

Neurodiversiteit in organisaties

Wanneer anders denken een
poort wordt naar meer
menselijkheid, afstemming en
duurzame impact

*Naar inzichten van Emely Devos, HR-manager, verrijkt in
de warme boektoon van Kristien Van Nieuwenhove*

Niet gemaakt om te passen
Het lijkt alsof iedereen zomaar meegaat
in het ritme van de dag,
alsof aanpassen vanzelf gebeurt
en niemand onderweg verdwaalt.
Maar ik voel meer dan zichtbaar is.
Ik hoor wat niet gezegd wordt.
Ik draag soms spanning in de ruimte
nog voor iemand ze benoemt.
Ik dacht lang
dat ik moeilijk was.
Te veel.
Te intens.
Te anders.
Tot ik begreep
dat anders zijn
niet hetzelfde is
als minder zijn.
Misschien ben ik niet gemaakt
om te passen
in vormen die te klein zijn
voor wie ik werkelijk ben.
Misschien ben ik hier
om dieper te kijken,
fijner te voelen
en nieuwe wegen te zien.
Ik hoef niet harder te worden
om waardevol te zijn.
Ik hoef niet normaler te worden
om erbij te horen.
Ik ben geen fout in het systeem.
Ik ben een uitnodiging
om het systeem menselijker te maken.
En wanneer mijn verschil
geen last meer is,
maar een bron,
wordt kwetsbaarheid kracht.
Wordt anders denken een poort.
Wordt gezien worden
het begin van stralende hartelijkheid.

De betekenis achter het thema

Er wordt vandaag veel gesproken over **neurodiversiteit**. Soms bijna alsof het een nieuw modewoord is. Een term die plots veel vaker opduikt. In scholen. In teams. In HR-gesprekken. In coaching. In rekrutering. En toch gaat het voor mij niet over een trend. Het gaat over mensen. En elk mens is uniek en authentiek. Elk van ons mag er gewoon zijn. Ons heer heeft van elk zijn aantal, zeggen we wel eens in de volksmond. Gelukkig, denk ik dan. Anders kunnen we allemaal het zelfde eten, drinken, doen, En dat zou pas vreemd zijn.

Maar het gaat over mensen die anders waarnemen dan de norm. Anders verwerken. Anders voelen. Anders denken. Anders reageren op prikkels, tempo, communicatie, verwachtingen of spanning. En misschien vooral: over mensen die vaak jarenlang geleerd hebben om zich aan te passen aan een wereld die hen niet altijd helemaal begrijpt. Is ons systeem dan niet toe om zich aan te passen? Wat wil er gezien worden?

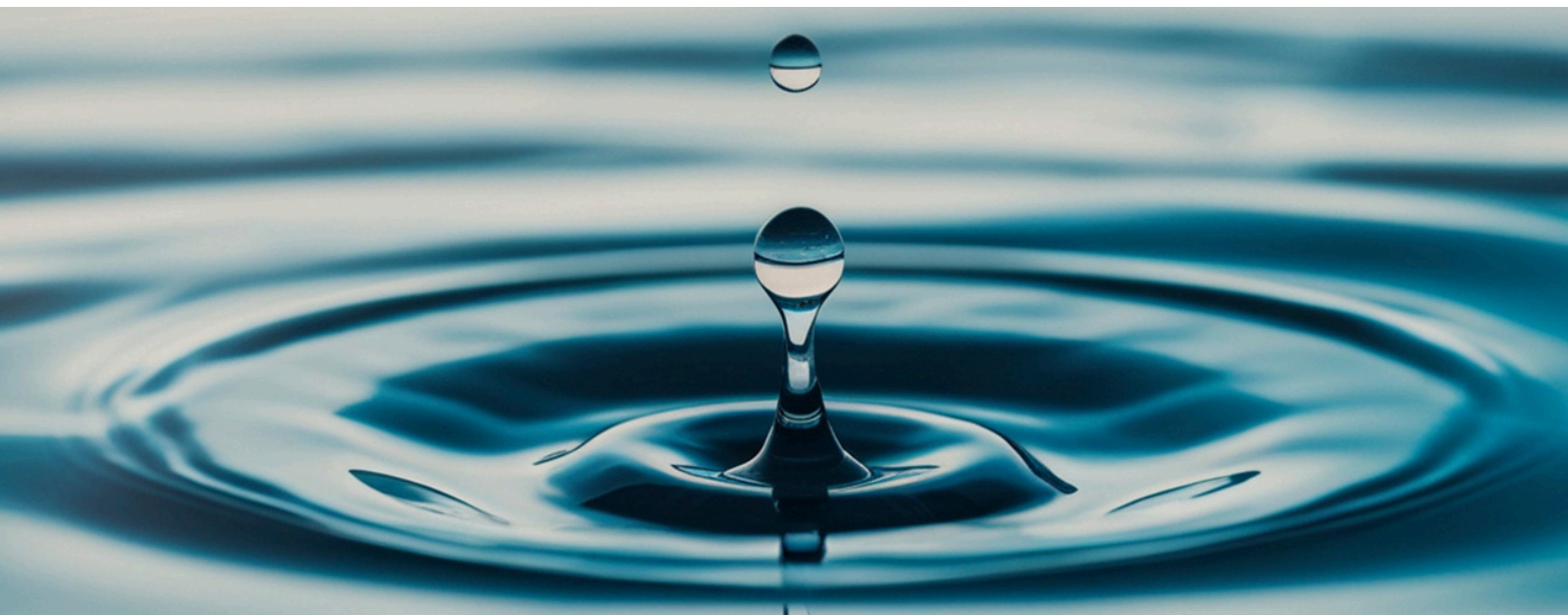
Neurodiversiteit herinnert ons eraan dat er niet één juiste manier is om mens te zijn. Niet één juiste manier om professioneel te functioneren. Niet één juiste manier om talent te tonen. En toch hebben veel organisaties jarenlang onbewust gebouwd op één norm: snel schakelen, sociaal vlot zijn, stressbestendig blijven, open kantoren verdragen, impliciete verwachtingen aanvoelen, presteren onder druk en vooral niet te veel “afwijken”.

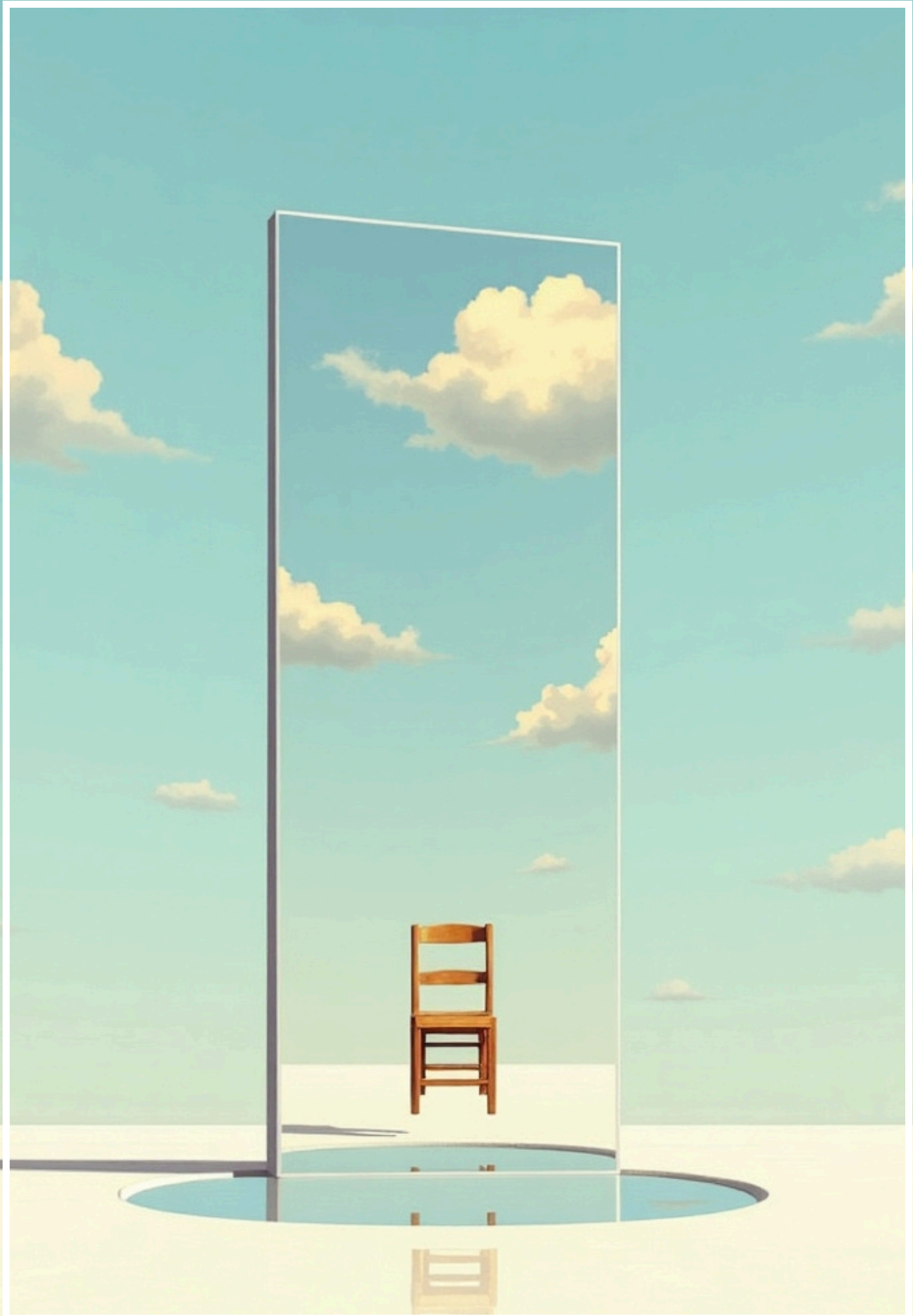
Maar wat als net dat afwijken geen probleem is? Integendeel
Wat als het een signaal is dat ons systeem te smal geworden is?
Wat als de medewerker of de zaakvoeder die “**te gevoelig**” lijkt, eigenlijk meer waarneemt dan anderen? En dan denk ik vooral al aan mezelf.

Wat als de collega die “**moeilijk schakelt**”, net diepgaand denkt en kwaliteit bewaakt maar overkomt als kritisch?

Wat als de persoon die “**te intens**” overkomt, gewoon heel betrokken is en vooral vanuit veel loyaliteitszin en verantwoordelijkheid denkt?

Wat als iemand die zich terugtrekt niet ongeïnteresseerd is, maar overprikkeld?





Wat als weerstand geen onwil is, maar een vraag om veiligheid, helderheid of erkenning?

Wat als we nu eens niet gaan invullen voor een ander (NIVEA) en bevragen wat er zichtbaar en voelbaar is.

Want dat is waar neurodiversiteit nodig heeft? Hier ligt ook een kern van het nieuwe HR.

Niet omdat we mensen in hokjes moeten steken. Wel omdat we eindelijk mogen leren kijken voorbij het zichtbare gedrag.

Want gedrag is zelden zomaar gedrag.

Achter spanning, stilte, uitstel, perfectionisme, intensiteit, snelle vermoeidheid, frustratie of terugtrekking zit vaak een verhaal. Een verhaal over hoe iemand informatie verwerkt. Hoe iemand spanning voelt. Hoe iemand veiligheid ervaart. Hoe iemand betekenis geeft aan wat gezegd wordt, maar ook aan wat niet gezegd wordt.

En precies daar begint stralende hartelijkheid.

Niet bij iedereen hetzelfde behandelen.

Wel bij iedereen ernstig nemen in zijn of haar eigenheid.



Van label naar taal:

Een diagnose, label of herkenning kan dubbel voelen. Voor sommigen is het een opluchting: eindelijk woorden voor wat ze al zo lang voelen. Voor anderen is het confronterend: alsof er plots een stempel komt op iets wat altijd deel was van wie ze zijn. Ik ga voor dit hoofdstuk in gesprek met Emely Devos, HR manager.

Emely verwoordt dat heel eerlijk vanuit haar eigen ervaring met hoogbegaafdheid en hoogsensitiviteit. De herkenning bracht rust, maar ook confrontatie. Want op het moment dat je begrijpt waarom je anders voelt, denkt of reageert, zie je ook hoeveel energie er doorheen de jaren naar aanpassen is gegaan.

En dat is iets wat we in organisaties vaak onderschatten. Maar zij heeft bewust gekozen om de erkenning en signalen die ze leerde voor zichzelf ook in te zetten in haar werk.

We kijken als ondernemer of leider vaak naar prestaties, output en gedrag. Maar we zien niet altijd hoeveel energie sommige medewerkers verliezen door voortdurend te compenseren. Door sociaal wenselijk te reageren. Door prikkels te verdragen. Door emoties in te houden. Door zich groter, kleiner, sneller, rustiger, rationeler of “normaler” voor te doen dan ze zich vanbinnen voelen.



Dat aanpassen heeft een prijs.

Soms zie je die prijs in vermoeidheid.

Soms in cynisme.

Soms in perfectionisme.

Soms in jobhopping.

Soms in conflicten.

Soms in uitval.

Soms in een medewerker die ogenschijnlijk goed functioneert, maar innerlijk langzaam leegloopt.

Een label mag daarom nooit het eindpunt zijn. Het mag geen doos worden waarin we iemand opsluiten. Maar het kan wel taal geven. En taal kan helpen om milder, preciezer en menselijker te kijken.

Niet: "Wat is er mis met jou?"

Maar: "Wat heb jij nodig om tot je recht te komen?"

Niet: "Waarom pas jij je niet beter aan?"

Maar: "Welke context helpt jouw talent zichtbaar worden?"

Niet: "Hoe krijgen we jou in ons systeem?"

Maar: "Wat zegt jouw ervaring over de breedte of de beperking van ons systeem?"



Anders denken, sterker werken:

Neurodivergente medewerkers brengen vaak kwaliteiten binnen die organisaties vandaag heel hard nodig hebben. Hoogbegaafd, hoogsensitief, ADHD, ADD, ... elk heeft zijn absolute meerwaarde!

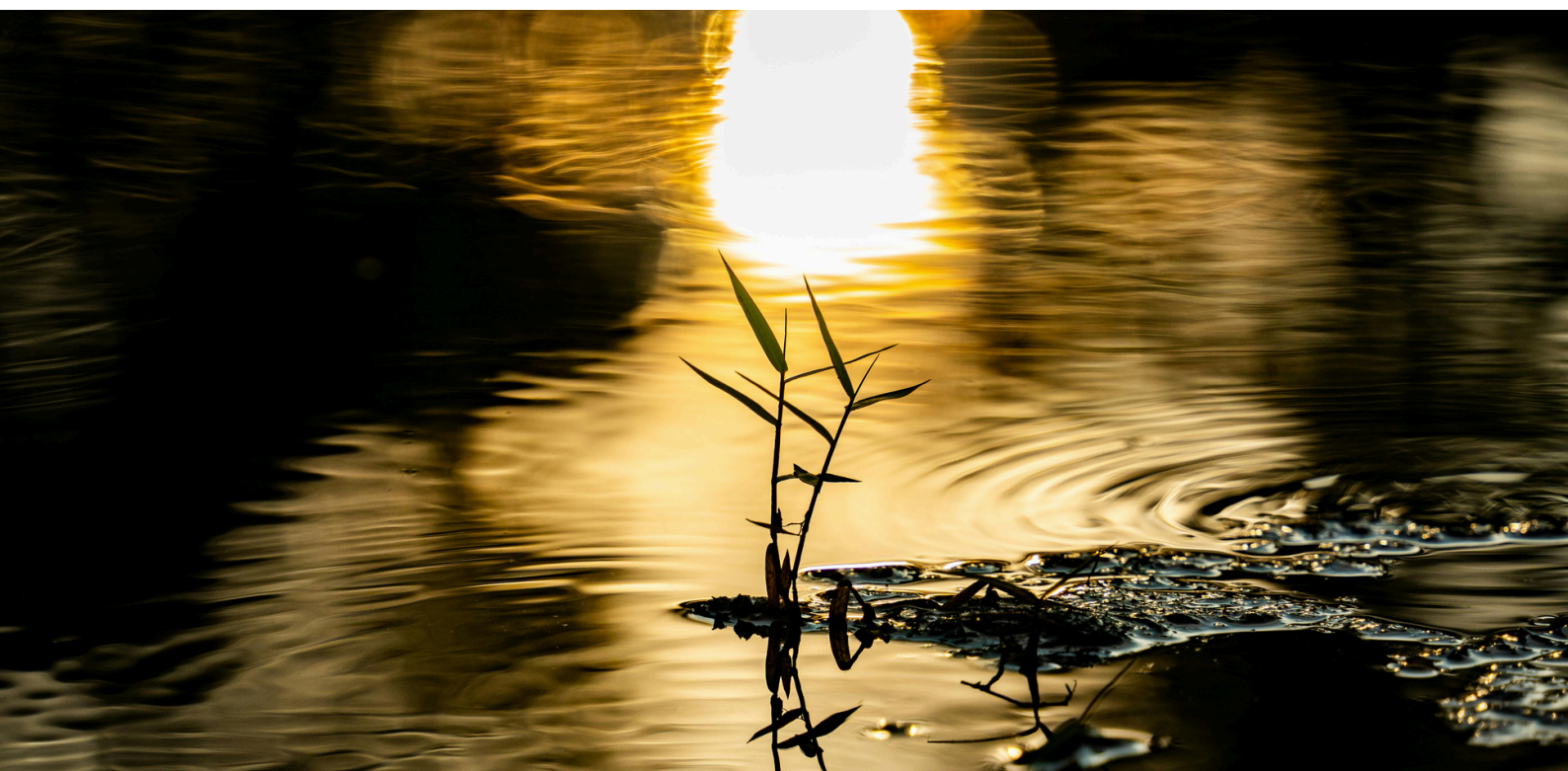
- Ze kunnen patronen zien waar anderen losse feiten zien.
- Ze kunnen risico's opmerken die anderen overslaan.
- Ze kunnen creatief denken buiten bestaande kaders.
- Ze kunnen diepgaand analyseren.
- Ze kunnen scherp aanvoelen waar iets niet klopt.
- Ze kunnen intense betrokkenheid tonen bij wat betekenisvol is.
- Ze kunnen eerlijkheid brengen in systemen waar veel impliciet blijft.
- Ze kunnen innovatie voeden, juist omdat ze niet vanzelfsprekend denken volgens de norm.

Maar die kracht komt pas vrij wanneer de omgeving voldoende veiligheid biedt:

- Een hoogsensitieve medewerker die voortdurend overspoeld wordt, wordt niet creatiever maar uitgeput.
- Een hoogbegaafde medewerker die geen uitdaging krijgt, wordt niet loyaler maar rusteloos.
- Een medewerker met ADHD die alleen afgerekend wordt op structuur, verliest misschien de ruimte om zijn ideeënkracht te tonen.
- Een autistische medewerker die telkens impliciete verwachtingen moet raden, verliest energie die anders naar kwaliteit en focus kan gaan.

Het gaat dus niet over verwenbeleid. Het gaat over juist afstemmen.

Zoals een plant niet groeit omdat je harder roept dat ze moet groeien, maar omdat ze de juiste bodem, licht, ruimte en voeding krijgt. Zo werkt menselijk potentieel ook.



Wat HR concreet kan doen:

Voor HR ligt hier een enorme hefboom! Niet door neurodiversiteit te benaderen als probleemcategorie, maar als uitnodiging om werk menselijker én slimmer te organiseren.

Een eerste stap is bewustwording.

Durven erkennen dat de klassieke norm niet voor iedereen werkt. Dat een open kantoor, vage communicatie, last-minute veranderingen, constante bereikbaarheid of “we zien wel”-cultuur voor sommige medewerkers niet neutraal is, maar bijzonder belastend.



Een tweede stap is taal creëren.

Leidinggevenden en medewerkers mogen leren spreken over energie, prikkels, focus, noden, grenzen en talent zonder schaamte of schuld. Niet therapeutisch, wel professioneel menselijk.



Een derde stap is maatwerk normaliseren.

Niet als uitzondering, maar als volwassen HR-principe. Denk aan heldere verwachtingen, schriftelijke samenvattingen na overleg, focusblokken, rustige werkplekken, voorspelbaarheid in planning, bewuste vergadercultuur, duidelijke prioriteiten, ruimte voor herstelmomenten en regelmatige check-ins.



Een vierde stap is kijken naar selectie en talentontwikkeling.

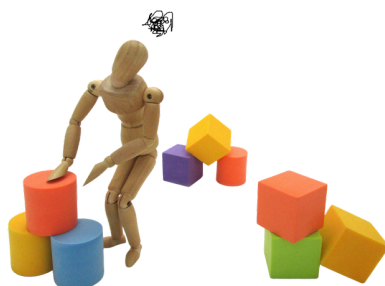
Rekrutering is vaak nog te veel afgestemd op wie zich het beste verkoopt in een gesprek. Maar niet elk talent toont zich in snelheid, spontaniteit of extraversie. Soms zit het grootste potentieel in de kandidaat die tijd nodig heeft om te formuleren, maar nadien uitzonderlijk diepgaand werkt.



Een vijfde stap is het systeem mee bevragen.

Wanneer meerdere mensen uitvallen, afhaken of zich aanpassen tot ze niet meer kunnen, is de vraag niet alleen: “Wat is er aan de hand met deze mensen?”

De vraag is ook: “Wat in onze manier van werken maakt dat mensen zichzelf verliezen?”



Dat is de brug tussen HR en stralende hartelijkheid.

De mens zien. Het systeem zien.

En dan de moed hebben om beide in beweging te brengen.

Van aanpassing naar afstemming

Veel organisaties vragen onbewust aan medewerkers: “Pas jij je aan ons systeem aan?”

Het nieuwe HR stelt een andere vraag: “Hoe kunnen mens en systeem elkaar gezonder ontmoeten?” Dat betekent niet dat alles zomaar kan. Een organisatie heeft doelen, klanten, resultaten en afspraken nodig. Ook neurodiverse medewerkers hebben verantwoordelijkheid. Maar verantwoordelijkheid kan pas echt gedragen worden wanneer er voldoende helderheid, veiligheid en realistische draagkracht is.

Daarom gaat neuro-inclusie altijd over wederkerigheid.

De medewerker leert zichzelf kennen, communiceert noden en neemt eigenaarschap.

De leidinggevende leert luisteren, verduidelijken en ruimte maken.

HR bewaakt dat maatwerk geen willekeur wordt, maar een bewuste manier van duurzaam organiseren. Het team leert dat gelijkwaardigheid niet betekent dat iedereen exact hetzelfde nodig heeft.

Dat is volwassen samenwerken.

Niet pampieren.

Niet labelen.

Niet medicaliseren.

Maar menselijk organiseren met oog voor verschil.

Neurodiversiteit als spiegel voor leiderschap:

Neurodiversiteit vraagt niet alleen iets van de medewerker. Het vraagt vooral iets van leiderschap.

Het is een én én verhaal. Wat kan ik bieden als werknemer en wat kan ik ontvangen als werknemer en evenzeer wat kan ik bieden als werkgever en wat kan ik ervoor verwachten. Lemniscaat!

Want een neuro-inclusieve organisatie ontstaat niet door één extra procedure, één opleiding of één mooie paragraaf in het HR-beleid. Ze ontstaat wanneer leidinggevenden leren om anders te kijken.

Anders kijken betekent dat je niet te snel invult. Dat je niet elk gedrag persoonlijk neemt. Dat je niet verwacht tussen stilte en gebrek aan motivatie. Dat je niet denkt dat snelheid altijd gelijkstaat aan kwaliteit. Dat je niet aanneemt dat iemand die veel vragen stelt lastig is. Dat je niet verwacht dat iedereen energie krijgt van dezelfde werkvormen.



Een leider die neurodiversiteit begrijpt, wordt preciezer. Menselijker. Nieuwsgieriger. Die vraagt niet alleen: “Is het werk gedaan?” Maar ook: “Onder welke omstandigheden kan jij je beste werk leveren?”

Die kijkt niet alleen naar competenties. Maar ook naar context. Die onderzoekt niet alleen wat iemand kan. Maar ook wat iemand nodig heeft om het duurzaam te kunnen blijven doen.

Dat is geen soft leiderschap. Dat is volwassen sensitief leiderschap. Waar veerkracht en emotieregulering erkent worden. Want elke organisatie die talent wil behouden, zal moeten leren dat mensen niet alleen vertrekken omdat ze het werk niet aankunnen. Ze vertrekken vaak omdat de context waarin ze moeten functioneren te weinig afgestemd is op wie ze werkelijk zijn.



Inzichten van Kristien

In mijn werk als HR-expert, assessor en integraal mensontwikkelaar heb ik al vaak ervaren dat gedrag zelden zomaar gedrag is. Achter spanning, weerstand, terugtrekking, overaanpassing of een ogenschijnlijk moeilijke samenwerking zit meestal een dieper verhaal. Wanneer je als leidinggevende of HR-verantwoordelijke alleen naar het zichtbare kijkt, mis je vaak precies datgene wat een mens nodig heeft om te kunnen groeien.

Mijn missie is al jaren om mensen opnieuw mens te laten zijn in organisaties. Niet harder doen passen in een ziek systeem, maar samen onderzoeken wat iemand nodig heeft om in veiligheid, vertrouwen en afstemming te kunnen functioneren. Net daarom raakt neurodiversiteit mij zo diep. Het confronteert ons met de vraag hoe breed of smal onze systemen vandaag nog zijn. En het nodigt ons uit om niet alleen talenten te meten, maar ook de context mee te bekijken waarin dat talent tot leven mag komen.

Voor mij is dit geen soft verhaal. Integendeel. Organisaties die mensen werkelijk zien in hun totaliteit, bouwen aan duurzamere resultaten. Wanneer iemand niet langer al zijn energie hoeft te steken in aanpassen, komt er ruimte vrij voor betrokkenheid, creativiteit en eigenaarschap. Dat is de plek waar hartelijkheid en performantie elkaar niet uitsluiten, maar net versterken.

Mijn persoonlijke aanpak vertrekt daarom steeds vanuit afgestemd kijken: wat speelt hier echt, wat vraagt deze mens, waar zit de blokkade, waar zit de kracht en hoe kunnen we zowel het individu als het systeem ondersteunen zodat beiden gezonder worden?



Inzichten van HR-collega Emely Devos



Wat Emely in dit hoofdstuk zo waardevol maakt, is dat zij niet spreekt vanop afstand. Ze brengt geen theoretisch pleidooi.

Ze spreekt vanuit ervaring én vanuit haar rol als HR-manager.

Ze weet hoe het voelt om veel te voelen in een zakelijke wereld. Ze weet hoe het is om scherp waar te nemen, maar tegelijk te zoeken naar houvast. Ze weet hoe moeilijk het kan zijn om je plek te vinden in omgevingen die gebouwd lijken voor de gemiddelde mens. En precies daardoor herkent ze sneller wat bij anderen vaak verborgen blijft.

Medewerkers die goed lijken te functioneren, maar eigenlijk voortdurend compenseren. Mensen die sterk zijn, maar niet op de manier waarop de organisatie gewoon is om sterkte te herkennen.

Collega's die niet lastig zijn, maar vastlopen op onduidelijkheid, prikkels of gebrek aan veiligheid.

Emely brengt een belangrijke nuance: neurodiversiteit vraagt niet dat we iedereen anders behandelen om anders te doen. Het vraagt dat we preciezer leren kijken.

Wat heeft deze persoon nodig?

Waar zit de natuurlijke kracht?

Welke context maakt floreren mogelijk?

Welke kleine aanpassing kan een groot verschil maken?

En hoe maken we van inclusie geen slogan, maar dagelijkse praktijk?

Daarin zit de toekomst van HR.

Niet in meer controle.

Niet in meer standaardisering.

Niet in nog meer druk op mensen om te passen.

Maar in beter afstemmen.

Dat is wat zij ook doet in haar rol als HR manager, ze onderbouwd de analyse met een assessment, gaat in verbinding met de medewerker en de CEO en verbindt dat wat nodig is om een authentieke bewuste co-creatie te realiseren tussen werknemer en werkgever.

Ze maakt ruimte en tijd om functieomschrijvingen zeer helder te realiseren

En zorgt dat er ruimte en tijd is voor de leidinggevende om hun coachende vaardigheden te trainen.

Inzichten inspirerende organisatie



Een inspirerend praktijkbeeld is een geanonimiseerde maar innovatief technologische organisatie die de voorbije jaren bewust werk maakte van neuro-inclusiever leiderschap. Wat aanvankelijk begon als bezorgdheid over uitval, spanningen en misverstanden in enkele teams, groeide uit tot een bredere oefening in mensgericht organiseren.

De organisatie merkte dat bepaalde medewerkers bijzonder sterk waren in analyse, detail, creatief denken of systeeminzicht, maar tegelijk sneller vastliepen in open kantoren, vage instructies, plotse wijzigingen of impliciete verwachtingen. In plaats van dit te benaderen als individueel probleem, koos men ervoor om het werkklimaat zelf onder de loep te nemen. Een en en verhaal. Van werkgever en werknemers. Want het is belangrijk dat geven en nemen of gunnen en ontvangen in evenwicht blijven.

Concrete stappen waren eerst onderzoek, dan gezamenlijk overleg, acties en reflecties. Onder meer werd na de anonieme bevraging werk gemaakt van helderdere rolomschrijvingen, meer expliciete communicatie, ruimte voor focuswerk, flexibele afspraken rond prikkelreductie (of de-connectie zoals vele organisaties het benoemen), leidinggevend trainen in anders kijken naar gedrag en regelmatige check-ins over energie, belasting en werkvoorwaarden. Niet alles veranderde in één keer, maar de cultuur verschoof voelbaar. Met soms het gevoel van kleine stapjes aan kant van de werkgever maar aan grote veranderingen voor de werknemer.

De resultaten waren zeer duidelijk in de volgende anonieme bevraging: meer rust in teams, minder misverstanden, sneller zicht op talent, hogere betrokkenheid en een leidinggevend kader dat genuanceerder leerde omgaan met verschil. Wat deze organisatie vooral toont, is dat inclusie niet begint bij grote theorieën, maar bij kleine, consequente keuzes die zeggen: jij mag hier niet alleen werken, jij mag hier ook mens zijn. En als kers op de taart een enorme aanwervingstroef om te benoemen.



“

*“Wie talent alleen
herkent wanneer het
vertrouwd aanvoelt,
mist precies wat de
toekomst nodig heeft”*

Emely Devos

”

“

“Stralende hartelijkheid begint waar we stoppen met vergelijken en normaliseren, en kiezen om elk mens te ontmoeten in zijn eigen ritme, gevoeligheid en kracht.”

*Kristien Van
Nieuwenhove*

”

RITUEEL OM TE ERVAREN

Het ritueel van de lege stoel

Zet één lege stoel in de ruimte. Deze stoel staat symbool voor de medewerker, collega, leider of kandidaat die anders denkt, anders voelt of anders verwerkt, maar wiens waarde nog niet volledig zichtbaar is.

Kijk even in stilte naar de stoel.

Vraag jezelf af:

Wie krijgt in onze organisatie nog te weinig ruimte om op eigen wijze bij te dragen?

Wie heeft zich misschien al te lang aangepast?

Wie noemen we moeilijk, terwijl we hem of haar nog niet echt begrepen hebben?

Welk talent blijft verborgen omdat onze context te smal is?

Schrijf daarna deze drie zinnen aan:

Ik zie dat wij meer ruimte mogen maken voor...

Ik erken dat wij soms te snel oordelen over...

Eén concrete stap die ik vanaf vandaag wil zetten is...

Laat het niet bij inzicht blijven. Kies één kleine actie. Eén gesprek. Eén vraag. Eén aanpassing. Eén moment van echte aandacht.

Want soms begint cultuurverandering niet met een groot beleidsplan, maar met één mens die eindelijk gezien wordt.



Samenvatting



Neurodiversiteit nodigt jou als HR en organisaties uit om ruimer te kijken naar menselijk potentieel. Integrale mensontwikkeling toe te passen bewust en onbewust. Niet elk talent komt luid binnen. Niet elke kracht toont zich in snelheid. Niet elke bijdrage past in de bestaande norm. En dat is waar zowel Emely als ikzelf graag voor pleiten. Zie de mens achter de werknemer. Niet het label maar de authenticiteit! Want daar zit de grootste waarde in wie anders kijkt. En onze rol in HR is daarin zo waardevol. Onze voelsprietten kunnen een immens verschil maken. Voel wat onder de oppervlakte leeft, erken wie patronen ziet en andere vragen stelt. Zie wie niet vanzelf meebeweegt met een systeem dat misschien zelf toe is aan vernieuwing.

Voor ons is neurodiversiteit daarom geen apart thema. Het is een spiegel. Een spiegel voor hoe menselijk onze organisaties werkelijk zijn. Want waar verschil veilig mag bestaan, groeit vertrouwen. Waar vertrouwen groeit, komt talent vrij. En waar talent vrij mag stromen, begint hartelijkheid te resoneren. Dat is het nieuwe HR.

Niet mensen vormen naar het systeem.
Maar systemen bouwen waarin mensen opnieuw mens mogen zijn.



Neurodiversiteit in organisaties



Kort stappenplan – van anders denken naar stralende hartelijkheid

1



1. Zie verschil als natuurlijke variatie

Neurodiversiteit is geen afwijking, maar een andere manier van denken, voelen en verwerken.

2



2. Kijk voorbij gedrag

Achter stilte, spanning, overprikkeling of weerstand zitten vaak noden, talenten en een dieper verhaal.

3



3. Erken de kracht

Anders werkende breinen brengen vaak creativiteit, patroonherkenning, diepgang, focus en innovatie.

4



4. Stem de context af

Heldere communicatie, duidelijke rollen, focusruimte, prikkelreductie en check-ins maken floreren mogelijk.

5



5. Leid met nieuwsgierigheid

Niet vragen: 'Waarom pas jij je niet aan?' maar: 'Wat heb jij nodig om tot je recht te komen?'

6



6. Oogst de impact

Meer rust, vertrouwen, betrokkenheid, talentbenutting en duurzame performance in de organisatie.



Inzicht van Emely: neurodiversiteit vraagt niet om mensen te labelen, maar om preciezer te kijken naar wat iemand nodig heeft om te floreren.


“Stralende hartelijkheid begint waar verschil veilig mag bestaan.”



CONTACT

KRISTIEN VAN NIEUWENHOVE

 <https://simply-grow.be>

 0495 / 72 14 92

 kristien@simply-grow.be

 [Klik hier!](#)

