

STERK! IN AUTISME | 2024

thema-publicatie

AUTISME, HET WERKT!

inspiratiegids en documentaire
voor een autismevriendelijke werkvloer



Geef me werk wat bij me past en ik kan werken

Giraf had een nieuw huis gebouwd.

Een prachtig huis voor giraffen, met hoge plafonds en hoge deuren.

Hij was er erg blij mee. Op een dag keek Giraf uit het raam. Daar zag hij zijn goede vriend Olifant. "Er staan nog enkele kamers leeg. Wat zou het fijn zijn als hij hier ook zou wonen", dacht Giraf. Hij stak zijn hoofd uit het raam en nodigde Olifant uit. Giraf opende de voordeur en riep: 'Welkom, Olifant!' Onmiddellijk stuitten ze op een probleem: nadat Olifant zijn hoofd door de deur had gestoken, zat hij vast. Hij paste niet door de giraffendeur. Giraf keek bedenkelijk, maar besepte dat hij de ingang toegankelijker moest maken. "Oké", zei hij, "Jammer van mijn mooi huis, maar ik maak graag mijn voordeur breder, zodat je binnen kan." Hij haalde een paar planken los en Olifant stapte naar binnen.

Nadat ze een tijdje gezellig aan het praten waren, ging de telefoon. "Ik neem dit telefoontje boven," zei Giraf terwijl hij de trap op liep. "Maak het jezelf gemakkelijk." Olifant keek om zich heen, zag vers gras op tafel staan en liep er naartoe. Toen hij twee passen had gezet, hoorde hij de vloer kraken. Hij deinsde terug en krabde zich op de kop. "Misschien kan ik maar beter naar Giraf gaan," dacht hij en liep de trap op. Maar ook de treden van de trap kraakten enorm onder zijn gewicht. Hij stapte naar achteren, struikelde en viel tegen de muur. Toen Olifant nog onthutst op de grond zat, kwam Giraf beneden. Hij zag meteen het probleem: "Je bent te zwaar voor deze vloer. Dat lossen we op! Hiernaast woont een diëtiste, ze kan je helpen slanker te worden. En de trap is te zwak om je gewicht te dragen. Als je balletlessen volgt, word je net zo lichtvoetig als onze dochter". Olifant zweeg en verliet het huis van Giraf.

In mijn presentaties over inclusief werkgeven vertel ik deze fabel graag. Telkens moeten de toehoorders lachen om de absurde gedachtegang van Giraf. Van een olifant maak je toch geen lichtvoetige, slanke giraf! En toch zien we dat veel actoren op onze arbeidsmarkt – beleid, arbeidsbemiddelaars én werkgevers – deze gedachtegang hanteren als het gaat over het activeren van werkzoekenden in de hoop zo de vele openstaande vacatures ingevuld te krijgen.

Talent is in the eye of the beholder

Dat de arbeidsmarkt voor mensen met autisme moeilijk toegankelijk is, zou werkgevers kunnen sterken in hun overtuiging dat mensen met autisme minder competent zijn, minder verantwoordelijkheid aankunnen, minder kennis en verstandelijk vermogen bezitten, minder continu kunnen presteren, en dus minder goede werknemers zijn. Dat terwijl onderzoek talrijke sterke punten in verband heeft gebracht met autisme, waaronder oog voor detail, tolerantie voor repetitieve taken, sterke focus, integriteit, patroonherkenning, werkbetrokkenheid, het vermogen om de wereld anders te zien dan collega's zonder autisme, en cognitieve en karaktereigenschappen zoals een goed langetermijngeheugen en een sterk doorzettingsvermogen. Eén voor één sterke punten die werkgevers een concurrentievoordeel kunnen bieden. Er is echter één belangrijke voorwaarde: mensen met autisme moeten werk kunnen uitvoeren dat bij hen past en dat in een werkomgeving die bij hen past.

Geef me werk wat bij me past en ik hoef nooit meer te werken

Dat zou de Chinese filosoof Confucius zo'n 2500 jaar geleden gezegd hebben. Mijn stelling luidt: "Geef me werk wat bij me past en ik kan werken". Passend werk is voor iedereen – of men nu autisme heeft of niet – een belangrijke voorwaarde om werk te vinden, alsook om gemotiveerd en gezond aan het werk te blijven. En daar knelt vaak het schoentje.

In de steeds sneller veranderende en complexer wordende wereld hebben organisaties baat bij competente, flexibele en multi-inzetbare werknemers. Met deze 'ideale werknemers' voor ogen worden door werkgevers gestandaardiseerde functies gecreëerd die een breed en gevarieerd

takenpakket omvatten, waarbij van de medewerkers verwacht wordt dat zij in elk van de taken de vereiste norm halen. De verschillende functies zijn in een bepaalde mate wederzijds afhankelijk voor het uitvoeren en voltooiën van hun taken. Ze hebben wat we noemen een grote taakafhankelijkheid. Deze taakafhankelijkheid maakt dat medewerkers voor het goed uitvoeren van hun job niet alleen de juiste vakkennis nodig hebben, maar ook dat ze beschikken over goede sociale, communicatieve en organisatorische vaardigheden. Men moet immers met collega's overleggen, onderhandelen en afstemmen. Bovendien moeten werkgevers aandacht hebben voor de kwaliteit van het werk van deze functies. Motiverend en gezond werk worden volgens academici gekenmerkt door variatie, flexibiliteit, controle, autonomie, verantwoordelijkheid en samenwerking.

Het inrichten van het werk gebeurt veelal top-down vanuit een een one size fits all-benadering en dat terwijl geen enkel mens, óók niet op de werkvloer, hetzelfde is. Er wordt met andere woorden geen of weinig rekening gehouden met het feit dat een groot deel van de bevolking niet in het plaatje van de 'ideale medewerker' past en voor wie motiverend en gezond werk er gedeeltelijk anders uit ziet. Mensen verschillen onderling op de beoordeling van werkkenmerken: wat voor de een bijvoorbeeld gevarieerd of belastend werk is, is dat voor de ander minder of zelfs helemaal niet. Gevolg van de one size fits all-benadering is dat het werk niet of onvoldoende afgestemd is op de sterktes, behoeftes, voorkeuren en interesses van individuele medewerkers en nog minder van mensen met autisme. Er is sprake van een misfit.

“
Het inrichten van het werk gebeurt veelal top-down vanuit een one size fits all-benadering en dat terwijl geen enkel mens, óók niet op de werkvloer, hetzelfde is.”

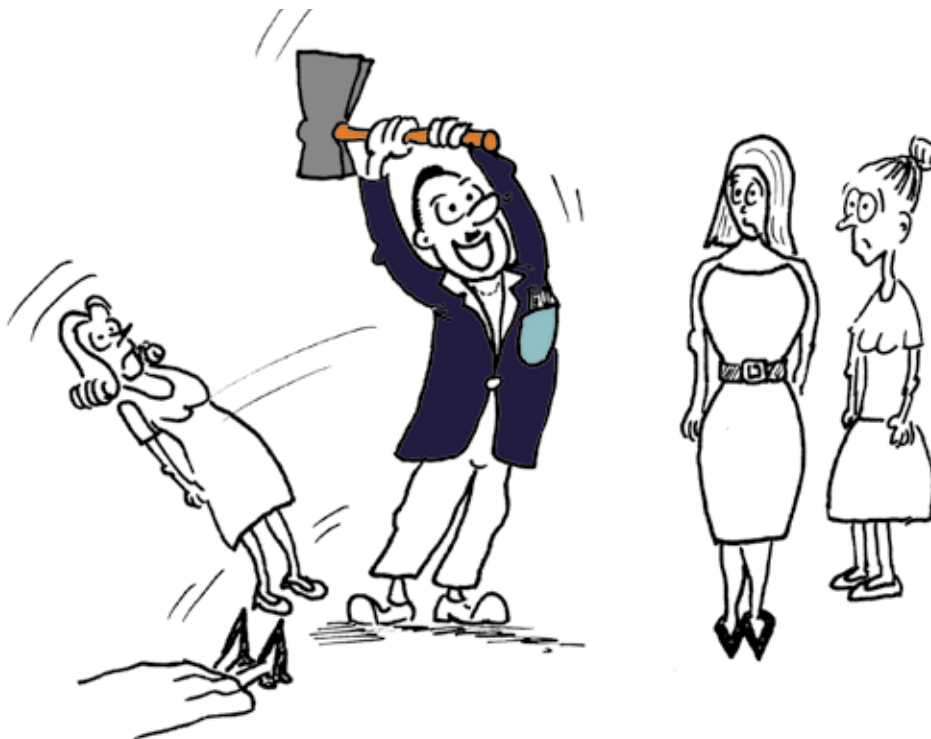
Fitting in or making jobs fit?

Werkgevers hebben grosso modo drie opties om met deze misfit omgaan:

1. Kiezen om de misfit te vermijden of verwijderen door een minder passende kandidaat niet aan te werven of een niet langer passende medewerker te ontslaan.
2. De misfit proberen te herstellen door de mens aan te passen zodat deze alsnog bij het werk past, bijvoorbeeld door medewerkers beter te leren omgaan met ontbrekende communicatieve en emotionele vaardigheden.
3. Kiezen om het werk anders in te richten en af te stemmen op de sterktes en noden van (kandidaat-)medewerkers.

De derde optie is waar inclusief werkgeven voor mij werkelijk om gaat. Inclusie gaat immers om gelijkwaardigheid, om kunnen participeren zonder drempels. Mensen mogen meedoen, horen erbij en eventuele drempels die dat belemmeren worden door het systeem zelf weggewerkt. Dat in tegenstelling tot integratie, waarbij mensen mogen meedoen als zij zichzelf aanpassen en eventuele drempels zelf wegwerken. De tweede optie – het aanpassen van de mens – sluit hierbij aan, terwijl de eerste optie beschouwd kan worden als exclusie.

Het anders inrichten van het werk kennen we als job redesign. Eenvoudig gezegd gaat job redesign om de vraag: *‘Wat kan/moet de organisatie veranderen aan het werk – zowel wat betreft de inhoud als de context ervan – om dat wat het werk vraagt en biedt beter te laten aansluiten bij dat wat (kandidaat-)medewerkers kunnen en bereid zijn te doen, alsook wat zij uit ‘werken’ willen halen.*



DAMESKAPPER

© wij

Creëren van werk op maat met inclusief job design

Werkgevers die het onbenut talent van mensen met autisme willen benutten, kunnen aan de slag met inclusief job design. Dat houdt in dat ze in het takenpakket van hun huidige medewerkers op zoek gaan naar de taken die aansluiten bij de talenten en noden van mensen met autisme, om vervolgens deze taken waar mogelijk en gewenst uit het takenpakket van de huidige medewerkers te halen en te bundelen in één of meerdere geschikte functies voor mensen met autisme. Inclusief job design gaat dus niet om het creëren van jobs door te voorzien in nieuwe of bijkomende taken, maar om het herschikken van bestaande taken in de organisatie .

“
Inclusief job design
gaat dus niet om het
creëren van jobs door
te voorzien in nieuwe of
bijkomende taken, maar
om het herschikken
van bestaande taken
in de organisatie.”

Feitelijk komt het neer op de juiste man/vrouw/x op de juiste plaats met de juiste taken. Zoals hoger aangegeven, hebben veel mensen met autisme oog voor detail, zijn ze sterk in het herkennen van patronen, zijn ze geschikt voor repetitief werk, hebben ze een goed geheugen en veel focus, etc. Ze zijn daarin beter dan mensen zonder autisme. Werkgevers moeten durven kijken naar het werk dat ze voor handen hebben, waarin ze willen uitblinken en vervolgens daaraan de juiste mensen met de juiste talenten koppelen. Ze moet zich bewust worden van de mogelijke toegevoegde waarde van mensen met autisme.

Initieel is de methode ontwikkeld voor het creëren van laaggekwalificeerde jobs met vooral elementaire taken op maat van kortgeschoold talent. De praktijk laat echter zien dat de methode ook toepasbaar is voor het creëren van midden- en hooggekwalificeerde banen. Denk aan banen als energieadviseur voor oudere werknemers met levenservaring en sociale vaardigheden, als camera-toezichthouder en technisch complex werk voor mensen met autisme, en als zorgondersteuner voor mensen zonder zorgdiploma.

De aandachtige lezer denkt misschien nu: “Ja, maar... doe je niet hetzelfde als de werkgevers doen? Van bovenaf banen creëren op maat van mensen met autisme alsof alle mensen met autisme hetzelfde zijn?” Twee kanttekeningen bij deze bedenking. Het klopt inderdaad dat geen twee mensen met autisme hetzelfde zijn. Binnen die diversiteit zijn er wel bepaalde ‘subgroepen’ met min of meer vaste kenmerken aan te wijzen, waarbij elke subgroep zijn eigen kwaliteiten, valkuilen en mate van gevoeligheid heeft: wel/niet (hoog)begaafd zijn, wel/niet hebben van interpersoonlijke vaardigheidstekorten, wel/niet hebben van een achterstand in verbaal en cognitief functioneren, wel/niet overgevoelig zijn voor sensorische prikkels, etc. In de zoektocht naar taken geschikt voor mensen met autisme kunnen werkgevers deze subgroepen in het achterhoofd houden. Afhankelijk van de aard van het werk en de mogelijkheden tot taakherschikking zal de ene subgroep beter in de organisatie passen dan een andere subgroep. Een tweede bedenking is dat inclusief job design gericht is op het creëren van werk op maat en zodoende een eerste stap is in het creëren van passend werk. De volgende stap is de nieuw gecreëerde baan te gaan finetunen en verder af te stemmen op de individuele medewerker die in de nieuw gecreëerde baan aan de slag gaat.

Van werk op maat naar maatwerk met job crafting

Het creëren van passend werk vraagt om ruimte voor maatwerk en het personaliseren van werk. Of, anders gezegd, het zoeken naar oplossingen die (quasi) op maat gemaakt zijn en die niet alleen tegemoetkomen aan de sterktes van de medewerker, maar ook aan diens behoeften. Job crafting kan hierbij een welkom hulpmiddel bieden.

Job crafting is een bottom-up job redesign-methode. Job crafting houdt in dat medewerkers proactief aanpassingen aanbrengen in hun werk en/of werkomgeving, zodat die beter passen bij hun ambities, interesses, capaciteiten en behoeften. Het gaat om aanpassen van:

- > het takenpakket en de taakinhoud
- > de interacties en relaties op het werk
- > de betekenis of het doel van het werk
- > de aspecten van de werkomgeving
- > de plaats waar en het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd.

Aanpassingen in het werk aanbrengen, vraagt wel dat de medewerker zelf een goed inzicht heeft in wat voor hem of haar belangrijk is om op het werk goed te functioneren. “Wat zijn mijn sterktes? En wat mijn valkuilen? Heb ik behoefte aan veel of weinig sturing? Is het voor mij belangrijk om in een afgezonderde werkruimte te werken of heb ik behoefte aan gezelschap? Wat is voor mij een goede leidinggevende? Wat is mijn ideale dagindeling? Wil ik veel of weinig routine?” Veel mensen met autisme lijken vaak onvoldoende inzicht te hebben in de eigen wensen en noden. Onze online job crafting-tool, de JOS-app, biedt hier een helpende hand. De JOS-app is gratis ter beschikking via www.jobstimulans.be.

Job crafting is niet enkel voor de happy few. Vrijwel elke baan heeft ‘vrijheidsgraden’ om te job craften. In onderzoek vinden we talloze voorbeelden van job crafting bij mensen uit uiteenlopende beroepsgroepen, zoals koks, schoonmakers en kinderbegeleiders. Ook zien we dat job crafting bij diverse kwetsbare groepen wordt toegepast, waaronder lager opgeleiden, oudere medewerkers, nieuwkomers en, zoals blijkt uit eigen onderzoek, medewerkers met een handicap.

Tot slot

Steeds meer werkgevers geven aan dat ze openstaan om mensen met autisme tewerk te stellen. Of de tewerkstelling een duurzaam succes wordt, hangt af van de mate waarin ze bereid zijn om meer te leren over autisme en ermee te leren omgaan bij aanwerving en onthaal, in het dagelijks samenwerken, in leiderschap, etc. Maar nog belangrijker is hun durf en bereidheid om het werk in de organisatie anders in te richten. Mensen met autisme hebben – net zoals elke mens – nood aan werk aangepast aan hun talenten en noden. De methoden om het werk te redesignen zijn voorhanden. Het is nu alleen nog een kwestie van de methoden toe te passen en toe te laten passen.

“
Job crafting is
niet enkel voor de
happy few. Vrijwel
elke baan heeft
‘vrijheidsgraden’
om te job craften.”



BOSWACHTER

Referenties

Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., & Gal, E. (2020). *The autism advantage at work: A critical and systematic review of current evidence. Research in Developmental Disabilities, 105: 103750*

Buckley, E., Pellicano, E., & Remington, A. (2021). "The real thing I struggle with is other people's perceptions": The experiences of autistic performing arts professionals and attitudes of performing arts employers in the UK. *Journal of Autism and Developmental Disorders, 51: 45-59.*

Scott, M., Milbourn, B., Falkmer, M., Black, M., Bolte, S., Halladay, A., Lerner, M., Taylor, J. L., & Girdler, S. (2019). *Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. Autism, 23: 869-901.*

Van den Broeck, A., & Parker, S. K. (2017). *Job and Work Design. In: Braddick, O. (Ed.). Oxford Research Encyclopedia of Psychology (pp. 1–39). Oxford: Oxford University Press.*

Moens, B. (2023). *De arbeidsmarkt heeft nood aan meer inclusie en maatwerk. Boom management. Geraadpleegd via <https://boommanagement.nl/artikel/de-arbeidsmarkt-heeft-nood-aan-meer-inclusie-en-maatwerk/>*

Moens, B., van Lierop, B., & Peersman, W. (2022). *Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen. VIONA-onderzoek in opdracht van Departement Werk en Sociale Economie. Brussel: Odisee*

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C.Y.M. (2022). *A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. Career Development International, 27(1):54-78.*

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. Academy of Management Review, 26, 179-201.*

Moens, B., Claes, C., & Peersman, W. (2023). *Using an online tool to support job crafting behavior among workers with disabilities: An exploratory study. Bollettino di Psicologia Applicata, LXXXI(297), 1-14.*

- Bart Moens-



Groot Begijnhof 85
B-9040 GENT (SA)

+ 32 (0) 9 238 18 18
info@autisme.be
www.autisme.be

Een uitgave van de Vlaamse Dienst Autisme,
partner van de InclusieAmbassade
met de steun van het Vlaamse Ministerie van Cultuur.

Depotnr.: ISSN 0774-9228

Hoofdredactie: Kobe Vanroy
Vormgeving: Det Dekeukeleire



Vlaanderen
verbeelding werkt