

Mangfoldighed 2.0: Når neurodiversitet flytter ind i arbejdsmiljøet



Af Erhvervpsykolog Karen Marie Fiirgaard, samarbejdspartner med Dansk HR

Vi har talt om køn, alder, etnicitet, seksuel orientering og politisk ståsted. Men mangfoldighed har endnu en dimension, som for alvor banker på døren til fremtidens arbejdspladser: neurodiversitet.

Mangfoldighed er dermed ikke længere kun et spørgsmål om at rumme synlig forskellighed. Det er også et spørgsmål om at opdage, rumme og integrere usynlige forskelle hos medarbejdere og ledere.

I mit virke som erhvervpsykolog møder jeg i stigende grad medarbejdere og ledere, som ikke passer ind i de traditionelle skabeloner for trivsel og samarbejde – og som netop derfor har noget vigtigt at bidrage med. Det har fået mig til at spørge: Er vores arbejdspladser klar til at rumme og drage nytte af neurodivergente hjerner? Og hvad betyder det for vores forståelse af arbejdsmiljø?

Mangfoldighed er nemlig meget mere end det, vi kan se!

Vi er vant til at betragte mangfoldighed gennem synlige markører som køn, alder, hudfarve og identitet. Vi må nu udvide forståelsen til også at omfatte forskelligheder, der ikke kan ses – men som i høj grad påvirker den måde, mennesker arbejder, sanser, forstår og regulerer sig selv på.

Neurodiversitet dækker over naturlige variationer i den menneskelige hjerne, såsom ADHD, autisme, Tourette, dysleksi og angst. Hvor vi tidligere har set det som diagnoser og afvigelser, ser vi nu i stigende grad på det som forskelligheder – med potentiale.

Nytænkning af arbejdsmiljøbegrebet

Med opdagelsen af neurodivergenser og den stigende forståelse af disse usynlige forskelligheder må vi sætte en ny dagsorden i arbejdsmiljøarbejdet.

Det klassiske arbejdsmiljøbegreb står over for en opdatering. Vi kan ikke nøjes med støj, lys, ledelsesstil og opgavemængde.

Vi må også tænke i:

- Afskærmning og stimuli-håndtering:

For nogle medarbejdere er åbne kontormiljøer, smalltalk og visuelle forstyrrelser et konstant sansepres. Et støj-svagt hjørne eller muligheden for at arbejde hjemmefra kan gøre en verden til forskel.

- Energiforvaltning:

Mennesker er forskellige i måden, vi forvalter vores energi på. Nogle kan præstere i 8 timer uden pause, mens andre har brug for at restituere efter sociale interaktioner eller intense opgaver. Det kræver fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen.

- Følelsesregulering og psykologisk tryghed:

Neurodivergente medarbejdere kan have en lavere tærskel for stress, kritik eller uforudsigelighed – og et større behov for tydelighed, forudsigelighed og anerkendelse.

Brug en mainstreamingstilgang i arbejdet med mangfoldighed:

Vi skal ikke placere mangfoldighed som en særskilt dagsorden, men integrere den i alle beslutninger – fra kontormiljø og mødeformer til ledelse og teamudvikling. Når vi vælger nye frokostordninger, nye samarbejdsformer eller rekrutteringsstrategier, må vi spørge os selv: Hvordan påvirker det dem, der tænker og sanser anderledes?

Et dagligdags eksempel på, hvor lidt der skal til for at inkludere medarbejdere på neurodivergens, er Anders. Han var blevet ansat hos en af de ledere, som jeg jævnligt mødes med og har supervision med, og Anders er ikke hans rigtige navn.

Lederen var egentlig glad for Anders' indsats og beskrev ham som "analytisk, kreativ og hurtig – og han har ADHD". Da jeg talte med lederen, var Anders ved at sige op. Han var træt og modløs, og lederen fortalte mig, at han slet ikke kunne kende Anders igen. Han forstod ikke, hvorfor Anders ofte lukkede døren, spurgte om opgaver på skrift eller meldte sig ud af sociale arrangementer. "Han virker ikke som en teamplayer," sagde lederen til mig.

Efter en supervision og en efterfølgende samtale fandt lederen og teamet ud af, at Anders' behov for struktur, fordybelse og pauser ikke var et udtryk for modstand – men for selvbeskyttelse. Lederen indførte "fokus-tid" uden møder, og opgaverne blev gjort mere visuelle og tydelige. I dag blomstrer Anders – og teamet har lært noget nyt om forskellighed og samarbejde.

HR's nye opgave: at opdage det usynlige

HR-professionelle og ledere har en særlig rolle i at udvide rammerne for trivsel og inklusion. Det handler ikke længere kun om at overholde regler eller lave flotte mangfoldighedspolitikker. Det handler om at opdage det usynlige – og skabe miljøer, hvor også dem med atypiske behov kan trives og præstere.

Det kræver, at vi tør stille nye spørgsmål:

- Hvad skal der til for, at du arbejder bedst?
- Hvornår mærker du, at din energi slipper op?
- Hvordan giver vi plads til både ro og rytme i vores team?

Når vi inkluderer neurodiversitet, handler det ikke om at tage særlige hensyn til nogle få. Det handler om at gøre arbejdspladsen bedre for os alle. Mange af de justeringer, neurodivergente har brug for, er i virkeligheden gode arbejdsmiljøvalg for de fleste: klare forventninger, mulighed for ro, fleksibilitet, respekt for forskellighed.

Og her ligger den strategiske gevinst: Arbejdspladser, der formår at rumme neurodiversitet, bliver også mere innovative, empatiske og bæredygtige. De tiltrækker talenter, som tidligere blev valgt fra. De bygger psykologisk tryghed og kulturel modenhed.

Når mangfoldighed bliver mere end branding – og lakmusprøven sætter ind

Mangfoldighed har i mange år været noget, vi skrev i politikker, markerede på hjemmesiden og nævnte i CSR-rapporter. Det har haft karakter af branding: "Se, hvor rummelige og rigtige vi er".

Men tiden er ved at løbe fra det kosmetiske. Vi står nu ved en skillevej, hvor spørgsmålet bliver: *"Mener vi det – eller pynter vi os bare med det?"*

Den virkelige lakmusprøve består i, om mangfoldighed gennemsyrlig vores opfattelse af hinanden, vores adfærd, vores beslutninger og vores mod til at give plads til det uprøvede. Det gælder især i rekruttering – hvor mange virksomheder stadig famler i gamle idealer og sprogbrug.

I en stor velrenommeret virksomhed sad en leder og rev sig i håret. Hun kunne ikke få det til at passe. Hendes afdeling gennem længere tid havde kæmpet med at tiltrække kvalificerede ansøgere – på trods af både godt ry og attraktiv beliggenhed. Da vi sammen kiggede på det seneste jobopslag, stod det klart, at formuleringerne var præget af traditionel tænkning: højt tempo, stærk præstationsevne, robusthed, teamplayer.

I samtalen skiftede vi fokus: Hvad er det egentlig, DU gerne vil signalere – som leder og som menneske? Hvilke værdier har præget dit eget arbejdsliv? Lederen tøvede først, men fortalte så, at hun i sine unge dage havde hængt på siden af en Greenpeace-båd – bogstaveligt talt – i kamp for noget, hun troede på. Det blev en nøgle.

Vi skrev det ind i opslaget. Ikke som kuriøs baggrund, men som et signal: Her er en leder, der tør stå for noget. Der er plads til værdier, mod og personlighed. Og måske kan der også være plads til dig, der ikke nødvendigvis ligner alle andre.

Resultatet? Der kom ansøgere, som normalt ville være sprunget opslaget over. Mennesker, som ikke blot søgte et job, men også søgte en leder, de kunne spejle sig i.

Især den yngre generation Z – dem, der lige nu er på vej ind på arbejdsmarkedet – har en skærpet sans for autenticitet og substans. De lægger mærke til, om værdierne er ægte eller bare pynt. De spørger ikke kun til pension og frokostordning, men også til retfærdighed, bæredygtighed og mening.

Det kræver, at HR-professionelle og ledere tør være mere menneskelige i det, I kommunikerer – også i noget så "tørt" som et jobopslag. Vi skal turde vise, hvad vi tror på, hvem vi er, og hvad der gør vores fællesskab værd at knytte sig til.

Fremtidens mangfoldighed kræver både mod og nytænkning. Mangfoldighed er ikke længere kun et spørgsmål om synlig forskellighed. Det er også et

spørgsmål om at kunne rumme usynlige forskelle – og skabe rammer, hvor mennesker ikke skal skjule, men bruge deres anderledeshed.

Fremtidens HR-indsats bliver derfor ikke kun et spørgsmål om at tælle køn eller etnicitet – men om at lytte til alle de stemmer, vi endnu ikke har hørt. ✕

Fakta

Neurodiversitet – et begreb, der forandrer vores syn på forskellighed

– Neurodiversitet er ikke en diagnose, men en forståelsesramme. Den rummer idéen om, at menneskers hjerner fungerer forskelligt – og at disse forskelle er en del af den naturlige variation i vores art.

– Begrebet blev lanceret af den australske sociolog Judy Singer for næsten 30 år siden. Hendes tanke var enkel, men banebrydende: at kognitive forskelle som autisme, ADHD, dysleksi og dyspraxi ikke er fejl, men naturlige variationer, der beriger fællesskabet.

– Valget af ord var bevidst: 'Neuro' peger på hjernen, 'diversitet' trækker tråde til rettighedsbevægelser, og 'biodiversitet' fremhæver vigtigheden af variation – også blandt mennesker.

– I dag er neurodiversitet blevet en global bevægelse, der arbejder for rummelighed, ligestilling og respekt – særligt i arbejdsliv og uddannelse.

– Debatten er ikke entydig: Nogle ønsker at løsne båndene til diagnoser, mens andre insisterer på, at diagnoser giver adgang til støtte. Polarisering kan dog blokere for nysgerrighed og nuancer.

– Budskabet er stadig klart: Der findes ikke én rigtig måde at være menneske på – og forskellighed er ikke et problem, men en ressource.