



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Neurodiversiteit op het werk: hoe een neuro-inclusieve werkomgeving creëren

Janne Simons

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

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 toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Neurodiversiteit op het werk: hoe een neuro-inclusieve werkomgeving creëren

Janne Simons

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Eline JAMMAERS

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS

Voorwoord

Ik, Janne Simons, ben masterstudente van de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Deze masterproef is geschreven in het kader van het behalen van mijn Masterdiploma.

In mijn directe omgeving kom ik dagelijks in contact met neurodivergente personen, dit heeft mijn interesse in neurodiversiteit opgewekt. In de huidige maatschappij zijn er nog veel misverstanden rond neurodivergente condities bijvoorbeeld ASS, ADHD, dyslexie, dyscalculie, en andere. Daarom is het belangrijk dat er meer informatie beschikbaar komt en wordt verspreid over neurodiversiteit om deze misverstanden recht te zetten en uit de maatschappij te krijgen. Mijn masterproef richt zich op hoe bedrijven een neuro-inclusieve werkomgeving kunnen realiseren.

Ik zou graag iedereen willen bedanken die me gesteund heeft tijdens dit proces. Allereerst wil ik mijn promotor prof. dr. Eline Jammaers en begeleider de heer Tim Gielens bedanken voor hun hulp, begeleiding en sturing tijdens dit proces. Ten tweede wil ik mijn respondenten bedanken voor hun deelname aan mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn vriend, familie en vrienden bedanken voor hun steun en feedback die ze me geboden hebben gedurende dit proces.

Samenvatting

In het hedendaagse arbeidslandschap zijn neurodivergente werknemers ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt (Austin & Pisano, 2017; Hutson & Hutson, 2023; Walkowiak, 2023). Een neurodivergent persoon is iemand met een ander cognitief profiel dan de maatschappelijke norm (Legault et al., 2021), hiermee worden personen met autisme spectrum stoornis (ASS), aandachtstekortstoornis met hyperactiviteit, dyslexie, dyscalculie en andere mee bedoeld. Neurodivergentie gaat over specifieke condities van een individu, terwijl neurodiversiteit gedefinieerd wordt als “de natuurlijke neurologische of neurocognitieve variatie in de menselijke populatie” (Legault et al., 2021, p3). Hieruit kan worden afgeleid dat neurodivergentie en neurodiversiteit niet hetzelfde betekenen. Hoewel neurodiversiteit een eigenschap van de gehele menselijke populatie kan zijn, is niet iedereen neurodivergent.

De literatuur (Davies et al., 2023; Khan et al., 2023; Rao & Polepeddi, 2019; Walkowiak, 2023) toont aan dat neurodivergente mensen met meer obstakels in aanraking komen, zoals discriminatie en stigmatisering, dan neurotypische mensen bij het zoeken naar een job. Hennekam en Follmer (2024) merkten op dat personen met ASS vaak worden geëlimineerd tijdens de eerste fasen van het aanwervingsproces en dat hun carrièrekansen negatief worden beïnvloed door stereotypering. Een manier om deze uitdagingen te elimineren is het implementeren van ondersteunende praktijken die neurodivergente personen de kans geven om te groeien op het werk (Hennekam & Follmer, 2024).

Het doel van deze masterproef is om te achterhalen hoe het HR-beleid kan worden aangepast om te komen tot een neuro-inclusieve werkomgeving. Binnen dit onderzoek is gewerkt met een algemeen conceptueel kader genaamd het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023), dat een manier biedt om tot een neuro-inclusieve werkomgeving te komen. Daarnaast test deze masterproef het conceptueel model in de praktijk om te onderzoeken of het voorkomt in de praktijk.

De resultaten van dit onderzoek zijn verzameld door acht semigestructureerde diepte-interviews af te nemen met zowel neurodivergente werknemers als HR-verantwoordelijken. Dit is gedaan om beide perspectieven te achterhalen, wat in lijn ligt met het procesmodel van strategisch HRM. Op deze manier werden de ervaringen van neurodivergente werknemers als HR-verantwoordelijken gemeten, omdat niet altijd dezelfde signalen overkomen bij de werknemers als bedoeld door de HR-verantwoordelijke (Brewster et al., 2013).

Deze masterproef trachtte een antwoord te bieden op vier deelvragen. Allereerst onderzocht het welke aanpassingen nodig zijn in het aanwervingsproces om neurodivergente werknemers beter te ondersteunen en hen zo meer kansen op tewerkstelling te bieden. Ten tweede werden specifieke uitdagingen van neurodivergente werknemers op de werkvloer geïdentificeerd. Ten derde werd onderzocht op welke manier aanpassingen op het werk kunnen worden ingezet om de prestaties van neurodivergente werknemers te optimaliseren. Tot slot werd de rol van bewustwording onderzocht bij het ontwikkelen van een neurodivergente-vriendelijke bedrijfscultuur.

Er kan geconcludeerd worden dat het aanwervingsproces niet op één manier kan worden aangepast voor alle neurodivergente werknemers. Dit komt doordat er verschillende uitdagingen zijn waar neurodivergente werknemers mee te maken krijgen. Uit de interviews kwamen twee aanpassingen naar voren: uitleg in duidelijke en verstaanbare taal en, in het geval van een schriftelijke sollicitatie,

toegang tot tools voor spelling en grammatica. De resultaten tonen aan dat er verschillende uitdagingen voorkomen onder de neurodivergente respondenten. Het is daarom van belang voor organisaties om in gesprek te gaan naar de juiste oplossingen en ondersteuning. Verder is er niet één manier waarop aanpassingen worden ingezet, deze nodige aanpassingen verschillen per neurodivergente respondent. De aanpassing hangt af van de noden van de neurodivergente werknemer en de specifieke uitdagingen die zij ervaren. Echter, het is opgemerkt dat de aangeboden aanpassingen op het werk een positief effect hebben op de productiviteit van neurodivergente werknemers. Tot slot is de bewustwording van neurodiversiteit belangrijk. De mate waarin informatie over neurodiversiteit binnen het bedrijf beschikbaar is, heeft een invloed op de visie op diversiteit en neurodiversiteit en het al dan niet delen van het neurotype binnen de organisatie. Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is dat de respondenten aangaven dat ze werken in een cultuur die openstaat voor diversiteit en neurodiversiteit. Het is mogelijk dat de respondenten enkel meededen aan dit onderzoek omdat het bedrijf openstaat voor neurodiversiteit, waardoor het daarom voor hen mogelijk makkelijker is om hier open over te praten.

Met al deze voorgaande zaken in het achterhoofd is er niet één manier waarop het HR-beleid aangepast moet worden om tot een neuro-inclusieve werkomgeving te komen. Dit komt doordat elk neurotype te maken heeft met verschillende uitdagingen en daarom ook andere aanpassingen vereist zijn om de productiviteit te verhogen of om het aanwervingsproces meer neuro-inclusief te maken. Bewustwording speelt een belangrijke rol in dit geheel, zoals benadrukt in het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023). Het is belangrijk om op te merken dat het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) een nieuw model is. Deze masterproef heeft getracht om dit model in de praktijk te testen door elke fase te bekijken en te onderzoeken in hoeverre bedrijven dit model toepassen en welke acties zij wel of niet ondernemen, om vanuit deze kennis mogelijke aanbevelingen en aanpassingen voor te stellen. Uit de resultaten is gebleken dat het drie-fasenmodel voorkomt in de praktijk, binnen één van de zeven bedrijven opgenomen in de steekproef werden alle drie de fasen toegepast. Daarnaast is het mogelijk dat neurodivergentie een te brede term is voor bedrijven om preventief aanpassingen te leveren en in te spelen op alle uitdagingen die neurodivergente personen ervaren om zo tot een neuro-inclusieve werkplek te komen. Dit komt doordat er veel verschillende uitdagingen zijn onder de neurodivergente populatie, wat een barrière kan vormen om tot een neuro-inclusieve werkplek te komen. Het is echter belangrijk voor bedrijven om in gesprek te gaan met neurodivergente werknemers om hun uitdagingen te achterhalen en te begrijpen, en hieraan aanpassingen te zoeken zodat zij voldoende ondersteund worden binnen het bedrijf waar nodig.

Het is belangrijk om op te merken dat dit onderzoek ook beperkingen kent. Binnen dit onderzoek is gewerkt met een nieuw model, zoals eerder vermeld, wat betekent dat er nog verschillende verbeterpunten zijn aan het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023). Bijvoorbeeld, er wordt gesproken over voorkeursbehandelingen, maar het blijft onduidelijk wie hiervoor in aanmerking komt. Het model geeft niet duidelijk aan of enkel neurodivergente werknemers met een officiële diagnose hiervoor in aanmerking komen. Verder is er vertrouwd op de verklaringen van de respondenten over hun neurodivergentie, wat niet formeel gecontroleerd werd om het vinden van respondenten niet te bemoeilijken. Daarnaast kunnen de resultaten beïnvloed zijn door een vertekend effect van sociaal wenselijke antwoorden (Steenkamp et al., 2010). Deze ontstaan wanneer respondenten, bewust of onbewust, antwoorden geven die zij gunstig of acceptabel vinden in een sociale context (Steenkamp

et al., 2010). Dit kan mogelijk het geval zijn bij de resultaten over discriminatie en de visie op diversiteit en neurodiversiteit. Om de impact van deze antwoorden te minimaliseren, is aan de respondenten via de *informed consent* meegedeeld dat dit onderzoek volledig anoniem is. Desondanks blijft de mogelijkheid bestaan dat sociaal wenselijke antwoorden voorkomen.

Binnen dit model is het interessant om verder onderzoek te doen naar hoe de persoonlijkheid van een neurodivergent individu invloed heeft op de ervaring van het neurotype, omdat niet elke respondent op dezelfde manier hun neurotype ervaarde. Verder kan het voor ondernemingen interessant zijn om dieper in te gaan op de voordelen van neurodiversiteit voor organisaties en hoe deze optimaal kunnen worden benut binnen de organisatie. Tot slot werd er weinig aandacht besteed aan de langetermijnnuitdagingen en aanpassingsstrategieën in het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023) die nodig zijn om dit model succesvol te implementeren op de werkvloer.

Voorwoord	1
Samenvatting	3
1 Introductie	9
2 Literatuurstudie	11
2.1 Neurodiversiteit	11
2.1.1 Definitie neurodiversiteit	11
2.1.2 Neurotypes	12
2.1.2.1 Aandachtstekortstoornis met hyperactiviteit (ADHD)	12
2.1.2.2 Autisme spectrum stoornis (ASS)	12
2.1.2.3 Dyscalculie	13
2.1.2.4 Dyslexie	13
2.1.3 Modellen van neurodiversiteit	14
2.1.3.1 Sociaal model van de handicap	14
2.1.3.2 Drie-fasenmodel	16
2.2 HR-beleid	21
2.2.1 Diversiteitsmanagement	23
2.2.1.1 Aanwervingsproces	24
2.2.1.2 Aanpassingen op het werk	26
3 Methoden	31
3.1 Kwalitatief onderzoek	31
3.2 Dataverzameling	31
3.2.1 Steekproeftrekking	31
3.4 ethische aspecten	33
3.5 Data analyse	33
3.6 Codeboom	35
4 Resultaten	37
4.1 Aanwervingsproces	37
4.2 Specifieke uitdagingen	40
4.3 Aanpassingen op het werk	43
4.4 Bewustwording over neurodiversiteit	47
5 Discussie	51
5.1 Onderzoeksconclusie	51

5.1.1 Aanwervingsproces.....	51
5.1.2 Specifieke uitdagingen	52
5.1.3 Aanpassingen op het werk.....	52
5.1.4 Bewustwording over neurodiversiteit	53
5.1.5 Algemene conclusie	54
5.2 Beperkingen.....	55
5.3 Toekomstig onderzoek.....	55
7 Referenties.....	57
8 Bijlagen	65
8.1 Interviewleidraad	65

1 Introductie

Binnen de hedendaagse samenleving wordt geschat dat 15 à 20 procent van de bevolking neurodivergent is (Preter, 2023). Eerdere onderzoeken (Davies et al., 2023; Khan et al., 2023; Rao & Polepeddi, 2019; Walkowiak, 2023) tonen aan dat neurodivergente mensen met meer obstakels in aanraking komen, zoals discriminatie en stigmatisering, dan neurotypische mensen bij het zoeken naar een job.

Neurodivergentie kan worden gedefinieerd als een andere manier waarop de hersenen werken dan bij een niet-neurodivergent individu, het neurotypische individu (Clouder et al., 2020; Houdek, 2022; Legault et al., 2021; Szulc et al., 2021). Neurodivergentie is een overkoepelende term voor een aantal condities, waaronder dyslexie, aandachtstekortstoornis met of zonder hyperactiviteit (ADHD, ADD), dyscalculie en autisme spectrum stoornis (Clouder et al., 2020; Khan et al., 2023; Russo et al., 2023; Tomczak, 2022; Weber et al., 2022). Echter, betekent neurodivergentie niet hetzelfde als neurodiversiteit. Neurodiversiteit wordt gedefinieerd als "de natuurlijke neurologische of neurocognitieve variatie in de menselijke populatie" (Legault et al., 2021, p. 3). Vanuit deze definitie kan iedereen wel eens neurodivers zijn, hoewel niet iedereen neurodivergent kan zijn (Legault et al., 2021). Legault et al. (2021) geven aan dat neurodiversiteit een steeds groeiende term is, waarmee zij bedoelen dat er nog steeds verschillen worden ontdekt in de hersenen die mogelijk ook onder neurodiversiteit vallen.

De termen neurodiversiteit en neurodivergentie raken in de samenleving steeds bekender door onder andere de vele podcasts rond dit thema, zoals De universiteit van Vlaanderen (Ghesquière, 2023; Noens, 2023) en The neurodivergent Magic Podcast (Griffith, 2023a, 2023b). Ook De Tijd draagt bij aan de bekendheid van de termen neurodiversiteit en neurodivergentie met het artikel "Werken met een brein dat anders is: 'Een jobcoach moet even vanzelfsprekend zijn als een werk-pc.'" (Preter, 2023). Het artikel vraagt meer aandacht voor neurodivergentie op de werkvloer. Preter (2023) stelt dat neurodivergente werknemers moeilijkheden ervaren bij het vinden van werk op de arbeidsmarkt. De auteur geeft een voorbeeld van een fictieve sollicitatie waarin de jobomschrijving veeleisend is en de persoonsbeschrijving inconsistent is. Een neurotypisch individu zal deze omschrijving met een korreltje zout nemen, terwijl een neurodivergent individu dit mogelijk letterlijk neemt, waardoor de kans klein is dat de neurodivergente persoon zal solliciteren. Bovendien wordt in het artikel aangehaald dat neurodivergente kandidaten sneller afvallen in het sollicitatieproces. Dit komt mogelijk doordat de samenleving vooral is ingericht op de noden van de meerderheid, namelijk neurotypische profielen (Preter, 2023).

Werkgevers maken nog andere denkfouten, zegt professor gezins- en orthopedagogiek aan de KU Leuven, Ilse Noens, in het artikel van Preter (2023). Zij stelt dat werkgevers eerder naar de sterktes kijken dan de uitdagingen rond neurodiversiteit te erkennen. Noens geeft aan dat de samenleving idealiter moet afstappen van het hokjesdenken en dat de werkplek open moet zijn voor mensen met verschillende profielen, zodat neurodiversiteit even gewoon wordt als gender- of cultuurdiversiteit (Preter, 2023).

Het thema neurodiversiteit is belangrijk voor bedrijven aangezien er een stijgende toestroom van neurodivergente studenten is in het hoger onderwijs (Clouder et al., 2020; Friedman & Nash-Luckenbach, 2023). Pino en Mortari (2014) vermelden dat in het academiejaar 2011-2012 ongeveer

vier procent van de studenten die aan hoger onderwijs begonnen, specifieke leerproblemen hadden die onder neurodiversiteit vallen, waaronder dyslexie, dyscalculie en dyspraxie. Deze stijgende toestroom van studenten zorgt ervoor dat het aandeel van de beroepsbevolking met een neurodivergent profiel in het werkveld zal stijgen. Deze groeiende groep van neurodivergente mensen kan zorgen voor meer diversiteit op de werkvloer. Preter (2023) geeft aan dat consultancybedrijf McKinsey een rapport heeft gepubliceerd had waarin staat dat diverse organisaties productiever zijn. Echter, geven Austin en Pisano (2017) aan dat 80 procent van de neurodivergente personen werkloos is.

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat neurodivergente personen niet de verantwoordelijk zijn voor de hoge werkloosheidscijfers onder de neurodivergente populatie, maar dat het personeelsbeleid en specifiek het aanwervingsproces niet open genoeg gedefinieerd zijn voor neurodivergente personen (Hennekam & Follmer, 2024; Krzeminska et al., 2019). Zo zagen Hennekam en Follmer (2024) dat in het Verenigd Koninkrijk 78 procent van de personen met autisme spectrum stoornis werkloos zijn. Deze personen worden vaak tijdens de eerste fasen van het aanwervingsproces geëlimineerd en hun carrièrekansen worden negatief beïnvloed door stereotypen over neurodivergente personen. Een manier om deze uitdagingen te elimineren is het implementeren van ondersteunende praktijken die neurodivergente personen de kans geven om te groeien op het werk (Hennekam & Follmer, 2024).

Deze masterproef onderzoekt hoe het HR-beleid kan worden aangepast om tot een meer inclusieve werkomgeving te komen voor neurodivergente werknemers. Dit onderzoek gebruikt het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) als algemeen kader, dat een manier biedt om met neurodivergentie op de werkvloer om te gaan. De leemte die deze masterproef probeert op te vullen, is het testen van het model van Khan et al. (2023) in de praktijk en het aanbrengen van mogelijk aanvullingen of verbeteringen.

De vraag die deze masterproef probeert te beantwoorden is "Hoe kan het HR-beleid worden aangepast om tot een neuro-inclusieve werkomgeving te komen?". Met volgende vier deelvragen:

- Welke aanpassingen zijn nodig in het aanwervingsproces om neurodivergente werknemers beter te ondersteunen?
- Wat zijn specifieke uitdagingen van neurodivergente werknemers op het werk?
- Op welke wijze kunnen aanpassingen op het werk worden ingezet om de prestaties van neurodivergente medewerkers te optimaliseren?
- Welke rol speelt bewustwording bij het creëren van een bedrijfscultuur die openstaat voor neurodiversiteit?

2 Literatuurstudie

2.1 Neurodiversiteit

Neurodiversiteit werd voor het eerst gebruikt in 1998 door Judy Singer, een socioloog van opleiding die zelf autisme heeft (Shah et al., 2022). De term neurodiversiteit is rond 1990 voor het eerst opgedoken (LeFevre-Levy, 2023) en verwijst volgens Tomczak (2022) naar de diversiteit in de menselijke cognitie, wat een normaal verschijnsel is. Het kan worden omschreven als elke vorm van cognitieve verwerking of, de manier van begrijpen wat niet overeenkomt met de typische manier van denken en zijn (LeFevre-Levy, 2023; Tomczak, 2022).

Onder dit deel gaat de term "neurodiversiteit" verder uitgelegd worden, welke neurotypes worden opgenomen in deze masterproef en een verdere verduidelijking hiervan. Daarnaast zal het sociaal model worden besproken, om een dieper begrip te vormen over het drie fasen model (Khan et al., 2023) wat dient als algemeen kader binnen deze masterproef.

2.1.1 Definitie neurodiversiteit

De term neurodiversiteit bestaat uit twee woorden namelijk "neuro" en "diversiteit". Het prefix "neuro" duidt op iets neurologisch (Olivieri II, 2023). Het suffix "diversiteit" verwijst naar een karakteristiek of een sociale groep en de mate waarin de individuen in de groep verschillen (Van Knippenberg et al., 2020). De termen "neurodiversiteit" en "neurodivergentie" worden weliswaar vaak door elkaar gebruikt. Legault et al. (2021) zien dit echter als een fout, omdat de term "neurodiversiteit" een term van inclusie is en "neurodivergentie" een term van exclusie is. Zo kan de term neurodiversiteit door iedereen gebruikt worden, terwijl de term neurodivergentie niet door iedereen gebruikt kan worden. Dit komt doordat neurodivergentie verwijst naar personen met andere cognitieve profielen dan de maatschappelijke norm (Legault et al., 2021). De personen die neurologisch buiten de maatschappelijke norm vallen, worden "neurodivergent" genoemd en personen die niet neurologisch buiten de maatschappelijke norm vallen, worden "neurotypisch" genoemd (Khan et al., 2023).

Verder is er geen eenduidige definitie voor welke neurotypes vallen onder neurodiversiteit. Legault et al. (2021) legden uit in zijn onderzoek dat neurodiversiteit een steeds groeiende term is. Hiermee bedoelen ze dat er steeds meer verschillen in de hersenen worden ontdekt en deze mogelijk ook onder neurodiversiteit vallen. Deze visie is ook terug te vinden in de literatuur, zo wordt er binnen het onderzoek van Walkowiak (2023) gebruikgemaakt van volgende neurotypes: dyslexie, dyspraxie, dyscalculie, aandachtstekortstoornis met hyperactiviteit, hierna vernoemd als ADHD, en autisme spectrum stoornis, hierna vernoemd als ASS. Clouder et al. (2020) rekenen echter het Tourette syndroom nog mee bij de bovenstaande neurotypes. Zo is niet elke onderzoeker voorstander van elk neurotype, dit verduidelijken Clouder et al. (2020) doordat dyslexie niet altijd onder de term neurodiversiteit valt. Dit komt doordat de cultuur bepaalt of het er wel of niet onder valt (Clouder et al., 2020). Binnen het onderzoek van Tomczak (2022) worden meer neurotypes als neurodivergent beschouwd dan in de vorige twee onderzoeken, namelijk: dyslexie, ADHD, dyspraxie, alzheimer, depressie, epilepsie, bipolaire stoornis, tourette syndroom en ASS (Tomczak, 2022).

Samengevat is er geen consensus over welke condities onder neurodiversiteit vallen (Legault et al., 2021). Hieronder zal dieper ingegaan worden op welke neurotypes opgenomen worden in deze masterproef. Om daarna dieper in te gaan op modellen van neurodiversiteit.

2.1.2 Neurotypes

In deze masterproef vallen de volgende vier neurotypes onder neurodiversiteit: ADHD, ASS, dyscalculie en dyslexie. Hier is bewust gekozen voor neurotypes die opgenomen zijn in de *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, verder vernoemd als DSM. De reden hiervoor is om via de DSM een dieper inzicht te verkrijgen in wat elk neurotype inhoudt. Bovendien komen deze neurotypes het vaakste voor in de artikelen die voor deze literatuurstudie zijn gebruikt.

Binnen de Belgische populatie wordt geschat dat 4,1 procent van de volwassenen ADHD heeft (T De Ridder, 2008). Verder ziet men dat er in België 526.13 per 100 duizend mensen zijn met ASS (Wisevoter, 2023), deze cijfers kunnen een onderschatting zijn van de werkelijke cijfers. Het onderzoek van Kreiser en White (2014) toont aan dat niet altijd dezelfde kenmerken van ASS zich manifesteren bij vrouwen als mannen en dat er meer onderzoek gedaan werd bij mannen over ASS dan bij vrouwen. Dit kan ervoor zorgen dat vrouwen minder snel worden gediagnosticeerd met ASS dan mannen (Kreiser & White, 2014). Daarnaast komt dyscalculie bij drie tot zes procent van de schoolpopulatie voor, wat vergelijkbaar is voor dyslexie en ADHD (Shalev et al., 2000).

2.1.2.1 Aandachtstekortstoornis met hyperactiviteit (ADHD)

Aandachtstekortstoornis met hyperactiviteit, ADHD, is een neurologische ontwikkelingsstoornis die zichtbaar wordt in de kindertijd (Adamis et al., 2023; Robbins, 2017; Wolraich, 2019) en gepaard gaat met symptomen zoals onoplettendheid of hyperactiviteit en impulsiviteit. Hoewel het gezien wordt als een conditie die zich manifesteert tijdens de kindertijd, wordt 60 procent van de gevallen pas zichtbaar vanaf dat het individu volwassen is (Adamis et al., 2023).

ADHD heeft een vrij lange naam vanwege zijn beschrijvende aard: aandachtstekort, hyperactiviteit en impulsiviteit. De term 'aandachtstekort' duidt vooral op de moeite om de aandacht vast te houden, vooral wanneer dit een mentale inspanning vereist. Daarnaast omvat het begrip "hyperactiviteit" vooral ongecontroleerde fysieke bewegingen, die vaak als overdreven en ongeremd worden ervaren. Impulsiviteit wordt gekenmerkt door een gebrek aan controle over acties, vooral in situaties die snelle beslissingen vereisen. Dit kan resulteren in impulsief gedrag of het nemen van belangrijke beslissingen zonder voldoende reflectie (Re & Capodici, 2020).

2.1.2.2 Autisme spectrum stoornis (ASS)

Autisme is een neurobiologische aandoening die vaak kenbaar wordt in de vroege kindertijd en zichtbaar wordt door beperkingen in sociale interactie, communicatie, en door vaste handelpatronen (Jurecic, 2007; Tomczak, 2022).

Met de publicatie van de DSM-5 (Reichenberg, 2013) werden de voorheen vier afzonderlijke condities samengevoegd om tot de term ASS te komen. De volgende condities werden samengevoegd: autistische stoornis, stoornis van Asperger, desintegratieve stoornis bij kinderen en pervasive developmental disorder-not otherwise specified. Deze samenvoeging vond plaats vanwege het gebrek aan voldoende onderzoek om ze als afzonderlijke en verschillende condities te classificeren. De huidige diagnostische criteria omvatten: ten eerste, beperkingen in sociale communicatie en interactie in verschillende domeinen, zoals een gebrek aan wederkerigheid in gesprekken, problemen met non-verbale communicatie zoals behoud van oogcontact, en moeilijkheden bij het begrijpen van relaties en nuances in gedrag. Ten tweede, beperkte en repetitieve gedragingen, deze gedragingen

kunnen variëren van vorm en ernst. Het gaat over repetitieve motorische bewegingen, geritualiseerde gedragingen, verbaal of non-verbaal, ongewone sterke interesses of volharding in bepaalde onderwerpen en verhoogde gevoeligheid voor zintuigelijke stimulatie zoals wind, pijn, geur, geluid en aanraking. Het ernstniveau voor ASS wordt bepaald langs een continuüm, gebaseerd op de mate van beperking voor sociale communicatie en beperkte repetitieve gedragingen, interesses en activiteiten. Dit wordt ingedeeld op drie niveaus volgens de nood aan ondersteuning: niveau één vereist ondersteuning, niveau twee vereist substantiële ondersteuning, en niveau drie vereist zeer substantiële ondersteuning. Deze nieuwe dimensies zorgen ervoor dat sommige mensen milde symptomen vertonen, terwijl andere meer substantiële symptomen vertonen (Reichenberg, 2013).

2.1.2.3 Dyscalculie

Andersson en Abdelmalek (2021) definieerden dyscalculie als “reduced ability of determining numbers and developing a mental number axis” (Andersson & Abdelmalek, 2021, p3). Bij dyscalculie in zijn originele vorm ligt de moeilijkheid in het begrijpen van de constructie van het wiskundige systeem van de natuurlijke getallen en het ontwikkelen van een mentale getallen as. Dit wil zeggen de verzameling getallen en de wiskundige structuren ervan met de gewone binaire bewerkingen van optellen en vermenigvuldigen (Andersson & Abdelmalek, 2021).

Kaufmann en von Aster (2012) definieerden dyscalculie als “difficulty acquiring basic arithmetic skills that is not explained by low intelligence or inadequate schooling.” (Kaufmann & von Aster, 2012, p1) Zo wordt dyscalculie gezien als een ernstige beperking van het aanleren van numerieke en rekenkundige basisvaardigheden bij een kind wiens intellectuele capaciteiten en schoolopleiding voldoende zijn. Bovendien komt dyscalculie ook vaker voor bij kinderen die neurologische aandoeningen hebben zoals epilepsie of vroeggeboorte (Kaufmann & von Aster, 2012).

Samengevat wordt dyscalculie omschreven als een verminderd vermogen om getallen te begrijpen en een mentale getallenlijn te ontwikkelen, waarbij de moeilijkheden voortkomen uit het begrijpen van de structuur van het wiskundig systeem, en het uitvoeren van basisrekeningen. (Andersson & Abdelmalek, 2021; Kaufmann & von Aster, 2012; Peters et al., 2018; Rapin, 2016)

2.1.2.4 Dyslexie

Dyslexie, een leerstoornis die voornamelijk invloed heeft op het taalgebied, met name lezen en spellen, is een levenslange conditie die ongeveer tien procent van de bevolking treft (Wissell et al., 2022). Snowling et al. (2020) definieerden dyslexie als “a difficulty in learning to decode (read aloud) and to spell.” (Snowling et al., 2020, p1). De DSM-5 classificeert dyslexie als een vorm van een neurologische ontwikkelingsstoornis, deze zijn erfelijke en levenslange condities. Verder bepaald de DSM-5 dat de term dyslexie alleen gebruikt mag worden als er sprake is van beperkte vooruitgang in het leren lezen en spellen, en er geen inhaalbeweging is met andere leeftijdsgenoten, zelfs niet na extra ondersteuning. Snowling et al. (2020) benadrukken dat dyslexie niet een synoniem is aan een ‘leerstoornis’, maar specifiek verwijst naar problemen met decoderen en spelling die zich manifesteren in de vroege schooljaren en aanhouden over de tijd. Deze hebben een significant effect op het academisch functioneren, doordat er minder vooruitgang is op het gebied van lezen en schrijven vergeleken met leeftijdsgenoten in vergelijkbare omstandigheden.

Zoals eerder vermeld is er geen eenduidige definitie voor welke neurotypes vallen onder neurodiversiteit, dit komt doordat neurodiversiteit een steeds groeiende term is (Legault et al., 2021). Zo zijn er verschillende benaderingen over hoe men neurodiversiteit kan definiëren op basis van het concept handicap, naar wie het gericht is, het doel en de manier waarop het doel bereikt wordt. Deze benaderingen worden weerspiegeld in verschillende modellen van neurodiversiteit. Het sociaal model zal hierna worden besproken, evenals het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023) wat een manier biedt hoe bedrijven neurodiversiteit kunnen implementeren, wat als algemeen theoretisch kader dient voor deze masterproef.

2.1.3 Modellen van neurodiversiteit

Zoals eerder besproken biedt de literatuur (Clouder et al., 2020; Thoms & Burton, 2018; Walkowiak, 2023) niet één definitie van welke condities onder neurodiversiteit vallen. Zo zijn er een aantal benaderingen om het te conceptualiseren. In deze masterproef wordt het sociaal model van de handicap in diepte besproken, omdat het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) ontwikkeld is via de lens van het sociaal model. Echter, is het sociaal model niet het enige model dat bestaat in de literatuur om neurodiversiteit te conceptualiseren. Er zijn nog meerdere modellen die neurodiversiteit conceptualiseren zoals aangetoond in het onderzoek van Retief en Letšosa (2018) en Thoms en Burton (2018): het religieus model, het identiteitsmodel, het mensenrechten-model, het transculturele diversiteits- en inclusiemodel, het cultuurmodel, het economisch model, het goede doel model en het limiet-model. Deze modellen gaan niet besproken worden in deze literatuurstudie, omdat het sociaal model van de handicap de basis vormde van het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023).

Modellen van handicap hebben volgens Smart (2009) overtuigende krachten, ze dienen als onderliggende structuur voor complexe diagnostische systemen zoals de DSM, maar eigenlijk zijn deze modellen eerder artefacten van de realiteit. Zo reflecteert geen enkel model alle noden van mensen met handicaps. Dit komt doordat elk model de noden reflecteert van de persoon of personen die het model definieerde (Smart, 2009; Thoms & Burton, 2018).

Binnen deze masterproef zal het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) worden gebruikt als algemeen kader. Dit kader is gekozen omdat deze masterproef onderzoekt hoe het HR-beleid inclusiever kan worden gemaakt voor neurodivergente werknemers in Vlaanderen. Hoewel het sociaal model van handicap niet wordt toegepast, wordt het toch besproken, aangezien het drie-fasenmodel daarop is gebaseerd, zoals eerder vermeld (Khan et al., 2023).

2.1.3.1 Sociaal model van de handicap

Het ontstaan van het sociaal model van de handicap is gekomen als tegenreactie op het medisch model van de handicap (Degener, 2017; Shakespeare, 2006). Dit veronderstelde dat de beperkingen in het lichaam het probleem zijn, terwijl het sociaal model betoogt dat de maatschappij het probleem vormt, met name de sociale onderdrukking van bepaalde groepen (Degener, 2017; Jaarsma & Welin, 2012; Shakespeare & Watson, 2001). Handicap wordt hier gedefinieerd als het nadeel of de ontoegankelijkheid van een activiteit die veroorzaakt wordt door een sociale organisatie die geen rekening houdt met personen die fysiek beperkt zijn in hun handelen en zo niet kunnen deelnemen aan reguliere sociale activiteiten (Shakespeare, 2006).

Het sociaal model van de handicap kent zijn grondslag in de intellectuele en politieke argumenten van de Union of Physically impaired against segregation, hierna vermeld als UPIAS. Deze groepering, die in 1971 ontstond, bestond uit een harde kern van gehandicapte mensen die zich op het marxisme richtte (Shakespeare, 2006). Binnen hun denkkader vonden ze dat invaliditeit een versterkend effect gaf op hun beperkingen die ze al hadden, waardoor ze zonder reden extra uitgesloten werden in de maatschappij (Shakespeare, 2006; Shakespeare & Watson, 2001). Vanuit deze groepering kwam de visie van het sociaal model dat handicaps ziet als *"social interpretations of human differences that frame those disabilities in linguistic, interpersonal, and political meanings"* (Thoms & Burton, 2018, p4). Met andere woorden, volgens Thoms en Burton (2018) geeft het citaat aan dat de academische benadering van handicaps cultureel en historisch bepaald is (Shakespeare, 2006; Smart, 2009; Thoms & Burton, 2018).

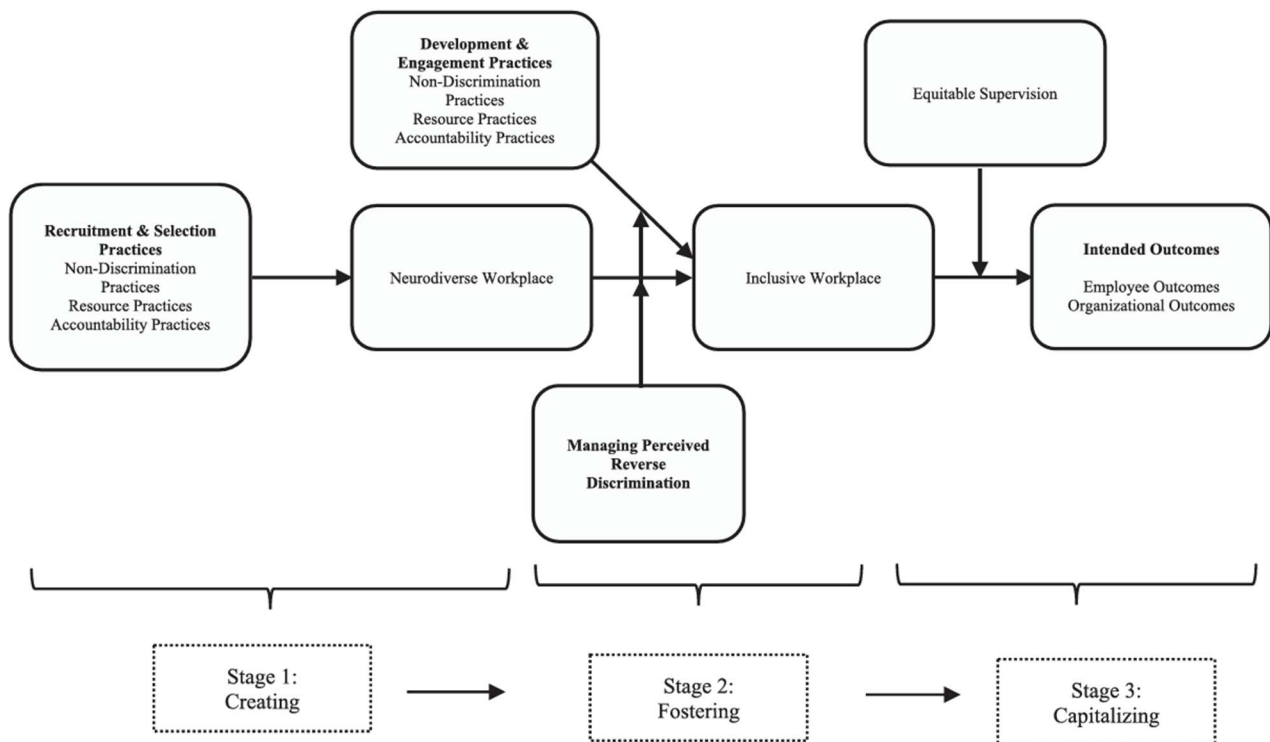
Shakespeare (2006) beschreef de volgende sterktes van het sociaal model in zijn onderzoek naar de verschillen tussen het sociaal en het medisch model van de handicap. De eerste sterkte was dat er een sociale beweging was opgericht die instond voor de personen met een handicap. Het idee van het sociaal model was ook gemakkelijk over te brengen naar andere toe. Als tweede sterkte werd gezien dat het sociaal model aantoont dat de problemen die mensen met een handicap ervaren, veroorzaakt zijn door sociale onderdrukking en uitsluiting, en niet door hun tekortkomingen of handicap. De derde sterkte is gerelateerd aan de tweede omdat het sociaal model meer zelfvertrouwen geeft aan mensen met een beperking. Dit komt doordat het model uitgaat van het positieve perspectief dat de tekortkoming of handicap niet de schuld is van het individu. De schuld werd verplaatst van het individu naar de sociale omgeving (Shakespeare, 2006).

Verder besprak Shakespeare (2006) ook een aantal zwaktes van het sociaal model, als eerste zwakte werd aangehaald dat het moeilijk is om als gehandicapt persoon de handicap als irrelevant te zien, zoals volgend citaat aantoont. *"As individuals, most of us simply cannot pretend with any conviction that our impairments are irrelevant because they influence every aspect of our lives. We must find a way to integrate them into our whole experience and identity for the sake of our physical and emotional well-being, and subsequently for our capacity to work against disability."* (Shakespeare, 2006, p199). Als tweede zwakte gaat het sociaal model uit van wat ze eigenlijk willen bewijzen, namelijk dat gehandicapte mensen onderdrukt zijn. De derde zwakte is het idee van een drempelvrije samenleving, terwijl dit idee moeilijk te verwezenlijken is in realiteit (Shakespeare, 2006).

Zoals eerder aangehaald, vertegenwoordigt het beschreven model slechts het perspectief van de bedenkers van het model (Smart, 2009). Er is een behoefte aan een alomvattend kader dat rekening houdt met de noden die neurodivergente personen kunnen hebben. In wat volgt, wordt het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023) besproken, dat uiteenzet hoe bedrijven neurodiversiteit in de werkomgeving kunnen hanteren.

2.1.3.2 Drie-fasenmodel

Zoals eerder vermeld, gaat het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) als algemeen kader binnen deze masterproef worden gebruikt. Er is gekozen voor dit model, omdat het een manier weergeeft over hoe organisaties neurodiversiteit kunnen implementeren binnen hun bedrijf. Recent is in de literatuur (Austin & Pisano, 2017) besproken dat neurodiversiteit voordelen biedt voor organisaties, maar hier is een theoretisch kader voor nodig om de voordelen ten volste te kunnen uitspelen volgens Khan et al. (2023). Als reactie hierop heeft Khan et al. (2023) een kader ontwikkeld dat inzet op drie fases: ten eerste, het creëren van een neurodiverse werkplek. Ten tweede, door het bevorderen van een inclusieve werkplek en ten derde, het benutten van de voordelen van een inclusieve werkplek. Deze drie fasen worden hieronder uitgebreid besproken, (cf. figuur 1).



Figuur 1 Drie-fasenmodel (Khan et al., 2023)

2.1.3.2.1 Fase één: het creëren van een neurodiverse werkomgeving

Binnen het aanwervingsproces is recruitment en selectie een belangrijk aspect als het gaat over een neurodivergente werkomgeving creëren. Het is immers belangrijk dat het bedrijf het signaal geeft dat het een inspanning doet voor neurodiversiteit (Khan et al., 2023). Uit de signaaltheorie kan men afleiden dat mensen keuzes maken op basis van zichtbare kenmerken wanneer informatie onvolledig is en waar de omstandigheden onzeker zijn (Khan et al., 2023). Binnen het signaalproces zijn vier componenten aanwezig: seiner, signaal, ontvanger en feedback (Connelly et al., 2011). De seiner kan een individu of een organisatie zijn. Verder is het signaal iets wat men observeert en de feedback is de reactie van de ontvanger op het ontvangen signaal (Connelly et al., 2011). Binnen het kader van neurodiversiteit is de organisatie de seiner met als doel neurodivergente kandidaten aan te trekken. Zo is bijvoorbeeld de organisatiecultuur moeilijk waarneembaar en zeker voor buitenstaanders, waardoor er signalen worden gestuurd in de vorm van HR-praktijken (Khan et al.,

2023). Deze HR-praktijken zullen door neurodivergente kandidaten ervaren worden als informatie over de interesses van de organisatie in neurodivergente werknemers. Als reactie op deze informatie kunnen ze wel of niet solliciteren voor de geadverteerde positie en mogelijk binnen de organisatie aan de slag gaan (Khan et al., 2023).

Leslie (2019) beschrijft drie manieren om diversiteit te verhogen bij de aanwerving en selectie van kandidaten. Ten eerste non-discriminatie praktijken omschreven als identiteitsblinde en gelijke werkgelegenheidskansen, waarbij de besluitvorming gebaseerd is op kwalificaties en vaardigheden, niet op demografische kenmerken van het individu (Leslie, 2019). Deze praktijken maken het mogelijk om op basis van vaardigheden en capaciteiten besluiten te maken in plaats van op demografische factoren zoals handicaps (Khan et al., 2023). Ten tweede resource praktijken (Leslie, 2019), zijn ontwikkeld om ondersteuning en kansen te bieden aan potentiële kandidaten, waardoor organisaties in staat worden gesteld hun diversiteitsdoelen te behalen (Khan et al., 2023). Een voorbeeld hiervan is speciale aanwervers in te zetten of bepaalde instituties aanspreken voor tips om potentiële neurodivergente kandidaten aan te werven (Khan et al., 2023). Ten slotte, de accountabilitypraktijken, deze zijn gericht op het vergroten van verantwoordelijkheid en het stellen van diversiteitsdoelen binnen organisaties. Dit kan worden bereikt door diversiteit op te nemen als strategisch doel in de organisatie, het ontwikkelen van specifieke functies en het aanstellen van managers die verantwoordelijk zijn voor het diversiteitsbeleid. Deze praktijken hebben het doel om de verantwoordelijkheid van de organisatie te vergroten en vooruitgang naar het gestelde doel te vergemakkelijken (Leslie, 2019). Bij succesvolle implementatie kunnen deze praktijken dienen als een positief signaal naar neurodivergente kandidaten. Echter, het is belangrijk te benadrukken dat in het geval van uitblijvende veranderingen, deze schijn van vooruitgang als 'valse vooruitgang' gezien kan worden, dit kan worden beschouwd als een ongewenst resultaat. Daarom is het essentieel dat accountability praktijken ook worden ingezet voor interne processen, zoals bij een systematische evaluatie van de aanwervingssystemen (Khan et al., 2023).

2.1.3.2.2 Fase twee: het bevorderen van een inclusieve werkomgeving

Het aanwerven van neurodivergente werknemers en zorgen voor verhoogde neurodiversiteit op de werkvloer is een belangrijke eerste stap naar het omarmen van neurodiversiteit op de werkvloer. De visie rond inclusie richt zich vooral op de verwijdering van potentiële structurele barrières en omgevingshindernissen in de organisatie die een invloed hebben op de bijdragen van de neurodivergente werknemers (Khan et al., 2023). Om tot een meer inclusieve organisatie te komen wordt opnieuw gebruik gemaakt van de benadering van Leslie (2019), die drie soorten van ontwikkelings- en engagement-praktijken hanteert.

Ten eerste zijn er de non-discriminatie praktijken (Leslie, 2019), die inzetten in op diversiteitstraining om op die manier het stigma rond neurodiversiteit te verminderen door informatie te geven en bewustwording te creëren over het belang van neurodiversiteit binnen de organisatie. Stigma wordt gedefinieerd als iets wat: *"is associated with disability in terms of perceived negative attributes or consequences of the disability. These perceived negative attributes or consequences are implicitly deviant from the norm, or expectations for coworkers without disabilities."* (McLaughlin et al., 2004, p3). McLaughlin et al. (2004) erkennen dat deze definitie zorgt voor enige overlap tussen de definities van stereotype en stigma, waarbij zij benadrukken dat een stereotype zowel positief als negatief kan

zijn, terwijl stigma altijd negatief is. Diversiteitstrainingen bevorderen een inclusievere werkomgeving, doordat ze streven naar een goede interne samenwerking tussen alle personen in de organisatie (Khan et al., 2023; Leslie, 2019).

Ten tweede zijn er de resource praktijken (Leslie, 2019), die bedoelt zijn om neurodivergente werknemers te ondersteunen in hun werk door extra training en toegang tot psychologische ondersteuning, zoals een mentor op het werk (Khan et al., 2023). Ten slotte richten de accountabilitypraktijken (Leslie, 2019) zich op het bevorderen van open communicatiemechanismen die het mogelijk maken om de geïmplementeerde praktijken effectief te observeren (Khan et al., 2023). Deze fase laat zien dat ondersteuning niet stopt na de aanwerving en selectie, het bedrijf moet ook inspanningen blijven leveren om een ondersteunende werkomgeving voor neurodivergente werknemers te behouden (Khan et al., 2023).

Leslie (2019) zegt dat de gevolgen van diversiteitspraktijken niet altijd zijn zoals gepland. Daarom is het belangrijk dat men voorzichtig is met welke praktijken men gaat uitvoeren om de juist signalen te blijven sturen die de juiste gevolgen met zich meebrengen (Khan et al., 2023). Na het aanwervingsproces moeten organisaties inspanningen blijven leveren om een inclusieve werkplek te bevorderen door middel van ontwikkeling en betrokkenheid (Khan et al., 2023).

Daarnaast is het belangrijk dat alle werknemers in de organisatie de praktijken gericht op neurodivergente werknemers zien als eerlijk en ontwikkelt om gelijkheid te verkrijgen en weerstand te verminderen. De vooruitgang naar gelijkheid kan door de meerderheidsgroep worden gezien als een bedreiging. Zij kunnen de praktijken die gericht zijn op het bereiken van gelijkheid voor de minderheidsgroep ervaren als nadelig voor de meerderheidsgroep, wat kan leiden tot omgekeerde discriminatie. Omgekeerde discriminatie verwijst naar situaties waarbij leden van de meerderheidsgroep het gevoel hebben dat zij benadeeld worden ten gunste van de minderheidsgroep (Khan et al., 2023).

Diversiteitsmaatregelen zijn bedoeld om positieve bedoelingen van organisaties te signaleren, hoewel de gevolgen niet altijd zijn zoals bedoeld (Leslie, 2019). Zo kunnen maatregelen die discriminatie moeten voorkomen gezien worden als een signaal dat sommige groepen extra hulp nodig hebben. Deze maatregelen worden vaak geïnterpreteerd als een teken dat hun kansen om te slagen binnen de organisatie laag zijn, wat kan leiden tot meer discriminatie tegen deze groepen (Khan et al., 2023).

Tot slot is het belangrijk dat zowel neurotypische als neurodivergente werknemers de genomen acties en beschikbare middelen om neurodiversiteit en inclusie te verhogen zien als rechtvaardig. Hier kunnen trainings- en bewustwordingsprogramma's bij helpen door ervoor te zorgen dat de contacten tussen neurotypische en neurodivergente werknemers betekenisvol zijn, door de redenering achter en rechtvaardiging van de praktijken duidelijk te maken (Khan et al., 2023).

2.1.3.2.3 Fase drie: kapitaliseren op een neurodiverse en inclusie werkplek

Wanneer diversiteit binnen de organisatie aanwezig is, geloven bedrijfsleiders echter dat dit direct zorgt voor verbeterde prestaties, hoewel dit niet direct het geval is (Van Knippenberg et al., 2020). Een diverse, inclusieve en neurodiverse werkplaats die effectief gemanaged is, kan positieve effecten voor zowel werknemer als organisatie ontwikkelen. Inclusie binnen de organisatie zorgt voor een

gevoel van samenhang onder werknemers, wat op zijn beurt leidt tot een verhoogd niveau van prestaties en verbondenheid (Khan et al., 2023). Vanuit de sociale uitwisselingstheorie (Cropanzano & Mitchell, 2005; Khan et al., 2023) blijkt inderdaad dat individuen betrokken zijn bij uitwisselingsrelaties waarbij ze elkaars gedrag en houding in overweging nemen, zodat ze relaties behouden of aangaan die voor hen gunstig zijn. Deze theorie benadrukt dat sociale interacties worden beïnvloed door de verwachte beloningen en straffen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Khan et al., 2023). Cropanzano en Mitchell (2005) verduidelijken dat bepaalde factoren in de werkomgeving leiden tot interpersoonlijke relaties die worden beschouwd als sociale uitwisselingsrelaties. Deze relaties ontstaan wanneer werkgevers voor werknemers zorgen, wat positieve gevolgen met zich meebrengt (Cropanzano & Mitchell, 2005). Deze investering in een neurodivergente werkomgeving zorgt voor een hogere loyaliteit en verbondenheid bij de neurodivergente werknemers naar de organisatie toe (Khan et al., 2023).

Werknemers worden vaak beschouwd als een van de waardevolste en unieke bronnen binnen een bedrijf (Khan et al., 2023). Verder verduidelijkt Khan et al. (2023) dat men neurodiversiteit kan zien als een competitief voordeel, aangezien neurodivergente werknemers verschillende perspectieven en unieke capaciteiten met zich meebrengen (Austin & Pisano, 2017; Kapp et al., 2013; Khan et al., 2023). Daarnaast is neurodiversiteit in elk bedrijf in andere mate aanwezig, met als gevolg dat er geen duidelijk substituuut aanwezig is om deze capaciteiten op te vangen indien neurodivergente werknemers vertrekken (Khan et al., 2023).

De pogingen om te kapitaliseren op neurodiversiteit en inclusie op de werkplek gaan gepaard met uitdagingen. Bij het adresseren van neurodiversiteit stuiten organisaties op complexiteiten, bijvoorbeeld een gebrek aan kennis en tijdsdruk om het bewustzijn over neurodivergente werknemers te vergroten. Het ontwikkelen van een neurodiverse en inclusieve werkplek vereist een periode van herstructurering en aanpassingen, evenals financiële investeringen. Een belangrijke vraag die hierbij rijst, is of de voordelen van neurodiversiteit en inclusie op de werkplek opwegen tegen deze uitdagingen (Khan et al., 2023).

Volgens Khan et al. (2023) is rechtvaardig toezicht belangrijk om te waarborgen dat neurodivergente werknemers op een dagelijkse basis effectief kunnen functioneren binnen de organisatie. In tegenstelling tot gelijkheid, waarbij alle werknemers dezelfde ondersteuning krijgen, houdt rechtvaardigheid in dat er verschillende vormen en niveaus van ondersteuning en begeleiding worden geboden die aangepast zijn aan de diverse behoeften van individuen, wat leidt tot rechtvaardige resultaten (Khan et al., 2023). Hier verwijst rechtvaardig naar de verschillende vormen en mate van ondersteuning, bedoeld om aan de uiteenlopende behoeften van iedereen te voldoen en zo rechtvaardige uitkomsten te bereiken. Zo probeert men de individuele behoeften van werknemers te ondersteunen, zodat ze hun taken optimaal kunnen uitvoeren (Kapp et al., 2013; Sumner & Brown, 2015).

Dit model laat op een conceptueel niveau zien hoe bedrijven kunnen omgaan met neurodiversiteit en dit als een voordeel kunnen laten groeien. Binnen dit model hebben ze neurodiversiteit benaderd vanuit het sociaal model van de handicap, hiermee hebben ze de nadruk gelegd op de sociale omgevingsfactoren die bijdragen aan de beperkingen, in plaats van te focussen op individuele tekortkomingen (Khan et al., 2023).

Deze masterproef gaat in op hoe bedrijven tot een meer neurodivergente organisatie kunnen komen op basis van het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023). Dit met het bijkomend doel om neurodiversiteit meer in de kijker te zetten, aangezien dit relevanter wordt met de dag voor bedrijven. Het onderzoek van Khan et al. (2023) speelde zich vooral af binnen de medische sector en onderwijs. Hier gaat breder gekeken worden dan enkel de medische sector en het onderwijs. Het onderzoek speelt zich af binnen de industriële, sociale, financiële, verkoop- en horecasector.

2.1.3.2.4 Kritische analyse drie fasen model

In de literatuur zijn er momenteel nog geen kritische bemerkingen terug te vinden over het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023), aangezien dit een recent ontwikkeld model is. Desalniettemin wordt vermeld dat Khan et al. (2023) de prijs voor beste conceptuele paper van 2022 binnen de Group and Organization Management Journal hebben gewonnen (Griep, 2023). Echter, kunnen er kritieken geformuleerd worden op basis van andere fasenmodellen, met name veranderingsmanagementmodellen zoals het achtstappenmodel van Kotter (Appelbaum et al., 2012). Hier werd gebruikgemaakt van veranderingsmanagementmodellen, aangezien het drie-fasenmodel ook een verandering wil brengen in hoe bedrijven neurodiversiteit benaderen.

Binnen het model van Khan et al. (2023) staan drie stappen centraal die leiden tot een neuro-inclusieve werkplek, maar er wordt niet duidelijk gespecificeerd waar de eerste stap begint of eindigt. Dit maakt het moeilijk voor bedrijven die al verder staan om hierop te kunnen inspelen. Appelbaum et al. (2012) maakten de kritiek dat binnen het achtstappenmodel van Kotter geen rekening werd gehouden met de vraag of bedrijven alle stappen moesten doorlopen, wat varieert per bedrijf en het onderwerp van verandering.

Verder behandelden Khan et al. (2023) niet de uitdagingen omtrent de implementatie van neurodiversiteit binnen organisaties en de tijdlijn waarin dit zou plaatsvinden. Dit is echter van belang als er implicaties optreden bij het implementeren van het model. Appelbaum et al. (2012) vormden een gelijkaardige kritiek op het achtstappenmodel van Kotter, het model biedt geen oplossingen voor alle scenario's, wat eveneens invloed heeft op het tijds kader van de implementatie. Daarnaast worden de moeilijkheden die gepaard gaan met verandering geanalyseerd binnen het achtstappenmodel van Kotter. Er werden oplossingen gegeven die het moeilijk maakten om de complexiteit en diepte van het veranderingsproces te begrijpen (Alvesson & Sveningsson, 2015). Binnen het model van Khan et al. (2023) werd geen melding gemaakt van de complexiteit van het invoeren van dit model, wat ook in relatie staat met het gebrek aan het vermelden van de uitdagingen die gepaard gaan met het implementeren van dit model.

Het gebrek aan vermelding van de uitdagingen bij de implementatie van het drie-fasenmodel Khan et al. (2023) kan verder getrokken worden naar de lijnmanager en de rol die deze speelt bij het implementeren van de praktijken tijdens de dagdagelijkse interactie met alle werknemers. Brewster et al. (2013) bespreken in hun artikel het procesmodel van strategisch HRM, waarin ze focussen op geplande HRM-praktijken, feitelijke HRM-praktijken, waargenomen HRM-praktijken, werknemersreacties en de organisatiepresentaties. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat de waargenomen HRM-praktijken beïnvloed worden door de relatie die de werknemer heeft met de lijnmanager. Dit betekent dat er verschillende interpretaties mogelijk zijn onder de werknemers

(Brewster et al., 2013). Over de rol van de lijnmanager en de invloed van relatie tussen de lijnmanager en de werknemers wordt niet gesproken door Khan et al. (2023), terwijl dit een invloed kan hebben op de waargenomen rechtvaardigheid van praktijken die zij voorstellen om tot een neurodiverse en inclusieve werkplek te komen.

Ondanks deze kritieken wordt dit model gebruikt als kader in deze masterproef, aangezien het inzichten biedt in hoe organisaties neurodiversiteit kunnen implementeren. Khan et al. (2023) haalden aan dat het drie-fasenmodel empirisch getest en verder verfijnd moet worden. Volgens Tsiptsias et al. (2016) wordt de bevestiging van een model gezien als een belangrijke activiteit bij het vormen van een model. Het bevestigingsproces wordt ondernomen om ervoor te zorgen dat het ontwikkelde model voldoende nauwkeurig is voor het betreffende doel. De validatie van een model betreft het vergelijken van de output die verkregen is in de echte wereld met informatie over de systemen (Tsiptsias et al., 2016). Deze studie beoogt het model te toetsen in de praktijk door ervaringen van neurodivergente werknemers en HR-verantwoordelijken te analyseren, verzameld via semigestructureerde diepte-interviews.

Voordat dieper wordt ingegaan op specifieke initiatieven die bedrijven kunnen implementeren, is het nodig om eerst te bespreken hoe het HR-proces zich verhoudt tot de uitdagingen die in de literatuur over neurodiversiteit worden genoemd, zowel voor het neurodivergente individu als voor de organisatie. Vervolgens zal nader worden ingegaan op diversiteitsmanagement.

2.2 HR-beleid

De laatste jaren kijken bedrijven steeds meer naar neurodivergente mensen als een bron van menselijk kapitaal, vanwege hun eigen sterktes die kunnen bijdragen aan een competitief voordeel (Szulc et al., 2021). Desondanks geeft 90 procent van de bedrijven aan nog geen rekening te houden met neurodiversiteit in hun HR-beleid (Szulc et al., 2021). De HR-afdeling speelt een prominente rol binnen de organisatie, met verantwoordelijkheden zoals aanwerving, werkplekveiligheid, arbeidsrelaties, personeelsvergoedingen en naleving van arbeids- en opleidingswetgeving (Patrick & Mazhar, 2019). Ali et al. (2024) merken op dat organisaties proberen om inclusiever te worden voor neurodivergente personen door verschillende HRM-praktijken zoals, selectiecriteria, aanwervingsprocessen en performance management criteria te herzien. Echter, er is nog onvoldoende inzicht in hoe organisaties hun HRM-processen effectief kunnen aanpassen om neurodiversiteit volledig te integreren (Ali et al., 2024). Daarnaast stellen Ali et al. (2024) dat er voorheen in de literatuur voornamelijk gefocust werd op de barrières van tewerkstelling voor neurodivergente werknemers, de percepties van managers tegenover het aanwerven van neurodivergente werknemers, en de voordelen van het aanwerven van neurodivergente werknemers (Ali et al., 2024)

Ten eerste werd er zoals eerder vermeld in de literatuur voornamelijk gefocust op de barrières van tewerkstelling en deze zijn in de literatuur gedefinieerd als belemmeringen voor werkgelegenheid, aanwerving en selectie van neurodivergente werknemers (Khan et al., 2023). Deze hindernissen voor neurodivergente personen hebben ook te maken met het al dan niet bekend maken van hun neurodivergente conditie op de werkvloer, wat vaak tot stigmatisatie en discriminatie leidt (Davies et al., 2023; Khan et al., 2023). Het verbergen van het neurotype wordt in de literatuur benoemd als 'masking', dit verwijst naar het proces van opzettelijk of onopzettelijk aspecten van jezelf

verbergen om schade te voorkomen (Miller et al., 2021, p1). Wanneer de neurodivergente werknemer ervoor kiest om zijn neurotype te verbergen, kan de werknemer moeite hebben om zijn taken effectief uit te voeren door een gebrek aan noodzakelijke aanpassingen (Kidwell et al., 2023).

Bovendien is er een tekort aan toegang tot ondersteuning en aanpassingen tijdens het aanwervingsproces (Khan et al., 2023). Neurodivergente condities worden vaak gezien als iets negatiefs, wat neurodivergente werkzoekers aangaven in het onderzoek van Khan et al. (2023), waarbij ze te maken kregen met discriminatie en onbewuste vooroordelen. Onbewuste vooroordelen resulteren in ongelijke behandeling en beoordeling van werknemers, met nadelige gevolgen omtrent aanwerving, ontwikkeling, promotie, het welzijn van werknemers, en productiviteit (Clar et al., 2021). Discriminatie kan voorkomen doordat bijvoorbeeld het standaard aanwervingssysteem niet aangepast wordt aan de behoeften van neurodivergente sollicitanten, waardoor neurodivergente personen worden uitgesloten (Khan et al., 2023). Uit een studie van Davies et al. (2023) blijkt dat sollicitatiegesprekken het meest gebruikte aanwervingsinstrument zijn bij bedrijven, hoewel mensen met ASS hier vaker moeilijkheden mee ervaren dan mensen zonder ASS.

Ten tweede werd er zoals eerder aangegeven gefocust in de literatuur op de percepties van de manager tegenover het aanwerven van neurodivergente personen. De beschikbaarheid van informatie over neurodiversiteit kan de perceptie van managers beïnvloeden. Dit kan leiden tot misverstanden over redelijke aanpassingen en percepties, evenals het verkrijgen van een onjuist beeld over de capaciteiten van neurodivergente personen (Khan et al., 2023).

Tot slot werd er zoals eerder vermeld in de literatuur gefocust op de voordelen van het aanwerven van neurodivergente profielen. Austin en Pisano (2017) zagen het brengen van nieuwe perspectieven binnen het bedrijf als een voordeel van neurodiversiteit, aangezien neurodivergente mensen op een andere manier nadenken. Grant en Kara (2021) spreken in hun onderzoek over 'the autistic advantage', wat inhoudt dat autistische personen in een hyperfocus kunnen komen en meer aandacht hebben voor detail, herinneringen en creativiteit. Verder spreken Grant en Kara (2021) over een hoger aanpassingsvermogen, ook wel bekend als hyper-plasticiteit, die een invloed heeft op de creativiteit, leren en geheugen. Deze hyper-plasticiteit kan verantwoordelijk zijn voor 'thinking outside of the box' in relatie tot het creatief oplossen van problemen (Grant & Kara, 2021).

Neurodiversiteit kan ook worden begrepen door een onderscheid te maken tussen twee profielen: vlak of 'spiky'. Vlakke profielen kenmerken zich door generalisme, waarbij individuen taken over het algemeen goed uitvoeren. Degenen met een 'spiky' profiel zijn specialisten, zij excelleren in bepaalde taken, maar kunnen tegelijkertijd aanzienlijke uitdagingen ervaren met andere taken. Deze personen worden ook wel neurodivergent genoemd (Doyle & Cairns-Lee, 2023). Het 'spiky' profiel duidt op sterke variabiliteit in verschillende cognitieve vaardigheden bij neurodivergente individuen, zoals ruimtelijk inzicht, visuele vaardigheden en verbale vaardigheden, in vergelijking met neurotypische profielen (Goldberg, 2023). Doyle (2020) benadrukt dat neurodivergente werknemers bepaalde talenten kunnen meenemen die in lijn zijn met hun 'spiky' profiel, hoewel er ook uitdagingen kunnen zijn.

Brown en Fisher (2023) zijn eerder sceptisch over het onderzoek rond de voordelen van neurodiversiteit, omdat misverstanden over neurodivergente condities bijdragen aan stereotypering

van onbenutte capaciteiten van neurodivergente personen met ASS, ADHD en dyslexie. Ze wijzen erop dat veel onderzoeken gebaseerd zijn op niet-representatieve steekproeven, zelfgerapporteerde symptomen, of geen respondenten bevatten met een klinische diagnose (Brown & Fisher, 2023).

Zoals hierboven aangehaald, zijn er barrières zowel voor het neurodivergent individu als voor de organisatie om neurodivergente personen te werk te stellen. Daarnaast werden de voordelen van neurodivergente werknemers besproken, met een kritische opmerking. Volgens het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) moet er met deze zaken meer rekening gehouden worden om tot een inclusieve organisatie te komen. Hieronder gaat er dieper ingegaan worden op diversiteitsmanagement.

2.2.1 Diversiteitsmanagement

Hierboven staan een aantal barrières beschreven waar neurodivergente werknemers mee in aanraking komen binnen de bedrijfscontext. Het is cruciaal voor organisaties om deze barrières actief aan te pakken. Het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023) biedt een kader voor ondernemingen om neurodiversiteit op de werkvloer te managen. Eerder is al aangegeven dat er voordelen zijn voor organisaties om diversiteitsinitiatieven te omarmen, die variëren afhankelijk van de specifieke diversiteitsbenadering van de onderneming (Podsiadlowski et al., 2013). Diversiteitsmanagement wordt door Podsiadlowski et al. (2013) gedefinieerd als de verzameling van organisatorische praktijken voor het managen van mensen om de potentiële voordelen van diversiteit te maximaliseren (Podsiadlowski et al., 2013).

Podsiadlowski et al. (2013) identificeerden vijf verschillende manieren waarop bedrijven omgaan met diversiteit. Deze zijn *reinforcing homogeneity*, *color-Blind*, *fairness*, *access* en *integration and learning*. Ten eerste, *Reinforcing homogeneity* verwijst naar een strategie waarbij bedrijven ervoor kiezen om geen divers personeelsbestand na te streven door culturele verschillen te negeren en diversiteit actief af te wijzen, om zo een homogeen personeelsbestand te behouden. Het tweede en derde perspectief zijn onderdelen van het perspectief van discriminatie en eerlijkheid, waarbij de nadruk ligt op gelijke behandeling ongeacht afkomst. Het onderscheid tussen beide ligt in hun benadering van het creëren van gelijke kansen op het werk. *Color-blindness* focust zich op het bieden van gelijke tewerkstellingskansen, zonder culturele verschillen te erkennen, terwijl het perspectief van *fairness* specifieke ondersteuning biedt aan minderheidsgroepen met als doel om sociale ongelijkheden te verminderen. Ten vierde het *access* perspectief, ziet diversiteit als een bedrijfsstrategie om een divers klantenbasis te kunnen ontwikkelen en internationale markten te kunnen bereiken, door een weerspiegeling te zijn van de maatschappij op vlak van diversiteit. Het laatste perspectief benadrukt de voordelen van een diverse werkomgeving voor zowel de organisatie als haar werknemers. Diversiteit wordt gezien als een waardevolle bron van leren en groei voor alle betrokkenen. Dit is het meest strategische perspectief, omdat het zich niet uitsluitend focust op het toegankelijk maken van diverse klantenkringen en markten, maar nadrukt, legt op inclusie en het strategisch benutten van diversiteit voor groei en ontwikkeling. Tot slot kunnen deze vijf perspectieven tegelijk voorkomen binnen bedrijven, alhoewel er vaak één dominant perspectief terug te vinden is binnen een bedrijf (Podsiadlowski et al., 2013).

Het World Economic Forum heeft in 2023 in samenwerking met consultancybureau McKinsey een rapport geschreven over diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (WEF, 2023). Hierin kwam naar

voren dat consultancybureau EY in 2016 hun Neuro-Diverse Centers of Excellence (NCoEs) heeft opgestart. Deze centra nemen neurodivergente werknemers aan en zorgen voor inclusieve wervings-, trainings-, onboarding- en ontwikkelingspraktijken door middel van ontwikkeling en procesherontwikkeling. EY erkent dat neurodivergente werknemers moeilijkheden ondervinden met tewerkstelling op de arbeidsmarkt. De NCoEs ondersteunen de groeiende nood aan talent van EY door neurodivergente werknemers aan te werven. Sinds oktober 2022 zijn de NCoEs actief in acht landen en 19 steden, met 400 neurodivergente groepsleden. De benadering van EY met de NCoEs kan gelinkt worden aan het *integration and learning* perspectief van Podsiadlowski et al. (2013). EY maakt strategisch gebruik van neurodiversiteit omdat ze dit zien als een manier van groeien en inclusiviteit. Zo meten ze de productiviteit van neurodivergente werknemers. Volgens het rapport is deze 1,2 tot 1,4% hoger dan die van niet-NCoE-leden (WEF, 2023).

Zoals eerder vermeld, varieert de aanpak van diversiteit per bedrijf, en daarmee ook het diversiteitsmanagement (Podsiadlowski et al., 2013). Volgens Abidi et al. (2017) zal diversiteitsmanagement waarschijnlijk leiden tot een hogere representatie van minderheidsgroepen op het werk. Diversiteitsmanagement beïnvloedt verschillende HRM-gebieden zoals het koppelen van strategie aan diversiteit, werving en selectie gericht op diversiteit en de training en ontwikkeling van divers personeel (Abidi et al., 2017).

Diversiteitsmanagement kan men plaatsen in de drie fases van het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023). De diversiteitsmanagementpraktijken dienen als een signaal naar werknemers, dit toont aan dat de organisatie bezig is met het welzijn van zijn werknemers en deze op een eerlijk wijze behandelt (Guillaume et al., 2014). Dit uit zich in de drie fases van het drie-fasenmodel, doordat ze een neurodiverse werkplek willen creëren, bevorderen en benutten (Khan et al., 2023). Deze praktijken gericht op neurodiversiteit leiden tot directe en indirecte voordelen die bijdragen aan de werkidentiteit voor alle werknemers (Ali et al., 2024). Binnen de derde fase van het drie fase model staan de uitkomsten centraal en dus de voordelen van de ingevoerde praktijken (Khan et al., 2023). Verder lichten Guillaume et al. (2014) toe in hun onderzoek dat verschillende auteurs de vorming van een inclusieve werkplaats nodig vonden om aan effectief diversiteitsmanagement te kunnen doen. Inclusie is gedefinieerd als de mate waarin een werknemer waarneemt of hij of zij een gewaardeerd lid is van de werkgroep, eerlijk en rechtvaardig wordt behandeld en zich aangemoedigd voelt om bij te dragen aan de effectiviteit van de werkgroep (Guillaume et al., 2014, p10).

In dit deel gaat er dieper ingegaan worden op praktijken die bijdragen aan het bevorderen van een inclusieve werkplek. Specifieke aandacht wordt besteed aan het aanwervingsproces en aan de aanpassingen op de werkplek.

2.2.1.1 Aanwervingsproces

Het aanwervingsproces is een belangrijk proces binnen een organisatie, dat vandaag de dag van extra belang is vanwege de competitieve markt. De juiste vaardigheden in huis hebben kan een bron van competitief voordeel zijn. Het aanwervingsproces, een van de kerntaken van de HR-afdeling, omvat de fase waarin kandidaten worden geselecteerd en aangeworven door het bedrijf (Chungyalpa & Karishma, 2016). Binnen het aanwervingsproces worden volgens Davies et al. (2023) voornamelijk sollicitatiegesprekken gebruikt, wat al enkele problemen kan opleveren voor neurodivergente personen met bijvoorbeeld ASS (Saleh et al., 2022). In het onderzoek van Davies et al. (2023) naar

de toegang tot werk in het Verenigd Koninkrijk gaven respondenten, zowel neurodivergent als neurotypisch, aan: *"I feel that interviews are only a test of your acting and social skills"* (Davies et al., 2023, p8). De focus op de sociale vaardigheden tijdens het aanwervingsproces betekende dat veel kandidaten met ASS het gevoel hadden dat ze moesten acteren om succesvol te zijn (Davies et al., 2023).

Zoals eerder vermeld zijn neurodivergente werknemers onderhevig aan stereotypering en stigmatisatie. Volgens Patton (2019) worden neurodivergente mensen gezien als onbekwaam, onhandig, asociaal, hypergevoelig, agressief, niet intelligent en beangstigend. Werkgevers gaven aan dat er een algemene angst bestond over het gedrag van neurodivergente werknemers en dat zij vaak lage prestaties van hen verwachten (Patton, 2019). Krzeminska et al. (2019) wijzen in hun onderzoek erop dat neurodivergente mensen niet zelf de oorzaak zijn van hun werkloosheid, maar dat het aanwervingsproces onvoldoende openstaat voor mensen die 'anders' zijn. Ook vonden Davies et al. (2023) en Scott et al. (2017) deze conclusie terug in hun onderzoek.

Het aanwervingsproces staat centraal binnen de eerste fase van het drie fasen model van Khan et al. (2023). Thompson (2021) identificeerde zeven aanwervingsprocessen die mogelijk neurodivergente kandidaten uitsluiten. Ten eerste het gebrek aan duidelijke communicatie dat de organisatie openstaat voor neurodivergente kandidaten. Het is essentieel voor bedrijven om naar de maatschappij te communiceren dat zij neurodiversiteit ondersteunen, wat nodig is om een neurodiverse werkplek te creëren (Khan et al., 2023). Ten tweede gebruiken bedrijven vaak dezelfde rekruteringskanalen, terwijl niet iedereen deze kanalen gebruikt (Thompson, 2021). Ten derde zijn veel functieomschrijvingen onduidelijk geformuleerd en gebruiken zij jargon of onnodige vaardigheden, wat verwarrend kan zijn voor neurodivergente personen die informatie letterlijk nemen. Ten vierde zijn sollicitatieformulieren vaak onduidelijk, wat onnodige stress kan veroorzaken bij kandidaten. Bedrijven moeten erop letten dat ze in elke fase van het aanwervingsproces hun openheid voor neurodiversiteit benadrukken. Ten vijfde leidt slechte communicatie tijdens het sollicitatieproces ertoe dat niet alle kandidaten zich adequaat kunnen oriënteren en voorbereiden. Ten zesde zijn interviewers vaak niet getraind om neurodivergente kandidaten te interviewen, wat kan resulteren in misverstanden en een gebrek aan empathie tijdens gesprekken. Tot slot gebruiken organisaties testen en andere hulpmiddelen die bepaalde kandidaten kunnen discrimineren zonder rekening te houden met de impact op neurodivergente individuen (Thompson, 2021).

Een kern element binnen het aanwervingsproces is de rol van recruiters, omdat deze personen informatie verzamelen over de potentiële kandidaten om te bepalen of zij geschikt zijn voor de functie (Ashuri & Bar-Ilan, 2017). In het onderzoek van Davies et al. (2023) gaven respondenten aan dat er betere training en begrip moet zijn voor de personen die betrokken zijn bij het aanwervingsproces, om misverstanden over neurodivergente kandidaten te voorkomen.

Rao en Polepeddi (2019) benadrukken in hun onderzoek het belang voor bedrijven om hun aanwervingsproces aan te passen en kandidaten te beoordelen op basis van hun vaardigheden in plaats van hun beperkingen, om zo het aanwervingsproces meer inclusief te maken voor neurodivergente werknemers. Russo et al. (2023) hebben in hun onderzoek verschillende ondersteuningsmechanismen voorgesteld die kunnen helpen bij het aanwervingsproces. Een onderneming zou bijvoorbeeld een benadering moeten hanteren die gericht is op de sterke punten

van kandidaten en zich bewust moet zijn van de diverse sterke punten, zwaktes, uitdagingen, professionele en persoonlijke ervaringen van elk individu. Daarnaast kunnen recruiters ook alternatieve formats voor sollicitatie toestaan, zoals video's of kunstwerken, in plaats van alleen een geschreven sollicitatie te accepteren (Russo et al., 2023).

Verder belichtten Chungyalpa en Karishma (2016) enkele opkomende trends in hun onderzoek naar het aanwervingsproces, waaronder het gebruik van software om dit proces te managen. Walkowiak (2023) waarschuwt dat men niet blindelings algoritmes moet volgen, omdat deze geautomatiseerde of algoritmische beslissingen vaak zonder ethische of morele overwegingen worden gemaakt. Moura (2023) definieert een algoritme als *"a set of instructions which can be followed step-by-step to arrive at a particular outcome"* (Moura, 2023, p2). Deze algoritmes creëren nieuwe uitdagingen, vooral omdat kwetsbare groepen mogelijk benadeeld worden (Moura, 2023; Walkowiak, 2023). De reden is dat algoritmes, die vaak door mensen zijn ontworpen, vooroordelen kunnen versterken en zo invloed hebben op de inclusiestrategie van een bedrijf (Walkowiak, 2023). Uit het onderzoek van Brandsen et al. (2024) bleek dat binnen taalmodellen in artificiële intelligentie een hoge mate van vooroordelen of negatieve associaties terug te vinden zijn, gericht op autisme en neurodiversiteit. Bij artificiële intelligentie systemen worden eerst doelen gesteld, waarna gespecificeerd wordt hoe het systeem deze doelen zal bereiken en optimaliseren. Als het doel niet duidelijk gespecificeerd is, kan de beoordeling onbedoelde gevolgen hebben (Wiggleton-Little & Callender, 2023). Deze bevindingen benadrukken dat bedrijven kritisch moeten kijken naar assessment algoritmes om de juiste kandidaten te selecteren en een inclusieve werkplek te creëren.

Zoals eerder vermeld is het aanwervingsproces een van de belangrijkste processen binnen HRM volgens Chungyalpa en Karishma (2016). Daarom is het belangrijk dat de organisatie haar aanwervingsproces inclusief maakt voor neurodivergente kandidaten om zo een neurodiverse werkplek te bevorderen (Khan et al., 2023). Het komende gedeelte zal dieper ingaan op welke aanpassingen op de werk kunnen helpen om tot een neurodiverse werkomgeving te komen.

2.2.1.2 Aanpassingen op het werk

Volgens Petty et al. (2023) heeft onvoldoende ondersteuning op het werk negatieve gevolgen, niet alleen voor autistische mensen maar ook voor neurodivergente werknemers in het algemeen. Redelijke aanpassingen kunnen mensen met een beperking de mogelijkheid bieden om werk op dezelfde manier uit te voeren als een persoon zonder beperking. Deze redelijke aanpassingen worden opgedragen door internationale regelgeving (Petty et al., 2023). Petty et al. (2023) stellen dat redelijke aanpassingen veranderingen zijn die een positief effect moet hebben op het welzijn van de werknemer en diens werkvermogen. Met andere woorden, het zijn aanpassingen in de werkcontext die een persoon helpen beter te functioneren in zijn of haar toegewezen taken en verantwoordelijkheden (Petty et al., 2023). Hagan (2015) beschouwt redelijke aanpassingen als iets wat afhankelijk is geval per geval. Hierbij moet gekeken worden naar de grootte van de organisatie, de aard van de functie, persoonlijke noden, praktische haalbaarheid, kosten, of het nadeel significant gedaald is en of het grote verstoringen veroorzaakt voor de collega's (Hagan, 2015).

Als men kijkt naar de Belgische context dan staat er in artikel 22 ter van de Grondwet (FOD, 1994) en artikel 27 van het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap (VN, 2007) dat werknemers recht hebben op redelijke aanpassingen op het werk. Om deze context verder te

schetsen, heeft UNIA (2023), een onafhankelijke openbare instelling die discriminatie bestrijdt en gelijkheid wil bevorderen in België, een brochure getiteld 'Werken met een handicap' uitgebracht. Hierin wordt beschreven wat redelijke aanpassingen inhouden: *"passende maatregelen die in een concrete situatie en naargelang de noden van de persoon worden getroffen. Ze stellen personen met een handicap in staat om toegang te hebben tot, deel te nemen aan en vooruit te komen in het beroepsleven. Deze maatregelen zijn echter niet redelijk als ze een onevenredige belasting vormen voor wie ze moet treffen."* (UNIA, 2023, p11). Verder worden vier criteria genoemd waaraan een redelijke aanpassing moet voldoen. Ten eerste, moeten ze tegemoetkomen aan de individuele behoeften van de werknemer en efficiënt zijn. Ten tweede, moeten ze ervoor zorgen dat de persoon op een gelijke manier kan deelnemen aan het bedrijfsleven. Ten derde, moeten ze de persoon de mogelijkheid bieden om zo zelfstandig mogelijk te kunnen werken en zich binnen het bedrijf te verplaatsen. Tot slot moeten ze de veiligheid garanderen en de waardigheid van de persoon met de handicap respecteren (UNIA, 2023).

Hoewel de redelijkheid van elke aanpassing van geval per geval bekeken moet worden, heeft UNIA (2023) hier ook een aantal criteria voor vastgesteld. Ten eerste, een aanpassing wordt sneller als onredelijk beschouwd als de kosten onevenredig hoog zijn. *"Voorbeeld: voor een groot bedrijf is het installeren van een lift voor een werknemer in een rolstoel redelijk, terwijl dit voor een kleinere onderneming met minder middelen een hoge kost kan betekenen."* (UNIA, 2023, p14). Ten tweede, het bestaan van maatregelen die financiële voordelen bieden voor aanpassingen, zoals premies voor individueel maatwerk door de VDAB gefinancierd, beïnvloedt de beoordeling van redelijkheid. Ten derde, de aanpassing mag de organisatie van het bedrijf niet op een onredelijke manier verstoren, bijvoorbeeld door een werknemer andere taken laten uitvoeren die binnen de bedrijfsactiviteiten passen. Ten vierde, is de voorziene frequentie en duur van de aanpassing belangrijk bij het bepalen van de redelijkheid. Bijvoorbeeld, het aanpassen van een computersysteem voor een blinde werknemer is niet redelijk voor een maandcontract, maar wel voor langere periode. Ten vijfde wordt ook gekeken naar de impact op de omgeving en andere werknemers, het is redelijk als een aanpassing tevens ten goede komt aan andere werknemers. Bijvoorbeeld, het installeren van een helling voor een rolstoelgebruiker biedt ook voordelen voor andere personen zoals leveranciers. Ten zesde, indien er geen alternatieve oplossing voorhanden is, bijvoorbeeld het inzetten van een tolk in gebarentaal tijdens een sollicitatie van een doof persoon. Tot slot wordt een belangrijke aanpassing makkelijker als redelijk beschouwd als niet aan de wettelijke verplichtingen is voldaan. Bijvoorbeeld, het installeren van een lift in een nieuw gebouw waar de toegankelijkheidsnormen niet voldaan zijn (UNIA, 2023).

Weber et al. (2022) hebben in hun onderzoek naar fysieke aanpassingen aan de werkplek ter ondersteuning van neurodivergente werknemers de volgende groepen van aanpassingen op het werk geïdentificeerd:

- Fysieke aanpassingen aan de werkvloer;
- Producten en technologie om de hindernissen van de omgeving op te lossen; en
- Thuiswerk toelaten.

Onder fysieke aanpassingen aan de werkvloer vallen diverse maatregelen zoals het aanpassen van de kamer, verbeteren van de verlichting en het voorzien van een privéwerkruimte. Het aanpassen

van de kamer houdt in dat er minimale afleidingen aanwezig zijn, om de werknemer zo min mogelijk te storen. Ook kunnen er aparte ruimtes worden ingericht voor neurodivergente werknemers indien nodig, zoals sociale en ontspanningsruimten (Weber et al., 2022).

Onder het gebruik van technologie en producten valt bijvoorbeeld het gebruik van geluidwerende koptelefoons om het achtergrondgeluid op de werkvloer zo goed mogelijk uit te schakelen (Walkowiak, 2023; Weber et al., 2022). Tot deze categorie behoort ook het gebruik van friemelspeelgoed, dit zijn objecten waar mensen mee kunnen friemelen of bewegen in bepaalde manieren tijdens hun werk (Karlesky & Isbister, 2016). Deze objecten zijn handig om de geest te kalmeren en het stressniveau te verlagen (Weber et al., 2022).

Thuiswerk biedt verschillende voordelen voor neurodivergente werknemers, zoals verhoogde flexibiliteit van werkroosters, meer jobtevredenheid, verminderd woon-werkverkeer en minder stress. De mogelijkheid om vanuit huis te werken biedt werknemers de kans om een omgeving te creëren waarin zij goed kunnen functioneren en zich prettig voelen (Kalmanovich-Cohen & Stanton, 2023). Tegelijkertijd zijn er ook nadelen verbonden aan thuiswerk, zoals een verslechterde work-life balance en communicatie problemen (Szulc et al., 2023). Door flexibele uren kan het soms moeilijk zijn om het werk neer te leggen omdat er geen duidelijke grenzen zijn aan de werkuren, wat kan leiden tot onevenwichtigheden. Bovendien kan de communicatie tijdens online vergaderingen soms onduidelijk zijn, waardoor neurodivergente werknemers moeite kunnen hebben zich te concentreren of inzicht te krijgen in wat collega's bedoelen, vooral omdat men elkaar minder vaak ziet tijdens de meeting. Ook is er in een online context vaak minder ruimte voor directe feedback, die echter cruciaal is (Szulc et al., 2023). Tomczak et al. (2022) identificeerden in hun onderzoek naar afstandswerk bij neurodivergente werknemers met ASS in Polen enkele uitdagingen. Ze merkten op dat er een afname is in nuttig of ondersteunend sociaal contact. Verder stelden ze vast dat er uitdagingen zijn die de uitvoerbaarheid van werkactiviteiten beïnvloeden, wat betekent dat werken op afstand problemen kan veroorzaken voor werknemers met ASS, met name wat betreft uitvoerende functies zoals plannen en prioriteiten stellen, omgaan met telefoons en het vragen om hulp (Tomczak et al., 2022).

Daarnaast biedt job crafting een mogelijkheid voor werknemers om hun werk aan te passen aan hun sterke punten en behoeften, op eigen initiatief (Demerouti, 2014). Het is een relevante manier om een goede match te vinden tussen de behoeften van neurodivergente werknemers en de vereiste taken. Op deze manier kan de organisatie wellicht waardevolle werknemers behouden door aanpassingen aan de job mogelijk te maken, in plaats van vast te houden aan een traditionele jobstructuur (Hennekam & Follmer, 2024). Volgens Tims et al. (2012) is iedereen in staat om aan job crafting te doen, aangezien elke job specifieke functie-eisen en -middelen heeft. Echter, in de praktijk geloven veel mensen dat job crafting vooral toepasbaar is binnen jobs met meer autonomie, wat het makkelijk maakt om veranderingen door te voeren.

Binnen de context van job crafting worden twee manieren voor het meten ervan onderscheiden (Demerouti, 2014; Tims et al., 2012; Zhang & Parker, 2019). De eerste methode, ontwikkeld door Wrzesniewski en Dutton (2001), meet drie types van job crafting: taak crafting, relatie crafting en cognitieve crafting (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019). Taak crafting betreft het aanpassen van taakgrenzen door bijvoorbeeld het aantal, de omvang of het type taken te veranderen, zoals meer taken opnemen die interesse wekken. Relatie crafting richt zich op

wijzigingen in relationele aspecten van het werk, zoals het veranderen van de kwaliteit en/of de kwantiteit van interacties met collega's. Cognitieve crafting gaat over het veranderen van de perceptie van het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Zhang & Parker, 2019). De tweede methode is gebaseerd op de work-design theorie en definieert job crafting in termen van het job demands-resources model, waarin aanpassingen van werknemers bedoeld zijn om functie-eisen en -middelen in evenwicht te brengen met hun persoonlijke vaardigheden en behoeften (Tims et al., 2012; Zhang & Parker, 2019). Tims et al. (2012) identificeerden vier dimensies van job crafting: ten eerste, het verhogen van structurele hulpbronnen, zoals het verbeteren van iemands ontwikkelingskansen. Ten tweede, het verhogen van sociale hulpbronnen, zoals het vragen van feedback aan een leidinggevende. Ten derde, het verhogen van uitdagende taakeisen, zoals het opnemen van additionele taken. Ten vierde, het verlagen van belemmerende taakeisen, zoals het verminderen van emotioneel intense aspecten van een job. Beide theoretische perspectieven, suggereren dat werknemers hun jobs en rollen kunnen uitbreiden, door bijvoorbeeld meer taken of relaties toe te voegen, of inkrimpen door hun werklast te verminderen.

Demerouti (2014) observeerde een positief verband tussen job crafting en werkbetrokkenheid. Zodra werknemers hun taken begonnen aan te passen aan hun werkomgeving, zorgde dit ervoor dat ze actief betrokken waren. Bovendien was er een positief verband terug te vinden tussen job crafting en prestaties op het werk (Demerouti, 2014). Deze positieve verbanden kunnen gelinkt worden aan de derde fase van het drie fasen model van Khan et al. (2023). Dit komt doordat job crafting een relevante manier is voor neurodivergente werknemers om een goede match met hun werk te bereiken zoals eerder vermeld, wat leidt tot verhoogde prestaties en organisatiebetrokkenheid (Demerouti, 2014).

3 Methoden

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de houding van het HR-beleid ten opzichte van neurodiversiteit in Vlaanderen. Voor deze masterproef is kwalitatief onderzoek ingezet om zo duidelijk mogelijk te beschrijven hoe het HR-beleid inclusiever kan worden gemaakt voor neurodivergente personen. De ervaringen, visies, perspectieven en inzichten van de respondenten staan centraal in dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek is hier het meest geschikt voor, omdat het inzicht geeft in de leefwereld van deze doelgroep rond een specifiek thema (Boeije & Bleijenbergh, 2023). In dit onderzoek zijn zowel HR-verantwoordelijken als neurodivergente werknemers geïnterviewd. Dit is gedaan om beide perspectieven te verkennen, wat in lijn ligt met het procesmodel van strategisch HRM (Brewster et al., 2013). Op deze manier is onderzocht hoe de ervaringen van neurodivergente werknemers en HR-verantwoordelijken zich verhouden, omdat de signalen die werknemers ontvangen niet altijd overeenkomen met wat de HR-verantwoordelijke bedoelt (Brewster et al., 2013). Er is gebruikgemaakt van semigestructureerde diepte-interviews om de belevingen van de respondenten in kaart te brengen. Er werden twee interviewleidraden opgemaakt: één gericht op de HR-verantwoordelijke en één op de neurodivergente werknemer. Deze leidraden zijn opgesteld met behulp van het maken van mindmaps, met de literatuurstudie in het achterhoofd, om de relevante zaken te kunnen vast stellen en uiteindelijk te bevragen.

3.2 Dataverzameling

Het onderzoek speelt zich af in verschillende organisaties binnen Vlaanderen. Aanvankelijk was de focus beperkt tot de dienstensector, aangezien deze sector een van de grootste werkgevers is binnen België (EURES, 2023). Echter, het bleek al snel een uitdaging te zijn om binnen het tijdsbestek van dit onderzoek geschikte respondenten te vinden binnen één sector. Daarom werd besloten om het onderzoeksgebied uit te breiden naar bedrijven in heel Vlaanderen.

Er werden acht semigestructureerde diepte-interviews afgenomen, waarvan zes personen neurodivergente condities vertoonde en drie personen een HR-functie bekleden, met één respondent die zowel neurodivergent is als een HR-functie bekleedt. Ik heb ervoor gekozen de informatie van de respondenten over hun neurodivergente conditie te vertrouwen op basis van hun verklaringen, zonder dit formeel te verifiëren. Hiervoor is gekozen omdat dit een gevoelig onderwerp is en er mogelijk meer weerstand zou zijn indien dit formeel geverifieerd werd.

3.2.1 Steekproeftrekking

Binnen deze masterproef is er gewerkt met een doelgerichte steekproeftrekking (Mortelmans, 2007), waarbij de HR-verantwoordelijke werkt in een organisatie waar neurodivergente personen in dienst zijn. Voor de neurodivergente respondenten werd het criterium gehanteerd dat hij of zij een van de volgende neurotypes had: ASS, ADHD, dyslexie of dyscalculie, en werkte op dat moment met een arbeidscontract of studentencontract. De reden voor een doelgerichte steekproef (Mortelmans, 2007) was om kwalitatieve respondenten te vinden die iets bij kunnen bijbrengen over neurodiversiteit op het werk.

De zoektocht naar respondenten is gestart in mijn directe omgeving naar personen die neurodivergent zijn via persoonlijke contacten, en zo heb ik vijf neurodivergente respondenten

gevonden. Ik heb twee HR-verantwoordelijke gevonden door middel van sneeuwbalsteekproeftrekking (Mortelmans, 2007), dit gebeurde via een doorverwijzing van een neurodivergente werknemer die werkzaam is binnen dezelfde organisatie, en één HR verantwoordelijke via een doorverwijzing van een persoonlijk contact. Voor de derde HR-verantwoordelijke heb ik eerst contact opgenomen met de organisatie zelf, een gesprek gehad over het onderzoek en getoetst of ze aan mijn criteria voldeden.

Oorspronkelijk was de opzet dat zowel de HR-verantwoordelijke als de neurodivergente werknemer uit hetzelfde bedrijf moesten komen, maar hier werd snel van afgestapt. De hoofdreden hiervoor was om geen effect uit te oefenen op de relatie tussen de neurodivergente werknemer en de HR-afdeling, wat in de originele opzet wel een risico vormde. De oorspronkelijke opzet maakte het ook enkel mogelijk om neurodivergente werknemers te interviewen waarvan de HR-afdeling wist dat ze een neurodivergente conditie hadden, wat de steekproefstrekking bemoeilijkte. Daarom is gewerkt met de voorgenoemde criteria dat de neurodivergente persoon op het moment werkzaam moest zijn, en voor de HR-verantwoordelijke dat er een neurodivergente werknemer binnen het bedrijf tewerkgesteld is. De neurodivergente werknemer hoefde dus niet direct werkzaam te zijn binnen hetzelfde bedrijf als de HR-verantwoordelijke.

Onder de neurodivergente respondenten waren er twee jobstudenten en één respondent (respondent drie) had twee neurodivergente condities, namelijk ADD en dyslexie. Alle verschillende neurotypes die in dit onderzoek zijn opgenomen, zijn vertegenwoordigd. De organisaties waarin de respondenten werken, zijn actief in diverse sectoren, waaronder de industriële sector, sociale sector, financiële sector, verkoopsector, en de horecasector.

Respondenten	Geslacht	Functie	Sector	Neurotype
Respondent 1	Vrouw	Vennoot en bestuurder – HR-functie	Financieel	Dyscalculie
Respondent 2	Vrouw	Winkel medewerker	Verkoop	ASS
Respondent 3	Man	Jobstudent	Horeca	ADD en dyslexie
Respondent 4	Man	Productmanager	Industrieel	Dyslexie
Respondent 5	Man	Winkelmanager – HR-functie	Verkoop	Niet van toepassing
Respondent 6	Vrouw	Jobstudent	Horeca	Dyslexie
Respondent 7	Vrouw	Psychosociale begeleidster	Sociaal	Dyscalculie
Respondent 8	Vrouw	Officemanager – HR-functie	Financieel	Niet van toepassing

Tabel 1 Informatie respondenten

3.3 Semigestructureerde interviews

Er werden in totaal acht individuele semigestructureerde interviews afgenomen in de maanden maart en april 2024. De interviews werden via een geluidsopname vastgelegd, na expliciete toestemming om deze nadien letterlijk uit te schrijven (verbatim), zodat de belevenissen en ervaringen van de respondenten op een begrijpelijke en volledige manier werden weergegeven. Een interview duurde

gemiddeld 48 minuten. Voorafgaand aan de interviews werden er twee interviewleidraden opgesteld zoals eerder vermeld. Deze zijn gebaseerd op de theorie uit de literatuurstudie, met het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) in het achterhoofd. Doordat er gewerkt werd met semigestructureerde interviews, was er ruimte voor flexibiliteit in de vraagstelling om zo in te kunnen inzoomen op belangrijke aspecten op basis van de antwoorden van de respondenten. Deze soort interviews geven de respondenten de mogelijkheid om hun eigen verhaal te vertellen en om nadien de individuele ervaringen te analyseren en te kijken welke patronen naar voren kwamen uit de interviews.

In de interviews kwamen volgende onderwerpen aan bod: aanwervingsproces, uitdagingen, aanpassingen op het werk en bewustwording over neurodiversiteit. Deze zijn gebaseerd op het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023). Het aanwervingsproces valt binnen de eerste fase, de uitdagingen zijn belangrijk voor bedrijven om te weten, aangezien inclusie alleen bereikt kan worden als ze deze uitdagingen kunnen overbruggen. Aanpassingen op het werk kunnen geplaatst worden binnen de tweede en derde fase van het model, doordat ze diversiteitsmaatregelen aanbieden die ook gevolgen hebben voor de prestaties van de werknemers. Tot slot heeft bewustwording over neurodiversiteit betrekking op alle drie de fasen. Deze thematische clusters zijn bedoeld om een brede basis te creëren voor een helder antwoord op de onderzoeksvraag.

3.4 ethische aspecten

We kunnen stellen dat dit onderzoek zich afspeelt binnen een gevoelig onderwerp, waardoor er extra aandacht is besteed aan het opstellen van de interviewleidraad. De interviewleidraad die gericht is naar neurodivergente werknemers werd verschillende keren nagelezen door iemand die deel uitmaakt van de specifieke doelgroep om de duidelijkheid en begrijpbaarheid zo groot mogelijk te maken. Daarnaast is er nagedacht over de manier waarop het interview zou worden afgenomen. Zo is er de mogelijkheid gegeven om het interview zowel online als fysiek te laten doorgaan. Hier was bewust voor gekozen om de respondent de vrijheid te geven waar hij of zij zich het beste bij voelde, zowel voor de neurodivergente persoon als de HR-verantwoordelijke. Zo werden twee van de acht interviews fysiek uitgevoerd en de overige zes online via Microsoft teams.

De respondenten hadden de mogelijkheid om vragen te stellen tijdens als na het interview, omdat de contactgegevens van de onderzoeker waren vermeld in het informed consent formulier. Daarnaast werd de verwachte tijdsduur van een interview vermeld en werden de gegevens op een veilige manier bewaard. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen werd gebruikgemaakt van pseudonimisering, de namen van de respondenten en de bedrijfsnamen werden niet gebruikt binnen dit onderzoek, maar werden vervangen naar "respondent x" en "bedrijf x".

3.5 Data analyse

Dit onderzoek maakte gebruik van de data-analyse methode 'grounded theory'. Deze methode stelt de onderzoeker in staat om vanuit de verzamelde data nieuwe inzichten en theorieën te ontwikkelen. Binnen deze methode worden drie coderingsstrategieën toegepast: open, axiaal en selectief coderen. Open coderen is de eerste stap in grounded theory, waarbij de data worden geanalyseerd en opgedeeld door middel van het toekennen van een code aan bepaalde stukken tekst. Het resultaat van de open coderingen wordt vervolgens gebruikt in het axiaal coderen. Hier worden vaak

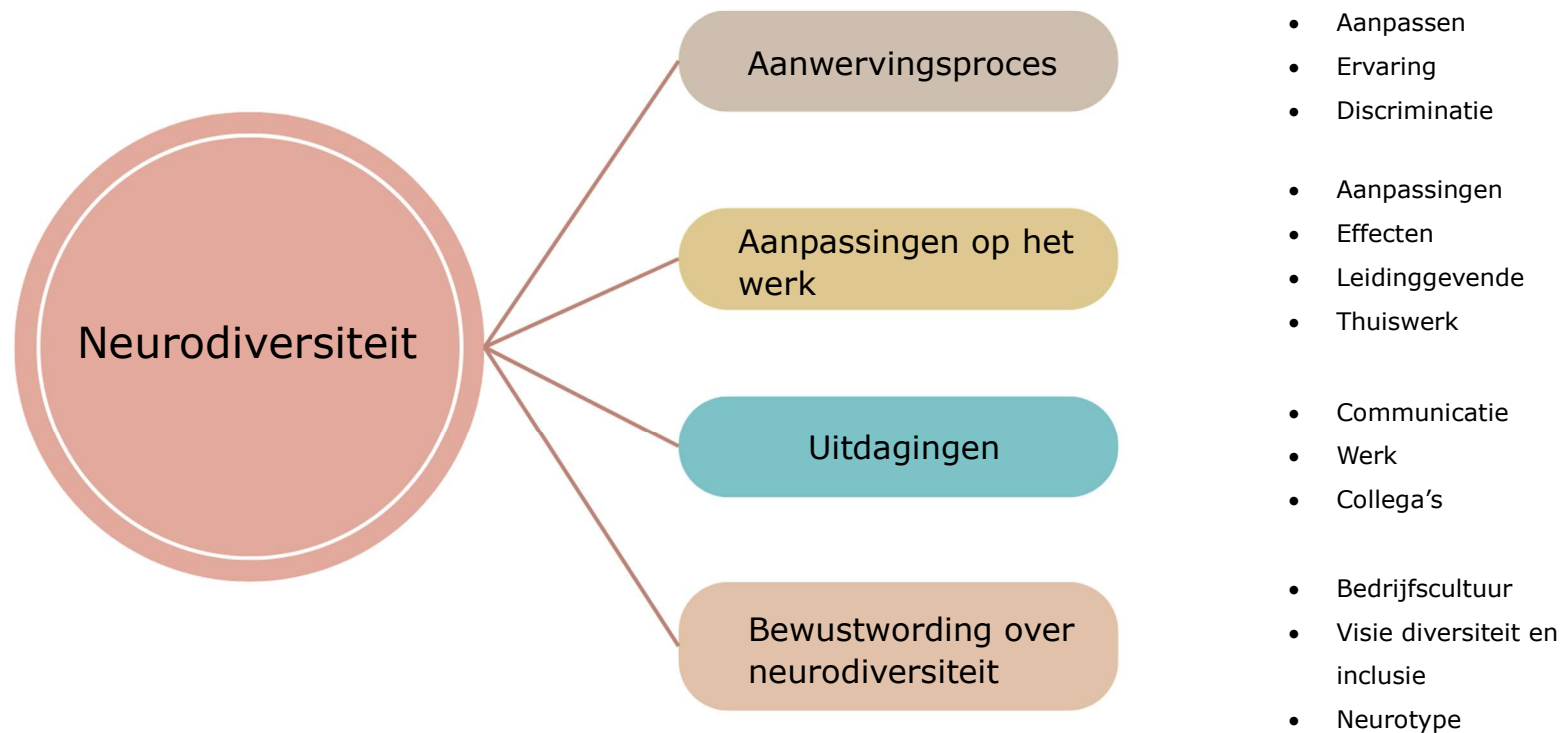
overlappende codes geïdentificeerd of verbanden gelegd tussen verschillende codes. Het axiaal coderen helpt bij het dieper ingaan op codes die zijn geïdentificeerd tijdens het open coderen. Bij de laatste stap, het selectief coderen, worden de relaties tussen hoofd- en subcodes verder verfijnd. Hierbij wordt voortgebouwd op relevante citaten om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Mortelmans, 2007).

Op basis van het coderingsproces zijn vier hoofdcodes naar voor gekomen: aanwervingsproces, aanpassingen op het werk, bewustwording over neurodiversiteit en uitdagingen. Voor alle genoemde hoofdcodes zijn subcodes gedefinieerd om een verder onderscheid te maken tussen de verschillende citaten om zo de verschillen en gelijkenissen tussen de respondenten duidelijker weer te geven. De verschillende quotes werden in een Microsoft Excel-document gebracht met de hoofd-, subcodes en beschrijving van het citaat. Het coderingsproces is hieronder afgebeeld in tabel 3, met een voorbeeld van hoe het open, axiaal en selectief coderen verliep.

Respondent	Citaat	Open coderen	Axiaal coderen	Selectief coderen
Respondent 2	Ik heb mij online moeten inschrijven via de bedrijf 3 website. Daar heb ik gewoon mijn CV moeten uploaden.	Online	Aanwervings- proces	Ervaring
Respondent 3	Articulatie. Als ik stress heb, soms ofzo dan beginnen zo allemaal woorden zo door elkaar te dingen. En dan als je zo naar klanten moet communiceren, dan loopt het wel regelmatig helemaal mis	Articulatie	Uitdagingen	Werk
Respondent 4	Ik gebruik Microsoft office dus de word Excel, al die PowerPoint. ... Dus de tools worden gewoon beter, ik gebruik gewoon de tools die in Microsoft zitten qua spellingcheck, proposals qua antwoorden en dat soort zaken dus.	Tools	Aanpassingen op het werk	Aanpassingen
Respondent 6	Het is best zo ja familiale en helemaal niet formeel. Ah ja mijn baas of zo ja die praat ook gewoon heel open tegen mij ofzo. ... Dus het is wel een heel open sfeer dus ja.	Ervaring	Bewustwording over neurodiversiteit	Bedrijfscultuur

Tabel 2 Coderingsproces

3.6 Codeboom



Figuur 2 Codeboom

4 Resultaten

4.1 Aanwervingsproces

Binnen de eerste fase van het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023), het creëren van een neurodiverse werkomgeving, staat het aanwervingsproces centraal. Hieronder wordt toegelicht hoe de respondenten het aanwervingsproces ervoeren, inclusief zowel positieve als negatieve ervaringen, hoe ze dit kunnen aanpassen aan hun neurodivergente noden en de mogelijke aanwezigheid van discriminatie.

Uit de interviews is gebleken dat de respondenten het aanwervingsproces doorliepen via onlinekanalen en sollicitatiegesprekken. Het startpunt was vaak het uploaden van een cv via de website van het bedrijf om persoonlijke informatie door te geven, gevolgd door mogelijke verdere sollicitatiegesprekken met personen binnen het bedrijf. Daarnaast gaf een HR-verantwoordelijke aan dat er gebruik werd gemaakt van open sollicitaties los van de bestaande vacatures en van alternatieve kanalen om werknemers aan te werven, bijvoorbeeld de VDAB.

Respondent zeven (dyscalculie): *"Het aanwervingsproces, ik heb eerst online al mijn informatie moeten doorgeven aan het hoofdkantoor. Daar nemen ze dat op en nemen ze binnen de week nog eens contact op met u om te zeggen van kijk we gaan een sollicitatie, een online sollicitatie in plan. Dat is een eerste gesprek dat gebeurt dan online met HR van ... Daarna als het eerste gesprek goed is verlopen, dan krijg je eigenlijk te horen van kijk, uw sollicitatie is goed geweest. Dan kan je bijvoorbeeld kiezen op welke locatie dat je wil werken."*

Respondent acht (HR-verantwoordelijke): *"De start is altijd in het hoofdkantoor bij recruiting en HR, maar de noden van het kantoor worden bij hun gelegd, dus we zijn op zoek naar dit of dit of dit profiel. ... de uitdaging, de sector, ook wel altijd open gewoon voor open sollicitaties. ... Maar we hebben in het verleden ook ja samengewerkt met de VDAB en daarnaar zo'n job dag gegaan of ja verschillende kanalen. Want het is geen makkelijke sector om goeie mensen te vinden en goeie mensen te houden."*

Het aanwervingsproces is een combinatie van zowel online informatie achterlaten als sollicitatiegesprekken met iemand binnen het bedrijf. Tijdens de interviews werden zowel positieve als negatieve ervaringen met het aanwervingsproces bevraagd. Diverse positieve aspecten kwamen aan bod, zoals trainingen die vaak een doorslaggevende factor hadden bij het verkrijgen van de job. Deze trainingen helpen ook bij het groepsgevoel, omdat iedereen binnen het bedrijf deze heeft doorlopen, wat bijdraagt aan een sterkere onderlinge verbondenheid. Andere positieve aspecten waren de persoonlijke ervaring en het direct contact met de toekomstige werknemers.

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"de openheid, ik vond dat ze altijd heel eerlijk waren naar u toe, en ze hielpen u ook, want je wordt goedgekeurd eigenlijk om dan een training te gaan volgen waar dat je dan wordt opgeleid ... en dan op het einde van uw training is er ook een after-pils, dus dan ga je gewoon iets drinken, en daar leer je uw mensen dan weer heel goed kennen ... maar echt zo de job interview zelf, stelt niet zo super veel voor daar worden gewoon een paar vragen gesteld van hoe ben je bij bedrijf vijf hoe dat je daar bent"*

Respondent zeven (dyscalculie): *"ik vond het vrij persoonlijk. En dat vond ik ook wel positief daarvan aan, want meestal is dat echt een vragenlijstje overgelopen. Als we het antwoord hebben, dan is het gedaan. Maar nu gaat het echt een beetje specifieker op de persoon in."*

Naast positieve ervaringen werden de negatieve ervaringen onderzocht. Een minderheid van de respondenten gaf negatieve ervaringen aan tijdens het aanwervingsproces. Een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat hij niet actief op zoek was naar nieuw werk toen hij benaderd werd door het bedrijf waar hij nu werkt. Daarnaast werd gemeld dat uitleg over de verschillende taken binnen het bedrijf aanzienlijk afnam nadat één functie volledig was toegelicht.

Respondent vier (dyslexie): *"Ik was eigenlijk helemaal niet opzoek naar nieuwe baan dus ik zat op ineens in een aanwervingsproces waar ik, ik was helemaal niet op zoek naar een nieuwe baan, maar ze waren op zoek naar mij."*

Respondent twee (ASS): *"Dat ze mij eigenlijk maar één functie uit hebben gelegd in volledigheid, zou ik zou zeggen. Ze hadden mijn kassa uitgelegd en naderhand hebben ze mij overgezet naar de traiteur. ... Daar hebben ze mij minder duidelijk en grondig kunnen uitleggen wat er allemaal moest gebeuren. Dat hebben ze ook met de rekken gedaan."*

Op basis van hun ervaringen met het aanwervingsproces werd aan de respondenten gevraagd hoe dit proces kon worden verbeterd. Omdat de respondenten over het algemeen positieve ervaringen hadden, wist de meerderheid niet welke aanpassingen nodig waren. Twee aanpassingen werden echter genoemd door de respondenten. Een respondent met dyslexie stelde voor dat, indien er gebruikt wordt gemaakt van schriftelijke sollicitaties, er tools aangeboden moeten worden om personen met dyslexie te ondersteunen tijdens het aanwervingsproces. Daarnaast merkte hij op dat bedrijven niet naar handicaps of naar periodes van werkonderbreking mogen vragen tijdens het aanwervingsproces. Dit zet bedrijven in een moeilijkere positie om ondersteuning te bieden aan kandidaten die het nodig hebben. Een andere respondent met ASS benadrukte het belang van duidelijke en begrijpelijke taal om miscommunicatie en daaruit voortvloeiende frustraties te voorkomen bij uitleg van taken. Dit helpt om stress en frustraties te verminderen.

Respondent vier (dyslexie): *"Ik denk als je een schriftelijke sollicitatie doet, misschien dat je daar wel rekening mee houdt, dat als mensen dingen moeten invullen dat je de tools geeft om dyslexie, van hoe dat is fout geschreven whatever ja maar wij mogen, wij mogen niet naar handicaps vragen. Dus daar zit je eigenlijk vast."*

Respondent twee (ASS): *"Wat ik ook eerder heb gezegd voor degene met autisme, wat ik kan niet spreken voor de andere, is het feit duidelijk kunnen uitleggen in goed verstaanbare taal en daar bedoel ik niet mee dialect praten of iets want ik weet vaak niet wat een bepaald woord dialect is. Dat ze ook duidelijk kunnen zeggen van hey, dit moet je doen, dit moet je doen, dit moet je doen. Zo stap voor stap uitleggen. Dat hebben ze wel aan de kassa gedaan, maar ik wil ook aan de andere plaatsen."*

De meerderheid van de respondenten gaf aan niet te weten hoe het aanwervingsproces te verbeteren. Er werden echter twee aanpassingen voorgesteld: het gebruik van specifieke tools en

het verbeteren van de communicatie. Vanuit het HR-perspectief werd benadrukt dat het bedrijf een open blik moet hanteren en elke situatie individueel moet beoordelen. Dit helpt om op moeilijkheden te anticiperen en iedereen rechtvaardig te behandelen. Dit kan worden bereikt door de behoeften van elke kandidaat te bevragen en hier rekening mee te houden.

Respondent één (HR- verantwoordelijke en dyscalculie): *"Ik denk gewoon dat gij uw mindset ook moet openhouden. Dus ik zal ook niet iemand op cv beoordelen. ... En dan gewoon laten komen allemaal een koffie drinken kijken wat zijn instelling in het leven is. Of die leergierig is. En als die klik er is, dan is dat. En of die dan ADHD heeft. Of weet ik wel wat voor neurodiversiteit aan bod komt. Dat moet ge op die moment zien. Er zijn zoveel gradaties in alles. En als dat dan haalbaar is voor die firma en die persoon ziet dat ook zitten. Dan vind ik dat top."*

Volgens het HR-perspectief zou een organisatie het aanwervingsproces voor neurodivergente kandidaten met een open blik moeten bekijken. Binnen het drie fasen model van Khan et al. (2023) wordt gesproken over non-discriminatie praktijken. Tijdens de interviews werd aan respondenten gevraagd hoe de organisatie waarin zij werken staat tegenover discriminatie. Een minderheid gaf aan dat er sprake was van discriminatie op hun werk. Er werd aangehaald dat tekenen van religie niet getoond mogen worden op het werk en dat er stereotypen werden geuit tegenover bewoners van verschillende nationaliteiten.

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"dat is dus er is wel discriminatie eigenlijk een beetje ... eigenlijk in het algemeen geen religieuze items mogen getoond worden."*

Respondent zeven (dyscalculie): *"Naar hun toe, dat gaat wel misschien een beetje diepgaand misschien, maar we hebben echt heel veel verschillende achtergronden op het werk en soms merk ik wel van ... Ja, die Afghanen zijn zo en de Arabieren zijn meer zo. En dat wordt wel echt benoemd, dat wordt wel gedaan, ja, dat is waar."*

Aan de HR-respondenten werd gevraagd hoe ze omgaan met discriminatie op het werk. Een HR-verantwoordelijke beschreef een aanpak waarbij een gesprek wordt aangegaan met zowel de persoon die discrimineerde als met de persoon die gediscrimineerd werd, om duidelijk te maken dat discriminatie niet gepast is binnen het bedrijf. Daarnaast werd ook gekeken of er een bepaalde mate van schuldgevoel aanwezig was bij de persoon die discrimineerde, om te bepalen welke gevolgen gepast zijn.

Respondent vijf (HR-verantwoordelijke): *"Maar er wordt er wel naar gekeken van stel dat we dat voor hebben ... Dat wordt ook altijd wel duidelijk gemaakt dat dat helemaal niet hoort bij de organisatie. ... Dan hebben we natuurlijk een gesprek met die persoon. Eerst met de persoon tegen wie het was, waarom. Hoe hij dat heeft aanvaren, hoe hij dat aanvoelt en hoe hem dat geraakt heeft. En dan gaan we natuurlijk met de andere persoon spreken waarom dat er iets gebeurt, dat dat totaal niet toelaatbaar is binnen de organisatie sowieso eigenlijk allemaal niet. ... En dan wordt er gekeken samen met de HR-BP, met de verantwoordelijke van laten we het bij een verwittiging of wordt er een nota gemaakt. En dan hangt het er een beetje vanaf van de zwaarte. En het schuldbesef dat iemand heeft als iemand blijft ontkennen terwijl we zeker ervan zijn, dan wordt er waarschijnlijk wel een nota gemaakt."*

Uit de verschillende interviews is duidelijk geworden dat het aanwervingsproces voor sommige respondenten begon via de website, gevolgd door gesprekken online of fysiek met de HR-verantwoordelijke. Daarnaast gaf een minderheid aanpassingen aan voor het aanwervingsproces die verschilden per neurotype. Volgens HR-respondenten is een open blik nodig, en moeten zij vragen naar de specifieke noden van neurodivergente kandidaten om adequaat te kunnen inspelen op deze noden en open te staan voor deze profielen. Daarnaast meldde de meerderheid van de respondenten geen ervaring met discriminatie op het werk te hebben gehad.

4.2 Specifieke uitdagingen

In het volgende gedeelte zullen de uitdagingen die respondenten ervaren worden besproken. Het is voor bedrijven nodig om te begrijpen welke uitdagingen neurodivergente werknemers ervaren, zodat deze effectief aangepakt kunnen worden. Het aanpakken van deze uitdagingen is essentieel voor het creëren van een inclusieve werkomgeving, wat centraal staat binnen de tweede fase van het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023).

Tijdens de interviews werden de uitdagingen bevraagd die respondenten ervaren in hun werkomgeving. Er werd gevraagd naar de uitdagingen met hun werk, collega's en de communicatie op de werkvloer. Uit de interviews kwamen diverse uitdagingen naar voren, welke gegroepeerd werden in categorieën gerelateerd aan het werk, interacties met collega's en communicatie. Specifieke uitdagingen omvatten onder andere inadequate uitleg over de functie en verwachte taken, articulatie tijdens stressmomenten, de snelle opeenvolging van mondeling toegelichte taken, en zinsconstructies en grammatica.

Respondent twee (ASS): *"Dat ik vaak niet weet wat ik moet doen als mijn niet duidelijk wordt uitgelegd wat er van mij verwacht wordt. Als ik in een nieuwe functie terecht kom, dan zit ik altijd te denken van, leg me dat eens even te goei uit, stap voor stap, alle puntjes. Of anders hang ik vast."*

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"articulatie. Als ik stress heb, soms ofzo dan beginnen zo allemaal woorden zo door elkaar te dingen. En dan als je zo naar klanten moet communiceren, dan loopt het wel regelmatig helemaal mis"*

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Dus dan komt een collega naar mij van kan je dit gaan en dan heb ik zo van ja is goed en ondertussen komt er een andere collega's van mij van, oh kan je dat gaan doen. En dan focus ik mij eigenlijk op één van de twee puntjes maar, waardoor ik het ander vergeet. Dus eigenlijk vergeet ik in die moment communicatie, ook al is dat 5 minuten geleden gebeurd, dan is die communicatie bij mij in mijn hoofd weg."*

Respondent vier (dyslexie): *"soms weet ik niet hoe ik woorden moet schrijven en dan ga ik zinsconstructies bouwen ... en als ik dan e-mails ga schrijven en ik weet echt niet hoe ik dat woord moet schrijven dan ga ik andere woorden gebruiken om dat ene woord te vermijden."*

De meerderheid van de neurodivergente respondenten gaf aan werkgerelateerde uitdagingen te ervaren, terwijl één neurodivergente respondent geen uitdagingen ervoer met werkgerelateerde taken. Dit kwam omdat zij niet in aanraking komt met wiskundige zaken. Dit was echter een bewuste

keuze, aangezien ze in een eerdere werkervaring uitdagingen had ondervonden met wiskundige zaken.

Respondent zeven (dyscalculie): *"nee, dat is echt niets voor mij, dat is gewoon vooral met getallen werken, niet echt alleen de wiskunde, wiskundige zelf, maar gewoon met getallen werken. Ja dat zou ik dus absoluut niet."*

Aan de HR-verantwoordelijken werd ook gevraagd welke uitdagingen zij denken dat neurodivergente werknemers ervaren op de werkvloer. Hier kwamen drie zaken naar voren. Ten eerste, onverwachte zaken zoals een klant die spontaan langskomt. Ten tweede werd overprikkeling genoemd, de minderheid van de respondenten werkt in een open work space, waar geen vaste werkplaatsen zijn en de collega's samen in een open ruimte werken. Op bepaalde momenten kunnen in een open work space veel prikkels zijn, bijvoorbeeld doordat verschillende mensen tegelijkertijd aan het praten zijn. Ten slotte werd communicatie als een uitdaging genoemd. Later zal dieper ingegaan worden op de specifieke uitdagingen die hiermee samenhangen.

Respondent acht (HR-verantwoordelijke): *Algemeen denk ik soms, ja, veel onverwachte dingen. Je kunt wel bepaalde afspraken maken, bepaalde regels hebben, bepaalde dingen die routineus verlopen, maar je gaat altijd onverwachte situaties hebben. ... Tweede denk ik, ja daarom is het misschien een beetje mee samenhangend overprikkeling. Wij werken in een open work space, zonder eigenlijk vaste plaatsen. Dus ja soms zijn er drie aan het bellen, komt er een klant binnen. ... Communicatie, zowel naar klanten toe als onder collega's, bijvoorbeeld ja, soort van nuances of humor of ja, heel letterlijk communiceren of niet echt aanvoelen wat dat de anderen bedoelt of ook het moeilijk kunnen overbrengen wat dat ze zelf bedoelen. Denk dat er wel zowat terugkerende dingen zijn.*

Uit de interviews bleek dat er diverse werkgerelateerde uitdagingen waren, waaronder overprikkeling, spelling en zinsconstructies, onverwachte gebeurtenissen, inadequate uitleg, articulatieproblemen en opeenvolgende taken. Verder werd aan de respondenten gevraagd of zij uitdagingen ondervonden in de omgang met collega's op de werkvloer. Een minderheid van de respondenten meldde moeilijkheden in de interactie met collega's. Een respondent met ASS beschreef hoe oppervlakkige gesprekken met collega's en klanten een uitdaging vormden, vooral door onzekerheid over geschikte onderwerpen. Bovendien gaf ze aan dat ze moeite had met het onthouden van de namen van collega's, een uitdaging die ook werd genoemd door een respondent met ADD en dyslexie.

Respondent twee (ASS): *"Ik ken geen enkel naam. Ik heb heel veel moeite met hun namen te onthouden. ... Nu begint het wel makkelijker te worden met de namen, want ik ken wel meerdere en ik hoor het wel vallen. En daarnaast weet ik ook niet soms waarover ik moet praten. En op een of andere moment heb ik geen zin om te praten en te praten tegen mij en ja."*

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Soms vermoeiend. Ik ben super slecht in namen te onthouden. Dus als je daar met, als je daar opeens acht nieuwe mensen hebt staan die, waar je eigenlijk nog nooit mee hebt samengewerkt, dan is dat even zo van, zo heel overspoelend."*

De resultaten tonen aan dat de omgang met collega's op de werkvloer diverse uitdagingen met zich meebracht, waaronder het voeren van oppervlakkige gesprekken en het onthouden van namen. Daarnaast werd tijdens de interviews dieper ingegaan op de communicatie: welke kanalen werden gebruikt en hoe men omging met de verbale en non-verbale signalen. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat de communicatie op de werkvloer over het algemeen goed verliep. Echter, twee respondenten ervaarden moeilijkheden. Eén respondent merkte op dat de communicatie afhankelijk was van de samenwerkingspartner. Hij merkte op dat de communicatie beter verliep als er een projectmanager aanwezig was, in tegenstelling tot wanneer er enkel jobstudenten waren. Een andere respondent ondervond ook communicatieproblemen op het werk, doordat collega's niet effectief kritiek naar elkaar konden uiten.

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Dat hangt er een beetje van af met wie dat je op de werkvloer staat, want we hebben heel veel collega's, dus dan is dat, afhankelijk van persoon tot persoon ... Je hebt bijvoorbeeld projectmanagers die zijn heel goed in duidelijke communicatie, dus daar gaat dat altijd wel goed. Maar als ik met een andere jobber gewoon sta ... dan gaat die communicatie minder goed ... Dus dan is dat moeilijker om de werking uit te leggen of wat gebeurt moet worden zo van die dingen."*

Respondent zeven (dyscalculie): *"Afhankelijk van de persoon, maar moeizaam eigenlijk. Het is vooral, we zijn een heel jong team op het werk. We zijn ook wel een best groot team, ongeveer een 60-tal medewerkers. Maar het moeilijke is iedereen heeft over iedereen te klagen. Van die doet dat niet goed, die doet zo of die zegt dit. Maar die mensen gaan dat niet praten met die persoon ... Iedereen staat wel open voor kritiek. Afhankelijk van hoe je het verwoordt, maar je mag dat zeggen. Maar omdat dat niet gebeurt, dan wordt, dan lijkt het gewoon als er constant gerodeld wordt op de werkvloer."*

Uit de resultaten blijkt dat de meerderheid de communicatie op een positieve manier ervaart, terwijl twee respondenten aangaven dat deze niet altijd goed verloopt. Tijdens de interviews werden de verschillende communicatiekanalen besproken, zoals e-mail, telefonisch contact, gebruik van sociale media, fysieke communicatie, briefings en werk gerelateerde media, bijvoorbeeld timeskipper, workplace en workchat.

Respondent vijf (HR-verantwoordelijke): *"De managers gebruiken briefings. Dus aan het onthaal doen ze iedere dag een briefing, geschreven briefing waardoor dat de mensen die aankomen uit de briefing eerst lezen van kijk die hun punten moeten vandaag gedaan worden ... De opdrachten die zij krijgen worden ook via een Timeskipper gepubliceerd ... Ook is er iets waar binnen bedrijf 3 bestaat als workplace. Dat is eigenlijk een soort Facebook waarin dat foto's gepost kunnen worden over heel bedrijf 3 maar ook in de winkels zelf en in de regio ... En workchat is dan een soort messenger eigenlijk dat wij hier gebruiken waarin er gecommuniceerd wordt naar bijvoorbeeld we hebben een groep vers, een groep droge voeding en een groep kassa ... De prioriteit heeft natuurlijk het face to face."*

Tijdens de interviews werden de verschillende communicatiekanalen bevraagd, en er werd diepgaand ingegaan op hoe fysieke communicatie, zowel verbale en non-verbale communicatie, verloopt. De meerderheid van de respondenten gaf aan geen problemen te ondervinden met verbale

communicatiesignalen, zoals sarcasme en ironie. Alleen de respondent met ASS gaf aan moeilijkheden te hebben met het begrijpen van deze signalen.

Respondent twee (ASS): *"Ik heb veel moeite mee om dat soms te snappen, zou ik zo zeggen. ... Ik zie dat soms niet, of ik hoor dat soms niet. Het duurt voor mij echt een volle minuut voor dat ik het snap dat het ironisch of sarcastisch is bedoeld."*

Naast de verbale signalen, werden ook de non-verbale signalen zoals gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal bevraagd. Alle respondenten gaven aan geen uitdagingen te ervaren rondom deze signalen. Een minderheid van de respondenten benadrukte echter het belang van non-verbale signalen tijdens hun werk. Zo wordt bij bewoners die de Nederlandse of Engelse taal niet machtig zijn het gebruik van non-verbale signalen als essentieel beschouwd. Een andere respondent meldde dat bij het afruimen van tafels onderling oogcontact gebruikt werd om af te spreken wie welke tafels op zich nam.

Respondent zeven (dyscalculie): *"Want tussen collega's is het niet zo, maar als we met de asielzoekers moeten werken, dan is het natuurlijk moeilijk als je geen woord Engels of Nederlands verstaat. Dat zit je natuurlijk met, letterlijk, met handgebaren bezig."*

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Voornamelijk met het dus oogcontact, het is alleen knikken is iets wat we doen. Want ja, wijzen is onbeleefd, Maar dus oogcontact een beetje. Dus ja, je maakt oogcontact met een mede-jobber, bijvoorbeeld als je een tafel wil gaan afruimen dan maak je daar oogcontact mee van nu, dan kijk je naar elkaar, je kijkt naar bijvoorbeeld de tafel, die je wilt gaan afruimen. Die kijkt ook naar die tafel, je kijkt naar elkaar, je knikt en dan kan je de tafels beginnen afruimen."*

De respondenten gaven aan geen moeilijkheden te ervaren met non-verbale signalen. Daarnaast werd aangegeven dat voor een minderheid van de respondenten non-verbale signalen een belangrijke rol spelen tijdens hun werk. De interviews brachten verschillende uitdagingen aan het licht, waaronder twee die overlappen: moeilijkheden met het onthouden van namen en overprikkeling. Het werd duidelijk dat de communicatie niet binnen alle bedrijven op dezelfde manier verliep, bijvoorbeeld de communicatie verliep minder goed als er geen projectmanager aanwezig was. Verder werden verschillende communicatiekanalen besproken, waaronder e-mail, sociale media, werkgerelateerde kanalen, fysiek langsgaan en briefings. Er werd dieper ingegaan op de fysieke communicatie, met name op de verbale en non-verbale signalen. Eén enkele respondent gaf aan moeilijkheden te ervaren met verbale communicatiesignalen, terwijl niemand moeilijkheden ondervond met non-verbale signalen op de werkvloer. Daarnaast benadrukte een minderheid van de respondenten het belang van non-verbale signalen tijdens hun werk

4.3 Aanpassingen op het werk

Binnen deze paragraaf worden de verschillende aanpassingen op het werk besproken. Deze aanpassingen vallen onder de tweede fase van het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023). Daarnaast hebben deze aanpassingen bepaalde effecten op de productiviteit en efficiëntie van neurodivergente werknemers, die geplaatst kunnen worden onder de derde fase van het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023).

Tijdens de interviews werden verschillende aspecten van aanpassingen op het werk onderzocht. Er werd gevraagd of werknemers persoonlijke aanpassingen konden maken aan hun werk en of deze aanpassingen op maat gemaakt waren. Ook werd de impact van deze aanpassingen besproken, evenals de mogelijkheid van thuiswerken en de ervaringen hiermee. Als eerste werd onderzocht of werknemers persoonlijke aanpassingen konden maken aan werkgerelateerde zaken. Een grote minderheid gaf aan dat zij op eigen initiatief aanpassingen aan hun werk hebben gemaakt. Bijvoorbeeld, het ontwikkelen van nieuwe methoden die algemeen gebruikt kunnen worden binnen het bedrijf.

Respondent zeven (dyscalculie): *"En als wij dan vragen van, hey kijk, misschien moeten we dit en dit aanpassen. De manager zelf gaat het niet aanpassen. Die gaat er wel akkoord mee en dan zegt die van, weet je wat oké, bereidt het maar voor mag je dat aan mij komen voorstellen hoe dat je het zelf zou doen. ... En toen zei de manager weet je wat, je maakt maar een boekje. Hoe jij je het wel zou doen en dan kom je mij dat voorstellen wanneer je klaar bent. En als ik het goed vind, dan ga ik dat, dan ga ik dat voorleggen bij de teamvergadering kijk vanaf nu doen we de intake zo."*

Er was slechts sprake van beperkte werkgerelateerde aanpassingen, die werknemers op eigen initiatief namen, zoals de ontwikkeling van nieuwe methoden. Tijdens de interviews werd ook gevraagd of neurodivergente respondenten behoefte hadden aan persoonlijke aanpassingen op maat. Een minderheid van de neurodivergente respondenten gaf aan behoefte te hebben aan dergelijke aanpassingen, voornamelijk gericht op lichamelijke klachten en overprikkeling. Deze aanpassingen werden op verzoek verstrekt, vooral om overprikkeling te verminderen wanneer dit mogelijk was.

Respondent twee (ASS): *"Ja, er zijn aanpassingen mogelijk op maat, daarom dat ik ook geen heel groot deel bij de traiteur heb gestaan. Daar heb ik lichamelijk minder last gehad. Door mijne hypermobiliteit stoornis ... als ik een keer minder klanten hoef te zien, dat ik minder moe ben na een dagje. Ik ben vaak mentaal moe dan lichamelijk moe, gewoonweg door het feit dat ik zo sociaal moet zijn."*

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Dan gaan ze daar rekening mee houden en dan is die optie er om van plaats gezet te worden waar dat jij rust hebt."*

Dezelfde vraag over welke aanpassingen mogelijk zijn en op maat gemaakt kunnen worden voor de werknemer, werd ook gesteld aan de HR-verantwoordelijken. Een minderheid van de HR-respondenten gaf aan dat werknemers zelden om aanpassingen vragen, omdat de HR-verantwoordelijke zelf proactief kijkt welke aanpassingen mogelijk en optimaal zijn voor de job. Binnen een bedrijf was er de mogelijkheid tot individueel maatwerk voor de werknemer met ADHD en ASS onder begeleiding van de VDAB. Het bedrijf was al bekend met de voorloper van individueel maatwerk, namelijk de Vlaamse Ondersteuningspremie's, hierna vernoemd als VOP. Deze externe begeleiding is specifiek bedoeld voor de neurodivergente werknemer om haar zowel persoonlijk als professioneel te begeleiden. De werknemer moet echter zelf toestemming krijgen om individueel maatwerk te ontvangen, waarna het bedrijf de aanvraag indient om deze begeleiding op de werkplek

te ontvangen. De toekenning op individueel niveau is onbeperkt, terwijl die voor het bedrijf verlengbaar is.

Respondent één (HR-verantwoordelijke en dyscalculie): *"Ik heb ook de indruk dat die mensen niet heel veel vragen, hoor. Ik kom meestal zelf met van die ideeën. ... Omdat ik vind ook altijd dat de efficiëntie van de job ten goede komt."*

Respondent acht (HR-verantwoordelijke): *"voor die andere persoon die nu van werk veranderd is, hadden we dat ook al gedaan, is via de VDAB dus individueel maatwerk aangevraagd. Vroeger was dat VOP-premies, maar nu sinds juni is dat individueel maatwerk waarbij er dus een externe professionele begeleider is, die die persoon helpt met de uitdagingen binnen de werkplek ... we zijn daar nu recent mee opgestart, wat ja iemand anders dan niet heeft. ... ook wel een meerwaarde voor hun, want die ondersteuning is er echt voor hen als persoon. ... Dat individueel maatwerk wordt toegekend op het niveau van het individu en dan vraagt de werkgever dat aan voor die persoon eigenlijk."*

Het traject individueel maatwerk is recent gestart binnen het bedrijf, waardoor de juiste frequentie van begeleiding nog niet is vastgesteld. Individueel maatwerk wordt gezien als een wisselwerking tussen de werknemer, de begeleider en het bedrijf. De voordelen van het individueel traject zijn zowel voor de werknemer als voor de werkgever significant. Voor de werkgever is de kennis van de begeleider bijzonder waardevol. In het verleden had het bedrijf zelf geprobeerd om neurodivergente werknemers te begeleiden, maar dit was niet op een optimale manier gelukt

Respondent acht (HR-verantwoordelijke): *"Ja, ja klopt, want ja je ziet natuurlijk met een heel reguliere arbeidsomgeving ... daarom is het fijn dat deze mensen die daar gespecialiseerd, want we hebben dat in het verleden ook zelf geprobeerd ... Dus dan staken we daar ook wel heel veel tijd in, maar nu ja, dat zijn mensen die eigenlijk gespecialiseerd zijn ..., dat is iemand die al in het werkveld is en die dan begeleiden, maar hoe los daarvan zijn die wel gespecialiseerd in zo ja mensen met zo'n achtergrond, de uitdagingen die daarmee zich meebrengt op de arbeidsmarkt om die daarin te ondersteunen ... In een soort van wisselwerking die persoon, die medewerker geeft input, wij geven input en dan gaan zij daar samen mee aan de slag. En als er situaties zich voor doen... dan zijn we in communicatie met elkaar."*

Uit de resultaten bleken verschillende soorten aanpassingen naar voren te komen, zowel persoonlijke als op maat gemaakte. Tijdens de interviews werden de effecten van deze aanpassingen onderzocht. Alle respondenten gaven aan dat de aangebrachte aanpassingen leidden tot positieve effecten, zoals het efficiënter hervatten van het werk, verhoogde betrokkenheid, een positieve groeps sfeer en een efficiëntere uitvoering van het werk.

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Zeker als ik zo even overprikkeld als ik zo of ja als ik echt zo overprikkeld ben als het even mij te veel is en zeg ik neem even een stap terug. ... en dan daarna kan ik terug fatsoenlijk door werken terwijl als ik gewoon door zou blijven werken in de plaats waar dat ik staan dat ik dan gewoon meer en meer prikkels zou blijven binnen krijgen."*

Respondent zeven (dyscalculie): *"Ook positief, zou ik zeggen. ... Maar als je dan natuurlijk het gevoel hebt van, hey kijk ik kan iets voorstellen aan een manager en die gaat daar horen en zien, en dan denk je van, ah, daar ga je toch even een tandje bijsteken, om dan toch even die moeite te doen."*

Respondent één (HR-verantwoordelijke en dyscalculie): *"Ik vind dat het zowel voor de job, dus ze werken efficiënter ... En dan misschien minder zo job gerelateerd, maar de groeps sfeer komt het ook allemaal ten goede, omdat het ook bepaalde frustraties wegneemt. Dus het is meerledig. Maar ze werken veel efficiënter en ze maken minder fouten."*

Door de juiste aanpassing te implementeren, kunnen neurodivergente werknemers hun werk efficiënt hervatten en uitvoeren. Daarnaast werd de mogelijkheid tot thuiswerk als een andere aanpassing onderzocht. Thuiswerk was slechts voor een minderheid van de respondenten mogelijk, dit is echter afhankelijk van het soort werk dat zij uitvoeren. Het thuiswerkbeleid was vergelijkbaar onder de drie respondenten waar dit mogelijk was. Opvallend was dat enkel de neurodivergente werknemer met dyslexie thuiswerkte. De neurodivergente werknemers met ASS en de combinatie van ASS en ADHD maakten geen gebruik van de geboden mogelijkheid tot thuiswerk, mogelijk vanwege verstoringen in de structuur van hun werkweek.

Respondent acht (HR-verantwoordelijke): *"Nee, dus bijvoorbeeld die persoon bij ons die, die autisme heeft, die wil eigenlijk liefst naar kantoor komen. Maar zij heeft daar nood aan omdat dat dan zorgt voor een bepaalde structuur. En duidelijkheid in haar dag van ik sta op, ik vertrek naar mijn werk, ik doe mijn werk en ik ga naar huis. En dat is dan afgerond. En dus daarom verkies die dat."*

Voor de neurodivergente werknemer die aan thuiswerk doet, is een goede balans tussen thuiswerken en werken op het kantoor cruciaal om de voordelen van beide opties te benutten. Thuiswerken stelt hem in staat om productief en efficiënt te werken, terwijl hij op het kantoor minder efficiënt werkt. Desondanks is het belangrijk om ook op het kantoor aanwezig te zijn, om het sociale contact met collega's te onderhouden en op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen de organisatie. Daarmee pleit hij voor een gezonde balans tussen thuiswerken en werken op het kantoor.

Respondent vier (dyslexie): *"Ik krijg thuis veel meer gedaan dan op het werk, dus ik kan thuis als ik echt dingen moet doen echt dingen moet afmaken dan werk ik thuis want dan is de drempel hoger om mij te benaderen om mij te storen zeg maar, als je op de zaak bent dan altijd mensen die binnenkomen die hebben altijd zeg maar de koffiemachine praat om het zo te zeggen. En die is ook heel belangrijk want daar hoor je de dingen die ook gebeuren dus natuurlijk ook heel belangrijk dat je dinsdag en donderdag probeert er te zijn want dan hoor je wat er binnen het bedrijf gebeurt."*

Respondent vier (dyslexie): *"ik denk dat je een mix moet hebben, echt dat je een mix moet hebben. Beide in externum zijn niet goed als ik 5 dagen per week op de zaak moet zijn ben ik veel minder efficiënt dan dat ik zou mixen. Maar ik denk dat je wel op de zaak moet zijn zoals ik zeg om je collega's te zien. Dus ik geloof in een mix van beide."*

Concluderend is gebleken dat een minderheid van de respondenten op eigen initiatief aanpassingen heeft gemaakt aan werkgerelateerde zaken en behoefte heeft aan persoonlijke aanpassingen op maat. Deze persoonlijke aanpassingen kunnen variëren van mogelijkheid om van functie te wisselen tot individueel maatwerk. Tot slot werd de mogelijkheid tot thuiswerk onderzocht, wat echter afhangt van het type werk dat men uitvoert. Thuiswerk was mogelijk voor drie respondenten, waaronder één neurodivergente respondent. Hij erkende de voor- en nadelen van thuiswerk en pleitte daarom voor een gezonde afwisseling tussen thuis- en kantoorwerk om efficiënt en productief te kunnen werken.

4.4 Bewustwording over neurodiversiteit

In deze paragraaf zal er dieper ingegaan worden op de factoren die bijdragen aan de bewustwording van neurodiversiteit binnen bedrijven. Bewustwording van neurodiversiteit is cruciaal in alle drie de fases van het drie-fasenmodel (Khan et al., 2023), omdat dit noodzakelijk is voor zowel het aanwervingsproces als voor de erkenning en aanpak van de uitdagingen die neurodivergente werknemers ervaren.

Binnen de laatste thematische cluster, 'bewustwording', werd aan de respondenten gevraagd hoe zij de bedrijfscultuur ervaren, met een specifieke focus op de omgang met fouten. De link tussen bedrijfscultuur en bewustwording over neurodiversiteit komt tot uiting in hoe open het bedrijf staat voor neurodiversiteit en in welke mate het bedrijf bereid is acties te ondernemen om aanpassingen te doen voor neurodivergente werknemers (Ott et al., 2022). Er werd ook specifiek gevraagd naar de visie van het bedrijf op diversiteit en inclusie, inclusief neurodiversiteit. Verder werd onderzocht of neurodivergente werknemers hun neurotype delen op het werk en hoe de collega's hierop reageren. Tot slot werd gevraagd hoe de neurodivergente respondenten hun neurotype ervaren. Over het algemeen werd de bedrijfscultuur ervaren als open, mensgericht, familiaal en gericht op groei. De meerderheid van de respondenten meldde dat er begrip is wanneer fouten worden gemaakt. Deze worden gecorrigeerd met bijkomende uitleg over waarom ze fout waren en wat de correcte handelwijze is. Een respondent met dyscalculie gaf aan dat fouten streng worden aangepakt binnen het bedrijf, wat te maken heeft met de grote mate van flexibiliteit binnen het werk.

Respondent twee (ASS): *"Begripvol, ze heeft mij toen, ze heeft mijn fout gecorrigeerd. En heeft toen mij erbij gehaald voordat ze het erin zetten van. Volg nu effe wat ik doe. En toen heeft ze mij dat laten zien."*

Respondent zeven (dyscalculie): *"Jawel. Maar je wordt daar natuurlijk over aangesproken dat is heel normaal. Maar als dat is wel heel persoonlijk onze manager is vrij hard op dat vlak. Zij doet alsof er geen fouten gemaakt mogen worden ... Maar ik snap dat, want het is eigenlijk al een super flexibele job. Je hebt heel veel vrijheid. ... Dan heb je de kans om alles te doen hoe of wanneer je wilt. Maar het wordt natuurlijk wel aangepakt als je dan fouten maakt."*

De manier waarop bedrijven reageren op fouten van werknemers varieert. Vervolgens werd dieper ingegaan op de visie van deze bedrijven op diversiteit en inclusie. Uit de interviews bleek dat er een open visie op diversiteit en inclusie is, waarbij iedereen als gelijke wordt beschouwd. Dit is een belangrijk aspect bij het voorspellen of een bedrijf openstaat voor neurodiversiteit. De resultaten toonden aan dat er binnen één bedrijf een discrepantie bestond tussen de publiek gecommuniceerde

boodschap over neurodiversiteit en de realiteit binnen het bedrijf. Hoewel het bedrijf promootte open te staan voor neurodiversiteit, werd deze boodschap niet op de werkvloer besproken.

Respondent vier (dyslexie): *"Maar ik vind, de bottom line is iedereen ja dat is, dat doen ze heel goed ik vind iedereen is in principe gelijk. Iedereen of je nu uit Nederland komt of uit Vlaanderen komt of uit Frankrijk komt of uit Engeland komt of uit Amerika, Canada. Dat maakt niet uit. Ze hebben ook als doelstelling dat ze zoveel procent buitenlanders in het bedrijf moeten werken en zoveel procent voor dit en zo, ze proberen toch die multi-cultuur, culturele zaken in te krijgen dus. Ja ik vind, ik vind dat ze het goed doen."*

Respondent zeven (dyscalculie): *"Ja, ik denk helemaal niet om eerlijk te zijn. Alleen soms bedrijf 17 die adverteren soms dan wel, bijvoorbeeld, ja wij denken aan mensen met bijvoorbeeld, ik zeg maar iets autisme, ja wij denken aan jullie dat wordt wel heel fel geadverteerd, door hun, maar bijvoorbeeld bij mij op de werkvloer is dat nooit ter sprake gekomen zelfs. Dus daar is, ja daar houden ze zich niet zo mee bezig volgens mij."*

Uit de reacties bleek dat alle respondenten vinden dat hun bedrijven openstaat voor neurodiversiteit. Er werd echter kritisch opgemerkt of elk bedrijf zich moet bezighouden met neurodiversiteit. De vraag werd gesteld of elke onderneming zich moet inzetten voor neurodiversiteit en waar de grens ligt voor deze inzet, met de bedrijfsgrootte en sector in het achterhoofd.

Respondent zes (dyslexie): *"Als bedrijven bijvoorbeeld moeten zeggen van, ah ja, kom we gaan het erop inzetten. Niet elk bedrijf hoeft dat te doen, is mijn mening, bijvoorbeeld in bedrijf 13 is dat helemaal niet echt nodig ofzo. Heb ik het gevoel. En sommige bedrijven hebben dat meer nodig, maar ja het is een beetje in die grens van, ah ja, wanneer gaan we dat nu, gaan we dat wel op inzetten en wanneer niet. Dat is een beetje, denk ik, een moeilijke lijn ofzo."*

Tijdens de interviews werd de vraag geopperd of elk bedrijf een beleid voor neurodiversiteit nodig heeft. Er werd ook besproken of neurodivergente werknemers hun neurotype met collega's op het werk delen. Alle neurodivergente werknemers deelden hun neurotype, wat overeenkomt met de eerder vermelde open visie op neurodiversiteit. Verder gaf één respondent aan dat het bedrijf specifieke trainingen aanbiedt om de kennis over neurodivergente conditie te vergroten en zo het neurotype van de werknemer beter te begrijpen.

Respondent één (HR-verantwoordelijke en dyscalculie): *"Jawel, dat wordt wel besproken. We hebben ook geregeld nog apart, 1-on-1, om te kijken hoe zij zich erbij voelen en of we dat goed aanpakken. En als zij het zelf niet goed kunnen verwoorden. En bij persoon 3 ben ik dan naar de ouders ook geweest. Dat zij daar misschien wel meer ervaring mee hebben. Dat ik weet dat, ik dan ook nog een opleiding nog apart over heb. Als iemand dat dan heeft, dan begin ik dan ook wel een opleiding om te volgen dat ik die mensen iets beter kan inschatten."*

Er werd opgemerkt dat de collega's van neurodivergente werknemers geen problemen ervaarden met de neurodivergente condities, wat in lijn is met de eerder vermelde visie op neurodiversiteit. Hoewel deze collega's geen problemen ondervonden met neurodivergente condities, werd opgemerkt

dat één respondent zijn dyslexie probeerde te verbergen tijdens online vergaderingen. Hij voelde de noodzaak dit te doen om de professionaliteit van de vergadering te waarborgen.

Respondent vier (dyslexie): *"Ik zal dat meer verbloemen, ik zal typen op een tweede scherm, snap je dat is meer dan die manier dat ik ermee omga. Ik probeer dat dan aan de zijkant, ik type dat ik weet dat daar fouten in staan en dan naderhand corrigeer ik dat allemaal netjes en dan stuur ik dat als minutes van de meeting stuur ik dat door. Dus ik verberg dat, ik verbloem dat enigszins."*

Uit de resultaten kwam naar voren dat een minderheid van de respondenten werkt met andere neurodivergente collega's. Echter, wordt deze informatie door één respondent niet als belangrijk beschouwd. Verder werd diepgaander ingegaan op de persoonlijke ervaringen van neurodivergente respondenten. Uit de interviews kwamen diverse ervaringen naar voren, die varieerden afhankelijk van de taak die ze wouden uitvoeren. Een respondent met dyslexie gaf aan haar neurotype als negatief te ervaren omdat zij extra energie moet gebruiken bij lezen. Een respondent met dyscalculie heeft daarentegen een neutrale ervaring, omdat zij in haar huidige werk niet te maken heeft met wiskunde.

Respondent drie (ADD en dyslexie): *"Ja maar ik zou daar geen namen over kunnen noemen. Ik weet dat er persoon 8 heeft ook dyslexie dat weet ik wel, maar verder ik vind dat niet zo belangrijke informatie om te onthouden eigenlijk. Maar er zijn er sowieso."*

Respondent zeven (dyscalculie): *"Neutraal. Ik zou natuurlijk niet zeggen dat dat iets positief is, want bij mij is het zo ja van dat is, het is een beetje een lack, zoiets wat ontbreekt of zo. ... Maar nu dat ik daaruit ben en ben, heb ik niet zoveel te maken met het wiskundige in het algemeen, dan durf ik dat ook gewoon openlijk te zeggen van, kijk mensen ik heb dyscalculie, stel die wiskundige dingen niet aan mij. En ik heb me er wel overheen gezet."*

Respondent zes (dyslexie): *"Ja dat is wel iets negatief, vind ik. Omdat u dat belemmert in bepaalde dingen. Maar ja, ja dat denk ik ja."*

Om te concluderen werd er tijdens de interviews besproken wat de bedrijfscultuur is van de bedrijven waar de respondenten werken. Zij ervoeren deze als open, mensgericht en familiaal. Vervolgens werd dieper ingegaan op de visie op diversiteit en inclusie, met een specifieke focus op neurodiversiteit. Over het algemeen staan de bedrijven open voor diversiteit en neurodiversiteit, wat te verwachten was aangezien ze aan het onderzoek wilden deelnemen. Er werd echter kritisch opgemerkt of het voor elk bedrijf noodzakelijk is om in te zetten op neurodiversiteit, rekening houdend met de bedrijfsgrootte en sector. Daarnaast werd er dieper ingegaan op de ervaringen met hun neurotype, specifiek of ze hun neurotype deelden op het werk en hoe de collega's hierop reageerden. Alle respondenten gaven aan hun neurotype op het werk te delen, en alle collega's waren begripvol ten opzichte van de neurodivergente werknemer, wat in lijn ligt met de visie omtrent neurodiversiteit. Tot slot werd er diepgaand ingegaan op de persoonlijke ervaring die de neurodivergente respondenten hadden met hun neurotype. Deze ervaring varieerde onder de respondenten, afhankelijk van de mate waarin zij met de uitdagingen van hun neurotype worden geconfronteerd.

5 Discussie

5.1 Onderzoeksconclusie

De vraag die deze masterproef probeert te beantwoorden, is: "Hoe kan het HR-beleid worden aangepast om tot een neuro-inclusieve werkomgeving te komen?". Om tot een conclusie te komen zal er een vergelijking gemaakt worden met bovenstaande literatuur en de verworven resultaten. Uit bovenstaande literatuur kwamen vier belangrijke thema's naar voren, namelijk het aanwervingsproces, uitdagingen, aanpassingen op het werk en bewustwording omtrent neurodiversiteit.

5.1.1 Aanwervingsproces

Het aanwervingsproces is een belangrijk element binnen het proces om een neurodivergente werkomgeving te kunnen creëren (Khan et al., 2023). In de literatuurstudie werden zeven aanwervingsprocessen genoemd waarmee organisaties mogelijk neurodivergente kandidaten uitsluiten (Thompson, 2021). Er kwamen twee processen voor in de resultaten op een juiste manier, het eerste proces dat Thompson (2021) noemde, was geen open blik hebben over neurodiversiteit. De HR-respondenten gaven echter aan dat de organisatie moet openstaan voor deze profielen en per situatie moet kijken wat gepast en mogelijk is. Het tweede proces dat Thompson (2021) noemde, was zoeken in dezelfde kanalen, terwijl één respondent aangaf dat ze via verschillende kanalen vacatures verspreiden.

De meerderheid van de neurodivergente respondenten gaf aan dat ze niet goed wisten hoe het aanwervingsproces aangepast moest worden. Er werden twee aanpassingen genoemd: het verkrijgen van voldoende ondersteuning tijdens het aanwervingsproces in verstaanbare en duidelijke taal, en dat er tools beschikbaar moeten gesteld worden bij schriftelijke sollicitaties. Daarnaast werd er geen melding gemaakt van het al dan niet gebruik maken van software tijdens de aanwerving, die werd aangehaald door Chungyalpa en Karishma (2016) als een opkomende trend binnen de aanwerving.

Tijdens de interviews werd er gevraagd naar discriminatie of ze hiermee ervaring hadden gehad. Een minderheid van de respondenten gaf aan enige vorm van discriminatie op de werkvloer te hebben ervaren. Hier kan echter sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden, omdat de respondenten mogelijk het gevoel hebben dat ze hier een positief antwoord op moeten geven. Daarnaast werd een interessante opmerking gemaakt dat bedrijven niet naar handicaps mogen vragen tijdens het aanwervingsproces. Dit staat ook beschreven in artikel 27 van het VN-Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap (VN, 2007) en specifiek voor België in de Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie (FOD, 2007).

Om te concluderen, is er geen eenduidige manier om het aanwervingsproces aan te passen. Een minderheid van de respondenten stelde aanpassingen voor, namelijk dat er meer informatie in duidelijke taal beschikbaar moet zijn en dat er bij schriftelijke sollicitaties tools beschikbaar moeten zijn voor degenen die ze nodig hebben. Deze voorgestelde aanpassingen zijn gelinkt aan de uitdagingen die zij ervaren op het werk.

5.1.2 Specifieke uitdagingen

Binnen fase twee van het model (Khan et al., 2023), is het elimineren van potentiële barrières belangrijk, omdat deze een invloed hebben op de bijdragen van de neurodivergente werknemers binnen de organisatie (Khan et al., 2023). De literatuur had voornamelijk de focus gelegd op barrières van tewerkstelling voor neurodivergente werknemers (Ali et al., 2024), terwijl de uitdagingen die neurodivergente werknemers op het werk ervaren even belangrijk zijn. De neurodivergente respondenten ervaarden verschillende uitdagingen op het werk zoals onduidelijke of onvolledige uitleg over hun taken, articulatie bij stressvolle momenten, vergeten van taken indien er veel taken op een korte periode werden gegeven en moeilijkheden met spelling en grammatica bij het schrijven van bepaalde zaken. In omgang met collega's gaf een minderheid van de respondenten aan dat ze moeilijkheden ervaarden met het onthouden van namen. Bovendien ervaarde de respondent met ASS een uitdaging met het voeren van alledaagse gesprekken met collega's en klanten.

Aan de HR-respondenten werd ook bevraagd welke uitdagingen zij dachten dat neurodivergente werknemers ervaren op het werk. Deze uitdagingen waren overprikkeling, onverwachte zaken en communicatie. Deze uitdagingen werden ook door de neurodivergente respondenten benoemd. Tijdens de interviews werd dieper ingegaan op de uitdagingen rond communicatie, hier werd gevraagd of de respondenten uitdagingen ervoeren met verbale en non-verbale signalen. De respondent met ASS gaf alleen aan uitdagingen te ervaren met verbale signalen, met name het begrijpen van sarcasme en ironie verliep moeizaam. Daarnaast had geen enkele respondent uitdagingen met non-verbale signalen. Dit was voor de minderheid van de respondenten belangrijk tijdens de uitvoering van het werk, bijvoorbeeld bij de communicatie met mensen die de Nederlandse of Engelse taal niet machtig zijn en bij het afspreken van wie welke tafel afruimt. Verder gaf een minderheid van de respondenten aan dat het afhankelijk was met wie ze communiceerde of deze communicatie goed verliep of niet.

Samengevat zijn uit de interviews verschillende uitdagingen op het werk naar voren gekomen, zowel verbonden aan hun taken op het werk als aan de omgang met collega's en communicatie. Deze uitdagingen waren ook niet voor iedereen hetzelfde. Het is belangrijk voor het bedrijf om deze uitdagingen te achterhalen. Een manier om dit te doen is om in gesprek te gaan met de neurodivergente werknemers.

5.1.3 Aanpassingen op het werk

Binnen het derde thema, aanpassingen op het werk, identificeerde Weber et al. (2022) drie groepen van aanpassingen: fysieke aanpassingen aan de werkvloer, producten en technologie om de hindernissen van de omgeving op te lossen, en de mogelijkheid tot thuiswerk. Uit de interviews kwam naar voren dat de werknemers bij sommige bedrijven toegang hebben tot koptelefoons die achtergrondgeluid uitschakelen, wat valt onder de tweede groep van aanpassingen voorgesteld door Weber et al. (2022). De laatste groep, thuiswerken, bevat volgens Weber et al. (2022) verschillende voor- en nadelen, zoals flexibiliteit in het werkrooster, verminderd woon-werk verkeer, minder stress, maar ook een verslechterde work-life balance en communicatieproblemen. Bij de bedrijven waar thuiswerk mogelijk was, gaven de HR-respondenten aan dat hun neurodivergente werknemer niet aan thuiswerk deed omdat dit de structuur van de werkweek zou verstoren. Van de neurodivergente respondenten maakte alleen respondent vier gebruik van thuiswerken. Hij noemde bepaalde

voordelen van thuiswerk, zoals minder afleidingen en minder woon-werk verkeer. Verder vermeldde hij dat het bij thuiswerk moeilijk is om te weten wat er zich afspeelt binnen het bedrijf. Daarom pleitte hij voor een gezonde afwisseling tussen thuiswerk en kantoorwerk.

Daarnaast werd job crafting naar voor geschoven in de literatuurstudie (Demerouti, 2014; Tims et al., 2012; Zhang & Parker, 2019). Hier gaf alleen respondent zeven een voorbeeld van bij het ontwikkelen van een onthaalbrochure. Dit voorbeeld kan geplaatst worden onder taak crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001), doordat ze deze taak opnam uit interesse om het proces voor de nieuwe bewoners te verbeteren. Zij gaf aan dat zij zich hierdoor meer betrokken voelde en meer energie haalde uit deze verandering, doordat ze dit zelf had ontwikkeld binnen het bedrijf.

Tijdens de interviews kwamen nog andere zaken naar boven die als relevante aanpassingen werden ervaren, zoals het wisselen van plaatsen of taken onderling en gebruik van individueel maatwerk. Zoals aangehaald in de literatuurstudie (Petty et al., 2023), speelt de juiste ondersteuning een belangrijke rol in de mate van integratie van neurodivergente werknemers. Zo helpt individueel maatwerk om tot een optimale afstemming te komen tussen de neurodivergente werknemer en haar werk en werkomgeving. Daarnaast gaven alle respondenten aan dat de aanpassingen die zij verkregen een positief effect hadden op hun prestaties. Uit de interviews bleek ook dat niet iedereen dezelfde aanpassing nodig heeft. Daaruit kan worden afgeleid dat de aanpassingen verschillen afhankelijk van de uitdagingen die zij op de werkvloer ervaren. Zo gaf de respondent met ADD en dyslexie aan dat, als hij overprikkeld is, een rustmoment ervoor kan zorgen dat hij daarna zijn werk op een goede manier weer kan aanvangen.

Om te concluderen is er niet één manier om aanpassingen op het werk in te zetten voor neurodivergente werknemers, omdat de redenen voor deze aanpassingen verschillen per neurodivergent individu. Zo heeft niet elke neurodivergente werknemer behoefte aan dezelfde aanpassingen. Er is echter opgemerkt dat wanneer aanpassingen worden gegeven waar de neurodivergente werknemer om vraagt, dit een positief effect heeft op hun prestaties.

5.1.4 Bewustwording over neurodiversiteit

Bewustwording rond neurodiversiteit binnen de organisatie is belangrijk om misverstanden te voorkomen, aangezien dit het begrip van managers over neurodiversiteit kan beïnvloeden (Khan et al., 2023). Daarom is het belangrijk om te weten hoe bedrijven staan tegenover neurodiversiteit en diversiteit in het algemeen, om dit gebrek aan informatie binnen de organisatie te vermijden. De link tussen de bedrijfscultuur en bewustwording over neurodiversiteit kan worden gelegd door te kijken naar hoe open een bedrijf staat voor neurodiversiteit en in welke mate ze bereid zijn om acties te ondernemen voor neurodivergente werknemers (Ott et al., 2022).

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten werkzaam zijn in organisaties met een open, mensgericht en familiale cultuur. Deze bedrijfscultuur staat open voor diversiteit en inclusie, er werd vermeld dat een bedrijf diversiteitsdoelstellingen hanteert om te beoordelen hoe divers de organisatie daadwerkelijk is. Vanuit deze visie op diversiteit is nader ingegaan op neurodiversiteit. De respondenten meldden dat het bedrijf openstaat voor neurodiversiteit, maar binnen één bedrijf is er een opmerkelijk verschil tussen de uitgedragen signalen over neurodiversiteit en de werkelijke

situatie op de werkvloer. Daarnaast is kritisch opgemerkt of alle bedrijven zich daadwerkelijk moeten richten op neurodiversiteit.

De houding van het bedrijf ten opzichte van neurodiversiteit kan invloed hebben op het al dan niet delen van neurodivergente condities. Het erkennen van de uitdagingen rond neurodiversiteit is cruciaal, omdat dit invloed heeft op het eventueel verbergen van deze condities, ook wel 'masking' genoemd in de literatuur (Miller et al., 2021). Daarom werd aan de respondenten gevraagd of zij hun neurodivergente conditie op de werkvloer deelden. Geen enkele respondent gaf aan dat zij deze neurodivergente conditie niet deelden. Dit kan gelinkt worden aan de bereidheid tot medewerking aan dit onderzoek over neurodiversiteit op het werk. Desalniettemin betekent dit niet dat 'masking' niet voorkomt, een respondent met dyslexie gaf aan zijn dyslexie te proberen verbergen door tijdens vergaderingen op een ander scherm te typen om de professionaliteit te bewaren.

Met al deze informatie in het achterhoofd kan worden afgeleid dat bewustwording een grote rol speelt bij het open staan voor diversiteit, en dit begint vooral intern bij het bedrijf met betrekking tot het al dan niet beschikbaar stellen van informatie hierover. Een HR-responsent gaf aan dat er trainingen worden gegeven over de conditie van de neurodivergente werknemer binnen het bedrijf om hier op een effectieve manier mee om te gaan, wat eveneens bijdraagt aan de bewustwording van deze neurodivergente conditie.

5.1.5 Algemene conclusie

Met deze vier aspecten in het achterhoofd is het moeilijk om één oplossing te bedenken die voor iedereen geldt, over hoe het HR-beleid aan te passen om tot een neuro-inclusieve werkomgeving te komen. Uit de vier deelvragen is af te leiden dat verschillende aanpassingen mogelijk zijn, hoewel niet elk neurodivergent individu hier behoefte aan heeft, omdat ze niet dezelfde uitdagingen ervaren. De bewustwording rond neurodiversiteit speelt een grote rol vanaf het aanwervingsproces. Dit is ook terug te vinden in het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023), dat als algemeen kader diende binnen deze masterproef.

Uit de resultaten blijkt dat het drie-fasenmodel wordt toegepast in de praktijk, één van de zeven bedrijven was actief in alle drie de fasen van het model. Dit uitte zich in de vorm van aangepaste aanwervingstechnieken die werden toegepast indien nodig, waarbij het gesprek werd aangepast aan de noden van de sollicitant. Verder werden aanpassingen doorgevoerd indien van toepassing en konden werknemers hier vrij om vragen. Ook ging de HR-verantwoordelijke in gesprek met de neurodivergente werknemer om de uitdagingen te identificeren en daarop in te spelen. De doorgevoerde aanpassingen hadden positieve uitkomsten voor de neurodivergente werknemer als de organisatie. Tot slot werden specifieke trainingen en lezingen georganiseerd over het neurotype van de neurodivergente werknemer om een beter begrip te krijgen van het neurotype, de bijhorende uitdagingen en hoe hiermee om te gaan. Deze trainingen en lezingen waren bedoeld voor iedereen binnen de organisatie, om zo een inclusieve cultuur te bevorderen.

Uit de resultaten kan men afleiden dat de verschillende neurodivergente condities uiteenlopen in de uitdagingen die zij ervaren op de werkvloer en de aanpassingen die zij nodig hebben. Neurodivergentie is een paraplueterm van verschillende condities, wat het voor bedrijven een

uitdaging kan maken om voor elke neurodivergente conditie preventief aanpassingen aan te bieden. Dit kan een barrière vormen om tot een neuro-inclusieve werkplek te komen.

Het is cruciaal voor de organisatie en HR-managers om met neurodivergente werknemers te praten om inzicht te krijgen in hun uitdagingen en behoeften, en zo de juiste aanpassingen en ondersteuning te kunnen bieden om een neuro-inclusieve werkplek te realiseren. Deze aanpak is door één HR-verantwoordelijke aangenomen, zo blijkt uit de resultaten.

5.2 Beperkingen

Een eerste beperking van dit onderzoek betreft het feit dat er niet gewerkt is met een afgebakend kader van respondenten op basis van hun werksector. Dit betekent dat de respondenten niet uit een specifieke sector zijn geselecteerd. Dit was te wijten aan de moeilijkheid om binnen het gegeven tijdsbestek respondenten te vinden die bereid waren om deel te nemen aan deze masterproef.

Een tweede beperking betreft het feit dat er vertrouwd is op de verklaringen van de neurodivergente respondenten over hun neurotype, die niet formeel zijn geverifieerd. In de literatuurstudie (Brown & Fisher, 2023) werd vermeld dat onderzoeken met zelfgerapporteerde symptomen, of respondenten zonder klinische diagnose kunnen bijdragen aan misbegrip over neurodivergente condities en uiteindelijk bijdragen aan stereotypering van onbenutte capaciteiten van neurodivergente personen met ASS, ADHD en dyslexie.

Een derde beperking betreft het mogelijke vertekende effect van sociaal wenselijke antwoorden (Steenkamp et al., 2010). Deze antwoorden kunnen de betrouwbaarheid van de resultaten beïnvloeden. Ze ontstaan wanneer respondenten, bewust of onbewust, antwoorden geven die zij gunstig of acceptabel vinden in een sociale context. Respondenten kunnen geneigd zijn om hun gedrag of attitudes positiever voor te stellen dan ze in werkelijkheid zijn (Steenkamp et al., 2010). Dit kan mogelijk het geval zijn bij de resultaten over discriminatie en de visie op diversiteit en neurodiversiteit. Om de impact van sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren, is aan de respondenten via de *informed consent* meegedeeld dat dit onderzoek volledig anoniem is. Desondanks blijft de mogelijkheid bestaan dat sociaal wenselijke antwoorden voorkomen.

Binnen deze masterproef moet er rekening mee gehouden worden dat een recent model gebruikt wordt, namelijk het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023). In het onderzoek presenteren Khan et al. (2023) een gedetailleerde analyse van dit model, dat bedrijven een manier biedt om met neurodiversiteit om te gaan en de voordelen ervan te benutten. Ondanks de waardevolle inzichten van het model, zijn er enkele kritische opmerkingen te maken. Zo worden in de eerste fase voorkeursbehandelingen besproken, maar het is onduidelijk voor wie deze bedoeld zijn. Het is onduidelijk of de voorkeursbehandelingen uitsluitend gelden voor neurodivergente werknemers met een officiële diagnose, of ook voor hen zonder diagnose, en of deze werknemers hun neurotype moeten vermelden om voor de behandeling in aanmerking te komen.

5.3 Toekomstig onderzoek

Tijdens het uitvoeren, analyseren en uitwerken van deze masterproef zijn er een aantal zaken opgevallen die mogelijk relevant zijn voor verder onderzoek. Deze masterproef heeft onderzocht hoe het HR-beleid aangepast kan worden om tot een neuro-inclusieve werkomgeving te komen. Het is

daarom interessesant om dieper onderzoek te voeren naar de verschillen per sector in de mate van het belang van neurodiversiteit en op welke manier binnen die sectoren aanpassingen kunnen gedaan worden. Dit idee was voortgekomen uit een interview, waarin de kritische opmerking werd gemaakt of elke organisatie op neurodiversiteit moest inzetten en in welke mate. De benadering van Universal Design is ook interessant om te onderzoeken hoe deze werkt voor neurodivergente werknemers. Universal Design richt zich op het ontwikkelen van ontwerpen die voor iedereen toegankelijk en bruikbaar zijn, met een sterke nadruk op inclusiviteit en bruikbaarheid voor mensen met verschillende capaciteiten en beperkingen. Dit kan een mogelijke andere manier zijn om neurodiversiteit binnen organisaties te implementeren (Imrie & Luck, 2014).

Daarnaast was er een verschil in de ervaring met de neurodivergente conditie bij de respondenten, waardoor het interessant kan zijn om verder onderzoek te doen naar hoe persoonlijkheid in relatie staat tot de ervaring van het neurotype. Hieruit kunnen mogelijk nog uitdagingen of nodige aanpassingen voortkomen.

Tot slot wordt in het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) melding gemaakt van voordelen voor organisaties. Er blijven echter vragen onbeantwoord over welke effecten of voordelen dit met zich meebrengt en over welke periode deze zich kunnen manifesteren. Ook is het belangrijk om te onderzoeken of deze voordelen invloed hebben op de groei en het concurrentievermogen van een organisatie. Deze zaken kunnen worden onderzocht via longitudinale studies om zo te onderzoeken welke voordelen voor organisaties naar voren komen over een bepaalde periode.

Verder werd er weinig aandacht besteed aan langetermijnuitdagingen en aanpassingsstrategieën in het drie-fasenmodel van Khan et al. (2023) die nodig zijn om dit model succesvol op de werkplek te implementeren. Tijdens de interviews was duidelijk geworden dat niet iedereen dezelfde noden en uitdagingen heeft. Dit kan het aanpassingsproces van een organisatie mogelijk beïnvloeden. Daarom is het waardevol om verder onderzoek te doen naar hoe organisaties zich kunnen aanpassen om de voordelen van neurodivergentie op de werkvloer ten volle te kunnen benutten.

7 Referenties

- Abidi, O., Zaim, H., Youssef, D., Habibniya, H., & Baran, A. (2017). Diversity management and its impact on HRM practices: Evidence from Kuwaiti companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 71-88.
- Adamis, D., Kasianenko, D., Usman, M., Saleem, F., Wrigley, M., Gavin, B., & McNicholas, F. (2023). Prevalence of Personality Disorders in Adults With Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD). *Journal of attention disorders*, 27(7), 658-668. <https://doi.org/10.1177/10870547231161531>
- Ali, M., Grabarski, M. K., & Baker, M. (2024). The influence of neurodiversity management on affective commitment and turnover intention: the role of neurodiversity awareness. *Employee Relations: The International Journal*.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Andersson, E., & Abdelmalek, S. (2021). Dyscalculia/Dyslexia: A Dichotomy? *Foundations of science*, 26(4), 847-858. <https://doi.org/10.1007/s10699-020-09698-6>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.
- Ashuri, T., & Bar-Ilan, Y. (2017). Collective Action Recruitment in a Digital Age: Applying Signaling Theory to Filtering Behaviors: Collective Action Recruitment in a Digital Age. *Communication theory*, 27(1), 70-91. <https://doi.org/10.1111/comt.12108>
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. 95(3), 96-103. <https://go.exlibris.link/yBTfCd6H>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2023). *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen* (4e druk ed.). Amsterdam : Boom. <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:003115554>
- Brandsen, S., Chandrasekhar, T., Franz, L., Grapel, J., Dawson, G., & Carlson, D. (2024). Prevalence of bias against neurodivergence-related terms in artificial intelligence language models. *Autism Research*, 17(2), 234-248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/aur.3094>
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest Editors' Note: Human Resource Management and the Line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.
- Brown, M. I., & Fisher, H. R. (2023). Promoting neurodiversity without perpetuating stereotypes or overlooking the complexity of neurodevelopmental disorders. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 36-40.
- Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1-5.
- Clar, M., Muhr, S. L., Reiss, L. K., & Storm, K. (2021). Unconscious bias in organizations: Discriminatory forces at work. *Kvinder, Køn & Forskning*, 32(3), 5-10.
- Clouder, L., Karakus, M., Cinotti, A., Ferreyra, M. V., Fierros Genoveva, A., & Rojo, P. (2020). Neurodiversity in higher education: a narrative synthesis. *Higher Education*, 80(4), 757-778. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10734-020-00513-6>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. In (Vol. 37, pp. 39-67). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism : the international journal of research and practice*, 27(6), 1746-1763. <https://doi.org/10.1177/13623613221145377>
- Degener, T. (2017). A new human rights model of disability. The United Nations convention on the rights of persons with disabilities: A commentary,
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist*.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108.
- Doyle, N., & Cairns-Lee, H. (2023). Flat or spiky? Tapping into neurodivergent talents at work. (Journal, Electronic), 46-50. <https://go.exlibris.link/Q26YjpvM>
- EURES. (2023). *Informatie over de arbeidsmarkt: België*. https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-belgium_nl#:~:text=De%20sector%20dienstverlening%2C%20die%20zo,en%20is%20de%20voornaamste%20werkgever.
- Grondwet, (1994).
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&table_name=wet&la=N&cn=1994021730#LNK0004
- Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie, (2007).
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2007051035#LNK0009
- Friedman, Z. L., & Nash-Luckenbach, D. (2023). Has the time come for Heutagogy? Supporting neurodivergent learners in higher education. *Higher Education*, 1-16.
- Ghesquière, P. (2023, 21/12/2023). Kan je genezen van dyslexie? In *De universiteit van Vlaanderen*.
<https://open.spotify.com/episode/5mH6KGMiyjIV6XZjjVDft9?si=7ab50ce99fdd44bf>
- Goldberg, H. (2023). Unraveling Neurodiversity: Insights from Neuroscientific Perspectives. *Encyclopedia*, 3(3), 972-980. <https://www.mdpi.com/2673-8392/3/3/70>
- Grant, A., & Kara, H. (2021). Considering the Autistic advantage in qualitative research: the strengths of Autistic researchers. *Contemporary Social Science*, 16(5), 589-603.
- Griep, Y. (2023). Riddle Me This: What Do the Working Class, Workplace Mavericks, and Neurodiverse Employees Have in Common? They are GOM's 2022 Best Papers! *Group & organization management*, 48(5), 1247-1253. <https://doi.org/10.1177/10596011231188565>
- Griffith, M. (2023a, 23/12/2023). Hiring & working with a virtual assistant when you have ADHD, with Jasmine In *The neurodivergent magic podcast*
<https://open.spotify.com/episode/7oXzmekA1IC5PqFBtt0BNe?si=89e0ac27c39149d9>
- Griffith, M. (2023b, 11/03/2023). ADHD & autism: is there overlap? In *The neurodivergent magic podcast*.
<https://open.spotify.com/episode/6oBScfK5bdS7q6C3Alt0W2?si=455ccb17702b4387>
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S., & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European journal of work and organizational psychology*, 23(5), 783-802.

- Hagan, B. (2015). Reasonable adjustments. *Dyslexia and Employment: A Guide for Assessors, Trainers and Managers*, 41-45.
- Hennekam, S., & Follmer, K. (2024). Neurodiversity and HRM: a practice-based review and research agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Houdek, P. (2022). Neurodiversity in (not only) public organizations: an untapped opportunity? *Administration & Society*, 54(9), 1848-1871.
- Hutson, P., & Hutson, J. (2023). Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2), 1-16. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/neurodiversity-inclusivity-workplace/docview/2831825573/se-2?accountid=27889>
- <https://libkey.io/libraries/1899/openurl?genre=article&au=Hutson%2C+Piper%3BHutson%2C+James&aulast=Hutson&issn=21583609&isbn=&title=Neurodiversity+and+Inclusivity+in+the+Workplace%3A+Biopsychosocial+Interventions+for+Promoting+Competitive+Advantage&ititle=Journal+of+Organizational+Psychology&pubname=Journal+of+Organizational+Psychology&bttitle=&atitle=Neurodiversity+and+Inclusivity+in+the+Workplace%3A+Biopsychosocial+Interventions+for+Promoting+Competitive+Advantage&volume=23&issue=2&page=1&date=2023&doi=&sid=ProQuest>
- Imrie, R., & Luck, R. (2014). Designing inclusive environments: rehabilitating the body and the relevance of universal design. In (Vol. 36, pp. 1315-1319): Taylor & Francis.
- Jaarsma, P., & Welin, S. (2012). Autism as a natural human variation: Reflections on the claims of the neurodiversity movement. *Health care analysis*, 20, 20-30.
- Jurecic, A. (2007). Neurodiversity. *College English*, 69(5), 421-442.
- Kalmanovich-Cohen, H., & Stanton, S. J. (2023). How can work from home support neurodiversity and inclusion? *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 20-24.
- Kapp, S. K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L. E., & Hutman, T. (2013). Deficit, difference, or both? Autism and neurodiversity. *Developmental psychology*, 49(1), 59.
- Karlesky, M., & Isbister, K. (2016). *Understanding Fidget Widgets: Exploring the Design Space of Embodied Self-Regulation* Proceedings of the 9th Nordic Conference on Human-Computer Interaction, Gothenburg, Sweden. <https://doi.org/10.1145/2971485.2971557>
- Kaufmann, L., & von Aster, M. (2012). The diagnosis and management of dyscalculia. *Deutsches Ärzteblatt International*, 109(45), 767.
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2023). 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>
- Kidwell, K. E., Clancy, R. L., & Fisher, G. G. (2023). The devil you know versus the devil you don't: Disclosure versus masking in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 55-60.
- Kreiser, N. L., & White, S. W. (2014). ASD in females: are we overstating the gender difference in diagnosis? *Clinical child and family psychology review*, 17, 67-84.

- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of management & organization*, 25(4), 453-463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- 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*. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.86>
- Legault, M., Bourdon, J.-N., & Poirier, P. (2021). From neurodiversity to neurodivergence: the role of epistemic and cognitive marginalization. *Synthese*, 199(5), 12843-12868. <https://doi.org/10.1007/s11229-021-03356-5>
- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *The Academy of Management review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- McLaughlin, M. E., Bell, M. P., & Stringer, D. Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: Understudied aspects of workforce diversity. *Group & organization management*, 29(3), 302-333.
- Miller, D., Rees, J., & Pearson, A. (2021). "Masking Is Life": Experiences of Masking in Autistic and Nonautistic Adults. *Autism Adulthood*, 3(4), 330-338. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.0083>
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* Acco.
- Moura, I. (2023). Encoding normative ethics: On algorithmic bias and disability. *First Monday*.
- Noens, I. (2023, 2/07/2023). Kan je autisme verbergen In *De universiteit van Vlaanderen*. <https://open.spotify.com/episode/49d2uc6GjgH8lv611r8ML8?si=dce9c9827171430e>
- Olivieri II, R. M. (2023). Neurodiversity: How One Word Can Hold So Much Meaning. *Soaring: A Journal of Undergraduate Research*, 2023(1), 10.
- Ott, D. L., Russo, E., & Moeller, M. (2022). Neurodiversity, equity, and inclusion in MNCs. *AIB Insights*, 22(3), 1-5.
- Patrick, P., & Mazhar, S. (2019). Core functions of human resource management and its effectiveness on organization: A study. *International Journal of Social Economics*, 9(5), 257-266.
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce. *Personnel review*, 48(4), 915-934.
- Peters, L., Bulthé, J., Daniels, N., de Beeck, H. O., & De Smedt, B. (2018). Dyscalculia and dyslexia: Different behavioral, yet similar brain activity profiles during arithmetic. *NeuroImage: Clinical*, 18, 663-674.
- Petty, S., Tunstall, L., Richardson, H., & Eccles, N. (2023). Workplace Adjustments for Autistic Employees: What is 'Reasonable'? *Journal of autism and developmental disorders*, 53(1), 236-244. <https://doi.org/10.1007/s10803-021-05413-x>
- Pino, M., & Mortari, L. (2014). The inclusion of students with dyslexia in higher education: A systematic review using narrative synthesis. *Dyslexia*, 20(4), 346-369.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>

- Preter, W. D. (2023, 13/09/2023). Werken met een brein dat anders is: 'Een jobcoach moet even vanzelfsprekend zijn als een werk-pc'. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/de-tijd-vooruit/hr/werken-met-een-brein-dat-anders-is-een-jobcoach-moet-even-vanzelfsprekend-zijn-als-een-werk-pc/10492409.html>
- Rao, B., & Polepeddi, J. (2019). Neurodiverse workforce: inclusive employment as an HR strategy. *Strategic HR review*, 18(5), 204-209. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-0007>
- Rapin, I. M. D. (2016). Dyscalculia and the Calculating Brain. *Pediatric neurology*, 61, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.pediatrneurol.2016.02.007>
- Re, A. M., & Capodici, A. (2020). *Understanding ADHD: A Guide to Symptoms, Management and Treatment* (1;1st;1st; ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429201738>
- Reichenberg, L. W. (2013). *DSM-5 Essentials : The Savvy Clinician's Guide to the Changes in Criteria*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ubhasselt/detail.action?docID=1563658>
- Retief, M., & Letšosa, R. (2018). Models of disability: A brief overview. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 74(1).
- 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>
- Russo, E. R., Ott, D. L., & Moeller, M. (2023). Helping Neurodivergent Employees Succeed. *MIT Sloan management review*, 64(3), 1-11. <https://go.exlibris.link/2zzPLqYn>
- Saleh, M. C., Chang, H.-Y., Bruyère, S. M., & Vogus, T. J. (2022). Employment Selection Methods and Individuals with Autism Spectrum Disorder. 2022) *Neurodiversity in the Workplace: Interests, Issues, and Opportunities*. New York: Routledge. https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=ETZwEAAQBAJ&oi=fnd&pg=RA4-PT29&dq=recruitment+and+neurodiversity&ots=BAzAfOW1qb&sig=V2CII1Rz6KqJQ-BAi7f6DG1As_U#v=onepage&q=recruitment%20and%20neurodiversity&f=false
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PloS one*, 12(5), e0177607-e0177607. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607>
- Shah, P. J., Boilson, M., Rutherford, M., Prior, S., Johnston, L., Maciver, D., & Forsyth, K. (2022). Neurodevelopmental disorders and neurodiversity: definition of terms from Scotland's National Autism Implementation Team. *The British Journal of Psychiatry*, 221(3), 577-579. <https://doi.org/https://doi.org/10.1192/bjp.2022.43>
- Shakespeare, T. (2006). The social model of disability. *The disability studies reader*, 2, 195-204.
- Shakespeare, T., & Watson, N. (2001). The social model of disability: an outdated ideology? In *Exploring theories and expanding methodologies: Where we are and where we need to go* (pp. 9-28). Emerald Group Publishing Limited.
- Shalev, R. S., Auerbach, J., Manor, O., & Gross-Tsur, V. (2000). Developmental dyscalculia: prevalence and prognosis. *Eur Child Adolesc Psychiatry*, 9 Suppl 2, Ii58-64. <https://doi.org/10.1007/s007870070009>
- Smart, J. F. (2009). The Power of Models of Disability. *Journal of Rehabilitation*, 75(2), 3-11. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/power-models-disability/docview/236294941/se-2?accountid=27889>

- <https://libkey.io/libraries/1899/openurl?genre=article&au=Smart%2C+Julie+F&aulast=Smart&issn=00224154&isbn=&title=The+Power+of+Models+of+Disability&jtitle=Journal+of+Rehabilitation&pubname=Journal+of+Rehabilitation&bttitle=&atitle=The+Power+of+Models+of+Disability&volume=75&issue=2&spage=3&date=Apr-Jun+2009&doi=&sid=ProQuest>
- Snowling, M. J., Hulme, C., & Nation, K. (2020). Defining and understanding dyslexia: past, present and future. *Oxford review of education*, 46(4), 501-513.
- Steenkamp, J.-B. E., De Jong, M. G., & Baumgartner, H. (2010). Socially desirable response tendencies in survey research. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 199-214.
- Sumner, K., & Brown, T. (2015). Neurodiversity and Human Resource Management: Employer Challenges for Applicants and Employees With Learning Disabilities. *The Psychologist-Manager Journal*, 18, 77-85. <https://doi.org/10.1037/mgr0000031>
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., & McGregor, F.-L. (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>
- Szulc, J. M., McGregor, F.-L., & Cakir, E. (2023). Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR. *Personnel review*, 52(6), 1677-1692. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2021-0469>
- T De Ridder, R. B., M Danckaerts, Anke Bonnewyn, Koen Demyttenaere. (2008, 02/2008). The prevalence of ADHD in the Belgian general adult population: An epidemiological explanatory study. *Psychiatrie*. https://www.researchgate.net/publication/23157530_The_prevalence_of_ADHD_in_the_Belgian_general_adult_population_An_epidemiological_explanatory_study
- Thompson, E. (2021). 7 Ways Your Hiring Process May Be Unintentionally Excluding Neurodivergent Talent. 38(2), 55-58. <https://go.exlibris.link/cdWbHCDg>
- Thoms, C. L. V., & Burton, S. L. (2018). Transculturalized Diversity and Inclusion Model: A New Framework for Disabilities. *Advances in developing human resources*, 20(3), 359-369. <https://doi.org/10.1177/1523422318778015>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tomczak, M. T. (2022). How can the work environment be redesigned to enhance the well-being of individuals with autism? *Employee relations*, 44(6), 1467-1484. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2021-0535>
- Tomczak, M. T., Mpofu, E., & Hutson, N. (2022). Remote work support needs of employees with Autism Spectrum Disorder in Poland: Perspectives of individuals with autism and their coworkers. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10982.
- Tsiptsias, N., Tako, A., & Robinson, S. (2016). Model validation and testing in simulation: a literature review. 5th Student Conference on Operational Research (SCOR 2016),
- UNIA. (2023). Werken met een handicap. In.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- VN -verdrag inzake de rechten van personen met een handicap, (2007). <https://www.vaph.be/sites/default/files/documents/vn-conventie/vn-conventie.pdf>

- Walkowiak, E. (2023). Digitalization and inclusiveness of HRM practices: The example of neurodiversity initiatives. *Human resource management journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12499>
- 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>
- WEF. (2023). *Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*.
- Wiggleton-Little, J., & Callender, C. (2023). Screening out neurodiversity. *Kennedy Institute of Ethics Journal*, 33(1), 21-54.
- Wisevoter. (2023). *Autism Rates by Country*. <https://wisevoter.com/country-rankings/autism-rates-by-country/>
- Wissell, S., Karimi, L., Serry, T., Furlong, L., & Hudson, J. (2022). "You Don't Look Dyslexic": Using the Job Demands-Resource Model of Burnout to Explore Employment Experiences of Australian Adults with Dyslexia. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10719. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710719>
- Wolraich, M. W., Mark L.) ; Chan, E (Chan, Eugenia) ; Froehlich, T (Froehlich, Tanya) ; Lynch, RL (Lynch, Rachel L.) ; Bax, A (Bax, Ami) ; Redwine, ST (Redwine, Susan T.) ; Ihyembe, D (Ihyembe, Demvihin) ; Hagan, JF (Hagan, Joseph F., Jr.). (2019). ADHD Diagnosis and Treatment Guidelines: A Historical Perspective. *Pediatrics (Evanston)*. <https://doi.org/10.1542/peds.2019-1682>
- Wrzesniewski, & Dutton. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work *Academy of Management Review*, vol 26, 179-201.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.

8 Bijlagen

8.1 Interviewleidraad

Intro:

- Uitleg wie ik ben
- Wat het onderzoek is
- Geen juiste of foute antwoorden
- Informed consent bespreken: het onderzoek is anoniem, datacollectie, ...

*Interviewleidraad voor **neurodivergent individu**:*

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf even kort voorstellen?
 - Welke functie bekleedt u momenteel binnen dit bedrijf?
 - Werkt u voltijds of deeltijds?
 - Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
- Dit onderzoek richt zich op neurodiversiteit op de werkvloer, maar hoe zou u zichzelf beschrijven? Identificeert u zichzelf als een persoon met een van de volgende neurotypes: autisme spectrum stoornis, ADHD, dyslexie of dyscalculie?

Thematische clusters:

Specifieke uitdagingen:

- Welke uitdagingen ervaart u op de werkvloer?
 - Kan u dit verder verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Welke uitdagingen ervaart u in de omgang met collega's op de werkvloer?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Is dit een vaak voorkomende situatie?
- Hoe verloopt de communicatie op de werkvloer?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Werkt u in een team?
 - Hoe verloopt deze samenwerking in teamverband?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Hoe wordt gebruik gemaakt van verbale signalen op de werkvloer?
 - Begrijpt u deze signalen als ze gegeven worden?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Ervaart u hier zelf moeilijkheden met de interpretatie van deze signalen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Hoe wordt gebruik gemaakt van non-verbale signalen op de werkvloer?
 - Ervaart u in sommige situaties problemen met het interpreteren van wat er gezegd wordt?
 - Zo ja, aan wat ligt dat?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

- INDIEN MINDER GOEDE COMMUNICATIE: Welke maatregelen neemt de organisatie om de communicatie te bevorderen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Wat is uw ervaring met deze maatregelen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Aanwervingsprocessen

- Hoe heeft u het aanwervingsproces ervaren binnen dit bedrijf?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Wat waren positieve ervaringen in het aanwervingsproces?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Wat waren negatieve ervaringen in het aanwervingsproces?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Hoe staat de organisatie tegenover discriminatie?
 - Heeft u ervaring met discriminatie op het werk?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Hoe kan het bedrijf het aanwervingsproces afstemmen op neurodivergente kandidaten?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Hoe had u zich voorbereid op het aanwervingsproces?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Bewustwording:

- Hoe zou u de bedrijfscultuur beschrijven?
 - Hoe staat de organisatie tegenover neurodiversiteit?
 - Kan u hier een voorbeeld van geven?
 - Is er ruimte om fouten te mogen maken binnen deze organisatie?
- Op welke manier is uw organisatie bezig met diversiteit en inclusie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Weten uw collega's dat u neurodivergente talenten heeft?
 - Zo ja, heeft u dit vrijwillig verteld op de werkvloer?
 - Hoe reageerde uw collega's hierop?
 - Zo nee, waarom deelt u deze informatie rond uw neurodivergente talenten niet?
 - In welke mate verbergt u uw neurodivergente talenten op het werk?
 - Voelt u zelf de nood om dit te doen?
 - Kan u daar een voorbeeld van geven?
- Kent u andere mensen met neurodivergente talenten op het werk?
 - Zo ja, delen zij deze informatie met de andere collega's?

Flexibele werkregelingen en aanpassingen:

- Hoe gaat uw organisatie om met aanpassingen aan werk gerelateerde zaken?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Welke aanpassingen op maat van werknemers zijn mogelijk binnen deze organisatie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Welke aanpassingen aan de werkomgeving heeft u zelf nodig?
 - Kan u een voorbeeld geven van deze aanpassingen?
 - Krijgt u deze aanpassingen op het werk?
 - Zijn de collega's op de hoogte van deze aanpassingen?
 - Hoe gaan de mensen op de werkvloer hier mee om?
 - Hoe voelt u zich hierbij?
 - Welke effecten hebben deze aanpassingen op uw prestaties?
 - Kan u hier een voorbeeld van geven?
- Hoe staat de organisatie tegenover thuiswerk?
 - Doet u zelf aan thuiswerk?
 - Hoe beïnvloedt dit uw concentratie?
 - Hoe beïnvloedt dit uw productiviteit?
 - Welke locatie verkiest u om uw werk uit te voeren?
 - Waarom verkiest u deze locatie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Is dit volgens u een goed alternatief voor de werkomgeving?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Afronding:

- Welke adviezen zou u meegeven aan werkgevers die neurodivergente werknemers aan boord willen halen?
- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- Heeft u zelf nog vragen?
- Bedank de respondent.

*Interviewleidraad voor **HR-persoon of verantwoordelijke***

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf even kort voorstellen?
 - Welke functie bekleedt u momenteel binnen dit bedrijf?
 - Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
- Dit onderzoek richt zich op neurodiversiteit op de werkvloer, maar hoe zou u zichzelf beschrijven? Identificeert u zichzelf als een persoon met een van de volgende neurotypes: autisme spectrum stoornis, ADHD, dyslexie of dyscalculie?
- Kan u iets meer vertellen over deze organisatie?

Thematische clusters:

Bewustwording:

- Hoe zou u de bedrijfscultuur beschrijven?
 - Hoe gaan jullie om met fouten die werknemers maken?
- Wat is jullie visie op diversiteit en inclusie?
 - Hoe zorgen jullie ervoor dat deze visie in de praktijk wordt gebracht binnen de organisatie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Hoe past neurodiversiteit in deze visie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Hoe wordt deze visie vertaald naar HR initiatieven/praktijken?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Op welke manier kunnen diversiteitsinitiatieven binnen deze organisatie bijdragen aan een inclusieve werkomgeving?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Zijn deze initiatieven ook beschikbaar binnen uw organisatie?
 - Zo ja, ziet u hier voordelen van?
 - Zo ja, welke voordelen precies?
 - Zo nee, welke nadelen precies?
 - Zo nee, hoe komt dit?
 - Wordt er binnen de organisatie gewerkt met diversiteitsdoelen?
 - Zo ja, hoe werkt dit?
 - Zo nee, wat is uw mening over diversiteitsdoelen?
- Weet de HR-afdeling welke werknemers neurodivergent zijn?
 - Is deze informatie bekend binnen het hele bedrijf?
 - Zo ja, hoe wordt deze informatie onthaald door de collega's op de werkvloer?
 - Zo nee, met wat heeft dit te maken volgens u? Kan u dat verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Specifieke uitdagingen:

- Wat zijn uitdagingen waarmee neurodivergente werknemers in deze organisatie worden mee geconfronteerd?
 - Kan u een voorbeeld geven hierover?
- Hoe komt deze organisatie tegemoet aan de noden van de neurodivergente werknemers in uw organisatie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Welke rol speelt de HR-afdeling bij het aanpakken van deze uitdagingen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Welke initiatieven zijn er om directe leidinggevende te ondersteunen bij het aansturen van neurodivergente werknemers?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Hoe verloopt de communicatie op de werkvloer?
 - INDIEN MINDER GOEDE COMMUNICATIE: Welke maatregelen neemt de organisatie om de communicatie te bevorderen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Wat is uw ervaring met deze maatregelen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Worden er andere instrumenten gebruikt om de communicatie op de werkvloer te verbeteren voor neurodiverse werknemers?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Aanwervingsprocessen:

- Hoe verloopt het aanwervingsproces binnen deze organisatie?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Welke maatregelen neemt uw organisatie om de aanwervingsproces inclusiever te maken?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Hoe zorgt het HR-beleid ervoor dat het aanwervingsproces toegankelijk is voor neurodivergente mensen?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Wat is het verschil met het aanwervingsproces voor neurotypische kandidaten?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Vindt u het belangrijk dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen de neurotypische kandidaten en neurodivergente kandidaten?
 - Waarom vindt u dat?
- Op welke manieren ondersteunen jullie diversiteit binnen het aanwervingsproces?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Hoe gaat de organisatie om met discriminatie op de werkvloer?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

- Op welke manier wordt feedback van neurodivergente kandidaten tijdens het sollicitatieproces geëvalueerd door de HR-afdeling?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Wat wordt er met deze feedback gedaan?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Flexibele werkregelingen en aanpassingen:

- Hoe gaat uw organisatie om met persoonlijke aanpassingen aan werk gerelateerde taken?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
 - Kunnen werknemers zelf voorstellen doen voor aanpassingen?
 - Gebeurt dat ook in de praktijk?
 - Zo ja, kan u hier een voorbeeld van geven?
 - Zo nee, denkt u dat de werknemers op de hoogte zijn dat zij dat mogen vragen achter aanpassingen?
 - Hoe maakt de organisatie duidelijk aan de werknemers dat zij om redelijke aanpassingen mogen vragen?
- Welke redelijke aanpassingen op maat voor werknemers zijn mogelijk binnen deze organisatie?
 - In hoeverre kunnen werknemers hun job zelf aanpassen aan hun specifieke behoeften?
 - Is er ruimte voor individueel maatwerk?
 - Worden deze aanpassen geapprecieerd op de werkvloer?
 - Zo ja, hoe komt dat tot uiting?
 - Zo nee, hoe komt dat tot uiting?
 - Welke effecten hebben deze aanpassingen op de prestaties?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?
- Wat is het beleid rond thuiswerk binnen de organisatie?
 - Wordt hiervan gebruik gemaakt door neurodivergente werknemers?
 - Hoe staat de HR-afdeling tegenover specifieke aanpassingen voor neurodivergente werknemers in het kader van thuiswerken?
 - Kan u dit verduidelijken aan de hand van een voorbeeld?

Afronding:

- Adviesvraag
- Kent u andere organisaties die bezig zijn met dit topic?
- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- Heeft u zelf nog vragen?
- Bedank de respondent.