

Hvad vi kan lære af de neurodivergente medarbejdere på arbejdspladsen



Af erhvervspsykolog Karen Marie Fiirgaard, samarbejdspartner med DANSK HR

Et perspektiv for ledere og HR: når forskellighed gør os klogere

Jeg arbejdede i omkring 15 år med arbejdsmiljø og mangfoldighed på en af Danmarks største arbejdspladser, Aarhus Kommune. Arbejdet foregik i en organisation, der ofte blev fremhævet som foregangsarbejdsplads – og med rette. Men noget af det vigtigste, jeg tog med mig, var ikke modellerne, politikkerne eller priserne.

Det var erkendelsen af, at vi lærer mest om kvaliteten af vores arbejdsliv, når nogen falder uden for normen.

Neurodivergente medarbejdere har altid været der. Det nye er, at vi i stigende grad begynder at have et sprog og en forståelse for neurodivergens. Vi er begyndt at lytte til neurodivergente behov, og når vi gør det, bliver det tydeligt, at neurodivergens ikke kun kalder på tilpasninger – men på læring. Ikke for *dem*, men for os.

Og husk: Hvis normerne var anderledes, ville det ikke give mening at tale om mennesker som neurodivergente eller neurotypiske.

Neurodivergens som spejl på arbejdspladsens normer

Neurodivergente medarbejdere udfordrer ofte det, vi andre tager for givet. Ikke fordi de vil, men fordi deres måde at sanse, tænke og arbejde på gør nogle af arbejdspladsens uskrevne regler synlige.

Det kan være:

- Møder uden klare formål
- Forventninger, der aldrig bliver sagt højt
- Hurtige skift i prioriteringer uden forklaring
- Sociale normer, som vægtes højere end faglig kvalitet

Her fungerer neurodivergens som et spejl: Når noget ikke giver mening for mennesker med neurodivergens, er det ofte, fordi det reelt ikke er tydeligt nok. Det, der belaster neurodivergente medarbejdere først, belaster ofte alle andre senere.

Hvad vi – de neurotypiske – kan lære

1. Tydelighed er ikke rigiditet

Mange neurodivergente medarbejdere har, i højere grad end andre, brug for klare rammer, tydelige opgaver og eksplicite forventninger. Det lærer os, at tydelighed ikke er det samme som kontrol – men en forudsætning for faglig frihed.

Når mål, roller, ansvar og prioriteringer er klare, frigøres energi til opgaveløsning. Det er et faktum, der går igen i mere end 40 års arbejdsmiljøforskning – og et behov, der naturligvis gavner hele organisationen.

Her viser praksis også, at ledere med fordel kan spørge konkret:

- Hvad skaber overblik for dig i hverdagen?
- Hvornår bliver opgaver uklare eller uforudsigelige?

Ofte ved medarbejderen selv, hvad der hjælper – og tydelighed opstår i dialog, ikke i antagelser.

2. Kommunikation virker bedst, når den er konkret

Direkte og præcis kommunikation er ofte afgørende for neurodivergente medarbejdere. For os andre kan det føles "kantet" eller "uforfinet", men i praksis reducerer det misforståelser, konflikter og unødvendig mental belastning.

Vi lærer af de neurodivergente, at god kommunikation ikke handler om at pakke ting ind – men om at gøre dem forståelige.

Konkret feedback, klare aftaler og løbende afstemning er ikke mikrostyring, men støtte til kvalitet.

3. Støj er ikke kun lyd

Neurodivergente medarbejdere reagerer ofte stærkt på støj. Ikke kun fysisk støj, men organisatorisk støj: uklare beslutninger, mange samtidige krav, konstante afbrydelser og hyppige forandringer uden forklaring.

Det lærer os at skelne mellem:

- kompleksitet, der er nødvendig
- og kompleksitet, der er selvskabt

Spørgsmålet bliver: *Hvilken kompleksitet skaber reel værdi – og hvilke organisatoriske selvmodsigelser skaber mere uro end kvalitet?*

Autismespektret: en særlig kilde til læring

Autismespektret tydeliggør, hvorfor spektrumtænkning er så vigtig. Her finder vi ofte medarbejdere med stærk sans for logik, systematik, detaljer og faglig kvalitet – kombineret med lav tolerance for inkonsistens og utydelighed.

Det, de ofte efterspørger, er:

- Klare beslutninger og begrundelser
- Sammenhæng mellem ord og handling
- Forudsigelighed i opgaver og samarbejde

For arbejdspladsen er det værdifuld feedback. Når noget opleves som ulogisk eller uforudsigeligt, er det sjældent kun et individuelt problem – men et tegn på, at organisationens strukturer kan forbedres og styrkes.

Neurodivergens og psykisk arbejdsmiljø – en tæt sammenhæng

Neurodivergente medarbejdere reagerer ofte tidligere på belastninger i det psykiske arbejdsmiljø, end de neurotypiske. De bliver dermed en slags tidlige indikatorer på, at der er noget, vi skal gøre noget ved.

Det kan for eksempel være:

- Utydelige forventninger
- Højt tempo uden pauser
- Manglende mening med forandringer
- Sociale spilleregler, der ikke kan gennemskues

Her peger praksis på vigtigheden af, at ledere og HR arbejder forebyggende. Det vil sige, at de er opmærksomme på stresssignaler, justerer rammer løbende og er åbne for at afprøve løsninger sammen med medarbejderen. Små ændringer i struktur, feedback eller arbejds gange kan have stor effekt.

Ledelsesperspektivet: læring frem for tilpasning

For ledere ligger der læring i at flytte fokus:

- Fra personlighed til opgave
- Fra adfærd til rammer
- Fra "hvordan er medarbejderen?" til "hvordan er arbejdsvilkårene?"

Neurodivergente medarbejdere minder os om, at god ledelse handler om at gøre det komplekse tydeligt – ikke om at forvente, at alle kan navigere i uklarhed.

Det indebærer også mod til at tale åbent om forskelle i behov – uden at gøre dem private eller diagnostiske – og til at skabe transparens i teamet om, hvorfor rammer nogle gange er tilrettelagt forskelligt.

Neurodiversitet som kvalitetstjek af ledelse?

Overskriften er lidt fræk. For – hånden på hjertet – skal MIN ledelseskvalitet måles på, om mennesker med neurodivergens kan trives i min afdeling?

Set fra et erhvervpsykologisk ståsted er neurodiversitet ikke kun et spørgsmål om rummelighed, men om ledelseskvalitet. Neurodivergente medarbejdere gør det tydeligt, hvor:

- Forventninger er uklare
- Kommunikation er uklar
- Møder mangler et klart formål
- Arbejdsmiljøet er belastende
- Samarbejde er utydeligt organiseret

HR's rolle og opgaver

HR har en central opgave i at sikre, at den læring, neurodivergente medarbejdere bidrager med, ikke forbliver individuel erfaring.

For HR-chefer bør mangfoldighed derfor ikke først og fremmest være et værdianliggende, men et styrings- og kvalitetsanliggende, således at mangfoldighedstænkning indarbejdes i ledelsespraksis. Så længe mangfoldighed primært lever i strategier, politikker og hensigtserklæringer, vil den være afhængig af den enkelte leder eller medarbejders velvilje. HR's opgave er at sikre, at mangfoldighed kan praktiseres – også når hverdagen er travl, kompleks og presset.

At omsætte mangfoldighed til strukturer betyder, at HR tager ansvar for at indbygge forskellighed i organisationens grundlæggende processer og systemer. Det indebærer blandt andet:

- At rolle- og forventningsafklaring er en integreret del af jobdesign, onboarding og MUS – så succes ikke beror på evnen til at aflæse uskrevne normer
- At mødekultur og beslutningsprocesser er tydelige, forudsigelige og dokumenterede
- At feedback- og performancepraksis er konkret, opgaveorienteret og gennemskuelig
- At arbejdsmiljø- og APV-arbejdet systematisk tager højde for forskellige belastningsprofiler – kognitive såvel som emotionelle
- At ledere understøttes med fælles rammer og sprog, så håndtering af neurodiversitet ikke bliver individuel improvisation

Når HR lykkes med dette, flyttes ansvaret for inklusion fra enkeltpersoner til organisationen. Det reducerer behovet for individuelle hensyn, fordi rammerne allerede er designet til forskellighed.

Set fra et HR-chefperspektiv er dette ikke "blød værdiledelse", men derimod forebyggelse af belastninger, kvalitetssikring og bæredygtig organisering. Mangfoldighed bliver dermed et spørgsmål om professionel standard – ikke personlig holdning.

Det betyder:

- At mangfoldighed omsættes til strukturer – ikke kun værdier
- At arbejdsmiljøarbejde tager højde for forskellige belastningsprofiler
- At "one size fits all" udfordres professionelt og systematisk

Når HR fastholder et systemisk blik, bliver neurodivergens en kilde til organisatorisk udvikling frem for et særhensyn.

Forskellighed gør os bedre – hvis vi lytter

Neurodivergente medarbejdere beder sjældent om særbehandling. De peger – ofte uden ord – på det, der er uklart, ulogisk eller unødigt belastende i vores arbejdsliv.

Hvis vi vælger at lytte, kan vi lære noget afgørende:

At tydelighed, mening og sammenhæng ikke kun er gode vilkår for nogle – men forudsætninger for kvalitet, trivsel og bæredygtighed i arbejdslivet som helhed.

Det er ikke kun god etik.

Det er god ledelse, god HR-praksis – og et klogere arbejdsliv. ✕