



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Neurodiversiteit op het werk: hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkomgeving creëren voor werknemers met ADHD?

Joyce Vansimpson

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Neurodiversiteit op het werk: hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkomgeving creëren voor werknemers met ADHD?

Joyce Vansimpson

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS

Woord vooraf

“vraag een vis niet in een boom te klimmen” – Albert Einstein

Deze masterproef vormt de laatste stap naar het behalen van mijn masterdiploma in handelswetenschappen. Daarom beschouw ik deze masterproef als het hoogtepunt van mijn studie.

Tot op heden worden termen zoals stoornis, beperking, en ziektebeeld nog steeds gebruikt en geassocieerd met neurodiversiteit waaronder autisme, ADHD, dyslexie en andere neurotypen. Waardoor neurodivergente mensen worden gezien als afwijkend, terwijl het ook gezien kan worden als een natuurlijke variatie van onze biodiversiteit als mens.

Als iemand die zelf neurodivergent is, ervaar ik dagelijks de druk om te voldoen aan een 'norm' die voor mij niet haalbaar is. Binnen enkele maanden zal ik ook het werkveld betreden en ik ben me er van bewust dat dit werkveld vaak niet is afgestemd op de behoeften van neurodivergente mensen. Hierdoor kunnen neurodivergente individuen zich onzeker voelen, buitengesloten worden en niet hun volledige potentieel bereiken.

Ik zou graag een woord van dank richten aan alle personen die me gesteund hebben tijdens dit proces. Allereerst wil ik mijn promotor prof. dr. Eline Jammaers en begeleider de heer Tim Gielens bedanken voor hun hulp, begeleiding en ondersteuning tijdens dit traject. Ik wil ook mijn respondenten bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om deel te nemen aan mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun die ze me geboden hebben het afgelopen jaar.

Joyce Vansimpsen
28 april 2024, Balen

Samenvatting

ADHD een ruwe diamant

Een rapport van de U.S. National Comorbidity Survey Replication (2005) schatte dat ADHD bij volwassenen in verband werd gebracht met meer dan 120 miljoen verloren werkdagen in de Verenigde Staten per jaar (Asherson et al., 2012). Toch is er nog te weinig onderzoek naar de noden van werknemers met ADHD op de werkvloer, aangezien veel onderzoek zich focust op neurodiversiteit in het algemeen (Hutson & Hutson, 2023; Khan et al., 2022; LeFevre-Levy et al., 2023). Thomas et al. (2022) vergelijken een werknemer met ADHD met een 'ruwe diamant', wiens succes afhankelijk is van zijn (werk)omgeving. Ongeveer 15 tot 20 procent van de bevolking is neurodivergent (De Tijd, 2023), waarvan ongeveer 3 procent van de volwassenen in België de diagnose ADHD heeft (De Reu, 2023). Volgens S. Schepers (2023) werkt het brein van neurodivergente mensen anders en is de (werk)omgeving hier niet op aangepast.

Om een beter begrip te krijgen in de factoren die van belang zijn in de niet-fysieke werkomgeving van werknemers met ADHD, is de volgende centrale onderzoeksvraag geanalyseerd: "Hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkplek creëren voor werknemers met ADHD?" Om een goed beeld te krijgen van hoe werkgevers een inclusieve werkomgeving kunnen creëren voor werknemers met ADHD, zijn de volgende drie deelonderzoeksvragen geanalyseerd: (1) Welke kenmerken van de werkomgeving zijn essentieel voor werknemers met ADHD zodat men goed kan functioneren? (2) Welke uitdagingen ervaren werknemers met ADHD in de werkomgeving met betrekking tot hun ADHD? (3) Welke faciliteiten kunnen werkgevers verstrekken om een werkomgeving te creëren die gunstig is voor werknemers met ADHD? Er werd gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode aan de hand van negen semi-gestructureerde diepte-interviews die zijn afgenomen bij werknemers met ADHD. Respondenten werden gezocht op basis van purpose sampling en snowball sampling.

Nood aan een integrale benadering

Om de eerste deelonderzoeksvraag te beantwoorden en de belangrijkste elementen van de werkomgeving in kaart te brengen, werd er gebruik gemaakt van het person-environment fit model (Kristof-Brown et al., 2005). Dit model kan worden onderverdeeld in de person-organisation fit (POF), person-leader fit (PLF) en person-job fit (PJF) (Van Vianen, 2018). Deze modellen vormen de kapstok om de noden en de voorzieningen tussen werknemers met ADHD en hun werkgever te kaderen. Deze thesis bevestigt dat er meer dan alleen fysieke aanpassingen nodig zijn zodat werknemers met ADHD goed kunnen functioneren (S. Schepers, 2023). Binnen deze thesis werd er evidentie gevonden voor het belang van de bedrijfscultuur, leiderschap en jobkenmerken om werknemers met ADHD goed te laten functioneren. Dit onderzoek bevestigt dat de bedrijfscultuur essentieel is voor de acceptatie van 'afwijkend gedrag' (Kristof-Brown et al., 2023; Schein, 1990; S. Schepers, 2023). Zulke bedrijfscultuur, die inclusief is voor werknemers met ADHD, kan volgens dit onderzoek omschreven worden als open, ondersteunend en vrij. Daarnaast blijken vooroordelen en stigmatisering zowel in verschillende literatuur (Godfrey et al., 2020; Hinshaw & Cicchetti, 2000; Lebowitz, 2013) als in de bevindingen van dit onderzoek nog aanwezig te zijn. Ook is er evidentie gevonden voor het belang van de onzichtbare elementen van de bedrijfscultuur (Schein, 1990) om te bepalen of deze al dan niet inclusief is voor werknemers met ADHD. Zo gaven respondenten het

belang aan van psychologische veiligheid (Edmondson & Lei, 2014). Daarnaast toont dit onderzoek ook het belang aan van de fit tussen de leidinggevende en werknemer (PLF). Openheid, empathie en ondersteuning bleken belangrijk te zijn voor een goede fit tussen werknemers met ADHD en hun leidinggevers. De bevindingen van dit onderzoek lijken ook te concluderen dat LMX-theorie (Haynie et al., 2019; Kahlow, 2022; J. Schepers, 2023) hier van toepassing kan zijn, gezien de focus ligt op de kwaliteit van de relatie. Tot slot rest er zich nog de fit te analyseren op job niveau. Hierbij waren de voornaamste bevindingen dat de balans tussen flexibiliteit-afbakening-structuur en afwisseling-uitdaging belangrijk was, wat opnieuw evidentie biedt voor het balansidee van het PEF-model (Caplan, 1987). Dit wordt per aspect van de job karakteristieken theorie toegelicht in de discussie. Daarnaast blijkt er vooral nood te zijn onder de respondenten voor directe, bevestigende en formele feedback. Bevestiging werd, bij mijn weten, weinig nadruk op opgelegd in vorige onderzoeken. Uit dit onderzoek lijkt het dat feedback in de vorm van bevestiging werknemers met ADHD zou helpen met hun taken sneller uit te voeren en onzekerheid te verminderen. Om goed te kunnen presteren in hun job werd in de literatuur aangegeven dat werknemers met ADHD vaak beschreven worden als impulsieve individuen die een constante hoge mate van uitdaging nodig hebben om gefocust te blijven (Oscarsson et al., 2022; Robbins, 2017; S. Schepers, 2023). Dit onderzoek biedt enige nuancering, omdat ook hier is het balans idee van het PEF-model van toepassing. Respondenten geven aan dat ze een hoge mate van uitdaging nodig hebben, maar ook voldoende autonomie om rustmomenten in te bouwen.

Vervolgens werden de voornaamste uitdagingen onderzocht die werknemers met ADHD in hun werkomgeving ondervinden, wat een antwoord biedt op de tweede onderzoeksvraag. Werknemers met ADHD in dit onderzoek ervaren voornamelijk persoonlijke uitdagingen op het vlak van prioriteiten stellen, uitstelgedrag en verveling zoals reeds aangegeven door verschillende literatuur (Hallowel & Ratey, 2023; Patton, 2009; S. Schepers, 2023). Naast reeds beschreven uitdagingen blijkt ook people pleasing een significante uitdaging te zijn. De meerderheid van de vrouwelijke respondenten gaf zelfs aan dat people pleasing een reden was voor hun burn-out.

De derde deelonderzoeksvraag had als doel enkele faciliteiten te formuleren die werkgevers konden treffen voor werknemers met ADHD. De meerderheid van de respondenten had geen specifieke faciliteiten gekregen van hun huidige werkgever, maar maakt wel gebruik van faciliteiten die voor iedereen ter beschikking zijn. Bij de meeste respondenten kwam naar voren dat het belangrijk was dat alles bespreekbaar moet zijn. Deze bevinding doet het vermoeden stijgen dat een inclusieve werkomgeving voor werknemers met ADHD voornamelijk zit in het omgaan met 'afwijkend gedrag', zoals S. Schepers (2023) reeds aangaf.

Deze bevindingen brengen ons dan ook tot het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Er zijn indicaties dat het creëren van een inclusieve werkomgeving voor werknemers met ADHD verder gaat dan alleen fysieke aanpassingen. Op basis van de literatuurstudie en de onderzoeksresultaten lijkt er voldoende evidentie om te concluderen dat het essentieel is om een integrale benadering te hanteren waarbij zowel de bedrijfscultuur, het leiderschap en de kenmerken van de job kritisch worden geëvalueerd om een inclusieve werkomgeving te creëren. De voornaamste bevinding binnen de bedrijfscultuur en leiderschap is dat aanwezigheid van vooroordelen en stigma's een significante

invloed hebben op het functioneren van werknemers met ADHD (Godfrey et al., 2020; Hinshaw & Cicchetti, 2000; Lebowitz, 2013) en dat deze het zelfvertrouwen van respondenten beïnvloeden (Lebowitz, 2013; Thomas et al., 2022). Waardoor ook psychologische veiligheid een belangrijke rol speelt (Edmondson & Lei, 2014). Ook waren er enkele behoeften en uitdagingen met betrekking tot de karakteristieken van een job die van belang bleken zoals autonomie, variatie in benodigde vaardigheden en taakidentiteit (afbakening). De bevindingen van dit onderzoek lijken te concluderen dat de cultuur, de relatie met collega's en leidinggevenden de basis vormen van een cultuur die inclusief is voor werknemers met ADHD.

Er valt te bediscussiëren dat de opgenoemde elementen die werken voor mensen met ADHD mogelijk ook effectief zijn voor neurotypische individuen. Dit vereist verder onderzoek. Toch brengen deze resultaten ons bij de discussie over wat als 'normaal' wordt beschouwd, wat in grote mate afhangt van iemands perceptie (Botha & Gillespie-Lynch, 2022; Rosenhan, 1973 in Sienaert, 2017; Festinger, 1954; S. Schepers, 2023) en mogelijk voortkomt uit iemands basisassumpties (Schein, 1996). Naast deze discussie zijn er ook enkele beperkingen te herkennen.

Lijst met tabellen

Tabel 1: vergelijking tussen modellen

Tabel 2: Respondentkader

Lijst met grafieken

Figuur 1: Person-environment fit model (PEF-model) (French, 1981 geciteerd in Schaufeli & Blanc, 2020)

Figuur 2: Niveau's van cultuur (aangepast van Schein, 1990)

Figuur 3: Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976 geciteerd in Wanjala & Wanyama, 2016)

Figuur 4: Codeboom

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting.....	2
1 Inleiding.....	9
2 Literatuurstudie	11
2.1 Definitie van ADHD	11
2.2 ADHD vanuit verschillende modellen	11
2.2.1 Medisch model	11
2.2.2 Sociaal model.....	15
2.2.3 Neurodiversiteitsperspectief.....	16
2.2.4 Vergelijking tussen de modellen	18
2.3 Person-environment fit.....	20
2.3.1 Het person-environment fit model	20
2.3.2 Basisveronderstellingen	22
2.3.3 Kritieken	23
2.3.4 Person-organisation fit.....	24
2.3.5 Person-leader fit	29
2.3.6 Person-job fit	32
3 Methodologie	35
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	35
3.2 Onderzoeksdoelgroep	35
3.3 Interviewproces en ethische aspecten.....	38
3.4 Codeerproces en data analyse	38
3.5 Codeboom	40
4 Resultaten.....	41
4.1 Noden.....	41
4.1.1 Bedrijfscultuur	41
4.1.2 Leidinggevenden.....	47
4.1.3 Jobkarakteristieken	49
4.2 Uitdagingen	56

4.2.1	Prioriteiten stellen en uitstelgedrag.....	56
4.2.2	Balans tussen uitdaging en verveling.....	57
4.2.3	People pleasing.....	58
4.3	<i>Faciliteiten</i>	58
4.3.1	Algemene faciliteiten.....	58
5	Discussie	60
6	Conclusie	65
6.1	<i>Kenmerken</i>	65
6.2	<i>Uitdagingen</i>	66
6.3	<i>Faciliteiten</i>	66
6.4	<i>Een inclusieve werkomgeving</i>	67
6.4.1	Aanbevelingen voor werkgevers.....	67
7	Referentielijst.....	68
8	Bijlagen.....	76
8.1	<i>Diagnostische criteria</i>	76
8.2	<i>Interviewleidraad werknemers</i>	78
8.3	<i>Informed Consent</i>	81
8.4	<i>Informatieblad</i>	82

1 Inleiding

Een rapport van de U.S. National Comorbidity Survey Replication (2005) schatte dat ADHD bij volwassenen in verband werd gebracht met meer dan 120 miljoen verloren werkdagen in de Verenigde Staten per jaar (Asherson, Akehurst, Kooij, Huß, Beusterien, Sasanè, Gholizadeh en Hodgkins, 2012). Een studie van Asherson et al. (2012) rapporteerde dat ADHD vaak geassocieerd wordt met prestatieverlies op de werkvloer, wat een significante impact kan hebben op de prestaties van bedrijven. Ongeveer 15 tot 20 procent van de bevolking is neurodivergent (De Tijd, 2022b), waarvan ongeveer 3 procent van de volwassenen in België de diagnose ADHD (aandachtsdeficiëntie-/hyperactiviteitsstoornis) heeft (De Reu, 2023). In de afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor werknemers met ADHD gezien deze statistisch meer kans hebben op disciplinaire maatregelen, baanwisselingen, afwezigheid, slechtere werkprestaties, lagere kans op voltijdse werkgelegenheid, slechtere zelfevaluatie en grotere afhankelijkheid van teamgenoten (Thomas, Molebrogeng Diale & Aigbodion, 2022). Zulke cijfers kunnen volgens Khan, Grabarski, Ali en Buckmaster (2022) gedeeltelijk worden verklaard door een tekort aan kennis over het creëren en managen van een neuro-inclusieve werkomgeving. Volgens Thomas et al. (2022) kunnen werknemers met ADHD vergeleken worden met een 'ruwe diamant' wiens succes afhankelijk is van zijn omgeving. Toch is er nog te weinig onderzoek naar de noden van werknemers met ADHD op de werkvloer, aangezien veel onderzoek zich focust op neurodiversiteit in het algemeen (Hutson & Hutson, 2023; Khan et al., 2022; LeFevre-Levy et al., 2023).

Neurodiversiteit, een verzamelnaam voor de diagnoses ASS (autisme spectrum syndroom), ADHD, dyslexie, maar ook andere (mentale) stoornissen, maakt plaats voor een meer sociaal perspectief waarin deze diversiteit wordt erkend en gewaardeerd (LeFevre-Levy Melson-Silimon, Harmata, Hulett, & Carter, 2023). Neurodiversiteit benadert ADHD als waardevol en brengt kwaliteiten met zich mee, zoals innovatie en creativiteit (LeFevre-Levy et al., 2023), divergent denken (Sedgwick, Merwood & Asherson, 2018; Stolte, Pons, Vlaming, Jakobi, Franke, Kroesbergen, Baas, & Hoogman, 2022), stressbestendigheid in crisissituaties (Hallowell & Ratey, 2023) en hoog energieniveau en probleem-oplossend denken (S. Schepers, 2023). Ook binnen de bedrijfswereld worden deze sterktes waardevoller (LeFevre-levy et al., 2023). Volgens onderzoek van LeFevre-levy et al. (2023) worden innovatie, actief leren, probleem-oplossende vaardigheden en creativiteit steeds belangrijker binnen de bedrijfswereld. Deze kenmerken komen statistisch vaker voor bij werknemers met ADHD, wat het belang van deze groep erkent (LeFevre-levy et al., 2023).

Het neurodiversiteitsperspectief (S. Schepers, 2023), net zoals het sociaal model (Goering, 2015), identificeert sociale en institutionele normen als voornaamste belemmering voor werknemers met ADHD. Toch was dit niet altijd zo. Volgens Dobusch (2020) werd het begrip neurodiversiteit in het leven geroepen om het begrip van neurocognitieve stoornis te herformuleren als een variatie van individuele verschillen in plaats van medische tekortkomingen. Eerdere onderzoeken (Kooij, 2001; Still 1902, geciteerd in Patton, 2009) naar ADHD hebben zich voornamelijk gericht op de medische tekortkomingen, in plaats van het erkennen van de sterke punten en het zien van ADHD als een variatie in cognitieve functies. De opkomst van neurodiversiteit, een begrip dat zijn intrede in de literatuur reeds deed rond 1990, heeft hier pas verandering in gebracht (LeFevre-Levy et al., 2023).

Ondanks de hoeveelheid studies naar de negatieve kanten van ADHD (Kooij, 2001; Still, 1902, geciteerd in Patton), is er, bij mijn weten, weinig empirisch onderzoek gedaan naar ADHD in de bedrijfscontext. Daarnaast zijn er, bij mijn weten, weinig onderzoeken te vinden die uitsluitend de noden van werknemers met ADHD nagaan. Hierdoor is het lastig te bepalen welke factoren of elementen van belang zijn in de werkomgeving zodat werknemers met ADHD beter kunnen functioneren. Het doel van deze masterproef is om een beter begrip te krijgen van de factoren die van belang zijn in de niet-fysieke werkomgeving om werknemers met ADHD te ondersteunen. Deze keuze vloeit voort uit onderzoeken die aangeven dat er meer structurele veranderingen nodig zijn om een werkomgeving te creëren die inclusief is voor werknemers met ADHD (S. Schepers, 2023). De centrale onderzoeksvraag in deze thesis luidt als volgt "Hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkplek creëren voor werknemers met ADHD?"

Om een antwoord te formuleren op deze centrale onderzoeksvraag wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Doorheen deze thesis wordt er gebruik gemaakt van het balansprincipe van het person-environment fit (PEF) model, waarbij een goede fit leidt tot betere prestaties (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Het PEF-model kan onderverdeeld worden in verschillende deeltypes namelijk person-organisation fit, person-leader fit en person-job fit (Van Vianen, 2018). Binnen de person-organisaties fit kunnen bedrijfscultuur en stigmatisering gezien worden als belangrijke factoren voor prestaties. Person-leader fit wordt beïnvloed door de mate van ondersteuning, psychologische veiligheid en kennis. De person-job fit kan bekeken worden vanuit job design waarbij de mate van autonomie, variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taak betekenis en feedback een belangrijke rol spelen.

Allereerst geef ik in de literatuurstudie de huidige stand van zaken waarbij de belangrijkste theorieën en recentste evoluties binnen het topic weergegeven zullen worden. Vervolgens zal ik de gebruikte onderzoeksmethode toelichten. De literatuurstudie zal aangevuld worden met diepte-interviews met oog op een diepgaand inzicht in de ervaringen, visies, behoeften en achterliggende motivaties van werknemers met ADHD. De data die verzameld werd uit de diepte-interviews zal vergeleken worden met de uitgevoerde literatuurstudie. In de discussie zal ik de belangrijkste bevindingen van het onderzoek samenvatten en deze vergelijken met eerdere studies. Tot slot zal ik een antwoord op de onderzoeksvraag formuleren, de implicaties en beperkingen bespreken en aanbevelingen doen voor toekomstig onderzoek.

2 Literatuurstudie

2.1 Definitie van ADHD

Om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden, uitdagingen en behoeften van werknemers met ADHD, is het belangrijk om eerst te kijken wat ADHD is en welke recente ontwikkelingen er zijn in het onderzoek naar ADHD. In de loop der jaren heeft het onderzoek naar ADHD aanzienlijke vooruitgang geboekt binnen verschillende vakgebieden (Hallowell & Ratey, 2023). Zo zijn er tal van nieuwe inzichten omtrent ADHD gekomen binnen diagnostiek, onderwijs en bedrijven (Hallowell & Ratey, 2023). Als we de definities van ADHD in de loop der tijd onder de loep nemen, merken we een verandering in perspectieven en begripsvorming. In de volgende alinea's worden de verschillende definities van ADHD vanuit diverse perspectieven belicht en uitgelegd aan de hand van verschillende modellen. Meer recentere literatuur zoals die van Szulc, Davies, Tomczak en McGregor (2021) beschrijft ADHD vanuit neurodiversiteitsstandpunt als een natuurlijke variantie van het functioneren van het menselijk brein in de werkplek gebaseerd op alternatieve denkpatronen (Szulc et al., 2021). Recent onderzoek van LeFevre-Levy et al. (2023) benadrukt dat ADHD gepaard kan gaan met hoge mate van creativiteit, innovatie, diepgaande interesses en een mogelijkheid om te hyperfocussen, wat een belangrijke rol kan spelen in het functioneren en de prestaties van medewerkers. Waar ADHD vroeger binnen het medische model werd gedefinieerd als een tekortkoming, maakt het neurodiversiteitsperspectief plaats voor een positieve benadering (S. Schepers, 2023).

Om een dieper begrip van ADHD en alle facetten ervan te ontwikkelen, is het zinvol om ADHD te benaderen aan de hand van verschillende modellen. Hierdoor kunnen we perspectieven verkennen en een uitgebreider inzicht verwerven in de complexiteit van ADHD en de elementen die daarbij komen kijken.

2.2 ADHD vanuit verschillende modellen

2.2.1 Medisch model

Definitie

Het medisch model van invaliditeit ziet een handicap als een persoonlijke tekortkoming (Goering, 2015). Volgens dit model moeten deze tekortkomingen of beperkingen behandeld worden om een goede levenskwaliteit te kunnen hebben (Sienaert, 2017). Sommige literatuur bekijkt ADHD dan ook als een handicap (Patton, 2009).

Assumpties

Een eerste assumptie van het medisch model is dat werknemers met ADHD moeten voldoen aan sociale normen (Patton, 2009; Wadsworth & Harper, 2007). Een onderzoek uit 1902 van Still suggereerde dat mensen met ADHD tekortschoten aan zelfbeheersing en individueel faalden om aan sociale verwachtingen te voldoen vanwege hun ADHD-symptomen (Still, 1902 geciteerd in Patton, 2009; Wadsworth & Harper, 2007).

ADHD wordt volgens het medisch model beschouwd als een neurologische ontwikkelingsstoornis die ontstaat door een storing in het hersencircuit dat verantwoordelijk is voor remming en zelfbeheersing

(Patton, 2009). Dit leidt tot gedrags-, cognitieve en affectieve problemen die zich vroeg in het leven manifesteren en aanhouden in de volwassenheid (Patton, 2009). Definities van Still (1902, geciteerd in Patton) en Wadsworth en Harper (2007) leggen de nadruk op het feit dat de beperking voortkomt uit een individuele tekortkoming en impliceren dat mensen met ADHD moeten voldoen aan bepaalde normen of verwachtingen om geaccepteerd te worden (Attoe & Climie, 2023).

Een andere veronderstelling van het medisch model is dat aandoeningen objectief kunnen worden vastgesteld en gemeten (Sienaert, 2017). Zo hanteren hulpverleners het Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5) om de medische diagnose van ADHD te stellen (Sienaert, 2017). Volgens Sienaert (2017) is dit boek ontwikkeld binnen de geestelijke gezondheidszorg om éénzelfde classificatiesysteem te hanteren om diagnoses te stellen van verschillende psychische aandoeningen. Het boek bevat dus diagnostische criteria ten behoeve van communicatie en onderzoek (Sienaert, 2017). Ook binnen de medische wereld werden er nieuwe ontdekkingen gedaan, zo was het DSM-4, de voorgaande editie op het huidige DSM-5, het eerste diagnostische boek dat erkende dat ADHD blijft bestaan in de volwassenheid (Asherson et al., 2012).

ADHD-diagnose

De medische diagnose wordt gesteld aan de hand van verschillende gedragscriteria (ADHD DSM-5 criteria, n.d). Deze kunnen teruggevonden worden onder bijlage 1. ADHD vertoont symptomen die opgedeeld worden in drie eigenschappen: onoplettendheid, hyperactiviteit en impulsiviteit, waarbij het niet noodzakelijk is dat alle drie tegelijkertijd aanwezig zijn (Kooij, 2001). Volgens het DSM-5 wordt ADHD opgedeeld in drie subtypes: het gecombineerd beeld, overwegend onoplettend beeld en het overwegend hyperactief-impulsief beeld (Wadsworth & Harper, 2007). De indeling binnen deze categorieën wordt bepaald volgens twee assen: onoplettendheidsas en hyperactiviteit-impulsiviteitsas (Hallowell & Ratey, 2023).

- Het gecombineerd beeld wordt gediagnosticeerd wanneer volwassenen tenminste vijf van de negen symptomen vertonen op beide assen (ADHD - DSM-5 Criteria, n.d).
- Het overwegend onoplettend beeld wordt gediagnosticeerd wanneer volwassenen tenminste vijf van de negen symptomen vertonen van de onoplettendheidsas en geen symptomen van de hyperactiviteit-impulsiviteitsas. Dit wordt ook wel ADD (Attention Deficit Disorder) genoemd (Kooij, 2001).
- Tot slot wordt het overwegend hyperactief-impulsief beeld gediagnosticeerd wanneer volwassenen tenminste vijf van de negen symptomen van hyperactiviteit-impulsiviteitsas aanwezig zijn en geen symptomen van de onoplettendheidsas (ADHD - DSM-5 Criteria, n.d).

Invloed van leeftijd

Volgens Wadsworth en Harper (2007) veranderen de kenmerken van ADHD naargelang leeftijd. Hyperactiviteit kan bijvoorbeeld minder zichtbaar worden naargelang mensen met ADHD ouder worden (Wadsworth & Harper, 2007), maar dit betekent niet dat het niet meer aanwezig is (Patton, 2009). Het manifesteert zich namelijk in andere vormen (Patton, 2009). Hyperactiviteit leidt bij volwassenen met ADHD bijvoorbeeld tot hyperfocus (een energie voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit) (S. Schepers, 2023), maar kan ook leiden tot ongemak, nervositeit en angsten (Patton, 2009). Volwassenen met ADHD ervaren onoplettendheid in de vormen van wanorde,

moeilijkheden met timemanagement en uitstelgedrag, waar kinderen met ADHD eerder hun aandacht er niet kunnen bijhouden (Hallowel & Ratey, 2023; Patton, 2009). Bovendien zijn volwassenen met ADHD impulsiever, wat zich kan uiten in ongeduldig gedrag, waar kinderen snel bestempeld worden als ongehoorzaam (Patton, 2009)

Invloed van geslacht

Net zoals leeftijd, heeft ook geslacht een invloed op de kenmerken van ADHD (Attoe & Climie, 2023; Wadsworth & Harper, 2007). Meisjes hebben volgens een onderzoek van Attoe en Climie (2023) de neiging om hun uitingen te internaliseren in de kindertijd, waar jongens deze externaliseren (Attoe & Climie, 2023). Dit kan ervoor zorgen dat kenmerken bij vrouwen minder zichtbaar zijn naar de buitenwereld, maar dit betekent niet dat de kenmerken als minder storend worden ervaren voor de persoon zelf (Attoe & Climie, 2023). Het overwegend onoplettende beeld van ADHD (ADD) wordt vaak vastgesteld bij meisjes en vrouwen, wat minder visuele kenmerken omvat, zoals snel afgeleid zijn, wanorde en vergeetachtigheid (Kooij, 2001; Women's Mental Health, 2020).

Vrouwen worden vaak pas op latere leeftijd gediagnosticeerd, mogelijks omdat de uitingen van hyperactiviteit zich manifesteren in niet-aflatende gedachtestromen, waardoor het lijkt of de hyperactiviteit in mindere mate aanwezig is (Asherson et al., 2012). Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn waarom vrouwen minder snel doorverwezen worden voor een ADHD-diagnose (Asherson et al., 2012; Attoe & Climie, 2023). Daarnaast haalt Attoe & Climie (2023) aan dat de kennis van ADHD onder de algemene bevolking op dit moment nog steeds neigt naar de mannelijke presentatie van ADHD, waarbij het maatschappelijk beeld van 'een jongen die impulsief en hyperactief is' een dominerende rol speelt.

De kenmerken van ADHD bij vrouwen zijn complexer dan die bij mannen (Attoe & Climie, 2023). Vrouwen vertonen meer kenmerken van emotionele dysregulatie, waardoor vrouwen vaak de diagnose van ADHD onthouden wordt of gemisdiagnostiseerd als gegeneraliseerde angststoornissen en humeurschommelingen (Asherson et al., 2012; Gershon, 2002). Volgens Robison, Reimherr, Marchant, Faraone, Adler en West (2008) wordt emotionele dysregulatie gekenmerkt door moeilijkheden met temperamentcontrole, stemmingswisselingen en de aanwezigheid van emotionele overactiviteit. Vrouwen met ADHD melden over het algemeen meer last te ervaren van angsten, stress, depressie en een verlies van controle (Attoe & Climie, 2023; Robison et al., 2008). Hierdoor kunnen vrouwen statistisch gezien sneller last hebben van stress op het werk (Attoe & Climie, 2023).

Ondanks dat genderverschillen van ADHD meer onderzocht worden, blijkt uit een onderzoek van Stibbe, Huang, Paucke, Ulke en Strauß (2020) dat er binnen de wetenschappelijke literatuur nog geen eensgezindheid is over de genderverschillen van ADHD.

Belang van een diagnose

Het herkennen van ADHD op jonge leeftijd is van cruciaal belang, gezien een diagnose een centrale rol speelt in het vormen van een persoons identiteit (Attoe & Climie, 2023). Een diagnose kan helpen bij het plaatsen van gevoelens, wegnemen van schaamte en helpen bij zelf-acceptatie (Attoe & Climie, 2023). Mensen met ADHD ondervinden vaak stigmatisering in de vorm van sociale afwijzing,

wat ernstige gevolgen kan hebben voor hun zelfbeeld en welzijn (Lebowitz, 2013; Thomas et al., 2022). Door stigmatisering en slechte ervaringen in het verleden, kunnen zij meer last ervaren van rejection sensitive dysphoria (RSD) (Hallowell & Ratey, 2023). Deze term omschrijft een intense emotionele reactie op afwijzing, kritiek of falen, maar ook neutrale interacties kunnen als afwijzing worden opgenomen (Hallowell & Ratey, 2023). Een diagnose kan belangrijk zijn om deze gevoelens van afwijzing te kaderen en verlichting te bieden (Hallowell & Ratey, 2023).

Kritiek

Desalniettemin ontvangt het DSM-5 kritiek vanuit verschillende hoeken. Allereerst is het onderscheid tussen verschillende DSM-classificaties geforceerd en zijn groepen mensen die voor classificatie in aanmerking komen niet scherp af te grenzen (Tak, 2022). Sienaert (2017) geeft ook enige voorzichtigheid aan. Volgens Sienaert (2017) gaat het niet alleen over een beschrijving van symptomen in hun samenhang en hun ontwikkeling, zoals het DSM-5 suggereert. Diagnostische conclusies bevatten ook enige subjectiviteit (Tak, 2022). Bij de diagnose van autisme of ADHD op volwassen leeftijd, vooral bij vrouwen, speelt comorbiditeit van de aandoeningen een grote rol waardoor het DSM-5 handboek een goede basis biedt voor diagnose, maar ook zijn beperkingen heeft (Attoe & Climie, 2023; Tak, 2022). Attoe en Climie (2023) en Tak (2022) verduidelijken comorbiditeit als het voorkomen van bijkomende aandoeningen in combinatie met de hoofddiagnose ADHD. Dit betekent dat er vaak aanwezigheid is van meerdere gezondheidsproblemen die gelijktijdig optreden of ontstaan door hun ADHD (Hallowell & Ratey, 2023). ADHD kan gepaard gaan met depressie, alcohol-, drugs- of medicatiemisbruik, leeraandoeningen (bijvoorbeeld dyslexie en dyscalculie) en/of persoonlijkheidsaandoeningen (Hallowell & Ratey, 2023; Patton, 2009).

Het medische perspectief geeft aan dat het categoriseren van menselijk gedrag impliceert dat er beperkingen zijn in dat gedrag (Sienaert, 2017). Volgens het DSM-5 wordt ADHD beschouwd als een neurobiologische ontwikkelingsstoornis (ADHD - DSM-5 Criteria, n.d.), wat impliceert dat het afwijkt van de norm. Binnen het medisch perspectief wordt er een artificiële opsplitsing gemaakt tussen wat 'normaal' en 'niet normaal' is (Sienaert, 2017). Hierdoor ontving het medisch model vanuit sociaal-psychologische hoek kritiek. Het concept normaal versus abnormaal is volgens Rosenhan (1973 in Sienaert, 2017) niet accuraat, gezien een precieze definitie van 'abnormaal' gedrag onmogelijk is om te bepalen. Volgens Botha en Gillespie-Lynch (2022) is het idee van een 'normaal' persoon een sociaal construct. Sedgwick et al. (2018) beargumenteren dat we ADHD als een spectrum of continuüm moeten zien met veel vormen. Het is daarom belangrijk om afstand te nemen van een eugenetische redenering waarbij de eigenschappen van ADHD worden beschouwd als beperkingen, lasten en afwijkingen die geëlimineerd moeten worden (Sedgwick et al., 2018). En dus is het belangrijk om na te gaan hoe we het gedrag geassocieerd met ADHD kunnen heroverwegen, zodat het wordt beschouwd als waardevol en de moeite waard om te behouden (Sedgwick et al., 2018). Vanwege bovenstaande besproken kritieken op het medisch model heeft een verschuiving plaatsgevonden naar een meer sociale benadering van ADHD.

2.2.2 Sociaal model

Definitie

Als reactie op het medische model van invaliditeit hebben wetenschappers en activisten een pleidooi gehouden voor een sociaal model (Goering, 2015), ook wel het social constructionist model genoemd (Siebers, 2001). Vanuit sociaal oogpunt was er een genuanceerdere benadering nodig (Goering, 2015). In tegenstelling tot het medisch model waarbij de handicap als nadeel of beperking wordt gezien, suggereert het sociaal model dat de beperking wordt gezien als een neutraal aspect en niet als nadeel of een negatief element (Goering, 2015).

Assumpties

In het sociaal model speelt de invloed van omgevingsfactoren een centrale rol, in tegenstelling tot het medisch model waar de focus voornamelijk ligt op het individu op zichzelf (Goering, 2015). Volgens Goering (2015) maakt het sociaal model een onderscheid tussen een handicap en beperking. Een beperking verwijst naar de fysieke toestand van het lichaam, waarbij iets ontbreekt of niet functioneert (Goering, 2015). Een handicap wordt gedefinieerd als het nadeel of de beperking van activiteiten door sociale arrangementen en institutionele normen die weinig of geen rekening houden met mensen met fysieke beperkingen, waardoor ze uitgesloten worden van maatschappelijke activiteiten (Goering, 2015).

Sociale normen

Daarnaast benadrukt Goering (2015) dat de meeste mensen met een beperking vermelden dat het probleem meestal niet de fysieke beperking is, maar de sociale normen die belemmerend zijn en de negatieve attitudes van anderen. Ook bij ADHD is dit het geval, de hoge eisen om te passen binnen de sociale normen werken uitputtend (Attoe & Climie, 2023). Zoals reeds aangehaald spelen de sociale normen een grote rol bij de verwachtingen van ADHD bij vrouwen (Attoe & Climie, 2023). Meisjes worden namelijk van jongs af aan aangemoedigd om traditionele vrouwelijke kwaliteiten te laten zien zoals empathie, vriendelijkheid, gehoorzaamheid en relationele vaardigheden (Women's Mental Health, 2020). Wanneer meisjes of vrouwen uitingen van hun ADHD laten zien, lopen zij een groter risico op sociale beoordeling voor het schenden van vrouwelijke normen (Attoe & Climie, 2023; Women's Mental Health, 2020).

Vanuit het sociaal model kunnen we ook stellen dat labels zoals "neurologische stoornis" of "ontwikkelingsstoornis" vragen oproepen omtrent de capaciteiten van een werknemer en/of werkgevers (S. Schepers, 2023). Deze labels stellen in vraag of een persoon succesvol kan worden geïntegreerd in een bedrijf (LeFevre-Levy et al., 2023). Volgens LeFevre-Levy et al. (2023) ziet het sociaal model van beperkingen deze discriminatie als een vorm van sociale discriminatie te vergelijken met discriminatie op basis van ras of geslacht.

Kritiek

Eén van de kritische perspectieven op het sociaal model van handicap betreft de erkenning dat niet alle vormen van handicap uitsluitend voortkomen uit sociale normen (Goering, 2015). Sommige mensen kunnen hun ADHD als dusdanig negatief ervaren waarbij de oorzaak niet volledig toe te

schrijven is aan sociale normen, zo kan hyperactiviteit, impulsiviteit of onoplettendheid als storend worden ervaren voor de persoon zelf (Patton, 2009).

Daarnaast ondervinden sommige mensen hun ADHD als dusdanig storend, dat zij niet voldoende hebben aan aanpassingen in de omgeving en de behandeling van medicatie en therapie noodzakelijk is om te kunnen functioneren (Wadsworth & Harper, 2007).

2.2.3 Neurodiversiteitsperspectief

Definitie

Neurodiversiteit, een relatief nieuwe term die voortkomt uit het sociale model van invaliditeit (Kan Je Autisme Verbergen?, 2023), verscheen voor het eerst in de literatuur rond 1990 (LeFevre-Levy et al., 2023). Neurodiversiteit verwijst naar de variatie in neurologische functies in de menselijke populatie (Pellicano & Houting, 2021). ADHD valt net als ASS, dyslexie, dyscalculie onder de verzamelnaam neurodiversiteit (Weber, Krieger, Häne, Yarker, & McDowall, 2022).

Assumpties

In tegenstelling tot het medisch model waar neurodiversiteit wordt gezien in termen van een stoornis of aandoening (Patton, 2009), werd volgens Dobusch (2020) neurodiversiteit bedacht om het begrip van neurocognitieve aandoeningen te herformuleren als een variatie van individuele verschillen in plaats van medische tekortkomingen. De term neurodiversiteit verwijst naar de natuurlijke diversiteit in het functioneren van het menselijk brein gebaseerd op alternatieve denkpatronen (Szulc et al., 2021). Het is pas de laatste decennia dat neurodiversiteit meer gezien wordt als een vorm van biologische diversiteit (Chapman, 2021), wat in contrast staat met het medisch model (Khan et al., 2022).

Daarnaast verwijst neurodiversiteit naar het feit dat de maatschappij voordeel zou halen uit het herkennen en ontwikkelen van de sterktes in plaats van het als een aandoening te beschouwen (Doyle, 2020).

Neurodivergente mensen, waaronder mensen met ADHD, hebben een 'spiky profile', wat betekent dat zij naast de moeilijkheden ook voordelen kunnen ervaren (Doyle, 2020). Dit betekent eveneens dat sommige aspecten van ADHD zich eerder kunnen aanpassen aan de omgeving waardoor mensen met ADHD kunnen uitblinken op bepaalde gebieden en minder presteren op andere (Sedgwick et al., 2018).

Bekeken door een neurodiversiteitsbril, brengt ook ADHD veel positieve eigenschappen mee die onderbelicht zijn in de literatuur (Nocon, Roestorf & Menéndez, 2022). Innovatie, creativiteit, passie, besluitvaardigheid, hardwerkend zijn, zelfzekerheid, stressbestendigheid, divergent denken, hyperfocus en energie zijn volgens verschillende literatuur (Hallowell & Ratey, 2023; LeFevre-Levy et al., 2023; Sedgwick et al., 2018; Stolte et al., 2022) karakteristieken die statistisch vaker voorkomen bij mensen met ADHD. S. Schepers (2023) beschrijft het ADHD-brein als het jeugdige

hyperactieve brein, gekenmerkt door stresbestendigheid, een hoog energieniveau, enthousiasme, spontaniteit en creativiteit.

Volgens onderzoek van LeFevre-levy et al. (2023) zullen de top vijf werkvaardigheden in 2025 bestaan uit: analytisch denken en innoveren, actief leren, complexe probleem-oplossende vaardigheden, kritisch denken en analyseren en tot slot creativiteit. Drie van deze kenmerken komen overeen met de potentiële sterktes van werknemers met ADHD (Hallowell & Ratey, 2023; LeFevre-Levy et al., 2023; Sedgwick et al., 2018; Stolte et al., 2022). Dit onderstreept het belang voor werkgevers om de waarde van werknemers met ADHD te erkennen en te benutten.

Kritiek

Net zoals het medisch en sociaal model van invaliditeit, ontvangt ook het neurodiversiteitsperspectief kritiek. Eén van de kritiekpunten is dat ADHD en andere vormen van neurodiversiteit beschouwd worden als een verschil of culturele identiteit, in plaats van een handicap (Houting, 2018). Hierdoor wordt het feit dat sommige mensen met ADHD wel degelijk beperkingen ervaren en aanpassingen nodig hebben over het hoofd gezien (Wadsworth & Harper, 2007).

Een andere kritiek binnen het domein van neurodiversiteit is dat het perspectief soms wordt bekritiseerd vanwege een te eenzijdige focus op biologische verschillen, wat impliceert dat er geen behoefte is aan ondersteuning (Houting, 2018). Het neurodiversiteitsperspectief erkent echter dat het zowel kan gaan om een handicap als om een natuurlijk verschil (Houting, 2018).

De beschreven modellen zijn niet exhaustief, maar kunnen gezien worden als relevant om de noden en uitdagingen van ADHD op het werk te bespreken. Het medisch model wordt gebruikt om de moeilijkheden en uitingen van ADHD te kaderen. Het sociale model is relevant binnen de werkplek omdat deze de interactie tussen het individu en hun sociale omgeving omschrijft (Goering, 2015). Tot slot is het neurodiversiteitsperspectief relevant, gezien dit een afgeleide is van het sociaal model en de focus legt op de sterktes van het individu, wat kan bijdragen aan verhoogde productiviteit (Van Woerkom & Meyers, 2014). Wanneer de verschillende modellen naast elkaar worden gelegd, zoals in tabel 1, kunnen we enkele verschillen en gelijkenissen bestuderen.

2.2.4 Vergelijking tussen de modellen

	Medisch model	Sociaal model	Neurodiversiteitsperspectief
Definitie	Een neurologische ontwikkelingsstoornis stoornis die staat voor een storing in het hersencircuit dat ten grondslag ligt aan remming en zelfcontrole en wat gedrags-, cognitieve en affectieve problemen met zich meebrengt die vroeg in het leven ontstaan en aanhouden in de volwassenheid (Patton, 2009).	Hoewel er geen directe definitie bestaat binnen het sociaal model, kan het ADHD beschrijven als een aandoening waarbij sociale normen worden gezien als de belangrijkste oorzaak (Goering, 2015).	ADHD kan gezien worden als een vorm van neurodiversiteit die de natuurlijke diversiteit in het functioneren van het menselijk brein weerspiegelt en gebaseerd is op alternatieve denkpatronen (Szulc et al., 2021)
Focus	Individuele tekortkomingen en beperkingen staan centraal (Goering, 2015).	De omgeving wordt gezien als een van de belangrijkste factoren die beperkingen veroorzaken (LeFevre-Levy et al., 2023).	Neurodiversiteit is een natuurlijk spectrum (biodiversiteit) van neurologische variatie, zonder hiërarchie van normaal versus abnormaal (Norris, 2022).
Oorzaak	Biologische, genetische of fysiologische oorzaken (Hallowell & Ratey, 2023).	Sociale arrangementen en institutionele normen (Goering, 2015).	Sociale en institutionele normen (S. Schepers, 2023).
Interventie	Medische behandelingen, therapieën, revalidatie (Goering, 2015).	Verwijderen van (sociale) barrières (S. Schepers, 2023).	Herkennen en ontwikkelen van de sterktes (Doyle, 2020).
Perspectief op handicap	Handicap wordt gezien als een individueel probleem (Goering, 2015).	Handicap wordt gezien als een sociaal construct (Botha & Gillespie-Lynch, 2022).	Waardevol voor maatschappelijke vooruitgang, maar gaat ook gepaard met uitdagingen (Botha & Gillespie-Lynch, 2022).
Niveau van analyse	Kenmerk van het individu	Kenmerk van omgeving	Kenmerk van de individuele variatie

Tabel 1: vergelijking tussen modellen

Het verschil tussen de eerste twee modellen is dat het medisch model ADHD ziet als een beperking van het individu (Patton, 2009), waar het sociaal model ADHD beschrijft als een sociaal construct dat wordt veroorzaakt door de eigenschappen van de omgeving (LeFevre-Levy et al., 2023). Tot slot maakt het neurodiversiteitsperspectief plaats voor het herkennen en ontwikkelen van de sterktes van het individu in plaats van het aanpakken van tekortkomingen (Doyle, 2020). De mogelijke interventies zijn hierdoor ook verschillend. Het medisch model ziet ADHD als een aandoening met tekortkomingen, die alleen opgelost kunnen worden door medische behandelingen en therapieën (Goering, 2015). Het sociaal model daarentegen ziet de aanpassing van de omgeving als voornaamste oplossing (S. Schepers, 2023). Tot slot kaart het neurodiversiteitsmodel aan dat er structurele veranderingen nodig zijn in de omgeving, zodat neurodivergente werknemers hun sterktes ten volle kunnen benutten (S. Schepers, 2023)

Ook Botha en Gillespie-Lynch (2022) duiden op een belangrijk verschil. In tegenstelling tot het sociale model van handicap, dat moeilijkheden met betrekking tot handicap uitsluitend toeschrijft aan onderdrukkende maatschappelijke opvattingen, benadert de neurodiversiteitsbeweging neurologische diversiteit als waardevol voor maatschappelijke vooruitgang, maar erkent het ook de uitdagingen (Botha & Gillespie-Lynch, 2022). Het perspectief van neurodiversiteit wil benadrukken dat de uitdagingen waarmee neurodivergente mensen worden geconfronteerd in onze samenleving grotendeels voortkomen uit het feit dat de samenleving voornamelijk is afgestemd op de behoeften van de neurotypische meerderheid (*Kan Je Autisme Verbergen?*, 2023).

Thomas et al. (2022) beveelt aan om het medisch en sociaal model in context van de werkomgeving samen te gebruiken, omdat deze samen kunnen zorgen voor een betere levenskwaliteit van werknemers met ADHD. Het medisch model wordt gebruikt om de diagnose van ADHD te verduidelijken, gezien het medisch model een gestructureerd kader biedt om te begrijpen hoe de diagnose gesteld wordt. Om ervoor te zorgen dat de werknemer met ADHD, de sociale omgeving en de job optimaal op elkaar worden afgestemd, zijn alle drie perspectieven relevant en worden deze in deze masterproef geïntegreerd.

Het medisch model wordt gebruikt om moeilijkheden te kaderen. Daarnaast wordt het sociaal model en neurodiversiteitsperspectief gebruikt om aanpassingen in de cultuur en jobkarakteristieken te omschrijven. Om een inclusieve omgeving te bevorderen, is het belangrijk om verder te kijken dan het medisch model en rekening te houden met bredere sociale, structurele en culturele factoren die van invloed zijn op de ervaringen van neurodivergente mensen. In de verdere analyse wordt gestreefd naar het vermijden van het gebruik van het woord 'symptomen', in de plaats hiervan wordt verwezen naar de diverse uitingen of kenmerken van ADHD. Deze aanpassing komt voort uit het inzicht dat de verscheidenheid aan manieren waarop ADHD zich kan manifesteren eigenlijk voortkomt uit de diversiteit in de werking van individuele breinen, en dus eerder als een uiting van diversiteit kan worden beschouwd (Dobusch, 2020; Doyle, 2020; S. Schepers, 2023).

2.3 Person-environment fit

Aangezien ADHD vaak waarneembare kenmerken met zich meebrengt (Attoe & Climie, 2023; Hallowell & Ratey, 2023; Kooij, 2001) en mensen met ADHD regelmatig te maken krijgen met stigmatisering (Godfrey et al., 2020; Lebowitz, 2013; Patton, 2009; S. Schepers, 2023), is er een noodzaak om de werkomgeving ruim te definiëren. Binnen deze masterthesis wordt de niet-fysieke werkomgeving gezien als een geheel van de bedrijfscultuur, de relaties met leidinggevenden, de relaties met collega's en de kenmerken van de job. Er wordt specifiek gefocust op de aspecten die invloed hebben op het functioneren van werknemers met ADHD.

Deze keuze vloeit voort uit de literatuur van Szulc et al. (2021) die aanhaalt dat alle initiatieven moeten geïntegreerd worden in een bredere bedrijfscultuur waarin neurodivergente werknemers worden gezien om hun sterktes en competenties in plaats van potentiële tekortkomingen. Daarnaast haalt S. Schepers (2023) aan dat er structurele veranderingen in de werkomgeving nodig zijn zodat werknemers met ADHD beter kunnen functioneren en dat enkel veranderingen in de fysieke omgeving niet genoeg zijn. Zo zijn bijvoorbeeld flexibiliteit en feedback belangrijke aspecten in de werkomgeving, zowel binnen jobinhoud als in de omgang met leidinggevenden (Hallowell & Ratey, 2023). Gezien ADHD verschillende kenmerken kan hebben en voor iedereen een andere impact kan hebben op zijn/haar werkprestaties (Hallowell & Ratey, 2023), kan er gezocht worden naar een goede fit tussen de werknemer met ADHD en zijn werkomgeving.

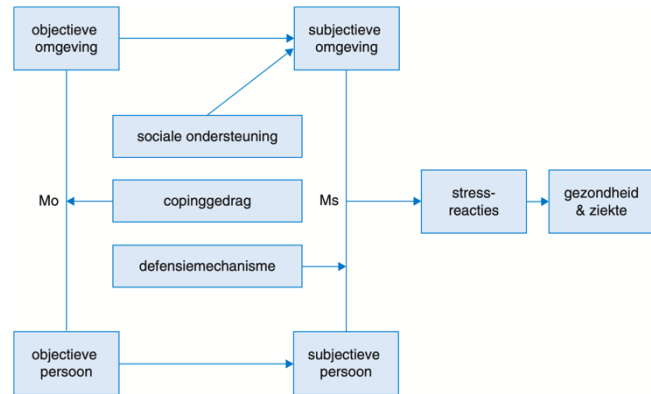
2.3.1 Het person-environment fit model

Binnen de literatuur zijn er enkele indicaties onder welke voorwaarden werknemers met ADHD beter kunnen functioneren. Volgens Norris (2022) kunnen werknemers met ADHD beter presteren op het werk in vergelijking met hun collega's indien bedrijven deze werknemers hun interesses laten volgen en gepaste aanpassingen geven. Thomas, Molebogeng Diale & Aigbodion (2022) stellen dat begrip tonen voor ADHD en aanpassingen maken in werkomgevingen door werkgevers en managers, kan bijdragen aan betere prestaties van werknemers met ADHD.

Het person-environment fit (PEF) model is een van de meest gangbare modellen om de houding, emoties en het gedrag van werknemers in hun werkomgeving te begrijpen (Kristof-Brown et al., 2005). Dit model zou ook als basis kunnen dienen voor het bepalen van de noodzakelijke elementen in de werkomgeving om werknemers met ADHD te ondersteunen. De term 'person-environment fit' duidt in het algemeen op een passende match tussen een individu en zijn omgeving en vindt zijn oorsprong in het werk van French, Rodgers en Cobb (1974) (in Kristof-Brown et al., 2005). Verschillende meta-analyses hebben de PEF verder onderverdeeld in verschillende deeltypes. Zo omschrijft Van Vianen (2018) de persoon-job fit, persoon-leader fit en persoon-organisatie fit. Deze concepten vertalen de person-environment fit naar de werkplek, waar er een match wordt gezocht tussen de werknemer en respectievelijk de job of taken en het bedrijf (Van Vianen, 2018). Binnen de arbeidsmarkt heeft het fitperspectief meer aandacht gekregen (Kristof-Brown et al., 2005). Een goede PEF is volgens De Cooman en Vleugels (2022) belangrijk omdat de werkomgeving een centrale rol speelt in iemands identiteit, waarbij mensen steeds meer worden gedefinieerd door hun werk. Een goede fit tussen het bedrijf en de werknemers, waarin het bedrijf aan de noden van de

werknemer tegemoet komt, kan zorgen voor verhoogde productiviteit (Kristof-Brown et al., 2005). Gezien de literatuur over de noden binnen een brede bedrijfscontext, bij mijn weten, schaars zijn voor werknemers met ADHD wordt binnen elk onderdeel van het PEF-model gefocust op de vraag: "Aan welke voorwaarden moeten het bedrijf, leidinggevenden en de job voldoen om inclusief te zijn voor werknemers met ADHD?"

De PEF fit theorie werd voor het eerst gebruikt om stress in kaart te brengen (Caplan, 1987). Het PEF-model dat zijn oorsprong vond in de theorieën van French et al. (1974 in Kristof-Brown et al., 2005) geeft weer dat een misfit tussen de omgeving en de persoon kan leiden tot stress (Caplan, 1987). De theorie wijst erop dat stress niet voortkomt uit de persoon of omgeving in kwestie



Figuur 1: Person-environment fit model (PEF-model) (French, 1981 geciteerd in Schaufeli & Blanc, 2020)

afzonderlijk, maar een overeenkomst is van beide (Edwards & Cooper, 1990). Werkstress wordt volgens het PEF-model beschreven als een discrepantie tussen de persoonlijke behoeften en de beschikbare hulpbronnen in de omgeving (noden-voorzieningen fit), evenals een discrepantie tussen de persoonlijke capaciteiten en de eisen die de omgeving stelt (eisen-capaciteiten fit) (Edwards & Cooper, 1990; Schaufeli & Blanc, 2020). De eisen-capaciteiten fit, die relateert aan de objectieve fit, analyseert of een persoon de capaciteiten heeft om in een bepaalde werkrol of bedrijf te passen (Caplan, 1987). De noden-voorzieningen fit, die relateert aan de subjectieve fit, geeft het perspectief van de werknemer weer waarbij afgevraagd wordt of de noden van de werknemer overeenstemmen met de voorzieningen die het bedrijf biedt (Caplan, 1987). Volgens deze fit-theorie kan een misfit zowel positief als negatief zijn, beide kunnen leiden tot werkstress (Schaufeli & Blanc, 2020). Zo kan een werknemer zich bijvoorbeeld vervelen wanneer zijn persoonlijke mogelijkheden groter zijn als de vereisten van de omgeving (positieve misfit) (Schaufeli & Blanc, 2020). Daarentegen kan een werknemer ook overbelast geraken wanneer zijn persoonlijke mogelijkheden kleiner zijn als de vereisten van de omgeving (negatieve misfit) (Schaufeli & Blanc, 2020). Het PEF-model veronderstelt aldus een curvilineair U-vormig verband tussen werkstress en werklast (Schaufeli & Blanc, 2020).

Zoals beschreven staat in figuur 1, maakt het PEF-model een onderscheid tussen een objectieve en subjectieve fit van de persoon met de omgeving (Schaufeli & Blanc, 2020). De subjectieve fit, die gebaseerd is op onze eigen percepties, kan verschillend zijn van de objectieve fit, die alle feitelijke aspecten inzake de persoon en omgeving omvat (Van Vianen, 2018). Het model geeft weer dat het niet zozeer de objectieve fit is die stress veroorzaakt, maar eerder de projectie hiervan naar de subjectieve fit (Van Vianen, 2018). Het is dus volgens het PEF-model de subjectieve fit die de voornaamste impact heeft op het veroorzaken van stressreacties (Van Vianen, 2018). Zoals terug te vinden in figuur 1, zijn subjectieve en objectieve fit nauw met elkaar verbonden, waarbij de objectieve fit de subjectieve fit beïnvloedt (Schaufeli & Blanc, 2020). Hoewel een werknemer op basis

van vaardigheden geschikt kan zijn voor een job, kan de perceptie van de werknemer toch invloed hebben op deze fit (Schaufeli & Blanc, 2020).

Het model op figuur 1 onderscheidt drie mechanismen die kunnen helpen een misfit te verminderen (French, 1981 in Schaufeli & Blanc, 2020). Deze mechanismen hebben enerzijds te maken met het omgaan met stressvolle situaties (copinggedrag) en anderzijds met de perceptie van sociale ondersteuning (Schaufeli & Blanc, 2020). Ten eerste toont het PEF-model (figuur 1) het actieve copingmechanisme gericht op het verminderen van de misfit tussen de objectieve persoon en de omgeving (De Cooman & Vleugels, 2022). Daarnaast beschrijft het model het passieve copingmechanisme (defensiemechanisme), dat de subjectieve misfit tussen de subjectieve persoon en zijn omgeving probeert te verminderen (De Cooman & Vleugels, 2022). Volgens De Cooman en Vleugels (2022) heeft copinggedrag (bv. probleem-oplossende vaardigheden) effect op de lange termijn, terwijl defensiemechanismen (bv. verdringing of projectie) alleen op de korte termijn effect hebben. Tot slot behandelt het PEF-model (subjectieve) sociale ondersteuning, waarbij het de waargenomen hoeveelheid steun van het bedrijf, de leidinggevenden, vrienden, collega's of familie beschrijft (De Cooman & Vleugels, 2022).

De eisen-capaciteiten fit en noden-voorzieningen fit zijn binnen deze masterproef beide belangrijk. Aan de hand van de noden-voorzieningen fit kan gekeken worden welke noden werknemers met ADHD hebben om goed te kunnen presteren in hun job. De eisen-capaciteiten fit is belangrijk gezien sommige capaciteiten zoals creativiteit, innovatie en hyperfocus statistisch vaker voorkomen bij mensen met ADHD, zoals in de vorige alinea reeds besproken werd (Hallowell & Ratey, 2023; LeFevre-Levy et al., 2023; Sedgwick et al., 2018). Deze masterthesis is gebaseerd op de subjectieve fit gezien het onderzoek gebaseerd is op de percepties van werknemers met ADHD.

2.3.2 Basisveronderstellingen

Fit theorieën zijn volgens Van Vianen (2018) gebaseerd op drie basisprincipes. Allereerst is een fit tussen de persoon en de omgeving een krachtige voorspeller van individuele uitkomsten (Van Vianen, 2018). Daarnaast worden optimale resultaten bereikt wanneer persoonlijke kenmerken van mensen in overeenstemming zijn met de kenmerken van hun omgeving (Van Vianen, 2018). Tot slot suggereren fit theorieën dat mensen meer moeilijkheden ervaren wanneer ze sterk afwijken van de kenmerken van hun werkomgeving, ongeacht de hoeveelheid aan vereiste hulpmaatregelen (Van Vianen, 2018). Het fit principe is reeds onderzocht in verschillende contexten waaronder de werkcontext in de vorm van een person-job fit en person-organisation fit (Van Vianen, 2018).

In voorgaande paragrafen is het person-environment fit model reeds uiteengezet. In de komende paragrafen wordt de relatie tussen dit model en de bestaande literatuur over een goede fit tussen de werkomgeving en werknemers met ADHD besproken. Aangezien er, bij mijn weten, geen bestaande literatuur is over werkplekaanpassingen die specifiek gericht zijn op werknemers met ADHD, zal dit per aspect van het PEF-model worden besproken.

2.3.3 Kritieken

Hoewel het PEF-model veelvuldig gebruikt wordt in de sociale wetenschappen en bedrijfscontext, zijn er ook enkele kritieken die zijn toepasbaarheid in twijfel trekken.

Een van de belangrijkste kritieken is dat het model statisch van aard is, wat haaks staat op het dynamische karakter van menselijk gedrag en zijn omgeving (Vleugels, Verbruggen, De Cooman & Billsberry, 2022). Mensen evolueren voortdurend, terwijl het PEF-model geen rekening houdt met deze veranderingen en het aspect tijd buiten beschouwing laat (Vleugels et al., 2022).

Een ander punt van kritiek is de focus op de subjectieve perceptie van fit in plaats van objectieve metingen (Schaufeli & Blanc, 2020). Dit brengt de vraag naar voren of het model daadwerkelijk de feitelijke fit tussen een individu en zijn omgeving vastlegt of louter een perceptie is van de fit (Schaufeli & Blanc, 2020).

Van Vianen (2018) suggereert dat een teveel aan bedrijfskenmerken soms betere resultaten kan opleveren dan perfecte fit, maar alleen als dit 'teveel' niet extreem is. Extreme fit kan nog steeds gunstig zijn, maar het onderzoek suggereert dat in sommige gevallen een beetje variatie van bedrijfskenmerken betere resultaten kan opleveren dan perfecte fit (Van Vianen, 2018).

Caplan (1987) haalt een praktisch probleem aan bij het toepassen van het PEF-model, namelijk de moeilijkheid om de vaardigheden, capaciteiten, behoeften, eisen en hulpbronnen van een persoon objectief te meten. Deze variabelen zijn vaak complex en subjectief, waardoor het objectief meten ervan een uitdaging vormt. Dit kan leiden tot onnauwkeurige resultaten en een gebrek aan betrouwbaarheid in de voorspelling.

Ten slotte kan de mate van fit sterk variëren van persoon tot persoon, wat in het kader van hoge comorbiditeit van ADHD een belangrijke factor is (Hallowell & Ratey, 2023; Patton, 2009). Werknemers met bijvoorbeeld comorbide diagnose van autisme en ADHD, kunnen tegenstrijdige uitingen ervaren, die de fit gaan beïnvloeden (Hallowell & Ratey, 2023; Patton, 2009).

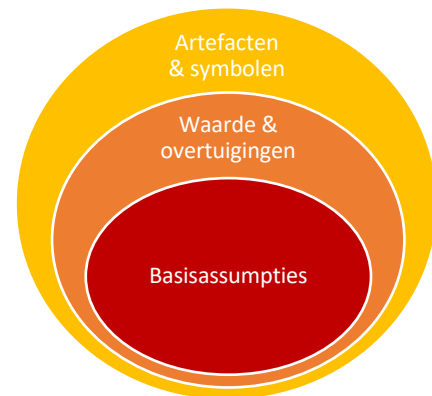
2.3.4 Person-organisation fit

Kristof-Brown, Schneider en Su (2023) definiëren person-organisation fit (POF) als de congruentie tussen een werknemer en het bedrijf in zijn grote geheel. Hiermee verwijst men naar de overeenkomstigheid tussen de waarden, doelen, overtuigingen en andere kenmerken van een persoon en die van de onderneming (Kristof-Brown et al., 2023). Een veel bestudeerd aspect van POF is de cultuur binnen een bedrijf (Kristof-Brown et al., 2023). De bedrijfscultuur kan beïnvloeden hoe individuen de overeenstemming tussen hun persoonlijke waarden en die van het bedrijf ervaren (Kristof-Brown et al., 2023).

2.3.4.1 Bedrijfscultuur

Definitie

Hofstede (1998) definieert bedrijfscultuur als 'het collectieve programmeren van de geest dat de leden van het bedrijf onderscheidt van die van een andere'. Volgens Schein (1996) kan bedrijfscultuur gedefinieerd worden als het geheel van gedeelde, vanzelfsprekende impliciete aannames die een groep heeft en die bepalen hoe zij hun verschillende omgevingen waarnemen, overdenken en erop reageren (Schein, 1996). Volgens Schein (2016) is bedrijfscultuur complex en kan worden ingedeeld in zichtbare en onzichtbare elementen (Schein, 2016) die terug kunnen gevonden worden in figuur 2. Dit model maakt het mogelijk om de complexiteit van bedrijfscultuur in kaart te brengen door het onder te verdelen in de volgende drie niveau's: artefacten en symbolen, waarden en overtuigingen en onderliggende basisassumpties (Schein, 1990). De buitenste laag in figuur 2 vertegenwoordigt de meer zichtbare aspecten van de bedrijfscultuur, waar de binnenste lagen de onzichtbare elementen bevatten (Schein, 1990). Schein (1990) suggereert bovendien dat de verschillende lagen met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden.



Figuur 2: Niveau's van cultuur (aangepast van Schein, 1990)

De bedrijfscultuur speelt een belangrijke rol voor neurodivergente werknemers (S. Schepers, 2023). Neurodivergente mensen krijgen vaak het label 'abnormaal' toegekend, waardoor ze worden bekeken als een 'afwijkende' groep mensen, wat een onderscheid maakt tussen 'ons' en 'hen' (Lebowitz, 2013). Bedrijfsculturen die afgestemd zijn op de overgrote meerderheid (neurotypische werknemers) en dominante culturen laten vaak weinig ruimte voor 'afwijkend' gedrag (S. Schepers, 2023). De mate waarin een werknemer zichzelf kan zijn, zonder nadelen, is van belang voor werknemers die afwijken van de 'norm' (S. Schepers, 2023). 'Normen' worden volgens Schein (1996) zichtbaarder dan ooit in de bedrijfscultuur, maar worden veroorzaakt door onderliggende basisassumpties. Gezien de werkomgeving een sociale context is en het beeld van ADHD volgens Attoe en Climie (2023) nog steeds overheerst wordt door stereotypen en vooroordelen, is het belangrijk om ook de impact van stigmatisering in kaart te brengen. Allereerst zullen de verschillende niveaus van Schein (1990) bedrijfscultuur in kaart worden gebracht en vervolgens geïntegreerd worden aan de hand van de

bestaande literatuur over werknemers met ADHD. Dit zal een diepgaander inzicht verschaffen in welke factoren binnen de bedrijfscultuur belangrijk zijn om de behoeften en uitdagingen van werknemers met ADHD te begrijpen.

Artefacten en symbolen

Artefacten en symbolen vormen de buitenste laag van de ui, zoals weergegeven in figuur 2, en omvatten zichtbare kenmerken (Schein, 1990). Volgens Schein (2016) is deze laag gemakkelijk waarneembaar, maar moeilijk te begrijpen door de onderliggende cultuur. Deze laag bevat alle zichtbare elementen in de werkomgeving, zoals de fysieke omgeving, symbolen, rituelen, ceremonies en taalgebruik (Schein, 2016). Bovendien omvat deze laag ook geobserveerd gedrag, organisatorische processen en structurele elementen (Schein, 2016).

Waarden en overtuigingen

De tweede laag in figuur 2 vertegenwoordigen de waarden en overtuigingen binnen een bedrijf (Schein, 1990). Deze laag omvat de expliciete waarden en overtuigingen die het bedrijf deelt zoals hun regels. Volgens Schein (2016) zijn de formele en informele richtlijnen bepalend binnen het bedrijf om het gedrag van werknemers te sturen. Voorbeelden van deze laag zijn missieverklaringen, strategische doelen, bedrijfsethiek en trainingen (Schein, 2016). Waarde en overtuigingen zijn volgens Schein (2016) vaak verweven in de ideologie van de onderneming, geven een richting aan het gedrag van de werknemers en verminderen onzekerheid. Wanneer waarden en overtuigingen die richting geven niet overeenkomen met de waarden en overtuigingen die leiden tot effectieve prestaties, dan zal er volgens Schein (2016) de uitgedragen waarden (espoused values) observeerbaar worden die slechts het 'gewenste' gedrag zal weergeven. Daarom is het belangrijk om naar een nog diepere laag te kijken die niet rechtstreeks observeerbaar is, namelijk de basisassumpties (Schein, 2016).

Basisassumpties

De basisassumpties kunnen volgens Schein (1990) gezien worden als onbewuste, vanzelfsprekende overtuigingen die niet voor discussie vatbaar zijn. Schein (2016) legt uit dat het leren van iets nieuws moeilijk is wanneer dit in strijd is met onze basisassumpties, omdat dit vereist dat we onze assumpties herevalueren en aanpassen (double-loop learning). Double-loop learning is een manier van leren die als inherent moeilijk wordt beschouwd omdat deze onze wereld, zoals wij deze percipiëren, destabiliseert en angst kan opwekken (Argyris & Schon, 1978, 1996 geciteerd in Schein, 2016). Aangezien mensen deze angst zullen proberen mijden, passen ze de realiteit aan aan hun overtuigingen (Schein, 2016). Dit kan leiden tot het vervormen of ontkennen van wat er werkelijk gebeurt (Schein, 2016), wat kan gelinkt worden aan de passieve defensiemechanismen binnen het PEF-model (De Cooman & Vleugels, 2022). Onze basisassumpties beïnvloeden aldus onze perceptie van de realiteit (Schein, 2016).

2.3.4.2 Stigmatisering

Definitie

Stigmatiseren kan op verschillende manieren omschreven worden. Helmus, Schaars, Wierenga, De Glint en Van Os (2019) beschrijven stigmatisering als een proces waarbij een aandoening wordt waargenomen door een persoon of groep en beoordeeld wordt als afwijkend, wat negatieve gedachten en emoties oproept. Deze gedachten en emoties kunnen volgens Helmus et al. (2019) leiden tot labeling, discriminatie, vooroordelen, stereotypering en verlies van status van de gestigmatiseerde persoon. Volgens Hinshaw en Cicchetti (2000) verwijzen stigmatisering en vooroordelen naar de manier waarop een persoon of groep denkt, terwijl discriminatie verwijst naar de acties die een persoon of groep uitvoert ten opzichte van de gediscrimineerde persoon of groep. Onderzoek geeft aan dat stigmatisering een belangrijke zorg is binnen de geestelijke gezondheidszorg (Lebowitz, 2013) en bedrijven (Thomas et al., 2022). Onderzoek toont aan dat ADHD een sterk sociaal stigma met zich meebrengt (Women's Mental Health, 2020).

Oorzaak

Een studie uitgevoerd door Lebowitz (2013) suggereert dat stigmatisering en stigmatiserende attitudes ten opzichte van ADHD niet alleen gerelateerd zijn aan het label zelf, maar dat er ook aanwijzingen zijn dat ze verband houden met het gedrag (Godfrey Fuermaier, Tucha, Butzbach, Weisbrod, Aschenbrenner & Tucha, 2020; Patton, 2009). Stigmatiserende attitudes worden gedefinieerd als negatieve vooroordeelgedreven opvattingen en percepties die mensen hebben ten opzichte van mensen met ADHD (Lebowitz, 2013). Deze attitudes zorgen volgens Lebowitz (2013) voor stigmatisering in de vorm van sociale afwijzing bij mensen met ADHD.

Het label ADHD speelt een grote rol binnen het stigmatiseringsproces (Helmus et al., 2019). De toekenning van een label zorgt voor categorisatie, wat de verschillen binnen groepen minimaliseert, verschillen buiten groepen uitvergroot (Helmus et al., 2019) en leidt tot exclusie, discriminatie en ongelijkheid binnen onze maatschappij en/of relaties (Helmus et al., 2019). Dit wordt volgens Helmus et al. (2019) ook wel intergroup bias genoemd. Intergroup bias vindt zijn oorsprong in de sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (2004) die suggereert dat er drie mentale processen zijn die ten grondslag liggen in het evalueren van een in- en outgroup (Ashforth & Mael, 1989). Allereerst verdelen mensen alles op in categorieën (sociale categorisatie) om mensen of objecten te begrijpen en om de complexe werkelijkheid begrijpbaar te maken (Ashforth & Mael, 1989). Wanneer mensen alles gecategoriseerd hebben en een categorie gekozen hebben waartoe we behoren, zijn mensen geneigd om zich aan te passen aan deze groep (Ashforth & Mael, 1989). Tot slot gaan mensen de onderverdeelde categorieën vergelijken (Ashforth & Mael, 1989).

S. Schepers (2023) haalt aan dat 'normaal gedrag' een subjectief begrip is en wat sterk afhankelijk is van omgevingsfactoren zoals cultuur, maatschappelijke normen, leeftijd en van de dominante groep. De sociale vergelijkingstheorie van Festinger (Festinger, 1954) beargumenteert dat mensen continu opzoek zijn naar validatie van hun attitudes, waarden en gedrag. Hiervoor doen mensen aan zelfevaluatie waarbij zij zichzelf vergelijken met anderen (Festinger, 1954), wat aansluit bij de sociale identiteitstheorie van Tajfel (1979). Door een continue nood om erbij te horen, gaan mensen zichzelf meer vergelijken met hun omgeving (Van Vianen, 2018).

Er zijn nog veel misvattingen aanwezig omtrent ADHD (Patton, 2009). Daarnaast heerst er angst rond ADHD door onwetendheid (Godfrey et al., 2020), zo denken veel mensen nog dat ADHD uitsluitend voorkomt bij kinderen (Patton, 2009) en niet voortduurt tot in de volwassenheid (McIntosh, Hyde, Bell & Yeatts, 2022). Volgens het onderzoek van Godfrey, Fuermaier, Tucha, Butzbach, Weisbrod, Aschenbrenner en Tucha (2020) associëren mensen ADHD vaak met kinderen, wat hun perceptie van ADHD beïnvloedt. Patton (2009) haalt aan dat de media een belangrijke oorzaak is voor misvattingen en onduidelijkheden rond ADHD.

Een andere oorzaak voor stigmatisering is volgens Hinshaw & Cicchetti (2000) te wijten aan de publieke perceptie van het gedrag van ADHD. Lebowitz (2013) ontdekte in zijn onderzoek dat volwassenen met ADHD meer verantwoordelijk worden gehouden voor hun problemen door andere volwassenen dan bijvoorbeeld bij depressie het geval is. Zichtbare uitingen, zoals hyperactiviteit en impulsiviteit, worden vaak overschat door mensen zonder ADHD, mogelijk omdat het heersende beeld gebaseerd is op kinderen (Godfrey et al., 2020).

Tot slot spelen sociale normen en gedragingen een grote rol bij de aanwezigheid van stigmatisering (Attoe & Climie, 2023). De oorzaak hiervan is volgens Attoe en Climie (2023) waarschijnlijk te wijten aan de kenmerken van ADHD die als minder aanvaardbaar worden geacht. Deze sociale normen verschillen ook per geslacht (Attoe & Climie, 2023). Vrouwen worden volgens de samenleving aangemoedigd om zich vrouwelijke te gedragen zoals goed georganiseerd, empathisch en gehoorzaam te zijn, wat haaks staat op de kenmerken die voort kunnen komen uit ADHD (Attoe & Climie, 2023). Zoals in vorige alinea's werd besproken, lopen vrouwen meer risico om afgewezen te worden door deze sociale normen (Attoe & Climie, 2023; Women's Mental Health, 2020).

Samengevat zijn angst voor onvoorspelbaarheid, gebrek aan verantwoordelijkheid voor het gedrag en de angst voor het label de voornaamste oorzaken voor stigmatisering bij mensen met ADHD (Hinshaw & Cicchetti, 2000). Daarnaast worden stereotypen (Corrigan, Bink, Fokuo, & Schmidt, 2015), vooroordelen (Corrigan et al., 2015), onwetendheid (Godfrey et al., 2020) en angst (Hinshaw & Cicchetti, 2000) gezien als voornaamste drijfveer van deze stigmatisering.

Mogelijke gevolgen

Stigmatisering van ADHD heeft gevolgen in verschillende contexten. Een eerste gevolg van de aanwezigheid van stigmatisering is dat mensen die op de hoogte zijn van het stigma geen hulp zoeken, om te voorkomen dat ze een label krijgen (Corrigan et al., 2015). Corrigan et al. (2015) noemen dit fenomeen 'label avoidance', waarbij mensen met ADHD terughoudend zijn om hulp te zoeken uit angst voor het krijgen van een label en de daaropvolgende stigmatisering die hiermee gepaard gaat.

Daarnaast heeft stigmatisering ook persoonlijke gevolgen (Lebowitz, 2013; Thomas et al., 2022). Onderzoeken van Lebowitz (2013) en Thomas et al. (2022) tonen namelijk aan dat stigmatisering leidt tot een lager zelfbeeld en welzijn bij mensen met ADHD. Bovendien ervaren zij aanzienlijke stress in vergelijking met neurotypische mensen doordat ze hun verschillen proberen te verbergen (Lebowitz, 2013), ook wel 'masking' genoemd (Attoe & Climie, 2023).

De invloed van stigmatisering reikt ook tot op de werkplek, waar werknemers met ADHD die reeds een diagnose hebben ontvangen, terughoudend zijn om hun diagnose publiekelijk mee te delen. Deze terughoudendheid, bekend als diagnoseverberging, komt voort uit de angst voor mogelijke stigmatisering door collega's of werkgevers (McIntosh et al., 2022). Stigmatisering voorspelt volgens Lebowitz (2013) lage niveau's van werkgelegenheid.

Wanneer een cultuur binnen een bedrijf 'open' is naar 'afwijkend' gedrag, zullen neurotypische werknemers deze waarden en normen ook internaliseren, wat kan leiden tot meer acceptatie van neurodivergente werknemers (S. Schepers, 2023). Onderzoek gebaseerd op de sociale identiteitstheorie Tajfel (1979) suggereert dat wanneer een sterke bedrijfscultuur consistent en stabiel is, werknemers meer geneigd zijn om de waarden en normen te internaliseren (Ashforth & Mael, 1989).

2.3.5 Person-leader fit

De person-leader fit (PLF) geeft de match tussen de persoon en de leidinggevende weer (Van Vianen, 2018). Ook deze match is belangrijk voor werknemers met ADHD. Gezien werknemers met ADHD sterk zijn in out-of-the-box denken en hoge mate hebben van creativiteit (S. Schepers, 2023), moeten veranderingen ook aanvaard worden door de leidinggevende (Kahlow, 2022). Volgens S. Schepers (2023) hebben neurodivergente werknemers vaak afwijkende meningen, behoeftes of denkbeelden, waardoor ze uitgesloten worden door collega's en leidinggevend.

2.3.5.1 Leader-member exchange theory

De leader-member exchange (LMX) theorie is een leiderschapstheorie die voornamelijk is onderzocht in het kader van het begrijpen van handicaps of mentale gezondheidsproblemen op de werkvloer (Kahlow, 2022; J. Schepers, 2023). Hierdoor is deze theorie ook relevant in de context van ADHD (Kahlow, 2022). LMX bekijkt leiderschap vanuit een relationeel standpunt en focust zich op de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en werknemer (J. Schepers, 2023). Zo beschrijft Kahlow (2022) dat werknemers die een kwaliteitsvolle LMX-relatie hebben met hun leidinggevende, tot de in-group zullen worden gezien. Bij een lage kwaliteit van de LMX-relatie tussen leidinggevende en werknemer, zullen werknemers daarentegen tot de out-group van de leidinggevende behoren (Kahlow, 2022). Volgens de LMX theorie zullen werknemers die tot de in-group behoren vaak wederzijds vertrouwen, begeleiding en ondersteuning van de leidinggevende ondervinden (Kahlow, 2022; J. Schepers, 2023). Volgens de LMX theorie zouden werknemers hierdoor meer gemotiveerd zijn om meer werk te verrichten (Kahlow, 2022). Volgens Kahlow (2022) is LMX theorie één van de weinige leiderschapstheorieën die de focus legt op de kwaliteit van de communicatie tussen leidinggevende en werknemers.

In een werkomgeving waarin inclusiviteit wordt bevorderd en iedereen zichzelf kan zijn, ervaren zowel werknemers als leidinggevend met een handicap een hogere kwaliteit van LMX-relaties (Kahlow, 2022). Daarnaast hadden zelfeffectiviteit (het geloof in eigen kunnen) en empathische zorg volgens Kahlow (2022) een positieve invloed op de LMX relatie. Ahmed, Ismail en Amin (2014) bevestigt in hun onderzoek dat werknemers die betere relaties hebben met hun leidinggevend, zich daadwerkelijk gesteund voelen door hun bedrijf.

2.3.5.2 Ondersteuning

Een positieve LMX-relatie voorspelt aldus volgens Ahmed et al. (2014) dat werknemers het gevoel van gepercipieerde organisatorische ondersteuning (POS) hebben. POS verwijst volgens Afsar en Badir (2017) naar de mate waarin werknemers geloven dat bedrijven hun bijdragen waarderen en om hun welzijn geven.

Deze ondersteunende maatregelen omvatten niet alleen praktische ondersteuning, zoals flexibele werktijden of coaching, maar ook het creëren van een empathische werkomgeving waarin werknemers zich gesteund voelen en begrip ontvangen (Oscarsson, Nelson, Rozental, Ginsberg, Carlbring & Jönsson, 2022). Volgens onderzoek van Haynie, Baur, Harris, Harris en Moates (2019) heeft empathische zorg van een leider een positieve invloed op LMX-uitwisselingen. Empathische

zorg houdt in dat een leidinggevende om zijn werknemers geeft en voldoende tijd en moeite steekt in het leren kennen en begrijpen van hen (Kahlow, 2022). Onderzoek toont aan dat werknemers die werken met empathische leidinggevende een hogere kwaliteit van LMX-uitwisseling met hun leidinggevende ervaren en meer geneigd zijn om extra inspanningen te leveren op het werk (Haynie et al., 2019).

Werknemers met ADHD presteren vaak goed bij een zekere mate van vrijheid en flexibiliteit, waardoor ze zich kunnen concentreren op taken die hen interesseren (S. Schepers, 2023). Echter, zonder de nodige sturing en structuur kunnen ze gemakkelijk afgeleid raken of moeite hebben met het behouden van focus (Hallowell & Ratey, 2023). Daarnaast hebben sommige werknemers met ADHD nood aan ondersteuning bij het plannen, structureren of het stellen van prioriteiten, hierdoor is het van belang dat leidinggevendenden een ondersteunende omgeving creëren (Khan et al., 2022).

2.3.5.3 Psychologische veiligheid

In veel werkcontexten moeten werknemers met ADHD hun diagnose onthullen om aanpassingen op de werkplek te krijgen (McIntosh et al., 2022). Daarvoor is vertrouwen tussen de leidinggevende en de werknemer met ADHD een belangrijk element (McIntosh et al., 2022). Werknemers met ADHD vereisen een hoge mate van psychologische veiligheid op het werk, gezien de afwijzende reacties die ze in hun jeugd en kindertijd hebben ervaren (rejection sensitive dysphoria) (Hallowell & Ratey, 2023; S. Schepers, 2023). Edmondson en Lei (2014) beschrijven psychologische veiligheid als percepties van mensen over de gevolgen van het nemen van interpersoonlijke risico's in een bepaalde context, zoals op de werkvloer. Psychologische veiligheid wordt in onderzoek geïdentificeerd als een cruciale factor in het begrijpen van teamwerking, teamleren en organisatorisch leren (Edmondson & Lei, 2014). Onderzoek van McIntosh et al. (2022) stelt vast dat de aanwezigheid van psychologische veiligheid een positief verband houdt met het actief delen van de ADHD-diagnose en ook een positief verband heeft met floreren op het werk. Hun resultaten suggereren dat werknemers met ADHD floreren wanneer zij proactief hun diagnose delen voordat er problemen ontstaan (McIntosh et al., 2022). McIntosh et al. (2022) constateren ook dat stigma-bewustzijn negatief gerelateerd is aan proactieve openbaarmaking van de ADHD-diagnose en dat de perceptie van een psychologisch veilige werkomgeving juist positief gerelateerd is aan proactieve openbaarmaking van de ADHD-diagnose.

2.3.5.4 Beperkte kennis over ADHD bij leidinggevendenden

Gezien de specifieke uitdagingen die gepaard kunnen gaan met ADHD vaak complex zijn, is het van belang dat leidinggevendenden een diepgaand begrip hebben van de specifieke moeilijkheden waarmee werknemers met ADHD worden geconfronteerd (Hallowell & Ratey, 2023; Weber et al., 2022). Bedrijven en managers hebben over het algemeen weinig kennis over ADHD (Patton, 2009). Verschillende studies (Khan et al., 2022; Patton, 2009; Weber et al., 2022) wijzen erop dat er veel onwetendheid is rond neurodiversiteit, waardoor er onbegrip is bij managers, leidinggevendenden en bedrijven wanneer het gaat om behoeftes en uitdagingen van neurodivergente werknemers. Thomas et al. (2022) geven aan dat stigmatiserende attitudes en opvattingen voorkomen op het werk en deels veroorzaakt worden door onbegrip of onwetendheid van werkgevers, managers en collega's.

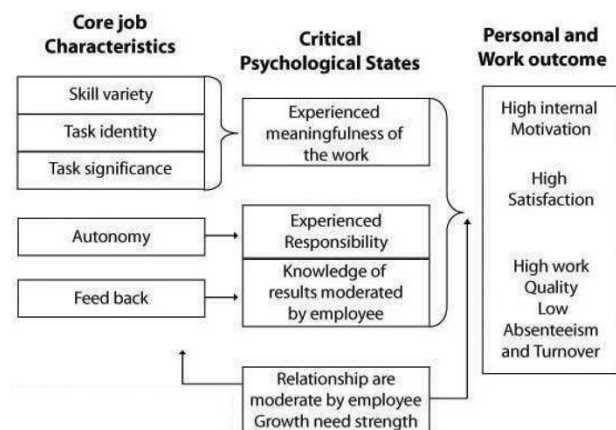
Khan et al. (2022) verwijst naar het belang van diversiteitstraining op het werk over heel het bedrijf met als doel stigmatisering te verminderen en bewustzijn te creëren. Volgens het onderzoek van Leslie (2019) houden diversiteitstrainingen het volgende in: "het opleiden van werknemers over vooroordelen en het verstrekken van strategieën om te voorkomen dat vooroordelen leiden tot discriminatie. Diversiteitstraining is vaak gericht op het voorkomen van discriminatie en wordt daarom het beste gecategoriseerd als een praktijk ter voorkoming van discriminatie." In het onderzoek van Khan et al. (2022) werd ook de impact benadrukt van een positieve attitude ten opzichte van neurodiversiteit en de ondersteuning van collega's en managers om zich betrokken en verbonden te voelen binnen het bedrijf. Daarnaast wijst Godfrey et al. (2020) op het belang van persoonlijke ervaring en symptoomkennis in het beter begrijpen van ADHD.

Op voorgaand onderzoek kan er gesteld worden dat leiders die een cultuur waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt kunnen cultiveren, waarschijnlijk het beste uit neurodivergente werknemers kunne halen (S. Schepers, 2023).

2.3.6 Person-job fit

De person-job fit (PJF) geeft de match tussen de persoon en de job weer. Op jobniveau kan er ook gekeken worden naar welke elementen een job moeten hebben zodat werknemers met ADHD goed kunnen functioneren. In deze masterproef wordt de Job Characteristics Theory (JCT) (Hackman & Oldham, 1976) gebruikt om te onderzoeken welke jobkenmerken werknemers met ADHD helpen optimaal te presteren. Het doel is om beter inzicht te krijgen in de afstemming tussen werknemer en zijn job (Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Fried, 2016).

Hackman en Oldham (1976) stellen dat de JCT een job opsplitst in vijf kern jobkarakteristieken (core job characteristics) namelijk variatie in benodigde vaardigheden, taakidentiteit, taakbetekenis, autonomie en job gebaseerde feedback (Hackman & Oldham, 1976). De manier waarop de vijf kern job karakteristieken waargenomen worden heeft een invloed op de drie psychologische toestanden (critical psychological states) (Wanjala & Wanyama, 2016). Tot slot leidt de variatie in deze reacties tot verschillende persoonlijke- en werkuitkomsten die



Figuur 3: Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976 geciteerd in Wanjala & Wanyama, 2016)

teruggevonden kunnen worden in figuur 3 (Hackman & Oldham, 1976). Het onderzoek van Hackman en Oldham (1976) verwachtte dat relaties gemodereerd worden door de groeibehoeft van de werknemers. Zo impliceert de studie van Hackman en Oldham (1976) dat werknemers met een hoge groeibehoeft waarschijnlijk beter in staat zijn om de psychologische toestanden te ervaren wanneer de objectieve job goed is.

Er is, bij mijn weten, nog geen literatuur over hoe werknemers met ADHD het jobdesign zouden invullen. Daarom worden hieronder verschillende bronnen gecombineerd om een beeld te schetsen, hoe werknemers met ADHD dit zouden invullen.

2.3.6.1 Kern job karakteristieken

Variatie in benodigde vaardigheden

Oldham en Fried (2016) benoemen skill variety als de mate waarin de job verschillende activiteiten vereist waarbij verschillende vaardigheden worden gebruikt. Repetitieve taken kunnen moeilijk zijn voor werknemers met ADHD, gezien de lage mate van afwisseling (Oscarsson et al., 2022; Patton, 2009). Werknemers met ADHD kunnen het moeilijk hebben met hun aandacht erbij te houden voor een lange tijdsspanne (Oscarsson et al., 2022), waardoor een hoge mate van afwisseling in hun job belangrijk is (S. Schepers, 2023).

Taakidentiteit

Taakidentiteit slaat terug op een duidelijk afgebakende taak binnen het geheel van een project of proces, zodat werknemers een gevoel van voltooiing en betekenis kunnen ervaren (Oldham & Fried, 2016). Wanorde komt vaak voor bij werknemers met ADHD, waardoor het moeilijk wordt om hun prioriteiten te stellen (Patton, 2009). Het niet kunnen stellen van prioriteiten in combinatie met het uitstelgedrag dat werknemers met ADHD ervaren kunnen ervoor zorgen dat belangrijke taken blijven liggen (Hallowell & Ratey, 2023; Patton, 2009).

Taak betekenis

Taakbetekenis is de mate waarin de job impact heeft op het leven van anderen (Oldham & Fried, 2016). Een job met een hoge mate van taakbetekenis kan een directe invloed hebben op mensenlevens, zoals gezondheidszorg of onderwijs, maar ook een indirecte invloed door bij te dragen aan grotere bedrijfsdoelen die een positieve impact hebben op de samenleving (Oldham & Fried, 2016).

Autonomie

Autonomie wordt gezien als de mate waarin de job aanzienlijke vrijheid biedt aan de werknemer (Oldham & Fried, 2016). Het omvat beslissingsbevoegdheid, flexibiliteit, en de mogelijkheid om zelfstandig beslissingen te nemen over de uitvoering van taken (Oldham & Fried, 2016). Autonomie is ook één van de elementen van de zelfdeterminatie theorie van Deci en Ryan (1970), waarbij autonomie in combinatie met competentie en verwantschap leiden tot verhoogde motivatie, wat een positieve impact heeft op prestaties (Deci & Ryan, 2008).

Sommige werknemers met ADHD hebben grote mate van autonomie nodig om goed te kunnen presteren (S. Schepers, 2023). Hyperactiviteit kan bij volwassenen minder zichtbaar zijn en kan bij volwassenen met ADHD leiden tot hyperfocus (een energie voor het uitvoeren van een bepaalde activiteit) (S. Schepers, 2023; Wadsworth & Harper, 2007). Hyperactiviteit kan op het werk voordelig werken omdat werknemers met ADHD sommige dagen aan verhoogde snelheid kunnen werken, maar ook andere dagen aan een lager werktempo (Hallowell & Ratey, 2023; S. Schepers, 2023). Gezien werknemers met ADHD een fluctuerend energieniveau hebben is er een hoge mate van flexibiliteit nodig om goed te kunnen presteren in hun job (S. Schepers, 2023). Daarnaast hebben werknemers met ADHD deze flexibiliteit nodig om hun creativiteit ten volle te kunnen benutten (Hallowell & Ratey, 2023).

Job gebaseerde feedback

Job gebaseerde feedback is de mate waarin de werkgever of leidinggevende de werknemer voorziet van prestatie-informatie (Oldham & Fried, 2016). Gezien werknemers met ADHD van jongs af aan veel te maken krijgen met afwijzing, is constructieve feedback (Hutson & Hutson, 2023) en een hoge mate van psychologische veiligheid belangrijk voor hen (S. Schepers, 2023). Zoals reeds beschreven kunnen mensen met ADHD rejection sensitive dysphoria (RSD) ervaren, waardoor neurtrale interacties als afwijzing ervaren kunnen worden (Hallowell & Ratey, 2023). Wanneer in het bedrijf weinig constructieve feedback aanwezig is, kan RSD ook opduiken (S. Schepers, 2023). Een lage

mate van psychologische veiligheid kan ertoe lijden dat werknemers met ADHD hun ideeën of gedachten niet zullen delen in groep of bij hun leidinggevenden (S. Schepers, 2023).

2.3.6.2 Kritieke psychologische toestanden

De manier waarop de vijf kern jobkarakteristieken de persoonlijke en werkuitkomsten beïnvloeden, verloopt via de vier psychologische toestanden zoals in figuur 3 (Hackman & Oldham, 1976).

Ervaarde betekenisvolheid van het werk

De eerste psychologische toestand die voortkomt uit skill variety, taakidentiteit en taakbetekenis is ervaren betekenisvolheid van het werk (experienced meaningfulness of the work) (Hackman & Oldham, 1976). Hackman & Oldham (1976) definieert de ervaren betekenisvolheid van het werk als de mate waarin de werknemer de job ervaart als iets wat over het algemeen betekenisvol, waardevol en de moeite waard is.

Ervaarde verantwoordelijkheid

Een tweede psychologische toestand is de ervaren verantwoordelijkheid voor werkresultaten (Experienced responsibility for outcomes of the work) (Hackman & Oldham, 1976). Hackman & Oldham (1976) beschrijft deze toestand als de mate waarin het individu zich (persoonlijk) verantwoordelijk voelt voor de resultaten van het werk dat hij of zij verricht.

Kennis van de werkelijke resultaten

De laatste psychologische toestand beschreven in de JCT is de kennis van de resultaten (knowledge of the actual results) (Hackman & Oldham, 1976). Hackman & Oldham (1976) beschrijft deze derde psychologische toestand als de mate waarin de werknemer weet en begrijpt hoe effectief zijn of haar job uitvoert.

2.3.6.3 Persoonlijke en werkgerelateerde uitkomsten

Volgens de theorie van Hackman & Oldham (1976) resulteert een hoge score op de vijf kern job karakteristieken in een hoge potentiële motivatie score (PMS). MPS is een kwantitatieve maatstaf die gebruikt wordt om de mate van motivatiepotentieel voor een job te beoordelen (Hackman & Oldham, 1976). Een hogere MPS geeft aan dat de job een groter potentieel heeft om interne motivatie voor het werk op te wekken bij de werknemer die de job uitoefent (Hackman & Oldham, 1976).

Naast interne motivatie zijn er nog drie verschillende uitkomstvariabelen namelijk een hoge tevredenheid, hoge kwaliteit van het werk en lage afwezigheidscijfers (Hackman & Oldham, 1976). Het model verwacht dat de resultaten gunstiger zullen zijn voor functies met een hoge mate van motivatiepotentieel (Hackman & Oldham, 1976).

Dit onderzoek zal de JCT als raamwerk gebruiken om de behoeften van werknemers met ADHD op het werk te analyseren. Daarnaast tracht deze thesis het JCT verder aan te vullen op basis van de bevindingen om beter tegemoet te komen aan de behoefte van werknemers met ADHD.

3 Methodologie

3.1 Kwalitatief onderzoek

De onderzoeksopzet van deze thesis is om meer inzicht te krijgen in de specifieke kenmerken die belangrijk zijn binnen de niet-fysieke werkomgeving die ervoor zorgen dat werknemers met ADHD hun potentieel kunnen benutten. Hiervoor werd er gekeken naar de noden die werknemers met ADHD hebben zodat ze in de werkomgeving beter kunnen functioneren. Daarnaast worden ook de voornaamste uitdagingen belicht en de faciliteiten die bedrijven kunnen bieden, zodat werknemers met ADHD het beste uit hun werk kunnen halen. De onderzoeksvraag is opgesteld vertrekkende vanuit de onderzoeksopzet. De onderzoeksvraag ziet er hierdoor als volgt uit: hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkomgeving creëren voor werknemers met ADHD?

Om een goed antwoord te kunnen formuleren op de hoofdonderzoeksvraag werden er deelvragen geformuleerd. De deelvragen zien er als volgt uit:

1. Welke **kenmerken** van de werkomgeving zijn essentieel voor werknemers met ADHD zodat men goed kan functioneren?
2. Welke **uitdagingen** ervaren werknemers met ADHD in de werkomgeving met betrekking tot hun ADHD?
3. Welke **faciliteiten** kunnen werkgevers verstrekken om een werkomgeving te creëren die gunstig is voor werknemers met ADHD?

Het doel van het onderzoek was om meer kennis te vergaren over noden van werknemers met ADHD in de werkplek. Om een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in de betekenissen en ervaringen van werknemers met ADHD, werd er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methode heeft als doel diepgaande kennis te vergaren en hierdoor ook meer subjectievere informatie te verzamelen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Er werd gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews met als centraal thema het creëren van een inclusieve werkplek voor werknemers met ADHD. De keuze voor het semi-gestructureerd interview werd gemaakt omdat er op deze manier meer ruimte is voor vervolgvragen, om een dieper inzicht te krijgen in de gevoelens en ervaringen van de respondenten (Saunders et al., 2019). De *leidraad voor deze interviews* werd vooraf gemaakt aan de hand van de bestaande literatuur met vragen die betrekking hebben tot het centrale thema (bijlage 2). Voorafgaand aan het onderzoek werd een *informed consent sheet* (bijlage 3) gebruikt om de respondenten op de hoogte te stellen van het doel en de procedures van het onderzoek, alsook om anonimiteit te garanderen.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

Voor de diepte-interviews werd één respondentengroep bevraagd namelijk werknemers met ADHD. In het respondentensample zaten enerzijds werknemers en anderzijds leidinggevenden. Er werden enkele noodzakelijke criteria vooropgesteld. Werknemers met ADHD dienden een officiële diagnose te hebben van een zorgverlener en minstens 18 jaar oud te zijn. Er zijn geen medische attesten opgevraagd ter bevestiging van de diagnose, dus is er vertrouwd op de eerlijkheid van de

respondenten. Comorbide diagnose werden toegelaten, gezien dit veel voorkomt bij ADHD (Kooij, 2001). Daarnaast werd er gezorgd voor een balans tussen vrouwen en mannen gezien het onderzoek bij vrouwen schaars is. Verder werden er door de gevoeligheid van het onderwerp geen restrictie gezet naar de soort job of de sector waarin men werkt. Er werden in totaal negen werknemers geïnterviewd waarvan drie respondenten in een leidinggevende functie werken. In tabel 2 is het respondentenkader terug te vinden met de demografische criteria van de respondenten.

In eerste instantie werd er gebruik gemaakt van purpose sampling waarbij respondenten werden gezocht op basis van de kenmerken die reeds beschreven werden in vorige alinea. Omdat het lastig is om werknemers met ADHD te vinden vanwege de vertrouwelijkheid en gevoeligheid, werd ook de snowball sampling techniek toegepast waarbij respondenten elkaar hebben doorverwezen. Respondenten werden allereerst gezocht via eigen netwerk en gecontacteerd via mail of whatsapp. Hiernaast werd er ook gebruik gemaakt van LinkedIn. Nadat respondenten interesse hadden getoond om deel te nemen aan het onderzoek, werd de belangrijkste informatie mondeling toegelicht. Via mail werd nadien het informatieblad (bijlage 4), de informed consent (bijlage 3) en eventuele teamlink toegestuurd. In het informatieblad werd de belangrijkste informatie toegelicht rond: het onderzoek, het thema, de onderzoeker, de instelling en data-verwerking.

Tabel 2: Respondentkader

Nr	Pseudoniem	Geslacht	Jaar diagnose	Leeftijd	Job omschrijving	Leiding/ werknemer	Sector	Type ADHD	Comorbide
1	Amber	Vrouw	2023	30	Onderwijzer	WN	Onderwijs	Gecombineerd beeld	Autisme
2	Brecht	Man	2011	24	Techniker	WN	IT	Gecombineerd beeld	/
3	Carlijn	Vrouw	2023	24	Recruiter	WN	IT	Gecombineerd	Dyslexie
4	Debbie	Vrouw	2022	27	Persoonlijk assistent	WN	Zorg	Gecombineerd beeld	/
5	Emiel	Man	2008	26	Business consultant	L	Dranken	Gecombineerd beeld	/
6	Fernand	Man	2006	28	Digital translator	WN	IT	Gecombineerd beeld	/
7	Gert	Man	2022	40	Chauffeur	WN	Transport	Overwegend onoplettend beeld (ADD)	Autisme
8	Helen	Vrouw	2014	37	Neurodiversiteitsexpert	L	Consultancy	Gecombineerd beeld	Autisme
9	Ingrid	Vrouw	2018	32	Adjunct-directeur	L	Onderwijs	Overwegend onoplettend beeld (ADD)	Hoogbegaafdheid

3.3 Interviewproces en ethische aspecten

Bijna alle interviews zijn online afgenomen via Teams, maar sommige verliepen ook fysiek. Elke respondent ondertekende voorafgaand aan het interview het *informed consent*. Alle respondenten gaven vooraf toestemming voor het interview.

Voordat de interviews werden afgenomen werd de belangrijkste informatie van het *informatieblad* opnieuw meegedeeld en dus ook de doelen, verwachtingen en informatie rond data-verwerking van het onderzoek. Verder werd ook toestemming gevraagd voor de opname en aangehaald dat de deelname volledig vrijwillig is. De respondenten hadden gedurende het hele interview de mogelijkheid om het interview op elk moment stop te zetten of vragen te stellen in verband met het interview en ontvingen contactgegevens indien er later vragen of bedenkingen waren. Op het einde van elk interview werd gevraagd of de respondent bijkomende vragen had.

Rekening houdend met de ethische aspecten werden de interviews opgenomen door middel van een audio-opname via Microsoft Teams waarvoor er vooraf toestemming werd gegeven. Tot slot werden de interviews door middel van de opname woordelijk getranscribeerd om de ervaringen van de respondenten te analyseren. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen werd er in het onderzoek gebruik gemaakt van pseudonimisering. De echte namen van de respondenten werden niet gebruikt, maar deze werden vervangen door fictieve namen. Na afloop van het onderzoek, werden alle audio-opnames verwijderd.

3.4 Codeerproces en data analyse

Nadat alle interviews waren getranscribeerd ging het analyse proces van start, waarbij de belangrijkste citaten werden verzameld in Microsoft Excel. Hiervoor werden alle opnames opnieuw bekeken en de belangrijkste gelaatsuitdrukkingen ook genoteerd. Het coderingsproces werd ingedeeld volgens verschillende fases. In de eerste fase van dit codeerproces, open codering genaamd (Lorenz-Krause, 2011), werden aan de belangrijkste citaten die een antwoord boden op mijn onderzoeksvraag, codes toegekend die ruim geformuleerd werden.

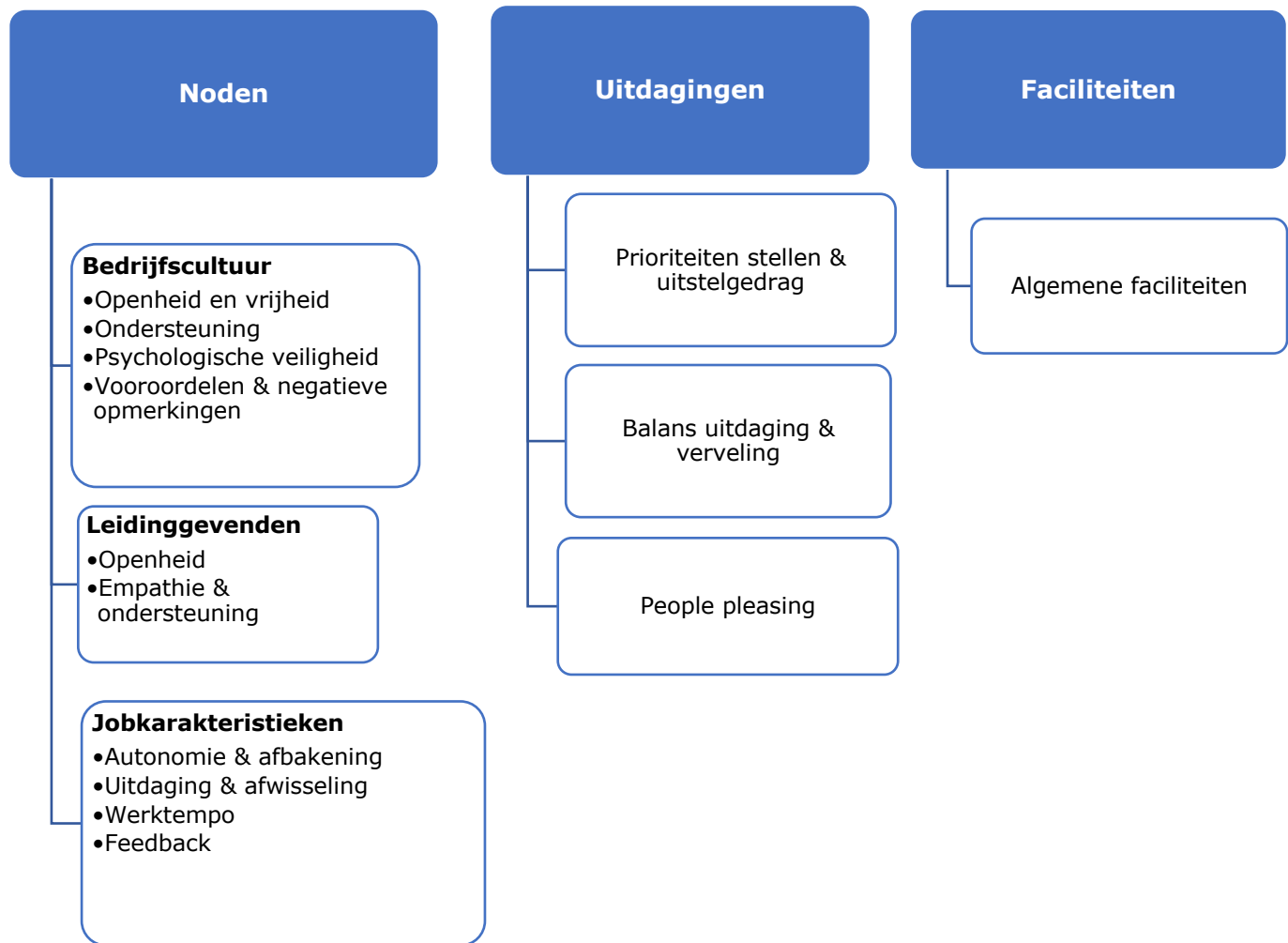
Wanneer alle open codes waren toegekend, werd er overgegaan naar de tweede fase, namelijk axiaal coderen (Lorenz-Krause, 2011). Dit proces werd enkele keren herhaald om alle citaten goed te kunnen structureren.

Tot slot werd er in de derde fase, selectief coderen (Lorenz-Krause, 2011), gezocht naar overkoepelende concepten met als doel verbanden te vinden waaruit een model ontwikkelt kon worden. Hierbij werd er een onderscheid ontwikkeld tussen de drie hoofdthema's, namelijk: noden in de werkomgeving, uitdagingen in de werkomgeving en faciliteiten. Het eerste hoofdthema dat de noden in de werkomgeving van werknemers met ADHD omvat werd onderverdeeld in drie subthema's namelijk cultuur, leidinggevend en jobkarakteristieken. Op deze manier helpt het om de informatie beter te groeperen en de uiteindelijke noden van werknemers met ADHD te omschrijven om een optimale fit te kunnen creëren. Tot slot werden per thema de belangrijkste citaten geselecteerd en

vervolgens verwerkt in de data analyse. Om zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke data te blijven, werden de citaten zo min mogelijk ingekort.

De primaire data werd volgens dit proces gestructureerd om zo gelijkenissen en verschillen te bekijken tussen de respondenten. De verzamelde informatie werd gebruikt om besluiten te kunnen trekken en een mogelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

3.5 Codeboom



Figuur 4: Codeboom

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het empirisch onderzoek toegelicht om uiteindelijk een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag "hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkplek creëren voor werknemers met ADHD?" Allereerst worden de voornaamste observaties met betrekking tot de noden van de niet-fysieke werkomgeving die essentieel zijn voor werknemers met ADHD toegelicht, daarna worden de voornaamste uitdagingen met betrekking tot de traditionele werkomgeving toegelicht. Tot slot worden de faciliteiten toegelicht die een werkomgeving kunnen creëren die gunstig is voor werknemers met ADHD. Het PEF-model fungeert als een waardevolle kapstok en leidraad voor het structureren en interpreteren van de bevindingen. Het biedt een gestructureerd raamwerk waarmee we de complexiteit tussen de bedrijfscultuur, de leidinggevenden en jobkarakteristieken kunnen kaderen. Binnen deze resultaten zal ook een eerste verbinding met de theorie worden gemaakt, die later in de discussie verder wordt toegelicht.

4.1 Noden

4.1.1 Bedrijfscultuur

4.1.1.1 Open en vrije bedrijfscultuur

De meerderheid van de respondenten benadrukt het belang van een bedrijfscultuur die openstaat voor afwijkend gedrag. Een belangrijk element van zo'n cultuur is de heersende 'norm' die binnen de literatuur wordt gelinkt aan de heersende basisassumpties die bepalen wat iemand percipieert als 'goed' of 'slecht' (Schein, 1990 ;Schein, 2016). Deze normen spelen nog steeds een centrale rol binnen de bedrijfscultuur volgens de respondenten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat openheid een belangrijke invloedsfactor is om te bepalen of respondenten zich al dan niet zien functioneren binnen een bedrijf. Zo kijken respondenten naar het bedrijf in zijn geheel, inclusief leidinggevenden en collega's, om in te schatten of men al dan niet ruimdenkend is. In volgend citaat probeert Ingrid op basis van observeerbare kenmerken zoals taalgebruik, wat kan worden gezien als artefacten en symbolen (Schein, 2016), in te schatten of de bedrijfscultuur al dan niet open en vrij is.

"Ik ben daar ook bewust naar op zoek gegaan, zowel in de eerste als in de tweede school. (...) Daar wil ik echt niet staan, want als ik dan de visie lees of ik hoor mensen die ik ken spreken over die plaats had ik echt zoiets van 'Nee daar zie ik mezelf niet functioneren'. Dus die open-minded, authentieke mensen. Dat vind ik wel belangrijk." (Ingrid, Adjunct-directeur)

Een tweede belangrijke invloedsfactor die uit de interviews blijkt, is de mate van vrijheid binnen de bedrijfscultuur. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een vrije bedrijfscultuur wordt gezien als een omgeving waarin medewerkers de ruimte hebben om hun eigen gedachten te delen. Daarnaast haalt de meerderheid van de respondenten aan dat ze het beste functioneren in een omgeving die de vrijheid biedt om te experimenteren. Naast de mogelijkheid tot experimenteren benadrukken enkele respondenten ook het belang van een omgeving met weinig formalisering. Zij geven aan dat zij er niet van houden om strikt regels te volgen. Hoewel zij erkennen dat regels

belangrijk zijn voor structuur, geven ze aan dat er genoeg ruimte moet zijn om af te wijken hiervan. Ook hier kunnen enkele kenmerken van artefacten en symbolen herkend worden namelijk: bedrijfsstructuur, mate van formalisering en bedrijfsregels (Schein, 1990).

"Ik heb vroeger stage gedaan in een school waar ze elk regeltje tot op de letter volgden, waar de directeur echt de baas was en er weinig contact was. Toen had ik ook beslist dat ik in zo'n school nooit wil werken. Ik wil niet in een heel strikte omgeving werken, ik wil een bepaalde vrijheid en openheid hebben." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

"Dat was een heel leuke werkomgeving omdat daar veel mensen zaten die neurodivergent waren. Ik voelde mij daar thuis en op mijn gemak. Op een gegeven moment is er een verandering geweest in management, waardoor wij onderdeel waren van een Zuid-Koreaans bedrijf. Die cultuur lag mij minder, omdat dat zeer strikt en corporate was. En dan heb ik gezegd: "ik ga op zoek gaan naar iets anders." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

"Dat is misschien belachelijk maar business, onze stijl is ook vrij formeel en business like. Dat vind ik op persoonlijk vlak soms minder, ik ben mij daar bewust van. Ik ben iets meer alternatiever en dan heb ik soms het gevoel dat ik mijn eigen stijl of mijn manier van gedragen een beetje moet bijsturen." **(Amber, onderwijzer)**

Over de gehele lijn zijn er defensiemechanismen te herkennen die respondenten hanteerden om een subjectieve misfit te reduceren (De Cooman & Vleugels, 2022). Zo haalden sommige respondenten aan om hun eigen gedrag bij te sturen, terwijl anderen de werkomgeving verlieten en een werkomgeving gingen zoeken die beter aansloot bij hun behoeften.

Een respondent geeft aan dat de vrijheid binnen de bedrijfscultuur beïnvloedt hoe opvallend zijn ADHD-kenmerken zijn. Hij merkt op dat in een striktere bedrijfscultuur hij zijn ADHD-kenmerken meer maskeert. Dit zorgt ervoor dat hij het gevoel heeft dat de werkomgeving niet goed bij hem past, omdat er geen overeenstemming is tussen zijn persoonlijkheid en de cultuur.

"Ik denk dat de manier waarop ik ben, doe en aan de eettafel zit wel opvalt. Ik denk dat mensen dat wel doorhebben. Maar bij mijn huidige werkgever staat daar niet meer zo'n groot etiket op. Bij mijn vorige werkgever kon ik dat veel minder laten zien dat ik dat had omdat het daar minder vrij was. Dus hoe vrijer het is, hoe harder dat opvalt. Hoe minder vrij het is, hoe harder dat je je inhoudt. Maar dan zorgt dat ervoor dat het een moeilijkere werkomgeving is. (...) Omdat je voelt dat je in die cultuur niet past. Als het minder familiair is, dan is alles veel meer afgebakend, gestroomlijnd. (...) Dan trek ik mij automatisch terug." **(Fernand, Digital Translator)**

Bovenstaande bevindingen lijken te suggereren dat de respondenten waarde hechten aan een werkomgeving die de vrijheid biedt om te experimenteren en open is naar afwijkend gedrag. De meeste respondenten geven dus aan dat het belangrijk is dat de werkomgeving openstaat voor nieuwe ideeën, wat gelinkt kan worden aan een hoge mate van innovatie. Respondenten

benadrukken het belang van het benutten van hun creativiteit en impulsiviteit, die in bepaalde scenario's al tot innovatieve ideeën hebben geleid. Opvallend is dat vooral respondenten met een gecombineerd beeld van ADHD, waarbij hoge niveaus van impulsiviteit, onoplettendheid en hyperactiviteit samenkomen, aangeven een sterke behoefte te hebben aan een vernieuwende werkomgeving. In een dergelijke omgeving, waar het nemen van risico's vaak voorkomt, kunnen mensen met deze ADHD-kenmerken bijzonder goed presteren volgens de resultaten.

"Er is altijd ruimte om nieuwe ideeën te ontvangen en dat vind ik ook belangrijk. Als ik iets nieuws tegenkom wat mij interesseert, wil ik dat ook kunnen implementeren. Moest ik dat niet kunnen doen, zou dat ervoor zorgen dat ik zoiets heb van 'Pff, trek uw plan, dan doe ik dat gewoon niet meer in de toekomst'." (Fernand, Digital translator)

"Telkens die vernieuwing en niet het gevoel 'ik moet mezelf heel hard afblokken' te hebben want daar struggle ik het meeste mee. Als ik dat gevoel heb dat ik mezelf echt in een doos moet steken dan hou ik dat nooit lang vol." (Debbie, Persoonlijk assistent)

Innovatie en vernieuwing dienen niet alleen deel uit te maken van de bedrijfscultuur, maar moeten ook actief worden gestimuleerd door middel van leiderschap. Het management en de leidinggevenden moeten voortdurend innovatie stimuleren. Indien ze dit niet doen, riskeren ze dat werknemers met ADHD, zoals enkele respondenten hebben aangegeven, het bedrijf verlaten.

"Op mijn vorige werk hebben ze in het begin wel gezegd: 'we willen dat je altijd iets nieuws maakt, dat je met nieuwe ideeën komt.' Maar als je er met nieuwe ideeën komt, worden ze allemaal weggegooid. (...) Op het bedrijf waar ik nu zit, is dat veel beter." (Brecht, techniker)

"Dat is ook de reden dat ik er ben weggegaan. Er zaten goeie ideeën in het team en bij mezelf, maar het management had daar heel vaak geen oren naar, omdat ze, ja, echt gewoon zo keken. [houdt handen voor gezicht] Dat is van te rotten." (Emiel, Business consultant)

4.1.1.2 Ondersteunende bedrijfscultuur

Een derde aspect dat door de meeste respondenten werd benadrukt, is de mate van ondersteuning binnen de bedrijfscultuur. Een ondersteunende bedrijfscultuur kan worden omschreven als ondersteuning doorheen het hele bedrijf. Respondenten benadrukken het belang van ondersteuning van leidinggevenden, collega's en organisatorische aanpak, wat gelinkt kan worden aan het theoretische concept POS (Ahmed et al., 2014). Zo wijzen respondenten op het belang van ondersteuning in de vorm van de openheid om vragen te stellen, het verschaffen van informatie die nodig is om hun werk uit te voeren en goede communicatie. Ondersteuning verwijst volgens de respondenten ook naar een hoge mate van samenwerking binnen alle lagen van het bedrijf.

"Er waren geen regels en geen zaken waar je je aan moest houden. Dat was ieder op zijn eigen eilandje. Ik functioneer dan niet. Ik moet in een omgeving zitten waar iedereen elkaar

ondersteunt en die nogaltijd zelfstandig is. Maar als dat er niet heerst en mensen beginnen te zeggen dat je op je eigen eilandje moet zitten (...) dan gaat dat niet.” (Carlijn, Recruiter)

“Voor mij is het wel belangrijk dat ik met vragen ergens terecht kan. Zo het klassieke ‘er zijn geen domme vragen’. Als iemand met ADHD heb je toch snel domme vragen soms. Al is het omdat die al vijf keer beantwoord is geweest en je die voor de zesde keer niet hebt gehoord. Dus dat is wel heel belangrijk.” (Debbie, Persoonlijk assistent)

“Mijn werkgeheugen is zeer laag eigenlijk en dat is ook gemakkelijk te ondersteunen. Geef mij geen opdrachten aan de koffiemachine, maar zet het in een e-mail of op een takenbord. Dat ik het niet daar ergens moet even vasthouden en het is dan weg.” (Helen, Neurodiversiteitsexpert)

4.1.1.3 Psychologische veiligheid

Enkele respondenten geven aan dat er allereerst een mate van vertrouwen moet zijn voordat men zichzelf kan zijn in de werkomgeving. Dit verwijst naar het concept van psychologische veiligheid op de werkvloer (Edmondson & Lei, 2014), wat voor de meerderheid van de respondenten een belangrijk element blijkt te zijn. Psychologische veiligheid moet in alle aspecten van de werkomgeving aanwezig zijn volgens de respondenten. Daarom is het vanuit een actief leiderschap belangrijk om hieraan te werken en de implementatie ervan te bevorderen.

“Maar nog belangrijker is toch psychologische veiligheid. Op een manier is dat deel van een cultuur, maar het komt niet van zichzelf. Je moet er eigenlijk wel actief vanuit leiderschap mee bezig zijn en zorgen dat iedereen het doet. Ik zou eerder zeggen dat psychologische veiligheid echt wel belangrijk is om een cultuur te kunnen zetten die toegankelijk is voor iedereen.” (Helen, Neurodiversiteitsexpert)

Een mogelijke verklaring voor de grote behoefte aan vertrouwen, zoals beschreven door de respondenten en in de literatuur (Hallowell & Ratey, 2023; Patton, 2009), is dat de aandoening vaak gepaard gaat met onzekerheid, angststoornissen, depressie en emotionele dysregulatie. Dit versterkt de noodzaak van psychologische veiligheid om effectief te kunnen functioneren (Hallowell & Ratey, 2023; S. Schepers, 2023). Verschillende respondenten geven aan te kampen met angst, piekeren en stemmingswisselingen, die op een slechte dag zichtbaar kunnen worden op de werkvloer.

“Er zijn heel donkere kanten aan ADHD die niet iedereen weet. Dat kan soms aanleunen bij een angststoornis en depressie. (...) Sommige mensen lachen dat weg. Ik ben gevoelig, maar niet zo gevoelig. Ik ben niet snel op mijn tenen getrapt, maar vooraleer ik dat ga zeggen en open zijn tegen mensen, moeten dat mensen zijn die ik in zekere mate vertrouw.” (Carlijn, Recruiter)

Verschillende respondenten benadrukken het belang van wederzijds vertrouwen tussen henzelf, hun collega's en leidinggevenden. Toch geven sommige respondenten aan dat zij het gevoel hebben dat

hun leidinggevend en hen niet volledig vertrouwen vanwege kenmerken gerelateerd aan hun ADHD, zoals slordigheid, chaos en vergeetachtigheid. Deze kenmerken worden door alle respondenten genoemd, ongeacht het type ADHD dat zij hebben. Respondenten geven aan in het verleden geconfronteerd te zijn met kritiek van leidinggevend en gerelateerd aan ADHD-kenmerken, ondanks dat zij hun job goed uitvoeren. Dit suggereert dat er bij leidinggevend en mogelijks vooroordelen of onbegrip/onwetendheid bestaat over ADHD, een probleem dat regelmatig voorkomt.

"Ik heb het gevoel dat zij het soms moeilijk vindt om mij te vertrouwen. Ik moet er ook wel eerlijk over zijn. Ik kan slordig zijn en vergeten. (...) Dat zijn terechte kritieken. (...) Ik kan wel even betrouwbaar zijn en hard werken, als het niet harder is. Voor mij is het belangrijkste nog steeds die gezinnen, daar mis ik niks van. Daar mis ik geen sms'en, e-mail of telefoonsprek. Ik ben te vroeg en nooit te laat. (...) Ik snap dat ze het daarmee moeilijk heeft, maar de vorige drie waren daar flexibeler in. (...)" **(Debbie, Persoonlijk assistent)**

Bovenstaande resultaten lijken erop te wijzen dat psychologische veiligheid als een belangrijk element wordt geacht binnen een werkomgeving die inclusief is naar werknemers met ADHD. Mogelijke verklaringen hiervoor kunnen de hoge mate van comorbiditeit en een tekort aan zelfvertrouwen zijn door negatieve reacties in het verleden.

4.1.1.4 Vooroordelen en negatieve opmerkingen

Meerdere respondenten met het gecombineerd beeld, die last hebben van hyperactiviteit, kregen in het verleden negatieve opmerkingen van leidinggevend en collega's over friemelen, veel praten, schommelen, wiebelen of veel bewegen. Deze opmerkingen hadden een negatieve invloed op hun zelfvertrouwen.

"Ik ben een friemelaar. Ik friemel veel. In mijn eerste job had mijn manager gezegd: 'Wat zit je altijd aan je armen te prutsen?'. Dat is kei puberaal. Ik dacht: 'Een goed ding voor mijn zelfvertrouwen.' Als leidinggevend kun je dat echt niet maken, mensen zijn gewoon allemaal anders." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

Sommige respondenten geven aan dat deze bewegingen hen helpen zich te concentreren. Omdat hun collega's dit als storend kunnen ervaren, besteden de respondenten veel energie aan defensiemechanismen, zoals het vermijden van het probleem of zich aanpassen (maskeren). In de literatuur wordt dit beschreven als maskeren (Lebowitz, 2013), waarbij kan worden besproken of dit als een defensiemechanisme kan worden beschouwd (De Cooman & Vleugels, 2022). Respondenten die hun symptomen maskeren en zich dus aanpassen aan de omgeving (Lebowitz, 2013), ervaren dat dit energie vergt die ze niet meer kunnen besteden aan de activiteit waarmee ze bezig zijn. Hierdoor kunnen ze bijvoorbeeld niet goed volgen tijdens vergaderingen, krijgen ze taken niet af of raken ze vermoeid.

"Als ik niet het gevoel heb dat ik hard moet letten op mijn mond niet opentrekken, dan zit ik niet te zweten omdat ik daar hard op zit te focussen en al mijn energie moet gebruiken. Dan

kan ik ook gewoon mee. Dan heb ik op zich geen probleem. " (Debbie, Persoonlijk assistent)

"Vanaf dat je laatste student buiten is, dan is dat echt een moelleux dat je doorprikt en zo uit elkaar valt, zo voel ik me dan." (Amber, onderwijzer)

Zo spreken enkele respondenten openlijk over de verschillende reacties die ze hebben gekregen op hun ADHD-kenmerken, die voornamelijk zijn gebaseerd op vooroordelen. Deze uitspraken onthullen de uiteenlopende en soms pijnlijk onbegripvolle reacties die mensen met ADHD ondervinden in hun dagelijks leven en werkomgeving.

"Vijftig procent vindt dat geen probleem, de andere helft heeft andere manieren om erop te reageren dat het voor mij niet comfortabel was. (...) Dan ben je twee minuten te laat: "Het zal wel door de ADHD komen, is die er ook bij vandaag?" Ja van die commentaar die heel 'tof' is. Mensen zeggen: "Ik heb een zoon met ADHD, die moeten ze een keer zien. Nee, dat kan niet, jij hebt geen ADHD." (...) Als ik iets te lang praat: "Maar wacht, je moet wel een beetje ruimte geven, Debbie." (...) En je hebt natuurlijk de favorietjes, vind ik altijd. De mensen die je direct geloven en dan zeggen: "Maar kan jij wel werken? Want je moet met mensen werken. Zou je dat niet beter turnles gaan geven?" Ik turnles? Je had me moeten zien tijdens de lessen LO?" (Debbie, Persoonlijk assistent)

"Ik zeg: "Ja, ik heb ADHD" Dan doen ze zo [trekt een raar gezicht]. Dan zeggen ze: "kinderen hebben dat toch?" Dan zeg ik dat volwassen mensen dat ook hebben en dat het niet weg gaat. Dat is aangeboren, dat is hoe je gewoon bent van persoon, en dan snappen ze dat niet zo goed. Ze zien en ervaren dat op een andere manier dan standaard. Ze weten dat ik chaotisch ben, maar dan zeggen ze, ah, maar je bent gewoon zweverig. Ik ben helemaal niet zweverig. Ik ben gewoon chaotisch in mijn hoofd. Het kost mij soms energie om mij te douchen. En als je dat uitlegt aan mensen, is dat heel chockerend." (Carlijn, Recruiter)

Onwetenheid en misvattingen over mensen met ADHD kunnen leiden tot onterechte oordelen en percepties. Het volgende citaat associeert iemand die slecht presteert met het label ADHD. Op basis van één interactie worden vaak ongegronde algemene conclusies getrokken volgens de respondenten. Deze vooroordeelgedreven opvatting heeft geleid tot stigmatisering en discriminatie, waarbij een recruiter een kandidaat met het label ADHD niet aanneemt. Door de aanwezigheid van deze reacties, geven respondenten die kenmerken hebben die minder hard opvallen aan vaak terughoudend te zijn om hun diagnose mee te delen.

"Dan bij bedrijf X waren ze er heel open over. De founder had zelf ook ADHD en autisme. Ik heb daar wel iemand gehad in het jaar. Die was nieuw, die wist niet dat ik ADHD had. En die zei op een gegeven moment: "Iemand met ADHD dat zou ik nooit aanwerven, want ik heb eens een stagiair gehad, die kon zelfs nog geen dossiers alfabetisch rangschikken." En ik zat dan naast haar en ik zei: "Ja, dat is wel straf, want ik heb ook ADHD." En ze zei zo: "Oei, Ja, maar ik bedoelde het niet zo." En de founder zei: "En ik heb ook ADHD en autisme. Dus ja, ik

vind dat wel een beetje absurd wat je hier zegt." Die heeft er wel iets uit geleerd." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

De bovenstaande citaten lijken te suggereren dat vooroordelen, stigma's en misvattingen over ADHD diep verankerd zouden kunnen zijn in de persoonlijke opvattingen of assumpties van neurotypische mensen. Ondanks dat de respondenten uit diverse bedrijven, sectoren en leefwerelden komen, ervaren bijna allemaal regelmatig negatieve opvattingen van kennissen, collega's en/of leidinggevenden. Respondenten waarbij de symptomen minder hard opvallen, geven hierdoor aan hun diagnose meestal niet mee te delen. Men geeft aan hun diagnose pas te delen wanneer zij problemen ervaren. Er kan bediscussieerd of deze vooroordelen verder komen vanuit onderliggende vanzelfsprekende basisassumpties en uiteindelijk iemands perceptie van 'normaal' vormen, zoals Schein (1996) reeds aanhaalde.

4.1.2 Leidinggevenden

Belangrijke eigenschappen die respondenten benadrukten in relatie tot hun leidinggevende waren: openheid, empathie en ondersteuning.

4.1.2.1 Openheid

Uit deze resultaten blijkt dat zowel de bedrijfscultuur als de leidinggevende een ruimdenkende houding moeten aannemen. Respondenten benadrukken het belang van leidinggevenden die openstaan voor nieuwe initiatieven en een andere aanpak. Over het algemeen geven respondenten aan goed te kunnen functioneren wanneer leidinggevenden hen aanmoedigen om fouten te maken en open te staan voor vernieuwing. Daarnaast benadrukken sommige respondenten ook het belang van leidinggevenden die openstaan voor meningsverschillen.

"Het fijne van mijn job is dat ik zelfstandig werk. Mijn manager is open-minded. Die zegt, doe maar en als het niet lukt, dan bots je met je kop tegen de deur bij wijze van spreken." **(Carlijn, Recruiter)**

Om een algemene verklaring binnen de respondentengroep te vinden, werd opgemerkt dat er angst heerst onder de respondenten dat niet elke leidinggevende even open-minded is over ADHD. Zo hebben enkele respondenten al negatieve reacties van leidinggevenden ervaren toen ze hun diagnose bekendmaakten. Hieronder staat een citaat dat representatief is voor de ervaring van de meeste respondenten. De meeste respondenten zijn in het verleden al geconfronteerd met onbegripvolle reacties uit hun eigen omgeving met betrekking tot hun diagnose. Uit de resultaten van dit onderzoek lijkt het erop dat er nog veel onwetendheid bestaat over ADHD, waardoor neurotypische mensen zich moeilijk kunnen inleven in de belevingswereld van mensen met ADHD. Dit gebrek aan begrip is ook aanwezig op het werk, waar respondenten hebben ervaren dat leidinggevenden door deze onwetendheid een verkeerd beeld hebben van ADHD.

"Ik weet nog toen ik de diagnose dyslexie heb gehad. Ik zat in het derde leerjaar. Ik kreeg dan eigenlijk een attest dat ik langer mocht doen voor bepaalde toetsen enzo. Mijn papa

echt: "Nee, je moet gewoon harder en je best doen. Wat is dat? Jij bent wel een [achternaam]." Dus toen ik dan moest zeggen dat ik ADHD had zei hij: "Dat is niet waar. Zie je? Kom, doe niet zo belachelijk." (...) Dat zijn zaken die we wel moeten meepakken en waar ik wel schrik heb voor de maatschappij. Dat zijn de zaakvoerders van nu e. [verwijst met een metafoor naar de generatie van haar vader die nu zaakvoerders zouden zijn]" **(Carlijn, Recruiter)**

De bevindingen lijken te suggereren dat 'labels' verschillende maatschappelijke percepties met zich meedragen. Zo benadrukten twee respondenten met de comorbide diagnose (ADHD-autisme) dat de reacties op hun autisme verschillen van die op ADHD. Ze merken op dat wanneer ze aan hun leidinggevende vertellen dat ze ADHD hebben, er minder wordt geoordeeld dan wanneer ze vermelden dat ze autisme hebben. Op basis van deze resultaten zou het mogelijk kunnen zijn dat bij leidinggevendenden meer vooroordelen bestaan rond autisme dan rond ADHD.

"Toen ik mijn diagnose ADHD kreeg, ben ik daar heel open over geweest. (...) Nu moet ik zeggen dat met ADHD het allemaal nog goed mee viel. Maar als ik autisme zei, was dat precies al moeilijker. Ik weet het niet. ADHD, daar kom je eigenlijk nog wel mee weg. Alhoewel, uit onderzoek blijkt dat ADHD juist meer stigma heeft bij managers. Maar dat is niet wat ik persoonlijk heb ervaren bij sollicitaties." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

"Wat ik ook wel merk is dat er rond het label van ADHD minder judgement hangt dan aan autisme. Als ik gewoon wat terloops verwijs naar mijn ADHD, dan wordt daar nauwelijks op gereageerd. Terwijl als ik terloops vermeld dat ik autisme heb, dan heb je altijd zo'n moment van awkwardness van 'Ah?'." **(Amber, onderwijzer)**

4.1.2.2 Empathie en ondersteuning

Naast openheid werden empathie en ondersteuning genoemd als een van de belangrijkste eigenschappen van leidinggevendenden. Een belangrijke reden hiervoor is dat respondenten soms met tegenslagen te maken hebben. Deze tegenslagen kunnen ervoor zorgen dat ze gedurende korte (een dag) of middellange (een maand) tijd minder goed kunnen functioneren. Daarom is het begrip en het inlevingsvermogen van de leidinggevende belangrijk, zodat zij samen met de werknemer oplossingen kunnen vinden zonder te oordelen.

"Mijn huidige manager is een gestructureerde persoon, maar ook empathisch genoeg om met mijn chaotische kantjes om te kunnen gaan. Als ik me slecht voel, kan ik me ook heel snel laten meeslepen. Ik voel heel hard, ik weet niet of dat iets typisch is aan ADHD, maar volgens mijn psychologe wel. Dat wil zeggen dat als er veel tegenslagen zijn, zowel privé als op het werk, dat ik dat ook kan voelen. Zij [mijn manager] is ook de persoon die mij even omhoog trekt. En dat is wel iets wat ik heel fijn vind." **(Carlijn, Recruiter)**

"Ik had op een gegeven moment dat gesprek opengetrokken met haar of er toch een mogelijkheid is dat ik volgend jaar een lichtere eerste semester heb want daarom en dan heb

ik mijn diagnose uitgelegd. Ze was daar op zich wel begripvol over. Ze heeft daar voor open gestaan, ze heeft ook effectief geprobeerd om daar dat iets aan te doen. Ik heb dan uiteindelijk ook gewoon op mijn percentage moeten inboeten.” (Amber, onderwijzer)

“Daarnaast zijn ze ook gewoon heel open en luisteren naar uw problemen. Dat is iets dat ik heb gemist bij mijn vorige werkgever. Gewoon eens zeggen, want het gaat niet: “Ah, maar Carlijn, stop nu maar het laatste uur. Maakt niet uit.” Die weten dat ik 's avonds bijwerk, dan heb ik mijn energie spurt.” (Carlijn, Recruiter)

Daarnaast benadrukken zes respondenten het belang van betrokkenheid en ondersteuning van hun leidinggevende. De meerderheid van de respondenten geeft namelijk aan behoefte te hebben aan ondersteuning in de vorm van bevestiging van hun leidinggevend. Deze bevestiging kan het beste worden omschreven als een vorm van constante begeleiding bij het beoordelen of de respondenten hun werk al dan niet goed doen. Respondenten geven aan geen behoefte te hebben aan voortdurende uitgebreide feedback, omdat dit de flexibiliteit zou kunnen belemmeren. Ze geven echter wel aan dat ze vanwege hun onzekerheid behoefte hebben aan bevestiging, waarbij de leidinggevende op regelmatige basis laat weten of de respondenten hun werk goed uitvoeren.

“Bij mij gaat dat echt ver. Zolang dat niemand expliciet zegt van het is goed, dan denk ik het is niet goed, zeker in een nieuwe job. Dus ik heb er nood aan dat iemand regelmatig, al is dat zo één keer om de drie maanden, gewoon eens een gesprekje aangaat om te overlopen van wat goed en niet goed gaat.” (Amber, onderwijzer)

“Ze geven heel duidelijke informatie, dat was niet altijd bij dat andere werk. Daar gaven ze informatie, maar niet duidelijk genoeg naar mij toe. En dan moest ik dat altijd gaan vragen, want ik ben heel onzeker van mezelf. Omdat ik dan altijd ging terugvragen, werden de andere werknemers daar een beetje zenuwachtig van.” (Gert, Chauffeur)

4.1.3 Jobkarakteristieken

4.1.3.1 Autonomie en afbakening

Niet geheel onverwacht tonen de resultaten aan dat autonomie essentieel is voor werknemers met ADHD. Respondenten geven aan de nodige flexibiliteit en zelfstandigheid nodig te hebben om hun werk uit te voeren. De meeste respondenten voelen zich ongemakkelijk bij een hoge mate van controle. Dit sluit ook aan bij de bevindingen over de bedrijfscultuur, waaruit blijkt dat respondenten de voorkeur geven aan een vrije omgeving. Een verklaring die door veel respondenten wordt genoemd, is de afhankelijkheid van hun energieniveau. De meeste respondenten, zowel met een gecombineerd beeld als overwegend onoplettend, ervaren onvoorspelbare energiepieken, beter bekend als hyperfocus (S. Schepers, 2023; Wadsworth & Harper, 2007). Hyperfocus zorgt ervoor dat ze afhankelijk zijn van onvoorspelbare energiepieken waarbij ze meer werk verzetten dan hun collega's. Hyperfocus in combinatie met een hoge mate van autonomie stelt hen in staat om zelf te bepalen wanneer ze werken en om ten volle te profiteren van hun hyperfocus. Acht respondenten oefenen een job uit met glijdende of wisselende uren, waardoor ze kunnen werken op momenten dat

ze focus ervaren. Hiervoor hebben ze ook zelf gekozen, om het uitstelgedrag te kunnen minimaliseren. Één respondent heeft een 9 to 5 job, waarbij hij geacht wordt voornamelijk te werken tussen deze uren. Deze respondent geeft aan veel last te hebben van verlaagde focus waardoor hij met zijn uren niet toekomt. Hierdoor werkt hij elke avond bij. Deze bevindingen lijken te suggereren dat een hoge mate van autonomie de productiviteit van werknemers met ADHD zou kunnen verhogen.

"Mijn manager, lacht altijd van... Ik kan bijvoorbeeld drie uur, vier uur, vijf uur lang focussen. Het maakt niet uit op welk uur dat is. Ik krijg dan opeens 40 uur werktijd gedaan op die blok. Ik kan dan bijvoorbeeld 40 calls doen op twee uur of drie uur tijd, wat eigenlijk een andere persoon vaak niet zou doen." **(Carlijn, Recruiter)**

"Leerkracht of lector zijn is een vrij eenzaam beroep. Je bent veel op jezelf aangewezen. (...) Het is makkelijk om vrij anoniem op je eigen eilandje doorheen die job te gaan. (...) Als ik kijk naar mijn job in het geheel, is vooral de autonomie heel belangrijk voor mij. Buiten mijn lesuren die vastgelegd worden, ben ik vrij en flexibel in wanneer ik alles van administratie en voorbereidingen doe. Wat toch wel altijd de helft van je totale werktijd is. Als ik kijk naar mijn job in het geheel, is vooral de autonomie heel belangrijk voor mij." **(Amber, onderwijzer)**

Twee respondenten kozen ervoor om zelfstandig te worden. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend. Emiel merkte op dat werken voor een werkgever hem nog steeds beperkte in wat hij wilde bereiken. Hij wilde de vrijheid hebben om zijn eigen beslissingen te nemen en te zien waar die hem zouden brengen. Voor Helen was zelfstandig worden een verademing op het gebied van planning, omdat ze meer naar haar biologisch ritme kon leven. Ze benadrukte dat ze nu zelf haar dagen kon indelen, wat beter voor haar werkte. Deze bevinding lijkt te suggereren dat ADHD een motivator kan zijn om zelfstandig te worden.

"Ik heb nu gekozen om zelfstandige te worden omdat ik daar toen al mee bezig was, omdat mijn grootste passie daar ligt en je echt kunt kijken hoe ver je reikt. Je hebt geen remmen, je bent je eigen rem." **(Emiel, Business consultant)**

"Ik was echt moe. Ik moest dan nog samen met mijn man eten maken. Allee, het was zo een structuur: opstaan, gaan werken, thuiskomen, eten en slapen. En ik dacht zo, my god, is dit het werkleven? Dat vind ik niet zo tof." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

Daarnaast lijken de bevindingen van dit onderzoek te suggereren dat werknemers met ADHD een duidelijke taakafbakening nodig hebben om goed te kunnen functioneren. De meeste respondenten geven aan dat een heldere afbakening van hun takenpakket hen helpt bij het prioriteren van bepaalde taken. Bovendien kwam uit de interviews naar voren dat veel respondenten aangeven dat ze snel het overzicht verliezen wanneer er taken bijkomen. Een van de respondenten beschrijft deze mentale uitdaging als volgt: het krijgen van een taak is als het vasthouden van ballonnen, waarbij elke taak een ballon is met een verschillende kleur die de urgentie aangeeft. Wanneer er te veel ballonnen zijn

en hij de bovenste laag niet meer kan zien, wordt het moeilijk voor hem om te functioneren. Daarom vraagt hij aan collega's om hem eerst een taak af te laten werken voordat ze nieuwe taken doorgeven.

"Als ik een taak krijg, is dat voor mij een ballon in de lucht. Ik zit in een kamer en die ballonnen zijn allemaal tegen het plafond. En die ballonnen hebben allemaal een andere kleur. Die zijn rood, dringend, oranje of groen. Magjes, moetjes, zo'n dingen. En als ik het gevoel heb dat er zoveel ballonnen zijn dat ik de bovenste layer niet meer kan zien, dat werkt niet voor mij. Dus wat ik vraag aan mensen is dat je mij eerst iets moet laten afwerken, omdat ik het anders niet doe. Dus het is belangrijk dat er geen veel te grote pot aan taken is. Ik weet goed genoeg dat er nog voor years on end werk is. Maar ik moet die taken niet allemaal nu af hebben. Dus ik moet die afgebakend krijgen en dan eerst iets afwerken voor het volgende. (...) Omdat mensen met ADHD zich minder goed kunnen focussen, in mijn geval is dat toch." **(Fernand, Digital translator)**

De meeste respondenten geven aan zowel waardering voor als weerstand tegen structuur te ervaren. Structuur kan worden gezien als de aflijning of afbakening van bepaalde processen. De voornaamste verklaring hiervoor ligt in de noodzaak om hun chaos om te zetten in een werkbare vorm. Volgens de respondenten zorgt het ontbreken van structuur ervoor dat er geen beginpunt is, wat de neiging om taken uit te stellen in de hand werkt. Dit sluit aan bij de behoefte aan sturing die sommige respondenten nodig hebben van hun leidinggevende. Wanneer de structuur eenmaal is gevormd, geven de respondenten aan dat ze een zekere mate van flexibiliteit nodig hebben.

"Ik heb wel nood aan structuur, maar tegelijkertijd haat ik structuur. Het mag niet vastgebeteld zijn. Je hebt mensen die hun agenda vol blokken steken. (...) Dat haat ik" **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

"Dat zorgt bij mij voor onrust, omdat ik iemand ben die zelf haar structuur moet creëren om te kunnen functioneren. En als ik dat te weinig heb, dan ga ik echt helemaal blank en doe ik niks, stel ik alles uit. (...) Oké, hoe gaan we de taken nu verdelen? En dat is die structuur vanaf dat ik weet van 'die gaat dat op zich nemen', dan weet ik, 'ik moet daar niet meer aan denken' en dan kan ik dat ook loslaten. Maar ik moet dat wel besproken hebben, niet zo tussen de soep en de patatten. (...) En dan hebben we echt afgesproken, we zitten één lesuur per week samen, om samen onze agenda in te vullen en te overlopen en die structuur die ik nodig heb. (...) Dan voelde dat allemaal mijn verantwoordelijkheid aan en dan verdronk ik echt niet per se in het werk, maar gewoon in mijn hoofd en alles wat daarin zat, van dat moet ik nog in mijn to-do, in mijn hoofd." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

Indien er geen structuur of afbakening vanuit hun leidinggevende of de jobomschrijving wordt gegeven, creëren ze deze structuur voor zichzelf. Doordat respondenten zoveel behoefte hebben aan structuur om met een taak aan de slag te gaan, zorgen ze zelf voor deze structuur. Een mogelijke verklaring die een respondent met uitgebreide kennis van ADHD geeft, is dat dit helpt om de aanmaak van dopamine te stimuleren. Dit hormoon is verantwoordelijk voor het aanzetten tot het

afwerken van taken (Kegelaers, 2020), een tekort waar veel mensen met ADHD mee worstelen (Kooij, 2001).

"Mijn stramien is als volgt: ik stuur al mijn to-do's in mails naar mijn eigen. Dus mijn dag begint met dat ik mijn mailbox open doe. En dan kijk ik wat er vandaag binnen is gekomen. (...) En aan mijn eigen te zeggen. Kijk, dit wil ik vandaag gedaan hebben. Dit ga ik niet vandaag doen. Nu, het is misschien één op honderd dat ik echt doe wat ik verwacht dat ik ga doen op die een dag, dus deze morgen juist hetzelfde. (Fernand, Digital translator)

"Een walking skeleton-versie, waarbij je de minimale versie hebt. Ik had dat beter vroeger leren kennen, omdat dat wel echt helpt om gemotiveerd te blijven en die dopaminehit te hebben. (...) Als we een workshop of lezingen gaan doen, dan maken we altijd eerst gewoon een presentatie waarin eigenlijk titels staan. De titels zijn dan de outline die we willen brengen. En dat is onze eerste versie. (...) Dat is echt een bare-bone-versie. Daarna beginnen we meestal met de tekst erin te zetten, wat we dan gaan zeggen de keywords ervan. En op het laatste gaan we het pas visueel mooi maken. (...) Het zijn altijd versies eigenlijk. Het is elke keer een afgewerkte versie, maar je kunt ze nog beter maken in de volgende." (Helen, Neurodiversiteitsexpert)

Uit de bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat er een evenwicht moet zijn tussen autonomie en afbakening. Een te grote mate van vrijheid leidt ertoe dat de meeste respondenten onvoldoende overzicht hebben, wat resulteert in uitgestelde of onvoltooide taken. Daarentegen belemmert een te strikte structuur het vermogen van respondenten om hun creativiteit volledig te benutten. Over het algemeen geven respondenten de voorkeur aan een afgebakend kader met enige flexibiliteit, maar met duidelijke sturing vanuit het management.

"Protocol volgen vind ik ook wel geweldig. Chaos is anders echt wel het enige wat er nog gaat zijn. Maar ik heb die flexibiliteit nodig om daar ook wel in te kunnen voelen, tasten en zien van wat ik belangrijk vind om comfortabel te zijn in mijn eigen positie. En die ruimte is er ook." (Debbie, Persoonlijk assistent)

"Er moet flexibiliteit ook nog inzitten, dat er slacktime is. Dat het is van we gaan daar op werken, maar ik kies wel nog wanneer ik daar op werk. En ik nog genoeg tijd heb om toe te geven aan iets. Bijvoorbeeld nu wil ik eens iets anders doen, dat totaal niet dringend is, maar het is gewoon leuk." (Helen, Neurodiversiteitsexpert)

Deze bevindingen lijken erop te wijzen dat een balans tussen autonomie en afbakening, evenals tussen structuur en vrijheid, van groot belang is. Dit sluit nauw aan bij het balansidee van het PEF-model, dat stelt dat er een goed evenwicht moet zijn tussen de behoeften en voorzieningen van de omgeving (Caplan, 1987). Wanneer we deze bevindingen interpreteren in termen van de JCT (Hackman & Oldham, 1976), kunnen we autonomie en vrijheid herkennen in de kern jobkarakteristiek 'autonomie' (Oldham & Fried, 2016). Structuur en afbakening kunnen worden herleid naar 'taakidentiteit' (Oldham & Fried, 2016).

4.1.3.2 Uitdaging en afwisseling

Zes respondenten geven aan dat ze een zekere mate van uitdaging nodig hebben om hun job op lange termijn te kunnen blijven uitoefenen. Deze uitdaging kan voortkomen uit de complexiteit van het product of de dienst, de diversiteit aan benodigde vaardigheden, de variatie in taken die moeten worden uitgevoerd of het werktempo.

"Als ik bezig kan zijn en nieuwe dingen kan leren, dan ben ik echt oprecht al heel blij. Dat ik echt mijn studies kan gebruiken, logisch moeten nadenken, verder moeten zoeken en je brein moet prikkelen, dan ben ik echt, ja, dat vind ik geweldig." **(Respondent Brecht, techniker)**

De overige drie respondenten gaven de voorkeur aan stabiliteit en voorspelbaarheid, waarvan twee gediagnosticeerd zijn met zowel ADHD als autisme. Hieruit blijkt dat autistische kenmerken een centrale rol kunnen spelen bij de voorkeur voor een lage mate van uitdaging. Hoewel ADHD en autisme vaak samen worden onderzocht en onder de noemer neurodiversiteit vallen, zijn er duidelijke verschillen waarneembaar, zelfs wanneer beide diagnoses samen voorkomen.

"Ik wil liefst van al werk doen waarvan ik op voorhand weet hoe, wat, waar en wanneer. Ik heb dat liefst ooit al eens gedaan en dat is nu zo in mijn job (...) Ik weet dat alles wat ik doe (lesvoorbereidingen, admin en alles wat daarbij komt kijken) dingen zijn die ik ooit al gedaan heb." **(Amber, onderwijzer)**

Respondenten die aangaven dat ze uitdaging in hun job nodig hebben, benadrukten ook de behoefte aan afwisseling. Uit dit onderzoek blijken twee soorten afwisseling belangrijk te zijn. Respondenten die last hebben van fysieke hyperactiviteit gaven aan dat het voor hen belangrijk is om naast afwisseling in hun taken ook afwisseling te hebben in de ruimtes waar ze hun energie kwijt kunnen. Als ze geen mogelijkheid hebben om deze energie kwijt te raken, vinden ze het moeilijk om zich te concentreren en stil te zitten.

"Mijn vorige job bij X, de buitendienst, was echt gaan deur-aan-deur wandelen, dus al uw energie is weg. De buitendienst die ik nu doe is in uw auto zitten, rijden naar uw klant, daar aan tafel zitten, terug zitten en dan zijn we nog altijd aan het zitten. Dat is het enige werkpuntje dat ik ervaar. Ik zou graag tijdens de middag mijn energie weggeweken, want anders word ik loom en kan ik niet focussen." **(Carlijn, Recruiter)**

"Omdat het heel uiteenlopend is, word ik er zot van als ik gewoon stil zit op mijn bureau. Dat kan ik niet aan. Dus ik zorg dat mijn jobs altijd go-with-the-flow zijn en dat er heel veel flow is." **(Emiel, Business consultant)**

Een andere vorm van afwisseling die belangrijk blijkt te zijn, is variatie in de inhoud van het werk. De meeste respondenten geven aan dat ze proberen om hun werk niet elke dag hetzelfde te laten zijn. Zodra hun werk eentonig wordt en ze repetitieve taken moeten uitvoeren, merken ze dat ze weinig werk gedaan krijgen. Veel respondenten geven aan snel verveeld te raken wanneer ze

repetitieve taken moeten uitvoeren. Daarom nemen ze vaak nieuwe taken aan om zelf afwisseling te creëren.

"Ik heb de job bewust gekozen, want daar is superveel afwisseling in. Van september tot december had ik twee tot drie gezinnen waar ik naartoe ging. (...) Bij het ene was ik broodnodig, omdat ze niet wisten wat nog te doen. En als laatste ademhaling kom je dan bij dat gezin. Bij het andere ben ik eigenlijk bijna overbodig. (...) Maar die combinatie maakt het wel interessant en gebalanceerd. Waardoor er altijd wat prikkels waren van de ene kant en genoeg ruimte om te ontprikkelen langs de andere kant." **(Debbie, Persoonlijk assistent)**

"Ik denk dat de hoofdreden dat ik mijn job soms haat, is omdat het voor mij op dit moment routineus wordt. Ik ben iemand die afwisseling nodig heeft en ik voel dat ik nu binnen mijn job extra taken op mij ben aan het nemen om die afwisseling te creëren. (...) Ik denk ook niet dat ik de persoon ben die 10, 15, 20 jaar dezelfde job gaat uitoefenen." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

De mate van afwisseling kan wijzen op de variatie in benodigde vaardigheden zoals besproken in de JCT (Oldham & Fried, 2016). De resultaten van dit onderzoek lijken te suggereren dat werknemers met ADHD een hoge mate van variatie in benodigde vaardigheden nodig hebben. Een verklaring hiervoor is dat werknemers met ADHD bij weinig afwisseling, moeite kunnen hebben om hun aandacht erbij te houden (Oscarsson et al., 2022).

4.1.3.3 Werktempo

Een ander element dat terugkomt in de bevindingen is het werktempo. Zeven respondenten halen aan nood te hebben aan een job met een hoog werktempo, waarbij men informatie snel moet kunnen verwerken. Ze halen aan het belangrijk te vinden om een job te kunnen uitoefenen met een bepaalde complexiteit en snelheid. Ook dit kan worden gezien als een hoge mate van variatie in vaardigheden binnen de JCT (Oldham & Fried, 2016).

"Ik heb vaak de indruk dat ik een best snel werktempo heb en bij bepaalde informatie veel sneller tot de essentie kan gaan." **(Amber, onderwijzer)**

"Voor mij persoonlijk is dat een job dat best een hoog tempo heeft. Ik heb dat wel nodig, ook al is dat heel vermoeiend. Veel afwisseling, niet elke dag hetzelfde." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

Vier respondenten geven aan creatief te zijn in hun denkproces en vooral energie te halen uit probleemoplossend denken. Volgens de respondenten is dit een van de sleutels tot hun succes in hun huidige werkomgeving. Wanneer de bedrijfscultuur dit toestaat en aanmoedigt, melden de respondenten dat zij het gevoel hebben hun sterke punten optimaal te kunnen benutten.

"Die creativiteit...Niet tekenen, ik kan niet tekenen. Maar die creativiteit in denken... Die ruimte is er. Waardoor ik gewoon mijn batterijen volledig opgeladen voel worden als ik bij de mensen ben. Ik vind dat zalig. Hoe complexer, hoe beter. Hoe moeilijker de situatie, hoe liever ik het aanpak." **(Debbie, Persoonlijk assistent)**

"Ja, dus... Echt zo mogen we creatief zijn, in gedachten ook, eigenlijk. En zo out of the box denken. En dat dat mogen uitwerken en zo. Ja, dat vond ik wel heel leuk." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

Een mogelijke reden hiervoor is dat respondenten aangeven dat ze ook over een snel werktempo beschikken en met informatie snel tot de essentie kunnen gaan. Wanneer ze in een hyperfocus zit, geeft men aan efficiënter te kunnen werken dan andere collega's. Sommige respondenten benadrukken dat hun snelheid vooral te maken heeft met hun denkproces. Wanneer ze aan het brainstormen is in groep hebben zij het gevoel dat ze stappen die 'logisch' zijn vaak overslaan.

"Ik werkte echt sneller. Dat is niet gewoon om te stoefen. Ik kon echt op een half uur doen wat mensen in twee uur tijd deden, dus als ik dan vaker pauzes had, nam dat niets weg van mijn efficiëntie." **(Debbie, Persoonlijk assistent)**

"Ik denk ook heel snel en anders ten opzichte van hen, dat is heel vervelend. Als ik iets uitleg, dan begrijpen ze het niet altijd en dan moet ik het herhalen op een andere manier. En dan begrijpen ze het ook nog niet altijd of misbegrijpen ze mij. En dat is soms wel echt vervelend." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

"Als ik enthousiast ben in mijn gedachtengang is het soms moeilijk voor mensen om mij te volgen, omdat ik stappen oversla, omdat ik ze gemaakt heb in mijn hoofd." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

De meeste respondenten merken op dat hun momenten van hyperfocus vaak worden gevolgd door energiedips. Ze geven aan dat periodes waarin ze met een hoog tempo werken, meestal worden gevolgd door de noodzaak van rustpauzes. De flexibiliteit die de meeste respondenten van hun werkgever krijgen, stelt hen in staat om momenten waarop ze langer doorwerken te compenseren of hun werktijden aan te passen. Indien ze deze flexibiliteit niet verkrijgen, halen de meeste respondenten aan de job niet lang vol te houden. Het is net door de flexibiliteit en de mogelijkheid om hun eigen werkschema af te stemmen op hun fluctuerend energieniveau, dat ze goed kunnen presteren.

"Soms zijn er ook dagen dat dat echt niet lukt. Mijn job is daarvoor eigenlijk wel geschikt. Het feit dat je korte periodes hebt van heel veel inzet, die regelmatig afgewisseld worden met een vakantieperiode of één of andere week waarin je niet moet lesgeven maar dat je toch wel minder moet werken." **(Amber, onderwijzer)**

"Ik val dan meestal een beetje in een gat. Als er dan een volgend taakje klaar staat, lukt dat meestal ook niet. Dan durf ik wel eens uitslapen en pas om tien uur op school te verschijnen. Omdat ik gewoon zo moe en leeggezogen ben. Dat duurt meestal ook wel één of twee dagen, voordat ik mezelf een beetje terug heb gevonden." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

4.1.3.4 Feedback

Alle respondenten geven aan dat ze een hoge nood hebben aan feedback, wat een onderdeel is van de kern job karakteristieken binnen de JCT (Oldham & Fried, 2016). Sommige respondenten benoemen deze feedback als 'bevestiging'. In vorige alinea's onder bedrijfscultuur werd er reeds ingegaan op de nood aan bevestiging. Naast een hoge nood aan bevestiging halen respondenten het belang aan van directe en transparante feedback. Respondenten halen het belang aan van enkele vaste feedbackmomenten die uitsluitend voor feedback bedoeld zijn. In enkele bedrijven gebeurt feedback informeel, waarbij de leidinggevende op een informele manier aangeeft welke aspecten goed en slecht zijn. Respondenten geven aan dat ze nood hebben aan feedback die op een vastbepaald moment wordt gegeven.

"Die heeft wel veel directe feedback gegeven. (...) Die zei altijd als iets goed was, maar ook als het slecht was. Dat is ideaal. Daar kun je ook iets mee en dan kun je iets veranderen. De manager daarboven, dat was een ramp. Want die was heel lief in je gezicht, maar achteraf kwam die met 110.000 dingen af." **(Emiel, Business consultant)**

"Er is veel te weinig feedback. Ik heb niet het gevoel dat ik aan mijn plafond zit. Er zouden nog meer tools kunnen... Ik zou nog sneller kunnen groeien. Dat gevoel heb ik echt wel." **(Fernand, Digital translator)**

4.2 Uitdagingen

Aan alle respondenten werden ook de voornaamste uitdagingen bevraagd met betrekking tot de niet-fysieke werkomgeving. In deze paragrafen zullen de gemeenschappelijke persoonsgebonden uitdagingen die de respondenten ervaren op de werkplek worden besproken. Het gaat in deze paragrafen niet over de mate van uitdaging die men nodig heeft in het werk, maar over de persoonlijke uitdagingen die men ervaart op het werk. Na het vergelijken van alle transcripten zijn enkele hoofdthema's naar voren gekomen, die uitgebreid zullen worden besproken in de volgende alinea's.

4.2.1 Prioriteiten stellen en uitstelgedrag

Allereerste benadrukt het merendeel van de respondenten dat hun voornaamste uitdagingen liggen op het gebied van prioriteiten stellen en uitstelgedrag. Prioriteiten stellen betekent het vaststellen van de belangrijkste volgorde waarin taken of opdrachten worden uitgevoerd, gebaseerd op hun urgentie. De meerderheid van de respondenten geeft aan het moeilijk te vinden om een startpunt te vinden wanneer er veel taken zijn. Dit hangt nauw samen met de mate van afbakening van de job en taken. Wanneer de taken goed afgebakend zijn en het bekend is gemaakt hoe hoog de prioriteit voor hen is, is het makkelijk om aan de taken te beginnen.

"De grootste uitdagingen die ik op dit moment ervaar, zijn nog altijd prioriteiten maken. Om je een beeld te geven, elke kandidaat is iemand die zoekt naar een job. Dat is allemaal even belangrijk. Toch ga je prioriteiten moeten stellen met welke kandidaten het belangrijkste zijn. Dat zijn zaken die voor mij nog altijd moeilijk zijn." **(Carlijn, Recruiter)**

"Meestal zijn mijn dagen nine to five. Ik vul dat heel slecht in. In de zin van, ik hou mij soms bezig met de verkeerde dingen en denk dat alles veel minder lang gaat duren dan dat het uiteindelijk duurt, ook ben ik nooit tevreden met wat eruit komt. Dus dat duurt ook altijd langer. Waardoor ik eigenlijk elke avond moet werken. Ik kom nooit toe om gewoon nine to five te werken." **(Fernand, Digital translator)**

Niet verrassend blijkt een tweede uitdaging voornamelijk gericht te zijn op uitstelgedrag. De meerheid van de respondenten geeft aan uitstelgedrag te ervaren in hun job. Toch zal het niet noodzakelijk leiden tot onafgewerkte taken of gemiste deadlines. Alle respondenten die uitstelgedrag ervaren, geven aan dat ze hun mindere uren compenseren door voor de deadline veel werk te verrichten. Wanneer de deadline korterbij komt ondervinden de respondenten net vaker een moment van hyperfocus, waarbij ze de taken alsnog optijd kunnen afwerken.

*"Ik heb enorm hard **uitstelgedrag** en ik weet niet of dat ermee te maken heeft, maar dat geeft me eigenlijk de meeste stress in mijn leven. Omdat ik het uiteindelijk, zoals ik zei, altijd wel oplever op tijd, maar doordat ik het altijd uitstel, maak ik het mezelf heel moeilijk."* **(Fernand, Digital translator)**

Toch blijken twee respondenten een andere strategie te hanteren om om te gaan met hun uitstelgedrag. Zij maken er namelijk een soort van spel van en zoeken manieren om zichzelf te stimuleren om sneller aan taken te beginnen.

"Wat ik soms kan hebben is procrastinating, namelijk dingen uitstellen. Als ik daar één keer mee begin, is dat een spiraal. Dat zijn zaken waar ik me heel bewust van ben. Dus ik maak daar een soort spelletje van, wat het toffer maakt. En dat ik dingen gedaan krijg. Ook weer een leuk voorbeeld. (...) Dat is kei stom, maar ik doe dat met mijn werk ook. We hebben echt een pot met snoep in. (...) Wat ik niet zo leuk vind om te doen. Dan pak ik een snoepje. Maar dat is ook enkel alleen als ik dat mag." **(Carlijn, Recruiter)**

4.2.2 Balans tussen uitdaging en verveling

Zoals eerder beschreven, geven de meeste respondenten aan een sterke behoefte aan uitdaging te hebben. Het is opmerkelijk dat een meerderheid van de vrouwelijke respondenten aangeeft een burn-out te hebben gehad, terwijl velen tegelijkertijd aangeven een grote behoefte aan uitdaging te ervaren. Dit resultaat lijkt tegenstrijdig en heeft verduidelijking nodig. Respondenten geven aan dat ze moeite hebben met het herkennen van hun eigen grenzen en dit kan worden herleid naar één van de oorzaken van hun burn-out. Velen van hen geven aan snel verveeld te raken en daarom veel

uitdaging nodig te hebben, maar tegelijkertijd ervaren ze een gevoel van overprikkeling bij te veel uitdaging. Het is opvallend dat alle vrouwelijke respondenten dit als een uitdaging ervaren.

"Daar ben ik uiteindelijk wel mogen doorgroeien naar een rol als junior project manager. Wat opzich heel typisch was voor de buitenwereld van 'wauw mooi, doorgroeien en kei positief'. Maar ik was veel te jong en onervaren voor die job. Ik ben uiteindelijk, na ongeveer een jaar in een burn-out beland. In hindsight met die diagnose is dat voor mij duidelijk waarom dat niet is blijven lukken. Want dat was eigenlijk constant op alle vlakken heel vermoeiend en oncomfortabel. Ik moest ook veel reizen en naar het buitenland. Wat op zich allemaal heel exciting is, maar dat komt ook altijd met een keerzijde." **(Amber, onderwijzer)**

4.2.3 People pleasing

Opvallend is dat vijf respondenten aangeven moeilijk 'nee' te kunnen zeggen, en hierdoor frequent over hun eigen grenzen gaan. Het plezieren van anderen is een grote bron van stress die hun uitstelgedrag van hun eigen werk in de hand werkt. Zo halen enkelen aan dat ze in hun vorige job vaak overbelast werden door werk van collega's op zich te nemen, waardoor hun eigen werk bleef liggen. Dit is ook te herleiden naar de respondenten die reeds een burn-out hebben gehad. Deze 'people pleasing' houding was mede-verantwoordelijk voor de burn-out die enkele respondenten hebben gehad.

"Ik ging altijd over mijn grens op vlak van mijn autistische brein. Maar ik wist dat op dat punt toen niet. Wat ik nu weet, is dat ik een autistische burn-out heb gekregen." **(Helen, Neurodiversiteitsexpert)**

"Het nadeel aan een brede tak van taken is dat je veel op je bord krijgt. Ik ben een people pleaser en kan/kon moeilijk nee zeggen. Waardoor je veel taken had, maar niks geraakt af. Om het even kort en bondig te maken, ben ik in een burn-out geraakt." **(Carlijn, Recruiter)**

"Ik ben een grote people pleaser, dus als iemand mij iets vraagt om te doen, dan ga ik daar direct op toezeggen" **(Fernand, Digital translator)**

Het uitstelgedrag in combinatie met het people pleasen is voor velen een grote uitdaging. Dit kan ernstige gevolgen hebben op persoonlijk en professioneel vlak. Op professioneel vlak zorgt deze combinatie van gedragingen er namelijk voor dat respondenten sneller geneigd zijn hun eigen werk te laten liggen, waardoor het lijkt dat ze weinig werk hebben gedaan. De meeste respondenten geven aan hierdoor veel stress te ervaren. Deze toenemende druk voelt men ook in hun persoonlijk leven, waar ze veel piekeren over het werk.

4.3 Faciliteiten

4.3.1 Algemene faciliteiten

De respondenten binnen dit onderzoek lijken geen faciliteiten te ontvangen van hun leidinggevende met betrekking tot hun ADHD. Nochtans geven zes respondenten aan dat hun leidinggevende op de

hoogte is van hun diagnose. Er zijn aldus geen algemene patronen te herkennen op het gebied van geboden faciliteiten, toch is het opmerkelijk dat sommige respondenten geholpen worden door hun directe omgeving. Zo beschrijft een respondent een spel dat haar collega heeft gemaakt om haar te motiveren om productief te blijven en niet te hervallen in uitstelgedrag. Ze beschrijft een systeem waarbij ze een sticker verdient voor elke 40 telefoongesprekken die ze voert op een dag, of voor elke nieuwe klant die ze binnenhaalt.

"Een collega van mij die ook ADHD heeft is één van de salescoaches bij ons. (...) Bijvoorbeeld, 40 calls op één dag of zoveel starters van ons per maand. Wanneer je de doelen hebt gehaald, moet je dat met een sticker afstickeren. Dat is heel dom, maar dat helpt mij echt heel erg. Die heeft dat spel toen voor mij gemaakt." **(Carlijn, Recruiter)**

Daarnaast zijn er faciliteiten die niet speciaal zijn gemaakt voor ADHD, maar niet meer weg te denken vallen zoals thuiswerken (De Tijd, 2023). Enkele respondenten geven aan dat thuiswerken hen in staat stelt hun overprikkeling te temperen en orde op zaken te stellen. Respondenten die aangeven last te ervaren van chaos, vinden thuiswerken een faciliteit die hen in staat stelt op hun eigen tempo orde op zaken te stellen.

"Ik heb zoveel vrijheid, dat ik ook zelf mijn uren kan kiezen en bijvoorbeeld eens een dag thuis kan werken. Soms voel ik dat het allemaal zoveel is en dat ik overprikkeld ben. Dan heb ik nood om een dag thuis te werken om even bij te werken en terug wat structuur te vinden. Als er een aantal drukke dagen zijn geweest, dan ben ik al mijn structuur kwijt en dan functioneer ik niet." **(Ingrid, Adjunct-directeur)**

Een andere aanpassing, die niet specifiek ingebouwd is voor werknemers met ADHD, maar wel als faciliteit bij meerdere respondenten naar voren kwam, waren de glijdende werkuren. Respondenten halen aan dat flexibele en glijdende werkuren hen in staat stellen om meer gebruik te kunnen maken van hun focusmomenten. Zo kunnen werknemers kiezen of ze vroeger of later naar het werk komen.

"Mijn werkuren zijn meer vroeg dan laat, want dan kan ik sneller crashen [stoppen]. Op kantoor tijdens een vergadering sluit ik altijd gewoon aan, maar rond ik meestal vroeger af om dan naar het volgende te kunnen gaan. Zo heb ik de tijd van overbrugging naar de volgende activiteit. Tegen dat ik opgestart ben met de volgende activiteit en ik goed telkens mee ben." **(Debbie, Persoonlijk assistent)**

Ten slotte zijn de meeste respondenten van mening dat ADHD een kenmerk is waar ze mee moeten leren leven en dat hun werkgever hier geen rekening dient mee te houden. Ze leggen aldus de 'last' bij zichzelf om manieren te vinden om met hun uitdagingen om te gaan. Tot slot opteren sommige ook voor aanpassingen op basis van het individu, zonder verwijzing naar een label.

5 Discussie

Om de onderzoeksvraag “Hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkomgeving creëren voor werknemers met ADHD?” te beantwoorden, worden in dit hoofdstuk de bevindingen uit het empirisch onderzoek bediscussieerd. Hiervoor zal er een koppeling worden gemaakt tussen de bevindingen uit het empirisch onderzoek en de bestaande literatuur.

Het PEF-model geeft aan dat een discrepantie tussen de persoonlijke behoeften en beschikbare hulpbronnen in een omgeving kan leiden tot stressreacties (Caplan, 1987; Edwards & Cooper, 1990; Schaufeli & Blanc, 2020). In de resultaten van dit onderzoek is binnen de bedrijfscultuur, leidinggevende en jobkarakteristieken evidentie gevonden voor het belang van de noden-voorzieningen fit die wordt beschreven in het PEF-model (Schaufeli & Blanc, 2020). Daarnaast suggereren de resultaten het belang van de subjectieve fit, die aan het einde van deze discussie wordt toegelicht. Het PEF-model beschrijft ook enkele defensiemechanismen, die een objectieve of subjectieve misfit proberen te verminderen (De Cooman & Vleugels, 2022). Ook binnen dit onderzoek zijn er enkele defensiemechanismen terug te vinden, waarbij respondenten een misfit proberen te verminderen. Zo omschrijven verschillende respondenten dat ze zich aanpassen aan hun werkomgeving wanneer ze verschillen percipiëren tussen henzelf en hun werkomgeving. De literatuur bespreekt dat mensen met ADHD hun verschillen met hun omgeving proberen te verbergen, ook wel masking genoemd (Attoe & Climie, 2023; Hallowell & Ratey, 2023; Lebowitz, 2013). Er zou kunnen worden bediscussieerd of masking een defensiemechanisme is om een misfit te verminderen.

POF verwijst naar de overeenstemming tussen een werknemer en het bedrijf, met name tussen hun waarden en overtuigingen (Kristof-Brown et al., 2023). Bedrijfscultuur speelt een cruciale rol in hoe werknemers deze congruentie ervaren (Kristof-Brown et al., 2023). Allereerst bevestigt dit onderzoek de bevindingen van S. Schepers (2023) die stelt dat de bedrijfscultuur een centrale rol speelt bij werknemers met ADHD. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in verschillende literatuur (Godfrey et al., 2020; Lebowitz, 2013; Patton, 2009; S. Schepers, 2023) die stellen dat werknemers met ADHD regelmatig te maken krijgen met stigmatisering en vooroordelen. De bevindingen van dit onderzoek lijken te suggereren dat werknemers met ADHD nood hebben aan een ondersteunende, open en vrije bedrijfscultuur. Volgens dit onderzoek kan een open bedrijfscultuur worden beschouwd als een bedrijfscultuur die ruimdenkend is en openstaat voor afwijkend gedrag, zoals S. Schepers (2023) reeds besprak.

Een mogelijke verklaring hiervoor, die zowel in de literatuurstudie als resultatensectie voorkomt, is dat de meeste respondenten in het verleden te maken hebben gehad met stigmatiserende attitudes en vooroordelen (Godfrey et al., 2020; Lebowitz, 2013; Patton, 2009; S. Schepers, 2023). Sommige respondenten geven aan hierdoor specifiek op zoek te gaan naar een werkomgeving die openstaat voor afwijkend gedrag en die aansluit bij hun behoeften op het gebied van cultuur, los van de jobinhoud. De bevindingen van dit onderzoek suggereren aldus dat werknemers met ADHD nood hebben om zichzelf te zijn, wat betekent dat ze op zoek zijn naar een omgeving waar ze hun ADHD-kenmerken kunnen tonen zonder nadelen.

Een ander belangrijk aspect van een inclusieve bedrijfscultuur voor werknemers is psychologische veiligheid (Edmondson & Lei, 2014), wat uit recent onderzoek ook naar voren komt als een belangrijk element voor neurodivergente werknemers (Hallowell & Ratey, 2023; S. Schepers, 2023). De meeste respondenten geven aan op de hoogte te zijn van de vooroordelen die er heersen rond ADHD, waardoor er allereerst een zekere mate van vertrouwen aanwezig moet zijn voordat ze hun uitdagingen of diagnose meedelen. Dit onderzoek bevestigt de bevindingen van McIntosh et al. (2022), die aangaven dat er een zekere mate van veiligheid nodig is voordat werknemers met ADHD hun diagnose meedelen.

De bevindingen van dit onderzoek suggereren dat de cultuur van een werkomgeving wordt beïnvloed door meer dan alleen de zichtbare kenmerken waarmee werknemers zich kunnen identificeren, zoals Schein (1990) reeds aangaf. De respondenten legden in dit onderzoek de nadruk op het belang van relationele aspecten zoals omgang met leidinggevenden en collega's. Dit is overeenkomstig met wat Schein (1996) reeds onderzocht, namelijk dat de diepere lagen van bedrijfscultuur (onderliggende waarden, overtuigingen en basisassumpties) cruciaal zijn in het zetten van een inclusieve bedrijfscultuur. De elementen die worden besproken in de resultatensectie doen vermoeden dat meer onderzoek nodig is naar de basisassumpties binnen de bedrijfscultuur, die volgens (Schein, 1996) de bestaande 'normen' mee vorm geven.

Op het niveau van de leidinggevende (PLF) worden openheid, empathie en ondersteuning als belangrijkste elementen genoemd. De nadruk op openheid, empathie en ondersteuning van leidinggevenden sluit aan bij de theorie van LMX, die de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevenden en werknemers benadrukt (Kahlow, 2022).

Respondenten geven aan dat vooral ondersteuning in de vorm van bevestiging een centrale rol speelt. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat respondenten behoefte hebben aan directe en formele feedback geeft. Daarnaast gaven respondenten ook nood te hebben aan bevestiging op regelmatige informelere momenten. Een mogelijke verklaring voor de nood aan bevestiging hiervoor zou kunnen zijn dat de ervaren negatieve stigmatiserende attitudes hebben geleid tot een lager zelfbeeld (Lebowitz, 2013). De bevindingen uit de interviews lijken dit te bevestigen: respondenten geven aan met veel onzekerheid te leven, wat een mogelijk gevolg zou kunnen zijn van deze negatieve opmerkingen.

Naast ondersteuning zijn de respondenten ook vooral op zoek naar empathie van hun leidinggevende in de vorm van begrip. Oscarsson et al. (2022) bespreken het belang van het creëren van een empathische werkomgeving voor werknemers met ADHD als een ondersteunende maatregel. Ook in dit onderzoek benadrukken respondenten het belang van begrip van de leidinggevende en de werkomgeving. Dit kan gelinkt worden aan het concept van gepercipieerde organisatorische ondersteuning (POS) (Afsar & Badir, 2017). In de literatuur verwijst Ahmed et al. (2014) er ook naar dat een positieve LMX-relatie, een positieve invloed heeft op de gepercipieerde organisatorische ondersteuning. Samenhangend met empathie gaven de respondenten ook het belang aan van openheid ten aanzien van gedrag dat anders is dan de norm.

Wanneer er wordt gekeken naar de invulling van de JCT (Hackman & Oldham, 1976), bestond er tot op heden, bij mijn weten, nog geen toepassing van het model voor werknemers met ADHD. Wat betreft de kern jobkarakteristiek autonomie (Hackman & Oldham, 1976) was reeds bekend dat werknemers met ADHD een hoge mate van flexibiliteit (Hallowell & Ratey, 2023) nodig hebben om goed te kunnen functioneren. De literatuur en resultaten verduidelijken dat respondenten met ADHD afhankelijk zijn van onvoorspelbare hoge energieniveaus afgewisseld met een lage mate van focus (LeFevre-Levy et al., 2023), waardoor een hoge mate van flexibiliteit nodig is om hun momenten van focus optimaal te benutten (Hallowell & Ratey, 2023). Wanneer respondenten hun eigen werkritme kunnen volgen, geven ze aan beter te kunnen functioneren. Na een intensieve focusperiode, waarin ze meer werk verzetten dan hun collega's, hebben ze ook behoefte aan een rustmoment. Ze geven aan dat ze bij eerdere werkgevers niet altijd de mogelijkheid hadden om deze rustmomenten te nemen. Een mogelijke verklaring die in de resultaten terugkomt is dat deze rustmomenten soms in het midden van de dag vielen, waardoor sommige respondenten als "vreemd" werd ervaren door hun collega's of leidinggevenden. Dit wijst opnieuw naar het belang van de nodige openheid in de bedrijfscultuur (Lebowitz, 2013; S. Schepers, 2023).

In de literatuur worden werknemers met ADHD vaak beschreven als impulsieve individuen die een constante hoge mate van uitdaging nodig hebben om gefocust te blijven (Oscarsson et al., 2022; Robbins, 2017; S. Schepers, 2023). Uitdaging kan volgens de bevindingen voortkomen uit de complexiteit van het product of de dienst, de diversiteit aan benodigde vaardigheden, de variatie in taken die moeten worden uitgevoerd of het werktempo. Dit verwijst naar wat binnen de JCT als taakvariatie wordt benoemd (Hackman & Oldham, 1976). Toch lijken de bevindingen van dit onderzoek de hoeveelheid uitdaging te nuanceren. Respondenten geven aan dat ze een hoge mate van uitdaging nodig hebben, maar ook voldoende flexibiliteit en autonomie om rustmomenten in te bouwen. Dit lijkt opnieuw evidentie te geven voor het balansidee van het PEF-model, waarbij de noden en voorzieningen die het bedrijf biedt in balans moeten zijn (Edwards & Cooper, 1990; Schaufeli & Blanc, 2020).

Ook zijn er elementen van taak identiteit (Hackman & Oldham, 1976) te herkennen binnen de resultaten, namelijk een hoge mate van structuur en afbakening. Een mogelijke verklaring is hiervoor terug te vinden in de literatuur waar reeds belicht werd dat ADHD gepaard kan gaan met wanorde (Kooij, 2001; Patton, 2009; Women's Mental Health, 2020). Volgens de respondenten in dit onderzoek zorgt een duidelijke afbakening voor structuur en helpt het hen om beter het overzicht te behouden. Ze geven aan bij weinig structuur snel het overzicht verliezen van meerdere taken, waardoor ze meer last ervaren van uitstelgedrag.

Een vierde en laatste kern jobkarakteristiek die terug te vinden is in de bevindingen van dit onderzoek is feedback (Hackman & Oldham, 1976). In vorige paragrafen bleek feedback in de vorm van bevestiging een belangrijk onderdeel te zijn van de feedback. Daarnaast wordt er binnen dit onderzoek ook het belang bevestigd van feedback die direct, transparant en formeel is.

In het algemeen lijken de bevindingen van dit onderzoek ook te wijzen op het belang van de subjectieve fit binnen het PEF-model, die niet te onderschatten is bij het bepalen van de noden en

hulpbronnen (Schaufeli & Blanc, 2020; Van Vianen, 2018). In de literatuur werd reeds belicht dat ADHD meer stigmatisering en vooroordelen ervaart in vergelijking met andere stoornissen (Lebowitz, 2013). De bevindingen van dit onderzoek lijken iets anders te suggereren. Enkele respondenten geven aan op te merken dat dit omgekeerd is. Hierdoor kan er bediscussieerd worden of dit werkelijk zo is, of slechts een perceptie is.

De voornaamste uitdagingen die in de literatuur worden besproken met betrekking tot ADHD op het werk zijn het stellen van prioriteiten (Patton, 2009), uitstelgedrag (Patton, 2009) en verveling (S. Schepers, 2023). De resultaten van dit onderzoek lijken de literatuur te bevestigen. Respondenten halen aan dat deze hun voornaamste uitdagingen zijn en werken aan goede strategieën om deze uitdagingen aan te pakken. Naast deze uitdagingen blijkt ook people pleasing een significante uitdagingen te zijn voor de meeste respondenten. De meerderheid haalt aan moeilijk 'nee' te kunnen zeggen wanneer men taken verkrijgt van collega's of leidinggevende. Met als gevolg dat hun eigen werk hieronder leidt. Ook geven enkele respondenten aan dat dit een oorzaak was van hun burn-out.

Beperkingen en zelfreflectie

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten oplevert, zijn er enkele beperkingen die moeten worden erkend. Ten eerste is er geen specifieke afbakening gemaakt in het respondentensample met betrekking tot de sector of functie van de respondenten. Deze aanpak maakte het mogelijk om een diverse steekproef te verkrijgen en dus ook verschillende perspectieven. Hierdoor is het mogelijk geworden om sector overstijgende patronen of trends te ontdekken die waardevolle informatie kunnen bieden voor het ontwikkelen van bredere inzichten.

Een andere beperking van de samplingmethode is de gehanteerde snowball sampling methode. Deze methode vergroot de kans op een te homogene steekproef, wat kan leiden tot een beperkte variatie in perspectieven en ervaringen binnen de populatie. Hierdoor is ook te zien dat de leeftijd van alle respondenten rond de 28 jaar ligt. Mogelijks heeft dit een invloed op de resultaten van dit onderzoek. Toch maakte deze methode het mogelijk om respondenten te bereiken binnen een gevoelige doelgroep die anders moeilijk te benaderen zouden zijn.

Aangezien dit mijn eerste onderzoek is binnen dit vakdomein, schuilt een derde beperking in mijn eigen expertise. Gezien ADHD nog maar recent onder de aandacht is gekomen in bedrijfseconomische literatuur, is er veel bestaande literatuur binnen andere domeinen die basiskennis vereisen om een grondig inzicht te krijgen in het onderwerp. Hierdoor ben ik vertrokken vanuit bedrijfseconomische wetenschappelijke literatuur, die al snel aangevuld diende te worden met literatuur uit andere vakdomeinen. In de toekomst zou het nuttig zijn om een interdisciplinair onderzoek te doen.

De resultaten van deze masterthesis zijn niet representatief is voor de algemene en actuele toestand van alle werknemers met ADHD. Niet tegenstaand heeft deze masterthesis als doel een breder inzicht te verkrijgen in de noden van werknemers met ADHD in de werkomgeving.

Pistes voor verder onderzoek

Op basis van de huidige situatie zijn er enkele onderwerpen opgevallen die interessant zouden kunnen zijn voor verder onderzoek. Een eerste piste voor verder onderzoek is dat er nog veel onontgonnen terrein is met betrekking tot het thema. Een interdisciplinaire benadering is nodig om hun effectiviteit te beoordelen en mogelijke interventies op de werkvloer te testen. Aangezien ADHD gepaard gaat met een tekort aan dopamine-neurotransmitters (Kooij, 2001), wat in relatie staat met motivatie (Kegelaers, 2020), hebben sommige respondenten in de interviews beloningssystemen genoemd die hen motiveren om taken af te ronden en doelen te behalen. Een interessant vervolgonderzoek zou kunnen kijken naar de invloed van beloningssystemen op de prestaties en welbevinden van werknemers met ADHD.

Aangezien dit onderzoek slechts een momentopname is en de ervaringen van respondenten sterk afhankelijk waren van hun huidige en vorige jobs, kan een longitudinale studie interessant zijn. Zo kunnen de ervaringen bij verschillende werkgevers beter worden vergeleken.

Tot slot zou een case study binnen een groot bedrijf naar het stigmatiseringsproces en vooroordelen van ADHD interessant kunnen zijn. Aangezien uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de normen binnen de maatschappij een belangrijke invloed hebben op werknemers met ADHD, zou een case study naar de impact van zowel zichtbare als onzichtbare aspecten van de bedrijfscultuur interessant kunnen zijn.

6 Conclusie

Op basis van het empirisch onderzoek kan er een antwoord geformuleerd worden op de hoofd- en deelonderzoeksvraag. Allereerst zullen de voornaamste conclusies van de deelonderzoeksvragen besproken worden, waarna een antwoord op de centrale onderzoeksvraag zal worden geformuleerd.

6.1 Kenmerken

Op basis van het empirisch onderzoek dat het PEF-model als theoretisch kader gebruikt, kan er een antwoord geformuleerd worden op de eerste deelonderzoeksvraag: "Welke kenmerken van de werkomgeving zijn essentieel voor werknemers met ADHD zodat men goed kan functioneren?" In de komende alinea's worden de essentiële kenmerken besproken die werknemers met ADHD als cruciaal beschouwen in de werkomgeving, binnen de context van POF, PLF en PJF.

Uit het literatuuronderzoek en de bevindingen kwamen enkele interessante resultaten naar voren met betrekking tot de POF, waarvoor evidentie werd aangetoond. Het is opvallend dat vooroordelen en stigmatisering, zowel in verschillende literatuur (Godfrey et al., 2020; Hinshaw & Cicchetti, 2000; Lebowitz, 2013) als in de bevindingen van dit onderzoek, naar voren komen als belangrijke invloedsfactor of respondenten al dan niet kunnen functioneren in een werkomgeving. Binnen de bedrijfscultuur, waar basisassumpties een belangrijke invloedsfactor is (Schein, 1996), maakt dit een belangrijk aandachtspunt bij het analyseren van de werkomgeving in termen van bedrijfscultuur en relaties met leidinggevend. De aanwezigheid van de stigma's en vooroordelen bevestigt volgens dit onderzoek de bevindingen van S. Schepers (2023) en vormen een mogelijke verklaring voor de behoefte aan een open bedrijfscultuur, waar afwijkend gedrag wordt verwelkomd (S. Schepers, 2023) en een hoge mate van psychologische veiligheid (S. Schepers, 2023) heerst.

Uit het literatuuronderzoek en de resultaten kan worden afgeleid dat bedrijfscultuur essentieel is voor de acceptatie van werknemers met ADHD (Kristof-Brown et al., 2023; Schein, 1990; S. Schepers, 2023). De bevindingen van dit onderzoek lijken te suggereren dat een cultuur die open, ondersteunend en vrij was inclusief is voor werknemers met ADHD. Een mogelijke verklaring hiervoor was de confrontatie met stigmatisering en vooroordelen in vorige jobs. Binnen het onderzoek van Schein (1990) kwam reeds naar voren dat bedrijfscultuur in zowel zichtbare als onzichtbare elementen tot uiting kwam. Binnen dit onderzoek is er aldus evidentie gevonden dat vooral de onzichtbare elementen belangrijk zijn om een cultuur te scheppen die inclusief is voor werknemers met ADHD. Zo gaven meerdere respondenten het belang aan van psychologische veiligheid binnen de gehele organisatie.

Om een goede fit te realiseren tussen werknemers met ADHD en leidinggevend, lijken de bevindingen erop te wijzen dat openheid, empathie en ondersteuning als belangrijkste kenmerken werden geacht van de leidinggevende. De bevindingen van dit onderzoek leggen vooral de nadruk op de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende, wat evidentie geeft voor de LMX-theorie waarbij de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en werknemers van belang is (Haynie et al., 2019; Kahlow, 2022; J. Schepers, 2023). Dit onderzoek bevestigt de bevindingen van S. Schepers (2023)

die aangaf dat psychologische veiligheid en ondersteuning een belangrijk element is van een inclusieve werkomgeving voor neurodivergente werknemers. Empathie van leidinggevers is belangrijk voor het creëren van een ondersteunende werkomgeving, wat teruggekoppeld kan worden naar het concept van POS (Afsar & Badir, 2017; Ahmed et al., 2014).

Bij het aanvullen van de JCT (Hackman & Oldham, 1976) leek het dat de noden-voorzieningen fit (Caplan, 1987; Schaufeli & Blanc, 2020) bij het beschrijven van de meeste kern job karakteristieken belangrijk was. Binnen de resultaten werd er meermaals evidentie gevonden voor het balansidee van het PEF-model (Edwards & Cooper, 1990; Schaufeli & Blanc, 2020). Binnen de elementen van de kern job karakteristieken wijst dit onderzoek op het belang van de balans tussen flexibiliteit-afbakening-structuur en afwisseling-uitdaging bij het uitoefenen van een job. Daarnaast blijkt er vooral nood te zijn onder de respondenten voor directe, bevestigende en formele feedback. Bevestiging werd, bij mijn weten, weinig nadruk opgelegd in vorige onderzoeken. Uit dit onderzoek blijkt dat bevestiging werknemers met ADHD zou helpen met hun taken sneller uit te voeren en onzekerheid te verminderen.

6.2 Uitdagingen

Op basis van het empirisch onderzoek luidt het antwoord op de tweede deelonderzoeksvraag “Welke uitdagingen ervaren werknemers met ADHD in de werkomgeving met betrekking tot hun ADHD?” als volgt: respondenten ondervonden in dit onderzoek het stellen van prioriteiten, uitstelgedrag, verveling en people pleasing als voornaamste uitdagingen met betrekking tot hun ADHD. Respondenten haalden vooral aan dat hun uitdagingen lastiger werden wanneer de omgeving faciliteiten zoals flexibiliteit (autonomie) en afbakening (taakidentiteit) niet kregen. Tot slot bleek de balans tussen uitdaging en verveling voor veel respondenten lastig te zijn. Daarnaast was het opvallend dat de meerderheid van de respondenten een burn-out heeft ondervonden bij vorige werkgevers. Het uitstelgedrag in combinatie met het people pleasen plaatste druk op zowel het persoonlijke als professionele leven.

6.3 Faciliteiten

Een antwoord op de derde onderzoeksvraag “Welke faciliteiten kunnen werkgevers verstrekken om een werkomgeving te creëren die gunstig is voor werknemers met ADHD?” blijkt lastiger. De meeste respondenten ervaarden geen speciale faciliteiten. Toch gaven enkele respondenten aan dat er aanpassingen werden gemaakt op basis van de noden van sommige werknemers met ADHD, maar deze golden ook voor werknemers zonder ADHD. Zoals het verstrekken van flexibele uren, glijdende uren en de mogelijkheid tot thuiswerken, zoals toegelicht in de resultatensectie. Niettemin bieden de beschreven noden binnen de kern job karakteristieken een input voor het aanbieden van faciliteiten, wat de waarde van dit onderzoek belicht.

Toch zijn de persoonlijke voorkeuren die werknemers met ADHD hebben ook belangrijk. De meeste respondenten ervaarden hun ADHD als hun probleem en vonden dat hun werkgever hier geen speciale faciliteiten voor moest bieden. Daarnaast gaven ook enkele respondenten aan hier niet mee

stil te staan. Toch vinden alle respondenten dat aanpassingen bespreekbaar moeten zijn en er geen directe link moet zijn met een 'label'. Dit feit wijst opnieuw op het belang van een open cultuur.

6.4 Een inclusieve werkomgeving

Op basis van het empirisch onderzoek kan het antwoord op de centrale onderzoeksvraag "Hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkomgeving creëren voor werknemers met ADHD?" als volgt geformuleerd worden: er zijn indicaties dat het creëren van een inclusieve werkomgeving voor werknemers met ADHD verder gaat dan enkel fysieke aanpassingen. Op basis van de literatuurstudie en onderzoeksresultaten lijkt er voldoende evidentie om te concluderen dat het essentieel is om een integrale benadering te hanteren waarbij zowel de bedrijfscultuur, het leiderschap en de kenmerken van de job grondig worden geëvalueerd om een inclusieve werkomgeving te creëren.

Aangezien er geen neurotypische werknemers zijn opgenomen in deze thesis, kunnen er enkel conclusies worden getrokken voor werknemers met ADHD. Toch kunnen de conclusies uit deze analyse die werken voor mensen met ADHD, mogelijks ook effectief zijn voor neurotypische individuen. Dit brengt ons bij de kwestie van wat als 'normaal' of 'de norm' wordt beschouwd, wat in grote mate afhangt van iemands perceptie (Botha & Gillespie-Lynch, 2022; David Rosenhan, 1973 in Sienaert, 2017; Festinger, 1954; S. Schepers, 2023) en aldus mogelijks voortkomt uit iemands basisassumpties zoals Schein (1990) beschrijft. De bevindingen van dit onderzoek lijken te concluderen dat de cultuur, de relatie met collega's en leidinggevendenden de basis vormen van een cultuur die inclusief is voor werknemers met ADHD.

6.4.1 Aanbevelingen voor werkgevers

Vanuit de conclusies van dit onderzoek kunnen er enkele aanbevelingen voor werkgevers worden gedefinieerd. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek wordt er aanbevolen dat werkgevers hun normaalbeeld en waarden kritisch evalueren en zich afvragen of deze open is naar afwijkend gedrag. Schein (1990; 1996) bespreekt ook dat de persoonlijke waarden en normen van de leidinggevende of werkgevers een belangrijke invloed hebben op de bedrijfscultuur. Hierbij beveel ik aan deze denkoefening niet alleen op het niveau van de organisatie, maar ook op het niveau van de persoon uit te voeren. Uit de analyse en literatuurstudie blijkt de kennis over ADHD bij werkgevers en leidinggevende nog steeds beperkt te zijn (Khan et al., 2022; Patton, 2009; Weber et al., 2022). Daarom beveel ik, zoals andere onderzoeken (S. Schepers, 2023), trainingen aan om de kennis van ADHD en andere vormen van neurodiversiteit te verbreden. Tot slot blijkt directe en formele feedback een belangrijk onderdeel te zijn voor werknemers met ADHD. Daarom beveel ik aan te kijken naar de inclusiviteit van HR-praktijken. Zo kunnen er bijvoorbeeld frequentere momenten worden ingepland om feedback te voorzien voor werknemers met ADHD en op minder formele momenten bevestiging van het werk dat ze uitvoeren. Tot slot beveel ik aan om na te gaan aan de hand van het jobdesign of het bedrijf voldoende voorzieningen biedt, voor de noden die werknemers ervaren.

7 Referentielijst

- ADHD* *DSM-5* *criteria.* (n.d.).
Hulpguids. <https://hulpguids.nl/informatie/ziektebeelden/neurobiologische-ontwikkelingsstoornissen/adhd/dsm-5-criteria-adhd>
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality perceived organizational support and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2015-0086>
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader – member exchange. *Management Research Review*, 37(11), 930–943. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2013-0102>
- Asherson, P., Akehurst, R., Kooij, J. J. S., Huß, M., Beusterien, K., Sasanè, R., Gholizadeh, S., & Hodgkins, P. (2012). Under diagnosis of adult ADHD. *Journal of Attention Disorders*, 16(5_suppl), 20S-38S. <https://doi.org/10.1177/1087054711435360>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social Identity Theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Attoe, D. E., & Climie, E. A. (2023). Miss. Diagnosis: A Systematic Review of ADHD in Adult Women. *Journal of Attention Disorders*, 27(7), 645–657. <https://doi.org/10.1177/10870547231161533>
- Botha, M., & Gillespie-Lynch, K. (2022). Come as You Are: Examining Autistic Identity Development and the Neurodiversity Movement through an Intersectional Lens. *Human Development*, 66(2), 93–112. <https://doi.org/10.1159/000524123>
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-x](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-x)
- Chapman, R. (2021). Neurodiversity and the social ecology of mental functions. *Perspectives on Psychological Science*, 16(6), 1360–1372. <https://doi.org/10.1177/1745691620959833>
- Corrigan, P. W., Bink, A. B., Fokuo, J. K., & Schmidt, A. (2015). The public stigma of mental illness means a difference between you and me. *Psychiatry Research*, 226(1), 186–191. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2014.12.047>
- De Cooman, R., & Vleugels, W. (2022). Person–Environment fit: theoretical perspectives, conceptualizations, and outcomes. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>

- De Reu, M. (2023, March 10). 'Zijn beperkingen eigen aan ADHD, of laten ze net zien hoe we er als samenleving mee omgaan?' Knack. <https://www.knack.be/opinie/zijn-beperkingen-eigen-aan-adhd-of-hoe-we-er-als-samenleving-mee-omgaan>
- De Tijd. (2022a). *Ethisch hacker Inti De Ceukelaire: "Mijn neurodiversiteit is een vloek en een zegen."* <https://www.tijd.be/dossiers/de-tijdcapsule/ethisch-hacker-inti-de-ceukelaire-mijn-neurodiversiteit-is-een-vloek-en-een-zegen/10358757.html>
- De Tijd. (2022b). *Neurowetenschapper Anil Seth: 'Er is niet één juiste manier om de wereld te zien.'* <https://www.tijd.be/ondernemen/farma-biotech/neurowetenschapper-anil-seth-er-is-niet-een-juiste-mani-er-om-de-wereld-te-zien/10435275.html>
- De Tijd (Ed.). (2023, August 18). Bedrijven lokken ons naar kantoor, maar laten thuiswerk niet los. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/de-tijd-vooruit/hr/bedrijven-lokken-ons-naar-kantoor-maar-laten-thuiswerk-niet-los/10487363.html>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Ding, H., & Yu, E. (2021). Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: a Moderated Mediation model. *Journal of Career Development*, 49(5), 1108–1121. <https://doi.org/10.1177/08948453211018807>
- Dobusch, L. (2020). The inclusivity of inclusion approaches: A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 379–396. <https://doi.org/10.1111/gwao.12574>
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108–125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293–307. <https://doi.org/10.1002/job.4030110405>

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Gershon, J. (2002). A Meta-Analytic Review of Gender Differences in ADHD. *Journal of Attention Disorders*, 5(3), 143–154. <https://doi.org/10.1177/108705470200500302>
- Godfrey, E., Fuermaier, A. B. M., Tucha, L., Butzbach, M., Weisbrod, M., Aschenbrenner, S., & Tucha, O. (2020). Public perceptions of adult ADHD: Indications of stigma? *Journal of Neural Transmission*. <https://doi.org/10.1007/s00702-020-02279-8>
- Goering, S. (2015). Rethinking disability: the social model of disability and chronic disease. *Current Reviews in Musculoskeletal Medicine*, 8(2), 134–138. <https://doi.org/10.1007/s12178-015-9273-z>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hallowell, E. M., & Ratey, J. J. (2023). *ADHD 2. 0: New Science and Essential Strategies for Thriving with Distraction - from Childhood Through Adulthood*.
- Haynie, J. J., Baur, J., Harris, J. N., Harris, S. G., & Moates, K. N. (2018). When caring leaders are constrained: The impact of LMX differentiation on leader empathic concern in predicting discretionary work behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051818767394>
- Helmus, K., Schaars, I. K., Wierenga, H., De Glint, E., & Van Os, J. (2019). Decreasing Stigmatization: reducing the discrepancy between “Us” and “Them”. An intervention for mental health care professionals. *Frontiers in Psychiatry*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2019.00243>
- Hinshaw, S. P., & Cicchetti, D. (2000). Stigma and mental disorder: Conceptions of illness, public attitudes, personal disclosure, and social policy. *Development and Psychopathology*, 12(4), 555–598. <https://doi.org/10.1017/s0954579400004028>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Houting, J. D. (2018). Neurodiversity: An insider’s perspective. *Autism (London)*, 23(2), 271–273. <https://doi.org/10.1177/1362361318820762>
- Hulpguids. (n.d.). ADHD - cognitieve functies | Hulpguids. <https://hulpguids.nl/informatie/ziektebeelden/neurobiologische-ontwikkelingsstoornissen/adhd/adhd-cognitieve-functies>

- Hutson, P., & Hutson, J. (2023). Neurodiversity and Inclusivity in the workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2). <https://doi.org/10.33423/jop.v23i2.6159>
- Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, 184, 106989. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106989>
- Kahle, K. (2021). Why autism is often missed in women and girls [Video]. TED Conferences. Van https://www.ted.com/talks/kate_kahle_why_autism_is_often_missed_in_women_and_girls
- Kahlow, J. A. (2022). Cases on organizational communication and understanding understudied groups. IGI Global.
- Kan je autisme verbergen ? (Season 6). (2023, July 2). <https://podcasts.apple.com/be/podcast/de-universiteit-van-vlaanderen-podcast/id1393961197?i=1000618991442>
- Kegelaers, M. (2020, October). Leadership & Human Capital Workshop [Slide show].
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2022a). Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339–1386. <https://doi.org/10.1177/10596011221133583>
- Kooij, S. (2001). ADHD bij volwassenen. *Neuropsychiatry*, 5(6), 142–147. <https://doi.org/10.1007/bf03071001>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lebowitz, M. S. (2013). Stigmatization of ADHD. *Journal of Attention Disorders*, 20(3), 199–205. <https://doi.org/10.1177/1087054712475211>
- LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A. L., & Carter, N. T. (2023). Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 1–19. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.86>

- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: a typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Lorenz-Krause, R. (2011). Rezension: Anselm Strauss, Juliet Corbin: Basics of qualitative research. Techniques and and procedures for developing Grounded Theory.
- McIntosh, C. K., Hyde, S. A., Bell, M. P., & Yeatts, P. E. (2022). Thriving at work with ADHD: antecedents and outcomes of proactive disclosure. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(2), 228–247. <https://doi.org/10.1108/edi-02-2022-0033>
- Moore, C. B., McIntyre, N., & Lanivich, S. E. (2019). ADHD-Related Neurodiversity and the entrepreneurial mindset. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(1), 64–91. <https://doi.org/10.1177/1042258719890986>
- Neurodiversity Foundation. (2023, March 26). History - Neurodiversity Foundation. Neurodiversity Foundation - Bridging the Gap Between Neurodivergent & Neurotypical in Order to Move Towards a Neurodiverse Society That Embraces All Types of Minds. <https://neurodiversiteit.nl/history/>
- Nielsen, K., & Christensen, M. (2021). Positive Participatory Organizational Interventions: a multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696245>
- Nocon, A. S., Roestorf, A., & Menéndez, L. M. G. (2022). Positive psychology in neurodiversity: An investigation of character strengths in autistic adults in the United Kingdom in a community setting. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 99, 102071. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2022.102071>
- Norris, Ed. J. (2022). Understanding ADHD under the neurodiversity umbrella. <https://neurodiversity.be>. <https://neurodiversity.be/content/uploads/2022/06/understanding-adhd-under-the-neurodiversity-umbrella.pdf>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Oscarsson, M., Nelson, M., Rozental, A., Ginsberg, Y., Carlbring, P., & Jönsson, F. U. (2022). Stress and work-related mental illness among working adults with ADHD: a qualitative study. *BMC Psychiatry*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12888-022-04409-w>

- Pak, K., Kooij, D., De Lange, A., & Van Veldhoven, M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Patton, E. (2009). When Diagnosis Does Not Always Mean Disability: The Challenge of Employees with Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD). *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(3), 326–343. <https://doi.org/10.1080/15555240903176161>
- Pellicano, E., & Houting, J. D. (2021). Annual Research Review: Shifting from 'normal science' to neurodiversity in autism science. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines (Print)*, 63(4), 381–396. <https://doi.org/10.1111/jcpp.13534>
- Robbins, R. (2017). The untapped potential of the ADHD employee in the workplace. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1271384. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1271384>
- Robison, R., Reimherr, F. W., Marchant, B. K., Faraone, S. V., Adler, L. A., & West, S. A. (2008). Gender differences in 2 clinical trials of adults with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder. *The Journal of Clinical Psychiatry*, 69(2), 213–221. <https://doi.org/10.4088/jcp.v69n0207>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek*.
- Schaufeli, W., & Blanc, P. L. (2020). Theoretische modellen over werkstress. In Bohn Stafleu van Loghum eBooks (pp. 25–47). https://doi.org/10.1007/978-90-368-2495-8_2
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist/ the American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schepers, J. (2023). Leadership & Human Capital kick-off session [Slide show].
- Schepers, S. (2023). *Als alle breinen werken*.
- Sedgwick, J., Merwood, A., & Asherson, P. (2018). The positive aspects of attention deficit hyperactivity disorder: a qualitative investigation of successful adults with ADHD. *Adhd Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 11(3), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s12402-018-0277-6>

- Siebers, T. (2001). Disability in theory: From social constructionism to the new realism of the body on JSTOR. *American Literary History*, 13(4)-737–754. <http://www.jstor.org/stable/3054594>
- Sienaert, P. (2017). Psychopathologie.
- Stibbe, T., Huang, J., Paucke, M., Ulke, C., & Strauß, M. (2020). Gender differences in adult ADHD: Cognitive function assessed by the test of attentional performance. *PLOS ONE*, 15(10), e0240810. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0240810>
- Stolte, M., Pons, V. T., Vlaming, P., Jakobi, B., Franke, B., Kroesbergen, E. H., Baas, M., & Hoogman, M. (2022). Characterizing creative thinking and creative achievements in relation to symptoms of Attention-Deficit/Hyperactivity disorder and autism spectrum disorder. *Frontiers in Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.909202>
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M., & McGregor, F. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations*, 43(4), 858–872. <https://doi.org/10.1108/er-09-2020-0446>
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology*. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(2), 183–190. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1979.tb00324.x>
- Tajfel, H., & Turner, J. (2004). An integrative theory of intergroup conflict. In *Organizational identity* (pp. 56–65). [https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=BgBREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA56&dq=Tajfel+and+Turner+\(1979\)&ots=5sSaHlfq3p&sig=2XTw_odohOejg7d8LTgEt25ZIDc#v=onepage&q=Tajfel%20and%20Turner%20\(1979\)&f=false](https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=BgBREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA56&dq=Tajfel+and+Turner+(1979)&ots=5sSaHlfq3p&sig=2XTw_odohOejg7d8LTgEt25ZIDc#v=onepage&q=Tajfel%20and%20Turner%20(1979)&f=false)
- Tak, N. (2022). Ontwikkelingsstoornissen bij volwassenen: het nut van de holistische theorie. https://www.tijdschriftvoorpsychiatrie.nl/nl/artikelen/article/50-13056_Ontwikkelingsstoornissen-bij-volwassenen-het-nut-van-de-holistische-theorie
- Thomas, E., Molebogeng Diale, B., & Aigbodion, V. V. (2022). Workplace Experiences Of Youth Diagnosed With Attention Deficit Hyperactivity Disorder (Adhd). www.journalppw.com. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/7293>
- Van Vianen, A. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2014). My strengths count! *Human Resource Management*, 54(1), 81–103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21623>

- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2022). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 376–398. <https://doi.org/10.1002/job.2607>
- Wadsworth, J., & Harper, D. C. (2007). Adults with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: assessment and Treatment Strategies. *Journal of Counseling & Development*, 85(1), 101–108. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2007.tb00450.x>
- Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J., & McDowall, A. (2022). Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12431>
- Women's mental health. (2020). In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29081-8>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

8 Bijlagen

8.1 Diagnostische criteria

(Hallowel & Ratey, 2023)

THE DIAGNOSTIC AND STATISTICAL MANUAL OF MENTAL DISORDERS DEFINITION OF AND CRITERIA FOR ADHD (ABRIDGED)

People with ADHD show a persistent pattern of inattention and/or hyperactivity-impulsivity that interferes with functioning or development:

1. Inattention: Six or more symptoms of inattention for children up to age 16, or five or more for adolescents 17 and older and adults; symptoms of inattention have been present for at least 6 months, and they are inappropriate for developmental level:

- Often fails to give close attention to details or makes careless mistakes in schoolwork, at work, or with other activities.
- Often has trouble holding attention on tasks or play activities.
- Often does not seem to listen when spoken to directly.
- Often does not follow through on instructions and fails to finish schoolwork, chores, or duties in the workplace (e.g., loses focus, becomes sidetracked).
- Often has trouble organizing tasks and activities.
- Often avoids, dislikes, or is reluctant to do tasks that require mental effort over a long period of time (such as schoolwork or homework).
- Often loves things necessary for tasks and activities (e.g. school, materials, pencils, books, tools, wallets, keys, paperwork, eyeglasses, mobile phones)
- Is often easily distracted.
- Is often forgetful in daily activities.

2. Hyperactivity and Impulsivity: Six or more symptoms of hyperactivity-impulsivity for children up to age 16, or five or more for adolescents 17 and older and adults; symptoms of hyperactivity-impulsivity have been present for at least 6 months to an extent that is disruptive and inappropriate for the person's developmental level:

- Often fidgets with or taps hands or feet, or squirms in seat.
- Often leaves seat in situations when remaining seated is expected.
- Often runs about or climbs in situations where it is not appropriate (adolescents or adults may be limited to feeling restless).
- Often is unable to play or take part in leisure activities quietly.
- Is often "on the go," acting as if "driven by a motor."
- Often talks excessively.
- Often blurts out an answer before a question has been completed.
- Often has trouble waiting his/her turn.
- Often interrupts or intrudes on others (e.g., butts into conversations or games).

In addition, the following conditions must be met:

- Several inattentive or hyperactive-impulsive symptoms were present before age 12 years.

- Several symptoms are present in two or more settings (such as at home, school, or work; with friends or relatives; in other activities).
- There is clear evidence that the symptoms interfere with, or reduce the quality of, social, school, or work functioning.
- The symptoms are not better explained by another mental disorder (such as a mood disorder, anxiety disorder, dissociative disorder, or a personality disorder). The symptoms do not happen only during the course of schizophrenia or another psychotic disorder.

-

Based on the types of symptoms, three kinds (presentations) of ADHD can occur:

- Combined Presentation: if enough symptoms of both criteria inattention and hyperactivity-impulsivity were present for the past 6 months
- Predominantly Inattentive Presentation: if enough symptoms of inattention, but not hyperactivity-impulsivity, were present for the past six months
- Predominantly Hyperactive-Impulsive Presentation: if enough symptoms of hyperactivity-impulsivity, but not inattention, were present for the past six months.

Because symptoms can change over time, the presentation may change over time as well.

DIAGNOSING ADHD IN ADULTS

ADHD often lasts into adulthood. To diagnose ADHD in adults and adolescents age 17 or older, only 5 symptoms are needed instead of the 6 needed for younger children. Symptoms might look different at older ages. For example, in adults, hyperactivity may appear as extreme restlessness or wearing others out with their activity.

8.2 Interviewleidraad werknemers

Goedemiddag, mijn naam is Joyce en ik ben momenteel bezig met mijn master in Handelswetenschappen. Voor het schrijven van mijn masterproef ben ik geïnteresseerd in het verkennen van het concept 'een neuro-inclusieve werkomgeving', met specifieke aandacht voor de behoeften en uitdagingen die mensen met ADHD kunnen ervaren. Het doel van het onderzoek is om enerzijds meer inzicht te krijgen in de ervaringen van werknemers met ADHD op het werk en daarnaast om meer inzicht te krijgen in hoe organisaties kunnen zorgen voor een werkomgeving waarin werknemers met ADHD kunnen functioneren. Daarnaast onderzoek ik hoe een neuro-inclusieve werkomgeving eruit zou kunnen zien en welke aanpassingen (bronnen) zorgen voor het verbeteren van de prestaties vanuit het perspectief van zowel werkgevers als werknemers.

Ik wil erop duiden dat er geen juiste of foute antwoorden zijn. Ik ben erg geïnteresseerd in de ervaringen en visies die u al heeft meegemaakt als werknemer met ADHD. Ik ben ook zeer geïnteresseerd in concrete situaties of ervaringen die u heeft vanuit uw eigen leefwereld op het werk.

Alle informatie die tijdens dit gesprek wordt besproken, zal strikt vertrouwelijk worden behandeld en worden gepseudonimiseerd in mijn thesis. Uw identiteit zal niet worden vrijgegeven. Indien u akkoord gaat, zal het gesprek zoals eerder ook vermeld opgenomen worden om ervoor te zorgen dat er geen informatie verloren gaat. Na dit academiejaar zullen alle opnames worden gewist. Is dat ok voor u?

Feitelijke gegevens

1. Kan u uzelf voorstellen?
 - a. Wat is uw leeftijd?
2. Kan u iets vertellen over het werk dat u nu doet?

Kan u iets meer vertellen over de organisatie waar u nu werkt?

Hoe ziet een doorsnee dag eruit?

Waarom heeft u gekozen voor de organisatie waar u nu werkt?
3. Kan u iets meer vertellen over uw loopbaan?
 - a. Heeft u ooit een loopbaanonderbreking gehad?
 - b. Waarom bent u van job veranderd?
4. Kan u iets meer vertellen over uw diagnose?
 - a. Wanneer bent u gediagnosticeerd?
 - b. Was er een aanleiding?
 - c. Wat voor gevoel gaf het u, wanneer u de diagnose kreeg?

Bedrijfscultuur

Kan u de bedrijfscultuur van uw huidige organisatie omschrijven?

Kunt u me vertellen in welke mate de huidige bedrijfscultuur tegemoetkomt aan uw behoeften?

Wat zijn de voornaamste uitdagingen die u ervaart met betrekking tot de bedrijfscultuur waar u nu werkt?

Op welke manier worden nieuwe ideeën en voorstellen verwelkomd?

Hoe worden successen binnen het bedrijf erkend?

Hoe staat uw werkgever ten opzichte van het maken van fouten?

Aan welke vereisten zou volgens u een bedrijfscultuur moeten voldoen om inclusief te zijn voor werknemers met ADHD?

Relatie met leidinggevenden

Kunt u uw relatie met uw directe leidinggevende omschrijven?

Hoe zou u de atmosfeer beschrijven wanneer uw leidinggevende aanwezig is?

Welke aanpassingen doet uw leidinggevende vandaag in het bedrijf waar u werkt zodat u beter kunt presteren?

Welke veranderingen zou uw leidinggevende kunnen aanbrengen om een omgeving te creëren waar u optimaal kan presteren?

Welk effect heeft uw leidinggevende op uw prestaties?

In welke mate deelt u uw diagnose mee aan uw leidinggevende?

Wat zijn uw ervaringen met het meedelen van uw ADHD diagnose aan uw leidinggevende?

Kunt u mij vertellen in welke mate de diagnose rond ADHD invloed heeft op werknemers op het werk?

Welke impact heeft uw diagnose op u in de werkomgeving?

Op welke manieren kan een leidinggevende een bijdrage leveren voor het creëren van een inclusieve werkplek voor werknemers met ADHD?

Relatie met collega's

Hoe verloopt de omgang met collega's?

Kan u de relatie met uw collega's omschrijven?

Wat is het effect van uw collega's op uw prestaties?

Welke ervaringen heeft u bij vorige werkgevers al gehad met betrekking tot uw collega's op het werk?

Wat zijn de voornaamste uitdagingen die u ervaart met collega's op het werk?

Kunt u mij meer vertellen van uw ervaringen met het meedelen van uw ADHD diagnose bij uw collega's?

In welke mate deelt u uw diagnose mee aan collega's?

In welke mate heeft het stigma invloed op uw beslissing om uw diagnose mee te delen?

Op welke manieren kunnen collega's bijdragen tot het creëren van een inclusieve werkplek voor werknemers met ADHD?

Job eigenschappen

Waarom heeft u voor uw huidige job gekozen?

In welke mate heeft u voldoening uit uw huidige job?

Ja, hoe?

Nee, waarom?

Wat zijn jou persoonlijke sterktes?

Wat zijn jou persoonlijke zwaktes?

Bent u ooit van job veranderd?

Zoja, waarom?

Op welke manieren denkt u dat jouw vaardigheden overeenkomen met de vereisten van je job?

In welke mate kunt u presteren met de huidige hulpmiddelen die uw werkgever biedt? Hulpmiddelen kunnen zowel fysiek als niet fysiek zijn.

Welke hulpmiddelen worden er vandaag geboden?

Welke hulpmiddelen zijn er vandaag niet, waar u wel nood aan hebt?

Welke aspecten van je werk vindt u het meest uitdagend?

Kunt u enkele voorbeelden geven van situaties op het werk waarin u stress hebt ervaren?

Wat denkt u dat de oorzaken waren van die stress?

Welke eigenschappen moet een job hebben zodat werknemers met ADHD optimaal kunnen presteren volgens uw eigen ervaringen?

Afronding

Zijn er zaken die u graag wil toevoegen, die we nog niet besproken hebben maar belangrijk zijn om te weten?

Welk advies zou u werkgevers geven die met mensen met adhd werken/willen werken?

Dit waren alle vragen. Ik wil u graag bedanken voor deel te nemen aan mijn onderzoek. Ik vond het super interessant om uw persoonlijk verhaal te horen. Heeft u nog vragen voor mee? Indien er u nog een vraag binnenschiet, mag u mij altijd mailen of bellen. Zoals reeds aangehaald zal de opname gewist worden op het einde van het schrijven van mijn masterproef en alle gegevens zullen strikt vertrouwelijk behandeld worden. Ik zoek trouwens nog enkele respondenten. Als u opzoek zou moeten gaan naar werknemers met ADHD, waar zou u heen gaan om ze te vinden?

8.3 Informed Consent

Geïnformeerde toestemming

Titel van het onderzoek:

Inclusiever werkplekomgeving voor werknemers met ADHD

Contactgegevens onderzoeker:

Joyce Vansimpsen

Joyce.vansimpsen@student.uhasselt.be

+32 486 680 610

Reden onderzoek:

Masterproef in opdracht van UHasselt

Doel en methodologie van het onderzoek:

Onderzoeken van uitdagingen en mogelijkheden van ADHD op het werk

Type onderzoek:

Diepte-interview (± 1 uur)

Datum onderzoek:

Ik, ondertekende,

Naam en voornaam:

E-mailadres:

- Ik begrijp wat van mij verwacht wordt tijdens dit onderzoek.
- Er is **geen nood voorkennis** vereist. Alle concepten worden verduidelijkt tijdens het onderzoek.
- Mijn deelname levert een bijdrage aan het wetenschappelijk onderzoek. Ik weet dat ik geen verdere beloning of compensatie voor mijn deelname zal ontvangen.
- Ik begrijp dat mijn deelname aan deze studie **vrijwillig** is. Ik heb **het recht om mijn deelname op elk moment stop te zetten**. Daarvoor hoef ik geen reden te geven en ik weet dat daaruit geen nadeel voor mij kan ontstaan.
- De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor wetenschappelijke **doeleinden en mogen gepubliceerd worden. Ik begrijp dat mijn naam daarbij niet gepubliceerd.**
- Alle gegevens die verzameld worden zullen vertrouwelijk behandeld worden en op het einde na de masterproef zullen alle opnames en gegevens gewist worden.

Ik heb bovenstaande informatie gelezen en begrepen en ik heb antwoord gekregen op al mijn vragen betreffende deze studie. ☐

Ik geef toestemming tot het maken van een opname. ☐

Ik stem toe om deel te nemen. ☐

Datum:

Naam en handtekening deelnemer onderzoek

Naam en handtekening onderzoeker

8.4 Informatieblad

Inlichtingenblad voor deelnemers

Inleiding

U wordt uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoek over neurodiversiteit op het werk.

Voordat u beslist over uw deelname aan dit onderzoek willen we u wat meer informatie geven over het doel ervan, wat dit betekent op organisatorisch vlak en wat de eventuele voordelen en risico's voor u zijn. Zo kan u een beslissing nemen op basis van de juiste informatie. Dit wordt "geïnformeerde toestemming" genoemd.

Wij vragen u de volgende informatie aandachtig te lezen. Hebt u vragen, dan kan u die stellen aan de onderzoeker.

Onderzoek

- Het onderzoek wordt uitgevoerd door Joyce Vansimpsen in het kader van het opleidingsonderdeel: masterproef uit de opleiding Handelswetenschappen van de Universiteit Hasselt.
- Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de mogelijkheden en uitdagingen van ADHD op het werk en rol van de werkplekomgeving.
- Er worden interviews afgenomen met werknemers met de diagnose ADHD. Indien u beslist deel te nemen, wordt dit interviews opgenomen. Het doel van deze audio-opname is het verzekeren van een correcte weergave van het gesprek in geschreven vorm.

Als u aan deze studie deelneemt, dient u het volgende te weten:

- Uw deelname is vrijwillig; er kan op geen enkele manier sprake zijn van dwang. Voor deelname is uw toestemming nodig. Ook nadat u toestemming hebt gegeven, kan u de onderzoeker laten weten dat u uw deelname wilt stopzetten. Hiervoor hoeft u geen reden te geven en dit zal geen enkel nadeel veroorzaken.
- Indien u besluit om aan dit onderzoek deel te nemen, brengt dit geen rechtstreekse voordelen met zich mee. Er zijn geen risico's of ongemakken verbonden aan deelname.
- De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Uw naam wordt daarbij niet gepubliceerd, er wordt gewerkt met pseudonimisering, en de vertrouwelijkheid van de gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd overeenkomstig de wetgeving ter zake.
- Het onderzoeksteam staat er garant voor dat zowel uw persoonlijke gegevens als alle onderzoeksresultaten die voortvloeien uit dit onderzoek op een vertrouwelijke, gepseudonimiseerde manier behandeld zullen worden in overeenstemming met artikel 7 van de 'Wet op het Privéleven met Betrekking tot de Behandeling van Persoonlijke Gegevens' van 8 december 1992 en met de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming 2016/679 van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens.
- Uw persoonlijke onderzoeksgegevens kunnen enkel worden ingezien door de betrokken groepsleden en de betrokken medewerkers van de Universiteit Hasselt. Ze worden daarbij vertrouwelijk behandeld. Een uitgeschreven en gepseudonimiseerde versie van het gesprek wordt enkel gedeeld met dezelfde partijen. Uw identiteit of die van uw organisatie zal verder met niemand gedeeld worden, ook niet in de presentatie die studenten op basis van hun onderzoek geven.
- Indien u extra informatie wenst, kan u altijd contact opnemen met de onderzoeker of de docenten van het vak 3855 – MASTERPROEF ONDERNEMERSCHAP EN MANAGEMENT: prof. dr. Eline Jammaers: eline.jammaers@uhasselt.be en/of drs. Tim Gielens: tim.gielens@uhasselt.be

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben ingelicht. Voor bijkomende vragen of opmerkingen kan u ons altijd contacteren op onderstaande contactgegevens.

Joyce Vansimpsen – joyce.vansimpsen@student.uhasselt.be