloop van tijd werd het ook gehanteerd voor 'white collar workers' of bedienden – oftewel mensen die kantoorwerk deden. Deze nadruk op uniformiteit **benadeelde en benadeelt vandaag nog steeds neurodivergente personen**, van wie de sterktes vaker liggen in creativiteit, specialisatie en buiten het kader denken, in plaats van in het uitvoeren van monotone taken in een standaardwerksetting. Een autistische persoon met een sterk analytisch vermogen kan uitblinken in data-analyse, maar worstelt mogelijk met sensorische overgevoeligheid in een open kantooromgeving, wat in een uniform systeem als een tekortkoming wordt gezien.

Weetje

Het was dan ook rond deze periode (1840) dat de voorganger van wat we nu kennen als de DSM – *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* of het handboek dat artsen gebruiken om psychiatrische diagnoses te stellen