

# Neurodivergens

## Hjælp til ledere, styrkelse af kommunikation og sikring af inklusion

### Neurodivergente medarbejdere

At være neurodivergent betyder, at man har en hjerne, der bearbejder informationer og sanseindtryk anderledes end de fleste andre – de såkaldte neurotypiske hjerner. Dette gælder for mellem 10 og 20 procent af den danske arbejdsstyrke.

Neurodivergent er et begreb, der dækker mennesker med meget forskellige forudsætninger og behov. Det kan f.eks. være mennesker med autisme, adhd og tourettes syndrom. Der er derfor ikke én måde at sikre god ledelse for sine neurodivergente medarbejdere, men der er en række kommunikative strategier, man med fordel altid kan tage udgangspunkt i. De er alle nødvendige for, at medarbejdere med en neurodivergent profil kan trives og levere et godt stykke arbejde. Samtidig er de (kommunikative strategier) også til stor gavn for alle de neurotypiske medarbejdere. For hvem arbejder ikke bedst, når man føler sig set, hørt og forstået, og når formål, succeskriterier og forventninger er tydeligt italesat?

Det, der er nødvendigt for de få,  
er godt for de mange

### Kommunikation

Denne drejebog fokuserer på kommunikation som det absolut vigtigste værktøj til at sikre en rummelig og inkluderende arbejdsplads.

Som neurotypisk har man forudsætningerne for frit at kunne sætte sig i andres sted og indrette sin kommunikation herefter. Som neurodivergent forholder det sig ofte anderledes. Man besidder ikke den samme fleksibilitet i sin tænkning og sin kommunikation. Derfor har man, som neurotypisk leder, et særligt ansvar for at gøre sig umage med sin kommunikation og tilrettelægge den med udgangspunkt i de særlige forudsætninger, der er til stede hos de neurodivergente medarbejdere.

Generelt betyder det, at der er 3 begreber, som man skal øve sig i at praktisere:

### Nysgerrighed

At være nysgerrig i denne kontekst betyder, at man hele tiden husker sig selv på ikke at "lytte foran". Man skal derimod forholde sig til det, medarbejderen rent faktisk siger og holde sig for øje, at man sandsynligvis ikke forstår det samme ved det samme. Man bliver derfor nødt til at spørge ind, når man støder på begreber, der kan misforstås. Hvis en medarbejder f.eks. giver udtryk for, at det er hårdt at deltage i personalemøder, er det en god ide at spørge ind til, hvad der menes med "hårdt". Måske er det hårdt at sidde stille under møderne. Måske er det hårdt, at mange taler i munden på hinanden. Måske er det hårdt, at mødet ligger sidst på dagen etc. Først når man ved, hvad det er, der er hårdt, kan man sammen afsøge løsningsmuligheder.

### Anvisende

At være anvisende betyder, at man udpeger handlemuligheder og dermed gør det tydeligt, hvad man ønsker, at medarbejderen har fokus på og prioriterer. Når man er anvisende, er man fremadrettet og sætter fokus på, hvad der skal gøres, og hvilke forventninger man har til medarbejderen i hvilke situationer. Man italesætter konkrete delmål for en opgave og succeskriterier for, hvornår en opgave er løst tilfredsstillende. Man gør sig umage med ikke at blive bagudrettet og påpege, hvad medarbejderen skulle have gjort anderledes ift. en allerede overstået opgave. Man kan som oftest med fordel fastholde sine anvisninger på skrift, f.eks. på en arbejdseddell, i et referat, en disposition eller lignende.

### Forberedelse

At være godt forberedt til f.eks. et møde betyder først og fremmest, at man selv er helt bevidst om formålet og de vigtigste budskaber i mødet. Det betyder også, at man har gjort sig overvejelser omkring, hvordan man bedst formidler dette til lige præcis den eller de medarbejdere, man taler med.

Hvis en medarbejder har en neurodivergent profil, er det som oftest en god ide også at gøre følgende:

- Send en dagsorden ud på forhånd, og hold dig til den. Det skaber forudsigelighed og overblik. Indsæt et evt. punkt, så der er plads til uforudsete emner, der dukker op undervejs.
- Sørg for, at medarbejderen på forhånd kender formålet med mødet eller samtalen. Hvis der er spørgsmål, der forventes svar på, så send dem ud på forhånd. Hvis der på mødet stilles spørgsmål, som medarbejderen er uforberedt på, så aftal et opfølgende møde, hvor der forventes et svar. Undgå at aftvinge medarbejderen et svar, som vedkommende ikke har haft tid til at overveje i fred og ro.
- Afhold samtalen i kendte rammer, hvor medarbejderen er vant til at holde møde og samtaler med sin leder. På den måde minimeres antallet af ukendte sanseinput.
- Sørg for at tydeliggøre rammerne omkring mødet. Brug evt. redskabet "De 10 Hér", der er vedlagt som et hjælpende bilag. Man behøver ikke nødvendigvis at udfylde skemaet, men hvis man via en dagsorden eller som en åbning på mødet kan besvare disse spørgsmål, hjælper man medarbejderen til at holde fokus på mødets indhold, fordi de usagte krav omkring mødet bliver italesat.
- Forhold dig nysgerrigt, og spørg ind til medarbejderens input. Både dem du ikke forstår, og dem du tror, du forstår.
- Sørg for der bliver lavet et skriftligt beslutningsreferat undervejs, og gennemgå det som afslutning på mødet, så misforståelser undgås. Hvis det gøres fælles på en skærm eller en tavle, kan det samtidig være med til at understøtte fokus i samtalen.

### Forudsætninger:

Vores forudsætninger er vores individuelle og ofte usynlige udgangspunkt for at være i verden. Vores forudsætninger påvirker vores måde f.eks. at arbejde, lære, kommunikere, socialisere og problemløse på. Vores forudsætninger påvirker dermed også vores adfærd. Man kan sige, at vores forudsætninger kommer til udtryk igennem vores handlinger og vores udtalelser. Som leder for neurodivergente medarbejdere er det derfor nødvendigt, at man lærer at se bag om adfærden og forstå hensigten og intentionerne. Hvor adfærden kan fremstå uhensigtsmæssig og ubetænksom, er der nemlig sjældent noget galt med intentionerne.

Nedenfor præsenteres 6 forudsætninger, der hver for sig og i kombination er til stede hos langt de fleste mennesker med en neurodivergent profil:

## 1. Anderledes sansebearbejdning

### Beskrivelse:

Mange mennesker med en neurodivergent profil sanser omgivelser og bearbejder sanseindtryk på en anden måde end de fleste andre. Ofte handler det om, at alle sanseindtryk opleves med samme styrke og som lige vigtige, fordi hjernen ikke af sig selv toner ned for de indtryk, som ikke er relevante ift. den opgave, der skal løses. Det kan også handle om, at udvalgte sanseindtryk, som f.eks. lyd eller lugt, opleves særligt stærkt og som meget distraherende ift. at holde fokus på en opgave.

Derudover er det vigtigt at vide, at sansesystemet er følsomt ift. stress og træthed. Det betyder, at de samme sanseindtryk kan opleves forskelligt fra dag til dag og på forskellige tidspunkter af dagen. F.eks. kan nogle sanseindtryk være nemmere at håndtere først på dagen, hvor man er mest udhvilet.

### Udtryk:

Anderledes sansning kan komme til udtryk som udtrætning, vanskeligheder ift. at holde fokus og evt. irritation eller frustration over konkrete forhold som for andre kan synes ligegyldige.

### Handling:

Som leder kan man imødekomme en anderledes sansning ved at spørge nysgerrigt ind og tage de svar man får alvorligt. Hvis en medarbejder oplever, at en lugt eller en lyd på et bestemt sted er voldsomt generende, er det sådan, det er for vedkommende – også selvom man selv oplever det anderledes. Mennesker med en anderledes sansning har ofte levet med det hele deres liv og har tit selv gode bud på, hvordan de bedst håndterer det. Det kan f.eks. handle om følgende:

- Skærmning for specifikke sanseindtryk i form af f.eks. høretelefoner, solbriller eller -film på vinduet og rumdeling
- Muligheder for at trække sig, og få ro i løbet af dagen, så nervesystemet løbende får tid til at bearbejde de forskellige indtryk. Nogle foretrækker f.eks. at afholde deres pauser forskudt
- Planlægning af det bedste tidspunkt på dagen, ugen eller måneden til forskellige arbejdsopgaver.

## 2. Forringet forestillingsevne

### Beskrivelse:

Mange mennesker med en neurodivergent profil har en forringet forestillingsevne. Forestillingsevnen er den mentale kompetence, der sætter os i stand til at forestille os selv i andre rammer og omstændigheder end dem, vi umiddelbart befinder os i. F.eks. bruger man forestillingsevnen, når man forestiller sig selv på et andet tidspunkt i tiden, i en ny arbejdsfunktion eller -rolle, sammen med andre kollegaer end dem, man er vant til at arbejde sammen med. Man kan også bruge sin forestillingsevne til at forestille sig nye måder at løse opgaver og arbejde sammen på – og ikke mindst når vi ser tingene fra et nyt perspektiv og sætter os i hinandens sted. Når forestillingsevnen er forringet, udløser ændringer og nye situationer ofte stress og usikkerhed, fordi man ikke kan få øje på sine egne handlemuligheder ind i det nye. Man kan ikke forestille sig, hvordan hverdagen bliver, og hvordan man skal løse sine opgaver. Dem, der kan huske at føle sig stressede, usikre og angstede, da Mette Frederiksen på et pressemøde lukkede landet ned pga. Corona, har en god ide om, hvordan det føles at nå kanten af sin forestillingsevne.

En forringet forestillingsevne kan ligeledes udløse en stor usikkerhed i forhold til sig selv i sociale situationer, fordi man ikke automatisk aflæser andre menneskers hensigter og intentioner. Derfor har man heller ikke automatisk et billede af, hvordan man selv fremstår, og hvad andre egentlig synes om en.

### Udtryk:

En forringet forestillingsevne kommer ofte til udtryk som usikkerhed, modstand mod forandringer og en insistens på kendte rutiner. Ofte ses også en manglende situationsfornemmelse og/eller en stor tilbageholdenhed i sociale situationer. Særligt når der er mange mennesker til stede, eller mennesker man ikke kender.

### Handling:

Som leder kan man kompensere for en forringet forestillingsevne ved at italesætte tavs viden og gøre det usagte sagt. Det gør man f.eks., når man eksplicit forklarer sine hensigter, intentioner og den overordnede mening med forskellige tiltag og arbejdsopgaver. Det er ligeledes vigtigt, at man har en særlig opmærksomhed på at støtte, når der foretages ændringer. Dette gælder såvel fysiske som organisatoriske ændringer, og det gælder som udgangspunkt ændringer af enhver størrelsesorden. En god måde at støtte på inkluderer:

- Forberedelse, f.eks. via en visuel tidslinje eller kalender.
- Italesættelse af de ting, der ikke ændrer sig. Således tydeliggør man kendte holdepunkter.
- Anvisninger på, hvad ændringen betyder, og hvad den enkelte i praksis skal gøre anderledes, så handlemulighederne bliver tydelige.
- Tid og planlagt opfølgning så den enkelte får mulighed for at bearbejde informationerne i sit eget tempo, og ved, hvornår der er sat tid af til evt. spørgsmål og refleksioner.

**Gør det usagte sagt**

### 3. Konkret tænkning

#### Beskrivelse:

Mange mennesker med en neurodivergent profil er konkret tænkende. At være konkret tænkende betyder, at man som udgangspunkt opfatter ting, der bliver sagt og skrevet ordret. Skal man "læse imellem linjerne" kræver det ekstra energi, og det er ofte forbundet med en stor usikkerhed, for har man mon forstået budskabet korrekt?

At være konkret tænkende betyder også, at man udtrykker sig konkret: At man siger det, man ser og tænker, som man ser og tænker det – og ikke som man tror, at andre vil foretrække at høre det. Det er ikke uhøflighed eller et udtryk for uvilje. Det er en ærlig og direkte måde at kommunikere på, som stiller særlige krav til den, man taler med.

#### Udtryk:

Konkret tænkning kan komme til udtryk som misforståelser og en tilsyneladende ignorering af budskaber og beskeder. Særligt når disse ikke er konkret formulerede men kræver, at medarbejderen selv udleder meningen. Konkret tænkning kan ligeledes komme til udtryk i en meget direkte kommunikationsstil, hvor fokus er på sagen og det faktuelle i budskabet og ikke på modtagerens perspektiv.

#### Handling:

Som leder kan man imødekomme konkret tænkning ved at gøre sig umage og udtrykke sig konkret og sætte ord på, hvad en given information konkret betyder, at medarbejderen skal gøre. Man kan også gøre sig umage med at lytte til de præcise ord, medarbejderen sætter på f.eks. en problemstilling. Det er sværere, end det lyder, fordi langt de fleste af os "lytter foran" og helt automatisk hele tiden danner os forestillinger om, hvad der nu kommer. Derved kommer vi til at agere ud fra dette i stedet for de ord, der rent faktisk bliver sagt.

### 4. Detaljeorienteret

#### Beskrivelse:

Mange mennesker med en neurodivergent profil har en detaljeorienteret tilgang til tilegnelse af viden og skabelse af overblik. Det betyder, at de bygger deres viden op nedefra, detalje for detalje. De starter ikke med at skabe sig et overblik over, hvad der er nødvendigt og arbejde ud fra det. Konsekvensen er ofte, at man tilegner sig store mængder viden, men kan have svært ved at vurdere, hvad det er vigtigst at bruge tid og energi på.

#### Udtryk:

En detaljeorienteret indgangsvinkel kan f.eks. komme til udtryk i lange talestrømme og mange spørgsmål, eller meget research før en given opgave kan påbegyndes. Fordi man let mister overblikket, er der nogle gange også en tendens til at insistere på at starte forfra, hvis man bliver afbrudt.

#### Handling:

Som leder kan man imødekomme en detaljeorienteret arbejdsstil ved at inddele opgaver i mindre dele eller trin. Dermed er det næste delmål hele tiden tydeligt for medarbejderen. Det er en måde at støtte overblikket og afgrænse opgaven. Ligeledes kan korte hyppige opfølgninger være med til at sikre, at tiden og energien bliver brugt på det, der er mest relevant. Endelig kan man med fordel huske på, at en detaljeorienteret indgangsvinkel ofte går hånd i hånd med grundighed, en dybdegående viden og forståelse af et område. Det kan være en måde at støtte sin egen tålmodighed og nysgerrighed på.

**Det er svært at være detaljeorienteret uden samtidig at være grundig og tilegne sig en stor og betydningsfuld viden om et område.**

## 5. Impulsivitet

### Beskrivelse:

Mange mennesker med en neurodivergent profil oplever impulsivitet og kan fremstå på én gang intense og flyvske. Impulsivitet kommer ofte som en reaktion på input udefra, men kan også komme indefra som en reaktion på egne tanker og indfald. Man kan også sige, at opmærksomheden er ydre-styret frem for indre-styret. Derfor bruger man langt mere energi end de fleste andre på at fastholde sin opmærksomhed på den samme arbejdsopgave over tid. Det kan være forstyrrende ift. at arbejde vedholdende, færdiggøre opgaver, holde orden og have overblik over detaljer. Andre gange kan impulsiviteten bidrage med perioder med et højt tempo og en høj grad af effektivitet og fordybelse. Det kalder man 'hyperfokus'.

### Udtryk:

Impulsivitet kan komme til udtryk på flere måder: Det kan være, man er verbalt impulsiv og taler og kommenterer meget, at man bevæger sig meget og handler hurtigt på sine tanker og ideer, at man er følelsesmæssigt impulsiv og hurtigt bliver meget begejstret, skuffet, engageret, vred osv.

### Handling:

Som leder kan man imødekomme impulsivitet ved at tilbyde et skærmet miljø uden for mange sanse-indtryk. Et sted, hvor medarbejderen selv er i kontrol over indtrykkene, f.eks. med muligheden for at høre musik eller lignende, mens man arbejder. Ligeledes kan opgaver, der er tilpas kognitivt udfordrende og/eller afvekslende, være med til at dæmpe indre kommende indfald og understøtte, at man kan arbejde mere effektivt over tid.

## 6. Initiering:

### Beskrivelse:

Mange mennesker med en neurodivergent profil oplever initieringsvanskeligheder. Det betyder, at man bruger mere tid og energi end andre på at gå i gang med opgaver på egen hånd. Nogle har brug for at blive sat i gang. De bagvedliggende årsager kan være forskellige. Nogle har vanskeligt ved at vurdere, hvornår en opgave er løst godt nok og dermed afslutte den, så de kan komme i gang med den næste. Nogle har svært ved at finde ud af, hvordan de skal angribe nye opgaver uden en tydelig anvisning. Nogle har svært ved at mobilisere den energi, det kræver at gå i gang med større opgaver og kommer til at lave mindre overspringshandlinger, eller de går simpelthen i stå.

### Udtryk:

Initieringsvanskeligheder kan komme til udtryk som et generelt lavt tempo og som en oplevelse af altid at være bagefter eller ikke helt at nå deadlines og opgaver til aftalt tid. Andre kan undre sig over den måde, man prioriterer sin tid på, og de opgaver man vælger at fokusere på. Initieringsvanskeligheder kan være koblet til en dårlig tidsfornemmelse: Man kommer til at vurdere, at ting tager kortere tid, end de egentlig gør, og man kommer derfor til at sige ja til mere, end man reelt kan nå.

### Handling:

Som leder kan man imødekomme initieringsvanskeligheder på flere måder:

- Man kan etablere faste rutiner, da faste rutiner gør det nemmere at skifte fra en aktivitet til den næste og holde konstant tempo.
- Man kan udarbejde tydelige konkrete arbejdsbeskrivelser, som særligt har fokus på, hvordan man kommer i gang med en opgave, og hvornår opgaven er løst tilfredsstillende.
- Man kan etablere faste aftaler om, hvad man gør, når man er færdig med en opgave. F.eks., at man henvender sig et bestemt sted, orienterer sig i en liste eller i en opgaveoversigt eller lign.
- Man kan etablere partner- eller følgeskaber, da initieringsvanskeligheder også kan afhjælpes ved at følges med en, som går foran, og som man kan kopiere og låne energi af.

### Opsamling:

Med alt ovenstående sagt, mangler det vigtigste råd: Tal med dem, det handler om. Spørg nysgerrigt, sæt ord på dine intentioner med at spørge, vær konkret og anvisende, når du beskriver arbejdsopgaver og forventninger. På den måde får den enkelte medarbejder mulighed for at sætte ord på, hvad han eller hun selv tænker, der skal til for, at arbejdslivet bliver en succes. Uanset neurologisk profil har vi mere tilfælles, end det, der skiller os ad. Det er der, vi skal starte.