

Læge med ADHD: Tydelige rammer gør det lettere at lykkes i arbejdet

Hvis arbejdet er præget af uklare forventninger, skiftende prioriteringer og mange uskrevne regler, øges risikoen for, at neurodivergente medarbejdere bruger energien på at afkode rammerne frem for at løse opgaven, mener lægen Freja Ive Rasmussen.

Mange arbejdspladser vil gerne være inkluderende. Men i praksis bliver det ofte overladt til den enkelte medarbejder selv at få arbejdslivet til at hænge sammen og skabe overblik over opgaver, møder og prioriteringer.

Det er en fejl og et tab af uudnyttet potentiale, mener Freja Ive Rasmussen, læge og stifter af TwistAcademics, der arbejder med arbejdsliv og selvledelse for højtuddannede voksne med ADHD, autisme og andre former for neurodivergens.

Hun peger på, at problemerne sjældent begynder, når en medarbejder siger fra. De begynder ofte tidligere, når opgaver, møder og samarbejde er organiseret så uklart, at medarbejderen hele tiden må bruge energi på at regne ud, hvad der egentlig forventes.

"Psykologisk tryghed bliver tit forstået som, at vi skal være søde ved hinanden og have en god stemning. Men det handler jo om, at man tør sige højt, når man er usikker, har brug for noget andet eller er ved at miste overblikket, uden at være bange for, hvordan det bliver taget imod," siger hun.

For neurodivergente medarbejdere opstår den tryghed ikke nødvendigvis af sig selv. Mange har erfaring med, at de helst skal passe ind, ikke fylde for meget og selv finde en måde at få hverdagen til at fungere på. Derfor er det ikke nok, at lederen siger, at døren altid står åben, forklarer Freja Ive Rasmussen.

"Hvis man bare siger: 'Kom endelig, hvis der er noget', så kommer der ofte ikke nogen. Der skal skabes et mere aktivt rum, hvor det bliver muligt at tale om behov på en konkret måde."

Derfor bør lederen gøre samtalen mere konkret og tage udgangspunkt i situationer fra hverdagen med spørgsmål som: "Hvad gav energi i sidste uge? Hvad drænedede dig? Hvilke dage var tunge? Hvad giver dig ondt i maven? Var det møder, støj, uklarheder eller mange skift?"

Freja Ive Rasmussen mener, at jo mere konkret samtalen bliver, desto lettere bliver det at få øje på de justeringer, der faktisk kan hjælpe.

Når belastningen ikke kan ses

Fra sit eget arbejdsliv ved Freja Ive Rasmussen også, hvor de usynlige belastninger i hverdagen kan gemme sig. Hun er uddannet læge fra Aarhus Universitet og arbejdede i en årrække i det offentlige sundhedsvæsen, hvor hun var på vej mod en speciallægeuddannelse i almen medicin.

Senere fik hun først en ADHD-diagnose og siden en autismediagnose. Det ændrede hendes blik på det arbejdsliv, hun selv havde stået i.

Hun beskriver, hvordan hun gennem årene udviklede en række strategier for at få hverdagen til at fungere, uden at omgivelserne nødvendigvis opdagede, hvor meget ekstra arbejde det krævede. Da hun begyndte på en ny afdeling, tegnede hun for eksempel kort over bygningen for bedre at kunne finde rundt.

Når andre så en velfungerende og veluddannet medarbejder, lå der i virkeligheden et stort, skjult arbejde bag det at få hverdagen til at hænge sammen. Det er netop en af de erfaringer, hun i dag forsøger at oversætte til ledere.

"Skinnet bedrager tit. Det er ikke sikkert, at man kan se, hvor belastet en medarbejder er. Nogle virker velformulerede og kompetente og har måske præsteret på et højt niveau i lang tid. Men de kan være helt færdige, når de kommer hjem fra arbejde, uden energi til andet i deres liv."

Derfor opfordrer hun ledere til at tage det alvorligt, når en medarbejder siger, at noget ikke fungerer, også selvom det ikke umiddelbart kan ses i arbejdstiden.

Hun peger samtidig på, at maskering ofte spiller en stor rolle. For mange neurodivergente er det ikke noget, man bare slår fra, men en strategi, der er udviklet gennem mange år for at passe ind og holde sammen på hverdagen. Det gør belastningen sværere at få øje på udefra.

"Hvis en medarbejder endelig siger højt, at der er et problem, er det ofte, fordi personen har ventet længe med at sige det. Mange holder sig kørende meget længe og reagerer først, når belastningen er blevet for stor. Hvis man ikke bliver taget alvorligt dér, kommer man måske ikke ovenpå igen."

Struktur er ikke kontrol

En af Freja Ive Rasmussens hovedpointer er, at struktur alt for ofte bliver misforstået som kontrol. For nogle ledere kan tydeligere rammer lyde som mere styring og mindre frihed. Men for medarbejdere, der bruger meget energi på at skabe overblik, kan det være det modsatte.

Når opgaven er uklar, prioriteringen skifter, eller ingen ved, hvem der kan hjælpe videre, stiger energiforbruget hurtigt. Det gælder ikke mindst på arbejdspladser med en høj grad af selvledelse.

"Man skal skelne mellem struktur som kontrol og struktur som støtte. Struktur som støtte er, når man sammen med medarbejderen finder ud af: Hvad er opgaven? Hvorfor er den vigtig? Hvad er deadline? Hvad er første skridt? Hvem kan hjælpe, hvis jeg går i stå? Det giver retning, uden at det tager ejerskabet fra medarbejderen."

Behovet for struktur ser forskelligt ud fra medarbejder til medarbejder. Nogle har brug for en høj grad af forudsigelighed og detaljer, mens andre klarer sig fint, hvis de overordnede rammer er tydelige. Pointen er derfor ikke, at alle skal behandles ens, men at ledelsen skal gøre strukturen konkret nok til, at den faktisk kan bruges i arbejdet.

Gør behovene konkrete

Her anbefaler Freja Ive Rasmussen også, at ledere gør dialogen mere konkret. Det åbne spørgsmål er ofte for abstrakt.

I stedet kan lederen tilbyde nogle få konkrete muligheder, som medarbejderen kan vælge imellem. Det kan være i form af et slags menukort, hvor det, medarbejderen kan vælge imellem, for eksempel kan være en fast agenda, en skriftlig opsummering, synlig prioritering eller deldeadlines. Derefter kan man afprøve én ting ad gangen og justere undervejs.

Det gælder også, når medarbejdere har for mange opgaver. Her peger Freja Ive Rasmussen på, at mange højtuddannede medarbejdere er samvittighedsfulde, perfektionistiske og vant til at levere meget. Det kan gøre dem sårbare, hvis prioriteringen bliver overladt til dem selv uden støtte.

"Nogle har brug for, at lederen hjælper med at sige: Hvad skal væk fra dit bord? Hvis en medarbejder igen og igen siger, at opgavemængden er for stor, uden at der bliver ændret på noget, er det jo ikke medarbejderen, der er problemet."

Når det samme sker igen

Her har Freja Ive Rasmussen en tommelfingerregel, som hun mener, at flere ledere med fordel kan bruge.

Hvis det samme problem opstår mere end to gange, bør lederen holde op med udelukkende at forstå det som et individuelt problem og i stedet undersøge, om der mangler støtte eller tydeligere rammer.

"Så skal man ikke blive ved med at tænke, at medarbejderen bare skal tage sig sammen eller øve sig lidt mere. I stedet skal man kigge på, hvilken støtte eller struktur der mangler."

Det kan være en opgave, der bliver ved med at skride. En mødeform, der dræner. Eller en forventning, som aldrig bliver tydelig nok.

I stedet for at gøre det til et spørgsmål om personlige mangler bør lederen, siger hun, spørge: Hvad er det i rammerne, der gør, at det her bliver ved med at gå galt? Og hvad er mit ledelsesansvar for, at medarbejderen kan lykkes?

Møder kræver tydelige spilleregler

Ifølge Freja Ive Rasmussen er møder et af de steder, hvor uklare rammer hurtigst bliver synlige. Her bruger mange medarbejdere ikke kun energi på indholdet, men også på at afkode de sociale spilleregler. Hvornår må man byde ind? Hvad forventes der? Må man tænke sig om og vende tilbage senere?

"Jeg plejer at sige, at man skal bygge stilladset først. Hvis rammerne er tydelige, kan man bedre bruge sin energi på selve mødet. Hvis man hele tiden skal bygge murene, mens man går, bruger man kræfterne det forkerte sted."

Hun anbefaler blandt andet, at dagsorden og materiale sendes ud i god tid, at mødelederen er tydelig om formål og proces, og at der gives mulighed for at bidrage skriftligt efter mødet. Det sidste kan være afgørende for medarbejdere, som ikke tænker hurtigst i selve mødesituationen, men som kommer med stærke og velovervejede bidrag, når de har haft tid til at bearbejde stoffet.

Også mødelængde, pauser, akustik, lys og placering i rummet kan have betydning.

"Back-to-back-møder er et stort problem for mange. Helt grundlæggende er det godt for alle, hvis man er mere disciplineret med hensyn til længde, pauser og tydelige rammer."

Spørg dem, det handler om

En anden vigtig pointe fra Freja Ive Rasmussen er, at arbejdspladser alt for ofte forsøger at finde løsninger for neurodivergente medarbejdere uden først at spørge dem, det handler om. Derfor anbefaler hun, at ledere inddrager de medarbejdere, der kender friktionen indefra, og ser deres erfaringer som vigtig viden om, hvad der skaber unødige barrierer i hverdagen, og hvad der faktisk hjælper.

Det kræver dog, at det bliver gjort ordentligt. Hvis neurodivergente medarbejdere bidrager med viden til bedre mødeformer, arbejdsgange eller fælles retningslinjer, skal det anerkendes som en reel opgave og ikke blot lægges oven i deres øvrige arbejde.

"Hvis man bruger de medarbejdere som eksperter, skal man også tage noget andet af deres bord. Ellers ender man bare med at lægge endnu mere arbejde over på nogen, der ofte allerede strækker sig langt."

Freja Ive Rasmussen peger samtidig på, at arbejdspladsen først og fremmest har brug for et sprog for behov, rammer og arbejdsformer. Medarbejdere skal kunne sige, at de har brug for hjælp til prioritering, tydeligere opgaveafklaring eller mulighed for ro, uden nødvendigvis først at skulle henvise til en diagnose.

"Det burde være muligt at sige, at jeg har brug for hjælp til prioritering eller for at kunne holde en pause alene, uden at jeg først behøver at sige en diagnose højt."

Faktaboks

Fire gode greb til lederen

Freja Ive Rasmussen peger på fire steder at begynde, hvis du som leder vil skabe mere tydelighed og tryghed i hverdagen:

1. Lav faste samtaler om opgaver og prioritering

Brug et enkelt samtaleværktøj, fx Cabis værktøjer (<https://www.cabiweb.dk/brug-cabi/publikationer/vaerktoejer-til-samtalen-med-din-neurodivergente-medarbejder/>) til samtalen

med din neurodivergente medarbejder, og følg systematisk op på, hvad der fungerer, og hvad der dræner. Vent ikke på, at medarbejderen selv kommer.

2. Gør din kommunikation konkret

Tilbyd konkrete muligheder som fast agenda, skriftlig opsummering efter møder, synlig prioritering, fokusblokke eller deldeadlines. Medarbejderen vælger selv, og I tester én ting ad

3. Gør usynlige regler synlige

Skriv usynlige regler ned, fx hvordan I holder møder, giver feedback, prioriterer opgaver og bruger pauser. Tydelige rammer hjælper alle medarbejdere.

4. Inddrag medarbejderne i løsningerne

Spørg de medarbejdere, der kender friktionen indefra. Brug deres erfaringer til at justere praksis, og anerkend det som en reel opgave.

Faktaboks slut

Faktaboks

Anbefalinger til en tydelig mødestruktur

Ifølge Freja Ive Rasmussen kan små justeringer i mødeformen gøre det lettere for flere medarbejdere at følge med og byde ind:

- Send dagsorden og materiale ud i god tid
- Gør formål, proces og spilleregler tydelige fra start
- Hold møder kortere, og læg pauser ind
- Giv mulighed for at bidrage skriftligt efter mødet
- Tænk over lys, lyd, placering og adgang til at trække sig kort
- Undgå så vidt muligt møder lige efter hinanden.

Faktaboks slut

Faktaboks

Om Freja Ive Rasmussen

Freja Ive Rasmussen er læge og stifter af TwistAcademics. Hun arbejder både med selvledelse for neurodivergente medarbejdere og direkte med virksomheder og ledergrupper for at skabe bedre rammer for neurodivergente medarbejdere. Hun sidder i Dansk Standards arbejdsgruppe om neuroinklusion på arbejdspladsen, er national koordinator for Neurodiversitetens Dag 2026 og er bestyrelsesmedlem i Læger med ADHD.

Faktaboks slut