



"Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med 'offentlige' mentale handicaps"

## PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



### **Alberte Borggreen**

Stud.mag. i International Virksomhedskommunikation,  
Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

**ISSN: 2445 – 6764**

### **Copyright ©**

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

### **Redaktion:**

Flemming Smedegaard  
& Svenja Rikke Reinhardt



## Abstract

Research suggests that 15 to 20% of people display neurodivergent traits (Division of Cancer Epidemiology & Genetics 2022). Other research suggests that half of all hiring managers are hesitant to hire neurodivergent people (The Institute of Leadership n.d.). That means that one fifth of the world's population might be neurodivergent, but despite the number being so high, many neurodivergent people might have a hard time finding work.

Danish law has made it mandatory for businesses to report on “non-financial activities” since 2009 (Mouyal 2024). In 2014, the European Union made this mandatory for businesses in the member countries to do so (ibid.). In 2022, the EU issued another directive with stricter rules for this reporting (ibid.) These rules and directives have incentivized businesses to focus on including different marginalized groups, and among those groups are neurodivergent people. The question now is if those companies who declared a focus on the inclusion of neurodivergent people live up to their promises and if it is possible to create a recruiting- and hiring process that is more inclusive towards neurodivergent people.

I have looked at 99 of the 100 largest Danish companies and done a quantitative content analysis (Eskjær & Helles 2021) on the writings on inclusion found on the companies' websites. I identified certain buzzwords that are the companies' points of inclusion. 42 of the 99 companies mentioned handicaps as a buzzword, and 10 of these 42 companies mentioned terms related to neurodivergence. 11 companies had set initiatives in motion that could be helpful towards the inclusion of neurodivergent people.

After my quantitative content analysis, I did a Situational Dialectical Discourse Analysis (Dakwar et al. 2018) and identified six discourses; one that could help companies understand why neurodivergent workers can be an asset, and five that could help explain why it is so difficult for neurodivergent people to enter the workforce. I combined my SDD analysis with Gareth Morgan's metaphor *Organizations as Psychic Prisons* (Morgan 2006, 207-240) to identify organizational teddy bears in the companies' arguments against focusing on the hiring of neurodivergent people.

As a way of getting more neurodivergent people into the workforce, I suggest Situational Dialectical Recruitment and Hiring of Neurodivergent People. This method is aimed at giving neurodivergent people an equal chance of getting considered for jobs on the same level as neurotypical people.

## Indledning

Det vurderes, at mellem 15 og 20% af verdens befolkning udviser neurodivergente træk (Division of Cancer Epidemiology & Genetics 2022). Samtidig er raten for arbejdsløshed 40% højere for neurodivergente end for neurotypiske (Leikvoll 2023). Der kan være mange årsager til, at man som neurodivergent ikke er i arbejde, men undersøgelser viser, at halvdelen af ansættelsesansvarlige i virksomheder ville være utrygge ved at ansætte neurodivergente (The Institute of Leadership u.å.). Dette på trods af at andre undersøgelser peger på, at inklusionen af neurodivergente på arbejdsmarkedet kan være en gevinst for virksomhederne (Monty 2023).

Samtidig med at så mange neurodivergente vælges fra, når virksomheder skal ansætte nye medarbejdere, oplever flere virksomheder en stigende mangel på arbejdskraft. Beregninger fra Dansk Erhverv viser, at danske virksomheder over en periode på tre måneder i 2023 gik glip af 31 milliarder kroner grundet en manglende evne til at besætte ledige stillinger (Dansk Erhverv 2023).

I Danmark har det siden 2009 været lovpligtigt for virksomheder at lave "ikke-finansiel" rapportering (Mouyal 2024). I 2013 udstedte EU et direktiv, der gjorde dette gældende for virksomheder i alle EU-lande (ibid.), og i 2022 udstedte EU et nyt direktiv om bæredygtighedsrapportering i det, der kaldes for Corporate Sustainability Reporting Directive eller CSRD (ibid.). Det betyder, at virksomheder skal "indsamle og rapportere om deres indvirkning på miljø og mennesker" (ibid.). Disse løbende love og direktiver har fået flere virksomheder til at fokusere på inklusionen af forskellige grupper. Men der kan være langt fra ord til handling, og spørgsmålet er nu, hvor meget virksomhederne reelt set gør for at inkludere de grupper, de siger, de vil inkludere. Flere af virksomhederne skriver i deres CSR-rapporter om inklusionen af folk med både fysiske og mentale handicaps. Mentale handicaps falder ind under kategorien neurodivergens, og flere virksomheder lover derfor i forbindelse med CSR-rapportering et øget fokus på denne gruppe. Men lever de op til det, og er der igangsat konkrete initiativer på området?

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

Emma Mathilde Jørgensen har i to artikler udarbejdet en model for ledelsen af neurodivergente. Men der mangler forskning i, hvordan man som ansættelsesansvarlig kan skabe et rekrutterings- og ansættelsesforløb, der både gør ansættelsesansvarlige mere trygge ved at ansætte neurodivergente samt tager hensyn til de problemstillinger, neurodivergente må have.

Min problemformulering lyder som følger:

*I hvilken grad lever de største danske virksomheder op til deres skriv om inklusion, og hvordan kan virksomheder gøre deres rekrutterings- og ansættelsesproces mere tilgængelig for neurodivergente?*

## Begrebsafklaring

Begreb	Afklaring
Neurotypisk	Person, ”hvis hjernefunktion og tænkemåde er inden for det, der betragtes som den typiske rækkevidde” (Mobilize Me u.å.). Det vil sige en person, som ikke er neurodivergent.
Neurodivergent	Person, ”hvis hjernefunktion og tænkemåde afviger fra den gængse norm” (Mobilize Me, u.å.). Inden for begrebet neurodivergent ligger mange forskellige diagnoser, herunder autisme, psykiske sygdomme og mentale handicaps (Cleveland Clinic 2022)
Maskering	Når neurodivergente ”spiller skuespil i sociale situationer for at virke mere neurotypisk, end man egentlig er” (Specialisterne 2022)

## Litteraturreview

Forskning vedrørende neurodivergente på arbejdsmarkedet har fra dansk side været mangelfuld. Dette italesætter Emma Mathilde Jørgensen i artiklen *Jeg Er Altså Ikke Rain Man* (Jørgensen 2022(a), 4). Jørgensens egne to artikler, *Jeg Er Altså Ikke Rain Man* og *Den Neurotypiske Maske*, er derfor de nyeste danske artikler om emnet. Af den grund har jeg måtte kigge til udlandet for at finde relevant forskning. Modsat Emma Mathilde Jørgensens forskning, som omhandler ledelsen af neurodivergente, handler min forskning om indførelsen af neurodivergente på arbejdsmarkedet. Derfor har mit vigtigste kriterie for inddragelsen af artikler i mit litteraturreview været, at artiklerne omhandler rekrutterings- og ansættelsesprocesser frem for ledelsen af neurodivergente.

Meget af litteraturen om ansættelse og ledelse af neurodivergente retter sig specifikt mod personer med autisme. Dette kan blandt andet skyldes, at personer med autisme har sværere ved at komme i arbejde end andre neurodivergente (Davies et al 2023, 1746). Men det er vigtigt at være opmærksom på ikke at ekskludere andre neurodivergente. Davies, Heasman, Livesy, Walker, Pellicano og Remington har i en artikel fra 2023 lavet en opdeling af personer med autisme, personer med andre former for neurodivergens og neurotypiske. I artiklen har forskerne sat fokus på, hvordan forskellige grupper kan have forskellige udfordringer i rekrutterings- og ansættelsesprocessen, men hvordan visse punkter går igen for alle grupper.

Et andet vigtigt kriterie for udvælgelsen af artikler har været, at artiklerne har konkret ny forskning at bidrage med. Der findes en række artikler, der fortæller om, hvorfor det er gavnligt for virksomheder at ansætte flere neurodivergente, men som mest bliver en sammenfatning af eksisterende forskning. Det har i udvælgelsen været vigtigt, at artiklerne ikke "bare" fortæller om, hvorfor det er vigtigt og fordelagtigt at ansætte neurodivergente, men undersøger de udfordringer, der kan opstå i en rekrutterings- og ansættelsessituation, og hvordan man kan imødekomme disse.

### **Albright, Kulok & Scarpa 2020**

I artiklen *A Qualitative Analysis of Employer Perspective on the Hiring and Employment of Adults With Autism Spectrum Disorder* undersøger tre amerikanske forskere, hvilke forbehold ansættelsesansvarlige fra små og store virksomheder kan have mod at ansætte personer med autisme. Forskerne

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

har interviewet 13 personer, der alle er involveret i ansættelsesprocesser i forskellige virksomheder (Albright et al 2020, 169). Respondenterne startede med at høre en 15 minutters præsentation om autisme og de styrker og svagheder, en person med autisme kan have i forbindelse med arbejde (ibid., 169-170). Dernæst fik respondenterne stillet en række spørgsmål.

Flere respondenter kunne se fordele ved at hyre personer med autisme. Nogle af de kendetegn ved autisme, som nævntes i præsentationen, var punktlighed og repetition, og flere respondenter kunne se, hvordan deres virksomhed kunne drage nytte af dette (Albright et al 2020, 170). Nogle respondenter nævnte desuden, at der var opgaver, som andre ansatte betragtede som repetitive og kedelige, men at en person med autisme ville være god til at løse disse (ibid., 174). Flere respondenter nævnte desuden, at en mere forskelligartet virksomhed ville øge diversiteten og give nye perspektiver (ibid., 174). Respondenterne kunne dog også se forskellige ulemper ved at ansætte personer med autisme. Her nævntes blandt andet en rigid tankegang, manglende sociale færdigheder og sensoriske vanskeligheder (ibid., 174-175).

Respondenterne blev også spurgt, hvad det ville kræve af deres virksomheder at skulle ansætte personer med autisme. Her nævntes et større kendskab til den enkelte kandidat og autisme generelt, viden om hvordan virksomhederne kan skabe et mere overskueligt arbejdsmiljø og inklusionen af en tredjepart til at hjælpe personen med autisme med at navigere i samtaler med arbejdsgiveren og vice versa (ibid., 175-176).

Respondenterne lagde desuden vægt på, hvilke færdigheder de ønskede, medarbejderen med autisme besad. Her nævntes følelsesmæssig regulering, visse sociale færdigheder og praktiske færdigheder tilpasset den enkelte stilling (ibid., 176-178).

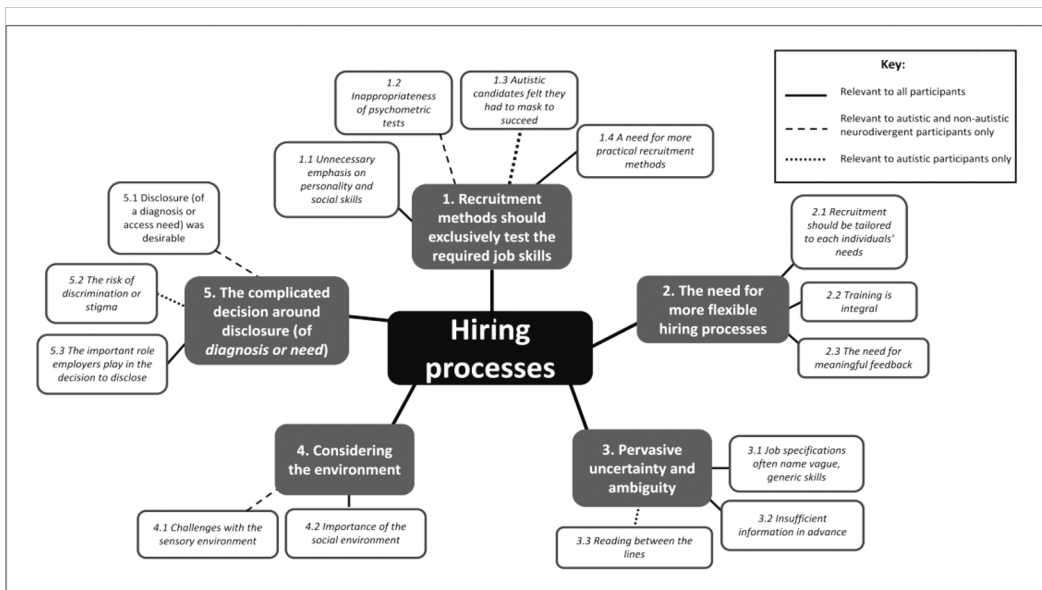
Artiklens konklusion er, at der er dannet grobund for fremtidig forskning, og at alle med autisme fortjener muligheden for at komme i arbejde (ibid., 180).

Artiklen tager udelukkende et arbejdsgiver-perspektiv, og vi får ingen information om, hvem der er blevet konsulteret i udarbejdelsen af præsentationen, som arbejdsgiverne fik af autisme inden

spørgsmålene. Undersøgelsen fremstår på den måde ensidig, og uden at personer med autisme har haft indflydelse. Det er der ikke nødvendigvis noget galt med, men nogle af respondenternes svar giver udtryk for uvidenhed selv efter præsentationen, og dette problematiseres ikke yderligere.

**Davies, Heasman, Livesy, Walker, Pellicano & Remington 2023**

I artiklen *Access to Employment: a Comparison of Autistic, Neurodivergent and Neurotypical Adults' Experiences of Hiring Processes in the United Kingdom* har seks britiske forskere undersøgt forskellige perspektiver på ansættelsesprocessen. Forskerne delte deres respondenter ind i tre kategorier: personer med autisme, personer med andre former for neurodivergens, og neurotypiske (Davies et al. 2023, 1748-1749). 225 personer med autisme, 64 personer med en anden form for neurodivergens og 88 neurotypiske deltog i undersøgelsen (ibid., 1749). Respondenterne svarede på en række spørgsmål om deres oplevelser med jobsamtaler og ansættelsesprocesser, og til sidst skabte forskerne en model, der viser de udfordringer, der kan opstå i en ansættelsessituation for de tre grupper:



Figur 1.1: Autister, neurodivergente og neurotypiskes oplevelser med ansættelsesprocesser

(Figuren er taget fra Davies et al. 2023, 1755).

Som det kan ses i ovenstående figur, er der visse punkter, der går igen for alle tre grupper af respondenter. Dette kan for eksempel være behovet for at skræddersy ansættelsesprocessen til individets



”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

behov, behovet for ordentlig træning og behovet for at få feedback på sin ansøgning og sin samtale, hvis ikke man får arbejdet. Der er flere punkter, der går igen for alle tre grupper, og dermed viser undersøgelsen, at det ikke kun er neurodivergente, der vil drage nytte af en ændret ansættelsesproces, men at en sådan også kan være fordelagtig for andre grupper.

Artiklen har haft to forskere med autisme som medforfattere (ibid., 1752) og synes mere nuanceret end anden forskning inden for området. Der savnes dog et arbejdsgiver-perspektiv, idet der lægges op til en række ændringer i ansættelsesprocessen, men at det ikke anerkendes, at det kan være vanskeligt at få virksomheder til at lave en sådan omstilling.

### **Hurley-Hanson, Giannantonio & Griffiths 2020**

I bogen *Autism in the Workplace: Creating Positive Employment and Career Outcomes for Generation A* søger Hurley-Hanson et al. at gøre op med den stigmatisering, der kan være vedrørende autister på arbejdsmarkedet. I bogens kapitel 11 præsenterer forskerne en model, der udlægger syv trin, virksomheder må igennem, hvis de ønsker at ansætte personer med autisme. De syv trin er ”Appraise, Assess, Network (Resources), Formulate Strategy or Plan, Implementation, Continuous Monitoring, and Continuous Improvement” (Hurley-Hanson et al. 2020, 238). Jeg har valgt kun at inddrage kapitel 11 i mit litteraturreview.

Generelt synes modellen at være situationelt funderet, idet der lægges vægt på konstant tilpasning til den konkrete situation. Jeg forholder mig dog kritisk til visse faktorer i modellen:

Der er i modellen stort fokus på, at tredjepartsorganisationer kan hjælpe virksomhederne med at opnå viden om autisme samt med at rekruttere personer med autisme. Men som min egen forskning viser, kan personer med autisme føle sig misforståede af tredjeparter. Der fokuseres desuden i modellen på, at alle med autisme er forskellige, men alligevel oplistes en række generelle træk og en række roller, som personer med autisme ville kunne passe godt til baseret på disse træk, og dette nuanceres ikke yderligere. Der lægges vægt på, at virksomhederne må finde plads til personerne med autisme baseret på disse træk og passende stillinger, og dermed mangler der et fokus på at give

personen med autisme agens, siden man vurderer, at personer med autisme kun er i stand til at varetage bestemte positioner.

### **Mit bidrag til forskningen**

Som nævnt er forskning vedrørende rekruttering og ansættelse af neurodivergente mangelfuld. Jeg har været i stand til at finde tre artikler, som alle har anlagt enten et arbejdsgiver- eller et arbejdstagerperspektiv. I denne artikel søger jeg at kombinere de to perspektiver. Mit håb er, at jeg kan anlægge et multiperspektivisk fundament for en løsning, der både imødekommer arbejdsgivere og arbejdstageres problematikker.

## **Teori**

### **Situationel Dialektisk Videnskabsteori**

Det teoretiske grundlag for min forskning er Situationel Dialektisk Videnskabsteori (herefter forkortet SDV). Det centrale i SDV er, at man som forsker skal kunne vælge sit teoretiske ståsted baseret på situationen, og at flere teorier sagtens kan supplere hinanden (Dupont og Troelsdatter 2017, 7). SDV bygger desuden på ni antagelser, der lyder som følger:

Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden

Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen

Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden

Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen

Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen

Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke

Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt

Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side

Antagelse 9: Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk

(De ni antagelser er hentet fra Dakwar et al. 2017)

Jeg vil nu gennemgå de antagelser, der synes mest relevante for min forskning.

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

### **Teori og praksis fordrer hinanden**

Første antagelse bygger på idéen om, at der eksisterer et kontinuum med teori på den ene side og praksis på den anden (Dakwar et al 2017, 5). Dakwar et al. hævder, at man som forsker skal kunne bevæge sig på dette kontinuum (Dakwar et al. 2017, 9) og veksle mellem teori og praksis i de forskellige situationer, man måtte befinde sig i (ibid.,9)

Min artikel bærer præg af denne vekslen mellem teori og praksis. Der er ikke lavet meget forskning på området, men den forskning, der er lavet, vil jeg læne mig op ad, eksempelvis i mine interviews og i udarbejdelsen af mit løsningsforslag.

### **Her, nærhed og fjernhed hænger sammen**

Femte antagelse handler om, at man kan bevæge sig gennem forskellige rum i sin analyse, hvad end disse er fysiske (Dakwar et al. 2017, 20) eller mentale rum (ibid., 21). Mentale rum betyder, at man som forsker må afdække aspekter som ”vi”, ”de”, ”her” og ”der” (ibid., 21).

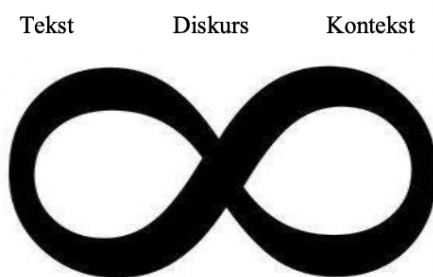
Fordi jeg selv er neurodivergent, har jeg skulle bevæge mig i en række forskellige rum. Jeg kan ikke lægge min neurodivergens fra mig og vil altid bevæge mig i en neurodivergent sfære. Jeg har skulle have særligt fokus på dette, da jeg har søgt at afdække modsætningsforhold med neurodivergente arbejdstagere på den ene side og (måske) neurotypiske arbejdsgivere på den anden.

### **Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk**

Niende antagelse bygger på, at der ikke er én videnskabsteoretisk retning, der er mere rigtig end andre, men at man med fordel kan kombinere flere forskellige teorier for at få et mere nuanceret billede (Dakwar et al. 2017, 35). Denne antagelse er særligt relevant i forhold til min forskning. Jeg søger både at kombinere et neurodivergent og et neurotypisk perspektiv og et arbejdsgiver- og et arbejdstagerperspektiv. Dermed søger jeg at belyse sagen fra forskellige vinkler, og det gør min forskning multiperspektivisk af natur.

### Situationel Dialektisk Diskursanalyse

Til analysen af mine data vil jeg bruge Situationel Dialektisk Diskursanalyse (herefter forkortet SDD). SDD baserer sig på en "multiperspektivisk, integrationsorienteret kollaborativ tilgang til kommunikationsfeltet [...]" (Dakwar et al 2018, 2). I tidens løb er der blevet lavet mange teorier om diskursanalyse, men Dakwar et al argumenterer for, at disse teorier og analysemetoder med fordel kan agere i samspil med hinanden. I SDD udgør tekst, diskurs og kontekst en sammenhængende helhed, som illustreres på følgende vis:



Figur 1.2: Illustration af tankegangen bag Situationel Dialektisk Diskursanalyse

(Figuren er taget fra Dakwar et al 2018, 6).

SDD passer godt ind i grundtanken bag SDV, som netop er den multiperspektiviske fremgangsmåde. Desuden er idéen om at analysere mine interviews ud fra den verden, de baserer sig på, essentiel for min forskning, da kontekst er, at mange neurodivergente har svært ved at finde arbejde, og jeg ønsker at undersøge, hvordan virksomheder vælger enten at italesætte problemet eller ej, og hvad de gør ved problemet efter en eventuel italesættelse.

Jeg vil nu redegøre for de teorier og metoder, jeg vil foretage min diskursanalyse ud fra.

#### Diskurs som systeminstantiering: socialemiotik

Socialemiotikken handler i korte træk om, at "[...]betydning er intersubjektivt forhandlet og semiotisk givet i en vekselvirkning. Betydningskabelse forstås altså som et socialt fænomen [...]" (Dakwar et al 2018, 19). Sproget betydning skabes altså i samspil med andre.

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

### **Eksperientielt netværk**

Jeg vil benytte mig af den socialesemiotiske analysemetode det eksperientielle netværk. Med et sådant netværk kan man “[...] beskrive, hvilken betydning teksten skaber” (ibid., 22). Jeg vil lave to eksperientielle netværk: et med et overblik over virksomhedsrepræsentanters argumenter for og imod fokus på ansættelsen af neurodivergente, og et med overblik over neurodivergentes oplevelse af henholdsvis hjælp og modstand fra arbejdsgivere og tredjeparter.

Jeg har valgt at benytte mig af socialesemiotikken, fordi jeg ønsker at undersøge, hvilken betydning det har for omverdenen, at virksomhedsrepræsentanter vælger at argumentere på den måde, de gør. Den måde, virksomhedsrepræsentanter italesætter problematikken vedrørende neurodivergente på arbejdsmarkedet kan være med til at påvirke den neurodivergentes chancer for at få et arbejde.

### **Diskurs som dialektik: dialektisk lingvistik**

Hovedbudskabet i dialektisk lingvistik er, at ”der er en dialektisk relation mellem sprog, samfund og miljø” (Steffensen i Bang og Døør 2007, 3. Citeret i Dakwar et al 2018, 26). Sagt på en anden måde har sproget og interaktionen mennesker imellem indflydelse på samfundet som helhed, og vi har et politisk og moralsk ansvar for den måde, vi bruger sproget på (Dakwar et al 2018, 27).

### **Kernemodsætninger**

Dakwar et al beskriver, hvordan kernemodsætninger har indflydelse på, hvordan deltagere indtager forskellige positioner i dialogen, hvoraf nogle er mere magtfulde og dominerende end andre (Lorentzen 2018, 41. Citeret i Dakwar et al. 2018, 29). Dakwar et al nævner de ni kernemodsætninger, Bang og Døør har stillet op: *Race, Alder, Køn, Klasse, Autoritet, Ideologi, By/Land, Privat/Offentlig og Kultur/Natur* (Bang og Døør 2007, 67-69. Citeret i Dakwar et al. 2018, 29). I artiklen *Jeg er Altså ikke Rain Man* tilføjer Emma Mathilde Jørgensen modsætningsforholdet *Autist/Neurotypisk* (Jørgensen 2022(a), 18). Jeg ønsker at udvide dette begreb til *Neurodivergent/Neurotypisk*, da neurodivergens spænder bredere end ”bare” autisme, samt tilføje modsætningsforholdet *Arbejdsgiver/Arbejdstager* for at illustrere de forskellige tankegange og virkelighedsopfattelser, arbejdsgivere og arbejdstagere kan have.

Jeg har valgt at bruge den dialektiske lingvistik og kernemodsætninger, fordi forholdet mellem neurotypiske arbejdsgivere og neurodivergente arbejdstagere er så anspændt og modsætningsfyldt, at disse modsætninger synes nødvendige at afdække for at kunne skabe en fyldestgørende analyse.

### **Diskurs som tekst i kontekst: pragmatik**

Pragmatikken handler i grove træk om, at "[...] al sprogbrug skal studeres i forhold til både afsender, modtager og ikke mindst kommunikationssituationen" (Dakwar et al 2018, 7). Det vil sige, at man inden for pragmatikken ser på konteksten, der omgiver kommunikationen.

### **Maksimer**

Jeg vil i forbindelse med pragmatikken analysere samarbejds- og høflighedsmaksimer i interviews med virksomhedsrepræsentanter, hvor min egen neurodivergens blev italesat. Maksimerne vil blive uddybet i min analyse. Formålet med min brug af pragmatik samt samarbejds- og høflighedsmaksimer er at afdække de følelser, der gemte sig bag de reaktioner, jeg oplevede på italesættelsen af min egen neurodivergens.

### **Diskurs som overtalelse: retorik**

Retorik handler om "[...]hvordan man bedst overbeviser andre om sit synspunkt" (Dakwar et al 2018, 32). Inden for retorikken findes en række analyseredskaber, men jeg vil i denne artikel kigge på appelformer.

### **Appelformer**

Der findes tre appelformer: etos (appel til autoritet), patos (appel til følelser) og logos (appel til logik) (Dakwar et al 2018, 35). Jeg vil undersøge, hvilke appelformer der optræder under virksomhedsrepræsentanternes argumentation for og imod fokus på inklusionen af neurodivergente. Jeg vil med denne analyse afdække, hvilke argumenter der virker mest logiske, og hvilke der virker mere følelsesbetonede.

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

## **Morgans metaforanalyse**

I bogen *Images of Organization* beskriver Gareth Morgan, hvordan man med fordel kan anskue organisationer gennem en række metaforer for at få et indblik i, hvordan organisationerne fungerer, og hvilke problemer der eventuelt må eksistere i organisationerne. Morgan har selv opstillet en række metaforer, og senere har andre forskere opstillet nye metaforer.

## **Organisationer som psykiske fængsler**

Der findes mange forskellige metaforer, som kan bruges i samspil med hinanden. I min analyse vil jeg dog kun bruge metaforen ”Organizations as psychic prisons” (Morgan 2006, 207-240). Metaforen beskriver, hvordan man i organisationer nemt kan blive fanget i de samme tankemønstre og dermed ikke udvikle sig (ibid., 208-209). Et af de aspekter, Morgan nævner i forbindelse med metaforen, er organisatoriske teddybjørne. Det handler om, at organisationer ikke udvikler sig, fordi de klynger sig til et bestemt koncept, der forhindrer dem i at skabe udvikling – på samme måde som et barn klynger sig til en bamse – for at minimere ubehag (ibid., 227). Jeg vil i denne artikel undersøge, hvordan virksomheder benytter sig af organisatoriske teddybjørne som undskyldning for ikke at fokusere på inklusionen af neurodivergente.

Jeg har valgt udelukkende at bruge én af Morgans metaforer, eftersom man i SDD mangler et analytisk greb, der kan kigge på, hvordan og hvorfor det kan være svært for virksomheder at anskue bestemte ting anderledes, hvis man har været vant til noget andet. Her er Morgans metafor om psykiske fængsler god.

## **Metode**

### **Kvantitativ indholdsanalyse**

En kvantitativ indholdsanalyse ”[...]kvantificerer kommunikationsindholdet [...]” (Eskjær og Helles 2021, 10). Det vil sige, at man med en analyse kan måle, hvor hyppigt et bestemt element forekommer.

Jeg vil i denne artikel undersøge, hvor mange af de største danske virksomheder, der offentligt har skrevet om inklusionen af folk med forskellige handicaps (da mentale handicaps hører ind under neurodivergens, og at det har været svært at finde virksomheder, der decideret beskriver inklusionen af neurodivergente). Derfor har jeg taget Børsens liste over de 1000 største danske virksomheder, undersøgt de 100 største skriv om inklusion og foretaget en kvantitativ indholdsanalyse. Skriv om inklusion indbefatter både CSR-rapporter, inklusionspolitikker og artikler, der ligger offentligt tilgængelige på virksomhedens hjemmeside. Jeg har undersøgt, hvor mange virksomheder, der nævner inklusionen af handicappede, og hvor mange der har implementeret konkrete initiativer til denne inklusion.

### **Semi-strukturerede interviews**

Efter min kvantitative indholdsanalyse har jeg opsøgt de virksomheder, der specifikt nævner inklusionen af handicappede. Efterhånden viste det sig dog, at det var vanskeligt at finde respondenter. Sidenhen valgte jeg derfor at kontakte de virksomheder, der "bare" har skriv om inklusion. Jeg søgte at komme i kontakt med nogen, der var ansvarlige for ansættelsesprocesser og var inde over virksomhedernes arbejde med inklusionen af forskellige grupper.

Jeg valgte at foretage semi-strukturerede interviews. Til hvert enkelt interview havde jeg udarbejdet en interviewguide, men jeg søgte samtidig at forfølge interessante emner, hvis mine respondenter sagde noget interessant, som jeg vurderede kunne være gavnligt at gå videre med. Dette stemmer godt overens med den måde, Tangaard og Brinkman beskriver semi-strukturerede interviews på (Tangaard og Brinkman 2020, 43-44). Idéen om at kunne afvige fra sine på forhånd planlagte spørgsmål for at forfølge interessante spor stemmer fint overens med SDV, da man netop i situationen vurderer, hvad der er relevant, for at opnå den bredeste viden, der passer til ens undersøgelse. Mine interviews med virksomhedsrespondenter har alle foregået mundtligt over enten Microsoft Teams eller telefonisk, mens mine interviews med neurodivergente primært har foregået over e-mail eller chatprogrammer.



”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

### **Autoetnografi**

Min interesse i at få flere neurodivergente i arbejde er, at jeg selv er neurodivergent. Jeg har diagnoserne autisme (Aspergers Syndrom), OCD og social angst. I stedet for at søge at adskille mig selv fra mine diagnoser og forholde mig neutralt, har jeg valgt at benytte mig af autoetnografi.

Charlotte Baarts beskriver, hvordan der grundlæggende findes tre typer af autoetnografi: den reflek-sive etnografi, etnografien baseret på fuldkomment medlemskab, og den litterære etnografi (Baarts 2020, 207-209). Jeg hører ind under etnografien baseret på fuldkomment medlemskab, eftersom jeg er fuldt indlejret i det indstuderede fællesskab, som jeg på forhånd er medlem af (ibid., 208).

I mine interviews har jeg indtaget en subjektiv position. Jeg har ladet mine egne holdninger skinne igennem for at kunne indgå i debatter og udfordre nogle af de holdninger, der har vist sig undervejs.

## Analyse

### Kvantitativ indholdsanalyse

I min kvantitative indholdsanalyse har jeg taget udgangspunkt i Børsens liste over Danmarks 1000 største virksomheder fra 2022 (Kongskov 2022) og baseret min analyse på de 100 største på listen. Siden jeg begyndte på min artikel, er Børsens liste fra 2023 kommet ud, men fordi jeg startede, før denne var tilgængelig, er det altså listen fra 2022, jeg har forholdt mig til. En af virksomhederne på listen, Mærsk Drilling, eksisterer ikke længere som selvstændig virksomhed. Derfor er det endelige antal af virksomheder medtaget i min analyse 99.

Fokusområde	Antal
Ingen skriv om inklusion	6,0% (n=6)
Uspecificeret	3,03% (n=3)
Køn	89,90% (n=89)
Nationalitet	44,44% (n=44)
Seksualitet	43,43% (n=43)
Politisk overbevisning	17,17% (n=17)
Religion	37,37% (n=37)
”Andet”	13,13% (n=13)
Alder	52,53% (n=52)
Etnicitet	42,42% (n=42)
Kulturel baggrund	15,15% (n=15)
”Præference”	2,02% (n=2)
Baggrund	37,37% (n=37)
Overbevisning	4,04% (n=4)
Race	19,19% (n=19)
Neurodivergens	10,10% (n=10)
Handicap/”ability”	42,42% (n=42)
Fysisk kunnen	11,11% (n=11)

Figur 2.1: Oversigt over virksomhedernes fokusområder i deres skriv om inklusion

Inden for handicap er der tre forskellige områder, jeg har valgt at inkludere: handicap/ability generelt, fysisk kunnen (”physical ability”) og neurodivergens. Hver gang fysisk kunnen eller neurodivergens nævnes, har jeg også medtaget det i den generelle kategori handicap, som også dækker over, hver gang ”handicap” eller ”ability” er blevet nævnt uden yderligere specificering. Med ”neurodivergens” menes hver gang virksomheder har nævnt ”mental ability” eller ”mental sundhed”, men også i tilfælde hvor virksomhederne decideret har skrevet ”neurodivergens”.

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

I alt blev handicaps i en eller anden form nævnt 42 gange. Vi kan se, at neurodivergens er blevet nævnt 10 gange, mens fysisk kunnen er nævnt 11 gange. Det betyder, at handicap eller ”ability” er blevet brugt som paraplybetegnelse 21 gange.

Spørgsmålet er nu, hvor mange af de virksomheder, der nævner handicaps, som også har konkrete initiativer til at ansætte flere personer med handicaps.

For at kunne måle antallet af initiativer, har jeg sat en række kriterier op:

- Initiativerne skal handle om ansættelse og rekruttering, altså ikke vedligeholdelse
- Initiativerne skal være konkrete. En virksomhed kan godt have en målsætning om at hyre flere med handicaps ind, men hvis ikke de har en konkret plan for, hvordan dette skal gøres, tæller det ikke
- Initiativerne skal være rettede mod folk med deciderede handicaps og ikke kort- eller længe-revarende sygdom
- Medlemskab af foreninger med fokus på forskellige aspekter af handicaps tæller med, i og med at disse foreninger også kan have fokus på virksomheders rekruttering af personer med handicaps
- Overvejelser om sprogbrug tæller som et konkret initiativ
- Alle initiativer tæller kun, hvis de specifikt nævnes i forbindelse med handicaps

Vedrørende overvejelser om sprogbrug er flere virksomheder begyndt at bruge programmet ”Develop Diverse”, som er et program, der scanner virksomheders skriv og kommer med forslag til, hvordan sproget kan gøres mere inkluderende over for forskellige grupper – herunder folk med fysiske og mentale handicaps (Develop Diverse, u.å.). Når dette specifikke program er blevet nævnt, tæller det derfor med som et konkret initiativ.

Jeg nåede i min første analyse frem til, at der i alt var 42 af de 99 virksomheder, der nævnte inklusionen af folk med handicaps som et fokuspunkt. Det er altså de 42 virksomheder, hvis initiativer jeg har undersøgt.

Initiativ	Antal
Ingen initiativer	52,38% (n=22)
Initiativer til fysisk handicappede	4,76% (n=2)
Initiativer til mentalt handicappede/neurodivergente	26,19% (n=11)
Initiativer til handicappede generelt	21,43% (n=9)

Figur 2.2: Kvantitativ analyse af virksomheders initiativer vedrørende inklusionen af personer med handicaps

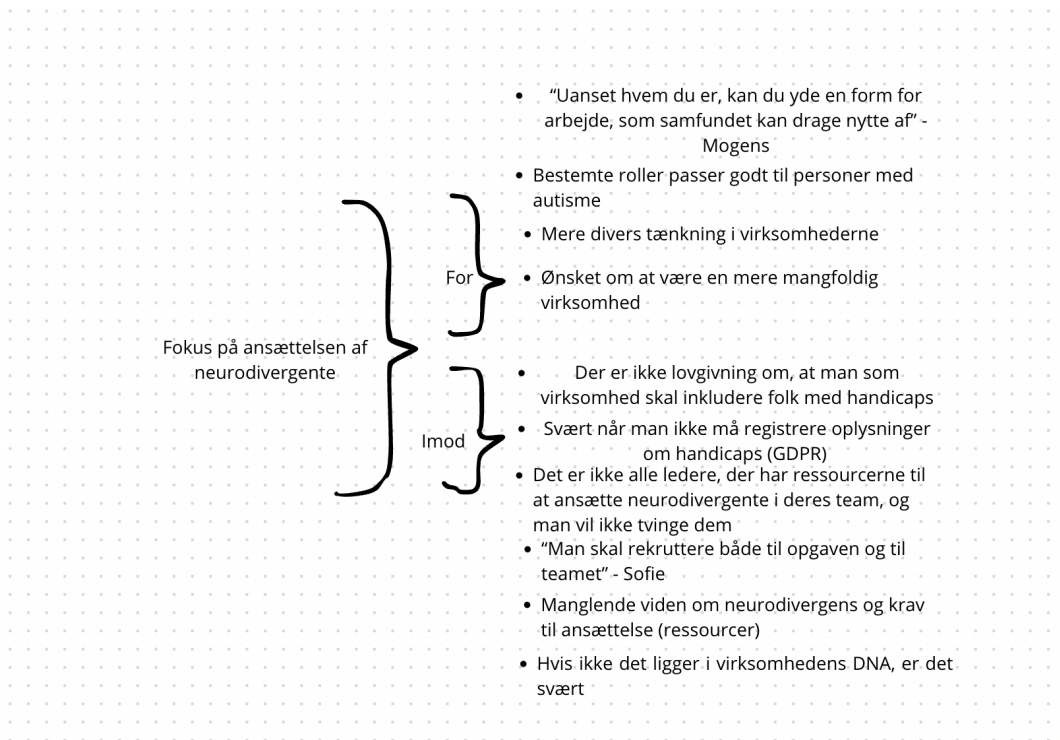
Jeg er nået frem til de tal, som kan ses i model 2.2. Jeg nåede frem til 44 tal i alt, men det skyldes, at to af de undersøgte virksomheder havde initiativer til inklusionen af både folk med fysiske og mentale handicaps. Ni af virksomhederne har initiativer, som er rettet mod personer med handicaps generelt, altså hvor handicap bruges som en samlebetegnelse. 11 af virksomhederne har konkrete initiativer til inklusionen af neurodivergente eller mentalt handicappede, mens 22 virksomheder ikke har konkrete initiativer. Vi kan ud fra tallene konkludere, at der faktisk er en del virksomheder, som ønsker at inkludere folk med forskellige handicaps, men at virksomhederne kan have svært ved at vide, hvordan dette konkret skal gøres. Når det kommer til neurodivergens har alle de virksomheder, der nævner denne gruppe, faktisk konkrete initiativer til inklusionen af dem. Men det er vigtigt at nævne, at dette er 11 ud af 99 virksomheder, og dermed er der noget, der tyder på, at neurodivergens fortsat er et forsømt emne, når det kommer til virksomhedernes udvælgelse af fokuspunkter for inklusion.

### **Eksperientielle netværk**

Jeg har lavet to eksperientielle netværk: et der dækker over virksomhedsrespondenternes argumenter for og imod fokus på inklusionen af neurodivergente, og et der dækker over neurodivergentes oplevelser af hjælp og modstand i forbindelse med ansættelse og rekruttering.

Jeg vil starte med at præsentere netværket vedrørende virksomhedsrespondenters argumenter for og imod fokus på inklusionen af neurodivergente:

## ”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

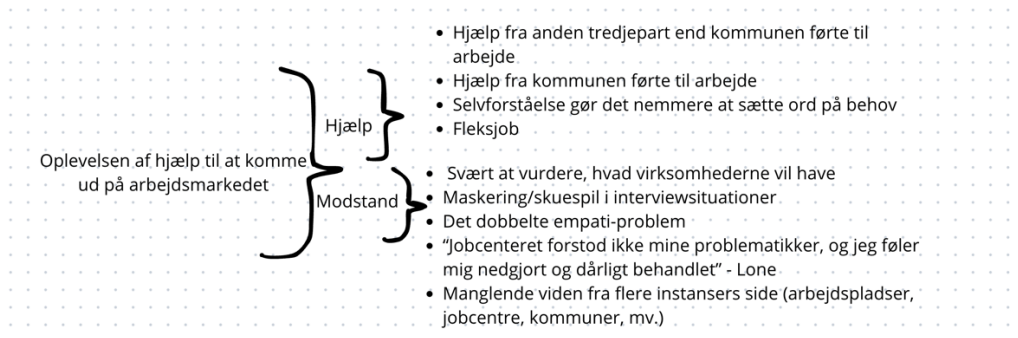


Figur 2.3. Virksomhedsrespondenters argumenter for og imod fokus på inklusionen af neurodivergente

Jeg har valgt at inddrage udtalelser fra Marcus Fich, som er *chief global solution manager* hos Grundfos. Marcus har selv ADHD, men han har erfaring med personaleansvar. Hans udtalelser bruges dog primært i arbejdsgiver-regi, idet han blev ansat ved Grundfos, før han fik sin officielle diagnose. Dermed har han ikke reflekteret videre over ansættelsesforløb andre steder.

Umiddelbart fremstår der i netværket mange argumenter imod og ikke så mange argumenter for at sætte fokus på ansættelsen af neurodivergente. Dette gør sig gældende, fordi jeg primært lykkedes med at få fat i én virksomhed, der har stort fokus på området. Manglen af argumenter for, illustrerer at virksomheder kan have svært ved at retfærdiggøre ansættelsen af neurodivergente, og at de derfor udelader at fokusere på det.

Jeg vil nu introducere netværket vedrørende neurodivergentes oplevelser af hjælp og modstand til at komme i arbejde:



Figur 2.4.: Neurodivergentes oplevelser af hjælp og modstand til at komme i arbejde

Det er vigtigt at nævne, at alle mine neurodivergente respondenter på nær én har autisme som "primær diagnose", men at flere af dem har andre diagnoser ud over deres autisme, som OCD og angst. Jeg har desuden valgt at inddrage Jonas som respondent, selvom han "kun" har været i praktik og dermed ikke har været ude på arbejdsmarkedet endnu. Jonas har dog gjort sig en masse overvejelser om sin tid på arbejdsmarkedet, og derfor er hans svar talt med. Hans svar er dog mest inddraget i mine diskurser, da han ikke har fået hjælp og modstand til at komme ud på arbejdsmarkedet endnu.

### Diskurs 1: "Uanset hvem du er, så kan du noget, som vi i fællesskab kan drage nytte af"

Der er i det eksperimentielle netværk fire argumenter for inklusionen af neurodivergente i virksomhederne: idéen om at alle kan yde noget brugbart, idéen om at neurodivergente (i denne forbindelse personer med autisme) kan yde noget positivt til virksomhederne, idéen om at ansættelsen af neurodivergente giver en mere divers tænkning og ønsket om at være en mere mangfoldig virksomhed. Fælles for disse fire argumenter ligger en blanding af medmenneskeligt fokus og instrumentalisme.

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

På den ene side kan man argumentere for, at de fire argumenter afspejler, hvordan virksomhederne har et ønske om at få neurodivergente til at føle sig værdifulde, samtidig med at virksomhederne har et ønske om at være mangfoldige. På den anden side kan man argumentere for, at virksomhederne selv drager nytte af denne inkluderende tankegang, fordi det ser godt ud i en CSR-rapport, samt at virksomhederne ved netop at ansætte neurodivergente kan få mere arbejdskraft, der måske kan noget andet, og som dermed kan bidrage til virksomheden på en anden måde. Mogens Lindhard, som er *head of global social responsibility* hos Grundfos fremhævede eksempelvis Grundfos’ filosofi i deres ansættelse af neurodivergente: ”Uanset hvem du er, så kan du noget, som vi i fællesskab kan drage nytte af”. I dette citat ligger både en medmenneskelig værdi og en instrumentalistisk værdi.

Man kan argumentere for, at der ligger en appel til etos gemt i ønsket om at skabe en mere mangfoldig arbejdsplads. Udover at handle om tillid til afsender handler etos om imødekommenhed, altså at afsender demonstrerer, at “[...]han er villig til at gøre noget for andres skyld, også uden umiddelbart selv at få noget ud af det” (Lederindsigt u.å.). Ved at søge at inkludere forskellige marginaliserede grupper viser virksomheder, at de er villige til at gøre noget for andres skyld. Men man kan argumentere for, at virksomhederne også får profit ud af en sådan inklusion. Derfor står etos i denne sammenhæng ikke så stærkt. Til gengæld kan man argumentere for, at argumentet er logos-præget, idet der netop appelleres til modtagers ”logiske sans” (ibid.), da mangfoldighedsledelse kan skabe profit og være med til at indføre nyt tankegods i virksomhederne (Væksthus for Ledelse 2023). Dette ligger dog meget implicit hos de personer, jeg har interviewet, som i stedet har valgt at bruge det mere etos-prægede argument om, at alle kan bidrage med noget.

Det er vigtigt at nævne fokus på, at neurodivergente kan egne sig godt til specifikke opgaver. Argumentet stammer fra mit interview med ”Birthe” (Birthe er et dæknavn). Birthe er ansvarlig for området *people experience* i en anonym ingeniørvirksomhed. Birthe argumenterede for, at der i virksomheden findes områder ”hvor man kan sidde og arbejde i dybden”. Senere fortalte Birthe, at man i visse afdelinger ville kunne ”gøre brug af færdigheder... hvis man er på Aspergers med... der er nogen, der har en fantastisk hukommelse”. Det er dog vigtigt, at man i denne sammenhæng er opmærksom på fordomme, der i sidste ende kan gøre mere skade end gavn. Som Emma Mathilde Jørgensen nævner i *Jeg Er Altså Ikke Rain Man*, ses personer med autisme i nogle tilfælde som positive

tilføjelser til virksomhederne, fordi de kan være ekstra detaljeorienterede og hårdtarbejdende (Jørgensen 2022(a), 20). Men i andre tilfælde er det svært for personer med autisme at få arbejde netop grundet fordomme. Derfor er det vigtigt at have for øje, at idéen om, at neurodivergente kan være gode til specifikke ting, som gør dem gode til specifikke opgaver, må balanceres, så man ikke ender med at putte neurodivergente ned i bestemte kasser.

### **Diskurs 2: "Der er noget med lovgivning, der kan være med til at *pushe*"**

Grundet at informationer om, hvorvidt en person er neurodivergent, hører ind under helbredsoplysninger, er dette en særlig kategori af personoplysninger ifølge databeskyttelsesforordningens artikel 9, stk. 1. Det er dog tilladt for virksomheder at opbevare sådanne oplysninger, hvis personen, hvis oplysninger det drejer sig om, har givet eksplicit samtykke til dette (jf. artikel 9, stk. 2a) (EU 2016). Flere virksomheder nævner, både i deres skriv om inklusion og i interviews med repræsentanter, at neurodivergente (og personer med handicaps generelt) er et vanskeligt emne, i og med at det er ulovligt at opbevare sådanne oplysninger. VELUX nævner i deres CSR-rapport fra 2022, at de søger at være mere inkluderende over for personer med handicaps, men at det er umuligt at lave kvantitative målinger, og at de derfor har været nødt til at tage en kvalitativ tilgang i stedet (Velux 2022, 42).

Birthe fremhævede, at lovgivning om ansættelsen af neurodivergente kunne hjælpe med at få flere virksomheder til at fokusere på emnet. Men der opstår i den forbindelse flere dilemmaer, i og med at det altså er ulovligt at have stående, at en person har et handicap, medmindre personen har givet samtykke.

Argumentet om, at det er svært for virksomheder at fokusere på inklusionen af neurodivergente grundet lovgivning bærer umiddelbart præg af logos. Men samtidig bliver argumentet hurtigt en organisatorisk teddybjørn, som virksomhederne klynger sig til. Hvis man som virksomhed afskriver inklusionen af neurodivergente, fordi det ikke kan måles kvantitativt, ignorerer man muligheden for at fokusere kvalitativt i stedet.



”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

### **Diskurs 3: ”De skal jo ligesom købe ind på pakken, både diversitet og inklusion”**

Nogle af de virksomhedsrepræsentanter, jeg interviewede, lagde ”skylden” for manglen af fokus på inklusionen af neurodivergente, over på lederne. ”Hanne” (Hanne er et dæknavn) som er *talent attraction specialist* i en anonym energivirksomhed, udtalte, at lederne skal ”købe ind på pakken, både diversitet og inklusion” og at det kan være en ”skræmmende opgave” for lederne at skulle have fokus på inklusion. Hanne gjorde mig desuden opmærksom på, at energivirksomheden arbejder med deres ledere på at gøre dem mere åbne over for emnet, men at det har taget lang tid. Indtil videre har virksomheden været i gang med arbejdet i to år og har fokus på køn og nationaliteter.

Argumentet om at lederne skal være helt med på idéen om inklusion kan hurtigt blive en organisatorisk teddybjørn. I den anonyme energivirksomhed har denne teddybjørn ført til, at man ikke har rykket sig synderligt på inklusionsområdet i to år.

Sofie Lindegaard fra DFDS nævnte, at det er nemmere at få indført tiltag til diversitet og inklusion i virksomheder, som har det i deres DNA, altså hvor en grundlægger har haft fokus på inklusion. Men i DFDS’ tilfælde ligger denne vilje ikke i virksomhedens DNA. Man kan sige, at dette argument lægger ansvaret over på andre. Idet DFDS’ grundlæggere ikke brændte for inklusion, er det ifølge Sofie Lindegaard svært at implementere.

Argumenterne inden for denne diskurs bærer præg af etos og patos. Det er ledernes følelser, der kommer først, hvilket er et patos-baseret argument. Samtidig er argumentet om, at det er svært at komme i mål med inklusion uden en stærk leder, etos-baseret: med dette argument indrømmer virksomhederne, at de ikke har en leder, der har stærk etos og gennemslagskraft på området til at vise de andre i virksomheden, hvor vigtigt dette emne er.

I diskursen om utryghed ligger et ekstra aspekt i en rekrutterings- og ansættelsessituation, hvor arbejdsgiver er neurotypisk, og arbejdstager er neurodivergent. Jeg har derfor identificeret modsætningsparrene *Arbejdsgiver/Arbejdstager* og *Neurotypisk/Neurodivergent* som tilføjelser til Bang og Døørs kernemodsætninger.

*Arbejdsgiver* og *Arbejdstager* er kernemodsætninger, idet de indtager forskellige roller i en rekrutterings- og ansættelsesproces. Arbejdsgiveren er den, der både bestemmer, hvilke stillinger der skal slås op, udformningen af stillingsopslagene og hvem der i sidste ende skal ansættes. Arbejdstageren er den, der søger arbejde, og som er underlagt arbejdsgiverens beslutningsprocesser.

I Bang og Døørs udlægning af kernemodsætninger er *Autoritet* et af de ni modsætningsforhold (Bang og Døør 2007, 67-69. Citeret i Dakwar et al 2018, 29). *Autoritet* spiller ind i *Arbejdsgiver/Arbejdstager*-modsætningsforholdet, da arbejdsgiveren har autoriteten til at beslutte, hvem der skal ansættes.

Modsætningsforholdet *Arbejdsgiver/Arbejdstager* får tilføjet en ekstra dimension, når den ene part er neurotypisk, og den anden part er neurodivergent. For analysens skyld tillægger jeg her arbejdsgiveren neurotypiske træk og arbejdstageren neurodivergente træk.

Det kan være vanskeligt for neurodivergente og neurotypiske at sætte sig ind i hinandens problemstillinger grundet det dobbelte empati-problem. Damian Milton forklarer det dobbelte empati-problem på følgende vis:

"The 'double empathy problem' refers to a breach in the 'natural attitude' that occurs between people of different dispositional outlooks and personal conceptual understandings when attempts are made to communicate meaning." (Milton 2012, 886)

Milton forklarer yderligere, at det dobbelte empati-problem er opfundet til at forklare, hvorfor personer med autisme og neurotypiske kan have svært ved at forstå hinanden (Milton 2013, 883-884). Men jeg argumenterer for, at begrebet kan udvides til at inkludere alle former for neurodivergens.

Samtidig med at neurotypiske og neurodivergente har svært ved at forstå hinanden, kan det være svært for neurotypiske arbejdsgivere, som ikke på forhånd har viden om neurodivergente, at vide, hvordan de skal forholde sig til ansættelsen. Dermed kan det virke nemmere at lade være med at

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

ansætte neurodivergente til fordel for en neurotypisk medarbejder. ”Lone” (Lone er et dæknavn) nævnte i sit interview, at hun følte, hun blev stemplet ude, så snart hun italesatte sin diagnose.

Opsummerende for denne diskurs kan man sige, at der ligger forskellige aspekter. Virksomhedernes øverste ledelse kan være bange for, at ledere med ansættelsesansvar ikke er klar til at fokusere på inklusion, hvilket kan holde den øverste ledelse tilbage fra at fokusere på emnet. En manglende frontfigur kan også være med til at skabe utryghed. Endelig kan modsætningsforholdet mellem den neurotypiske arbejdsgiver og den neurodivergente arbejdstager skabe utryghed for begge parter i en ansættelsessituation.

#### **Diskurs 4: ”Så er det jo en form for skuespil”**

For mange neurodivergente er det et dilemma, hvorvidt man skal italesætte sin diagnose eller ej. En eventuel italesættelse kan føre til manglende forståelse eller utryghed. ”Frida” (Frida er et dæknavn) nævnte, hvordan hun ofte føler, at hun maskerer gennem hele ansøgningsprocessen. Lone nævnte desuden, hvordan hun har haft svært ved at finde arbejde, da hun har det bedst med at være ærlig og derfor har fortalt om sin neurodivergens, hvilket i hendes opfattelse har skræmt arbejdsgiverne. Cecilie beskrev desuden, at hun i visse tilfælde har ventet med at fortælle sine arbejdsgivere om sine diagnoser, fordi hun først ville bevise sit værd.

I artiklen *Den Neurotypiske Maske* har Emma Mathilde Jørgensen undersøgt de effekter, maskering kan have på personer med autisme. Men maskerings-begrebet kan også bruges om personer med andre former for neurodivergens (Pryke-Hobbess et al 2023). Emma Mathilde Jørgensen konkluderer i *Den Neurotypiske Maske*, at der eksisterer en række fordele ved maskering, som for eksempel en bedre tilpasning til omgivelserne (Jørgensen 2022(b), 43), men at ulemperne kan være store omkostninger for det mentale helbred (ibid., 43). Jørgensen konkluderer, at maskering er komplekst og hverken kan betragtes som positivt eller negativt, fordi maskering både kan skabe muligheder og begrænsninger (ibid., 44). Mine neurodivergente respondenter ser dog oftest maskering som noget negativt, da de ofte føler, de må skjule deres sande jeg for at blive accepteret. Katja er en undtagelse, i og med at hun fortalte, at hun ”altid skriver i ansøgningerne”, at hun har sine diagnoser, og at hun slet ikke har lyst til at arbejde i virksomheder, der afviser hende, fordi de ikke er klar til at tilgodese

hendes behov. Katja fortæller altså om sin neurodivergens, og det har ikke været en hindring for hende. Men som forskning har vist, er dette ikke altid tilfældet.

Valget om at fortælle om sin neurodivergens eller ej i en ansættelsessituation hører ind under maskeringsbegrebet. Dilemmaet om maskering illustreres ved hjælp af en analyse af Thomas Grices samarbejdsmaksimer og Geoffrey Leechs høflighedsmaksimer. Som tidligere nævnt er jeg selv neurodivergent, og jeg fortalte nogle af mine virksomhedsrespondenter om dette. Jeg fortalte om min autisme til Birthe, Marcus Fich, Morten Esmer og Claus Bergman Hansen. Marcus Fich er selv neurodivergent, men jeg har valgt at inddrage mit interview med ham for at illustrere, hvordan neurodivergente relaterer til hinanden, kontra hvordan neurotypiske og neurodivergente relaterer til hinanden.

Jeg italesatte min autisme over for Claus Bergman Hansen, som er leder af Projekt KLAP. Projekt KLAP (også kaldet KLAPjob) er "en beskæftigelsesindsats [...], som laver løntilskud og fleksjob til mennesker med udviklingshandicap og andre kognitive vanskeligheder" (KLAPjob, u.å.). KLAPjobs mål er altså at få neurodivergente i beskæftigelse. Claus Bergman Hansen har selv en søn med autisme. Derfor havde han allerede inden sin ansættelse som leder af KLAPjob erfaring med neurodivergens. Alligevel udviste han, ud fra et neurodivergent perspektiv, en mangel på forståelse for neurodivergentes problematikker. Eksempelvis nævnte han, at hans søn plejede at lave "stimming". Stimming, eller selvstimulerende adfærd, består af "handlingerne uden tilsyneladende formål, der hjælper personen med at regulere sig selv" (Sanz 2023). Stimming kan eksempelvis have til formål at lave sensorisk eller emotionel regulering og gøre det nemmere for neurodivergente at håndtere uvante situationer (ibid.). Claus Bergman Hansen nævnte, at hans søn i en periode lavede selvstimulerende adfærd ved at "slaske med hænderne", når han gik, men at Claus Bergman Hansen havde bedt ham lade være med dette, da det fik ham til at "ligne en udviklingshandicappet". Sønnen gav efterfølgende udtryk for, at han stadig havde lyst til at "slaske med hænderne", men at han ikke gjorde det, fordi Claus Bergman Hansen havde sagt til ham, at folk kiggede. Claus Bergman Hansen sagde desuden, at neurodivergente kunne lære at være sociale ved at "kopiere andre mennesker". Både det at stoppe sønnen i at lave selvstimulerende adfærd, og idéen om at neurodivergente kan tilegne sig sociale færdigheder ved at kopiere andre, spiller ind i en tendens om maskering og diverse

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

fordomme, der eksisterer omkring neurodivergente. Maskering kan føre til udbrændthed og gøre, at den neurodivergente har svært ved at finde sin sande identitet (LA Concierge Psychologist, u.å.). Jeg havde inden interviewet fortalt Claus Bergman Hansen om min egen autisme-diagnose, og han var derfor bevidst om, at problematikken omkring maskering også vedrører mig.

Hvis vi kigger på samarbejdsmaksimerne, brød Claus Bergman Hansen ingen af dem under interviewet. Han var informativ (kvantitet), han sagde ikke noget, han selv mente var forkert (kvalitet), han sagde ikke noget, der ikke var relevant i interview-situationen (relevans), og han talte klart og specifikt (præsentation) (Samarbejdsmaksimerne er citeret i Dakwar et al 2018, 9). Men ved at udvise manglende sympati for neurodivergentes (og dermed mine) problemstillinger, minimerede Claus Bergman Hansen ikke antipatien mellem mig og ham. Han skabte desuden stor uenighed, da han vidste, jeg er neurodivergent, og at jeg dermed kan sætte mig ind i hans søns behov for selvstimulerende adfærd. Ved at bryde flere af høflighedsmaksimerne fremstod Claus Bergman Hansen i min optik utroværdig, og jeg blev i tvivl, om han er den rigtige til at lede KLAPjob, når det er sådanne tanker, han gør sig om neurodivergente og deres problemstillinger.

Analysen af interviewet med Claus Bergman Hansen viser, at man som neurodivergent kan blive nedslået, hvis en neurotypisk arbejdsgiver udtrykker ignorans. Dermed bliver det i sådanne situationer nemmere for den neurodivergente ikke at italesætte sin neurodivergens, fordi man aldrig ved, om personen på den anden side af bordet er i stand til at sætte sig ind i ens problematikker.

Det er dog ikke al kommunikation, der går så galt som interviewet med Claus Bergman Hansen. Alligevel tegner der sig nogle mønstre, der viser, at italesættelsen af egen neurodivergens kan føre til både positive og negative udfald.

Før jeg nævnte over for Birthe, at jeg selv har autisme, kom hun med nogle udtalelser, der forekom stereotypiske. Birthe fik først i slutningen af interviewet at vide, at jeg har Aspergers Syndrom. Inden Birthe fik denne viden, brugte hun personer med Aspergers Syndrom som eksempel på en gruppe af neurodivergente, hvis evner en virksomhed kan benytte sig af. Birthe sagde, at man i visse afdelinger kunne gøre brug af folk med Aspergers Syndrom, der nogle gange har en ”fantastisk hukommelse”. Birthe vidste altså på daværende tidspunkt ikke, at jeg selv har Aspergers Syndrom, og derfor

kunne hun ikke vide, at denne kommentar ville gøre mig skeptisk, da der fortsat eksisterer en stigmatisering om, at personer med eksempelvis autisme udelukkende klarer sig godt i bestemte stillinger, og at virksomheder må anstrenge sig for at finde pladser til dem. Denne tankegang skriver Hurley-Hanson et al sig også ind i deres syvtrinsmodel for ansættelsen af personer med autisme. I og med at Birthe ikke vidste, at jeg selv har Aspergers Syndrom, kan man ikke sige, at hun med dette eksempel søgte at minimere antipati og få mig til at føle mig velkommen. Det er snarere tilfældet, at Aspergers Syndrom er en af de diagnoser, der eksisterer mange stereotyper om. Da Birthe fik kendskab til min diagnose, var hendes første og eneste kommentar, at jeg er "et helt menneske", og hun spurgte, om jeg nogle gange følte, jeg blev reduceret til min diagnose. Ved netop at sige, at jeg er "et helt menneske" og spørge ind til mine erfaringer med stigmatisering, viste Birthe en åbenhed og en vilje til at lytte til mig. Dermed kan man sige, at hun søgte at minimere eventuel antipati, og at hun derfor gjorde brug af empati-høflighedsmaksimen (Dakwar et al 2018, 11). Det interessante er, at hun, inden jeg forklarede, at jeg har Aspergers Syndrom, netop valgte at bruge Aspergers Syndrom som eksempel og spillede ind i stereotyper. Ved netop at udtale, at personer med Aspergers Syndrom nogle gange har god hukommelse og kan bruges til specifikke afdelinger til at løse specifikke opgaver, reducerer hun personer med Aspergers Syndrom til en færdighed og en stereotyp. Men da hun opnår viden om, at jeg selv har Aspergers Syndrom, går hun pludselig op i at fortælle mig, at hun ser mig som et helt menneske. Meningen med kommentaren er at minimere antipati, men idet hun allerede er kommet med udtalelser, der virker stereotype og en anelse stødende, er effekten ikke så positiv, som den kunne have været.

I mit interview med Morten Esmer (talent- og udviklingschef hos Dagrofa-koncernen) gjorde jeg fra begyndelsen klart, at jeg har autisme. Morten nævnte, at der er steder i virksomheden, hvor personer med handicaps kan være en fordel, og hvor det kan være en hindring, men at alle, hvad end de har et handicap eller ej, har forskellige styrker og svagheder. Morten Esmer spurgte mig efterfølgende, hvor jeg så min autisme som en styrke, og hvor jeg så den som en svaghed. Ved netop at spørge om dette virkede Morten Esmer interesseret i mine svar og fremstod sympatisk i mine øjne, hvilket gjorde mig mere tryk i interviewsituationen. Senere italesatte Morten Esmer, hvordan han passede på med ikke at sige noget, der kunne støde mig på baggrund af min diagnose. Han forklarede det på følgende vis:

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

Jeg tør ikke rigtig sige noget, for jeg vil jo ikke træde nogen over tæerne [...] du snakker bare til mig som alle andre mennesker, og det ved du også godt. Men stadigvæk er der et eller andet underliggende, fordi du har sagt til at starte med, at du har autisme som diagnose.

Efterfølgende sagde Morten Esmer, at han bare så mig som en ”fantastisk kvinde, hun er super mega nice”. Morten Esmer anerkendte altså, at han ikke vidste, hvordan han skulle agere i samtalen med en neurodivergent. Men samtidig ser han, at jeg er en ”fantastisk kvinde”. Med denne kommentar søgte Morten Esmer at anerkende sine egne forbehold, samtidig med at han søgte at minimere antipatien mellem os. Med bemærkningen om, at jeg er en ”fantastisk kvinde”, som tilsyneladende kommer ud af ingenting, bifalder han mig, hvilket også er en høflighedsmaksime (Dakwar et al 2018, 10). Det er i denne sammenhæng interessant, at kommentaren falder, lige efter at Morten Esmer er kommet til – bevidst eller ubevidst – at udbrede en stereotype, som han også efterfølgende udbedrer med sit sprogbrug. Der tegner sig et mønster om, at Morten Esmer, når interviewet drejede i retning af autisme, passede særligt på og overvejede sine ord med ekstra omhu for ikke at støde mig. Han kunne ikke vide, at denne særlige påpasselighed gjorde mig en smule utilpas og fik mig til at føle, at antipatien mellem os voksede. Jeg mærkede i dette tilfælde tydeligt det dobbelte empati-problem, da Morten Esmeres viden om italesættelsen af neurodivergens over for en neurodivergent formentlig ikke var stor, hvilket han også selv italesatte undervejs i interviewet.

Marcus Fich og jeg er begge neurodivergente. Vi havde derfor automatisk en fælles forståelse, idet der ikke var den barriere imellem os, som det dobbelte empati-problem kan skabe, hvis én part er neurotypisk, og en anden part er neurodivergent. Marcus Fich bragte i flere tilfælde min Aspergers-diagnose i spil, da han brugte flere eksempler, hvor han både inkluderede personer med Aspergers Syndrom og personer med ADHD. Eksempelvis talte vi om, at det er blevet mere socialt acceptabelt at arbejde hjemme efter COVID-19, og at dette kan være en fordel for neurodivergente. Her nævnte Marcus Fich, at der generelt var kommet større forståelse for arbejdstilrettelæggelse, og at neurodivergente kan have behov for at tilrettelægge deres arbejdsdag på anderledes vis. Her nævnte Marcus Fich så, at ADHD var som et batteri, og at han ikke vidste, hvordan det var med Aspergers Syndrom.

Ved netop at inddrage sine egne personlige erfaringer og samtidig inddrage min diagnose skabte Marcus Fich empati og gjorde, at vi begge kunne sætte os ind i hinandens problemstillinger.

Alt i alt kan man sige, at to af de neurotypiske interviewpersoner med viden om min neurodivergens (Birthe og Morten Esmer) prøvede at minimere antipatien mellem os ved at skabe empati med forskellige kommentarer, hvor de inkluderede folk med min specifikke diagnose. Men fordi de begge manglede viden om autisme, endte disse kommentarer, uden at det har været hensigten, med at få mig til at føle mig mere anderledes og spille ind i negative stereotyper. Analysen viser, at neurotypiske kan have svært ved at vide, hvordan man skal agere, når man har en samtale med en neurodivergent. Der kan være mange forklaringer på denne problematik, men de to mest prominente er mangel på forståelse og empati. Dette kan hjælpe med at forklare, hvorfor det kan være svært for en neurotypisk arbejdsgiver at få en neurodivergent arbejdstager ind til en jobsamtale, og at det for den neurotypiske arbejdsgiver kan være nemmere at springe den neurodivergente kandidat over.

Konkluderende om diskursen om italesættelse kan man sige, at neurodivergente ofte oplever at stå i et dilemma, hvor de ikke ved, hvorvidt det er "sikkert" at italesætte sin egen neurodivergens eller ej, eftersom man ikke ved, hvordan den anden part vil reagere. Som jeg netop har illustreret i eksemplet med analysen af samarbejds- og høflighedsmaksimer, reagerer mennesker vidt forskelligt, når man som neurodivergent italesætter sin diagnose, og dermed er det svært at navigere rundt i, hvem der vil reagere hvordan, og hvordan det eksempelvis vil påvirke ens chancer i forbindelse med et ansættelsesforløb.

#### **Diskurs 5: "Det er meget præget af uvidenhed, mystik og fordomme"**

Et af de argumenter, som går igen på tværs af interviews, er argumentet om manglende viden. De neurodivergente interviewpersoner føler, jf. mit eksperimentielle netværk vedrørende hjælp og modstand, at forskellige instanser mangler viden om deres behov og deres situation. Samtidig oplevede visse neurodivergente, at de manglede viden om deres egne behov. Derfor omfatter denne diskurs både viden om håndteringen af neurodivergente samt viden fra den neurodivergentes side om egne behov og kompetencer.



”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

De respondenter, jeg har talt med fra virksomheder, fremhæver i flere forskellige tilfælde, at virksomhederne mangler viden om håndteringen af neurodivergente, og at en sådan viden måske ville gøre det lettere at inkludere neurodivergente. Morten Esmer hævdede for eksempel, at viden og ”gode historier” ville gøre andre ledere opmærksomme og mere åbne over for idéen om at have fokus på området.

Idéen om manglende viden er også noget af det, Emma Mathilde Jørgensen har belyst i sin forskning. Manglende viden kan føre til fordomme og stereotyper. Der kan eksempelvis opstå et billede af, at alle med autisme er ligesom Rain Man-karakteren i filmen af samme navn (Jørgensen 2022(a), 26). Personer med andre former for neurodivergens risikerer også at blive ramt af fordomme, der i sidste ende kan føre til selvstigmatisering, hvor den neurodivergente begynder at tvivle på egne evner (Psykiastrifonden, u.å.).

En del af forklaringen på denne manglende viden kan være det dobbelte empati-problem. ”Kim” (Kim er et dæknavn) fortalte for eksempel, at han følte, han godt ville kunne varetage et fuldtidsarbejde, hvis arbejdsgiver havde den rette forståelse for hans behov. Det dobbelte empati-problem er dog ikke ensbetydende med, at neurodivergente aldrig kan få hjælp og forståelse af neurotypiske. Det kan blot være med til at belyse, hvorfor det er svært for neurotypiske og neurodivergente at forstå hinanden.

Idéen om, at virksomhederne mangler viden for at kunne ansætte neurodivergente virker umiddelbart logos-præget, i og med at en mangel på viden er et logisk argument. Samtidig skal man passe på, at argumentet ikke ender med at blive en organisatorisk teddybjørn. Hvis man som virksomhed opsøger viden fra forskellige kilder og dermed opnår en bedre forståelse, får man bedre forudsætninger for at ansætte og lede neurodivergente.

Katharina gav i sit interview udtryk for, at det har været svært for hende at lære at forstå sine egne behov og begrænsninger, og at hun derfor har været på selvforståelseskurser. Samtidig tænker hun, at sådanne kurser kan være relevante for andre. Selvforståelseskurser handler om ”[...]hvordan autisme- eller ADHD/ADD-måden at tænke på, matcher til deres tankestil” (Psykologisk Ressource

Center, u.å.). Men disse kurser er altså målrettede personer, der føler, de mangler viden om egne behov, og det er ikke alle, der ville have gavn af dem. Hvis man som neurodivergent føler, at man mangler viden om sin diagnose (hvilket altså var tilfældet for Katharina), kan en større selvindsigt dog være med til at gøre det nemmere for den neurodivergente at forklare sine egne behov. Jonas forklarede, at han ikke følte, han ville være i stand til at søge arbejde og i stedet går efter at komme i fleksjob efter endt uddannelse, men at hvis han skulle søge arbejde på egne præmisser, ville det kræve kompetencetræning.

### **Diskurs 6: "Jeg var hundeangst for kommunen i starten"**

Som mit eksperimentielle netværk over neurodivergentes oplevelser af hjælp og modstand viser, opfattes tredjeparter både som noget positivt og noget negativt. Tredjeparter dækker her over instanser, der hjælper neurodivergente i arbejde, som kommunen, jobcentre (som hører under kommunen), projekter som KLAPjob eller specialisterne, m.fl. De neurodivergente kan opleve, at én tredjepart hjælper dem, mens en anden tredjepart mangler forståelse og dermed hindrer dem i at komme ud på arbejdsmarkedet. "Frida" anså eksempelvis jobcenteret som en institution med manglende forståelse, hvor hun blev trukket igennem langsommelige og opslidende forløb, hvor der ikke blev taget hensyn til hendes behov. Kommunen kan både være en hjælp og en hindring. Kim er et godt eksempel på dette. Han har været igennem forløb hos to forskellige kommuner, hvilket er endt med, at han i dag er i fleksjob. Jobcentrene hører ind under kommunen, og disse er der flere delte meninger om. Katharina oplevede desuden, at et forløb hos en tredjepart udenfor kommunen hjalp hende.

### **Delkonklusion**

Jeg har i min analyse identificeret seks diskurser, der kan hjælpe os med at forstå, hvorfor neurodivergente kan have svært ved at finde arbejde.

Den første diskurs, som er diskursen om mangfoldighed og positiv udnyttelse, er egentlig positiv, fordi den formentlig kan hjælpe neurodivergente med at komme ud på arbejdsmarkedet. Man skal dog passe på, at man ikke spiller ind i diverse fordomme, som at neurodivergente passer godt til bestemte stillinger. Jeg ønsker at påvirke denne diskurs i en retning, hvor idéen om, at man kun har

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

gavn af neurodivergente i bestemte stillinger, forkastes, men hvor idéen om at virksomhederne har gavn af neurodivergente bibeholdes.

Jeg ønsker at ændre diskurs 2-5, da disse diskurser bygger på manglende viden, ignorans og organisatoriske teddybjørne. Diskursen om lovgivning bruges som undskyldning til ikke at ansætte neurodivergente. Målet med et løsningsforslag må derfor være, at ansættelsesansvarlige ser fordelene i kvalitative løsninger frem for kvantitative. Man behøver som virksomhed ikke have en fast kvote for, hvor mange neurodivergente man vil ansætte, så længe man er villig til at lære, italesætte og være imødekommende.

Diskurs 6, som er diskursen om tredjeparter, er mere vanskelig, idet det kan være svært at vide, hvilke tredjeparter der opfattes som positive og kan konsulteres. Derfor må pointen med et løsningsforslag være at ændre denne diskurs og give neurodivergente mere agens. Alligevel kan det være nyttigt for virksomheder at konsultere tredjeparter, hvis de selv mangler viden om neurodivergente, men den neurodivergentes egne ord skal altid komme først, i og med at man ikke altid kan vide, om tredjeparterne har gode intentioner.

## **Løsningsforslag**

Som min analyse har vist, kan der være mange forskellige grunde til, at neurotypiske arbejdsgivere har svært ved at fokusere på at rekruttere flere neurodivergente til virksomhederne. Det er en fin balancegang, idet der også eksisterer mange fordomme og skadelige diskurser om, hvad det vil sige at være neurodivergent. Min pointe med artiklen er ikke at sige, at neurodivergente skal have særlig forrang, når det kommer til at få arbejde, for det bliver også diskriminerende over for neurotypiske arbejdstagere. Min pointe er derimod, at neurodivergente ofte er i stand til at varetage de samme stillinger som neurotypiske, men at de kan have behov for mere støtte.

Jeg har søgt at udarbejde et løsningsforslag, som ikke har til formål at adskille neurodivergente og neurotypiske, men derimod gøre ansættelses- og rekrutteringsprocessen mere lige og tilgængelig for begge parter, samtidig med at arbejdsgiverne får en konkret referenceramme for, hvordan de

skal håndtere rekrutteringen og ansættelsen af neurodivergente, hvis de ikke har erfaring på området. Løsningsforslaget er baseret på en blanding af de seks diskurser og eksisterende forskning.

### **Situationel Dialektisk Rekruttering og Ansættelse (af Neurodivergente)**

Jeg foreslår Situationel Dialektisk Rekruttering og Ansættelse af Neurodivergente (herefter forkortet SDRAN). SDRAN er en afgrening af Situationel Dialektisk Rekruttering og Ansættelse, som er et begreb, jeg kommer til at uddybe i en senere artikel. I denne artikel vil jeg fokusere på den gren, der retter sig mod neurodivergente. I modellen indgår en række trin samt syv fundament, som SDRAN bygger på. Jeg vil starte med at gennemgå trinnene samt diskutere deres tilblivelse, før jeg dykker dybere ned i de syv fundament.

### **Stillingsopslaget**

Davies et al. afdækkede i deres artikel, hvordan neurodivergente ofte føler, at jobopslagene, som virksomhederne lægger ud, er for uspecifikke (Davies et al. 2023, 1755). Det drejer sig først og fremmest om, at de færdigheder, der beskrives i jobopslaget, ofte beskrives på vag vis og i virkeligheden ikke passer til stillingsbetegnelsen (ibid., 1755). Derfor er første trin i SDRAN, at lederne, der skriver jobopslagene, grundigt overvejer, hvilke færdigheder der er absolut nødvendige at besidde i relation til stillingen (jf. Hurley-Hanson et al. 2020, 244). Hvis det for eksempel er en stilling, der ikke kræver videre socialisering, er det måske ikke så relevant at skrive i et jobopslag, at man skal være en "god holdspiller" (ibid., 244). Det er en konstant tilpasning, som lederne må lave, og som stemmer godt overens med den situationelle dialektiske tankegang, som modellen baserer sig på.

### **Vurdering af ansøgere og kandidater**

Et punkt, der gik igen under mine interviews, er, at det er svært for neurodivergente at vide, hvordan de bedst skal sælge sig selv i en skriftlig ansøgning. Frida nævnte, at hele processen er en form for maskering for hende, da hun nøje brugte tid på at sætte sig ind i virksomhedens behov og skrive i en stil, der passede til virksomheden. Kim nævnte, at han mente, man skulle droppe den skriftlige ansøgning og i stedet bare sende sit CV. Hele processen med at skulle sælge sig selv bedst muligt kan altså være vanskelig for nogle neurodivergente. Derfor er en del af mit forslag, at den skriftlige ansøgning droppes, og at ansøgere kun sender deres CV. Som arbejdsgiver vælger man, hvem der skal

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

indkaldes til praksisprøve og efterfølgende have jobbet, baseret på en blanding af tidligere erfaring og relevante kompetence. Der er dog visse udfordringer i denne vurdering, der må medregnes.

Idet at mange neurodivergente kan have svært ved at finde arbejde, kan det være svært for dem at erhverve så meget erfaring som neurotypiske ansøgere. Dette gør, at man som neurodivergent, hvis man udelukkende bedømmes på erfaring, risikerer at stå skidt i forhold til neurotypiske kandidater. Især fordi mange neurodivergente er i fleksjob. Hvis vi for eksempel bruger autisme som eksempel, ender 10% i ordinær beskæftigelse, mens 9% ender i fleksjob. 38% ender på ”kontanthjælpslignende ydelser” (Autismeforeningen 2021). Det er svært at få et konkret overblik over, specifikt hvor mange neurodivergente, der er i fleksjob. Men næsten alle mine neurodivergente interviewpersoner var enten i fleksjob eller på førtidspension. For at inkludere neurodivergente på arbejdsmarkedet og implementere SDRAN, er det derfor nødvendigt, at erfaring fra fleksjob inkluderes på lige fod med erfaring fra fuldtidsarbejde. Da et fleksjob som udgangspunkt er midlertidigt (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering u.å.), kan man i visse tilfælde som neurodivergent gå fra fleksjob til fuldtidsarbejde, og hvis man gør dette og ønsker ansættelse i en virksomhed, er det altså vigtigt, at arbejdsgiverne, ifølge SDRAN, medtager fleksjobs som relevant erfaring. Det kan for eksempel være, at den neurodivergentes erfaring fra fleksjobs er mere relevant end en anden kandidats erfaring fra fuldtidsarbejde, og så er det altså oplagt at vælge kandidaten med fleksjob-erfaring. Det kan også være, at den neurodivergente kandidat ikke har så meget erfaring som andre kandidater, i og med at vedkommende kan have stået uden for arbejdsmarkedet i en kortere eller længere periode. Derfor foreslår jeg, at man, udover at vægte fleksjob-erfaring på lige fod med erfaring fra fuldtidsarbejde, vægter færdigheder på samme niveau som erfaring. Hvis man i sit stillingsopslag beskriver, hvilke færdigheder man ønsker en kandidat har, kan kandidaten vælge at skrive de færdigheder, vedkommende mener, han eller hun har, og som passer til rollen, på sit CV, og så spiller disse en lige så stor rolle som erfaring. Det kan også være, at en kandidat har nogle færdigheder, som ikke direkte er beskrevet i stillingsopslaget, men som vedkommende mener er relevante, og så kan disse også medtages.

### **Eventuelt særlige behov**

Det er langt fra alle neurodivergente, der har behov for særlige hensyn eller har lyst til at oplyse virksomhederne om deres diagnose. Dette er også vigtigt at tage hensyn til, idet pointen med SDRAN

er, at det skal være frivilligt, om man som neurodivergent har lyst til at oplyse om sådanne affærer. I SDRAN er en vigtig del af modellen, at den neurodivergente kan vælge at skrive i ansøgningen, om vedkommende har nogle særlige behov, der skal tages hensyn til under praksisprøven. Det er vigtigt i denne sammenhæng at holde sig for øje, at et af fundamenterne i SDRAN er *Balance*, og heri indgår balancen mellem, hvor meget hensyn man skal tage. Det er op til den neurodivergente arbejdstager i denne sammenhæng at vurdere, hvorvidt vedkommende overhovedet har brug for særlige hensyn, og om vedkommende har lyst til at italesætte sin diagnose.

### **Viden og egen bias**

Efter at have modtaget ansøgningerne skal lederen gå til en HR-medarbejder, der skal hjælpe med at sortere i ansøgningerne. Hvis der er nogen neurodivergente, der har søgt stillingen, og som har skrevet om særlige behov, skal HR-medarbejderen og lederen tale om, hvad diagnosen og de særlige hensyn kan have af betydning i ansættelsessituationen. På den måde er håbet i SDRAN, at potentielt bias minimeres. Hvis arbejdsgiver mangler viden om netop den diagnose, en neurodivergent kandidat har, skal arbejdsgiver søge information. Dette kan eksempelvis foregå gennem en forening eller en anden tredjepart, som har overblik over, hvad den specifikke diagnose kan indebære. Et meget vigtigt element i SDRAN er dog, at det altid er den neurodivergentes egne ord, der vægtes højest. Hvis en tredjepart eventuelt siger, at den neurodivergente kunne have behov for en specifik ting i ansættelsesprocessen, men at den neurodivergente ikke selv beskriver, at det er en nødvendighed, behøver man som virksomhed ikke tage disse hensyn. Eller hvis den neurodivergente siger, at vedkommende har brug for et specifikt hensyn, men at tredjeparten siger, det er unødvendigt, er det den neurodivergente, der skal lyttes til. Tredjeparter er ikke alvidende. Derfor er det igen en balancegang, at man både lytter til tredjeparten og den neurodivergente, men at den neurodivergentes ord altid vægtes højest.

### **Fra jobsamtale til færdighedsprøve**

Neurodivergente kan i visse tilfælde have svært ved at begå sig rent socialt, og en jobsamtale kan derfor kræve, at den neurodivergente i høj grad maskerer, så arbejdsgiver ikke "skræmmes væk" af personens neurodivergente træk. Som jeg afdækkede i min analyse af samarbejds- og høflighedsmaksimer, var der flere neurotypiske respondenter, der havde svært ved at begå sig under

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

interviewet, eftersom de ikke var vant til at sidde over for en neurodivergent og ikke vidste, hvad der var ”acceptabelt” at sige. Jobsamtaler med en neurotypisk og en neurodivergent part kan altså skabe en endnu større usikkerhed end jobsamtaler mellem to neurotypiske. Frida beskrev i sit interview, hvordan det handler om, at ”virksomhederne skal have opmærksomhed på, og italesætte aktivt medarbejdere imellem og signalere udadtil, at det er ok, at ikke alle medarbejdere er super udadvendte, imødekommende, tryghedsskabende, gode til smalltalk osv.” Det kan dog være vanskeligt, da det i de fleste tilfælde er under jobsamtalen, at lederen bedømmer ansøgerens karakter. Og hvis ikke ansøgeren umiddelbart er social og udadvendt, kan det være, at lederen ser vedkommende som isoleret og ikke et godt match til virksomheden – også selvom stillingen måske i virkeligheden ikke drejer sig om at være social.

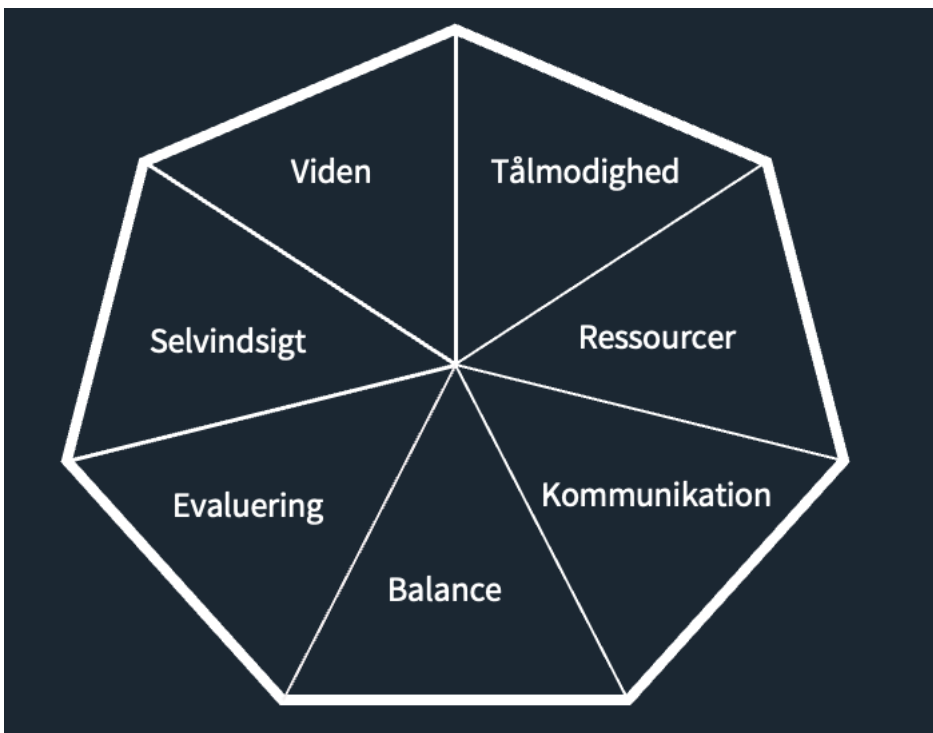
Der kan være fordele og ulemper ved helt at afskaffe jobsamtalen. I visse tilfælde, hvor stillingen eksempelvis kræver en social medarbejder, kan jobsamtalen være en fordel. Men som jeg har vist, og som Davies et al. også fremhæver i deres artikel, kan jobsamtalen netop være med til at afskrække neurotypiske ledere fra at ansætte neurodivergente, samtidig med at det kan være vanskeligt for neurodivergente at navigere i (Davies et al 2023, 1755).

Flere af de neurodivergente i Davies et als undersøgelse nævnte, at de manglede at kunne bevise deres værd i en praktisk prøve (ibid., 1755). Grundfos har implementeret det, de kalder en *Neurodiversity hiring process* (Grundfos 2022, 40). Denne er blevet indført i forskellige udelandske filialer. Mogens Lindhard forklarede, at det går ud på, at en tredjepart forinden har screenet neurodivergente kandidater, som derefter kommer ind til en praksisprøve hos Grundfos. Til denne praksisprøve bedes kandidaterne løse en opgave, der relaterer sig til stillingen, Grundfos ønsker at besætte, og kandidaterne bedømmes på deres evne til at løse den stillede opgave frem for deres evne til at være sociale. I Grundfos’ tilfælde er det altså en tredjepart, der har fundet kandidaterne, men det betyder ikke, at man ikke kan implementere en praksisprøve uden en tredjepart. Mit forslag er (som tidligere nævnt), at man afskaffer jobsamtalen i situationer, hvor arbejdets primære fokus ikke er at være social. Når jobsamtalen er afskaffet, bruger man i stedet modellen, hvor man sætter kandidaterne til at løse en opgave relateret til stillingen. Den, der løser opgaven bedst, og som derudover vurderes til at have en blanding af den mest relevante erfaring og de mest dækkende kompetencer, får

arbejdet. Davies et al. viste i deres artikel, at både neurotypiske og neurodivergente kunne drage nytte af en praksisprøve (Davies et al. 2023, 1755), og dermed fungerer denne for både neurotypiske og neurodivergente og stiller parterne mere lige, i og med at gode sociale evner ikke giver et forspring, medmindre stillingen kræver gode sociale evner.

### Fundamenterne bag SDRAN

Der eksisterer syv fundamenter i SDRAN, som jeg har valgt at opstille i en heptagon. Figurens udformning er inspireret af Diamanten, der er en situationel dialektisk model til kommunikationsplanlægning, som udlægges i værket *Professionel Kommunikation* fra 2018 (Fanth & Andreassen 2018, 15). I Diamanten er alle siderne ligeværdige (ibid., 16), hvilket, når det drejer sig om kommunikationsplanlægning, betyder, at man selv vælger, hvilke facetter fra modellen, man inkorporerer i sit arbejde. I min models tilfælde er alle facetter dog lige vigtige, da de alle er essentielle fundamenter, man grundigt må overveje, hvis man ønsker at gøre brug af SDRAN.



Figur 3.1: Heptagon-model over SDRANs fundamenter



”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

## Viden

Emma Mathilde Jørgensen argumenterer i *Jeg Er Altså Ikke Rain Man* og *Den Neurotypiske Maske* til, at der mangler viden om autisme. Derfor indgår viden også som en facet i hendes model, Situationel Dialektisk Ledelse af Neurodivergente (Jørgensen 2022(b), 37). Jørgensen bruger facetten til at aflive myter om autisme (ibid., 37).

*Viden* refererer i SDRAN til den viden, arbejdsgivere må søge at opnå om neurodivergentes problemstillinger. Denne viden kan, som jeg uddybede tidligere, komme fra tredjeparter, HR-afdelinger eller den neurodivergente selv. Viden kan kun opnås gennem forskellige *Ressourcer*, og dermed hænger modellens ressource-fundament uløseligt sammen med videns-fundamentet. Jeg har alligevel valgt at adskille de to, idet *Viden* kun kan opnås gennem *Ressourcer*, samtidig med at man, når man har opnået de nødvendige ressourcer, selv er ansvarlig for at opnå denne viden i dialog med det nye netværk, man har skabt.

Samtidig med, at viden dækker over de ansættelsesansvarlige lederes egen viden, handler begrebet også i høj grad om HR-medarbejdernes viden. I dette tilfælde er det ikke så meget viden om de forskellige diagnoser, men mere viden om, hvordan man italesætter ubevidst bias og på hensigtsmæssig vis hjælper lederne med at gennemføre rekrutteringen og ansættelsen af neurodivergente.

## Tålmodighed

Emma Mathilde Jørgensen nævner i *Den Neurotypiske Maske* tålmodighed som en facet i Situationel Dialektisk Ledelse af Neurodivergente (Jørgensen 2022(b), 35). I Jørgensens model handler aspektet mest om tålmodighed med de nye neurodivergente medarbejdere, der måske har brug for mere tid til at falde til i virksomheden, end en neurotypisk medarbejder eventuelt ville have (ibid., 35). I SDRAN handler fundamentet *Tålmodighed* om, at lederne i virksomhederne må have tålmodighed med processen, samtidig med at HR-medarbejderne må have tålmodighed med de enkelte ledere og undgå for meget frustration over, at det kan tage lang tid for lederne at tilpasse sig denne nye rekrutterings- og ansættelsesproces.

Lederne skal, for at SDRAN skal kunne fungere i praksis, have tålmodighed med processen samt de neurodivergente kandidater. En undersøgelse lavet af The Institute of Leadership viser, at halvdelen af alle ansættelsesansvarlige i virksomheder ikke ville ansætte neurodivergente (The Institute of Leadership u.å.). Med SDRAN søger jeg, som tidligere nævnt, at gøre en rekrutterings- og ansættelsesprocessen mere tryk for både arbejdsgiver og arbejdstager, så både flere arbejdsgivere føler sig trygge ved at ansætte neurodivergente, samtidig med at neurodivergente arbejdstagere føler sig trygge i at søge arbejde og ikke i så høj grad føler sig nødsagede til at gå igennem tredjeparter for at søge stillinger. Men det tager tid for begge parter at tilpasse sig, da det er nyt og fremmed.

Samtidig med, at lederne skal tilpasse sig og være tålmodige, skal HR-medarbejderne være tålmodige med de ledere, der måske er skeptiske over for idéen om inklusionen af neurodivergente i virksomheden. Som jeg nævnte tidligere, er der fortsat en stor skepsis over for ansættelsen af neurodivergente, hvilket der kan være forskellige årsager til. Nogle af årsagerne kan være manglende viden og en frygt for, hvordan man skal agere, når man sidder over for en neurodivergent. Dette er faktorer, som det nok vil tage tid og masser af øvelse at komme udenom, og når man som HR-medarbejder får til opgave at hjælpe lederen med at øve sig i dette, vil der uden tvivl opstå frustrationer undervejs. Det er dog vigtigt, at man som HR-medarbejder er forstående over for disse frustrationer og søger at imødekomme dem. Inklusionen af neurodivergente er en proces, og processer kan tage lang tid.

### **Ressourcer**

Ressourcer er også en facet i Emma Mathilde Jørgensens model (Jørgensen 2022(b), 38). Her referer begrebet til forskellige ting, men primært materielle ressourcer og interne og eksterne sparingspartnere (ibid., 38).

Ressource-begrebet stammer fra Stine Harboe Petersens kapitel i *Professionel Kommunikation*. Petersen deler i kapitlet ressourcer ind i fire kategorier: funktionelle ressourcer, organisatoriske ressourcer, informationsressourcer og netværksressourcer (Petersen 2018, 173). I forbindelse med SDRAN er netværksressourcer den vigtigste kategori af ressourcer. Det handler grundlæggende om, at virksomhederne skal udvide deres netværk for at opnå så meget viden om neurodivergente kandidaters behov som muligt. Dette netværk kan bestå af forskellige organisationer, virksomheder som

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

har haft succes med ansættelsen af neurodivergente og andre relevante tredjeparter (jf. Hurley-Hanson et al.). Det er vigtigt for SDRAN-modellen, at virksomhederne netop får skabt et sådant netværk, som de kan række ud til, hvis de ikke har nok kendskab til en bestemt diagnose. Med tiden er håbet, at netværket vokser sig så stort, at virksomhederne nemt har adgang til alle de ressourcer, de behøver. Men til at starte med kræver det, at virksomhederne rækker ud og spørger efter hjælp til at opnå en bredere forståelse.

### **Kommunikation**

Kommunikationsbegrebet handler i SDRAN om, at virksomhederne skal være gode til at kommunikere deres nye rekrutterings- og ansættelsesmodel ud, både internt og eksternt. For det første er det vigtigt, at virksomhederne i deres stillingsopslag gør opmærksomme på, at neurodivergente ansøgere på deres CV er velkomne til at skrive, hvilken form for neurodivergens de har, og hvilke hensyn de vurderer er nødvendige i en ansættelsessituation. Samtidig er det vigtigt at skrive i stillingsopslaget, at jobsamtalen er skiftet ud med en praksisprøve, når dette er tilfældet. Samtidig med at den eksterne kommunikation er vigtigt, er det essentielt i SDRAN, at virksomhederne er gode til at kommunikere deres planer ud internt for at minimere utryghed. Det vil sige, at bestyrelsen i virksomheden kommunikerer budskabet ud til både HR-medarbejderne, lederne med ansættelsesansvar og de øvrige medarbejdere.

### **Balance**

Det vigtige i SDRAN er, at det ikke er en model, der giver forrang til neurodivergente. Det er derimod en model, som har til formål at ligestille neurotypiske og neurodivergente kandidater. Som Davies et al. nåede frem til, er der flere punkter i rekrutterings- og ansættelsesprocessen, der kan tilpasses, og som vil skabe større tryghed for begge grupper (Davies et al. 2023, 1755). For eksempel fremviste Davies et al., at både neurotypiske og neurodivergente ville have gavn af en praksisprøve, så den rette kandidat ikke vælges baseret på kemi og sociale færdigheder, men snarere på færdigheder, der relaterer sig til den individuelle stilling (ibid., 1755). Dermed er SDRAN ikke tænkt som en model, der skal udelukke andre grupper. Grunden til, at jeg valgte at tilføje ”af neurodivergente” til modelens navn, er, at jeg udelukkende har interviewet neurodivergente arbejdstagere, samt at alle

forskningsartikler, jeg har arbejdet med, er møntet på ledelsen, rekrutteringen og ansættelsen af neurodivergente. Men jeg udelukker ikke, at andre grupper kunne have gavn af en lignende model. Men lige nu er modellen henvendt til neurodivergente, og pointen er, at neurodivergente i mange tilfælde er i stand til at varetage de samme jobs, som neurotypiske er, hvis de får de rette forudsætninger. Dette påviste Emma Mathilde Jørgensen desuden i sine to artikler – med den rette ledelsesstil kan neurodivergente være mere trygge i jobsituationer. Det samme gør sig gældende i en rekrutterings- og ansættelsessituation, hvilket min forskning har vist. Det vil sige, at man ved netop at give neurodivergente muligheden for at udtrykke den støtte, de har brug for, og at man samtidig giver virksomhederne mulighed for at undersøge og sætte sig ind i den neurodivergentes problemstillingen, gør ansøgningsprocessen mere lige: man minimerer en usikkerhed, som godt kan eksistere i neurodivergente, men som ikke er lige så tilbøjelig til at eksistere i neurotypiske – nemlig om arbejdsgiverne forstår dem og deres konkrete udfordringer, samt dilemmaet om, hvor mange af sine problemstillinger man skal skjule for at fremstå "attraktiv" i en konkret arbejdssituation.

Balance-fundamentet handler også om, at neurodivergente i SDRAN er i stand til at kommunikere til virksomhederne, hvilke særlige behov de har. Men her er det op til den neurodivergente at vide, hvilke behov der er essentielle, og hvilke behov der måske ikke er altafgørende for, om den neurodivergente kan indgå i en ansøgningsproces.

### **Evaluering**

Evaluering er også en facet i Emma Mathilde Jørgensens model (Jørgensen 2022(b), 40). Her lægges vægt på løbende evaluering af den neurodivergentes arbejde og samspillet med andre medarbejdere (ibid., 40).

Det er ikke nemt at implementere en ny rekrutterings- og ansættelsesproces, og derfor er det vigtigt, at virksomhederne tager sig den fornødne tid til at evaluere på projektet efter hvert nyt rekrutterings- og ansættelsesforløb. Evalueringen skal ske i samtale mellem lederne med ansættelsesansvar, HR-medarbejderne samt virksomhedens bestyrelse, og her kan man med fordel stille en række spørgsmål, der kan starte en samtale. Eksempler på sådanne spørgsmål kan være:

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

- Hvordan er det gået i dette konkrete forløb?
- Var der nogen neurodivergente, der ansøgte?
  - Hvis ja, havde de så de kvalifikationer, det krævede at blive kaldt til praksisprøve?
  - Hvis nej, hvordan kan man så gøre det mere tydeligt, at neurodivergente kan få ekstra støtte gennem forløbet?
- Hvordan kan man forbedre processen til næste rekrutterings- og ansættelsesforløb?

Dette er blot eksempler på spørgsmål, man kan stille. Eftersom SDRAN er situationelt dialektisk funderet, er det vigtigt, at evalueringsspørgsmålene ikke bliver et fastlagt skema, men at man som virksomhed tilpasser spørgsmålene til den konkrete situation.

### **Selvindsigt**

Det kræver stor selvindsigt fra alle parter at implementere SDRAN. For det første kræver det selvindsigt fra lederne at vide, hvilken bias de eventuelt måtte have. Men da halvdelen af adspurgte ledere i en undersøgelse vidste, at de havde bias mod at ansætte neurodivergente (The Institute of Leadership u.å.), kan man ud fra den undersøgelse udlede, at bias mod neurodivergente måske ikke er så usynligt eller ubevidst som andre former for bias. Det er alligevel essentielt, at lederne netop i samtale med HR-medarbejderen italesætter eventuelt bias, også selvom det måske er pinligt at indrømme, at man er skeptisk over for ansættelsen af neurodivergente. Men det er et vigtigt element, i og med at en samtale om, hvorfor denne bias eksisterer, og hvordan den kan omgås, kan være med til at få lederne til at indse, at neurodivergente i sidste ende kan bidrage positivt til virksomheden.

Samtidig kræver det selvindsigt fra den neurodivergente, når han eller hun ønsker at søge et arbejde på en arbejdsplads, der benytter sig af SDRAN. Det er op til den neurodivergente selv at beskrive, hvilke særlige hensyn der er essentielle for, at han eller hun kan gennemføre en praksisprøve, og det er op til den neurodivergente at vurdere, hvilke færdigheder der kunne være relevante i forbindelse med stillingen.

## Konklusion

42 af 99 af de største danske virksomheder nævner i deres skriv om inklusion, at de ønsker at fokusere på inklusionen af folk med handicaps. Ti af de 42 virksomheder nævner inklusionen af neurodivergente i disse skriv. Ud af de 42 virksomheder, der nævner handicaps, er der 22, der ikke har konkrete initiativer til inklusionen af personer med handicaps, og der er 11 virksomheder, der har initiativer, der har til formål at inkludere neurodivergente. Ud fra min kvantitative indholdsanalyse er det altså de færreste virksomheder, der vælger at fokusere på inklusionen af neurodivergente.

I min analyse har jeg afdækket seks forskellige diskurser, der kan have betydning for neurodivergentes indtræden på arbejdsmarkedet:

Diskurs 1 er diskursen om, at alle kan bidrage med noget. Denne diskurs kan være med til at give et positivt billede af, hvad neurodivergente kan gøre for virksomheden. Det er dog i forbindelse med denne diskurs vigtigt ikke at stigmatisere, og dermed er det en balancegang.

Diskurs 2 er diskursen om lovgivning. Denne bruges af de virksomheder, der gør brug af den, til at retfærdiggøre, hvorfor det er svært at have fokus på inklusionen af neurodivergente. Men diskursen kan nemt blive en organisatorisk teddybjørn, idet man sagtens kan lave kvalitative tiltag frem for kvantitative, hvilket flere virksomheder har gjort.

Diskurs 3 er diskursen om, at alle lerede i virksomheden skal købe ind på idéen om inklusion, ellers er det vanskeligt for virksomheden at have fokus på emnet, samtidig med at det er sværere for neurodivergente at komme i arbejde jf. modsætningsforholdet mellem neurotypiske og neurodivergente, hvis den neurotypiske ikke er forstående over for den neurodivergentes problematikker.

Diskurs 4 er diskursen om, at det er svært at italesætte neurodivergens, og at neurodivergente maskerer af frygt for omverdenens reaktion på deres neurodivergente træk. Denne diskurs viste sig, når jeg fortalte virksomhedsrespondenterne om min neurodivergens, da der var forskellige reaktioner, som jeg både opfattede som positive og negative. Disse reaktioner kan ses som eksempler på nogle af de reaktioner, neurodivergente kan møde, når de italesætter deres diagnose.

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

Diskurs 5 er diskursen om manglende viden. Denne diskurs kan også bruges som organisatorisk tedybjørn, eftersom viden kan skaffes, og at man som virksomhed dermed kan opnå en bredere forståelse for neurodivergentes behov.

Diskurs 6 er diskursen om, at tredjeparter både kan fungere på godt og ondt for neurodivergente, idet de både kan være en hjælp og en hindring. Nogle tredjeparter mangler den forståelse, der skal til for at hjælpe den neurodivergente, mens andre har stor forståelse og ved, hvad der kræves. Dermed kan søgningen efter en forstående tredjepart være opslidende for den neurodivergente, da vedkommende måske ikke ved, hvad han eller hun kan forvente.

Som forslag til at påvirke og ændre de fundne diskurser foreslår jeg Situationel Dialektisk Rekruttering og Ansættelse af Neurodivergente, hvor man som virksomhed i den individuelle stillingsbetegnelse går ind og gør processen mere overskuelig for neurodivergente på en række parametre. Samtidig er håbet, at metoden gør det overskueligt for virksomhederne, og at de kan se, hvad der skal til for at være mere inkluderende. Modellen er ikke fastlagt fra gang til gang, men der er nogle trin, man som virksomhed må igennem ifølge modellen. Modellen bygger desuden på syv fundament, man også må overveje for at bruge modellen. De syv fundament er viden, tålmodighed, selvindsigt, evaluering, balance, kommunikation og ressourcer.

## Bibliografi

Albright, J.; Kulok, S., & Scarpa, A. (2020): A qualitative analysis of employer perspectives on the hiring and employment of adults with autism spectrum disorder. In *Journal of Vocational Rehabilitation*, 53(2), 167-182

Doi: [10.3233/JVR-201094](https://doi.org/10.3233/JVR-201094)

Autismeforeningen (2021): Forbedr Forholdene for Mennesker med Autisme i Beskæftigelsessystemet. Lokaliseret d. 2/2 -24 på:

<https://www.autismeforeningen.dk/news/nyheder-2021/forbedr-forholdene-for-mennesker-med-autisme-i-beskaeftigelsessystemet/>

Bang, J.C. & Døør, J. (2007): *Language, Ecology and Society – A Dialectical Approach*. London/New York: Continuum

Cleveland Clinic 2022: Neurodivergent. Lokaliseret d. 25/1 2024 på:

<https://my.clevelandclinic.org/health/symptoms/23154-neurodivergent>

Dakwar, J.R.; Lorentzen, A.R. & Smedegaard, F. (2017): *Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. Odense: Det Ny Merino

Dakwar, J.R.; Lorentzen, A.R. & Smedegaard, F. (2018): *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. Odense: Det Ny Merino

Dansk Erhverv (2023): Manglen på hænder koster danske virksomheder milliarder. Lokaliseret d. 3/12 -23 på:

<https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2023/september/dansk-erhverv-manglen-pa-haender-koster-danske-virksomheder-milliarder/>

Davies, J.; Heasman, B.; Livesy, A.; Walker, A.; Pellicano, E., & Remington, A (2023): Access to employment: a comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. In *Autism*, 27(6), 1746-1763.

Doi: [10.1177/13623613221145377](https://doi.org/10.1177/13623613221145377)

Division of Cancer Epidemiology & Genetics (2022): Neurodiversity. Lokaliseret d. 3/12 -23 på:

<https://dceg.cancer.gov/about/diversity-inclusion/inclusivity-minute/2022/neurodiversity>

Dupont, K. & Troelsdatter, S.E. (2017): *Når modsætninger mødes – en operationalisering af en Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. Odense: Det Ny Merino

Eskjær, M. & Helles, R. (2021): *Kvantitativ Indholdsanalyse*. København: Samfundslitteratur

EU (2016): "Europa-parlamentets og rådets forordning om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om ophævelse af direktiv 95/46/EF (generel forordning om databeskyttelse)". In *Den Europæiske Unions Tidende*, L119, s.1-89.:



”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=OJ:L:2016:119:TOC>

Fanth, J. & Andreassen, M.G. (2018): Introduktion. In J. Fanth & M. G. Andreassen (red.): *Professionel Kommunikation: Dialogisk Kommunikationsplanlægning*, s. 11-19. København: Samfundslitteratur

Grundfos (2022): Sustainability Report. Lokaliseret d. 11/12 -23 på:  
<https://www.grundfos.com/sustainability> (kan dowloades på siden)

Hurley-Hanson, A.E.; Giannantonio, C.M.; Griffiths, A.J. (2020): A Model for Hiring Individuals with Autism. In Julie Gedro (red.): *Autism in the Workplace: Creating Positive Employment and Career Outcomes for Generation A.*, 237-255. New York: Palgrave Macmillan.

The Institute of Leadership (u.å.): Half of all leaders and managers would not employ a neurodivergent person. Lokaliseret d. 3/12 -23 på:  
<https://leadership.global/resourceLibrary/half-of-all-leaders-and-managers-would-not-employ-a-neurodivergent-person1.html>

Jørgensen, E.M. (2022) (a): *Jeg er altså ikke Rain Man*. Odense: Det Ny Merino

Jørgensen, E.M. (2022) (b): *Den Neurotypiske Maske*. Odense: Det Ny Merino

Ki-Moon, B. (2015): Secretary General Invites Business to Commit to Hiring People with Autism, as He Launches ‘Call to Action’ Initiative on World Day. Lokaliseret d. 30/10 -23 på:  
<https://press.un.org/en/2015/sgsm16639.doc.htm>

KLAPjob (u.å.): Hvem er Klapjob? Lokaliseret d. 15/11 -23 på:  
<https://klapjob.dk/klapjob/hvad-er-klapjob/>

Kongskov, J. for Børsen (2022): ”Se listen: Her er Danmarks 1000 største virksomheder”. Lokaliseret d. 1/9 -23 på:  
<https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/se-listen-her-er-danmarks-1000-storste-virksomheder1>

LA Concierge Psychologist (u.å.): ”Seven steps to unmasking as a neurodivergent person”. Lokaliseret d. 29/11 -23 på:  
<https://laconciergepsychologist.com/blog/unmasking-neurodivergent-person/>

Lederindsigt (u.å.): ”Bedre kommunikation med etos, patos og logos”. Lokaliseret d. 13/12 -23 på:  
<https://lederindsigt.dk/content/bedre-kommunikation-med-etos-patos-og-logos/>

Leikvoll, V. for LEADERS (2023): 20% of People are Neurodivergent – How to Leverage These Unique Strengths. Lokaliseret d. 3/12 -23 på:  
<https://leaders.com/articles/productivity/neurodivergent/>

Lorentzen, A.R (2018): Udgangspunkt. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen (red.): *Professionel Kommunikation*, 41-62. København: Samfundslitteratur

Milton, D. (2012): "On the ontological status of autism: the 'double empathy problem'". In *Disability & Society*, 27(6), 3. 883-887.

<https://doi.org/10.1080/09687599.2012.710008>

Mobilize Me (u.å.): Hvad er forskellen på neurotypisk og neurodivergent? Lokaliseret d. 27/11 -23 på:

<https://www.mobilize-me.com/da/hvad-er-forskellen-paa-neurotypisk-og-neurodivergent/>

Monty, M for IDA (2023): Inklusion af neurodivergente på jobbet kan give store gevinster. Lokaliseret d. 3/12 -23 på:

<https://ida.dk/raad-og-karriere/ledelse/inklusion-af-neurodivergente-paa-jobbet-kan-give-store-gevinster>

Morgan, G. (2006): *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Mouyal, L.W. for Den Store Danske (2023): Bæredygtighedsrapportering. Lokaliseret d. 4/12 -23 på:

[https://denstoredanske.lex.dk/b%C3%A6redygtighedsrapportering?\\_gl=1\\*1dj2f0o\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQiA67CrBhC1ARIsACKAa8RtYavZaoB3hlsyz-gRsh6KH8NyfkAYdjwZob5jSUCtMXvjX7HVxcNQaAkNSEALw\\_wcB](https://denstoredanske.lex.dk/b%C3%A6redygtighedsrapportering?_gl=1*1dj2f0o*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQiA67CrBhC1ARIsACKAa8RtYavZaoB3hlsyz-gRsh6KH8NyfkAYdjwZob5jSUCtMXvjX7HVxcNQaAkNSEALw_wcB)

Petersen, S.H (2018): Ressourcer. In J. Fanth & M. G. Andreassen (red.): *Professionel Kommunikation: Dialogisk Kommunikationsplanlægning*, s. 173-189. København: Samfundslitteratur

Pryke-Hobbes, A.; Davies, J.; Heasman, B.; Livesey, A.; Walker, A.; Pellicano, E; Remington, A. (2023): "The workplace masking experience of autistic, non-autistic neurodivergent and neurotypical adults in the UK". In *PLoS ONE*, 18(9).

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290001>

Psykiatrifonden, u.å.: "Hvorfor finds der fordomme?" Lokaliseret d. 5/12 -23 på:

<https://psykiatrifonden.dk/viden/temaer/tabu-fordomme/hvorfor-findes-fordomme>

Psykologisk Ressource Center (u.å.): "Selvforståelseskurser (SFK)". Lokaliseret d. 1/12 – 23 på:

<https://psyk-ressource.dk/raadgivning/selvforstaaelseskurser-sfk/>

Sanz, E. for Udforsk Sindet (2023): "Stimming: Selvstimulerende adfærd i autisme". Lokaliseret d. 29/11 -23 på:

<https://udforsksindet.dk/stimming-selvstimulerende-adfaerd-autisme/>

Specialisterne (2022): Maskering af autisme har store konsekvenser. Lokaliseret d. 27/11 -23 på:

<https://dk.specialisterne.com/maskering-af-autisme-har-store-konsekvenser/>

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (u.å.): Fleksjob. Lokaliseret d. 10/12 -23 på:

<https://star.dk/indsatser-og-ordninger/indsatser-ved-sygdom-nedslidning-mv/fleksjob/>

”Desværre har vi endnu ikke nogle kolleger med ’offentlige’ mentale handicaps”

Tanggaard, L.P. & Brinkmann, S. (2020): ”Interviewet: Samtalen som Forskningsmetode”. I S. Brinkmann & L.P. Tanggaard (eds), *Kvalitative Metoder: en Grundbog* (s. 33-63). 3. udgave. København: Hans Reitzels Forlag

VELUX Group (2022): ”Sustainability Report 2022”. Lokaliseret d. 25/11 -23 på:  
<https://velcdn.azureedge.net/-/media/com/what-we-do/sustainability/sustainability-reporting/reports/velux-sustainability-report-2022>

Væksthus for ledelse (2023): ”Mangfoldighedsledelse – hvad, hvorfor og hvordan?” Lokaliseret d. 30/11 -23 på:  
<https://www.lederweb.dk/artikler/mangfoldighedsledelse-hvad-hvorfor-og-hvordan/>