



# Breindiversi

Almaar meer bedrijven en organisaties omarmen diversiteit en investeren erin. Wat als ze dat diversiteitsstreven ook gaan toepassen op hoe hersenen van elkaar verschillen? Kan meer aandacht voor breindiversiteit, ook neurologische diversiteit of neurodiversiteit genoemd, ertoe leiden dat mensen met ADHD gemakkelijker een job vinden, hun job langer behouden en meer plezier uit hun job halen? ZitStil-magazine verkent het thema samen met ZitStil-directeur Ria Van Den Heuvel.



# teit op de werkvloer

## kansen en uitdagingen

FREDERIKA HOSTENS freelancejournalist

Op en naast de werkvloer zijn meer en meer mensen overtuigd van de maatschappelijke meerwaarde van diversiteit. Met divers samengestelde teams worden organisaties en bedrijven performanter omdat ze beschikken over een ruimere en gevarieerdere waaier aan talenten. We zien dan ook talrijke initiatieven opborrelen om diversiteit meer te respecteren en te stimuleren. Er is ontegensprekelijk nog een lange weg te gaan, maar niemand kan er nog omheen dat we stapsgewijs evolueren in de richting van werkplekken waar iedereen kansen krijgt, ongeacht zijn of haar leeftijd, etnische afkomst, geslacht, culturele achtergrond, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid ...

Ondanks het toegenomen engagement voor meer diversiteit op de werkvloer lijken in België nog maar weinig bedrijven in te zetten op neurodiversiteit. Het is een vrij nieuw begrip dat we graag even nader toelichten.

### Neurologisch anders

'Neurodiversiteit' is een term die is overgevoerd uit de Angelsaksische wereld. Het woord 'neurologische diversiteit' ('neurological diversity') duikt voor het eerst op in de

masterthesis van **Judy Singer** die in 1998 afstudeert als sociologe aan de University of Technology in Sidney (Australië). Op basis van sociologisch onderzoek en haar eigen levenservaring stelt Singer vast dat de opdeling in drie soorten handicaps of beperkingen – fysiek, verstandelijk en psychiatrisch – autisme niet kan bevatten en ook een bron van verdrukking is voor mensen met autisme. Om dat op te vangen, schuift Singer de term 'neurologisch anders' ('neurological different') naar voren. Volgens Singer is 'neurologisch anders' een nieuwe toevoeging aan bekende sociologische en politieke categorieën zoals klasse, gender, etnische afkomst en religie en vult het bestaande inzichten in het sociale model van handicaps of beperkingen aan.

De Amerikaanse journalist **Harvey Blume**, met wie Judy Singer correspondeert vanuit hun gemeenschappelijke interesse voor autisme, neemt het begrip over in een artikel dat in september 1998 in het tijdschrift *The Atlantic* verschijnt: *Neurodiversity, on the neurological underpinnings of geekdom*. "Vanwege de grote complexiteit van het menselijke brein is een hapering (bug) hier en

daar onvermijdelijk", stelt Blume. Hierdoor ontstaan verschillende 'vormen van bedrading'. Volgens Blume is neurodiversiteit net zo cruciaal voor het menselijke ras als biodiversiteit is voor het leven in het algemeen. Wie kan zeggen welke 'vorm van bedrading' op welk moment de beste is?

Ook **Judy Singer** laat het thema niet meer los. Ze vat haar thesis samen in het academisch essay *Why can't you be normal for once in your life?* dat in 1999 verschijnt in het tijdschrift *Disability Discourse*. Later verschijnt haar thesis ook in boekvorm, met achtergrondinformatie over neurodiversiteit en een reflectie op de huidige neurodiversiteitsbeweging.



### Geen standaardbrein

In 2010 verschijnt van de hand van de Amerikaanse psycholoog **Thomas Armstrong** het boek *Neurodiversity: Discovering the Extraordinary Gifts of Autism, ADHD, Dyslexia, and Other Brain Differences*. Het begrip dat aanvankelijk gelinkt werd met autisme, trekt Armstrong open naar andere 'neurologisch andere' breinen, waaronder het brein van





”

**Neurodiversiteit is net zo cruciaal voor het menselijke ras als biodiversiteit is voor het leven in het algemeen.**

[ HARVEY BLUME ]

mensen met ADHD. “Neurodiversiteit heeft oog voor de enorme natuurlijke verschillen tussen het ene brein en het andere waar het gaat om sociale en leervermogens, aandacht, stemming en andere belangrijke psychische functies. In plaats van te doen alsof er ergens in een kluis een volkomen ‘normaal’ brein ligt weggeborgen waarmee alle andere breinen moeten worden vergeleken, zullen we moeten erkennen dat er geen standaardbrein bestaat, precies zoals er geen standaardbloem of standaard culturele of raciale groep bestaat.” (1)

Net als Blume is Armstrong de mening toegedaan dat de diversiteit in breinen net zo verrijkend – en even onmisbaar – is als de diversiteit in het planten- en dierenrijk. “De lessen die we hebben geleerd over biodiversiteit en culturele diversiteit moeten ook worden toegepast op het menselijk brein”, schrijft Armstrong. “In plaats van tot dusver gepathologiseerde bevolkingsgroepen als ‘beperkt’ te beschouwen, ligt bij neurodiversiteit de nadruk op ‘anders zijn’. (...) Neurodiversiteit is niet, zoals sommigen misschien vermoeden,

alleen maar een nieuwe vorm van politieke correctheid, zoals in ‘seriemoordenaars zijn anders-assertief’. Onderzoek uit de hersenwetenschap, evolutionaire psychologie, antropologie en sociologie wijst uit dat de verschillen reëel zijn en serieuze overweging verdienen.” (2)



### Groeiende belangstelling

Vanaf 2010 omarmen almaar meer ervaringsdeskundigen met neurologisch andere breinen, hun hulpverleners, onderwijsdeskundigen en wetenschappers die neurologisch andere breinen bestuderen het neurodiversiteitsmodel. De groeiende interesse resulteert o.a. in een nationaal symposium aan de Syracuse University (VS, 2011) met een toespraak van onder meer **Ari Ne’eman** (vicevoorzitter van de Amerikaanse National Council on Disability) en de bestseller *Neurotribes: The Legacy of Autism and the Future of Neurodiversity* van de Amerikaanse wetenschapsjournalist **Steve Silberman** (2015). Op 30 september 2018 wordt de 20<sup>ste</sup> verjaardag van

”

**Er bestaat geen standaardbrein, precies zoals er geen standaard-bloem of standaard culturele of raciale groep bestaat.**

[ THOMAS ARMSTRONG ]

de ideologie (sommige adepten noemen het een sociale beweging) gevierd met een *World Day of Neurodiversity* in Montréal (Canada), met toespraken van onder meer neurodiversiteitspionier Judy Singer.

Niet alleen het aantal mensen en organisaties die zich over neurodiversiteit buigen, is de voorbije twintig jaar toegenomen. Ook de lijst van breinen die we ‘neurologisch anders’ kunnen noemen, groeit aan. Terwijl Singer en Blume het model vooral voor autisme hanteren, zet Armstrong de neurodiversiteitsbril ook op om naar ADHD, dyslexie, stemmingsstoornissen, angststoornissen, verstandelijke beperkingen en schizofrenie te kijken. Andere wetenschappers, ervaringsdeskundigen en hulpverleners rekenen ook dyscalculie, dyspraxie, het Tourette-syndroom, hoogbegaafdheid en hoogsensitiviteit tot



de groep van neurologisch andere breinen. Nog anderen vinden dat ook de breinen van mensen met een niet-aangeboren hersenletsel, demenatie, Parkinson, MS ... onder de noemer van neurodiversiteit vallen.

### Van afwijking naar variant

Genoeg theorie en geschiedenis. Wat kan neurodiversiteit betekenen in het hier en nu? Kan het interessant zijn om vanuit dit model te kijken naar ADHD? En wat kan die manier van kijken opleveren voor mensen met ADHD en hun naasten? “De kracht van het neurodiversiteitsmodel is dat je het brein van iemand met ADHD niet als een afwijking, stoornis of probleem benadert”, zegt **Ria Van Den Heuvel**, directeur van centrum ZitStil. “Het is een brein dat in vergelijking met de meeste andere breinen informatie





## Het is belangrijk dat mensen met een neurologisch anders brein zich op hun werkplek geaccepteerd voelen en dat ze er kunnen openbloeien.

[JENARA NERENBERG]

anders verwerkt. In dat opzicht is het geen afwijkend brein, maar een variant van hoe de meeste andere breinen werken.”

“Door het brein van iemand met ADHD een anders dan gemiddeld of atypisch brein te noemen, stigmatiseer je de persoon met ADHD minder”, vervolgt Ria Van Den Heuvel. “Het gaat niet langer over een patiënt met een stoornis, maar over iemand met een bepaald soort brein. Het grote verschil is ook dat je bij het woord ‘stoornis’ de nadruk legt op de zwaktes van het brein, terwijl je met het woord ‘neurologisch anders’ de weg vrijmaakt om ook de sterktes van het brein te belichten. Een belangrijke voorwaarde om je kwaliteiten te ontplooiën, is dat ze gezien en erkend worden door anderen. Het neurodiversiteitsmodel verhoogt de kans dat dit gebeurt, ook al heb je ADHD of een ander atypisch brein.”

### Diverse breinen aan het werk

Kan neurodiversiteit ook een hefboom zijn om ook in de werksfeer anders om te gaan met atypische breinen? Ria Van Den Heuvel vindt van wel. “Door de andere manier van functioneren van een brein uit de medische sfeer te halen en in een neutralere context te plaatsen, wordt het anders-zijn meer als een potentiële troef dan als een potentiële belemmering opgevat. Het nodigt hr-verantwoordelijken, leidinggevendenden, teamcoaches en collega’s van werknemers met een atypisch brein uit om op zoek te gaan naar manieren om de kwaliteiten van die breinen naar boven te laten komen en zich te ontwikkelen.”

Wie naar kwaliteiten kijkt, kijkt naar talenten. Ria Van Den Heuvel: “De laatste jaren gaan almaar meer hr-professionals op zoek

naar zienswijzen en methodieken om talenten van medewerkers in kaart te brengen. Talentontwikkeling en talentmanagement zijn belangrijke hoekstenen geworden van een eigentijds personeelsbeleid. Het neurodiversiteitsmodel sluit daar naadloos bij aan. Meer breindiversiteit kan leiden tot grotere talentdiversiteit in teams en in de organisatie en dus tot meer originele en creatieve inzichten en oplossingen en betere prestaties.”

### Uitdagingen en hefboomen

Volgens de Amerikaanse wetenschapsjournaliste **Jenara Nerenberg**, stichtster van *The Neurodiversity Project*, bestaat de uitdaging van neurodiversiteit erin om in werksituaties allerlei soorten breinen te valoriseren. “Wat telt, is dat mensen met een neurologisch anders brein zich op hun werkplek geaccepteerd voelen en dat ze er kunnen openbloeien.” (3) In een artikel in *Fast Company* formuleert Nerenberg enkele suggesties voor een geslaagde implementatie van neurodiversiteit op de werkvloer. Ze pleit er bijvoorbeeld voor om het model als dusdanig te benoemen bij de aanwerving en verwelkoming van nieuwe medewerkers zodat zij die zich erdoor aangesproken voelen, zich gesteund voelen om het onderwerp later eventueel zelf ter sprake te brengen.

Om werkgevers te helpen ruimte vrij te maken voor de sterke kanten van mensen met atypische breinen, stelt **CIPD** (de Britse belangen- en ontwikkelingsorganisatie voor human resources management) samen met e-learningbedrijf Uptimize een handleiding voor werkgevers beschikbaar met tips om de organisatie en werkprocessen aan te passen (4). CIPD is ervan overtuigd dat hr-afdelingen en sollicitanten met een atypisch brein



er baat bij hebben dat er in het aanwervingsproces actief rekening wordt gehouden met neurodiversiteit. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van stille, prikkelarme interviewruimtes, het screenen van de sollicitatievragen op vooroordelen en het trainen van selectieverantwoordelijken op het herkennen van bepaald gedrag. Ook het inrichten van rustige werkplekken kan ervoor zorgen dat medewerkers met een atypisch brein minder snel overweldigd raken en beter functioneren.

### Buitenlandse gangmakers

Oog hebben voor breindiversiteit: het klinkt aantrekkelijk. Maar werkt het ook in de praktijk? Er zijn in het buitenland intussen tal van voorbeelden te vinden van bedrijven die neurodiversiteit integreren in hun personeelsbeleid. De Britse inlichtingendienst **GCHQ** (Government Communications Headquarters) zette enkele jaren geleden een neurodiversiteitsprogramma op poten. De organisatie heeft ook een neurodiversiteitsadviseur in dienst. Het Amerikaanse bedrijf **Yahoo** richtte een *Neurodiversity Employee Resource Group* op. De werkgroep heeft als doel om de Yahoo-medewerkers bewuster te maken van neurodiversiteit en om een werkplek te creëren waar mensen met allerlei soorten breinen hun talenten kunnen tonen en ontplooiën. Bij de Britse zender **BBC** zetten twee werknemers het project Cape (Creating a Positive Environment) op. Het zet in op een beter welzijn van werknemers met een atypisch brein en zoekt naar mogelijkheden om hun competenties en talenten sterker uit de verf te laten komen.

En er zijn nog meer voorbeelden. Robert D. Austin en Gary P. Pisano sommen er een hele rij op in hun artikel *Neurodiversity as a*



De kracht van het neurodiversiteitsmodel is dat je het brein van iemand met ADHD niet als een afwijking, stoornis of probleem benadert.

[RIA VAN DEN HEUVEL, DIRECTEUR ZITSTIL]



*Competitive Advantage* dat in 2017 in *Harvard Business Review* verscheen (5). Austin en Pisano verwijzen onder andere naar **SAP, Hewlett Packard Enterprise (HPE), Microsoft, Willis Towers Watson, Ford, EY**, allemaal bedrijven die hun hr-processen hebben hervormd zodat ze rekening kunnen houden met neurodiversiteit. Een reeks andere bedrijven, zoals **Caterpillar, Dell Technologies, Deloitte, IBM, JPMorgan Chase** en **UBS** zijn ook initiatieven aan het opzetten om neurodiversvriendelijker te worden.

## Bij onze noorderburen

Ook in Nederland begint het concept ingang te vinden in het bedrijfsleven. Op 4 november 2016 organiseerde Impuls & Woortblind (vereniging voor en door mensen met ADHD, ADD, dyslexie en dyscalculie) een congres over neurodiversiteit en werk. Onder meer de bedrijfsarts van **AkzoNobel** deelde er haar ervaringen met neurodiversiteit op de werkvloer (6). Een ander Nederlands voorbeeld is **Asito**, dat diversiteit een strategisch voordeel noemt (7).

Ook **Shell** maakt werk van neurodiversiteit op de werkvloer. “Vanuit human resources hebben we ervaren dat als je als bedrijf werk maakt van diversiteit en inclusiviteit, je personeel beter functioneert”, vertelt human resources manager Nederland Claudette Verschut in een interview op tpo.nl (8). “Je gaat competitiever en beter presteren.” Shell maakt het medewerkers al enige tijd mogelijk om netwerken op zetten van gelijkgestemden. Deze noemen ze diversity-networks. “Collega’s organiseren zich daarbinnen, rondom een diversiteitsthema”, legt Claudette Verschut uit. “Met alleen ‘Gij zult divers zijn!’ red je het

immers niet. Je moet handen en voeten geven aan anders zijn binnen het bedrijf, met elkaar delen wat de mogelijkheden zijn. Leden van de netwerken organiseren allerlei trainings- en bewustwordingssessies.” (9)

## Situatie in België

Hoe zit het in België? Een rondvraag bij enkele hr-professionals met een ruim netwerk in de hr-wereld leert ons dat het neurodiversiteitsmodel bij ons nog geen prominente plaats heeft verworven in het hr-beleid. “Diversiteit in het algemeen is wel een thema, neurodiversiteit is dat nog niet”, merkt een van de gecontacteerde hr-professionals op. “Er wordt soms wel rekening gehouden met neurodiversiteit (bijv. bepaalde tegemoetkomingen voor mensen met autisme of ADHD), maar voor zover ik kan inschatten wordt het toch telkens als een beperking gezien die moet worden gecompenseerd”, merkt een andere hr-specialist op.

In haar contacten met werkgevers, werknemers en zelfstandig ondernemers stelt Ria Van Den Heuvel op haar beurt vast dat sommige bedrijven wel al inspanningen doen om mensen met een atypisch brein aan te werken en te integreren in hun personeelsgroep, maar het beleid daarrond nog niet als dusdanig benoemen. “Meestal is het ook eerder ingegeven door ‘humane motieven’, en nog niet vanuit het geloof in de kracht van het neurodiversiteitsmodel. Daar wil ik graag verandering in brengen.”

Mensen die redeneren vanuit het medisch verklaringmodel spreken over stoornissen in het brein. Dat maakt mensen met een atypisch brein tot een uitzondering waar

voorzieningen en behandelingen voor nodig zijn. “Het medisch verklaringmodel is soms nodig om problemen te erkennen en vergoedingen te voorzien”, zegt Ria Van Den Heuvel. “Toch pleit ik voor het neurodiversiteitsmodel waarin je niet meer spreekt over afwijkingen of stoornissen, maar over varianten en breinopportuniteiten. De uitdaging? Leren leven met je eigen neurologische outfit – je ‘breinpaspoort’ – en die van je collega’s, zonder het complexe samenspel met culturele verwachtingen en de invloed van interactie tussen mensen uit het oog te verliezen.”



© IDphotoagency - Patrick De Roo

## OPROEP

Binnenkort start een denktank/taskforce van en voor hr-professionals en bedrijfsleiders met vista om het neurodiversiteitsmodel te promoten en te introduceren. Interesse? Stuur een mail naar [ria.vandenheuvel@zitstil.be](mailto:ria.vandenheuvel@zitstil.be) of bel het secretariaat van centrum ZitStil: 03 830 30 25 (elke werkdag van 9.15 tot 16u.).