Gode råd til ledelse af neurodivergente medarbejdere

Udarbejdet af Gender & Equality Team, SDU. Juni 2026.

Neurodivergente og neurotypiske – hvem er det?

Folk, der er overvejende neurotypiske, er dem af os, hvis hjerner eller neurologi fungerer efter samfundets typiske forventninger til os.

Folk, der er overvejende neurodivergente, er dem af os, som har en variation i vores hjerners måde at fungere på i forhold til samfundets typiske forventninger til os. Nogle mennesker, der definerer sig som neurodivergente, har en diagnose, mens andre ikke har. Det giver ofte mening at tænke på neurotypisk-neurodivergent som et spektrum frem for som afgrænsede kategorier. Begrebet om neurodivergente refererer typisk til personer med diagnoser eller træk fra ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder), ASF (Autisme Spektrum Forstyrrelser), dysleksi (ordblindhed) eller dyskalkuli (talblindhed).

Neurodiversitet referer til den mangfoldighed, der er i alle hjerners måder at fungere på.

Hvorfor neurodiversitetsbevidst ledelse?

Der er mange grunde til at have fokus på neurodiversitetsbevidst ledelse.

For det første er der neurodivergente medarbejdere blandt de dygtige forskere og medarbejdere, der kan bringe vital forskning til verden. Universitetet skal som arbejdsplads skabe rammer, så alle talenter kan udfolde sig.

For det andet skal SDU være en inkluderende arbejdsplads, der skaber et godt arbejdsliv for alle.

For det tredje vil tiltag, der hjælper neurodivergente medarbejdere på arbejdspladsen, næsten altid også skabe tryghed og stabilitet for alle andre medarbejdere. Ansatte med neurodivergens kan eksempelvis være ekstra sårbare over for et forstyrrende arbejdsmiljø, uforudsete opgaver eller uklare forventninger. Neurotypiske ansatte trives også bedst med en vis grad af forudsigelighed og med klare forventninger.
Der er altså meget at vinde ved at indrette arbejdspladsen mere hensigtsmæssigt for neurodivergente medarbejdere.

Der er stor mangfoldighed i neurodivergentes måder at fungere og være i verden på, også blandt folk med samme diagnose. Vi kan ikke på forhånd vide, hvilke rammer en medarbejder trives med. Nedenstående er forslag på baggrund af tendenser blandt neurodivergente. Dialog om behov og rammer bør dog gå forud for regler og principper. Den gode dialog mellem leder og medarbejder er en forudsætning for, at I finder frem til de bedste løsninger, og ofte vil I skulle afprøve forskellige ting.

1. Tydelig kommunikation

- **Vær eksplicit:** Kommuniker klart og direkte. Undgå tvetydige instruktioner og for mange implicitte antagelser.
- **Brug skriftlig kommunikation:** Følg op på mundtlige instruktioner med skriftlige for at sikre klarhed.
- **Giv konstruktiv feedback:** Vær specifik, konstruktiv, venlig og handlingsorienteret, når du giver feedback. Det øger sandsynligheden for, at misforståelser undgås.
- **Brug Universal Design for Learning:** Læs retningslinjer for, hvordan PowerPoints gøres lettere tilgængelige. Eksempelvis er cremefarve bedre som baggrund end hvid: https://teach.cbs.dk/resources/accessibility/

2. Strukturerede rutiner og klare forventninger

- **Sæt klare mål og forventninger:** Sæt klare, opnåelige mål og deadlines. Det gør det lettere at organisere arbejdet.
- **Hav konsistente rutiner:** Hav forudsigelige tidsplaner og strukturerede rutiner. Det skaber tryghed.
- **Sørg for pauser i arbejdet:** Etablér en sund pausekultur. Nogle glemmer at holde ellers tiltrængte pauser, når de fokuserer på en opgave.
- **Sørg for pauser under møder:** Gør det klart fra starten af mødet, hvornår der er pause, og hvornår det slutter, og overhold tiderne. Det kan også være vigtigt for medarbejdere med skjulte fysiske handicaps.

4. Fleksibelt arbejdsmiljø

- **Tilbyd fleksible arbejdstider og -steder:** Tilbyd fleksibilitet med hensyn til arbejdstimer eller mulighed for at arbejde hjemmefra. Det vil skabe bedre rammer for koncentration og fordybelse.

5. Indretning og sensorisk miljø

- **Giv mulighed for afskærmning:** Giv mulighed for visuelt afskærmede kontorpladser, og gør lyddæmpende hørebøffer eller øreprop per tilgængelige for medarbejdere. Afskærmning fra visuelle og auditive indtryk kan være med til at holde energien stabil og oppe. Teknisk Service kan hjælpe med en vurdering af, om rum er tilstrækkeligt lydisolerede til, at de lever op til arbejdsmiljølovgivningen.
- **Indret stilleområder:** Gør et rum eller område til stilleområde. Det giver mulighed for at koncentrere sig bedre eller lade op.
- **Vær opmærksom på lys:** Vær opmærksom på lys og farver. Reducer skarpt lys, og brug bløde farver.

- **Vær opmærksom på lugte:** Reducer kraftige lugte fra parfume, kaffemaskinen eller printerblækket.
- **Respekter kropslige bevægelser og personlig stressreduktion:** Bidrag til en kultur, hvor der er respekt for, at folk stress-reducerer sig selv ved at bevæge hænder, fødder eller hele kroppen. Respekter desuden, at medarbejdere under møder piller eller dimser med noget taktilt.

6. Socialt miljø og bevidsthed

- **Kollegaers opbakning og viden:** Gå evt. i dialog med neurodivergente medarbejdere omkring hvorvidt der er noget, kollegaer bør vide for at kunne tage relevante hensyn.
- **Tilbyd uddannelse og træning:** Viden om neurodiversitet for alle medarbejdere er med til at reducere stigma og fremmer forståelse af forskellige behov og styrker. GET tilbyder gerne oplæg eller workshop.
- **Italesæt styrken i mangfoldighed:** Fremhæv værdien af mangfoldighed og hvordan neurodiversitet i teams bidrager til innovation og succes.
- **Accepter forskellige sociale behov:** Sørg for, at det er accepteret at fravælge fredagsbaren, personalefesten eller samtaler over frokosten, og at vigtig arbejdsrelevant information ikke gives her.

7. Åbenhed, anerkendelse og støtte

- **Skab bevidsthed og sprog:** Overvej at fortælle på et møde, at du sætter pris på det samfundsmæssige øgede fokus på neurodiversitet, og at du ønsker åbenhed omkring det – i det omfang, de enkelte medarbejdere har lyst. Gå forrest med at omtale neurodiversitet på en positiv, respektfuld og sensitiv måde.
- **Skab et trygt rum:** Vær respektfuld og sensitiv, hvis du vil spørge ind til medarbejderes egne eventuelle erfaringer med at være neurodivergente. Lyt opmærksomt, når nogen fortæller om deres personlige erfaring. Vid, at for mange er det at være neurodivergent både årsagen til exceptionelle egenskaber, f.eks. i forhold til systematik eller kreativitet, men også oplevelser af stigmatisering og at blive holdt udenfor.
- **Muliggør grupper for medarbejdere:** Skab eller støt grupper for neurodivergente medarbejdere, hvor de kan dele erfaringer og støtte hinanden. GET understøtter gerne dette.

8. Inkluderende rekrutteringspraksis

- **Revidér jobbeskrivelser:** Sørg for, at jobbeskrivelser fokuserer på de essentielle færdigheder, der kræves til rollen.
- **Giv tid til at levere:** Giv god tid til svar under jobinterview, og giv kandidaterne mulighed for at fremvise deres færdigheder på ikke-traditionelle måder. Gerne gennem brug af cases.

9. Læs mere

Brown, N. and Leigh, J. eds. (2020): *Ableism in Academia: Theorising Experiences of Disabilities and Chronic Illnesses in Higher Education*. London: UCL Press

Brown, N. (2021). *Lived experiences of ableism in academia: Strategies for inclusion in higher education*. Policy Press

Bruyère, Susanne M. & Colella, Adrienne (eds.) (2022). *Neurodiversity in the Workplace. Interests, Issues, and Opportunities*. Routledge

Groes, Christian (2025): *Vi er alle anderledes. Neurodivergent i et normsamfund*. Gyldendal

Jørgensen, Emma Mathilde (2023): Situationel. Dialektisk ledelse af neurodivergente medarbejdere. I: Flemming Smedegaard og Maria Mejnborg Lidsmoes (red.): *Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Samfundslitteratur

Kingston, M., & Stræde, A. K. (2025). *Weird Works. Ledelse og selvledelse af neurodivergente*. Dansk Psykologisk Forlag.

Kragh, Helle (2024): 8 råd. Sådan leder du neurodivergente medarbejdere. Væksthus for ledelse. https://www.lederweb.dk/8-raad-saadan-leder-du-neurodivergente-medarbejdere/

Krzeminska, Anna; Austin, Robert D.; Bruyère, Susanne M. & Hedley, Darren (eds.) (2019). *Journal of Management and Organization*. Volume 25. Special Issue 4: Neurodiversity

Monty, Michael (2023). Inklusion af neurodivergente på jobbet kan give store gevinster. IDA. https://ida.dk/raad-og-karriere/ledelse/inklusion-af-neurodivergente-paa-jobbet-kan-give-store-gevinster

Skovhøj, Kirstine Thye (2024). Det skal være normalt at være anderledes på arbejdspladsen. Akademikernes A-kasse. https://www.aka.dk/akademikerliv/artikler/det-skal-vaere-normalt-at-vaere-anderledes-paa-arbejdspladsen/

Spuur, Karen Christina (2023). Få succes med at lede medarbejdere med diagnoser. Væksthus for ledelse. https://www.lederweb.dk/faa-succes-med-at-lede-medarbejdere-med-diagnoser/