

## Skab den inkluderende arbejdsplads – til gavn for medarbejderen og organisationen

*"Mange organisationer indeholder barrierer for autistiske medarbejdere, hvilket vender deres styrker til udfordringer.*

*Disse barrierer er ikke mejslede i sten, men er konsekvens af uhensigtsmæssig indretning af arbejdspladsen.*

*Der er kendte løsninger på disse barrierer - og de fleste løsninger forbedrer arbejdsbetingelserne for alle medarbejdere."*

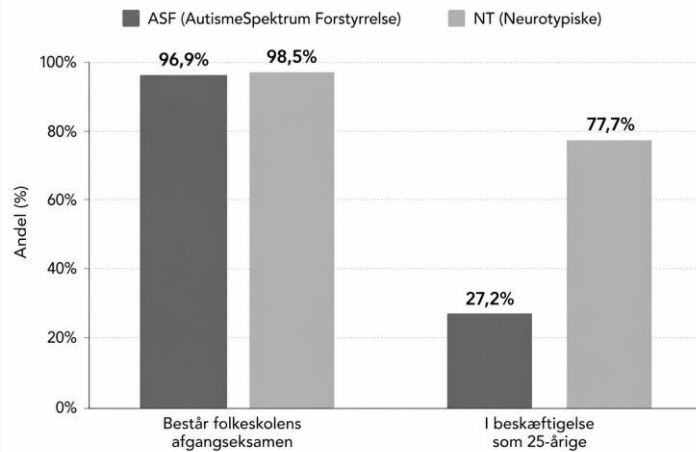
Ved Nikolaj Hyldig, sen-diagnosticeret med autisme og ADHD

**SIKON, Odense 2026**

Jeg har 30 års arbejdserfaring fra en bred vifte af kontekster, inklusive flere startups, to universiteter, og en enkelt global telekommunikationsvirksomhed. Og jeg har haft en lang række roller, bl.a. direktør, forsker, projektleder, designer og underviser.

Som konsekvens har jeg stor viden om arbejdslivet og dets betydning for autistiske medarbejdere – både fra lederens og medarbejderens perspektiv.

## Kun en ud af fire voksne autister er i arbejde



Side 2/30

Toft, G., Liu, C., Menon, J., Schendel, D., Loss, G., & Ehrenstein, V. (2021).

Vi lægger ud med en deprimerende statistik.

Dansk forskning viser at kun lidt over en fjerdedel af danske autister er i arbejde som 25-årige.

Det er vel at mærke ud af de autister, som var i stand til at gennemføre folkeskolen.

Ser vi på danske autister samlet, så er tallet helt nede på mellem 10 og 15%.

Det er selvfølgelig endnu værre, men for at afgrænse fokus, kigger oplægget her på autister som enten allerede er i beskæftigelse, eller er parate til at komme det.

Statistikken viser også at 3 gange så mange jævnaldrende neurotypiske er i arbejde.

Det indikerer samlet set, at der er et problem mht arbejdspladsen - og som vi skal se, er det korrekt.

## Den moderne arbejdsplads ekskluderer autister

Autistiske medarbejdere har en række mentale egenskaber med høj værdi for mange organisationer.

Men disse egenskaber ender alt for ofte som udfordringer frem for styrker.

Årsagen er indretningen af moderne arbejdspladser.

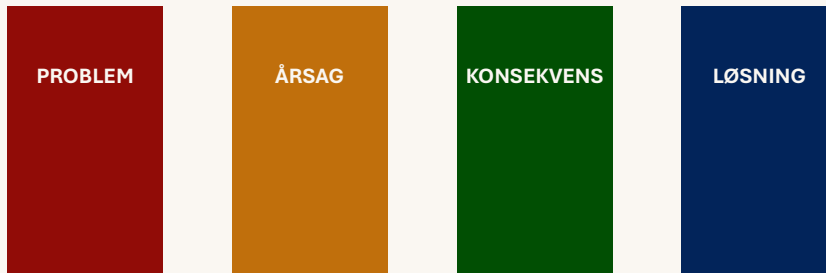
Den moderne arbejdsplads ekskluderer i bund og grund autister.

Der er et paradoks i at mange autister har en række mentale egenskaber der er værdifulde for organisationen.

Men disse egenskaber udnyttes ikke - tværtimod ender de alt for ofte med at blive udfordrende for autistens arbejdsevne.

Som vi skal se, findes årsagen i den måde mange moderne arbejdspladser er indrettede på.

## Oplægget



Inden vi går videre, så helt kort hvad vi kommer igennem i dag.

Oplægget er struktureret i fire dele.

Problemet, som vi nu har fået etableret: den moderne arbejdsplads er ikke inkluderende for autister.

Herefter gennemgår vi årsagen til problemet: hvordan ender autistiske styrker med at være udfordringer frem for værdier?

Så sættes problemet i perspektiv ved at vise konsekvenserne af det.

Og endelig kommer vi til kødet og kartoflerne: en række dokumenterede bud på hvordan vi kan løse problemet.

## 3 mentale egenskaber

### Opstår af autistens særlige kognitive profil

1. Hyperfokus (monotropisk opmærksomhed)
2. Fokus på detaljen (højnet sensitivitet)
3. Struktureret arbejdsmetode (Eksekutiv funktion)

Godt - videre til årsagerne.

Dem vil jeg beskrive ved at gennemgå 3 mentale egenskaber, der ofte ses hos det autistiske sind.

Og her skal jeg tage et forbehold - for det autistiske spektrum er mangfoldigt og varieret, så nogle medarbejdere kan udvise alle 3 egenskaber og mange flere, mens andre nogle af dem, og andre igen ikke har nogen af de tre her.

## 1. egenskab: Hyperfokus

### Intens opmærksomhed på et snævert felt

#### Styrker for organisationen

- Vedvarende koncentration
- Dyb forståelse
- Originale løsninger

Hyperfokus er en særlig egenskab ved den måde autister ser verden på.

Vi har alle sammen en begrænset mængde ressourcer til at fokusere.

**Hos neurotypiske** bliver de ressourcer bredt ud over flere felter samtidigt - til gengæld er fokus på disse felter mere overfladisk.

**Hos mange autister:** samme ressourcer kanaliseret ind i få fokuspunkter ad gangen. Konksekvensen er at de ikke kan være opmærksomme på ligeså mange ting ad gangen, men til gengæld er deres fokus dybere, og kan rumme og behandle mere komplekse aspekter, af det de fokuserer på.

**Så** når opgaverne matcher autistens interesser, så kan medarbejderen fungerer på et virkelig højt niveau, arbejde selvstændigt, og levere resultater der har høj værdi for organisationen.

**Men** den samme egenskab ender med at blive en udfordring i et miljø hvor det forventes at opmærksomheden deles ud over flere felter ad gangen.

## 1. egenskab: Hyperfokus

### Intens opmærksomhed på et snævert felt

- gør omstilling mentalt krævende

#### Styrker for organisationen

- Vedvarende koncentration
- Dyb forståelse
- Originale løsninger

#### Barrier i organisationen

- Hyppige kontekstskift (møder, spontane henvendelser, skiftende prioriteter)
- Flere åbne kommunikationskanaler (email, Slack, Teams, SMS)
- Parallele projekter (flere aktive mål, deadlines, prioriteter)

**Krav om pludselig omstilling** af fokus svarer til at kræve at en **dybhavsdykker** hurtigt kommer op og tager en tur i **helikopter**. Det kan ende med dykkersyge.

**Problemet opstår, når sindets grundlæggende arkitektur** slet ikke er indstillet til kontekstskift - og derfor sker det alt for ofte, at vi går ned med stress eller udbrændthed.

Vi går videre - hvor hyperfokus kan siges at være måden man ser på, er detaljefokus hvor meget man ser.

## 2. egenskab: Fokus på detaljen

### Højet sansemæssig sensitivitet

#### Styrker for organisationen

- Høj nøjagtighed
- Formindsket fejlrate
- Effektiv identifikation af afvigelser

Det autistiske **detaljefokus kommer af en højet sensitivitet** overfor stimuli. Den nyeste forskning viser at vi mennesker registrerer **11 mio enheder af information** hvert sekund. Og kun mellem 40 og 50 af disse behandles bevidst - resten filtreres fra til underbevidstheden.

Hos autister er filteret mere grovkornet. Det betyder at autister bevidst registrerer flere stimuli bevidst. Konsekvensen er at vi opfatter detaljer som neurotypiske aldrig lægger mærke til.

Men konsekvensen er også, at en masse af det der er baggrundsstøj for andre, er forstyrrende for os.

## 2. egenskab: Fokus på detaljen

### Højet sansemæssig sensitivitet

#### - forstyrrelser dræner mentale ressourcer

##### Styrker for organisationen

- Høj nøjagtighed
- Formindsket fejlrate
- Effektiv identifikation af afvigelser

##### Barrier i organisationen

- Baggrundsstøj (notificationer, samtaler, keyboards, ventilator)
- Visuelle forstyrrelser (lamper, whiteboards, plakater)
- Lugte (perfume, rengøringsprodukter, mad)
- Temperatur (Aircondition der tænder/slukker, sol gennem vinduer)

Sanse-stimuli (støj, lys, lugte, etc.) i udkanten af opmærksomheden kan ikke ignoreres som neurodivergente gør.

De behandles aktivt i **bevidstheden** og den **bruger langt flere ressourcer** end underbevidstheden gør.

Så konsekvensen er ikke kun at **autister har færre ressourcer** til at fokusere på opgaven - de ressourcer der er, bliver **også hurtigere drænet**.

Vigtigt: Det handler altså ikke om hvorvidt medarbejderen er smålig eller bare vil være vanskelig, når de siger at de ikke kan koncentrere sig fordi lyset sitrer eller ventilationen larmer - selvom ingen andre kan se eller høre det.

### 3. egenskab: Struktureret arbejdsmetode

#### Højt specialiseret eksekutiv funktion

##### Styrker for organisationen

- Systematisk
- Grundig
- Konsistent

Den tredje egenskab vedrører hjernens eksekutive funktion. Den omfatter blandt andet **evnen til at planlægge, til at igangsætte handling, til at justere aktive planer**, og vores **arbejdshukommelse**.

Det er en helt central funktion for alle mennesker, og her har det autistiske sind den **fordel at arbejde ekstremt struktureret**. Det arbejder sig systematisk fremad ved at følge etablerede procedurer og regler meget nøjagtigt.

Så når der er klarhed om fremgangsmåden, så skaber autisten løsninger der konsistent har en høj kvalitet.

Det er en styrke for mange organisationer, fx hvor den samme proces skal følges nøjagtigt, eller produkter af en bestemt type skal være så ens som muligt.

Men desværre halter det ofte med strukturen på moderne arbejdspladser - den er i hvert fald rettet mod neurotypiske.

### 3. egenskab: Struktureret arbejdsmetode

#### Højt specialiseret eksekutiv funktion

- uklar struktur blokerer for opgaveløsning

##### Styrker for organisationen

- Systematisk
- Grundig
- Konsistent

##### Barrier i organisationen

- Implicitte krav (Mundtlig og implicit opgavekommunikation)
- Uventede krav (Ad hoc-opgaver og spontane prioritetsændringer)
- Skiftende krav (Løbende justering af mål og succeskriterier)

Og når strukturen er uklar, så bliver den **eksekutive funktion meget hurtigt til en eksekutiv dysfunktion.**

Desværre for os autister, så kommunikerer vi mennesker ofte på en måde, der lader et vist **fortolkningsrum være åbent.**

**Det giver god mening** - hvis vi skulle specificere alle detaljer så tager det tid, og ofte vil den anden part udlede detaljerne af det som siges mellem linjerne.

**Men** fortolkning af det som er mellem linjerne kan være notorisk udfordrende for os autister.

Det samme gælder for **uventede og skiftende krav.** Når man her-og-nu skal til at orientere sig mod et nyt mål, og strukturen eller arbejdsprocessen ikke er fuldstændig klar, kan man simpelthen gå i stå, fordi den eksekutive funktion overbelastes.

Så det er vigtigt at være opmærksom på, hvis I aftaler at der skal laves en opgave, men så sker der ikke så meget mere med den opgave.

Udefra kan det se ud som om medarbejderen er umotiveret eller ligeglad - men årsagen er simpelthen at den eksekutive funktion lukker ned.

Og når det sker, så kan det være svært at henvende sig og bede om at få klarhed over opgaven - det vender vi tilbage til.

Vi har nu set tre mentale egenskaber, der hver især er styrker når miljøet matcher dem, og barrierer når det ikke gør.

Det har konsekvenser - for medarbejderen og for organisationen.

**Autistisk udbrændthed**

- Kronisk, langvarig udmattelse
- Reduceret tolerance for sansestimuli
- Tab af tidligere erhvervede færdigheder

Må ikke forveksles med "almindelig" udbrændthed

To udbredte konsekvenser er stress og autistisk udbrændthed.

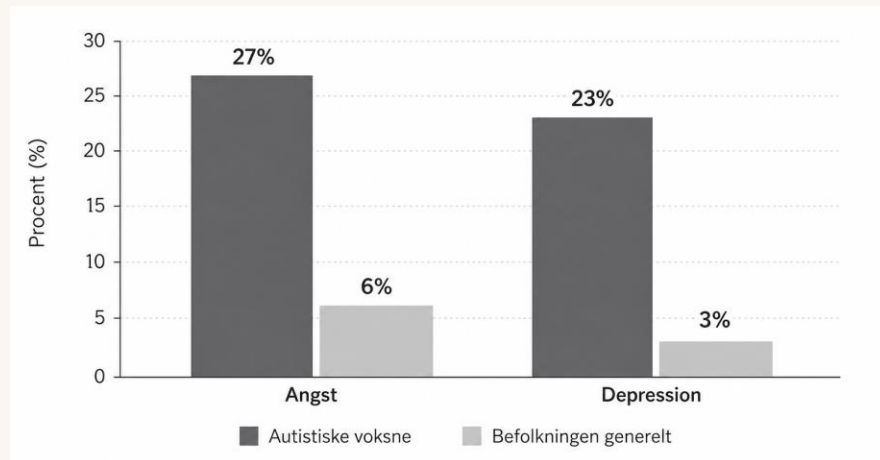
Stress er desværre efterhånden alt for velkendt, mens autistisk udbrændthed er mere ukendt. Det har tre primære karakteristika:

Langvarig og fuldstændig udmattelse - typisk var det mere end tre måneder - nogle gange år.

Reduceret evne til at håndtere sensoriske input - hvilket gør det endnu sværere at restituere og komme tilbage på fuld kapacitet.

Tab af færdigheder - hvilket forringer arbejdsevnen, og samtidig bidrager til angst og depression.

## Individet: angst og depression



Og det er to yderligere konsekvenser af barriererne.

Autistiske voksne oplever langt højere grader af angst og depression end neurotypiske.

Det opstår når man igen og igen oplever at falde udenfor, og ikke kunne det samme som andre - selvom man bliver ved at prøve.

Depression er desuden forbundet med reduceret beskæftigelsesstabilitet — det kobler de psykologiske konsekvenser direkte til det beskæftigelsesgab vi startede med.

Som nævnt rammer de her konsekvenser ikke kun individet, men har også konsekvenser for organisationen.

## Organisationen: tab af økonomiske ressourcer

### Målbare organisatoriske omkostninger

- Sygefravær fra udbrænding
- Høj medarbejderudskiftning – tab af viden
- Rekrutterings- og oplæringsomkostninger ved hver afgang

Pris: 50-200% af årsløn afhængigt af rolle og anciennitet

Et studie har fulgt autistiske voksne over otte år og fundet en vedvarende ustabilitet i beskæftigelse.

Hver afgang koster organisationen tid og penge til gen-rekruttering, onboarding og oplæring.

Standardestimer fra HR-litteraturen placerer udskiftningsomkostninger på 50 til 200 procent af årsløn afhængigt af rolle og anciennitet. Det er en driftsomkostning der allerede betales - ikke en hypotetisk fremtidig udgift.

## Organisationen: tab af konkurrenceevne

### Produktion

Præcision og systematik der kunne øge kvaliteten af produkter og arbejdsprocesser.

### Innovation

Dyb analyse og original tænkning der kunne drive innovative processer.

Når de unikke autistiske styrker vi ser her, bliver mødt af barrierer, så svarer det til ressourcer som går tabt. det negative konsekvenser for organisationens konkurrenceevne.

Det gælder blandt andet mht produktion og innovation.

Og det er jo paradoksalt, at organisationer bruger mange ressourcer på at rekruttere og fastholde medarbejdere der har evnen til arbejde systematisk og tænke innovativt.

Men samtidig anvender disse organisationer ansættelsesprocesser og arbejdspladsindretning, der systematisk filtrerer de medarbejdere fra, der dokumenteret har de bedste kvalifikationer til det.

Lad os prøve at se, hvad man kunne gøre anderledes.

## Dette afsnit

### Karakteristika ved effektive løsninger

- Traditionelle tilgange - og deres begrænsninger
- Kriterier for effektive løsninger

### Konkrete løsninger i 3 domæner

- Fysisk arbejdsmiljø
- Arbejdsprocesser
- Rekruttering

### Roadmap

Vi starter med at gennemgå en række karakteristika ved effektive løsninger.

Først ser vi på 3 af de mest udbredte tilgange til inklusion af autister - og hvor de fejler hvis man ikke er opmærksom.

Dem bruger vi som grundlag for at formulere 3 kriterier løsninger skal leve op til, for at være effektive og langtidsholdbare.

Herefter gennemgår vi en række konkrete løsninger indenfor 3 domæner af organisationen, der er centrale for om en autist inkluderes eller ekskluderes.

Endelig får I et Roadmap der giver konkrete forslag til implementering.

## Løsningstilgange

### Traditionelle tilgange

- Individuel støtte
- Oplysning til neurotypiske kolleger
- Dedikerede autismezoner

Vi begynder med at se på **tre udbredte tilgange til løsninger**.

Den første type er **rettet mod den autistiske medarbejder** selv - det inkluderer fx terapi, medicin, coping-strategier.

Den næste **type er rettet mod kollegerne** - kurser, awareness-kampagner, ledelsesuddannelse.

Den sidste type er **rettet mod det fysiske miljø** - dedikerede autisme-venlige zoner, det kan fx være områder med dæmpet belysning.

## Løsningstilgange – og deres begrænsninger

### Traditionelle tilgange

- Individuel støtte - **forudsætter eksekutiv funktion til at håndtere eksekutiv dysfunktion**
- Oplysning til neurotypiske kolleger - **rettet mod individniveau men barriererne er organisatoriske**
- Dedikerede autismezoner - **risiko for stigmatisering, kræver at man "springer ud" som autist**

Men hver af de her tilgange har en række begrænsninger.

Den første, individuel støtte, **forudsætter den kapacitet, der svigter**. At skulle erkende behovet, opsøge hjælp og anvende strategier kræver præcis den eksekutive funktion, der allerede er under pres.

Oplysningskampagner er velmente, men også begrænsede på den måde, af at de er **rettede mod individet**. Det kan lette noget af det sociale pres ved at øge forståelsen for autistisk adfærd, men grundlæggende så befinder de barrierer vi har set sig på det organisatoriske niveau.

**Dedikerede autismezoner** har den effekt at autistiske medarbejdere:

Adskilles fra neurotypiske.

Det kan være både produktivt og befriende for mange på kort sigt, men problemet er risiko for stigmatisering og at autisten skal vise at vedkommende er autist. Og det er problematisk, for der sidder rigtig mange autister ude i de danske organisationer, som enten ikke ved - eller ikke ønsker at dele - at de er

autister.

På de her begrænsninger kan vi opstille en række kriterier for hvad effektive løsninger - og det er udgangspunktet for de kriterier vi opstiller nu.

### Kriterier for effektive løsninger

- Placér strukturen i miljøet - ikke hos medarbejderen
- Løsninger skal fungere på organisationsniveau - ikke individniveau
- Effektive for medarbejdere uanset neurologi

De tre første kriterier retter sig mod designet af løsninger, mens de to sidste retter sig mod implementeringen af dem.

Det første kriterie: placér strukturen i miljøet. Når den eksekutive funktion svigter, kan medarbejderen ikke selv bære strukturen - ved at placere den i omgivelserne aflastes medarbejderen.

Det andet: intervenér på organisatorisk niveau. **Individdrettede tiltag kan ikke** løse strukturelle barrierer. Løsninger skal ikke være bundet op på den enkelte kollegas gode intentioner.

Det tredje: løsninger skal så vidt muligt virke uanset neurologi. Det **reducerer risikoen for stigmatisering**, og eliminerer kravet om at medarbejderen identificerer sig som autist.

Ideelt set lever løsninger op til samtlige kriterier - i praksis er det ikke altid muligt.

Og på samme måde er det ikke alle løsninger der er mulige at implementere i jeres specifikke kontekst. Men forhåbentlig kan de stadig inspirere.

Vi starter med indretningen af det fysiske miljø.

## Konkrete løsninger – fysisk arbejdsmiljø

### Støjreducerende hovedtelefoner Omplacering af arbejdsstationen Lavtstimulerende zoner

#### Fordele

- Stor effekt
- Virker med det samme
- Lav omkostning

Støjreducerende hovedtelefoner bør ikke betragtes som et specialhjælpemiddel. De bør derimod **tilbydes til alle, for det er dokumenteret** at alle vidensmedarbejdere har gavn af dem under koncentrationskrævende arbejde.

Præferencer ift placering af arbejdsstationen bør så vidt muligt imødekommes. Nogle medarbejdere bemærker det ikke hvis de sidder tæt på en printer eller en dør med hyppig trafik - for andre medarbejdere er det lig med en stille død.

Et yderligere initiativ er implementering af en stille zone, der frit kan benyttes når medarbejdere har brug for at fokusere på en opgave. Den simple løsning en konferencestue eller lignende lokale med et skilt: fokuszone, ingen afbrydelser. Forskellen ift autismezoner er at det ikke forudsætter at man afslører sig selv som autist.

Det praktiske spørgsmål 'Hvad hjælper dig til at koncentrere dig?' bør stilles til alle nye medarbejdere som del af onboarding. Og det kan passende stilles igen

et par uger efter ansættelsen, hvor issues måske er blevet bemærket.

Det fysiske miljø er fundamentet. Procesdesignet bestemmer, hvad medarbejderen kan indenfor det fundament.

## Konkrete løsninger – arbejdsprocesser

### Faste rutiner

**Beskyttede perioder garanteret uden afbrydelse**

**Minimum én dags varsel om ændringer**

**Forudsigelige overgange mellem opgaver og møder**

### Fordele

- Reducerer eksekutiv belastning
- Øger kvaliteten af output
- Reducerer tid tabt til kontekstskift

Det her handler i bund og grund om at øge forudsigelighed.

Når man har et sind der virkelig lever af struktur, så er forudsigelighed en stor hjælp.

Det samme er tilfældet med beskyttede fokusperioder. Ikke nok med at de giver mulighed for hyperfokus, men en ting er ikke at blive forstyrret i 90 minutter - noget andet er at vide at man ikke vil blive forstyrret. Det i sig selv åbner for flere ressourcer til fokus.

### Skriftlige opgavebeskrivelser

#### Eksplicit prioritering

#### Præcisér kriterier for opgaven

- Hvad skal leveres
- Hvornår er deadline
- Hvad er 'godt nok'

Vi har set at **implicitte og tvetydige opgaverammer udfordrer** den eksekutive funktion.

Når opgavebeskrivelsen findes på skrift, så er strukturen på papiret, frem for at optage mentale ressourcer, der så kan gå til opgaveløsningen i stedet.

Når flere opgaver er aktive samtidigt: så gør prioriteringen af dem helt klar, ellers ender man nemt med at sidde fast.

Præcisér opgaven. Personligt vil jeg sige at den sidste - hvad er godt nok - er særligt vigtig. For medarbejdere med tendens til at falde i perfektionisme som mestringsstrategi, så er en uspecificeret kvalitetsgrænse lig med opgaven aldrig bliver færdig.

For at det her virker konsistent, er det ikke nok at den enkelte leder har gode intentioner. Det kræver en fælles protokol - ellers afhænger det af hvem man

tilfældigvis refererer til.

Der er selvfølgelig også en afvejning involveret her: det er ofte hurtigere lige at give en hurtig besked verbalt. Og det kan også virke fint, så længe det vedrører ukomplicerede opgaver med lav risiko.

Men så snart kompleksiteten stiger - og hvis instruksen fx relaterer til processer der gentages i fremtiden, så er der ofte meget at vinde ved at formulere det på skrift.

Det er ikke alle organisationer det er praktisk muligt at give så meget information på skrift til hver enkelt medarbejder. Det betyder så at løsningen kun kan tilbydes til de medarbejdere der har tilkendegivet deres autisme.

## Konkrete løsninger – arbejdsprocesser

### Eksplicite kontakflader

#### Virker ikke

- 'Du kan altid spørge' (lægger handlingen over på medarbejderen)
- 'Min dør er altid åben' (det er sjældent tilfældet i praksis)
- Uventet kontakt (belaster eksekutiv funktion og afbryder fokus)

#### Virker

- Faste check-in møder (fastlagt tidsrum og sted)
- Tydeligt signal om tilgængelighed (åben dør, hovedtelefoner, rød/grøn brik)

En væsentlig udfordring for autister er initiering af kontakt.

Hvis det ansvar placeres på medarbejderen, udfordrer det ikke bare den eksekutive funktion - behovet for kontakt opstår ofte når den eksekutive funktion allerede er presset. Fx hvis man sidder med en tvetydig opgave eller uklar prioritering.

Løsningen er at flytte initieringen ud af medarbejderens hænder. Faste check-ins på et forudsigeligt tidspunkt og sted gør det. På den måde behøver medarbejderen ikke vurdere hvornår det er passende at henvende sig - det afgøres af strukturen.

Det andet som virker er at døren til chefens kontor står åben, når vedkommende ikke er optaget af dybt fokus.

Det kan være at en kollega med hovedtelefoner på, ikke skal forstyrres.

Eller man kan have en brik med en rød og en grøn side, som vendes afhængigt af om man gerne vil kontaktes.

Behovet for check-ins vil typisk aftage jo længere tid medarbejderen har været i organisationen - frekvensen kan justeres løbende.

Det har også dokumenteret positiv effekt for alle medarbejdere at øge tydelighed om adgang til lederen og kolleger. Det er simpelthen god organisationspsykologi.

## Konkrete løsninger – rekruttering

### Jobsamtalen indeholder alle tre barrierer

- Hyperfokus fungerer ikke ved mange, samtidige opmærksomhedspunkter
- Det sensoriske filter belastes i et nyt og uforudsigeligt miljø
- Eksekutiv funktion bryder ned når spørgsmålene er tvetydige og indsatsen er høj

Jobsamtalen måler social – ikke faglig – kompetence

Som jeg har udtalt mig i det seneste nummer af Autismeforeningens blad: hvis man skulle designe en proces, der så effektivt som muligt frasorterede autister, så ville den proces have mange lighedspunkter med en jobsamtale...

Grunden er at den aktiverer samtlige af de tre barrierer vi har set blokerer autistens styrker.

Hyperfokus udfordres, når man skal lytte, afkode hvad der reelt spørges om, formulere svar og overvåge sin sociale adfærd - på én gang.

Det sensoriske miljø er nyt og uforudsigeligt. Fremmede lokale, fremmede mennesker, ukendt akustik og belysning. Som autist er man allerede presset inden det første spørgsmål stilles.

Og spørgsmålene selv er sjældent specifikke nok. 'Hvad er din største svaghed?' er alt for åbent et spørgsmål til at en autist kan forholde sig til det.

## Konkrete løsninger – rekruttering

### Alternativer til jobsamtalen

- Prøveopgaver
- Strukturerede interviews med spørgsmål delt i forvejen
- Porteføljegennemgang
- Prøveperioder (voksenpraktik)

## Roadmap - generelt

Indhent eksplicit accept fra den relevante leder.

### Opmærksomhedspunkter

- Effektmåling
- Maskering
- Forudsigelighed

Alle mængder i det følgende er angivende – afhænger af organisationsstørrelse og behov.

Indhent opbakning fra den relevante leder inden implementering påbegyndes. Den friktion der opstår i enhver forandringsproces kræver at den relevante leder konsekvent og synligt bakker op om initiativet over tid.

### Opmærksomhedspunkter

**Effektmåling:** beslutninger om tiltag bør træffes på et tilstrækkeligt grundlag. I mindre organisationer er det vigtigt at se målinger som tendenser, frem for at konkludere på få, muligvis afvigende, forløb. En enkelt atypisk periode er ikke evidens for at et tiltag ikke virker.

**Maskering:** øget produktivitet og udtrykt trivsel kan dække over øget maskering - ikke nødvendigvis øget trivsel. Et retvisende billede forudsætter at medarbejderen føler sig tryk, og et rum hvor medarbejderen reelt kan være ærlig. Det rum etableres ikke gennem én samtale, men gennem konsistente handlinger over tid: faste check-ins, ingen negative konsekvenser af ærlighed, og reel opfølgning på de issues der rejses.

**Forudsigelighed:** Tiltag skal opleves som forudsigelige af medarbejderen – ideelt set møder medarbejderen dem konsekvent på tværs af kontekster, eller ved i det

mindste præcist hvor og hvornår de kan forventes. Uforudsigelig implementering (fx at fokusblokke overholdes nogle uger men ikke andre) er mere destabiliserende end ingen fokusblokke overhovedet.

<b>Roadmap – fysisk arbejdsmiljø</b>			
<b>LØSNING</b>	<b>Placering</b>	<b>Fokuszone</b>	<b>Hovedtelefoner</b>
<b>Kriterier:</b>	Bemærkninger om gener fra miljøet (uanset hvor grundløse de virker); nyansættelse; fysisk omrokering.	Mere end 20% af teamet har fokuskrævende opgaver; et passende lokale står ubenyttet mere end halvdelen af arbejdstiden.	Open-space kontor; fokuskrævende arbejde udgør mere end én time pr. medarbejder pr. dag.
<b>Start med:</b>	Ét spørgsmål til én medarbejder med observerede koncentrationsproblemer: "Hvad hjælper dig til at koncentrere dig her hvor du sidder – og hvad gør det sværere?"  Handl på det højest prioriterede punkt inden for to uger.	Sæt et synligt skilt på døren: "Fokuszone – stille! Ingen afbrydelser."  Kommunikér til teamet: kan frit benyttes af alle, åbent indenfor tidsrum xx – yy.	Start med ét team, hvor behovet vurderes størst.  Kommunikér til teamet: dette er standardudstyr til fokusarbejde (ikke et specialhjælpemiddel).  Etablér kommunikationsaftale: "Hovedtelefoner på = afbryd ikke."
<b>Effektmåling:</b>	Over 4 uger: Er koncentrations-problemer nævnt af medarbejderen?  Er output på fokuskrævende opgaver ændret?	Over 4 uger: Bruges lokalet, og af hvor mange?  Mål ved observation, ikke ved personlige tilkendegivelser, da dette skaber friktion og kan afskrække brug.	Over 4 uger: Bruges hovedtelefoner og overholdes aftalen?  Mål ved observation, ikke personlige tilkendegivelser.
<b>Skalering:</b>	Gentag for eksisterende medarbejdere i takt med at kriterierne opfyldes.  Udvid til alle nye medarbejdere som fast onboarding-spørgsmål.  Tiltag integreres i den løbende APV.	Lavt brug af zonen → normen er sandsynligvis ikke tilstrækkeligt kommunikeret; genbekræft på et teammøde og vurder om tidsrummet er praktisk for teamet.  Højt brug → udvid tidsrummet / opret endnu en zone.	Sporadisk brug: normen er ikke internaliseret → adressér på teammøde med konkret eksempel på hvornår reglen gælder og hvornår den ikke gør.  Konsistent brug → udvid til øvrige teams. Gøres til standardudstyr ved etablering af nye teams.
<b>Side 27/30</b>			

## Roadmap – arbejdsprocesser

LØSNING	<b>Roadmap – arbejdsprocesser</b>		
Kriterier:	<b>Arbejdsbeskrivelser</b>	<b>Fokuszone</b>	<b>Kommunikationsaftaler</b>
Start med:	Stagnerende opgaver; gentagne fejl eller opklarende spørgsmål.	Mere end 20% af teamet har fokuskrævende opgaver; gentagne bemærkninger om forstyrrelser.	Stagnerende opgaver uden der stilles opklarende spørgsmål; gentagne overskredne deadlines.
Effektmåling:	1. Identificér den opgave der scorer højest på følgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udføres ofte</li> <li>• Løses individuelt af flere forskellige</li> <li>• Fejlrisiko</li> <li>• Alvor af fejl</li> </ul> 2. Beskriv opgaven: Indhold af løsning, arbejdsproces, kvalitetsmål, deadline.	Implementér 2 blokke á 90 minutter hver uge.  Fast tidspunkt blokeret for alle medarbejdere i kalenderen.  Kommunikér eksplicit at blokkene ikke kan fyldes med andet (så medarbejderen ikke skal tage stilling hvis adspurgt).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablér ét fast ugentligt check-in med én medarbejder. Konsistent tidspunkt og agenda: status, blokeringer, prioriteter.</li> <li>• Etablér kommunikationsaftaler med samme medarbejder: Åben dør = tilgængelig; headset på = ingen afbrydelse, etc.</li> </ul> Vigtigt for begge tiltag! Vær konsekvent – luk døren ved vigtige telefonopkald, etc.
Skalering:	Over 3 udførelser: Er der færre spørgsmål, færre fejl, og/eller lavere tidsforbrug?  Ingen af de tre indikatorer forbedres → beskrivelsen kan stadig være tvetydig: gennemgå den med den medarbejder der sidst udførte opgaven.	Over 4 uger: Overholdes blokkene i praksis; reduceres tidsforbruget på fokuskrævende opgaver?  Blokkene overskrides konsekvent → der er sandsynligvis ikke tilstrækkelig ledelsesopbakning til at beskytte dem; adressér dette med den relevante leder.	Over 4 uger: Identificeres blokeringer der ikke tidligere er kommunikeret? Aftager stagnering mærkbart?  Hvis ingen nye blokeringer identificeres men stagnering fortsætter → vurder om check-in formatet er trygt nok.
Side 28/30	1 ny opgavebeskrivelse hver 2. uge.  Loft: alle højtscorerende opgaver er beskrevet.	1 ekstra blok hver 2. uge.  Loft: 4-6 blokke pr. uge afhængigt af teamets trivsel og behov.  Overvej ekstra blokke til enkelte medarbejdere med særligt stort behov.	Reducér check-in frekvens når samtalerne bliver rutineprægede, men output-kvalitet og trivsel vedligeholdes.

<b>Roadmap – rekruttering</b>				
<b>LØSNING</b>	<b>Forhåndsdeling af spørgsmål</b>	<b>Skriftlig opgave</b>	<b>Prøveperiode</b>	
	<b>Kriterier:</b>	Rollen har ikke social præstation i realtid som en kernekompetence.	Rollen indebærer selvstændigt arbejde; den afleverede opgave kan gennemgås af den ansvarlige inden samtalen finder sted.	Ressourcer til struktureret oplæring er tilgængelige; kerneopgaver kan demonstreres indenfor perioden; evalueringskriterier er fastlagt på forhånd.
	<b>Start med:</b>	Afklar med <b>alle</b> interviewere inden implementering. Udlever spørgsmålene til alle kandidater 48 timer inden samtalen. Ingen øvrige ændringer i format eller indhold.	Send til <b>alle</b> shortlistede kandidater. Opgavens varighed: 2-4 timer. Realistisk og relevant scenario. Klart defineret outputformat og eksplicite evalueringskriterier deles med kandidaterne på forhånd. En uges frist.	Undersøg offentlige støtteordninger (Løntilskud, Mentorordning, Ressourceforløb, Personlig assistance, etc.) Ansættelseskompetence og supervisionsansvar og bør ligge hos samme person. Evalueringskriterier gennemgås med kandidaten: hvilke opgaver observeres, hvad udgør tilfredsstillende udførelse, hvad er tidsrammen.
	<b>Effektmåling:</b>	Efter første ansættelse har været 3 måneder, og igen efter 3. ansættelse: er der et godt match mellem faglige kvalifikationer og de faglige opgaver; har evt. manglende sociale kompetencer negativ indflydelse på teamets trivsel og produktivitet?	Efter 3 ansættelser: tilvejebringer tilgangen information det tidligere format ikke gav? Præsterede nogen kandidater stærkt på opgaven men svagt i samtalen – eller omvendt? Eventuel diskrepans er et stærkt signal om tilgangens værdi.	Struktureret samtale efter forløbet: demonstrerede kandidaten kernekompetencerne under realistiske vilkår? Var evalueringskriterierne tydelige for kandidaten?
	<b>Skalering:</b>	Indføres som fast standard for alle stillinger der lever op til kriteriet.	Implementér i alle relevante ansættelsesprocesser. Opbyg et bibliotek af rollespecifikke opgaver. Revidér årligt.	Evalueringskriterier og opgaver revideres efter hvert forløb. Udbredes gradvist til alle relevante roller.
<b>Side 29/30</b>				

*"Mange organisationer indeholder barrierer for autistiske medarbejdere,  
hvilket vender deres styrker til udfordringer.*

*Disse barrierer er ikke mejslede i sten, men er konsekvens af  
uhensigtsmæssig indretning af arbejdspladsen.*

*Der er kendte løsninger på disse barrierer - og de fleste løsninger forbedrer  
arbejdsbetingelserne for alle medarbejdere."*

**Nikolaj Hyldig**

[nikolaj@intention-motivation.dk](mailto:nikolaj@intention-motivation.dk)

## Kilder s. 1/2

Al Horr, Y., Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Kafatygiotou, M., & Elsarrag, E. (2016). Occupant productivity and office indoor environment quality: a review of the literature. *Building and Environment*, 105, 369-389. doi: 10.1016/j.buildenv.2016.06.001

Baron-Cohen, S., & Lombardo, M.V. (2017). Autism and talent: the cognitive and neural basis of systemizing. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 19(4), 345-353. doi: 10.31887/DCNS.2017.19.4/sbaroncohen.

Ben-Sasson, A., et al. (2009). A meta-analysis of sensory modulation symptoms in individuals with autism spectrum disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 39(1), 1-11. doi: 10.1007/s10803-008-0593-3

Bouckley, C. (2022, February 24). Neurotypical privilege in the labour market. LSE Business Review. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2022/02/24/neurotypical-privilege-in-the-labour-market/>

Buescher, A.V.S., et al. (2014). Costs of autism spectrum disorders in the United Kingdom and the United States. *JAMA Pediatrics*, 168(8), 721-728.

Bury, S.M., et al. (2024). Employment profiles of autistic people: An 8-year longitudinal study. *Autism*, 28(9), 2322-2333. doi: 10.1177/13623613231225798

Cai, R.Y., & Richdale, A.L. (2016). Educational experiences and needs of higher education students with autism spectrum disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 46(1), 31-41. doi: 10.1007/s10803-015-2535-1

Cope, R., & Remington, A. (2022). The strengths and abilities of autistic people in the workplace. *Autism in Adulthood*, 4(1), 22-31. doi: 10.1089/aut.2021.0037

Demetriou, E.A., Lampit, A., Quintana, D.S., Naismith, S.L., Song, Y.J.C., Pye, J.E., Hickie, I., & Guastella, A.J. (2018). Autism spectrum disorders: a meta-analysis of executive function. *Molecular Psychiatry*, 23(5), 1198-1204. doi: 10.1038/mp.2017.75. PMID: 28439105.

Harmuth, E., et al. (2018). Barriers and facilitators to employment for adults with autism: A scoping review. *Annals of International Occupational Therapy*, 1(1), 31-40.

Hollocks, M.J., Lerh, J.W., Magiati, I., Meiser-Stedman, R., & Brugha, T.S. (2019). Anxiety and depression in adults with autism spectrum disorder: a systematic review and meta-analysis. *Psychological Medicine*, 49(4), 559-572. doi: 10.1017/S0033291718002283. PMID: 30178724.

## Kilder s. 2/2

Hull, L., Petrides, K.V., Allison, C., Smith, P., Baron-Cohen, S., Lai, M.C., & Mandy, W. (2017). "Putting on my best normal": Social camouflaging in adults with autism spectrum conditions. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 47(8), 2519-2534. doi: 10.1007/s10803-017-3166-5. PMID: 28527095.

Kamarulzaman, N., Saleh, A.A., Hashim, S.Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A.A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-268.

Livingston, L.A., Shah, P., Milner, V., & Happé, F. (2020). Quantifying compensatory strategies in adults with and without diagnosed autism. *Molecular Autism*, 11:15. doi: 10.1186/s13229-019-0308-y. PMID: 32051011.

Murray, D., Lesser, M., & Lawson, W. (2005). Attention, monotropism and the diagnostic criteria for autism. *Autism*, 9(2), 139-156. doi: 10.1177/1362361305051398. PMID: 15857859.

PMC11090822 (2024). Autism and the Case Against Job Interviews. *Neuroethics*, 17(2):25. doi: 10.1007/s12152-024-09563-4.

PMC10375005 (2023). Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, 27(6), 1746-1763. doi: 10.1177/13623613221145377. PMID: 36597955.

Raymaker, D.M., Teo, A.R., Steckler, N.A., Lentz, B., Scharer, M., Delos Santos, A., Kapp, S.K., Hunter, M., Joyce, A., & Nicolaidis, C. (2020). "Having all of your internal resources exhausted beyond measure and being left with no clean-up crew": Defining autistic burnout. *Autism in Adulthood*, 2(2), 132-143. doi: 10.1089/aut.2019.0079. PMID: 32851204.

Toft, G., Liu, C., Menon, J., Schendel, D., Loss, G., & Ehrenstein, V. (2021). Assessment of Educational Attainment and Employment Among Individuals With Autism Spectrum Disorder in Denmark. *JAMA Pediatrics*, 175(6), 601-608.

Tomczak, M.T. (2022). How can the work environment be redesigned to enhance the well-being of individuals with autism? *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1467-1484. doi: 10.1108/ER-12-2021-0535