

11-05-2026

Neurodiversitet på arbejdspladsen - et HRM -perspektiv på organisation og ledelse

Fortroligt

Vejleders navn: Søren Andersen

Aalborg Universitet, 4. semester afgangprojekt- HDO(Viborg)



Forfatter :Fatma Kasirga

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Abstrakt	3
DEL 1 – Problem, teori og metode (rammesætning).....	4
Indledning	4
1. Problemfelt	4
1.1 Problemformulering.....	8
1.2 Afgrænsning:	9
1.3 Videnskabsteoretisk -	10
2. Metode og empiri	11
2.1 Undersøgesdesign kvalitativ metode og kvantitet metode	11
2.2 Empiri.....	13
2.2.1 Primær empiri	14
2.2.2 Sekundær empiri	15
2.3 Analysemetode- Tematisk analyse.....	18
2.4 Refleksion over bias	18
3. Teoretisk ramme (HRM + ledelseskompetencer)	19
3.1 HRM-perspektiv	20
3.2 Ledelsesperspektiv.....	21
3.3 Organisationsteori.....	23
Del 2 – Analyse	24
4. Analyse	24
4.1 HRM-perspektiv-organisatoriske rammer for ledelse af neurodiversitet	25
4.2 Daglig ledelsespraksis, relation og organisatoriske rammer	29
4.3 Organisatoriske rammer og HRM	34
5. Diskussion	37
Del 3 Konklusion og perspektivering	42
6.1 Konklusion	42
6.2 Perspektivering	44
Referencer/litteratur.....	46
Bilag.....	47

Forord

Jeg har valgt at skrive denne opgave om Neurodiversitet på arbejdspladsen – et HRM-perspektiv på organisation og ledelse, da jeg har en særlig interesse for området, herunder dets betydning for HR og medarbejderudvikling. Arbejdet med opgaven har bidraget til en øget forståelse for neurodivergens som et centralt og aktuelt fokusområde i fremtidens arbejdsplads.

Projektet er forankret i mine praksiserfaringer fra Skatteforvaltningen, hvor jeg har været ansat siden januar 2018 og siden 2020 har været tilknyttet HR- afdelingen ved Administration- og Servicestyrelsen som personalekonsulent. Ud over personaleadministrative opgaver har jeg været involveret i et pilotprojekt med fokus på en særlig indsats for personer med autisme, hvilket har givet mig et praksisnært indblik i, hvordan HR-funktionen kan arbejde med neurodiversitet som en del af organisationens arbejde med trivsel, kompetenceudvikling og fastholdelse.

Pr. 1 februar 2026 er jeg tiltrådt en stilling som HR-konsulent i en kommunal HR-afdeling, men projektet tager udgangspunkt i mit tidligere ansættelsesforhold i Skatteforvaltningen.

Jeg vil rette en særlig tak til min vejleder for god sparring og konstruktiv feedback gennem hele processen. Ligeledes vil jeg gerne takke de personer, der har deltaget i interviews og dermed bidraget med værdifuld indsigt til opgaven.

Afslutningsvis vil jeg takke min mand, familie og kollegaer for deres støtte opbakning under arbejdet med opgaven.

Ikast, maj 2026

Abstrakt

This thesis examines how managerial knowledge of neurodiversity influences daily leadership practices in relation to neurodivergent employees in the Danish Tax Agency, and how the interaction between managers, employees, and organizational structures shape conditions for well-being, collaboration, and task performance in a cognitively diverse workforce.

The study is based on a social constructivist approach and applies a qualitative single- case study design. Empirical data consists of semi-structured interviews with managers from the Danish Tax Agency, supplemented by insights from DSB, as well as secondary sources on neurodiversity in working life. The theoretical framework includes Strategic HRM (Ulrich and the Harvard Model), Hard/Soft HRM, situational leadership, psychological safety, sensemaking, and Shein´s organizational culture.

The analysis shows that managerial knowledge of neurodiversity significantly affects daily leadership practices, particularly in communication, expectation alignment, and collaboration. However, the findings indicate that the management of neurodiversity is largely dependent on individual managers experience rather than systematically supported by organizational HRM practices. This leads to variation in practice and may impact on both employee well-being and task performance.

Furthermore, the study identifies a key tension between organizational demands for standardization and the need for individual adaptation. Organizational culture and HRM practices may both enable and constrain inclusive leadership. The analysis also reveals that responsibility for adaptation is often shifted towards the employee, creating an asymmetry in the manager-employee relationship.

The thesis concludes that effectively managing neurodiversity requires stronger organizational anchoring, where HRM acts as a strategic partner in developing leadership competencies. Without such anchoring, neurodiversity risks being treated as an individual concern rather than an integrated organizational condition.

Indledning

Dette afgangsprøve tager udgangspunkt i en udvikling på arbejdsmarkedet, hvor en stigende andel medarbejdere har forskellige behov, præferencer og forventninger til arbejdslivet, herunder øget fokus på fleksibilitet, trivsel og inklusion. Der rettes særligt opmærksomheden mod neurodiversitet som vilkår i organisationer, hvor flere medarbejdere har kognitive forskelligheder, der kan have betydning for samarbejde, kommunikation og opgaveløsning i den daglige ledelsespraksis.

Valget af emnet ” *Neurodiversitet på arbejdspladsen – et HRM-perspektiv på organisation og ledelse.* ” er motiveret af et ønske om at undersøge et område, der vurderes at være centralt for fremtidens arbejdsplads. Neurodiversitet udgør et voksende fokusområde inden for HRM, inden for organisations- og ledelsesforskning, idet en stigende andel af arbejdsstyrken identificerer sig som neurodivergent. Denne udvikling indebærer, at organisationer i øget omfang må forholde sig til, hvordan eksisterende strukturer, normer og ledelsespraksisser understøtter håndteringen af kognitiv diversitet blandt allerede ansat medarbejdere.

Jeg ønsker med projektet at undersøge, hvordan neurodiversitet kan forstås og håndteres i et HRM- og ledelsesperspektiv med fokus på den daglige ledelsespraksis. Jeg retter særligt opmærksomhed mod, hvordan ledelsesmæssig viden, forståelser og kompetencer påvirker samspillet mellem leder og neurodivergente medarbejdere i organisationen.

Projektet inddrager endvidere en organisationsbeskrivelse af Skatteforvaltningen, som jeg udarbejdede i forbindelse med mit 2. semesterprojekt, Beskrivelsen er indsat uændret og fremgår som bilag 1. Den anvendes udelukkende som baggrunds- og kontekstmateriale og den indgår derfor ikke i den selvstændige analyse. Organisationsbeskrivelsen bidrager til forståelsen af den kontekst, som ledere og medarbejdere indgår i, herunder de organisatoriske rammer for ledelse og HRM- praksis.

På baggrund af ovenstående samfundsmæssige tendenser, praksiserfaringer fra HR-arbejde samt organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer relateret til neurodiversitet, formuleres nedenstående problemstilling.

1.Problemfelt

Organisationer forventes i stigende grad at arbejde aktivt med diversitet og inklusion.

Neurodiversitet fremhæves i både forskning og praksis som potentiel strategisk ressource, der

kan bidrage til innovation, kvalitet og problemløsning, idet kognitive forskelle kan skabe variation i perspektiver, arbejdsformer og tilgange til opgaveløsning, idet kongnitive forskelle kan skabe variation i perspektiver, arbejdsformer og tilgange til opgaveløsning.

Samtidig peger undersøgelser på, at neurodivergente medarbejdere fortsat møder barrierer i arbejdslivet, særligt i relation til ledelse, organisationskultur og HRM-praksisser. (Instituttet, 2025)

Neurodiversitet udgør dermed ikke længere et marginalt fænomen, men et organisatorisk vilkår. I takt med øget diagnosticering, større samfundsmæssig opmærksomhed og øget åbenhed om kognitive forskelligheder bliver neurodivergente medarbejdere en mere synlig del af arbejdsstyrken.

Udviklingen ses særligt blandt yngre generationer, hvor både diagnosticeringsrater og identifikation med neurodivergens er stigende sammenlignet med tidligere generationer. Denne udvikling afspejles også i uddannelsessektoren, hvor en stigende andel studerende med psykiske funktionsnedsættelser gennemfører videregående uddannelser.

En rapport fra (Forskningsstyrelsen, 2022) viser eksempelvis, at studerende med psykiske funktionsnedsættelser udgør en større andel på professionsbacheloruddannelser (15,4 %) sammenlignet med andre bacheloruddannelser (9,1 %) (Forskningsstyrelsen, 2022). Rapport peger samtidig på en samfundsmæssig gevinst ved, at flere studerende med nedsættelser gennemfører uddannelser, men fremhæver også udfordringer i form af lavere trivsel blandt målgruppen. Samtidig viser undersøgelsen, at studerende med funktionsnedsættelser udgør cirka 11% af den samlede studenterpopulation. (UddannelsesGuiden, 2025)

Denne udvikling indikerer, at en større andel nyuddannede med neurodivergens træder ind på arbejdsmarkedet, hvilket øger behovet for, at organisationer forholder sig til kognitiv diversitet som et strukturelt vilkår frem for et individuelt hensyn.

Udviklingen peger dermed på et øget behov for, at Skatteforvaltningen arbejder systematisk med HRM-praksisser og udvikling af ledelseskompetencer, der kan understøtte en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe – både blandt nuværende medarbejdere og i relation til fremtidens arbejdsstyrke.

Ifølge analyser fra Hans Knudsen Instituttet oplever mange neurodivergente medarbejdere, at manglende viden og forståelse på arbejdspladsen udgør en væsentlig barriere for trivsel og fastholdelse (Instituttet, 2023). Analysen viser blandt andet, at 45 % oplever manglende viden

om neurodiversitet på deres arbejdsplads, mens omkring 40 % ikke har informeret deres nærmeste leder om deres neurodivergens (bilag 2). Dette indikerer et underskud af psykologisk tryghed og peger på, at udfordringerne relateret sig ikke alene til arbejdsopgaverne, men i høj grad til samspillet med ledelse, kolleger og organisatoriske forventninger.

På trods af den stigende opmærksomhed på diversitet kan der sættes spørgsmålstegn ved, i hvilke grad organisationer reelt har tilpasset deres ledelsespraksis til en mere mangfoldig medarbejdergruppe. Mange organisationer er fortsat præget af standardiserede strukturer og implicitte forventninger til at medarbejdes adfærd, hvor fleksibilitet, selvledelse og sociale kompetencer ofte betragtes som universelle krav. Disse forventninger kan være vanskelige at opfylde for medarbejdere, der har behov for tydelige strukturer, klar rammer og forudsigelig kommunikation.

Et centralt aspekt i denne sammenhæng er den daglige ledelsespraksis. Ledelse udspiller sig ikke alene gennem formelle HRM -processer, men i høj grad gennem hverdagsinteraktioner såsom kommunikation, feedback, forventningsafstemning, prioritering og håndtering af samarbejdsrelationer. Det er netop i disse praksisser, at lederens forståelser, antagelser og vidensgrundlag får konkret betydning for medarbejderens oplevelse af støtte, tydelighed og inklusion.

Mange ledere er imidlertid uddannet og socialiseret ind i ledelsesformer og organisatoriske normer, der implicit tager udgangspunkt i neurotypiske forståelser af adfærd, kommunikation og performance. Når ledere mangler viden om neurodiversitet, kan der opstå en risiko for, at neurodivergente medarbejdes adfærd fortolkes ud fra normative forventninger frem for individuelle forskelligheder. Dette kan medføre misforståelser, uhensigtsmæssige vurderinger og relationelle spændinger i samarbejdet mellem leder og medarbejder.

Samtidig kan neurodivergente medarbejdere stå over for et behov for løbende at tilpasse sig organisatoriske normer og sociale forventninger, som ikke altid er tydeligt formulerede. Dette kan medføre en asymmetri i relationen mellem leder og medarbejder, hvor ansvaret for tilpasning primært placeres hos medarbejderen frem for i det relationelle samspil mellem leder, medarbejder og organisation.

Manglende ledelsesmæssig viden kan således påvirke centrale dimensioner i den daglige ledelse, herunder hvordan forventninger formidles, hvordan feedback gives og modtaget, hvordan trivsel og performance fortolkes, samt hvordan samarbejdsudfordringer håndteres.

Dermed bliver håndteringen af neurodiversitet ikke alene et spørgsmål om individuelle hensyn, men om kvaliteten af relationen mellem leder og medarbejder samt de organisatoriske ramme, der påvirker dette samspil.

Organisationskulturer er ofte præget af implicite normer om fleksibilitet, hurtigt omstillingsevne og social tilpasning. Disse normer kan fungere som skjulte barriere for medarbejdere, som behov for tydelige rammer, forudsigelighed og klare forventninger i opgaveløsningen. Hvis organisationen ikke formår at adressere disse forhold, kan konsekvensen være mistrivsel, lavere engagement eller udfordringer i samarbejdet (Instituttet, 2023)

I Skatteforvaltningen, som er en stor og kompleks offentlig organisation, præget af standardiserede processer og styringskrav, aktualiseres dette dilemma yderligere (bilag 1). Organisationen er karakteriseret ved krav om ensartet opgaveløsning og høj grad af dokumentation, samtidig med at ledere forventes at understøtte trivsel og performance i en medarbejdergruppe med forskellige behov. Dette kan skabe et krydspres mellem hensynet til effektiv drift og behovet for fleksibilitet i den daglige ledelsespraksis.

Herudover kan juridiske rammer, herunder forskelsbehandlingslovgivningen, bidrage til kompleksitet i ledelsesrummet. Lovgivningen har til formål at beskytte mod diskrimination, men kan samtidig skabe oplevet usikkerhed i forhold til ledelsesbeslutninger, tilpasninger og håndtering af potentielle konflikter. Ledere kan derfor opleve at navigere i et krydspres mellem juridiske hensyn, organisatoriske krav og individuelle behov.

Samlet problemstilling-strategi, kultur og HRM

Samlet set peger problemfeltet på et centralt spændingsfelt mellem neurodiversitet som organisatorisk vilkår og lederens forudsætninger for at håndtere dette vilkår i den daglige ledelsespraksis. Problemstillingen retter sig dermed mod samspillet mellem leder, medarbejder og organisation, hvor ledelsesmæssig viden om neurodiversitet kan have betydning for trivsel, samarbejde og opgaveløsning blandt allerede ansatte medarbejdere samt relation til en fremtidig arbejdsstyrke præget af større kognitiv diversitet.

Der opstår dermed et behov for at undersøge, hvordan daglige ledelsespraksis påvirkes af ledernes viden og forståelse af neurodiversitet, samt hvordan HRM og organisatoriske rammer kan understøtte en mere inkluderende ledelsespraksis.

Samtidig rejser udviklingen spørgsmålet om, hvorvidt eksisterende organisatoriske rammer i tilstrækkelig grad er tilpasset denne udvikling, eller om ansvaret for tilpasning fortsat i høj grad placeres hos den enkelte medarbejder og leder.

1.1 Problemformulering

Formålet med dette afgangsprøveprojekt er at undersøge, hvordan organisationer gennem HRM-praksis kan understøtte udviklingen af ledelseskompetencer i den daglige ledelsespraksis, således at ledere i højere grad er i stand til at håndtere en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe. Projektet tager udgangspunkt i forståelsen af neurodiversitet som et organisatorisk vilkår og en potentiel ressource for fremtidens arbejdsmarked frem for udelukkende som en individuel udfordring.

Problemformuleringen har til hensigt at belyse samspillet mellem ledelse og organisatoriske rammer i relation til allerede ansatte neurodivergente medarbejdere. Der lægges særligt vægt på, hvordan ledelsesmæssig viden og HRM-praksis påvirker den daglige ledelsespraksis herunder kommunikation, forventningsafstemning og samarbejde.

Projektet tager udgangspunkt i forståelsen af neurodiversitet som et organisatorisk vilkår og en potentiel ressource for fremtidens arbejdsmarked frem for udelukkende som en individuel udfordring.

Problemformulering

Hvordan påvirker ledelsesmæssig viden om neurodiversitet den daglige ledelsespraksis i relation til allerede ansatte neurodivergente medarbejdere i Skatteforvaltningen, og hvordan understøttes denne praksis af organisatoriske rammer og HRM?

Underspørgsmål

1. Ledelsespraksis

Hvordan kommer ledernes viden og forståelse af neurodiversitet til udtryk i den daglige ledelsespraksis, herunder i kommunikation, forventningsafstemning og samarbejde?

2. Relationelt perspektiv (for begge veje)

Hvordan påvirker samspillet mellem leder og neurodivergente medarbejdere, og hvilke forventninger og tilpasninger kan identificeres hos både leder og medarbejdere ?

3. Organisation og HRM

Hvordan kan organisatoriske rammer og HRM understøtte udviklingen af ledelseskompetencer i arbejdet med neurodiversitet som et vilkår i den eksisterende og fremtidig medarbejdergruppe?

Med udgangspunkt i problemformuleringen afgrænses projektets i det følgende.

1.2 Afgrænsning:

Projektet afgrænses til at undersøge ledelse af neurodiversitet som et organisatorisk vilkår frem for at identificere konkrete medarbejdere med specifikke diagnoser i organisationen. Det skyldes, at neurodivergens ikke nødvendigvis er synlig, og at medarbejdere ikke altid oplyser deres diagnose til arbejdsgiveren. Undersøgelsen (bilag 2) peger på, at en betydelig andel af neurodivergente medarbejdere vælger ikke at informere deres leder om deres diagnose, blandt andet på grund af usikkerhed om konsekvenser for samarbejde, karriere og trivsel.

Projektet tager derfor udgangspunkt i en analytisk antagelse om, at neurodiversitet allerede eksisterer som et vilkår i organisationer, uanset om det er formelt identificeret eller italesat. Fokus rettes mod lederens daglige ledelsespraksis og organisatoriske rammer, som forventes at kunne rumme en mangfoldig medarbejdergruppe med forskellige behov, præferencer og kognitive forudsætninger.

Afgrænsningen indebærer, at projektet ikke undersøger specifikke diagnoser eller individuelle medarbejderforløb, men i stedet analyserer de ledelsesmæssige og organisatoriske betingelser for at håndtere neurodiversitet som en del af den eksisterende medarbejdergruppe.

Perspektivet er således, at ledelse af neurodiversitet ikke kun er relevant i situationer, hvor diagnoser er kendte, men også i relation til den bredere variation i medarbejderes måder at arbejde, kommunikere og lære på.

Analytisk afgrænses projektet til den daglige ledelsespraksis, herunder særligt kommunikation, forventningsafstemning og samarbejde. Projektet omfatter ikke en fuldstændig analyse af alle HRM-processer, men fokuserer på de praksisnære ledelsesdimensioner, der har betydning for samspillet mellem leder og medarbejder.

Empirisk afgrænses projektet til Skatteforvaltningen som case organisation med supplerende perspektiv fra DSB. Datagrundlaget består primært af kvalitative interviews med ledere, hvorfor analysen tager udgangspunkt i lederperspektivet. Resultaterne skal derfor forstås som kontekstafhængige og kan ikke generaliseres statistisk.

Endvidere afgrænses projektet fra en juridisk analyse af forskelsbehandlingslovgivningen. Juridiske forhold inddrages alene som en kontekstuel ramme, der kan have betydning for ledelses- og HRM-praksisser, men analyseres ikke som et selvstændigt retsligt undersøgelsesområde.

Projektet afgrænses desuden fra en fuldstændig analyse af alle HRM -processer. I stedet rettes fokus mod ledelsesmæssige praksisser i den daglige ledelsespraksis, herunder kommunikation, forventningsafstemning og feedback, som vurderes at have særlig betydning for samarbejdet mellem leder og neurodivergente medarbejdere.

Afgrænsningen indebærer, at projektets resultater ikke kan generaliseres til hele organisationen, men bidrager med kontekstuel viden om, hvordan ledelse af neurodiversitet kan forstås inden for en offentlig organisatorisk ramme.

1.3 Videnskabsteoretisk - **Socialkonstruktivisme**

Dette afsnit præsenterer projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt og redegør for, hvordan jeg metodisk tilgår problemstillingen. Valget af videnskabsteoretisk paradigme har betydning for, hvordan undersøgelsen struktureres, og hvordan empiri fortolkes (Nielsen, 2018) s. 20-21)

Dette projekt tager udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor fokus er på, hvordan viden, forståelser og mening skabes i sociale og organisatoriske sammenhæng. Med dette udgangspunkt betragtes neurodiversitet ikke som et objektivt og entydigt fænomen, men som noget der får betydning gennem ledelsesmæssige forståelser, organisatoriske normer og daglige praksisser.

Valget af socialkonstruktivisme hænger tæt sammen med projektets problemformulering, der undersøger, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis. Formålet er ikke at måle omfanget af neurodiversitet, men derimod at forstå, hvordan ledere fortolker og håndterer kognitive forskelle i praksis.

Den socialkonstruktivistiske tilgang er derfor relevant, da den muliggør analyse af, hvordan mening, normer og ledelsespraksisser skabes i samspillet mellem leder, medarbejder og organisation (Nielsen 2018). Projektet søger derfor ikke at identificere en objektiv sandhed, men at skabe en kontekstafhængig forståelse af, hvordan neurodiversitet håndteres i den daglige ledelse.

Metodisk betyder dette, at projektet anvender en kvalitativ tilgang med henblik på at opnå en dybere indsigt i ledelsespraksis frem for at generalisere statistisk. Formålet er at identificere mønstre i, hvordan neurodiversitet forstås og håndteres i en konkret organisatorisk kontekst.

Valget af paradigme styrker argumentationen, da det sikrer, at ens argumenter og konklusioner hviler på en konsistent teoretisk ramme. Samtidig skaber det transparens, da en eksplicit refleksion over paradigmet viser en bevidst og velovervejet tilgang til undersøgelsesprocessen, hvilket øger troværdigheden af ens arbejde. Derfor vil dette paradigme være den primære ramme for min analyse og konklusioner.

Alternative videnskabsteoretiske tilgang, med fokus på måling og kausale sammenhæng, vil ikke kunne indfange de fortolkninger og praksisser, der er centrale for projektets problemstilling.

Samtidig arbejdes der refleksivt med erkendelsen af, at undersøgelsen er præget af forskerens forforståelse. Jeg forholder mig samtidig refleksivt til min egen forståelse, idet mine praksiserfaringer fra HR-området kan påvirke fortolkningen af empirien.

2. Metode og empiri

I opgaveskrivningen anlægges en kritisk og refleksiv tilgang til problemstillingen. Der inddrages løbende metodiske overvejelser om betydningen af min forståelse og baggrundsviden. Denne viden kan bidrage med kontekstuel indsigt og nuanceret forståelse af organisationen, men indebærer samtidig en opmærksomhed på risikoen for bias. Det anerkendes, at tidligere erfaringer og observationer stammer fra en afgrænset organisatorisk kontekst. Dette kan påvirke fortolkningen af både empiri og analyse hvorfor der arbejdes bevidst med at skabe analytisk distance og systematik i koblingen mellem teori og empiri.

2.1 Undersøgelingsdesign kvalitativ metode og kvantitet metode

Mit undersøgelsesdesign har fokus på, hvordan neurodiversitet i den daglige ledelsespraksis, og hvordan ledere kan tilpasse deres ledelsesstil for at understøtte trivsel, samarbejde og opgaveløsning blandt allerede ansatte neurodivergente medarbejdere. Formålet er at skabe indsigt i, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker samarbejdsrelationen mellem leder og medarbejder, samt hvordan organisatoriske rammer kan understøtte en mere inkluderende arbejdspraksis.

Undersøgelsen er tilrettelagt som et kvalitativt single casestudie, hvor Skatteforvaltningen udgør den empiriske kontekst. Casestudiet giver mulighed for at analysere et komplekst organisatorisk fænomen i sin naturlige sammenhæng og skabe en dybere forståelse af samspillet mellem ledelse, medarbejdere og organisatoriske rammer. (bog Den skinbarlige virkelighed side 145-146) induktive fremgangsmåde i videns produktionsprocessen.

Empirien baseres primært på semistrukturerede interviews med ledere, da lederperspektivet er centralt for at forstå, hvordan neurodiversitet håndteres i den daglige ledelsespraksis. Interviewene giver mulighed for at undersøge ledernes erfaringer, refleksioner og forståelser af samarbejdet med neurodivergente medarbejdere samt deres oplevelse af organisatoriske muligheder og begrænsninger i arbejdet med inklusion.

Derudover inddrages et supplerende interview med en leder fra en anden offentlig organisation, DSB som har arbejdet mere systematisk med diversitet. Dette interview bidrager med et eksternt perspektiv på ledelsespraksisser og erfaringer med håndtering af diversitet i en organisatorisk kontekst og giver dermed mulighed for analytisk perspektivering.

Inddragelse af flere datakilder bidrager til at styrke undersøgelsens validitet, idet forskellige perspektiver kan belyse problemstillingen fra flere vinkler. Samtidig arbejdes der reflektivt med empirien, idet jeg er opmærksom på, at min egen praksiserfaring fra HR-området kan påvirke fortolkningen af data. Denne reflektive tilgang bidrager til transparens i analysen og understøtter projektets troværdighed.

For at understøtte analysen inddrages sekundære kilder, herunder rapporter, undersøgelser og praksisorienteret viden fra offentlige myndigheder, interesseorganisationer og forskningspublikationer. Disse kilder bidrager til at sætte casen i en bredere kontekst og belyse generelle tendenser i arbejdet med neurodiversitet, ledelse og arbejdspladsinklusion.

Undersøgelsen har en induktiv tilgang, hvor jeg tager udgangspunkt i empiriske data af erfaringer fra casen med henblik på at identificere mønstre og skabe en analytisk forståelse af, hvordan neurodiversitet håndteres i den daglige ledelse. Formålet er ikke at teste en hypotese, men at opnå indsigt i, hvordan ledere forstår og arbejder med neurodiversitet i praksis, samt hvilke organisatoriske forhold der påvirker lederens handlerum.

Casestudiet muliggør ikke statistisk generalisering, men kan bidrage med analytisk generalisering, hvor resultaterne kan have analytisk generalisering, hvor resultaterne kan have relevans for lignende organisationer med tilsvarende strukturer og ledelsesvilkår. Ved at

beskrive casen transparent og systematisk skabes et grundlag for at udvikle refleksioner over, hvordan organisationer kan arbejde strategisk med ledelseskompetencer i relation til neurodiversitet.

Undersøgelsesdesignet bidrager dermed til at skabe en systematisk sammenhæng mellem problemformulering, teori og analyse og giver mulighed for at identificere centrale spændingsfelter mellem organisatoriske normer, ledelsespraksis og behovet for individuel tilpasning i arbejdet med en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe.

2.2 Empiri

Dette empiriafsnit præsenterer det datagrundlag, der danner udgangspunkt for projektets analyse af, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitete kan få betydning for den daglige ledelsespraksis i Skatteforvaltningen. Empirien har formålet at belyse samspillet mellem leder, medarbejder og organisation i arbejdet med neurodiversitete, herunder hvordan organisatoriske rammer, HRM-praksis og ledelsesforståelser kan understøtte trivsel, samarbejde og opgaveløsning blandt neurodivergente medarbejdere.

Empirien består af både primære og sekundære datakilder. De primære datakilder bidrager med indsigt i erfaringer og perspektiver fra praksis, mens de sekundære kilder bidrager med eksisterende viden om neurodiversitet i arbejdslivet, herunder identificerede udfordringer, organisatoriske tilgang og anbefalinger til ledelse og HRM. Kombinationen af primær og sekundær empiri muliggør en nuanceret forståelse af neurodiversitet som et organisatorisk vilkår i en arbejdsstyrke præget af stigende kognitiv diversitet.

Den kvalitative tilgang understøtter undersøgelsens **validitet** ved at give mulighed for kontekstnær indsigt i, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet kommer til udtryk i praksis. Samtidig bidrager koblingen mellem interviewguide og teoretisk ramme til at sikre begrebsvaliditet, da spørgsmålene er målrettet centrale analytiske begreber som ledelsespraksis, relation og organisatoriske rammer.

Undersøgelsens **reliabilitet** styrkes ved anvendelsen af semistruktureret interviewguide, som skaber en vis konsistens i datagrundlaget. Samtidig indebærer denne tilgang, at interviewet i nogen grad er afhængigt af interviewerens fortolkninger og opfølgende spørgsmål, hvilket kan påvirke reproducerbarheden.

Interviewdesign gør det muligt at opnå indsigt i lederens fortolkninger af egen praksis, men indebærer samtidig en begrænsning, idet analysen tager udgangspunkt i en leders perspektiv.

Empirien bidrager således med dybdegående, kontekstafhængig viden, men kan ikke generaliseres statistisk.

Den primære empiri anvendes til at analysere, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet kommer til udtryk i den daglige ledelsespraksis, herunder i kommunikation, forventningsafstemning, samarbejde. Analysen skal derfor forstås som en fortolkning af praksis frem for en objektiv afdækning.

2.2.1 Primær empiri

Den primære empiri består af primært af kvalitative interview med en leder fra Skatteforvaltningen (bilag 5) samt et supplerende interview med en leder fra DSB (bilag 4), som har erfaring med at arbejde strategisk med diversitet i en offentlig organisation.

Interviewene bidrager med indsigt i, hvordan ledere forstår og håndterer neurodiversitet i den daglige ledelsespraksis, herunder hvordan organisatoriske rammer påvirker mulighederne for trivsel, samarbejde og opgaveløsning.

Interviewet med lederen fra Skatteforvaltningen (bilag 5) har særligt fokus på lederens viden om neurodiversitet og betydningen heraf for den daglige ledelsespraksis. Interviewet belyser, hvordan lederens forståelse af medarbejderes forskellige behov påvirker kommunikation, forventningsafstemning og samarbejde i en organisation præget af standardiserede arbejdsprocesser.

Interviewet med lederen fra DSB (bilag 4) bidrager med et supplerende perspektiv på, hvordan organisationer mere systematisk kan arbejde med diversitet og inklusion gennem ledelse og HRM. Dette muliggør en analytisk perspektivering af forskelle i organisatoriske tilgange.

Datagrundlaget i projektet er baseret på et begrænset antal kvalitative interviews. Dette valg er truffet med henblik på at opnå dybdegående indsigt i ledelsespraksis frem for bred generalisering. Formålet er ikke at identificere generelle mønstre på tværs af organisationer, men at opnå en kontekstnær forståelse af, hvordan ledere fortolker og håndterer neurodiversitet i praksis. Dette er i tråd med projektets socialkonstruktivistiske udgangspunkt, hvor fokus er på forståelse frem for generalisering.

Det begrænsede datagrundlag indebærer, at resultaterne ikke kan generaliseres statistisk, men i stedet bidrager med analytisk generalisering.

Refleksion:

Det begrænsede antal interviews indebærer en risiko for, at analysen i høj grad afspejler enkelte lederes perspektiver. Dette kan medføre bias og begrænse variationen i datagrundlaget. Samtidig giver det ikke mulighed for at inddrage medarbejdersperspektivet direkte, hvilket kunne have nuanceret analysen yderligere.

Som interviewer har jeg haft en aktiv rolle i at strukturere interviewet og stille opfølgende spørgsmål, hvilket har haft betydning for den viden, der er produceret. Det er derfor væsentligt at være opmærksom på, at empirien ikke er neutral, men skabt i samspillet mellem interviewer og respondent.

2.2.2 Sekundær empiri

Den sekundære empiri består af eksisterende materialer, der belyser neurodiversitet i en arbejdsmarkeds- og organisationskontekst. Kilderne bidrager med praksisnære perspektiver på, hvilke udfordringer og muligheder neurodiversitet kan medføre for ledelse, samarbejde og organisering af arbejdet

Følgende kilder indgår som sekundære empiri – artikler, analysér og videns materiale

- Neurodiversitet og usynlige handicap på arbejdspladsen-Cabi
- Hvad er vigtigt for din neurodivergente kollega? – AKA
- Når forskellighed er en styrke – og en konkurrencefordel – Dansk HR
- Plads til flere slags hjerne- CRS.dk
- Diversitet & inklusion – Hans Knudsen Instituttet
- Neurodivergens på job: Første danske undersøgelse afslører udfordringer og behov for inklusion- Hans Knudsen Instituttet

Podcast – ADHD: Lena handler før andre ser behovet- De 15 % / DSB

Podcasten bidrager med praksis perspektiv på, hvordan neurodiversitet kan opleves og håndteres i en organisatorisk kontekst, herunder i relation til samarbejde, forventningsafstemning og arbejdsorganisering. (bilag 3).

Podcasten illustrerer, hvordan neurodiversitet i arbejdslivet både kan være forbundet med udfordringer og særlige styrke i opgaveløsningen. Gennem Lenas erfaringer synliggøres, hvordan hendes ADHD påvirker hendes arbejdsform, men samtidig bidrager med handlekraft og evne til hurtigt at reagere i komplekse situationer. Samtidig peger podcasten på, at

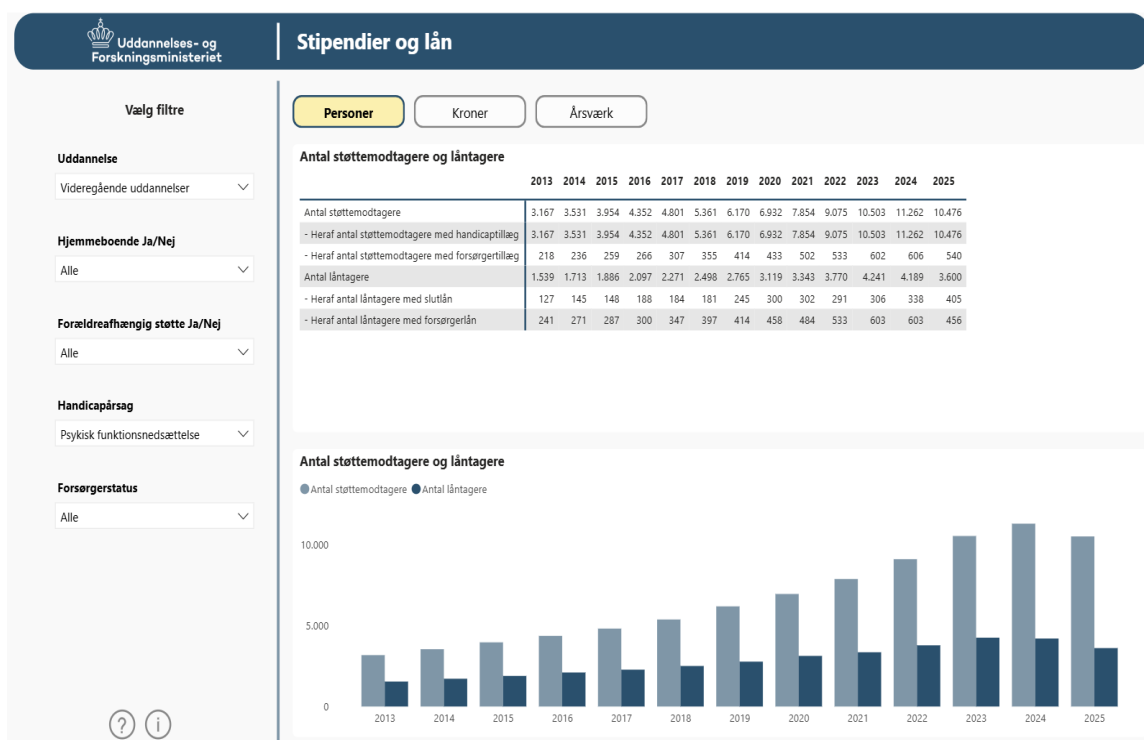
organisatoriske rammer og implicite normer har afgørende betydning for, om disse forskelle bliver en ressource eller en barriere. Empirien understøtter dermed, at manglende organisatorisk viden og tilpasning kan begrænse trivsel og anvendelsen af neurodivergente medarbejderes kompetencer.

Webinar- Sådan leder du medarbejdere med neurodiversitet- den 11-11-2025 kl. 15:30 - 17:00 DJØF (Djøf, 2025)

Webinaret bidrager med praksisorienteret viden om ledelsesredskaber, herunder betydningen af struktur, tydelig kommunikation og håndtering af individuelle behov i samarbejdet med neurodivergente medarbejdere. Samtidig peges der på, at manglende viden kan skabe barrierer, hvilket understreger behovet for organisatorisk understøttelse og udvikling af ledelseskompetencer.

Samlet bidrager de sekundære kilder til at belyse neurodiversitet som et aktuelt organisatorisk vilkår og giver indsigt i, hvordan ledelse og HRM kan arbejde med inkluderende praksisser i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Udviklingen i antallet af studerende med psykiske funktionsned sættelser på videregående uddannelser viser en markant stigning over tid. Data fra Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus viser, at antallet af studerende, der modtager støtte i form af handicaptillæg på baggrund af psykisk funktionsned sættelse, er steget fra 3.167 personer i 2013 til over 11.000 i 2024.



Figur 2 viser studerende med psykisk funktionsnedsættelse- se bilag 7

Denne udvikling indikerer, at en stigende andel studerende med psykiske funktionsnedsættelser gennemfører videregående uddannelser. Det peger samtidig på, at en større gruppe nyuddannede med neurodivergens træder ind på arbejdsmarkedet, hvilket øger behovet for, at organisationer forholder sig til kognitiv diversitet som et strukturelt vilkår.

Derudover inddrages sekundære datakilder i form af rapporter og undersøgelser, herunder analyser fra Hans Knudsen Institutet om neurodiversitet på arbejdspladsen samt viden fra webinarer og praksisrettede oplæg om ledelse af neurodivergente medarbejdere. Endvidere inddrages statistik og samfundsmæssig kontekst og publikationer fra Sundhedsstyrelsen (Anon., 2022) vedrørende udviklingen i diagnosticering af psykiske og neuropsykiatriske lidelser blandt børn og unge. Disse kilder bidrager til at belyse den samfundsmæssig udvikling og skabe kontekst for forståelsen af den kommende generation af medarbejdere, hvor neurodiversitet forventes at være et mere udbredt vilkår på arbejdsmarkedet.

Artikler, webinar og podcasten anvendes som sekundær empiri, idet datamaterialer er produceret af andre forskere eller formidlere og ikke indsamlet direkte som led i dette projekt. Materialet giver adgang til allerede eksisterende kvalitativt udsagn og refleksion om neurodiversitete i en arbejdskontekst, som kan bidrage med et praksisnært perspektiv på undersøgelsens problemfelt.

Samlet bidrager empiri fra både interviews og sekundære kilder til en nuanceret forståelse af samspillet mellem ledelse, organisation og neurodiversitet i en offentlig kontekst.

2.3 Analysemetode- Tematisk analyse

Analysen gennemføres som en tematisk analyse, hvor formålet er at identificere mønstre og temaer i interviewmaterialet relateret til ledelsespraksis, samarbejde og organisatoriske rammer i arbejdet med neurodivergente medarbejdere. Den tematiske analyse gør det muligt systematisk at strukturere empirien og skabe overblik over centrale problemstillinger, som knytter sig til ledernes erfaringer og forståelser.

Analysen tager udgangspunkt i en interaktiv proces, hvor empirien gennemlæses flere gange med henblik på at identificere centrale temaer, eksempelvis kommunikation, forventningsafstemning, psykologisk tryghed og organisatoriske rammer. Temaerne analyseres efterfølgende i relation til projektet teoretiske perspektiver inden for HRM, ledelses- og organisation. Analysen understøtter dermed projektets socialkonstruktivistiske udgangspunkt, idet fokus er på at forstå, hvordan mening og forståelser skabes i den organisatoriske kontekst.

2.4 Refleksion over bias

Projektet indebærer en opmærksomhed på, at min egen forståelse kan påvirke udvælgelsen af empiri samt fortolkningen af data. Jeg har tidligere arbejdet i HR i Skatteforvaltningen og har erfaring med indsatser relateret til neurodiversitet, hvilket kan bidrage med kontekstuel indsigt, men samtidig kan indebære en risiko for bias i analysen.

Min forståelse kan eksempelvis påvirke, hvilke temaer jeg finder særligt relevante, samt hvordan jeg fortolker ledernes udsagn. For at reducere denne risiko har jeg arbejdet reflektivt med min rolle som undersøger ved løbende at være opmærksom på egne antagelser og ved at søge at fastholde en analytisk distance til empirien.

Bias kan ikke fuldstændigt elimineres i et kvalitativt studie, men gennem reflektiv bevidsthed kan påvirkningen synliggøres og håndteres metodisk. Dette er i tråd med socialkonstruktivistiske perspektiv, hvor viden ansues som kontekstafhængig og formet gennem fortolkning.

Supplerende empirisk eksempel- DSB

For at nuancere forståelsen af neurodiversitet som organisatorisk vilkår inddrages DSB som et supplerende empirisk eksempel. Hvor Skatteforvaltningen repræsenterer en offentlig organisation, der mere eksplicit arbejder med neurodiversitet gennem HR- og ledelsesmæssig initiativer.

Inddragelsen af DSB muliggør en analytisk perspektivering af, hvordan forskellige organisatoriske rammer kan påvirke lederens mulighed for at håndtere forskellighed i medarbejdergruppen. Interview med en leder fra DSB samt supplerende materiale eks. podcast bidrager med praksisnær indsigt i, hvordan organisatoriske initiativer såsom netværk, fokus på trivsel og øget opmærksomhed på kognitive forskelle kan understøtte arbejdet men en mere mangfoldig medarbejdergruppe.

Formålet med at inddrage DSB er ikke at foretage en direkte komparativ analyse, men at anvende eksemplet som analytisk referencepunkt til at belyse variation i organisatoriske tilgang til neurodiversitet.

På baggrund af undersøgelsesdesignet analyseres empirien med henblik på at belyse, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis. Analysen tager udgangspunkt i interviewene og undersøger samspillet mellem leder, medarbejder og organisatoriske rammer i relation til trivsel, samarbejde og opgaveløsning. Med afsæt i teori om relationel ledelse organisationskultur og strategisk HRM identificeres centrale spændingsfelter mellem organisatoriske normer og behovet for individuel tilpasning i arbejdet med en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe.

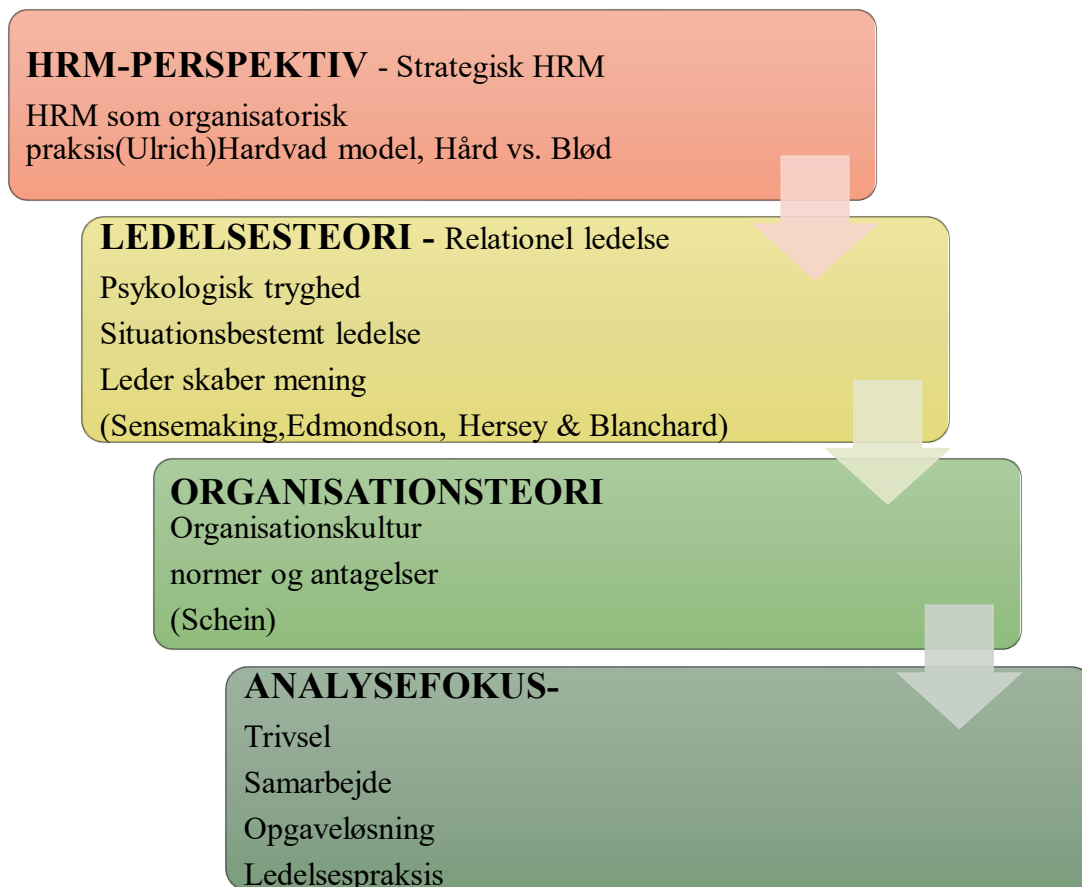
3. Teoretisk ramme (HRM + ledelseskompetencer)

Formålet med dette teoriafsnit er at etablere en analytisk ramme, der kan belyse, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis i relation til allerede ansatte neurodivergente medarbejdere. Den teoretiske ramme bidrager til at analysere samspillet mellem leder, medarbejder og organisatoriske normer og behovet for individuel tilpasning i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Problemformuleringen fokuserer på, hvordan ledelsesmæssig forståelse af neurodiversitet får betydning i den daglige ledelsespraksis, samt hvordan organisatoriske rammer påvirker mulighederne for trivsel, samarbejde og opgaveløsning. Mit teorivalg har derfor til formål at belyse:

- Hvordan ledere tilpasser deres ledelsespraksis?
- Hvordan relationen mellem leder og medarbejder udvikles?
- Hvordan organisationskultur påvirker forståelsen af forskellighed?
- Hvordan HRM kan understøtte udvikling af ledelseskompetencer?
- Hvordan neurodiversitet kan forstås som et organisatorisk vilkår?

Figuren nederste illustrerer projektets teoretiske ramme og viser, hvordan HRM, ledelse og organisation tilsammen danne grundlag for analysen af den daglige ledelse af neurodivergente medarbejdere. De valgte teorier anvendes til at belyse samspillet mellem organisatoriske rammer, ledelseskompetencer og relationelle processer, som har betydning for trivsel, samarbejde og opgaveløsning i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.



Figur 2: selv udarbejdet

3.1 HRM-perspektiv- Strategisk HRM og HRM som organisatorisk praksis

HRM- perspektivet anvendes til at analysere, hvordan organisationens strukturer og praksisser kan understøtte lederens arbejde med allerede ansatte neurodivergente medarbejdere.

Strategisk HRM tager udgangspunkt i, at medarbejdere udgør en central ressource for organisationens samlede strategi, trivsel og performance. HRM kan dermed forstås som et bindeled mellem organisationens mål, ledelsespraksis og medarbejdernes muligheder for at bidrage til opgaveløsningen.

Ifølge Ulrich forstås HRM som en strategisk partner, der bidrager til organisatorisk udvikling gennem kompetenceudvikling, trivsel og understøttelse af ledelse i praksis. HRM har dermed betydning for, hvordan organisationer arbejder med udvikling af ledelseskompetencer, herunder evnen til at håndtere forskellighed blandt medarbejdere. HRM – perspektivet bidrager således til at analysere, hvordan organisationen kan skabe rammer, der understøtter lederens arbejde med en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe

Harvard-modellen viser, hvordan HRM påvirkes af flere interessenter og organisatoriske forhold. Den viser spændingsfelt mellem organisationen krav til performance og medarbejderens behov for trivsel og tilpasning. HRM påvirkes af Situationsfaktor og interessenter den påvirker både HRM-praksis og trivsel og performance. Kobling til problemformulering der viser hvordan neurodiversitet påvirker relationen mellem leder - medarbejder -organisation.

Hård vs. Blød HRM-modellen viser forskellen mellem fokus på performance og fokus på trivsel. Det er relevant fordi neurodiversitet kræver ofte balance mellem struktur (hard HRM) og relationel forståelse (blød HRM). Kobling til problemformulering viser spændingsfelt mellem standardisering vs. individuel tilpasning.

Kobling til problemformulering og underspørgsmål: HRM-perspektivet bidrager til besvarelsen af underspørgsmål 3 ved at belyse, hvordan organisatoriske rammer påvirker lederens mulighed for at tilpasse sin ledelsespraksis til neurodivergente medarbejdere. Samtidig understøtter perspektivet analysen af, hvordan organisationen kan arbejde systematisk med udvikling af ledelseskompetencer samt etablere rammer, der fremmer trivsel, samarbejde og opgaveløsning i en kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe, som allerede er ansatte i organisationen.

3.2 Ledelsesperspektiv – Situationsbestemt ledelse, psykologisk tryghed, Karl Weick Sensemaking

Jeg vil anvende ledelsesteori til at belyse, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis i relation til allerede ansatte neurodiversitet

medarbejdere. Problemformuleringen retter fokus mod samspillet mellem leder og medarbejder samt betydningen af organisatoriske rammer for trivsel, samarbejde og opgaveløsning i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke. Ledelsesteori anvendes derfor til at skabe forståelse for, hvordan ledere fortolker tilpasser og udøver ledelse i mødet med forskellige behov, arbejdsform og forventninger.

Situationsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard) anvendes som en central teoretisk ramme til at analysere, hvordan ledere tilpasser deres ledelsesstil til medarbejderens kompetencer, behov og grad af selvstændighed. Teorien tager udgangspunkt i, at effektiv ledelse ikke kan forstås som en universel tilgang, men må tilpasses den konkrete situation og medarbejderens forudsætninger (Steen Hilderbrandt, 2015). I relation til neurodiversitet bidrager teorien til at belyse, hvordan ledere kan variere graden af støtte, struktur og selvledelse i samarbejdet med medarbejdere, der kan have forskellige behov for tydelighed feedback og rammesætning i opløsningen.

Dette kobler direkte til **underspørgsmål 1**, hvorfor fokus er på hvordan ledelsespraksis kommer til udtryk i kommunikation feedback og forventningsafstemning.

Psykologisk tryghed (Edmondson) bidrager til analysere den relationelle dimension i samarbejdet mellem leder og medarbejder. Psykologisk tryghed refererer til medarbejderens oplevelse af at kunne stille spørgsmål, udtrykker usikkerhed og dele udfordringer uden frygt for negativt konsekvenser. I relation til problemformuleringen er psykologisk tryghed relevant, da undersøgelser peger på, at mange neurodivergente medarbejdere undlader at informere deres leder om deres udfordringer af frygt for stigmatisering (bilag 2). Teorien gør det muligt at undersøge, hvordan lederens forståelse og tilgang kan påvirke medarbejderens oplevelse af tryghed i relationen, herunder i forhold til at kommunikere behov, udfordringer og præferencer i arbejdet.

Dette perspektiv kobler sig til at **underspørgsmål 2**, hvor fokus er på samspillet mellem leder og medarbejder samt de gensidige forventninger og tilpasninger, der kan identificeres i samarbejdet.

Sensemaking (Weick) anvendes til at analysere, hvordan ledere fortolker og skaber mening i situationer, hvor der ikke findes klare retningslinjer for håndtering af neurodiversitet. Weick fremhæver, at ledelse i høj grad handler om at fortolke og skabe mening i organisatoriske situationer, hvor forskellige forståelser og perspektiver er til stede. Perspektivet bidrager til at belyse, hvordan lederens forståelser og erfaringer påvirker den måde, neurodiversitet

håndteres i praksis, og hvordan organisatoriske normer kan have betydning for lederens fortolkning af medarbejderens adfærd. (Henrik Holt Larsen, 2024)

Dette perspektiv kobler sig til **underspørgsmål 3**, hvor fokus er på samspillet mellem ledelse, HRM-praksis og organisatoriske rammer.

Samlet bidrager ledelsesteoriene til at analysere, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet får betydning i den daglige ledelsespraksis, og hvordan relationelle og organisatoriske forhold påvirker mulighederne for trivsel, samarbejde og opgaveløsning. Teoriene gør det muligt at identificere spændingsfelter mellem organisations krav om effektivitet og behovet for fleksibilitet i ledelsen af en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe.

3.3 Organisationsteori – Organisationskultur ud fra Schein

Organisationskultur anvendes i dette projekt til at belyse, hvordan organisatoriske normer og antagelser påvirker lederens mulighed for at håndtere neurodiversitet i den daglige ledelsespraksis. Ifølge Edgar Schein kan organisationskultur forstås som et mønster af fælles grundlæggende antagelser, værdier og synlige artefakter, der udvikles i organisationen og fungerer som en ramme for, hvordan medarbejdere tænker, handler og samarbejder. (Steen Hilderbrandt, 2015)

Schein opdeler organisationskultur i tre niveauer:

- 1) **Artefakter**, som er de synlige strukturer og praksisser i organisationen
- 2) **Værdier**, som udtrykker organisationens, officielle normer og ideaaler
- 3) **Grundlæggende antagelser**, som er de ubevidste forståelser, der styrer adfærd.

Disse niveauer har betydning for, hvordan medarbejdere og ledere fortolker adfærd, samarbejde og performance. I relation til neurodiversitet kan dette betyde, at adfærd hos neurodivergente medarbejdere fortolkes ud fra eksisterende kulturelle normer frem for individuelle forskelligheder. (Fivelsdal, 2019)

HRM-perspektivet bidrager til at forstå, hvordan organisationskultur ikke alene er et socialt fænomen, men også formes gennem ledelse og HRM-praksisser. HRM spiller en central rolle i at udvikle kultur gennem fx retningslinjer, kompetenceudvikling og ledelsespraksis.

I mange organisationer eksisterer der implicite normer om fleksibilitet, effektivitet og social tilpasning, som kan være forankret i de grundlæggende antagelser om, hvad der karakteriserer

en ”god medarbejder”. Disse normer kan fungere som usynlige barrierer for neurodivergente medarbejdere, der ofte har behov for tydelighed, struktur og forudsigelighed.

Organisationskulturen kan dermed skabe et spændingsfelt mellem organisationens forventninger og medarbejderens forudsætninger.

Samtidig påvirker organisationskulturen lederens handlerum. Selvom en leder ønsker at udøve inkluderende ledelse, kan organisatoriske normer og styringslogikker begrænse mulighederne for individuel tilpasning HRM-perspektivet bidrager gør til at forstå, hvordan organisationens strukturer og praksisser enten understøtter eller begrænser lederens mulighed for at arbejde med neurodiversitet.

Organisationskultur kan således både fungere som en ramme og en barriere i arbejdet med neurodiversitet. Perspektivet gør det muligt at analysere, hvordan kultur, normer og HRM-praksisser påvirker den daglige ledelsespraksis og samarbejdet mellem leder og medarbejder.

Kobling til problemformulering: Organisationskultur bidrager til at belyse, hvordan organisatoriske normer og antagelser påvirker lederens forståelse og håndtering af neurodiversitet i den daglige ledelsespraksis. Perspektivet gør det muligt at analysere, hvordan kultur og strukturer skaber rammer for trivsel, samarbejde og opgaveløsning.

Analysen undersøger, ledelsesmæssig viden om neurodiversitet formes i samspillet mellem strategi, organisationskultur og daglige ledelsespraksis. Fokus er spændingsfeltet mellem organisatoriske krav og behovet for individuel tilpasning.

Samlet bidrager det perspektiver til at analysere samspillet mellem ledelse, relationer og organisationens krav om effektivitet og behovet for individuel tilpasning i ledelsen af en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe.

Del 2 – Analyse

Dette afsnit analyserer, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis i samspillet mellem strategi, organisationskultur og HRM-praksis. Fokus er på de spændingsfelter, der opstår mellem organisatoriske krav og behovet for individuel tilpasning i arbejdet med allerede ansatte neurodivergente medarbejdere.

4. Analyse

Analysen er opdelt i tre delanalyser: 1) HRM og organisatoriske rammer, 2) daglig ledelsespraksis og relationelle dynamikker samt 3) organisationskultur. I hvert afsnit

integreres empiri og teori med henblik på at belyse, hvordan disse forhold former lederens mulighed for at tilpasse sin praksis.

Der indgår løbende kritiske refleksioner, som belyser spændingsfeltet mellem organisatoriske intentioner og praksis. Hver del afsluttes med en delkonklusion, der bidrager til den samlede besvarelse af problemformuleringen og danner grundlag for den efterfølgende diskussion.

4.1 HRM-perspektiv-organisatoriske rammer for ledelse af neurodiversitet

(Ulrich + Harvard-modellen+ Hard/Soft HRM)

HRM – perspektivet anvendes til at analysere, hvordan organisationens strukturer og praksisser understøtte lederens arbejde med allerede ansatte neurodivergente medarbejdere. Strategisk HRM forstås som et bindeled mellem organisations mål, ledelsespraksis og medarbejdernes muligheder for at bidrage til opgaveløsningen.

Dette bidrager til at belyse, hvordan organisatoriske rammer påvirke lederens mulighed for at tilpasse ledelsespraksis i arbejdet med neurodiversitet.

Empirien fra Skatteforvaltningen viser, at håndteringen af neurodiversitet i høj grad er forankret i den enkelte leder frem for i systematiske HRM-praksisser. Lederen fremhæver, at *” Det er meget op til enkelte leder, hvordan man håndterer det” Bilag 5*, og at viden primært er erfaringsbaseret. Samtidig fremhæver lederen: *”Min viden er primært baseret på erfaring... der har ikke været meget formel træning” (bilag 5)*.

Dette viser, hvordan manglende organisatorisk forankring kan medføre, at ledelsesmæssig viden omsættes forskelligt i praksis, hvilket kan påvirke samarbejde og opgaveløsning.

Dette peger på, at kompetenceudvikling i relation til neurodiversitet ikke er systematisk interageret i organisationens HRM-praksis.

Dette rejser en central problemstilling: Hvis HRM ikke understøtter udviklingen af ledelseskompetencer, risikerer organisationen, at arbejdet med neurodiversitet bliver tilfældigt og afhængigt af den enkelte leders erfaring frem for en fælles praksis.

Ulrich- HRM som strategisk partner i udvikling af ledelseskompetencer

Ulrich fremhæver HRM som en strategisk partner, der bidrager til organisatorisk udvikling gennem kompetenceudvikling, trivsel og understøttelse af ledelse i praksis. HRM kan dermed spille en central rolle i udviklingen af ledelseskompetencer i relation til neurodiversitet,

herunder lederens mulighed for at skabe tydelighed, struktur og dialog i samarbejdet med medarbejdere med forskellige behov. (Henrik Holt Larsen, 2024)

Empirien fra Skatteforvaltningen indikerer, at håndteringen af forskellighed i høj grad er forankret i den enkelte leders erfaringer frem for i formaliserede HRM-praksisser. Lederen peger blandt andet på behov for tydelig struktur i samarbejdet: ”*Nogle medarbejdere har behov for meget tydelige rammer og klare forventninger*” (Interview, Skatteforvaltningen- Bilag 5).

Dette kan indikere, at lederens arbejde med tilpasning primært sker gennem individuel praksis frem for gennem organisatorisk understøtte kompetenceudvikling. Samtidig fremhæver ledere, at organisatoriske krav kan påvirke graden af fleksibilitet: ”*Organisationens krav om effektivitet kan begrænse muligheden for fleksibilitet*” (Interview, Skatteforvaltningen- Bilag 5).

Dette kan pege på, at HRM i begrænset grad fungerer som strategisk partnerudviklingen af ledelseskompeterer i relation til neurodiversitet.

Empirien fra DSB viser derimod eksempler på mere formaliserede HRM- tiltag, herunder samarbejde med (Instituttet, 2023) og etablering af netværk for medarbejdere med ADHD og autisme. Disse initiativer kan forstås som organisatoriske tiltag, der understøtter videndeling og udvikling af kompetencer i organisationen. Podcasten peger samtidig på betydningen af konkrete ledelsesværktøjer: ”*Små justeringer i forventninger og struktur kan gøre en stor forskel*” (Podcast, DSB)

Dette kan indikere, at HRM kan understøtte lederens arbejde gennem relativt enkle organisatoriske tilpasninger, hvis der eksisterer viden og fokus på området.

Analysen peger dermed på, at graden af organisatorisk understøttelse kan have betydning for, om arbejdet med neurodiversitet bliver et individuelt ansvar for den enkelte leder eller en integreret del af organisationens samlede kompetencegrundlag.

Harvard -modellen -samspil mellem organisation, leder og medarbejder

Harvard -modellen bidrager til at analysere, hvordan HRM påvirkes af forskellige interessenter og situationsfaktorer, herunder organisatoriske mål, medarbejdernes krav om performance og medarbejderens behov for trivsel og tilpasning.

Empirien fra Skatteforvaltningen indikerer, at organisationens fokus på ensartet opgaveløsning og kvalitet kan påvirke lederens mulighed for at tilpasse opgaver og struktur individuelt. Dette kan skabe et krydspres mellem hensynet til effektiv drift og hensynet til medarbejderens behov for tydelighed og forudsigelighed.

Sekundære kilder understøtter denne problemstilling ved at pege på, at mange neurodivergente medarbejdere oplever manglende viden og forståelse i organisationer:

”45 % oplever manglende viden om neurodiversitet på arbejdspladsen ” (Instituttet, 2023)

Empirien peger på et tydeligt krydspres mellem organisatoriske krav og medarbejdernes behov: ”Organisationens krav om effektivitet kan begrænse mulighed for fleksibilitet” Bilag 5.

Dette kan forstås i lyset af Harvard-modellen, hvor HRM påvirkes af både organisatoriske mål og medarbejderhensyn. Lederen befinder sig et spændingsfelt mellem krav om effektiv drift og behov for individuel tilpasning.

Harvard- modellen synliggør dermed, hvordan håndteringen af neurodiversitete ikke alene afhænger af lederen, men også af organisatoriske prioriteringer og strukturelle rammer.

Dette kan indikere, at HRM fortsat kan være præget af generelle antagelser om medarbejderadfærd, som ikke nødvendigvis tager højde for kognitive forskelle.

Hard vs. Soft HRM- spændingsfelt mellem standardisering og individuel tilpasning

Perspektivet om Hard og Soft HRM bidrager til at tydeliggøre spændingsfeltet mellem fokus på performance og fokus på trivsel. Hard HRM lægger vægt på effektiv ressourceudnyttelse, styring og standardisering, mens soft HRM fokuserer på trivsel, relationer og udvikling af medarbejderens kompetencer. (Henrik Holt Larsen, 2024)

Empirien fra Skatteforvaltningen kan indikere en organisatorisk kontekst præget af hard HRM, hvor fokus på ensartede processer og effektiv opgaveløsning kan begrænse mulighederne for fleksibilitet i ledelsespraksis. Dette kan skabe udfordringer i relation til medarbejdere mere behov for tydelig struktur eller forudsigelighed i arbejdet.

Empirien fra Skatteforvaltningen peger på en kontekst præget af hard HRM. ”Der er krav om ensartet opgaveløsning og fleksibilitete” (Bilag 5).

Dette illustrerer et spændingsfelt mellem hard HRM (effektivitet, standardisering) og soft HRM (trivsel, tilpasning).

Empirien fra DSB iser derimod eksempler på soft HRM- initiativer, hvor organisationen arbejder med trivsel, dialog og videndeling som en del arbejdet med neurodiversitet. Disse initiativer kan forstås som et forsøge på at skabe organisatoriske rammer, der understøtter forskellighed i medarbejdergruppen.

Analysen indikerer, at arbejdet med neurodiversitet ofte kræver en balance mellem struktur og fleksibilitet. For meget fokus på standardisering kan begrænse mulighederne for individuel tilpasning, mens et ensidigt fokus på trivsel kan udfordre organisationsens behov for ensartet opgaveløsning.

Hvis organisationen primært opererer ud fra en hard HRM – logik, kan det betyde, at ansvaret for tilpasning forskydes fra organisationen til den enkelte leder- og i praksis ofte til medarbejderen.

Analysen peger på, at organisatoriske rammer har afgørende betydning for lederens mulighed for at håndtere neurodiversitet i praksis. For at understøtte dette kræves en mere systematisk HRM-tilgang, hvor kompetenceudvikling, videndeling og konkrete ledelsesværktøjer integreres i organisationens praksis.

Empirien indikerer, at manglende fælles organisatorisk viden kan medføre uensartet ledelsespraksis, hvor håndteringen af neurodiversitet bliver afhængig af den enkelte leder. Dette peger på et behov for, at HRM i højere grad fungerer som strategisk partner ved at understøtte ledere gennem fælles retningslinjer, træning og organisatoriske strukturer, der muliggør fleksibilitet i praksis.

Et centralt fund er således, at arbejdet med neurodiversitet kræver organisatorisk forankring, hvis det skal bevæge sig fra individuelle tilpasninger til en integreret del af organisationens kompetencegrundlag.

Delkonklusion :HRM som ramme for lederens mulighed for at håndtere neurodiversitet

Dette bidrager direkte til besvarelsen af problemformulering ved at vise, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet ikke alene påvirker den daglige ledelsespraksis, men i høj grad formes af de organisatoriske rammer, som lederen opererer indenfor.

Analysen viser, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis, men i høj grad formes af de organisatoriske rammer, som lederen opererer indenfor. Samspillet mellem leder, medarbejder og organisation er dermed afgørende for

mulighederne for trivsel, samarbejde og opgaveløsning i en kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Samtidig peger analysen på, at HRM-praksisser spiller en central rolle i udviklingen af ledelseskompetencer, idet manglende organisatorisk understøttelse kan medføre, at håndteringen af neurodiversitet bliver individuel frem for systematisk forankret, mens en mere strategisk HRM-tilgang kan skabe bedre rammer for udvikling og forståelse af forskellige behov.

En kritisk pointe er, at organisationer kan fremhæve diversitet som en værdi uden nødvendigvis at ændre de HRM-praksisser, der strukturerer arbejdet i praksis. Hvis organisationens styringslogikker fortsat tager udgangspunkt i ensartede arbejdsformer, kan neurodiversitet risikere at blive håndteret som et individuelt hensyn frem for et organisatorisk vilkår.

HRM-perspektivet bidrager dermed til at besvare underspørgsmål ved at synliggøre, hvordan organisatoriske rammer påvirker lederens mulighed for at tilpasse ledelsespraksis til allerede ansatte neurodivergente medarbejdere. Analysen peger på et spændingsfelt mellem organisationens behov for standardisering og behovet for individuel tilpasning, hvilket understøtter projektets fokus på samspillet mellem leder, medarbejder og organisation i arbejdet med en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Efter at have analyseret de organisatoriske rammer gennem et HRM-perspektiv rettes fokus i det følgende mod den daglige ledelsespraksis. Her undersøges, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet konkret kommer til udtryk i samspillet mellem leder og medarbejder.

4.2 Daglig ledelsespraksis, relation og organisatoriske rammer

Analysen viser, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet har betydning for, hvordan ledere arbejder med kommunikation, feedback, forventningsafstemning og håndtering af forskellighed i den daglige ledelsespraksis. På tværs af empirien fremstår håndteringen af neurodiversitet som et relationelt og organisatorisk anliggende, hvor lederens forståelse af medarbejderens behov påvirker samarbejde, trivsel og opgaveløsning.

Dette understøttes af e-bogen *Ledelse af neurodivergente medarbejdere* (AS3), som fremhæver, at effektiv ledelse af neurodiversitet forudsætter en høj grad tydelig kommunikation, fleksibilitet og individuel tilpasning. E-bogen (bilag PDF) peger på, at små

justeringer i struktur og forventningsafstemning kan have stor betydning for medarbejderens trivsel og opgaveløsning.

Dette kan kobles til situationsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard), hvor lederens evne til at tilpasse sin ledelsesstil til medarbejderens behov fremstår som centralt. Samtidig understøtter det analysens pointe om, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet konkret påvirker den daglige ledelsespraksis gennem kommunikation og struktur.

Sekundære kilder peger på, at god ledelse af neurodivergente medarbejdere kræver tydelig kommunikation, fleksible rammer og en individuel tilgang til opgaveløsning (Cabi, u.d.). Samtidig fremhæves det, at arbejdet med neurodiversitet ikke alene handler om individuelle hensyn, men om at udvikle generelle ledelseskompetencer, hvilket understøtter forståelsen af neurodiversitet som et organisatorisk vilkår jf. e-bogen *Ledelse af neurodivergente medarbejdere* (AS3). Dette understøtter projektets forståelse af neurodiversitet som et organisatorisk vilkår.

1. Ledelsespraksis-kommunikation, feedback og forventningsafstemning

Med udgangspunkt i situationsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard) fremgår det, at lederen i praksis tilpasser sin ledelsesstil afhængigt af medarbejderens behov for struktur og støtte.

Situationsbestemt ledelse bidrager til at analysere, hvordan tilpasser graden af struktur, støtte og selvledelse afhængigt af medarbejderens behov. Empirien fra Skatteforvaltningen indikerer, at forskellighed i arbejdsform kan påvirke behovet for tydelighed i opgaveløsningen: *”Nogle medarbejdere har behov for meget tydelige rammer og klare forventninger”* (bilag 5 Interview, Skatteforvaltningen).

Samtidig peger empirien på væsentlig begrænsning: *”Organisationens krav om fleksibilitet gør det ikke altid muligt at skabe fuldstændig forudsigelighed”* (bilag 4). Dette synliggør et centralt spændingsfelt mellem organisations krav og fleksibilitet og medarbejderens behov for struktur. Lignende pointer fremgår af DSB-empirien peger tilsvarende på betydningen af tydelig struktur: *”Små justeringer i struktur og forventninger kan gøre en stor forskel”* (Podcast, DSB).

Dette kan indikere, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker måden opgaver struktureres og kommunikeres. Hvis lederen har viden om forskellige behov, kan forventningsafstemning blive mere eksplicit, hvilke kan understøtte medarbejderens mulighed for at løse opgaver.

Dette kan indikere et kompetencebehov i relation til håndtering af forskellighed i medarbejdergruppen, særligt i forhold til kommunikation, feedback og forventningsafstemning.

Et kritisk perspektiv er, at situationsbestemt ledelse forudsætter, at lederen har viden om medarbejderens behov. Hvis medarbejderen ikke oplever det som trygt at dele udfordringer, kan lederen have begrænset mulighed for at tilpasse sin ledelsesstil. Dermed kan ledelsespraksis blive baseret på antagelser frem for dialog.

2. Relation mellem leder og medarbejder – psykologisk tryghed og samarbejde

Psykologisk tryghed jf. (Amy. Edmondson) bidrager til analysen af underspørgsmål 2 ved at belyse, hvordan relationen mellem leder og medarbejder påvirker medarbejderens mulighed for at kommunikere behov. Lederen beskriver et ønske om at fremme åbenhed og dialog (bilag 4) ”*Jeg forsøger at signalere åbenhed og skabe dialog*”. Samtidig fremhæves en væsentlig usikkerhed i forhold til, om medarbejderne reelt oplever psykologisk tryghed (bilag 5) ”*Det kan være svært at vide, om medarbejderen faktisk oplever psykologisk tryghed*”. Empirien peger desuden på barrierer, idet nogle medarbejdere kan være bekymrede for at blive opfattet som mindre kompetente (bilag 4-5). Dette understøtter sekundære empiri, der viser, at mange neurodivergente medarbejdere ikke deler deres udfordringer.

Sekundære undersøgelser viser, at mange neurodivergente medarbejdere ikke informerer deres leder om deres udfordringer, hvilket kan indikere lav grad af psykologisk tryghed (Instituttet, 2023). DSB-empirien fremhæver betydningen af dialog: ”*Åben dialog om behov kan gøre en stor forskel for trivsel og performance*” (Podcast, DSB).

Dette kan indikere, at relationelle forhold påvirker medarbejderens mulighed for at udtrykke behov for struktur eller tilpasning i arbejdet. Samtidig peger litteraturen på, at neurodivergente medarbejdere ofte udvikler egne strategier til at håndtere arbejdslivet, hvilket kan betyde, at behov ikke nødvendigvis synliggøres for lederen. (Learning, IDA, u.d.)

Analysen viser samtidig, at relationen mellem leder og medarbejder er afgørende for, hvordan behov for tilpasning kommer til udtryk. Med udgangspunkt i psykologisk tryghed peger empirien på, at medarbejdere ikke nødvendigvis deler deres behov, blandt andet af frygt for at blive opfattet som mindre kompetente. Dette indebærer, at lederen ikke altid har adgang til den viden, der er nødvendig for at tilpasse sin ledelsespraksis. Samtidig fremstår relationen

som gensidig, men ikke nødvendigvis ligeværdig, idet medarbejderen i praksis ofte bærer en væsentlig del af ansvaret for at synliggøre egne behov.

E-bogen understreger samtidig, at åben dialog om individuelle behov er afgørende for at skabe trivsel og samarbejd i teams men kognitiv mangfoldig (AS3). Dette relaterer sig direkte til psykologisk tryghed (Edmondson), hvor medarbejderens mulighed for at dele behov er en forudsætning for, at lederen kan tilpasse sin praksis.

Samtidig peger e-bogen på, at mange medarbejdere udvikler egne strategier til at håndtere arbejdslivet uden nødvendigvis at synliggøre deres behov. Dette understøtter analysen fund om en asymmetri i relationen mellem leder og medarbejder, hvor ansvaret for tilpasning i praksis ofte placeres hos medarbejderen.

En anden kritik perspektiv er at empirien viser også, at ansvaret for tilpasning ofte bliver delt - men ikke nødvendigvis ligeligt: "Lederen skal skabe rammen, men medarbejderen skal også være villig til dialog" bilag 4. Dette peger på en potentiel asymmetri, hvor medarbejderen i praksis kan komme til at bære en stor del af ansvaret for at synliggøre behov.

3. Lederens forståelse af neurodiversitet- erfaring, usikkerhed og sensemaking

Sensemaking(Weick) bidrager til at analysere, hvordan ledere skaber mening i situationer, hvor der ikke findes klare organisatoriske retningslinjer for håndtering af neurodiversitet. Lederen fremhæver i bilag 4 "Jeg kunne godt ønske mere konkrete værktøjer til ledere". Samtidig fremgår det, at eksisterende initiativer primært skaber opmærksomhed: " Det skaber bevidsthed, men ændrer ikke nødvendigvis min daglige praksis". Dette peger på en klassisk udfordring i HRM- forskel mellem strategi og praksis.

Empirien fra Skatteforvaltningen indikerer, at lederens mulighed for at tilpasse ledelsespraksis kan være påvirket af organisatoriske krav om effektivitet og ensartet opgaveløsning.

Empirien viser "*Jeg kunne godt ønske mere konkrete værktøjer*" og "*Det skaber bevidsthed, men ændre ikke nødvendigvis min praksis*" (bilag 5).

DSB-casen viser et eksempel på en organisation, hvor der arbejdes mere systematisk med viden om neurodiversitet gennem HR-initiativer og netværk for medarbejdere.

Dette kan indikere, at organisatorisk viden kan påvirke lederens mulighed for at forstå og håndtere forskellighed i praksis.

Sensemaking kan være præget af eksisterende normer, hvilket betyder, at neurodiversitet fortolkes ud fra neurotypiske standarder.

Samtidig peger litteraturen på, at ledere ofte mangler konkrete retningslinjer for håndtering af neurodiversitet, hvilket kan skabe usikkerhed i praksis. (Væksthus for ledelse, u.d.)

Med udgangspunkt i sensemaking viser analysen, at lederens forståelse af neurodiversitet i høj grad formes gennem erfaringer og fortolkninger i fravær af klare organisatoriske retningslinjer. Empirien peger på, at eksisterende initiativer i højere grad skaber opmærksomhed end konkrete ændringer i praksis. Dette indikerer, at håndteringen af neurodiversitet bliver afhængig af individuelle fortolkninger frem for systematisk udviklet organisatorisk viden.

Et kritisk perspektiv er, at sensemaking kan være præget af eksisterende organisatoriske forståelser af, hvad der karakteriserer en ”velfungerende medarbejder”. Hvis organisationens normer fortsat tager udgangspunkt i neurotypiske forventninger, kan det begrænset lederens mulighed for at fortolke forskellighed som en legitim variation i arbejdsform.

Tværgående kritisk perspektiv-hvem tilpasser sig?

Analysen peger på et centralt spændingsfelt mellem organisationens krav effektivitet og behovet om individuel tilpasning.

På den ene side fremhæves det, at neurodiversitet kan bidrage positivt til opgaveløsningen. På den anden side indikerer empirien, at medarbejdere ofte forventes at tilpasse sig eksisterende organisatoriske normer.

Litteraturen peger på, at inkluderende ledelse kræver organisatorisk opbakning og klare rammer, så lederen ikke står alene med ansvaret for skabe balance mellem hensyn til individ og opgaveløsning. (Learning, IDA, u.d.).

Dette rejser en central problemstilling om, hvorvidt ansvaret for inklusion i praksis forskydes fra organisationen til den enkelte medarbejder. Hvis organisatoriske rammer ikke understøtter forskellighed, kan inklusion i praksis blive et individuelt ansvar frem for et fælles organisatorisk anliggende.

Dette kan indikere, at arbejdet med neurodiversitet ikke alene kan forstås som et spørgsmål om ledelsesstil, men også om organisatoriske prioriteringer.

Delkonklusion- ledelsespraksis og relationelle dynamikker

Analysen viser, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis gennem kommunikation, feedback og forventningsafstemning. Situationsbestemt ledelse synliggør, hvordan ledere kan tilpasse graden af struktur og støtte afhængigt af medarbejderens behov.

Psykologisk tryghed viser, hvordan relationen mellem leder og medarbejder påvirker medarbejderens mulighed for at kommunikere behov, hvilket har betydning for trivsel og samarbejde. Analysen peger samtidig på et kritisk spændingsfelt, hvor ansvaret for tilpasning i praksis ofte placeres hos medarbejderen frem for samspillet mellem leder, medarbejder og organisation.

Ledelsesteoriene bidrager dermed til at besvare problemformuleringen ved at synliggøre, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis, samt hvordan relationelle og organisatoriske forhold former mulighederne for trivsel, samarbejde og opgaveløsning i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Sensemaking-perspektivet synliggør, at håndteringen af neurodiversitet i høj grad formes af individuelle fortolkninger i fravær af klare organisatoriske rammer.

Samtidig peger empirien på, at relationen ikke er symmetrisk. Selvom lederen har ansvar for at skabe rammer for dialog, viser analysen, at medarbejderen i praksis ofte bærer en væsentlig del af ansvaret for at synliggøre egne behov. Dette indikerer, at samarbejdet er gensidigt, men ikke nødvendigvis ligeværdigt.

4.3 Organisatoriske rammer og HRM

Med udgangspunkt i Scheins teori analyseres, hvordan organisationskultur påvirker lederens mulighed for at håndtere neurodiversitet i den daglige ledelsespraksis. Organisationskultur forstås her gennem af tre niveauer: artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. De tre niveauer bidrager til at synliggøre, hvordan organisatoriske normer kan påvirke forståelsen af medarbejderadfærd og dermed også mulighederne for individuel tilpasning i en mere kognitivt mangfoldig medarbejdergruppe.

Artefakter refererer til de synlige strukturer, praksisser og arbejdsformer i organisationen. Empirien viser, at både Skatteforvaltningen fremgår det, at arbejdet er præget af krav om struktur, dokumentation og ensartet opgaveløsning, hvilket kan skabe behov for tydelig prioritering og planlægning: ” *Der er en forventning om, at medarbejdere kan arbejde selvstændig og navigere i komplekse opgaver*” (bilag 5).

Dette kan forstås som grundlæggende antagelser (Schein), der definerer, hvad der opfattes som en ” god medarbejder”. Kritisk perspektiv til disse normer kan favorisere neurotypiske medarbejdere og skabe strukturelle barrierer for neurodivergente medarbejdere.

I DSB peger empirien på konkrete organisatoriske tiltag såsom netværk for neurodivergente medarbejdere og opmærksomhed på arbejdspladsens indretning. Samtidig fremhæves det, at fysiske rammer kan have betydning for trivsel: *”Free seating kan være en udfordring for medarbejdere med behov for forudsigelighed”* (DSB-materiale).

Dette peger på et spændingsfelt mellem standardiserede arbejdsformer og behovet for individuelle tilpasninger. Selvom organisationer implementerer enkelte tiltag, kan de overordnede strukturer fortsat være indrettet efter en norm om ensartethed, hvilket kan begrænse reelle muligheder for inklusion.

Værdier -udtalte principper om diversitet og trivsel

På værdiniveau fremhæver både DSB og sekundære kilder et øget fokus på diversitet og inklusion som organisatoriske målsætninger. Podcasten peger eksempelvis på, at mindre tilpasninger kan bidrage til bedre trivsel og performance: *”Små justeringer i forventninger og struktur kan gøre stor forskel”*

Dette kan indikere, at organisationer i stigende grad anerkender forskellighed som en del arbejdet med trivsel og performance. Samtidig peger fra Hans Knudsen Institutet på, at manglende viden om neurodiversitet fortsat kan udgøre en barriere for inklusion: *”Manglende organisatorisk viden kan påvirke trivsel og fastholdelse ”* (Institutet, 2023)

Der kan dermed identificeres et muligt spændingsfelt mellem organisationens udtalte værdier om inklusion og de konkrete organisatoriske praksisser. Hvis værdier ikke omsættes til handling, risikere arbejdet med neurodiversitet at forblive på et symbolsk niveau frem for at blive integreret i praksis.

Grundlæggende antagelser- forståelser af den ”ideelle medarbejder”

De grundlæggende antagelser er ofte usynlige, men kan have stor betydning for, hvordan medarbejderadfærd vurderes. Empirien fra Skatteforvaltningen indikerer, at der eksisterer implicite forventninger om selvledelse og fleksibilitet og evnen til at navigere i komplekse opgaver.

”Nogle medarbejder har behov for tydelige rammer og klare forventninger ” (Interview, Skatteforvaltning bilag 5)

Podcasten understøtter denne problemstilling ved at pege på, at mange arbejdspladser forsat er indrettet ud fra en antagelse om ensartede arbejdsformer: *”Mange arbejdspladser er indrettet efter, at medarbejdere arbejder på samme måde ” ((DSB, 2025)Podcast.*

Samtidig fremhæves det, at bestemte arbejdsformer også kan bidrage positivt til opgaveløsningen: *”Jeg handler ofte hurtigt, før andre ser behovet” (DSB, 2025)Podcast.*

Med udgangspunkt i Schein kan disse forventninger forstås som udtryk for grundlæggende antagelser om, hvad der karakteriserer en *”velfungerende medarbejder”*.

Samlet set peger analysen på, at organisationskultur har afgørende betydning for lederens mulighed for at arbejde inkluderende. Organisationskulturen kan både understøtte og begrænse håndteringen af neurodiversitet, idet den former, hvad der opfattes som legitim adfærd og kompetence i organisationen.

Samlet analytisk peger analysen på, håndteringen af neurodiversitet ikke alene afhænger af lederens viden og intentioner, men i høj grad formes af organisatoriske rammer og kulturelle normer.

På tværs af analysen fremstår et centralt spændingsfelt mellem organisationens krav om standardisering og effektivitet og behovet for individuel tilpasning i ledelsespraksis. Dette indebærer, at selv ledere med relevant viden kan være begrænset i deres mulighed for at omsætte denne viden i praksis.

Analysen indikerer dermed, at arbejdet med neurodiversitet ikke kan forstås som et individuelt ledelsesansvar alene, men kræver en organisatorisk forankring gennem HR-praksisser og kulturelle ændringer. Uden denne forankring risikerer håndteringen at blive personafhængig og uensartet.

Delkonklusion- Organisationskultur (Schein)

Analysen viser, at organisationskultur har afgørende betydning for, hvordan neurodiversitet forstås og håndteres i den daglige ledelsespraksis. Med udgangspunkt i Schein kan det identificeres, at både synlige strukturer (artefakter, organisatoriske værdier og grundlæggende antagelser påvirker lederens mulighed for at tilpasse ledelsen til medarbejdere med forskellige kognitive behov.

Empirien fra Skatteforvaltningen indikerer, at organisationens fokus på standardisering, kvalitet og selvledelse kan understøtte effektiv opgaveløsning, men samtidig kan skabe begrænsninger i forhold til individuel tilpasning. Dette peger på et spændingsfelt, hvor behov for struktur og tydelighed kan afvige fra dominerende normer for den "ideelle medarbejder".

Disse antagelser fremstår ofte som selvfølgelig og usynlige i organisationen, men kan i praksis påvirke, hvordan medarbejderadfærd fortolkes og vurderes. Dermed kan afvigelser fra de dominerende normer- eksempelvis behov for øget struktur eller tydelighed- risikere at blive opfattet som manglende kompetence frem for som udtryk for kognitive forskelle.

En central pointe er derfor, at organisationskultur både kan understøtte og begrænse udviklingen af en inkluderende ledelsespraksis. Hvis de grundlæggende antagelser ikke udfordres, kan ansvaret for tilpasning forsat placeres hos medarbejderen frem for i organisationens rammer.

Analysen peger på, centrale spændingsfelter mellem organisatoriske krav og behovet for individuel tilpasning og rejser række kritiske refleksioner om, hvorvidt neurodiversitet reelt er integreret som et organisatorisk vilkår eller forsat primært fungerer som en normativ ambition. Det giver anledning til en diskussion af, hvorvidt organisationer reelt er i stand til at understøtte neurodiversitet i praksis.

5. Diskussion

I dette afsnit diskuterer jeg analysens resultater i et kritisk perspektiv med fokus på, hvordan neurodiversitet kan forstås som et organisatorisk vilkår i relation til ledelse, HRM og organisation. Med et analytisk og refleksiøst blik undersøges, hvorvidt organisationer reelt er rustet til en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke, eller om eksisterende strukturer, normer og praksisser forsat reproducerer snævre forståelser af medarbejderadfærd og performance. Samtidig problematiseres implikationerne for udviklingen af fremtidige ledelseskompetencer og organisatoriske rammer.

På baggrund af analysen argumenterer jeg for, at arbejdet med neurodiversitet ikke alene handler om individuelle hensyn, men også udfordrer eksisterende forståelser af medarbejderadfærd, performance og organisering af arbejde.

5.1 Neurodiversitet som organisatorisk vilkår- strategi eller værdi?

Et centralt spørgsmål er, om neurodiversitet reelt behandles som et strategisk fokusområde, eller om det primært fungerer som normativ værdi i organisationers arbejde med diversitet og inklusion.

Dette peger på, at neurodiversitet ofte fremhæves som en ressource, der kan bidrage til innovation og kvalitet i opgaveløsningen, men at håndteringen i praksis i høj grad er afhængig af den enkelte leders erfaring og forståelse.

DSB fremstår som et eksempel på en organisation, der har iværksat konkrete initiativer såsom netværk og samarbejde med eksterne aktører, hvilket kan indikere en mere systematisk tilgang til neurodiversitet. Omvendt peger Skatteforvaltningen, at arbejdet med neurodiversitet i højere grad foregår situationbestemt i den enkelte ledelsesrelation.

Dette kan indikere, at neurodiversitet endnu ikke fuldt integreret som en del af organisationers strategiske arbejde med HRM og ledelse.

Et kritisk perspektiv er derfor, at diversitet i nogle organisationer kan fungere som en symbolsk værdi, der signalerer inklusion, uden at der nødvendigvis sker ændringer i organisatoriske strukturer eller arbejdsformer.

Hvis organisationens forståelse af performance fortsat baseres på implicite normer om fleksibilitet, selvledelse og social tilpasning, kan neurodiversitet risikere at blive forstået som en afvigelse for normen frem for som en legitim variation i arbejdsformer.

Dette kan medføre, at ansvaret for inklusion i praksis placeres hos den enkelte medarbejder eller leder frem for at være organisatorisk forankret.

Analysen viser, at neurodiversitet i stigende grad fremstår som et organisatorisk vilkår, men samtidig at håndteringen i praksis i høj grad er afhængig af den enkelte leder. Dette peger på en uoverensstemmelse mellem organisationens ambitioner om inklusion og den faktiske praksis.

E-bogen (vedhæftet som bilag) peger på, at organisationer med relativt enkle tilpasninger skabe bedre vilkår for neurodivergente medarbejdere. Dette rejser et kritisk spørgsmål: Hvis løsninger i mange tilfælde er relativt simple, hvorfor er de så ikke implementeret bredere i organisationer?

Dette kan indikere, at udfordringen ikke alene er mangel på viden, men også organisatoriske prioriteringer og strukturer, der ikke i tilstrækkelig grad understøtter fleksibilitet i praksis.

5.2 Spændingsfelt mellem standardisering og fleksibilitet?

I en offentlig organisation som Skatteforvaltningen er arbejdet præget af styringslogikker, hvor dokumentation, ensartet sagsbehandling og effektiv ressource anvendelse spiller en central rolle. (bilag 1). Disse styringskrav kan være vanskelige at forene med behovet for individuel tilpasning i arbejdet med neurodiversitet.

Analysen viser, at ledere kan opleve et krydspres mellem hensynet til effektiv opgaveløsning og behovet for fleksibilitet i samarbejdet med medarbejdere med forskellige behov.

Et kritisk perspektiv er, at organisationer kan have en forventning om inkluderende ledelse uden samtidig at ændre de strukturelle rammer, der påvirker lederens handlerum.

Hvis organisationens styringslogikker fortsat tager udgangspunkt i standardiserede arbejdsformer, kan det begrænse mulighederne for at arbejde med fleksibilitet i praksis.

Dette kan skabe en situation, hvor lederen forventes at skabe individuelle løsninger inden for rammer, der i begrænset omfang understøtter variation i arbejdsformer.

I denne sammenhæng kan HRM risikere at fungere som et administrativt værktøj frem for en strategisk funktion, hvis HRM-praksisser primært understøtter eksisterende strukturer frem for at udvikle nye organisatoriske løsninger.

Diskussionen peger på, at dette spændingsfelt ikke alene er et ledelsesproblem, men et strukturelt vilkår i organisationen. Dermed bliver spørgsmålet, om organisationen er villig til at justere sine styringslogikker, eller om ansvaret for at håndtere spændingen fortsat placeres hos den enkelte leder.

5.3 Ledelseskompetencer i fremtidens arbejdsstyrke- kan lederen stå alene?

Diskussionen peger på, at ledere i stigende grad forventes at kunne håndtere forskellighed i medarbejdergruppen, herunder variation i behov struktur, kommunikation og samarbejde.

Dette kan indikere et øget behov for ledelseskompetencer relateret til:

- Tydelig kommunikation og forventningsafstemning
- Relationskompetencer
- Forståelse for forskellige arbejdsformer
- Håndtering af kompleksitet

Et kritisk spørgsmål er imidlertid, om der er realistisk at forvente, at den enkelte leder alene kan håndtere denne kompleksitet.

Hvis organisationen ikke understøtter udviklingen af ledelseskompetencer gennem HRM-praksis, kompetenceudvikling og organisatorisk læring, kan arbejdet med neurodiversitet blive afhængigt af den enkelte leders personlige erfaring. Dette kan skabe uensartet praksis og dermed forskellige vilkår for medarbejdere.

Et strategisk perspektiv peger på, at organisationer kan have behov for at arbejde mere systematisk med udvikling af ledelseskompetencer i relation til håndtering af forskellighed. Dette kan indebære, at neurodiversitet i højere grad integreres i lederuddannelse, onboarding og kompetenceudvikling.

Hvis Skatteforvaltning ønsker at tiltrække og fastholdelse en mere mangfoldig arbejdsstyrke, kan det blive nødvendigt at arbejde mere systematisk med sammenhængen mellem HRM, strategi og daglige ledelsespraksis.

Analysen viser, at ledere i praksis tilpasser deres ledelse, men at denne tilpasning ofte er erfaringsbaseret og ikke systematisk understøttet. Dette afspejles i konklusionen, hvor det fremgår, at håndteringen af neurodiversitet i høj grad er individuelt forankret.

Dette rejser et kritisk spørgsmål om, hvorvidt det er realistisk at forventes, at ledere alene kan håndtere denne kompleksitet. Diskussionen peger dermed på behovet for, at HRM i højere grad understøtter udviklingen af ledelseskompetencer, hvis neurodiversitet skal håndteres som et organisatorisk vilkår.

5.4 Relationelt ansvar-hvem skal tilpasse sig?

Håndteringen af neurodiversitet udspiller sig i høj grad i relationen mellem leder og medarbejder. Samtidig peger diskussionen på, at denne relation er gensidig, men ikke nødvendigvis ligeværdig.

Det kan identificeres en asymmetri, hvor medarbejderen i praksis ofte bærer ansvaret for at synliggøre egne behov, mens lederen forventes at tilpasse sin praksis. Dette kan skabe usikkerhed i samarbejdet og begrænse mulighederne.

Et kritisk perspektiv er, at neurodiversitet kan risikere at blive forstået som et individuelt hensyn frem for et fælles organisatorisk ansvar. Hvis organisationen ikke arbejder aktivt med

at skabe tydelige rammer for dialog om forskellighed, kan medarbejdere opleve usikkerhed i forhold til at synliggøre behov.

Samtidig kan ledere opleve usikkerhed i forhold til, hvordan de skal håndtere forskellighed uden klare organisatoriske retningslinjer.

Dette kan skabe en situation, hvor begge parter forsøger at tilpasse sig hinanden uden nødvendigvis at have et fælles sprog for forskellighed.

Konklusion peger på en asymmetri i relationen mellem leder og medarbejder, hvor medarbejderen ofte bærer ansvaret for at synliggøre egne behov. Analysen understøtter dette gennem manglende psykologisk tryghed og usikkerhed i relationen.

Dette giver anledning til en diskussion af, hvordan ansvaret for inklusion fordeles. Hvis ansvaret i praksis placeres hos medarbejderen, kan det begrænse mulighederne for reel tilpasning. Samtidig må det anerkendes, at samarbejde forudsætter gensidighed.

Diskussionen peger dermed på, at inklusion ikke kan reduceres til et individuelt ansvar, men må forstås som et fælles organisatorisk anliggende.

5.5 Kritisk refleksion over teori og analytisk tilgang

De anvendte teorier bidrager til forståelsen af samspillet mellem leder, medarbejder og organisation, men har samtidig begrænsninger.

Situationsbestemt ledelse fokuserer på lederens mulighed for at tilpasse sin ledelsesstil, men teorien adresserer i mindre grad de strukturelle rammer, der påvirker lederens mulighed for fleksibilitet.

Psykologisk tryghed fremhæver betydningen af relationelle forhold, men teorien kan risikere at individualisere ansvaret for trivsel, hvis organisatoriske forhold ikke inddrages.

Sensemaking bidrager til forståelsen af, hvordan ledere fortolker medarbejderadfærd, men perspektivet kan vanskeliggøre udviklingen af konkrete organisatoriske løsninger.

Scheins kulturperspektiv synliggør betydningen af implicite normer, men kultur kan være vanskelig at ændre i organisationer med stærke styringslogiker.

Et kritisk perspektiv er derfor, at teorierne i høj grad fokuserer på forståelse af forskellighed, men i mindre grad giver konkrete anvisninger på, hvordan organisationer kan arbejde strukturelt med neurodiversitet.

Dette understøtter konklusionen om, at håndteringen af neurodiversitet ikke kan forstås gennem en teori alene, men kræver en helhedsorienteret tilgang.

Samlet diskussionspointe

Samlet peger diskussionen på, at arbejdet med neurodiversitet indebærer et grundlæggende spændingsfelt mellem organisationens eksisterende strukturer og behovet for individuel tilpasning.

Neurodiversitet kan på den baggrund forstås som et organisatorisk vilkår, der udfordrer eksisterende forståelser af medarbejderadfærd, samarbejde og performance. Samtidig indikerer diskussionen, at organisationer fortsat kan have en tendens til at håndtere neurodiversitet som et individuelt hensyn frem for som en strukturel forandring.

Hvis organisationer ønsker at arbejde strategisk med neurodiversitet, kræver der en højere grad af sammenhæng mellem HRM, ledelsesudvikling og organisatoriske rammer. Uden denne sammenhæng er der risiko for, at neurodiversitet fortsat håndteres lokalt i den enkelte ledelsesrelation frem for at blive integreret som en del af organisationens samlede tilgang til trivsel, samarbejde og opgaveløsning.

Dette peger på, at arbejdet med neurodiversitet ikke alene handler om at udvikle den enkelte leders kompetencer, men også om at reflektere over organisationens forståelse af arbejde, samarbejde og professionalisme i en kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Dette understøtter konklusionen om, at neurodiversitet ikke kan håndteres som et individuelt ledelsesanliggende, men kræver organisatorisk forankring for at fungere som et reelt vilkår i praksis.

Del 3 Konklusion og perspektivering

6.1 Konklusion

Problemformuleringen har haft til formål at undersøge, hvordan ledelsesmæssig viden om neurodiversitet påvirker den daglige ledelsespraksis i Skatteforvaltningen, samt hvordan samspillet mellem leder, medarbejder og organisatoriske rammer former mulighederne for trivsel, samarbejde og opgaveløsning i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Analysen viser, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet har en væsentlig betydning for den daglige ledelsespraksis, særligt i relation til kommunikation, forventningsafstemning og strukturering af opgave. Ledere tilpasser i praksis deres ledelsesstil til medarbejderens behov,

hvilket kan forstås i lyset af situationsbestemt ledelse. Samtidig er denne tilpasning forudsætter imidlertid, at lederen har indsigt i hvilket i praksis kan være begrænset af manglende psykologisk tryghed.

Analysen viser samtidig, at det relationelle samspil mellem leder og medarbejder er centralt. Medarbejderens mulighed og villighed til at synliggøre behov har direkte betydning for lederens mulighed for at tilpasse sin ledelsespraksis. Samtidig peger analysen på en asymmetri i relationen, hvor ansvaret for at initiere dialog i praksis ofte placeres hos medarbejderen. Dette kan begrænse mulighederne for reel tilpasning og peger på, at samarbejdet er gensidigt, men ikke nødvendigvis ligeværdigt.

Samtidig viser analysen, at organisatoriske rammer har afgørende betydning for lederens handlerum. HRM-perspektivet synliggør, at manglende systematisk kompetenceudvikling og fravær af konkrete værktøjer kan medføre, at håndteringen af neurodiversitet bliver afhængig af den enkelte leder. Dette skaber variation i ledelsespraksis og kan påvirke både trivsel og opgaveløsning. Analysen peger dermed på, at organisatorisk understøttelse gennem HRM er afgørende for at udvikle ledelseskompetencer i arbejdet med neurodiversitet.

Organisationskulturen udgør ligeledes en central ramme, hvor implicite normer om selvledelse og fleksibilitet kan påvirke forståelsen af medarbejderadfærd. Disse normer kan skabe strukturelle barrierer for neurodivergente medarbejdere, hvis forskellighed ikke anerkendes som legitim variation i arbejdsform.

Samlet set viser undersøgelsen, at arbejdet med neurodiversitet alene kan forstås som et individuelt ledelsesanliggende, men må ses i relation til et komplekst samspil mellem ledelse, medarbejde, HRM og organisationskultur. Håndteringen af neurodiversitet fremstår i praksis som præget af spændinger mellem organisatoriske krav og behovet for individuel tilpasning.

En central konklusion er, at ledelsesmæssig viden om neurodiversitet har betydning for den daglige ledelsespraksis, men at denne betydning er betinget af organisatoriske og relationelle forhold. Når arbejdet med neurodiversitet primært baseres på den enkelte leders erfaring, opstår der uensartethed i praksis.

En anden central konklusion er således, at neurodiversitet i stigende grad fremstår som et organisatoriske vilkår, men at organisationens strukturer og praksisser ikke i tilstrækkelig grad er tilpasset denne udvikling. Dette betyder, at ansvaret for håndteringen i høj grad placeres

hos den enkelte leder- og i praksis ofte også medarbejderen-frem for at være systematisk forankret i organisationen.

Det kan på den baggrund konkluderes, at arbejdet med neurodiversitet kræver organisatorisk forankring. Hvis det skal udvikle sig fra individuelle tilpasninger til en integreret del af organisationens samlede kompetencegrundlag. Uden denne forankring risikerer ansvaret for håndtering i praksis at blive placeret hos den enkelte leder- og i mange tilfælde også hos medarbejderen – frem for at være systematisk understøttet i organisationens struktur og praksisser.

6.2 Perspektivering

Projektets resultater peger på, at neurodiversitet i stigende grad kan forstås som et vilkår i fremtidens arbejdsstyrke, hvilket også kan få betydning for Skatteforvaltningen som offentlig organisation. Udviklingen blandt yngre generationer indikerer et øget behov for tydelig struktur, klare forventninger og forudsigelig kommunikation i arbejdslivet, hvilket stiller nye krav til både ledelse og organisering af arbejde. Dette kan perspektiveres i relation til HR-teori om den attraktive arbejdsplads, hvor fokus er på at skabe rammer, der understøtter både trivsel, fastholdelse og performance.

Analysen viser, at tydelig struktur, klare forventninger og forudsigelig kommunikation er centrale i arbejdet med neurodiversitet. Disse elementer er samtidig centrale i udviklingen af en attraktiv arbejdsplads og kan derfor forstås som generelle ledelseskompetencer frem for individuelle tilpasninger.

I denne sammenhæng kan onboardingforløb fungere et centralt organisatorisk redskab til at operationalisere principperne fra den attraktive arbejdsplads. Ved at skabe tydelighed omkring opgaver, samarbejde og forventninger fra start kan organisationen understøtte både trivsel og effektiv opgaveløsning. Samtidig peger analysen på, at sådanne tiltag ikke alene gavner neurodivergente medarbejdere, men kan have en generel positiv effekt på hele medarbejdergruppen.

Hvis neurodiversitet i praksis håndteres som et individuelt hensyn frem for et organisatorisk anliggende, kan det svække organisationens mulighed for at udvikle sig som en attraktiv arbejdsplads. Dette peger på et behov for, at HRM i højere grad arbejder strategisk med sammenhængen mellem ledelsesudvikling, organisatoriske rammer og medarbejdernes forskellige behov.

På den baggrund kan mulig videre udvikling være, at Skatteforvaltningen arbejder mere systematisk med at integrere neurodiversitet i sit arbejde med den attraktive arbejdsplads.

Dette kan eksempelvis indebære:

- Styrket onboardingforløb med fokus på tydelighed og struktur
- Integration af neurodiversitet i lederuddannelse
- Etablering af fælles organisatoriske rammer og værktøjer

Samlet set peger perspektiveringen på, at arbejdet med neurodiversitet ikke alene handler om tilpasning af den enkelte medarbejder eller leder, men om en strategisk udvikling af organisationen som en attraktiv i en mere kognitivt mangfoldig arbejdsstyrke.

Dette understøtter projektets konklusion om, at neurodiversitet i stigende grad må forstås som et organisatorisk vilkår, der kræver sammenhæng mellem HRM, ledelse og organisationskultur.

Referencer/litteratur

&Campony, M., 2020. Diversity wins: How inclusion matters..

Anon., 2022. *Sundhedsstyrelsen*. [Online]

Available at: <https://www.sst.dk/vidensbase/sygdomme-og-behandling/psykiske-lidelser/psykiske-lidelser-hos-boern-og-unge>

[Accessed 30 03 2026].

Cabi, n.d. *Cabi - Gode råd til at lede neurodivergente medarbejdere*. [Online]

Available at: <https://www.cabiweb.dk/temaer/job-og-handicap/neurodiversitet-paa-arbejdspladsen/neurodiversitet-og-ledelse/>

[Accessed 2026].

Djøf, 2025. *Ledelse af neurodivergente medarbejdere*. [Online]

Available at: <https://www.djoef.dk/karriereraadgivning-og-arbejdsliv/ledelse/ledelse-af-neurodivergente-medarbejdere>

DSB, P. -, 2025. <https://podcasts.apple.com/dk/podcast/adhd-lena-handler-f%C3%B8r-andre-ser-behovet/id1831948833?i=1000723062470&l=da>. [Online]

Available at: <https://podcasts.apple.com/dk/podcast/adhd-lena-handler-f%C3%B8r-andre-ser-behovet/id1831948833?i=1000723062470&l=da>

Fivelsdal, J. F. B. & E., 2019. In: *Organisationsteori struktur, kultur, processer*. s.l.:s.n.

Forskningsstyrelsen, U.-. o., 2022. *funktionsnedsættelser; Bedre vilkår for studerende med*.

[Online]

Available at: <https://ufsn.dk/media/13vpcujj/rapport-bedre-vilkar-for-studerende-med-funktionsnedsaettelser.pdf>

Henrik Holt Larsen, J. O. N. o. B. Ø., 2024. *HRMI Praksis*. 2 ed. s.l.:2.

<https://podcasts.apple.com/dk/podcast/adhd-lena-handler-f%C3%B8r-andre-ser-behovet/id1831948833?i=1000723062470&l=da>, 2025. *Podcast - DSB*. [Sound Recording].

Instituttet, H. K., 2023. *danskindustri.dk*. [Online]

Available at: https://www.danskindustri.dk/globalassets/kurser-arrangementer-og-netvark/ledelseskurser/lederbox/neurodivergent-pa-job_hansknudseninstituttet_analyse.pdf?v=250420

[Accessed 02 2026].

Instituttet, H. K., 2025. *Neurodivergens på arbejdspladsen*.. [Online]

Available at: <https://hki.dk/wp-content/uploads/2026/03/hki-impact-rapport-2025.pdf>

Learning, IDA, n.d. *IDA - 3 råd til dig, der leder et team med neurodiversitet*. [Online]

Available at: <https://ida.dk/laering-og-kompetencer/ledelse-og-projektledelse/3-raad-til-dig-der-leder-et-team-med-neurodiversitet>

[Accessed 2026].

Nielsen, R. N., 2018. *Videnskabsteori og projektarbejde og erhvervsøkonomer*. 1. udgave ed. s.l.:Djøf Forlag.

Steen Hilderbrandt, S. B. J. P. K. W. V. J. I., 2015. In: *Ledelse hele historien* . s.l.:udgave 1.

UddannelsesGuiden, 2025. *Rapport: Bedre vilkår for studerende med funktionsnedsættelser på de videregående uddannelser*. [Online]

Available at: <https://www.ug.dk/evejledning/rapport-bedre-vilkaar-for-studerende-med-funktionsnedsaettelser-paa-de-videregaaende-uddannelser>

Væksthus for ledelse, n.d. *Væksthus for ledelse- 8 råd: Sådan leder du neurodivergente medarbejdere*. [Online]

Available at: <https://www.lederweb.dk/8-raad-saadan-leder-du-neurodivergente-medarbejdere/>

Bilag

Vedlagt som pdf.