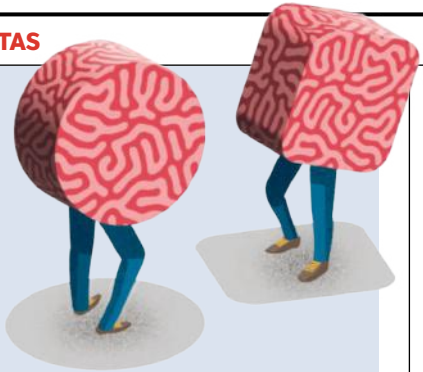


Anders denken

‘Stuur in godsnaam een paar dyslectici naar Schiphol’

ECONOMIE 6-8

Neurodiversiteit

Mensen wier brein anders werkt, kunnen een aanwinst zijn op de werkvloer

WERK&GELD **PAGINA** E6-8

NEURODIVERGENT BREIN

‘Stuur in godsnaam een paar dyslectici naar Schiphol’

Mondjesmaat hebben steeds meer bedrijven een beleid gericht op mensen wier brein anders werkt dan gemiddeld. Ook wel neurodiversiteit genoemd. Terecht, zeggen deskundigen, want de toekomst is neurodivers.

Door onze medewerker
Maartje Laterveer

Als de collega’s van Cor Jongejeugd (52) met elkaar gaan lunchen in de bedrijfskantine van ABN Amro, gaat hij niet mee. Sinds een aantal jaar luncht hij standaard alleen achter zijn computer. En als zijn team in een brainstormsessie moet bomen over waar ze over drie jaar willen staan, heeft hij die vraag drie dagen van tevoren al gekregen zodat hij er rustig over heeft na kunnen denken. Het zijn kleine aanpassingen die een groot verschil maken. Want Jongejeugd heeft autisme, en daardoor last van wat hij zelf ‘energielekken’ noemt, door bijvoorbeeld bestekgekletter in de bedrijfskantine en spontane brainstormsessies.

Victoria Coady (38), consultant bij Deloitte, heeft juist last van het tegenovergestelde: energiepieken, die maken dat haar brein een kant op wil die niet altijd handig is. Coady heeft ADHD en is naar eigen zeggen extreem goed in multitasken. Maar geef haar een enkele taak met veel details om op te focussen, en ze worstelt.

Nicholas Cointepas (29) heeft niet alleen ADHD, maar weet sinds een jaar ook dat hij hoogbegaafd is. Dat ziet hij als een voordeel en een nadeel. „Als ik aan sta, heb ik heel veel in mijn mars. Als ik niet aan sta, komt er echt minder uit mijn handen.” ‘Aan’ staat hij als hij zich ondersteund weet, gehoord voelt en de ruimte krijgt om zich op zijn manier te ontwikkelen. Minder aan staat hij bijvoorbeeld in een hiërarchische omgeving, of als hij simpele taakjes moet uitvoeren in plaats van grote strategische vraagstukken oplossen. Zijn vorige werkgever bood hem daar te weinig ruimte voor, en daarom besloot hij een plek te zoeken die beter bij hem past.

Jongejeugd, Coady en Cointepas behoren tot een grote groep werknemers met wat deskundigen een neurodivergent brein noemen. Niet alleen autisme wordt hieronder verstaan, maar ook dyslexie, dyscalculie, ADHD, ADD en, steeds vaker, hoogbegaafdheid en hoogsensitiviteit. Mensen met een dergelijk brein kunnen het erg lastig hebben in het bedrijfsleven. Ze stuiten op onbegrip, onmacht of vooroordelen, of komen niet tot bloei omdat de manier van werken en denken die van hen wordt verwacht niet bij ze past. Om hier aandacht voor te vragen is het op 18 juni Neurodiversity Pride Day. Het internationale initiatief past bij de maatschappelijke trend om aandacht te hebben voor mensen wier brein anders werkt dan gemiddeld.

Want velen vallen uit door burn-out of bore-out, het equivalent van burn-out dat kan optreden wanneer mensen te weinig uitdaging ervaren. Of ze gaan weg, zoals Cointepas. Bedrijven realiseren zich steeds vaker dat dit niet alleen veel geld kost, maar ook een gemiste kans is. Want deze mensen missen misschien bepaalde vaardigheden of karaktereigenschappen die als nuttig worden ervaren op de werkvloer, maar hebben anderzijds kwaliteiten en talenten die de gemiddelde werknemer meestal niet heeft.

Snelle denkers

„Als ik al dat gedoe rondom Schiphol zie”, zegt Nel Hofmeester, „dan denk ik: stuur daar in godsnaam een paar dyslectici naartoe. Dan is het probleem zo opgelost.” Hofmeester is in Nederland een autoriteit op het gebied van dyslexie. Ze werkte jarenlang in het hoger onderwijs en ontwikkelde onder meer een leerroute voor dyslectische studenten. Ze is een van de vele experts die ijveren om neurodiversiteit op de kaart van beleidsmakers en bedrijven te krijgen, enerzijds omdat ze ziet dat neurodiverse mensen struikelen over systemen die niet voor hen zijn ingericht, anderzijds omdat ze vindt dat de focus ten onrechte is gericht op hun gebreken. „De wetenschap ziet dyslexie als een stoornis, waar je voor behandeld moet worden. Ik zie het als een andere manier van denken en informatie verwerken waar veel voordelen aan zitten.” Ze kent wetenschappers die „jeuk” krijgen van haar focus op de unieke eigenschappen van dyslectici, maar na decennia met deze mensen te hebben gewerkt, lijdt het voor haar geen twijfel: „Dyslectici denken net als andere neurodiverse mensen conceptueel, snel, ze overzien het grotere plaatje en kunnen zien wat er moet gebeuren. Daar kan ik onbeschaamd stellig over zijn: het zijn out-of-the-box-denkers. Ze hoeven niet eerst nog analyses te maken en rapporten op te stellen en dan stapje voor stapje naar verbetering toe, nee, zij zien meteen de oplossing.”

Het is een theorie die onder wetenschappers steeds meer in opmars is. Helen Taylor, neurowetenschapper aan de universiteit van Cambridge en dyslectisch, vindt veel navolging met haar theorie dat neurodivergente breinen niet gebrekkig zijn, maar juist kwaliteiten hebben die essentieel zijn voor de mensheid om zich aan te passen aan veranderende omgevingen. ‘Neurocognitive specialization’ is de term die ze gebruikt voor de atypische breinen die evolutionair gezien een belangrijke functie hebben. Kort samengevat komt de theorie erop neer dat gemiddelde breinen prima in staat zijn de status quo te handhaven. Maar dient zich de noodzaak tot een disruptieve verandering aan, zoals klimaatverandering noopt tot een radicaal andere wijze van produceren en leven, dan kunnen neurodivergente breinen de vernieuwende oplossingen bedenken.

Competitief voordeel

Taylor is een van de vele experts die menen dat dit unieke denkvermogen niet alleen essentieel is voor de menselijke overleving, maar voor bedrijven ook een competitief voordeel kan zijn. „Neurodiverse mensen zijn vaak degenen die een revolutie teweegbrengen”, stelt Anna Sarbo van ADHD Nederland. „Zij stappen van de trein af en laten zien dat het ook anders kan.” En zelfs als ze dat niet doen, bezitten ze kwaliteiten die uitermate nuttig kunnen zijn. ADHD Nederland is opgericht als een ander geluid tegen de heersende opvatting dat ADHD een stoornis is en als probleem moet worden gezien. „Het gaat bij ADHD en ADD, het zusje van ADHD zonder de hyperactiviteit, al snel over gedrag. Over het drukke jongetje dat niet kan stilzitten. Maar mensen zijn meer dan hun gedrag. Zo zijn mensen met ADHD of ADD ook vaak sensitief, creatief, snel en goed in crisismanagement.” Coady noemt het haar „*sweet spot*”: het moment waarop de pleuris uitbreekt en er veel moet gebeuren in korte tijd en de belangen groot zijn. „Dan ben ik op mijn best.”

De kracht van Jongejeugd zit met name in cijfers: „Ik kan snel zien waar cijfers in een systeem niet kloppen, en ook waarom niet, zodat de fout in de toekomst voorkomen kan worden.” Hij heeft bovendien een hyperfocus die maakt dat hij kan doorgaan waar anderen het misschien allang opgegeven hebben.

Volgens Annelies Spek, klinisch psycholoog en hoofd van het Autisme Expertise Centrum, zijn mensen met autisme bovendien „betrouwbare werknemers” die erg loyaal zijn aan hun werkgever. „Ze houden over het algemeen niet van verandering, dus ze zullen niet snel van baan veranderen. Bovendien zijn ze heel productief en consciëntieus. Veel werknemers staan geregeld op om een praatje te maken bij de koffieautomaat, dat zul je mensen met autisme niet snel zien doen.”

Hoogbegaafde mensen werken heel zelfstandig en denken genuanceerd, stelt het boek *Hoogbegaafde volwassenen* (2020). „Ze hebben een intrinsieke gedrevenheid en nemen veel waar, zijn creatief, innovatief en diep betrokken en maken zich nieuwe gebieden snel eigen.” Cointepas herkent zich daarin. Hij werkt sinds een aantal maanden als manager bij Plug and Play, een bedrijf uit Silicon Valley dat zich richt op investeerders, startups en innovatie, en voelt zich nu al als een vis in het water. „De cultuur is heel vrij en ondernemend en veel minder hiërarchisch. Als je een goed idee hebt, ga het maar proberen. Ik kan nu mijn intuïtie volgen en dat geeft me energie die ik lang niet heb gevoeld.”

Kantoortuinen

Mondjesmaat zijn er meer bedrijven die de kracht van neurodiversiteit inzien en hun beleid hierop aanpassen. Zo hebben technologische bedrijven als Vodafone en Microsoft programma’s die speciaal gericht zijn op mensen met autisme, en publiceerde consultancykantoor EY in 2019 een rapport over de unieke vaardigheden van dyslectici die bedrijven hard nodig hebben in deze snel veranderende wereld van digitalisering en automatisering. Het rapport roept topbestuurders en andere leidinggevenden op om inzichten en ervaringen te delen en te investeren in een neurodivers personeelsbestand dat ‘past bij de toekomst’. Steve Hatch, directeur van Facebook in Noord-Europa, stelde in reactie hierop dat bedrijven meer moeite moeten doen om steun te bieden aan arbeidskrachten die alternatieve manieren van denken hebben.

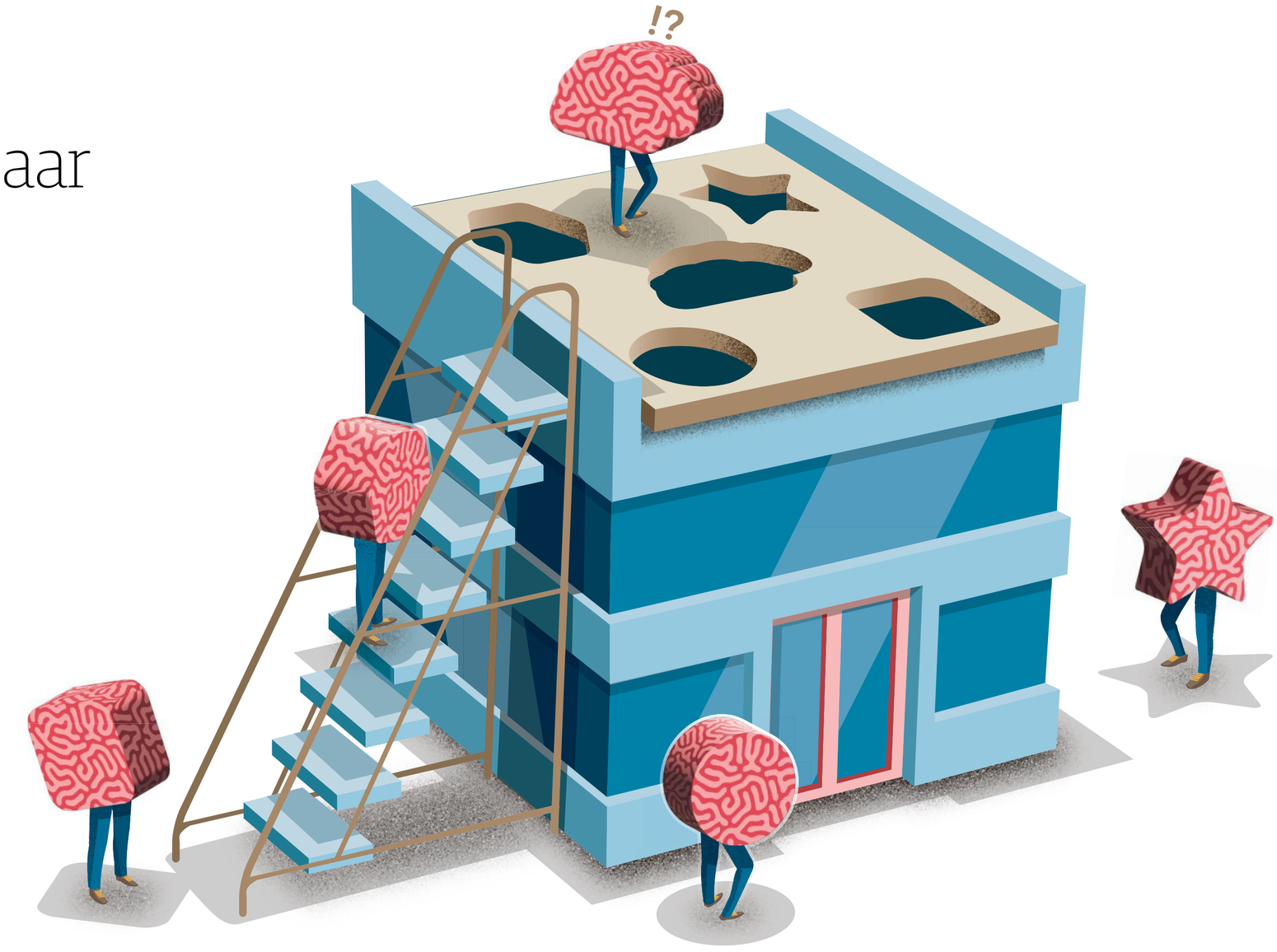
Daarmee benoemt Hatch een wezenlijk punt. Want bedrijven zijn meestal niet ingericht op neurodiversiteit. Het bedrijfsleven is net als de rest van de maatschappij voornamelijk ingericht op de gemiddelde mens. Zo hebben veel bedrijven kantoortuinen vanuit de gedachte dat dit de communicatie, snelheid en collegialiteit bevordert. Voor mensen met een neurodivergent brein zijn deze open werkplekken vaak minder effectief vanwege de overdaad aan prikkels, die maakt dat ze zich minder goed kunnen concentreren en uitgeput zijn na een dag werken. Ook hechten veel bedrijven waarde aan activiteiten die de teamcohesie bevorderen, zoals borrels, uitjes en etentjes. Doe je daar niet aan mee, dan wordt dat al gauw als antisociaal opgevat. Maar voor veel mensen met autisme, ADD of hoogbegaafdheid kunnen dit soort sociale activiteiten een overweldigend effect hebben, hoe aardig ze hun collega’s ook vinden.

Nu zijn dit aspecten die relatief makkelijk aan te passen zijn. Bedrijven die neurodiversiteit omarmen, hebben deze aanpassingen vaak al doorgevoerd. Zo weet Jongejeugd als ambassadeur van Vereniging Autisme Ambassadeurs dat veel bedrijven, inclusief de ABN Amro, werknemers de gelegenheid bieden om op vaste plekken te werken in plaats van op flexplekken, of met een noise-cancelling hoofdtelefoon op. „Bedrijven denken vaak dat ze veel dure aanpassingen moeten doen, maar het zit hem vaak in dit soort kleine maatregelen.” Wat ook helpt, is dat veel bedrijven door de pandemie

Lees verder op pagina E8 »

Cijfers
Neurodiversiteit in Nederland

Naar schatting heeft in Nederland 1,2 procent van de bevolking de diagnose autisme. Voor ADHD is dat 2 procent, dyslexie 4 procent en hoogbegaafdheid 2,5 procent (ongeveer 0,1 procent is uitzonderlijk hoogbegaafd met een IQ hoger dan 145). Deze cijfers zijn een schatting en gebaseerd op diagnoses. Volgens sommige wetenschappers liggen de percentages in werkelijkheid hoger, omdat er in veel gevallen geen diagnose wordt gesteld.



ILLUSTRATIE PEPIJN BARNARD

> Ik kan snel zien waar cijfers in een systeem niet kloppen
>
> **Cor Jongejeugd** heeft autisme

» **Vervolg van** pagina E7

hebben ingezien dat thuiswerken prima te verenigen is met effectiviteit. Jongejeugd zelf heeft ontdekt dat hij thuis in alle rust veel beter kan werken dan op kantoor, en is blij dat hybride werken nu tot de mogelijkheden behoort.

Het is ook belangrijk om te kijken naar de manier van aansturen. „Mensen met autisme denken heel gedetailleerd en zijn geneigd dingen letterlijk op te vatten", zegt Spek. „Dat betekent dat je als manager heel duidelijk en precies moet zijn in wat je wilt. Aan globale taakomschrijvingen of aan het woord 'ongeveer' heeft een werknemer met autisme niet zoveel. Maar geef je een precieze taak, dan wordt deze tot in de puntjes uitgewerkt."

Lastiger wordt het als de processen in het bedrijf of de aard van het werk een uitdaging vormen. Zo kreeg Jongejeugd vaak te horen dat hij als een black box werkte: je gaf hem een taak en je hoorde of zag hem pas weer als hij ermee klaar was. „Managers willen graag tussentijds weten hoe het gaat, om een vinger aan de pols te houden en te zien welke keuzes je maakt. Dat was voor mij onbegrijpelijk." Cointepas stuitte met zijn snelle denkvermogen op de hiërarchie van zijn vorige werkgever. „Dan kreeg ik na een pitch bij een klant te horen dat ik te veel goede vragen had gesteld. Dat was niet wat van een analist verwacht werd, en kon bij de klant een verkeerde indruk geven van het team."

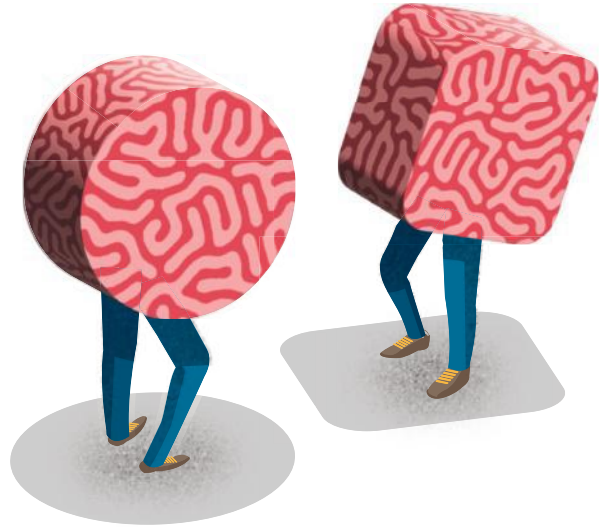
Het komt erop neer dat de meeste positieve kwaliteiten van neurodivergente mensen ook tegen hen kunnen werken. Iemand met een zeer hoog IQ kan naar het idee van anderen te snel oordelen of stappen overslaan. Creativiteit kan ook een valkuil zijn als je een ongeleid projectiel wordt. Als je te snel werkt, kan het zijn dat je het contact met anderen verliest.

Denkomslag

Wat bedrijven vooral moeten doen, zeggen de deskundigen, is kijken naar de individuele behoeften van hun werknemers. Want ook binnen de neurodivergente groep zijn deze niet eenduidig. „Geen mens is hetzelfde", zegt Sarbo, „en geen mens met ADHD is hetzelfde als een ander mens met ADHD. Een *one size fits all*-benadering werkt daarom niet."

Veel experts noemen de term '*job crafting*': banen zoeken die aansluiten op de unieke vaardigheden van mensen, in plaats van andersom. Dit druist in tegen de heersende trend om generalisten op te leiden, maar volgens Hofmeester is het juist raadzaam om op zo'n manier naar functies te kijken. „Je hebt mensen die alles in één keer kunnen bedenken, en je hebt mensen die het heel fijn kunnen uitwerken." Dat is een belangrijke denkomslag die bedrijven volgens haar moeten maken. „Als mensen zich gaan aanpassen, zullen ze nooit floreren." Vraag dus gewoon wat mensen nodig hebben, zeggen alle experts. „Liefst al aan de poort", voegt Hofmeester toe. „Het is belangrijk om al bij een sollicitatie te laten zien dat je een neurodivers bedrijf bent en te vragen wat dat betekent voor de kandidaat. Dat helpt mensen om over de blokkade heen te komen. Want ga er maar van uit dat ze die hebben."

Dat laatste vormt misschien wel het grootste probleem voor mensen met een 'anders dan anders' brein. Vraag Jongejeugd, Coady en Cointepas hoe het voelt om zo'n brein te hebben, en ze zeggen min of meer hetzelfde: ze hebben zich altijd in negatieve zin anders gevoeld. Niet helemaal normaal, en dus niet goed. „Je kunt ervan uitgaan dat alle neurodiverse mensen een knauw van vroeger hebben", zegt Hofmeester. „De hele schoolperiode is moeizaam, want daar moesten ze al in een systeem passen dat niet op hen is ingericht. Ze worden als minder gezien en leren zichzelf ook zo zien."

Coady kampte om die reden jarenlang met wat ze zelf het bedriegerssyndroom noemt. „Het is net alsof je een vierkant deksel bent dat op een rond potje moet passen, en het is jouw schuld als dat niet lukt." Voor haar veranderde dat toen bij Deloitte een netwerk werd opgezet voor neurodiversiteit en ze in aanraking kwam met collega's die eenzelfde atypisch brein hadden als zij. „Het maakt alle verschil als je erover kunt praten. Ik heb me bijna mijn hele leven geschaamd voor mijn ADHD. Het voelde als iets slechts, iets waarvoor je een speciale behandeling nodig had. Bedrijven missen een hoop talent als ze zo blijven kijken naar neurodiverse mensen. Je hoeft zulke mensen niet te ondersteunen, je hoeft er alleen maar voor te zorgen dat ze kunnen floreren."

Positieve kwaliteiten van neurodivergente mensen kunnen ook tegen hen werken