

# En arbejdsplads, hvor rammerne er bygget til mennesker og ikke omvendt

Sådan arbejder GladTeknik styrkebaseret med neurodiversitet i rammer, ledelse og kultur

Af Sofie Brogaard Schmidt, redaktør, DANSK HR

På mange arbejdspladser bliver neurodiversitet stadig håndteret som noget, der kræver særlige aftaler og individuelle hensyn. Noget, der ligger lidt ved siden af den almindelige drift. Hos GladTeknik er virkeligheden en anden. Her er omkring 60 procent af medarbejderne neurodivergente, og det har ikke ført til et katalog af særordninger, men til en anderledes måde at indrette arbejdspladsen på. Neurodiversitet er ikke noget, der er lagt ovenpå – det er et vilkår, som hverdagen er bygget op omkring.

Den tilgang bliver tydelig i hverdagen – i måden arbejdet er organiseret på og i de valg, virksomheden har truffet.

## Rammer, der tager sanser alvorligt

Noget af det første, der møder medarbejdere hos GladTeknik, er de fysiske rammer. Støjreducerende lofter og vægge, individuelt justerbart lys ved hver arbejdsstation og mulighed for at regulere temperaturen i de enkelte rum er ikke ekstra tilvalg, men en del af grundindretningen.

”For rigtig mange af vores medarbejdere er sanserne bare i spil,” siger Frank Bardorf, der er HR-chef hos GladTeknik og har en baggrund som pædagog med mange års erfaring fra både børne- og voksenpsykiatrien. ”De er mere sensitive over for lyd, lys og temperatur og bliver dermed hurtigere overstimuleret. Hvis rammerne ikke passer, så bruger de enormt meget energi bare på at være til stede.”

Han fortæller, at flere medarbejdere beskriver tidligere erfaringer med at være fuldstændig udmattede efter en almindelig arbejdsdag. ”De kunne måske arbejde 15 timer om ugen og være helt smeltet ned på energi. Her kan de arbejde flere timer og stadig have overskud, når de kommer hjem.”

Ifølge Frank bliver betydningen af de fysiske rammer ofte undervurderet. ”Der er mange, der tænker, at det her er lidt luksus. Men for rigtig mange er det helt afgørende. Sansbelastning er ikke noget, man nødvendigvis kan se, men hvis du bruger hele dagen på at filtrere indtryk, så er dit energibatteri bare hurtigere tømt.” Denne prioritering i forhold til de

fysiske rammer er ikke kun noget, de neurodivergente medarbejdere profiterer af, men noget, der kommer alle medarbejdere til gode.

Derfor har GladTeknik bevidst fravalgt storrumsløsninger. ”Vi er ikke fans af storrumskontorer herude. Jeg ved godt, at der kan være mange grunde til, at virksomheder vælger det, men for mange er det simpelthen for energitappende.”

## Ledelse, der starter med det individuelle

De fysiske rammer står dog ikke alene. Hos GladTeknik hænger de tæt sammen med den måde, ledelse og HR bliver praktiseret på i hverdagen. Trivselssamtaler prioriteres højt – ikke som faste skemaer, men som løbende samtaler om, hvad der konkret skal til for, at den enkelte kan fungere i sit arbejde.

”Jeg har rigtig mange trivselssamtaler,” siger Frank. ”Det giver mig en god fornemmelse af, hvad der er i spil for den enkelte. Hvad er det for nogle knapper, vi kan skrue på?”

Det kan handle om arbejdsstationens placering, opgavetyper, arbejdsmængde eller arbejdstider. Ét konkret eksempel illustrerer det. En nyansat medarbejder kom gentagne gange for sent – og enkelte dage slet ikke.

”På mange andre arbejdspladser var vores veje nok bare blevet skilt,” siger han. ”Men det tog os fem minutter at finde ud af, at det handlede om hans døgnrytme.”

Medarbejderen havde masser af energi om aftenen og svært ved at komme i gang om morgenen. ”Jeg spurgte ham, hvornår hans hjerne fungerede bedst. Han sagde omkring klokken 11. Så sagde jeg: Hvad hvis du møder fra klokken 12 til 19? Og så prøvede vi det.”

Effekten var tydelig. ”Han blomstrede jo bare. Han arbejdede bedst, når der var ro – og mere skulle der faktisk ikke til.”

Når Frank bliver spurgt af andre ledere, hvad man skal være opmærksom på, hvis man vil ansætte neurodivergente medarbejdere, starter han et andet sted. ”Er i en arbejdsplads, der kan og har lyst til at rumme det? Og er I klar til at bruge den tid, der skal til i forhold til en ordentlig onboarding og løbende opfølgning?” siger han. ”Det handler ikke om diagnosen, men om hvorvidt man som organisation har plads til forskellighed og kan se fordelene i alle de kompetencer, man ofte får ind i sin virksomhed”

## Når historikken følger med på arbejde

For Frank handler arbejdet med trivsel ikke kun om det, der sker her og nu. Mange af de medarbejdere, der starter hos GladTeknik, har også erfaringer og historik fra livet og tidligere arbejde med sig.

”For manges vedkommende har der været mange bump på vejen, hvor de har fået nogle ordentlige hak i selvtilliden,” siger han. ”De har følt sig misforstået eller ekskluderet. Det er man nødt til at have med i sin forståelse.”

Derfor handler onboarding ikke kun om faglig oplæring. ”Det er også mennesker, man skal bygge op igen. Via små succeser.”

I praksis betyder det, at skellet mellem arbejdsrelaterede og private udfordringer ikke altid er skarpt. ”Man kan ikke skille det helt firkantet ad. Hvis noget vælter privat, så påvirker det også arbejdsdagen, og omvendt.”



Frank Bardorf HR-chef hos GladTeknik

Han fortæller om en medarbejder, der beskrev, hvordan hele dagen blev ødelagt, hvis morgenen skred derhjemme. "Jeg vidste, at han faktisk var berettiget til støtte i hjemmet, fordi han havde en nedsat funktionsnedsættelse. Så vi ringede sammen til kommunen og fik sat noget i gang," fortæller han og uddyber: "Jeg havde måske brugt ti minutter, og skuldrene faldt fuldstændig ned på medarbejderen, hvortil den ordning, der blev etableret, resulterede i en meget bedre sammenhængende dag for medarbejderen."

### Trivsel på forkanten kræver nærhed

Noget af det, Frank ofte bliver spurgt om, er, hvor tiden til de mange individuelle hensyn egentlig kommer fra. For ham hænger svaret tæt sammen med at arbejde på forkanten og være proaktiv – og med at være tæt på medarbejderne i hverdagen.

"Jeg plejer at sige, at jeg er cirka 30 procent på kontoret og 70 procent ude blandt medarbejderne," siger han. "Det er der, jeg får en føling med, hvor folk er henne. Dette giver mulighed for at lave individuelle skånebehov og hensyn for den enkelte."

Den tilstedeværelse er ifølge Frank afgørende for den psykologiske tryghed. "Jeg hører tit ledere tale om den svære samtale. Men hvis relationen allerede er der, så bliver samtalen sjældent så svær," siger han. "Det psykologisk trygge rum og den gode relation er allerede skabt, før man sætter sig ned."

Han fortæller, at mange medarbejdere beskriver tidligere erfaringer med at blive kaldt ind til HR-ledere, de knap nok kendte. "Hvis man skal have en svær samtale med én, man ikke engang kender fornavnet på, så kan jeg godt forstå, at det føles svært."

### Når forskellighed kræver fælles forståelse

Når mange forskellige neuroprofiler arbejder sammen, kan der opstå misforståelser. Det er GladTeknik bevidst om – og har valgt at arbejde systematisk med.

Hos GladTeknik er det derfor en del af medarbejdernes kontrakt, at de deltager i oplæg om blandt andet ADHD og autisme.

"Det er ikke, fordi folk skal gå og diagnosticere hinanden," siger Frank. "Det handler om at få en grundlæggende forståelse for, hvad der kan være i spil – og hvorfor mennesker reagerer forskelligt." Han beskriver det med et karikeret eksempel:



"Der sidder én mandag morgen dybt koncentreret og fordybet i sit arbejde. Så kommer der en anden ind, fuld af energi, og begynder at fortælle om weekenden. Den ene tænker: Han har jo ingen situationsfornemmelse. Den anden tænker: Hvorfor er han så arrogant?"

Når medarbejderne får viden om hinandens udfordringer, herunder hvad der for den enkelte er kernesymptomer og styrker, ændrer dynamikken sig, fordi der skabes forståelse og tolerance for hinanden.

### At få kompetencer i spil

Arbejdet med inklusion stopper ikke ved trivsel og forståelse i hverdagen. Hos GladTeknik handler det også om at finde ud af, hvor medarbejdernes kompetencer passer bedst.

"De fleste mennesker har nogle særlige evner og kompetencer," siger Frank. "De er bare ikke altid kommet i spil endnu."

Virksomheden har flere eksempler på medarbejdere, der er startet ét sted og senere har fundet deres rette hylde et andet. "Nogle er startet i teknikken og sidder i dag med udvikling eller hjemmesider. I stedet for at opgive hurtigt prøver vi at se på, hvor de ellers kan passe ind."

### En kultur uden opdeling

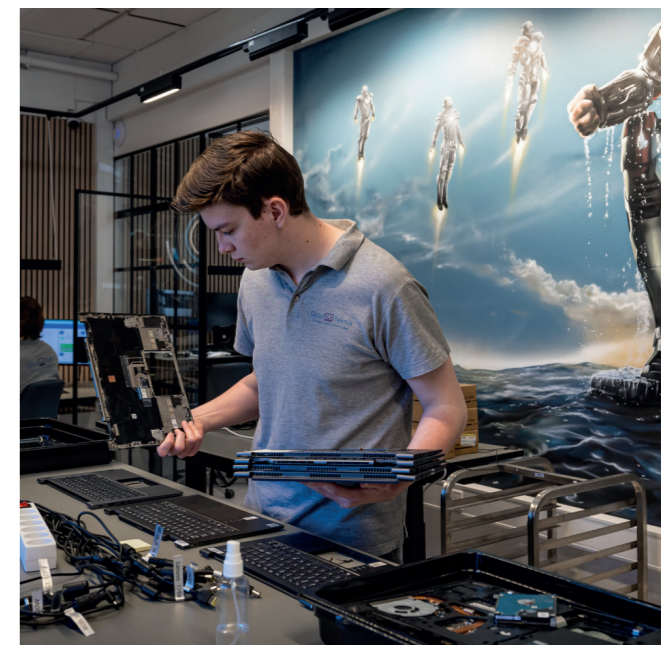
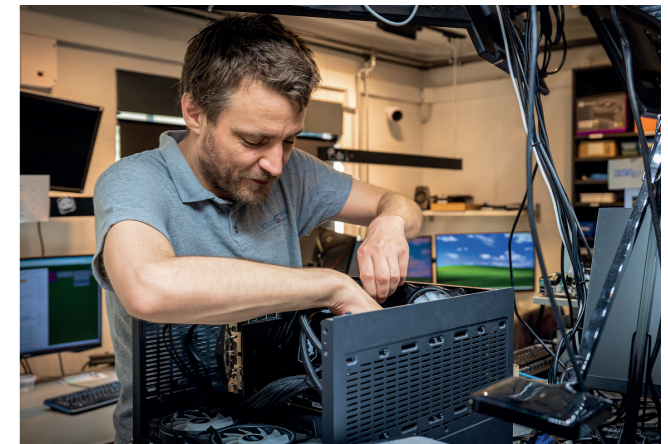
Den måde at arbejde på forudsætter en kultur, hvor forskellighed ikke opdeles i kategorier, men forstås som en del af fællesskabet. Hos GladTeknik er der både neurodivergente og neurotypiske medarbejdere – og begge grupper spiller en rolle.

Ifølge Frank har medarbejdere med mere klassisk arbejdsmarkedserfaring en særlig betydning, fordi nogle af de neurodivergente medarbejdere aldrig tidligere har været på en arbejdsplads.

"Der er jo rigtig meget, man skal lære, når man starter – ikke kun det faglige," siger han. "Det handler også om kultur, omgangstone, humor og de uskrevede regler."

Her fungerer kolleger med erfaring som naturlige pejlemærker i hverdagen. "Det handler ikke om at gøre folk ens," understreger Frank. "Men om at have nogen omkring sig, der viser, hvordan en arbejdsplads også kan fungere."

For Frank er pointen enkel: "Vi deler ikke folk op i diagnoser her. Vi ser på mennesker og på, hvad der skal til, for at de kan fungere." ✕



## Fakta om GladTeknik

- GladTeknik er en IT-servicevirksomhed med base i Hvidovre.
- Omkring 60 procent af medarbejderne er neurodivergente.
- Virksomheden arbejder bevidst med individuelle rammer, fleksibilitet og trivsel, hvor neurodiversitet er tænkt ind i både fysiske rammer, ledelse og kultur.