

Inklusion af akademikere i kommuner og regioner

CASE-SAMLING



Materialet er udarbejdet af videnshuset Cabi for Kommunernes Landsforening, Danske Regioner og Akademikerne.

Forord

Det kommunale og regionale arbejdsmarked står over for en dobbelt udfordring. Der er brug for højt kvalificeret arbejdskraft, og samtidig ved vi, at mange akademikere med psykiske eller fysiske sårbarheder har vanskeligt ved at få fodfæste eller fastholde en stabil tilknytning til arbejdsmarkedet.

Denne publikation samler otte cases fra kommuner og regioner, som viser, at de to udfordringer kan løses i sammenhæng. Når rammerne er gennemtænkte, ledelsen er tydelig, og dialogen er åben, kan medarbejdere med særlige behov bidrage på lige fod med andre og bringe kompetencer i spil, der styrker kerneopgaven.

Publikationen er udarbejdet af videnshuset Cabi for Kommunernes Landsforening, Danske Regioner og Akademikerne. Projektet udspringer af aftalerne ved OK24 og har til formål at understøtte arbejdspladser i at tiltrække, inkludere og fastholde akademiske medarbejdere med særlige sårbarheder og udfordringer.

Casene spænder bredt. De handler om medarbejdere og ledere med forskellige lidelser, fx migræne, autisme, cerebral parese eller synshandicap. De handler om fleksjob og ordinære ansættelser. De handler også om ledere, der har turdet stille det afgørende spørgsmål: Hvad skal der til, for at du kan lykkes på vores arbejdsplads?

Fælles for historierne er, at inklusion ikke fremstilles som et særprojekt eller en social indsats ved siden af driften. Tværtimod viser casene, at små, præcise justeringer i organisering, onboarding og opfølgning kan være nok til at fastholde værdifulde kompetencer.

Casene peger også på barrierer. Ubevidste forestillinger i rekrutteringen. Manglende viden om støtteordninger. Usikkerhed om, hvad man må spørge om under jobsamtalen. Disse barrierer kan håndteres, når ledelse, HR og medarbejdere arbejder systematisk med tydelighed, forventningsafstemning og psykologisk tryghed.

Inklusion forstås i dette projekt som en del af en bredere personalepolitisk dagsorden om attraktive arbejdspladser med plads til både fysisk og psykisk mangfoldighed. Det handler ikke om at sænke kravene, men om at skabe rammer, hvor flere kan leve op til dem.

Vi håber, at publikationens cases kan fungere som konkret inspiration. Ikke nødvendigvis som modeller, der skal kopieres én til én, men som eksempler på, hvordan kommunale og regionale arbejdspladser kan arbejde strategisk med tiltrækning, onboarding og fastholdelse.

God læselyst.



Indholdsfortegnelse

■	Fleksjob og faste rammer gav Carsten balancen tilbage	4
■	"Jeg er blind – men juraen ser jeg klart"	9
■	Onboarding: Sådan fandt Sidsel fodfæste på arkivet	13
	Sidehistorie: Øget selvindsigt og de rette rammer får medarbejdere med autisme til at trives	17
■	Cheflægen så potentialet i detaljen	19
■	Få afklaret tilpasninger allerede i rekrutteringsfasen	22
■	Frederik er manden bag en vagtplan, der fungerer	27
■	Åbenhed i rekrutteringen baner vejen for inklusion	31
■	En madras på lederkontoret har ændret kulturen	35



Tre gange om ugen – hverken mere eller mindre – åbner Carsten Balle computeren på sin hjemmearbejdsplads. De faste rammer omkring arbejdet giver ham den nødvendige ro til at passe jobbet som AC-medarbejder hos Specialområde Udviklingshandicap under Region Midtjylland.

Fleksjob og faste rammer gav Carsten balancen tilbage

Akademikeren Carsten Balle mistede jobbet efter års kamp med overstimulering. En diagnose gav afklaring, og med støtte gennem de sociale kapitler har han genvundet arbejdsglæden.

Efter et arbejdsliv med flere nedture end opture nyder den 57-årige cand.scient.pol. Carsten Balle de dage, hvor han tænder for arbejdscomputeren hjemme i rækkehuset i Lystrup, lige uden for Aarhus.

I dag har han et fleksjob 15 timer om ugen som AC-medarbejder hos Specialområde Udviklingshandicap under Region Midtjylland. Området driver fem tilbud til voksne med udviklingshandicap, som ligger spredt over hele regionen.

Her har han til opgave at rådgive specialområdets afdelings- og funktionsledere i forskellige typer af personalesager: sygefravær, advarsler, opsigelser. Når han guider lederne gennem den personalejuridiske jungle, sker det udelukkende via videoopkald eller telefon.

”Det er et spændende job, der holder mig intellektuelt skarp. Men det kan også være udfordrende. Jeg ved sjældent, hvor mange sager der venter på en arbejdsdag. Når telefonen ringer, kan jeg reagere fysisk: Jeg sveder og bliver nervøs. Men jeg ved, at jeg har styr på det faglige. Og dem, jeg rådgiver, fornemmer næppe, at jeg kan være lidt presset,” siger Carsten Balle.

Da støjen blev for meget

De fysiske reaktioner, han i dag oplever i jobbet, kan på ingen måde sammenlignes med dem, han tidligere har været plaget af. Gennem sit arbejdsliv har han flere gange været nødt til at sygemelde sig, når kroppen bukkede under for belastningen.

Det begyndte så småt, da han for lidt over ti år siden blev ansat som AC-medarbejder i Psykiatrien under Region Midtjylland. Et åbent kontorlandskab ventede. Det var første gang i karrieren, han ikke havde sin egen dør. Han troede, han kunne vænne sig til det. Det kunne han ikke.

”Det begyndte simpelthen at gå galt. Mine ører opsnappede brudstykker fra alle samtaler i rummet; halve sætninger blev til ord uden sammenhæng. Indtrykkene kørte rundt i hovedet, og jeg kunne ikke samle mig om mine opgaver,” fortæller Carsten Balle.

Sanserne kom på overarbejde

Han blev første gang sygemeldt i 2014, men kæmpede sig tilbage. Den følelsesmæssige belastning ved at passe et job med mange kolleger omkring sig blev dog kun værre i de følgende år.

”Når det var muligt, lånte jeg enmandskontorer. Ellers flyttede jeg mig rundt på arbejdspladsen for at finde ro. Ofte endte dagen som en konstant kamp for overlevelse. Nattesøvnen røg, og stressen bankede konstant på,” fortæller han.

Med det konstante, høje stressniveau fulgte symptomer på en række andre lidelser:

”Min krop larmede, selv når alt andet var stille. Jeg udviklede angst og oplevede flere OCD-lignende træk. Pludselig udviste jeg også tegn på en spiseforstyrrelse, hvilket ikke er helt almindeligt for en mand i min alder.”

En diagnose – og en forklaring

I løbet af 2020 var Carsten Balle så presset, at en ny, længerevarende sygemelding var uundgåelig. På trods af flere forsøg fra arbejdspladsens side lykkedes det ikke at skabe de rette rammer for hans arbejdsliv. Efter en lang sygemelding fulgte opsigelsen.

Efter afskedigelsen henviste hans egen læge ham til en privatpraktiserende psykiater, som, efter en længere udredning, stillede diagnosen Aspergers syndrom. Carsten Balle fortæller, at diagnosen ikke overraskede ham. De brikker, der tidligere havde ligget spredt, fandt pludselig hinanden.

”I virkeligheden forklarede det så meget. Jeg blev først diagnosticeret som 54-årig, men set i bakspejlet kan jeg godt se, at der altid har været noget. Jeg er et indadvendt menneske. Udover min nærmeste familie, min ekskone og vores tre børn, har jeg aldrig søgt social kontakt. Jeg trives bedst i mit eget selskab – også på arbejdet.”



Rækkehuset i Lystrup er en tryk og stabil base for Carsten Balle. Han deltager kun i et fællesmøde med sine kolleger én gang om måneden.

En ny chance i regionen

Alle landets regioner er omfattet af rammeaftalen om Det Sociale Kapitel. Aftalen er en del af overenskomsterne og har bl.a. til formål at fremme, at medarbejdere med nedsat arbejdsevne så vidt muligt kan forblive en del af organisationen.

I Carstens situation betød det, at der blev indledt en dialog om at finde et egnet job i regionen. Konsulent Mette Høiriis fra Det Sociale Kapitel i Region Midtjylland forklarer, at fokus blev rettet mod at finde en arbejdsplads, hvor Carstens kompetencer kunne komme alle parter til gode.

”Selvom man er neurodivergent, kan man fungere rigtig godt i det rette job. Men vi ved også, at det hurtigt kan blive en udfordring, hvis rammerne ikke passer. Opgaven var derfor at finde et sted, hvor Carstens evne til fordybelse kunne bringes i spil,” forklarer hun.

Et fleksjob med plads til ro

Resultatet blev, at Carsten kom i arbejdsprøvning i sekretariatet for Specialområde Udviklingshandicap. Sekretariatet manglede en AC-medarbejder med kendskab til personalejura, som kunne arbejde selvstændigt.

Arbejdsprøvningen viste, at det var et godt match. Efter nogle måneder blev forløbet gjort permanent.

BAGGRUNDSVIDEN

Kort om Aspergers Syndrom

Aspergers syndrom er en del af autisme-spektrumforstyrrelser (ASF) og kendetegnes ved vanskeligheder med social interaktion, kommunikation, begrænsede og repetitive adfærdsmønstre.

Mennesker med Aspergers syndrom er ofte normalt eller højt begavede, og kan have stærkt fokus på specifikke emner, hvilket de kan udvikle stor viden inden for.

For voksne kan Aspergers indebære udfordringer med at aflæse sociale koder og kropssprog, hvilket kan føre til misforståelser og ensomhed.

Forholdsvis mange med Aspergers syndrom kan udvikle ledsagende psykiatriske komplikationer, herunder ADHD, OCD og depression.

Kilde: Sundhed.dk

Fleksjob 15 timer om ugen. Tre faste dage. En fast leder. Og faste pauser. Nu er det sådan, det er. Og sådan skal det forblive.

Nu arbejder han fem timer hver mandag, tirsdag og torsdag. Fra kl. 9 til 14. Hverken mere eller mindre. Kun én gang om måneden møder han fysisk op i fællessekretariatet til et personalemøde, der varer to timer.

”Vi er som regel 25 personer samlet. Og det er faktisk den eneste fysiske kontakt, jeg har med mine kolleger. Det er søde mennesker, men jeg har hverken brug for – eller savner – mere social kontakt,” siger han.

Regelmæssig opfølgning med leder

Lizette Hoffensitz Nielsen, områdeleder for HR, økonomi og fælles sekretariat under Specialområde Udviklingshandicap, er Carsten Balles nærmeste leder og har den primære kontakt til ham i hverdagen. Hver anden uge taler de sammen via telefon eller videoopkald.

”For mig handler det om at identificere medarbejdernes individuelle behov og tilpasse min ledelse, så den enkelte – diagnose eller ej – trives og bruger sine kræfter der, hvor organisationen har brug for dem,” siger hun og fortsætter:

”Carstens kompetencer er særdeles efterspurgt. Men jeg ved også, at han kun trives fagligt, når han har det godt. Og her er det et vilkår, at han arbejder bedst hjemmefra, og derfor ikke skal tvinges til fysisk fremmøde.”

Klar og enkel kommunikation

Hun peger på, at samarbejdet mellem de to bygger på gensidig tillid, da den reducerede kontaktform også har sine udfordringer:

”Jeg må stole på det, Carsten fortæller mig, og han er heldigvis god til at sige til, når noget presser ham. Det sidste er meget vigtigt, for når vi ikke ses fysisk, kan jeg ikke aflæse kropssprog eller stemning, som jeg ville kunne med en kollega, der sidder over for mig,” siger hun.

Lizette Hoffensitz Nielsen er samtidig opmærksom på, at hendes kommunikation med Carsten ikke bliver for abstrakt.

”Carsten forstår ting, som de bliver sagt. Så jeg prøver at være meget konkret.”

Hun har også instrueret de andre ledere i



Det er godt fire år siden, Carsten fik sin diagnose. Diagnosen betyder, at han trives bedst i sit eget selskab – også i arbejdsmæssig sammenhæng.

organisationen i kommunikation med Carsten.

”På tværs af organisationen er vi opmærksomme på, at alle ledere formulerer sig klart, når de henvender sig til ham. Spørgsmål skal være præcise og veldefinerede – uden plads til fortolkning. Ellers risikerer vi at skabe unødigt pres,” siger hun.

Mangfoldighed gør alle bedre

At det kræver ekstra opmærksomhed fra alle niveauer i organisationen at inkludere en medarbejder med særlige behov, er sikkert. Men der er bestemt også gevinster. Det mener områdechef Hilde Elisabeth Thun fra Specialområde Udviklingshandicap i Region Midtjylland.

Hun slår fast, at regionen som offentlig virksomhed har et særligt ansvar for at skabe et rummeligt og inkluderende arbejdsmarked.

”Vi har haft flere medarbejdere på særlige vilkår inden for vores område. I kraft af vores værdier og menneskesyn er det naturligt, at vi går forrest og viser, at der er en plads til alle. Mangfoldigheden i vores medarbejdergruppe giver samtidig alle mulighed for læring. Og vi lærer hele tiden mere om hinanden.”

Et arbejdsliv i balance

I dag, godt fire år efter diagnosen, føler Carsten, at han er landet. Han bruger fortsat meget energi på arbejdet, men han får også lov til at lade op.

Derfor håber han at kunne fastholde en 15-timers arbejdsuge i den resterende del af sit arbejdsliv. For restitutionsdagene er uundværlige for ham.

”Af samme årsag holder jeg også fast i, hvilket tidsrum det er muligt at kontakte mig. For når jeg stempler ud torsdag kl. 14, åbner jeg ikke arbejdscomputeren igen før mandag morgen.”

For ham har fleksjobbet ikke været et skridt tilbage, men derimod en ramme, der gør arbejdet muligt.

”Jeg fungerer bare bedst, når jeg ikke skal kæmpe for at passe ind.”

Konkrete tilpasninger for Carsten Balle

- Fast hjemmearbejdsplads
- Tre ugentlige arbejdsdage à fem timer
- Fast check-in med nærmeste leder hver 14. dag
- Al dialog med kolleger via telefon eller videomøde
- Ét månedligt fællesmøde

Lederens guide til god kommunikation

For mange voksne med Aspergers syndrom er arbejdspladsens uformelle spilleregler en større udfordring end selve arbejdsopgaverne. Det stiller krav til den leder, der har den daglige dialog med medarbejdere med diagnosen.

Lizette Hoffensitz Nielsen giver disse fem råd til god kommunikation med medarbejdere med Aspergers syndrom:

1. Vær konkret og tydelig

Undgå vage formuleringer og hentydninger. Giv klare instruktioner og forklar præcist, hvad der forventes.

2. Undgå ironi og dobbeltydighed

Tal direkte og undgå sarkasme eller skjulte budskaber, som kan misforstås.

3. Skab ro og struktur

Et forudsigeligt mønster i møder og kommunikation gør hverdagen mere overskuelig og mindsker stress.

4. Giv tid til svar

Forvent ikke altid hurtige reaktioner. Pauser i samtalen kan være nødvendige for at bearbejde information.

5. Vis respekt for forskelligheder

Accepter, at sociale spilleregler kan opleves anderledes. Vær åben og undgå at presse på for smalltalk eller sociale aktiviteter.

Kort om de sociale kapitler

Overenskomsternes sociale kapitler indeholder bl.a. de aftalemæssige rammer for fastholdelse af allerede ansatte og nyansættelse af personer med nedsat erhvervsevne.

I forbindelse med pensions- og fleksjobreformen (2013) er brugen af de sociale kapitler blevet et krav i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere i fleksjob.

Læs mere om Det Sociale Kapitel i Region Midtjylland: [Rummelighed i Region Midtjylland](#)

Region Midtjyllands arbejde med social ansvarlighed er også beskrevet i bæredygtighedsstrategien for Region Midtjylland under sporet "[Social ansvarlighed](#)", hvor et af målene er, at mindst to procent af regionens ansatte er ansat på særlige vilkår (fleksjob, løntilskud eller lignende). Ifølge de seneste opgørelser fra marts 2025 har Region Midtjylland 2,1 % af medarbejderne ansat på særlige vilkår, herunder 605 personer i fleksjob, fordelt på 164 under den gamle ordning og 441 under den nuværende ordning.

Læs om de sociale kapitler på Cabis hjemmeside: [Cabiweb.dk](#)



Mikael Krarup Andersen er født blind, men han har aldrig – hverken arbejdsmæssigt eller privat – ladet sig begrænse af sit handicap. Som aktiv atlet, bl.a. på 1500-meterdistancen, har han flere gange repræsenteret Danmark ved de Paralympiske Lege.

”Jeg er blind – men juraen ser jeg klart”

Som blind jurist i en kommune varetager Mikael Krarup Andersen sine opgaver på almindelige vilkår. Med få hjælpemidler viser han, at mennesker med synshandicap kan indgå på lige fod i et fagligt krævende job.

Beskæftigelsen buldrer derudad. Flere og flere danskere kommer i job, men én bestemt gruppe oplever ikke nogen nævneværdig fremgang i beskæftigelsestallet: blinde og stærkt svagsynede.

Blandt hele befolkningen i den arbejdsdygtige alder er der ifølge tal fra Beskæftigelsesministeriet en beskæftigelsesfrekvens på 77 procent. For Dansk Blindesamfunds cirka 2.300 medlemmer mellem 20 og 64 år er det kun 32 procent. Til sammenligning er godt 60 procent af alle borgere med handicap i job, viser tal fra VIVE.

Mikael Krarup Andersen er 41 år og blind. Hver dag tager han offentlig transport fra Aarhus til Skanderborg, hvor han med sin mobilitystok i hånden finder vej til rådhuset "Fælleden", lidt uden for byen.

På 1. sal sætter han sig til rette i Skanderborg Kommunes afdeling for Administration og Ydelse, som er en del af fagsekretariatet i Arbejdsmarked og Social. Afdelingen løser opgaver inden for beskæftigelses- og socialområdet, integration og forebyggelse.

De vigtigste tilpasninger

Her rådgiver han kolleger, vurderer klagesager og skriver juridiske svar til borgere – helt på linje med kommunens øvrige jurister.

Det meste af arbejdsdagen tilbringer han foran computerskærmen, hvor stemmen fra en skærmlæser hjælper ham med opgaverne. Stemmen taler hurtigt og monotont.

Det lyder som volapyk, men for Mikael's trænedede øre er det lyden af en velkendt kollega, der aldrig bliver træet.

Når man spørger, hvad kommunen ellers har gjort for at indrette arbejdspladsen til hans behov, nævner Mikael det, han selv kalder en trivselstilpasning: en lille ekstra knap på kaffemaskinen.

"Så jeg kan mærke, hvor jeg skal trykke for at få sort kaffe. Det er ret banalt, men for mig gør det en forskel. På et tidspunkt havde rengøringspersonalet fjernet knappen. Det brokkede jeg mig højlydt over," siger han smilende.

Få timers personlig assistance

Med skærmlæserens hjælp varetager han præcis de samme opgaver som kollegerne. Der er dog enkelte opgaver, hvor skærmlæseren kommer til kort: håndskrevne klager, læsning af visse journaliseringsystemer og udformning af breve. Til det sidste har han en personlig assistent nogle få timer om ugen.

"Det faglige indhold i et brev til en borger laver jeg selv. Assistenten handler om at lave noget layout, så brevet ser ordentligt ud for modtageren," siger han.

Ellers er der få særlige hensyn. Bygningen er stor og har flere etager, men kolleger hjælper ham gerne med en støttende arm, når han skal til møder på andre etager. I hans verden handler inklusion ikke om store tilpasninger, men om små, gennemtænkte detaljer.

"Jeg har ikke brug for særlige privilegier. Blot rammer, der virker. Mit synshandicap er egentlig ikke noget, der fylder ret meget i hverdagen. Ikke for mig i hvert fald," siger han og forklarer, at man kan komme langt ved at åbne munden.

"Jeg kan jo ikke læse skilte, men jeg klarer mig normalt med min mobilitystok, og ellers spørger jeg om hjælp."



I denne [video](#) fortæller Mikael, hvordan han bruger en skærmlæser i hverdagen.

Hverken leder Marianne Woldemar, kollega Maria Hede Villumsen eller den blinde Mikael Krarup Andersen ser sidstnævntes handicap som en hindring for at løfte et fagligt krævende job.

Juraen har ingen synskrav

Mikael blev født blind som følge af en for tidlig fødsel. Handicappet har dog ikke forhindret ham i at læse jura og opbygge en karriere.

"Jeg har altid vidst, at jeg ikke skulle være lastbilchauffør eller kirurg. Men jura var oplagt. Der er godt nok enkelte nicher inden for juraen, hvor det kan være en fordel at kunne se – for eksempel i strafferet, hvor du skal genkende ansigter, eller ved taksationer af ejendomme, hvor du skal kunne bedømme et område eller bygninger rent visuelt. Men i langt de fleste tilfælde spiller det ingen rolle, om du kan se eller ej," forklarer han.

BAGGRUNDSVIDEN

Blindes udfordringer på arbejdsmarkedet

- Kun hver tredje blinde er i job – niveauet har stort set ikke ændret sig de seneste 40 år.
- Mange blinde falder fra under uddannelse: under halvdelen af de 30-34-årige har en kompetencegivende uddannelse.
- Digitale barrierer og utilstrækkelig adgang til hjælpemidler spænder ofte ben.
- Særligt for personer over 50 år med synstab er tilknytning til arbejdsmarkedet vanskelig.

Kilde: Dansk Blindesamfund

Han færdiggjorde jurastudiet på Aarhus Universitet og blev siden ansat i Ankestyrelsen. Efter flere år i staten ville han prøve kræfter med noget andet. Det skulle være mere udadvendt og tættere på borgerne.

"I min verden kunne det være spændende at opleve en kommune indefra. Så jeg søgte og fik vikariatet. Senere blev det til en fastansættelse i den afdeling, hvor jeg er nu," siger han.

Da Mikael søgte jobbet, skrev han i sin ansøgning, at han var blind.

"Jeg ville ikke risikere, at de skulle få et chok til samtalen. Så kunne samtalen handle om mine kompetencer frem for mit handicap," siger han.

Det viste sig at være en god beslutning.

Kollega: "Forventningsafstemning var nøglen"

I dag arbejder han side om side med juridisk specialkonsulent Maria Hede Villumsen. Da Mikael søgte job hos Skanderborg Kommune, sad hun i ansættelsesudvalget. Det var nemlig hendes barselsvikariat, han søgte.

Da hun vendte tilbage efter barsel og senere blev hans nærmeste kollega, insisterede hun straks på en åben snak:

"Jeg sagde til ham: 'Jeg kommer nok til at røre dig mere, end jeg gør ved andre kolleger, når vi går rundt i huset sammen. Hvis der er noget, jeg gør, der irriterer dig, må du sige til. Ellers gør jeg bare det, der falder mig naturligt.' Den forventningsafstemning gav mig ro og gjorde det trygt for os begge," siger hun.



"Mikael er en kæmpe inspiration for mig som menneske, fordi han aldrig lader sig begrænse af sit handicap," siger Maria Hede Villumsen (stående) om sin kollega.

På fagligt lige fod

Maria fortæller, at de to rent fagligt opererer på helt lige fod.

”Mikael er meget fagligt kompetent, og han udfordrer mig dagligt med sine juridiske betragtninger. Han stiller spørgsmål, som får mig til at tænke anderledes. Desuden er han en kæmpe inspiration for mig som menneske, fordi han aldrig lader sig begrænse af sit handicap,” siger hun og tilføjer:

”I teamet har vi også lært, at det ikke er farligt at spørge til Mikael's handicap, og hvad det betyder. Det er langt bedre end at tage unødige hensyn, Mikael ikke har brug for.”

En enkel lederopgave

Mikael's nærmeste leder, afdelingsleder for Administration og Ydelse, Marianne Woldemar, fortæller, at hendes opgave som leder for Mikael ikke adskiller sig fra den, hun har over for andre ansatte. Hun ser ikke hans handicap som en ledelsesopgave, men som en del af hverdagen.

”Umiddelbart tænker man, at man skal tage en masse særlige hensyn til en blind medarbejder. Det skal man ikke,” siger hun.

Hun fortæller, at kollegerne hurtigt fandt naturlige måder at hjælpe på, fx at tilbyde en albue, når de går til møder, eller tage et stykke kage til ham ved afdelingsarrangementer.

”For teamet har det mest handlet om at fjerne den usikkerhed, der var i starten. Du skal turde spørge, om du må hjælpe. Og svaret er altid: ’ja, det må du gerne,’” siger Marianne.

Hun peger også på, at Mikael bringer noget ekstra ind i afdelingen.

”Han har en misundelsesværdig hukommelse og kan altid finde et citat fra en film eller en bog, der passer præcist til situationen,” siger hun.

Et spejl af samfundet

Marianne Woldemar mener, at Skanderborg Kommune som kommunal arbejdsgiver har en forpligtigelse til at gå forrest, når inklusionsdagsordenen kommer på bordet.

”Vi skal gerne kunne afspejle samfundet. Vores afdeling arbejder med mennesker i alle tænkelige livssituationer, så selvfølgelig skal vi også kunne rumme forskellighed internt. Det giver god mening, at vi også viser, at der er plads til forskellighed.

Vi lærer alle noget af at arbejde sammen med kolleger, der ikke ligner os selv,” siger hun.

Hendes råd til andre ledere, der skal inkludere en medarbejder med særlige udfordringer, er klart:

”Medarbejderens handicap, hvad enten det er fysisk eller psykisk, må aldrig udvikle sig til en ’elefant i rummet’. Tal åbent om, hvordan du kan hjælpe. Det kræver ikke meget at åbne munden, men det betyder noget, når du gør det.”

Måles på kompetencer

På trods af sit handicap har Mikael aldrig oplevet, at han skulle bevise mere end andre. For ham er det vigtigt at blive bedømt på sine kompetencer og ikke sit handicap. Derfor tænker han sjældent over, at han er blind. Han tænker over jura – på paragraffer, afgørelser og rimelighed.

”Jeg føler, at jeg bliver målt på de samme kriterier som mine kolleger. Og sådan skal det være. Jeg er jurist. Punktum.”

Hans råd til andre med synshandicap er lige så nøgternt:

”Vær åben om, hvad du har brug for. Og søg et job, hvor du kan bidrage på lige fod med andre. Det hjælper ikke at jage et job, hvor dit handicap gør store dele af arbejdet umuligt.”

Sådan kan arbejdspladsen understøtte en medarbejder med synshandicap

- Vær åben i ansættelsesprocessen: Spørg om behovet for hjælpemidler og tilpasninger.
- Brug enkle teknologiske løsninger som skærmlæsere og mærkeknapper.
- Suppler med personlig assistance til opgaver, hvor teknologien ikke dækker.
- Lav forventningsafstemning i teamet for at fjerne usikkerhed.
- Åben dialog: Spørg direkte og tilbyd praktisk hjælp frem for at tage unødige hensyn.
- Mål medarbejderen på faglighed – ikke handicap.



Efter en periode uden fast tilknytning til arbejdsmarkedet har Sidsel von Qualen nu fundet sig til rette i stillingen som arkivar hos Historie Haderslev.

Onboarding: Sådan fandt Sidsel fodfæste på arkivet

Roligt miljø. Tydelig kultur. En leder, der begyndte med det centrale spørgsmål: "Hvad har du brug for?" Det var opskriften, da historikeren Sidsel von Qualen på trods af en autismediagnose gik fra praktik til ordinær ansættelse hos Historie Haderslev.

Hun sidder bøjet over en ældgammel fotoalbum. På de gulnede sider toner sort-hvide fotografier frem i sirligt arrangerede rækker: mænd i mørke frakker, kvinder med hatte, børn med blanke sko, der smiler skævt ind i fortidens kamera. Sidsel von Qualen registrerer dem ét for ét, fjører system til støvet og orden til historien.

Det er dér, hun finder ro. I strukturen. I gentagelsen. I at en opgave har en begyndelse og en slutning.

"Jeg har brug for et sted, hvor jeg kan nørde. Hvor jeg kan forsvinde ind i historien og ikke blive væltet af alt det, der foregår udenfor," siger hun.

Sidsel von Qualen er 37 år, cand.mag. i tysk og historie. Og hun kender også til de mørkere spor, der

løber gennem et liv. Stress. Angst. Den mur, hun ramte igen og igen. Og diagnosen, der til sidst satte navn på det hele: Aspergers syndrom.

I dag arbejder hun 32 timer som arkivar hos Historie Haderslev. På ordinære vilkår. Men vejen hertil har været fuld af bump og er bl.a. gået gennem et selvforståelsesforløb, en praktik, et fleksjob og frem for alt en leder, der valgte at spørge åbent fra første dag.

Et arkiv med mange spor

Det historiske arkiv er ikke blot en lille samling støvede papirer i et kælderrum under byens rådhus.

Under leder Bent Vedsted Rønne har arkivet i tre årtier udviklet sig markant.

Arkivet er i dag spredt over flere kommunale lokaliteter og rummer bl.a. arkivalier for Aabenraa, Sønderborg, Tønder og Vejen kommuner, to museer og en omfattende lokalhistorisk samling. 24 medarbejdere har deres gang her – og hele 17 af dem er ansat på særlige vilkår.

Her er inklusion ikke et særprojekt. Det er en hverdag. En driftsmæssig praksis, vil nogen nok mene. Arkivet har gennem årene haft både akademikere, ufaglærte, folk i fleksjob og frivillige tilknyttet. Nogle med særlige udfordringer. Andre uden. De fleste er blevet hængende.

”Vi er en social arbejdsplads,” siger Bent Vedsted Rønne og fortsætter:

”Vi tager hensyn til hinanden, og det ligger i kulturen, at nye medarbejdere bliver mødt med forståelse, uanset om man har en udfordring eller ej.”

Et arbejdsliv med flere bump

En af dem, der havde brug for forståelsen, var Sidsel von Qualen. Hun er dansk, men har tyske aner.

Efter endt kandidateksamen fra Aarhus Universitet landede hun i det, hun troede var drømmejobbet: Underviser på en tysksproget efterskole i grænselandet.

Her arbejdede hun i flere år, men de mange skift i efterskolens cyklus var udfordrende, og jobbet viste sig vanskeligt at balancere. Flere gange ramte hun muren med stress og angst, og sygemeldinger var den eneste udvej.

”Jeg har altid vidst, at jeg har brug for struktur. Men først da jeg som voksen fik min diagnose, forstod jeg, hvor meget det betyder for mig at fastholde den – også når jeg bliver presset,” fortæller hun.

Hun måtte sige farvel til jobbet på efterskolen og så pludselig både arbejds- og privatliv falde fra hinanden. Hun trak sig fra sociale aktiviteter og søgte tilflugt hos sine forældre. Men da det så sortest ud, trådte Haderslev Kommune til med en hjælpende hånd.

De tilbød et selverkendelsesforløb for autister, der gav hende redskaber til at læse sine egne mønstre. Hun lærte, hvordan hun både arbejdsmæssigt og privat kunne planlægge pauser, skabe ro og sige nej, før det blev for meget.

Onboarding – trin for trin

Da kommunen bagefter gav hende mulighed for at komme i praktik, havde hun kun ét ønske: et arkiv. Et miljø med ro, fordybelse og historisk materiale, man kan nørde med i afgrænsede opgaver.



Sidsel von Qualens leder, Bent Vedsted Rønne, har en medarbejdergruppe, hvor flere er ansat på særlige vilkår. ”Nye medarbejdere bliver mødt med forståelse – uanset om man har en udfordring eller ej,” siger han.

Hun startede i det små på det historiske arkiv: seks timer fordelt på to dage, hvor hun havde til opgave at registrere billeder fra Genforeningen i 1920.

”Det gav mig ro at have én opgave, jeg kunne fokusere på. Jeg byggede systemer op og kunne langsomt mærke, at jeg kom i gang igen,” siger hun.

For Bent Vedsted Rønne var det afgørende at få én ting afklaret, da han forud for praktikkens opstart havde sin første samtale med Sidsel.

”Jeg spørger altid: Hvad er dine udfordringer, og hvad skal jeg være opmærksom på? Det er bedre at kende det hele fra start end at opdage det senere. Det gør onboarding lettere,” fortæller han.

Sidsels onboardingforløb blev herefter tilrettelagt trin for trin: afprøvning af opgaver, gradvis optrapning af timer, og hele tiden en åben dialog. Flexibiliteten var central. Sidsel kunne lukke døren til sit kontor, når der var brug for ro, arbejde hjemme efter behov og selv melde ud, når noget blev for meget.

Fleksjobbet var et vigtigt skridt

Efter et år blev hun tilkendt fleksjob på 12 timer. Timerne i arkivet blev fordelt på fire dage, og hun fik nye opgaver som formidling og udstillingsarbejde.

”Fleksjobbet gav mig en tryk base. Jeg havde mulighed for at bidrage fagligt uden at blive presset ud over kanten,” fortæller hun.

Men hun bar stadig på en drøm: at vende tilbage til ordinær beskæftigelse.

For selv om fleksjobbet på mange måder skabte ro og hele tiden udviklede sig med flere og flere ugentlige timer, fulgte en anden slags uro med: usikkerheden om økonomien.

”Flekslønsydelsen var varierende. Jeg kunne aldrig helt regne med, hvad jeg fik udbetalt. Jeg længtes efter den forudsigelighed, der ligger i at tjene sin egen, faste løn,” siger hun.

For hende var det ikke kun et spørgsmål om kroner og øre. Det handlede også om selvstændighed og identitet.

”Jeg ville ikke være afhængig af systemet. Jeg ville stå på egne ben,” siger hun.

Springet til ordinær ansættelse

Sammen med jobcentret fandt hun og Bent en

Sidsels råd til andre medarbejdere

- Hold fast i struktur og rutiner, også når presset stiger.
- Vær åben om dine behov, så andre kan hjælpe.
- Lær at sige nej. Det forebygger udbrændthed.
- Skab balance: Hav dage, hvor du kobler helt af.
- Små skridt er også fremskridt.

løsning: en tre måneders prøveperiode på 32 timer, hvor hun kunne arbejde ordinært uden at miste fleksjobrettighederne.

”Det gav os et sikkerhedsnet,” fortæller Bent Vedsted Rønne.

”Hvis det ikke fungerede, kunne vi rulle tilbage. Men jeg var nu ikke i tvivl om, at Sidsel havde mere at give.”

I august sidste år begyndte hun på 32 timer.

”Jeg havde forberedt mig på, at det ville blive hårdt. Men det modsatte skete. Det gav faktisk ro. Jeg kunne nå opgaverne, arbejde i dybden, og gå hjem med en følelse af at være færdig,” fortæller hun.

For arkivet har den ordinære ansættelse af Sidsel også været en gevinst, fortæller Bent Vedsted Rønne.

”For os handler det ikke om, hvorvidt en medarbejder har en diagnose. Det handler om, hvad man kan bidrage med. Og Sidsel passer perfekt ind i vores verden. Hun er struktureret, og hun ser kritisk på historien på en måde, vi har brug for,” siger han.

Balancen mellem arbejde og fritid

I dag er det en vigtig forudsætning for Sidsels trivsel, at den rammesætning, som blev etableret under onboardingfasen, fortsat er til stede. Hun holder blandt andet fast i, at fredagen er fridag.

”Jeg siger altid til Bent: Jeg tjekker ikke noget, før jeg er tilbage mandag. Jeg har brug for at koble helt af,” siger hun.



Hylterne med historisk materiale strækker sig over mange kilometer på arkivet i Haderslev. Her, blandt de mange arkivmapper, har Sidsel von Qualen fundet sit drømmejob.

Hun bruger stadig redskaberne fra selvforståelsesforløbet: at sige nej, planlægge restitution og dele opgaver op i overskuelige bidder.

”Jeg har lært at trække mig, når jeg mærker, det bliver for meget. Og jeg ved, jeg kan sige det til Bent. Den trykthed betyder alt,” siger hun.

Når inklusion kræver mere end velvilje

Bent Vedsted Rønne understreger, at inklusion kræver mere end blot gode intentioner.

”Det kræver opmærksomhed og planlægning. Når man har mange ansatte i fleksjob eller på særlige vilkår, skal man også kende sit personale. Nogle siger ja, selv om de burde sige nej, og så må man som leder hele tiden aflæse signalerne.”

I dag er Sidsel fuldt integreret på arbejdspladsen og bidrager til projekter, udstillinger og koordinering af arkivets frivillige.

”Den største sejr for mig kom, da jeg blev ordinært ansat igen. Nu føler jeg, at jeg står på egne ben igen,” siger hun.

Bents guide til ledere

- Spørg åbent fra start: ”Hvad har du brug for?”
- Giv tid og forskellige opgaver, så styrkerne træder frem.
- Sørg for et sikkerhedsnet i overgangsfaser, fx fleksjob til ordinær ansættelse.
- Kend dit personale: Aflæs signaler, når ”ja” burde være ”nej”.
- Fokuser på kompetencer – ikke diagnoser.

Øget selvindsigt og de rette rammer får medarbejdere med autisme til at trives

I Haderslev Kommune arbejder man målrettet på at styrke voksne med autisme i deres forståelse af egen trivsel. For nogle bliver det begyndelsen på et arbejdsliv.

Når en medarbejder med autisme skal trives, er det sjældent motivationen, der mangler. Ifølge Hanne Bergholdt Krabsen, autismekoordinator i Vejviseren i Haderslev Kommune, ligger nøglen et andet sted.

”Lederens vigtigste opgave er at skabe rammer, hvor medarbejderen kan bruge sin energi på arbejdet – ikke på at forsøge at passe ind,” siger hun.

Siden 2016 har Haderslev Kommune tilbudt et specialiseret forløb for voksne med autisme, uanset om de er i job, under uddannelse, bor på bosted eller står uden for arbejdsmarkedet. Målet er at give borgerne en tydeligere selvforståelse af deres mønstre, styrker og udfordringer.

I forløbet arbejder borgerne derfor med at opbygge netop denne selvforståelse af deres diagnose. Den gør det muligt at se mere klart, hvad der skal til, for at hverdagen fungerer. For nogle handler det primært om at opnå større trivsel. Andre får så meget overblik over deres arbejdsrytme, stressreaktioner og behov for pauser og struktur, at de bliver klar til arbejdsprøvning, praktik eller ordinær beskæftigelse.

”Mange får for første gang et klart billede af, hvad der skaber ro, og hvad der udfordrer dem. Det gør det lettere at tage konkrete samtaler om opgaver, arbejdsrammer og forventninger,” siger Hanne Bergholdt Krabsen.

Ledelse er nøglen til trivsel

Ifølge Hanne Bergholdt Krabsen er lederens rolle helt central, når medarbejdere med autisme skal lykkes i deres job.



Hanne Bergholdt Krabsen

”Mange autistiske mennesker har stærke sider som koncentrationsevne, detaljesans og vedholdenhed. Men disse kvaliteter kommer kun i spil, når rammerne er tydelige,” forklarer hun.

Hun oplever ofte, at uklare forventninger er en af de største barrierer:

”Hvis lederen ikke er klar i sine forventninger, bruger medarbejderen alt for meget energi på at afkode budskabet. Det dræner både motivation og arbejdsglæde.”

Tydighed i hverdagen

Derfor fremhæver hun betydningen af klare og forudsigelige beskeder:

”Vage beskeder er svære at navigere i. Lederen skal forklare både, hvad der skal ske og hvorfor.

Når budskabet er klart, skaber det en ro, som gør det muligt for medarbejderen at levere på et højt niveau.”

Hun understreger også, at diagnosen aldrig må blive udgangspunktet:

”En medarbejder med autisme er ikke et socialt projekt. Det er en faglig ressource. Diagnosen siger kun noget om, hvilken struktur der skal til, for at personen trives – ikke om hvad de kan bidrage med.”

Endelig peger hun på vigtigheden af direkte dialog:

”Mange medarbejdere med autisme ved ikke, hvad der er relevant at dele, før de får stillet direkte spørgsmål. Derfor bør man som leder kommunikere tydeligt – for eksempel ved at give konkrete forslag til ændringer i stedet for at stille meget åbne spørgsmål. Denne tilgang kan forebygge misforståelser og skabe tryghed.”

Støtte, når der sker ændringer

En vigtig del af tilbuddet fra Haderslev Kommune er, at støtten ikke stopper, når en borger er kommet i job og skifter titel til medarbejder. Behovene kan ændre sig hurtigt, og selv mindre ændringer i opgaver eller arbejdstider kan skabe usikkerhed.

”En ny opgave eller ændrede mødetider kan virke som en bagatel for de fleste, men for nogle af de her medarbejdere kan det være nok til at skabe uro. Derfor skal hjælpen kunne komme hurtigt,” siger Hanne Bergholdt Krabsen.

Medarbejderen og arbejdspladsen kan altid kontakte Hanne Bergholdt Krabsen – for arbejdsgiverens

vedkommende dog kun med medarbejderens samtykke. Støtten herefter kan være en kort afklarende samtale, et møde på arbejdspladsen eller en mindre justering af struktur og opgaver. Målet er altid at tage udfordringer i opløbet.

”Ofte er det små justeringer, der gør forskellen. En mere overskuelig plan eller en roligere arbejdsplads kan være nok. Og mange ledere bliver overraskede over, hvor enkelt det i virkeligheden er,” siger hun.

Tryghed skaber stabile medarbejdere

Gennem sit arbejde møder Hanne Bergholdt Krabsen stadig flere virksomheder, som ser inklusion af personer med autisme som en konkret investering i driften og ikke kun som et spørgsmål om social ansvarlighed.

”Flere og flere arbejdsgivere får øjnene op for, at personer med autisme ofte er meget stabile medarbejdere,” siger hun.

Hun oplever, at kombinationen af klare rammer og et trygt samarbejde skaber resultater, der holder.

”Når medarbejdere med autisme trives, bliver de i jobbet. Og de bidrager, både fagligt og menneskeligt, når rammerne passer. I bund og grund kræver det ikke store omlægninger – blot nysgerrighed og tydelig kommunikation.”

For hende er budskabet enkelt:

”Når lederen forstår, hvad der skaber ro og fokus, får man en medarbejder, der leverer på et højt og vedvarende niveau.”



Sidsel von Qualen bruger stadig redskaberne fra selvforståelsesforløbet hos Haderslev Kommune i sin hverdag på det lokale arkiv. ”Jeg har lært at trække mig, når jeg mærker, at det bliver for meget. Og jeg ved, at jeg kan sige det til min leder Bent. Den tryghed betyder alt,” siger hun.



Det kræver blik for detaljer, systematik og vedholdenhed at gennemgå røntgenbilleder. Det er egenskaber, mange autistiske personer netop har, og derfor har cheflæge Mette Marklund ansat tre mennesker med autisme i sin afdeling.

Cheflægen så potentialet i detaljen

Da cheflæge Mette Marklund lod personer med autisme løse specialiserede røntgenopgaver, blev det et eksperiment i både faglighed og ledelse. Erfaringen viser, at inklusion ikke kræver særregler – men tydelig retning.

Billeddiagnostisk Afdeling på Nordsjællands Hospital i Hillerød havde ikke planlagt at starte et socialt projekt. Alligevel endte afdelingen med at danne ramme om en lille revolution i måden, man organiserer arbejde og kompetencer i sundhedsvæsenet.

Initiativet kom fra cheflæge Mette Marklund, som for år tilbage under et lederkursus i Boston begyndte at overveje, om man kunne inddrage mennesker med autisme til at udføre en snæver, men krævende opgave: at aflæse røntgenbilleder.

”Jeg tænkte, om man kunne lære personer med høj visuel intelligens, for eksempel en autist, at skelne mellem et brækket og et ikke-brækket håndled. Det kræver blik for detaljer, systematik og vedholdenhed. Egenskaber, mange autistiske personer netop har,” fortæller hun.

Kort efter kontaktede hun organisationen Specialisterne, som formidler job til mennesker med autisme. Den første medarbejder blev hurtigt fulgt af to mere, og i dag er de en fast del af teamet og løser forskellige opgaver i afdelingen.

Ledelse før inklusion

At initiativet lykkedes, tilskriver Mette Marklund først og fremmest afdelingens kultur.

”Man kan ikke skabe diversitet i et miljø, hvor tonen er hård, eller hvor konkurrence og store egoer står i vejen for samarbejde. Derfor begyndte vi tidligt at arbejde systematisk med psykologisk tryghed. Vi tog fat på bagtalelse og udelukkelse – og vi holdt fast. Også når det blev svært.”

Hun kalder det en nødvendig oprydning.

”Diversitet kræver tillid, og tillid kræver ledelse. Det handler om, hvordan man taler sammen, hvordan man håndterer konflikter – og om man reelt følger op, når værdierne bliver udfordret.”

Oprydningen har også betydet, at arbejdsklimaet i afdelingen i dag er blevet mere åbent.

”Når der er plads til én, som er lidt anderledes, er der også plads til, at jeg selv kan være det, som en kollega har udtrykt det,” siger Mette Marklund.

Opgaver frem for titler

Det, der begyndte som et eksperiment, udviklede sig til en ny måde at organisere arbejdet på. Mette Marklund tog udgangspunkt i autorisationsloven, som giver sundhedspersoner mulighed for at uddelegere opgaver, hvis kvaliteten kan dokumenteres.

”Jeg ville ikke skabe et skånejob, men isolere en specialiseret kompetence. Det handler ikke om at give nogen de kedelige opgaver, men om at bruge de ressourcer, som ellers går tabt.”

Den første medarbejder med autisme lærte hurtigt at beskrive røntgenbilleder af knogler under kyndig vejledning af en røntgenlæge og med hjælp fra sine dygtige kolleger, der arbejder som beskrivende radiografer. Senere bestod han to universitetseksamener for beskrivende radiografer.

”Det var ret bemærkelsesværdigt,” siger hun.

”Men det viser, hvad der kan ske, når man vender spørgsmålet på hovedet og spørger: Hvad kan du særligt godt?”

I dag arbejder de tre medarbejdere med autisme på lige vilkår med andre, men har faste mødetider, en mentor og mulighed for pauser, når de har brug for ro.

”Det, der virker for dem, altså struktur, tydelig kommunikation og klare forventninger, virker faktisk for alle. Så der er egentlig ikke noget hokusfokus i det, vi gør,” siger Mette Marklund.

Faglig og økonomisk gevinst

Ordningen har givet gevinster på flere fronter. Radiografer og læger har fået mere tid til at fordybe sig i de mest komplekse undersøgelser, og patienterne får hurtigere svar.

”Det er en klassisk win-win. Vi løfter kvaliteten, øger effektiviteten og får medarbejdere, der trives og bliver.”

Også økonomisk er resultaterne tydelige:

”Dygtige medarbejdere er en god forretning – uanset om de har autisme eller ej. Det kan ses på



Ifølge Mette Marklund har alle brancher opgaver, der kan isoleres, og som nogen kan oplæres i. ”Man skal bare turde se på kompetencer i stedet for titler,” siger hun.

bundlinjen,” siger hun og tilføjer:

”Men vigtigst er den kulturelle forandring. Vi har fået et arbejdsmiljø, hvor forskellighed ikke længere er noget, man skal håndtere, men noget, man drager nytte af.”

Inklusion som ledelsesdisciplin

Ifølge Mette Marklund kan modellen bruges langt ud over sundhedsvæsenet.

”Alle brancher har opgaver, der kan isoleres, og som nogen kan oplæres i. Man skal bare turde se på

kompetencer i stedet for titler. Jo mere fleksibelt vi organiserer arbejdet, jo lettere bliver det at inkludere mennesker, som ikke passer ind i standardmodellen.”

Hun understreger, at det kræver et stærkt ledelsesmæssigt fundament.

”Det her virker ikke, hvis kulturen ikke er på plads. Man skal turde skabe tryghed, tage konflikterne og stå fast. Inklusion begynder ikke som et projekt, men som ledelse.”



I denne [video](#) fortæller Mette Marklund, hvordan inklusionen af autistiske medarbejdere har påvirket kulturen, kommunikationen og rummeligheden i afdelingen, samt hvordan man sikrer, at alle typer medarbejdere trives i hverdagen.



I denne [video](#) fortæller Mette Marklund, hvordan afdelingen trin for trin skabte den psykologiske tryghed, der gjorde det muligt at arbejde mere med diversitet.

Sådan gjorde de i Nordsjælland

Fem principper fra Billeddiagnostisk Afdeling på Nordsjællands Hospital i Hillerød:

1. Skab tryghed før du ansætter: Inklusion kræver et miljø præget af tillid, respekt og nysgerrighed.
2. Vær kompromisløs om værdier: Klar kommunikation og nul tolerance over for bagtalelse er forudsætningen for samarbejde.
3. Brug lovgivningen aktivt: Autorisationsloven giver rum for at uddelegere opgaver, så nye kompetencer kan bringes i spil.
4. Tænk kompetencer – ikke diagnoser: Udgangspunktet er den enkeltes styrker, ikke begrænsningerne.
5. Se inklusion som en investering: De nye medarbejdere skaber værdi, frigør ressourcer og løfter kvaliteten.



Tina Højager oplevede, at manglende åbenhed om hendes behov blev en barriere i rekrutteringen. I dag opfordrer hun både jobsøgere og arbejdsgivere til at tale om tilpasninger tidligt for at skabe det rette match.

Få afklaret tilpasninger allerede i rekrutteringsfasen

Efter otte års ledighed og utallige afslag fandt Tina Højager ud af, hvad der manglede i hendes jobsøgning: åbenhed. Hun opfordrer jobsøgere med handicap og arbejdsgivere til at tage hul på dialogen om tilpasninger og skånehensyn allerede under rekrutteringen.

Da Tina Højager i 2013 blev kandidat i statskundskab, regnede hun med, at vejen til et spændende job i centraladministrationen lå lige foran hende. Hun havde gode karakterer og tydelige ambitioner. Men virkeligheden viste sig anderledes.

”Jeg søgte formentlig mellem 500 og 800 stillinger over en årrække. Jeg kom til flere samtaler, men det endte hver gang med et nej,” fortæller hun.

Tina Højager er født med cerebral parese – en medfødt hjerneskade, der påvirker bevægelse og muskelkontrol og hos nogle også kan indebære kognitive udfordringer. I mange år påvirkede handicappet primært hendes gang: Det ene ben er strakt, det andet bøjet, og som hun selv formulerer det, ”vralter jeg lidt som en pingvin”.

Handicappet er ikke synligt på et profild billede, og derfor blev det ofte først tydeligt for arbejdsgiveren, når hun trådte ind ad døren til jobsamtalen.

”Jeg tænkte altid, at mit handicap var irrelevant, fordi stillingerne ikke var fysisk krævende. Jeg ønskede jo kun at blive vurderet på mine kompetencer,” siger hun.

Rekrutteringen som kritisk barriere

Thomas Bredgaard, professor i arbejdsmarkedspolitik ved Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet, har sammen med forskningsassistent Emilie Skyum-Jensen og seniorforsker Frederik Thuesen fra VIVE netop udgivet rapporten ”Beskæftigelse og cerebral parese”.

Rapporten kortlægger barrierer for beskæftigelse blandt mennesker med cerebral parese og peger blandt andet på rekrutteringsfasen som et særligt kritisk punkt.

”Det, at skulle oplyse om et handicap tidligt i processen, øger risikoen for frasortering – ofte længe før arbejdsgiveren har forholdt sig til ansøgerens faglige kvalifikationer,” siger Thomas Bredgaard.

Ifølge ham er udfordringen for personer med cerebral parese særligt sammensat, fordi funktionsnedsættelsen sjældent kun er fysisk.

”Mange med cerebral parese har også kognitive udfordringer, som først for alvor bliver tydelige, når arbejdets krav skal omsættes i praksis.”

BAGGRUNDSVIDEN

Hvad er cerebral parese (CP)?

- CP skyldes en skade i hjernen, der opstår under graviditeten, ved fødslen eller tidligt i barndommen.
- Skaden gør det sværere at styre musklerne og kan give problemer med balance, koordination og kropsholdning.
- Nogle har lette bevægelsesvanskeligheder, andre har brug for hjælpemidler eller kørestol.
- Hjerneskaden bliver ikke værre med tiden, men kroppen kan ændre sig med alderen.
- Nogle har også vanskeligheder med syn, tale eller koncentration, men mange har normalt intellekt.
- Cirka 120 børn fødes hvert år i Danmark med cerebral parese.

Når tavshed skaber tvivl

Når arbejdsgiverne hverken kendte til Tinas handicap på forhånd eller måtte spørge ind til det under jobsamtalerne, opstod der ofte en usikkerhed.

”Jeg kunne mærke, at nogle blev overraskede og ikke vidste, hvordan de skulle håndtere situationen. Det gjorde samtalerne akavede,” fortæller hun.

Ifølge Thomas Bredgaard er det et velkendt scenarie. Mange arbejdsgivere mangler grundlæggende viden

om handicap, funktionsnedsættelser og de kompensationsordninger, der findes. Den usikkerhed bliver sjældent italesat, men viser sig som tøven eller et hurtigt fravalg af kandidaten.

”Manglende viden kan – ofte ubevidst – omsættes til fordomme og i sidste ende til diskrimination,” siger han.

Når funktionsnedsættelsen bliver synlig, men ikke talt om, opstår der ifølge Thomas Bredgaard et tomrum i samtalen.

”Hvis rammer, muligheder og begrænsninger ikke er tydelige, risikerer arbejdsgiveren at overvurdere problemerne og samtidig undervurdere kandidatens kompetencer,” siger han.

Når kompetencerne ikke kommer i spil

Efter flere år uden fast tilknytning til arbejdsmarkedet var Tina Højager begyndt at miste troen på sine egne kompetencer. Hun havde været i praktikforløb, småjobs og vikariater, men sjældent i funktioner, der matchede hendes akademiske baggrund.

”Jeg blev ofte sat til opgaver, der lå under mit faglige niveau. Det gjorde mig usikker og fik mig til at tvivle på, om jeg egentlig havde noget at byde på,” fortæller hun.

Ifølge Thomas Bredgaard er det et mønster, han ofte ser blandt mennesker med funktionsnedsættelser – også højtuddannede.

”Mange mennesker med funktionsnedsættelser ender i job under deres kompetenceniveau. Det skyldes sjældent manglende evner, men snarere lave forventninger og usikkerhed hos arbejdsgiveren,” siger han.

Når fokus flyttes fra kompetencer til begrænsninger, risikerer kandidaten at blive placeret i funktioner, der ikke matcher uddannelse og erfaring.

”En del mennesker med funktionsnedsættelser ansættes i fleksjob, og der er fortsat mange arbejdsgivere, som udelukkende forbinder fleksjob med ufaglærte funktioner. Det gør det vanskeligt for akademikere at finde relevante fleksjob. Det gælder også i det offentlige, hvor der ellers er mange vidensbaserede job,” siger Thomas Bredgaard.

Vær åben om udfordringerne

Et praktikophold i en kommune blev et vendepunkt for Tina.

Her mødte hun en leder, der gav hende et konkret råd.

”Hun sagde: ‘Fortæl åbent om dit handicap i dine ansøgninger, så det ikke kommer som en overraskelse’. Det ændrede meget for mig,” siger hun.

Thomas Bredgaard understreger, at der ikke findes én rigtig måde at være åben på. Timing og form afhænger af både jobbet, arbejdspladsen og den konkrete funktionsnedsættelse.

”Hvis funktionsnedsættelsen har betydning for opgaveløsningen, har den jobsøgende et ansvar for at informere arbejdsgiveren. Men hvornår det sker, må bero på en konkret vurdering,” siger han.



Thomas Bredgaard, professor i arbejdsmarkedspolitik ved Center for Arbejdsmarkedsforskning har med to kollegaer udgivet rapporten ”Beskæftigelse og cerebral parese”.

Udredning gav ny retning

Årene med midlertidige løsninger og manglende fodfæste førte for Tinas vedkommende til stress og en depression. Under et nyt praktikophold – denne gang hos Danske Handicaporganisationer – blev hun derfor opfordret til at tale med en psykolog.

Psykologen anbefalede en neuropsykologisk undersøgelse, som sammen med lægefaglige vurderinger gav et mere nuanceret billede af både hendes styrker og udfordringer.

”Da jeg læste rapporten, blev jeg først chokeret. Jeg havde altid troet, at mine udfordringer udelukkende var fysiske. Men udredningen viste også kognitive vanskeligheder. Senere forstod jeg, at det forklarede mange af de bump, jeg havde mødt,” siger hun.

Overkompensation som skjult barriere

Ifølge Thomas Bredgaard er netop denne erkendelse afgørende for mange mennesker med cerebral parese. Uden en klar forståelse af egne kognitive udfordringer risikerer man gentagne fejlslagne match på arbejdsmarkedet.

Han peger på, at problemet ikke er den enkelte, men manglen på systematik.

”Der findes ingen fast praksis for, hvem der tilbydes neuropsykologiske undersøgelser. Mange får først indsigt i deres kognitive udfordringer sent i livet – ofte efter flere nederlag på arbejdsmarkedet,” siger han.

Konsekvensen er, at mange personer med cerebral parese i årevis overkompenserer for ikke at falde udenfor.

”De arbejder ofte hårdere, længere og mere intenst for at leve op til kravene på deres arbejdsplads, og det slider over tid og er med til at forklare, hvorfor mennesker med cerebral parese generelt har kortere tilknytning til arbejdsmarkedet end andre grupper med funktionsnedsættelser.”

Tinas råd til arbejdsgivere

- Spørg åbent ind til, hvad der skal til for, at medarbejderen kan bruge sine kompetencer fuldt ud.
- Få afklaret skånehensyn tidligt, så usikkerhed og misforståelser undgås.
- Fokuser på kompetencer, ikke begrænsninger.
- Vær fleksibel med arbejdstid og opgavetyper – små tilpasninger kan gøre en stor forskel.
- Signalér åbenhed i jobopslaget, så kandidater med handicap tør søge.

Et fleksjob med plads til styrkerne

I dag er Tina Højager landet i et 16-timers fleksjob som peer-mentor i projektet Ban Vejen For Job under Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune. Det er et jobsøgning- og mestringsforløb, der støtter personer med funktionsnedsættelser i at nedbryde de indre

barrierer, der kan stå i vejen for job eller uddannelse. Stillingen fungerer for Tina, fordi rammerne blev afklaret tidligt.

”Ved jobsamtalen sagde jeg åbent, at jeg havde brug for struktur, mulighed for hjemmearbejde og ro til at fordybe mig i én opgave ad gangen. Det blev taget alvorligt,” fortæller hun.

Ifølge Thomas Bredgaard er netop den tidlige afklaring ofte afgørende for, om et ansættelsesforhold bliver bæredygtigt. Han understreger, at der sjældent er behov for omfattende eller særlige hensyn.

”Det handler ikke om store eller dyre særordninger. Struktur, forudsigelighed og fleksibilitet er grundlæggende elementer i et velfungerende arbejdsmiljø – det gælder i øvrigt også for medarbejdere uden funktionsnedsættelser,” siger han.

Erfaringen er ifølge Thomas Bredgaard, at når arbejdspladser lykkes med at skabe klare rammer og realistiske forventninger, rækker gevinsten længere end til den enkelte medarbejder.

”De løsninger, der gør det muligt for mennesker med kognitive udfordringer at fungere i jobbet, er ofte de samme løsninger, der øger kvaliteten, trivselen og produktiviteten bredt i organisationen,” siger han.

Tal om tilpasninger tidligt

Som peer-mentor møder Tina mange unge med handicap, der kæmper med den samme usikkerhed, hun selv oplevede.

”De er bange for at fortælle om deres handicap, fordi de tror, det vil koste dem muligheden for at få job. Men hvis man ikke får talt om det, risikerer man et dårligt match,” siger hun.

Hun håber, at samtalen om skånehensyn bliver en naturlig del af rekrutteringsprocessen.

”Mit handicap er ikke hele mig. Det er bare en del af mig. Når vi får det sagt højt, kan vi fokusere på det, der virkelig betyder noget: kompetencerne.”

Tinas råd til jobsøgere med handicap

- Vær ærlig om dine udfordringer og behov allerede i ansøgningen eller senest til jobsamtalen.
- Husk at italesætte, hvor din funktionsnedsættelse kan blive en styrke i den konkrete stilling.
- Forklar løsningerne: hvordan du kompenserer, og hvad der skal til for, at du kan præstere.
- Tro på, at åbenhed virker – det skaber tillid, ikke afstand.
- Brug dit netværk og tidligere praktiksteder som springbræt.
- Vær tålmodig – det rigtige match tager tid, men findes.

Hovedkonklusioner fra rapporten **Beskæftigelse og cerebral parese**

- Kun omkring hver tredje person med cerebral parese er i beskæftigelse, hvilket er markant lavere end i den øvrige befolkning.
- Rekrutteringsfasen er en central barriere: Mange oplever at blive fravalgt tidligt i processen – især hvis handicap nævnes tidligt.
- Manglende viden om cerebral parese blandt arbejdsgivere skaber usikkerhed, fordomme og fravalg.
- Kognitive udfordringer spiller en større rolle end ofte antaget og opdages ofte først sent i arbejdslivet.
- Manglende indsigt i egne udfordringer fører for mange til overkompensation, stress og tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.
- Fleksjob matcher ofte ikke højtuddannede med cerebral parese, da stillingerne typisk er ufaglærte.
- Rapporten peger på behov for mere viden, tidligere udredning og bedre jobdesign frem for standardløsninger.

Kilde: "[Beskæftigelse og cerebral parese](#)" af Thomas Bredgaard, Emilie Skyum-Jensen og Frederik Thuesen (2025), Aalborg Universitet/VIVE.



Vagtplanlægningen på Akutafdelingen i Slagelse er ikke nogen lille opgave for Frederik Balslev Pedersen. Han skal få ni kompetenceniveauer, kursusaktiviteter, fravær og den daglige bemanding til at spille sammen for afdelingens 70 sygeplejersker.

Frederik er manden bag en vagtplan, der fungerer

En struktureret onboarding og tydelig ledelse har gjort det muligt for 29-årige Frederik Balslev Pedersen, der har en autismediagnose, at spille en central rolle i vagtplanlægningen på Slagelse Sygehus.

Da Slagelse Sygehus manglede en medarbejder til vagtplanlægningen, valgte Akutafdelingen at gå nye veje. I stedet for en traditionel rekruttering kontaktede de Specialisterne – en organisation, som hjælper mennesker med autisme ind i job, hvor struktur, systematik og detaljesans er en styrke.

Det blev starten på et forløb, som i dag har gjort 29-årige Frederik Balslev Pedersen til en central medarbejder i afdelingens daglige drift.

Frederik er universitetsuddannet og har læst anvendt matematik på DTU. Han har også en relativt ny autismediagnose med sig, og før ansættelsen på Slagelse Sygehus havde han været i flere kortere jobforløb, blandt andet som softwareudvikler, men

uden at finde et sted, hvor hans kompetencer for alvor kom i spil.

En anderledes ansættelsesproces

Inden Frederik begyndte på sygehuset, havde afdelingen et tæt samarbejde med Specialisterne om at forberede hans opstart. For Dorthe Westergaard, sundhedsadministrativ leder i Akutafdelingen, betød det en helt anden tilgang end ved en traditionel ansættelse.

”Normalt beslutter vi bare, hvor folk skal sidde, og hvad de skal lave fra dag ét. Her skulle vi være mere nysgerrige,” fortæller hun.

Et af de første spørgsmål handlede om, hvor Frederik

skulle have sin fysiske arbejdsplads. Dorte havde forventet, at han ville have brug for ro i et lukket kontor, men det viste sig hurtigt at være forkert.

”Det overraskede os, at han hellere ville sidde i det åbne kontorlandskab. Så det fik han lov til,” siger hun.

Frederik havde behov for at se arbejdspladsen på forhånd for at forstå rammerne.

”Jeg havde brug for at se omgivelserne – hvem folk var, og hvad det var for et rum,” fortæller han.

En nøglefunktion i en kompleks drift

Frederik begyndte i januar 2025 og fik hurtigt ansvaret for vagtplanen for omkring 70 sygeplejersker på tværs af akutafdelingerne i Slagelse og Næstved. Opgaven kræver overblik over ni kompetenceniveauer, kursusaktiviteter, fravær og den daglige bemanning – alt sammen i en drift, hvor behovene ændrer sig løbende.

”Vi valgte at give Frederik ansvaret, fordi hans måde at arbejde på passer til opgaven. Han er ekstremt systematisk og struktureret. Det er netop, hvad opgaven kræver,” siger hun.

Frederik beskriver arbejdet ganske nøjternt.

”Der er næsten altid huller i planen. Og så prøver jeg at flytte hullerne derhen, hvor de gør mindst skade.”

Sideløbende med vagtplanlægningen løser Frederik andre administrative opgaver: udkast til ansættelser, løntillæg, fejlrettelser i systemerne og koordinering af kursus- og mødeplaner. Han beskriver selv variationen som positiv – så længe den er afgrænset.

”Nogle gange er det rart at lave alt muligt forskelligt. Andre gange er det dejligt, at jeg kan sidde i to dage og lave det samme.”

En onboarding i faste, overskuelige trin

For at sikre en god start lagde afdelingen en detaljeret plan for Frederiks første uger. Onboardingforløbet blev delt op i små, overskuelige trin.

”Man kan ikke forvente, at nye medarbejdere selv finder rundt i en afdeling som vores. Driften er kompleks og kræver tydelighed,” siger Dorte Westergaard.

Hun understreger, at struktur er afgørende i starten.

”Hvis man vil lykkes med inklusion, skal de første uger være planlagt dag for dag. Det handler ikke om



Selv om et par skillevægge giver lidt afskærmning, sidder Frederik i et åbent kontorlandskab, hvor kollegerne løbende kan henvende sig. ”Når jeg laver vagtplaner, fungerer det bedst, når der er ro. Nogle gange bliver jeg længere og møder senere næste dag,” fortæller han.

store, forkromede programmer, men mere om konsekvent, daglig opfølgning,” siger hun.

I starten havde Frederik hyppige, korte møder med sin nærmeste leder, typisk 15-20 minutter ad gangen. Samtalerne havde en fast struktur: Hvad fungerer? Hvad er svært? Hvad mangler svar?

Specialisterne med på sidelinjen

En repræsentant fra Specialisterne deltog i et af de første møder for at hjælpe med at sætte ord på behov og forventninger.

”Hvis der var noget, jeg ikke vidste, hvordan jeg skulle sige, så kunne de sige det,” fortæller Frederik.

Derefter foregik møderne mellem Frederik og afdelingsledelsen alene. Når en ny medarbejder skal falde ind i en kompleks drift, handler det ifølge Dorthe om løbende justeringer.

”Det var vores ansvar at sikre, at Frederik vidste, hvad han skulle, og hvem han skulle gå til,” siger hun.

Opgaverne blev gradvist udvidet. Først analyserede Frederik tidligere vagtplaner. Siden lavede han prøveplaner i kortere perioder. Da det fungerede stabilt, fik han ansvar for større planlægningsblokke.

”Det var rart at få det i bidder. Så kunne man forstå det hele,” siger han.

Dorthe Westergades råd til en onboarding

- Sørg for en klar plan for de første uger – også selv om onboardingforløbet er kort.
- Giv én fast kontaktperson, så nye medarbejdere altid ved, hvem de skal gå til.
- Introducér opgaverne trin for trin og byg ansvar på i takt med, at grundforståelsen sidder fast.
- Forbered teamet på, at nye medarbejdere kan have behov for flere afklaringer i starten.
- Tilpas arbejdsrammerne efter opgaven – fx ro til fordybelse, når opgaven kræver det.
- Følg løbende op med korte, faste samtaler, og tag små udfordringer i opløbet.

Ro til de krævende opgaver

Da Frederik arbejder i et åbent kontor, kan der være dage, hvor mange kolleger kommer forbi hans kontorplads. Det giver liv i rummet, men kan også være støjende. Derfor lægger han ofte de mest komplekse opgaver sidst på dagen.

”Hvis jeg skal lave vagtplaner, er det bedst, når der er ro. Nogle gange bliver jeg længere og møder senere næste dag,” siger han.

I begyndelsen holdt Dorthe øje med, om støjen forstyrrede opgaven.

”Jeg lyttede efter, om der var uro – både for at passe på ham og for at sikre, at opgaven kunne løses ordentligt,” siger hun.

For hende handler fleksibiliteten ikke om særlige hensyn, men om almindelig driftsledelse.

”Når en medarbejder har en kompleks opgave, der kræver ro, er det ledelsens opgave at tilpasse rammerne efter opgaven – ikke omvendt. Det gælder for alle medarbejdere,” siger hun.

Spørgsmål styrker kvaliteten

I starten havde Frederik mange spørgsmål om kompetenceniveauer, regler og procedurer. Det var en naturlig del af oplæringen.

”Der var mange ting, jeg ikke vidste, så jeg måtte trække på dem, der vidste det,” siger han.

For at undgå misforståelser orienterede Dorthe tidligt teamet om, at der kunne komme en del opklarende spørgsmål.

”Det fjernede usikkerhed. Kollegerne vidste, at det er en del af opgaven,” siger hun.

I dag er spørgsmålene færre, fordi Frederik har lært kollegerne og deres funktioner bedre at kende.

”Det er blevet lettere, efterhånden som jeg lærer folk at kende,” siger han.

For Dorthe handler det om kultur: Når medarbejderne ved, at spørgsmål er velkomne, forbedrer det kvaliteten.

”Hvis han ikke spurgte, ville vi få fejl,” siger hun.

Akutfdelingen rummer mange fagligheder og arbejdsstile, og Frederik oplever ikke, at han skiller sig ud.



"Verdens bedste og mest fleksible kolleger," står der på væggen ved indgangen til Dorthe Westergaards kontor. Det er her, hun og Frederik ofte vender, hvordan det går.

"Jeg synes ikke, jeg stikker så meget ud. Her på stedet er man vant til en bred vifte af personligheder," siger han.

Dorthe udtrykker det sådan:

"Når rollerne er tydelige, er der plads til forskellighed. Det gælder alle – ikke kun Frederik."

På vej mod ordinær ansættelse

Frederiks ansættelse gennem Specialisterne udløber snart, og planen er at overgå til en fast stilling.

"Lige nu er jeg på kontrakt hos Specialisterne, og den udløber efter et år. Så vi skal finde en ny løsning. Jeg tror, det bliver en ordinær ansættelse. Det vil jeg gerne," siger Frederik.

Han sætter pris på at løse en konkret, nødvendig opgave.

"Jeg løser en opgave, som betyder noget for nogen. Det giver en god følelse, når man går hjem," siger han.

For Dorthe er beslutningen enkel:

"Vi skal have Frederik over i en ordinær ansættelse. I ham har vi fundet en medarbejder, der løser en opgave, vi har brug for. Og det er i bund og grund dét, inklusion handler om: at matche styrker med ansvar," siger hun.

BAGGRUNDSVIDEN

Værd at vide om Specialisterne

- Har siden 2004 matchet mennesker med autisme og andre neurodiverse profiler med jobfunktioner, hvor deres styrker kan bruges direkte i driften.
- Hjælper virksomheder med rekruttering, onboarding og rådgivning om neurodiversitet.
- Har specialiseret sig i kompetencer som systematik, detaljeret overblik og mønstergenkendelse.
- Arbejder både med kandidaterne og med ledelsen for at sikre et godt samarbejde fra første dag.
- Gennemfører arbejdspladsvurderinger, der sikrer rette opgaver og rammer for den enkelte medarbejder.
- Støtter både leder og kandidat i de første måneder, så forventninger og rollefordeling bliver tydelig fra start.

Se mere på www.dk.specialisterne.com



Når Marcus Gregersen spiller basketball, er fokus på det, han kan. Den samme tilgang efterlyser han i rekrutteringen: faglighed før handicap.

Åbenhed i rekrutteringen baner vejen for inklusion

Hvordan tænker en leder, når hun sidder over for en kandidat med handicap? Og hvad går der gennem hovedet på kandidaten selv? En ansættelse i Region Sjælland viser, hvordan åbenhed og klar tale kan fjerne usikkerhed på begge sider af bordet.

Da økonomichef i Region Sjælland, Karen Bitsch, i 2024 gennemgik ansøgninger til en stilling i økonomifunktionen i det nære sundhedsvæsen, handlede det som altid om én ting: at finde den bedst kvalificerede.

”Vi søgte en økonom med stærke analytiske evner og sans for detaljen. Alt det havde Marcus Gregersen. Hans ansøgning var grundig og præcis. Han var kort sagt den medarbejder, vi havde brug for,” fortæller hun.

Intet i ansøgningen afslørede, at Marcus Gregersen, 29 år og cand.polit. fra Københavns Universitet, sad i kørestol. Heller ikke i det offentlige rekrutteringssystem havde han markeret feltet for fortrinsret for handicappede.

”Det havde jeg bevidst undladt. Når jeg søger job, vil jeg vurderes på mine kompetencer – ikke mit handicap. Fortrinsretten kan være vigtig for nogen, men jeg vil hellere vise, at jeg kan løfte opgaven på lige vilkår,” siger han.

Faglighed først

Karen Bitsch har mange års ledelseserfaring i både kommuner og regioner og har flere gange ansat medarbejdere med handicap. Da Marcus dukkede op til samtalen, noterede hun blot, at han sad i kørestol. Det ændrede ikke hendes vurdering.

”Jeg havde allerede vurderet, at han kunne løse opgaverne. Derfor blev samtalen som alle andre: om faglighed, opgaver og forventninger. Først til sidst spurgte jeg, om der var praktiske forhold, vi burde tage højde for,” fortæller hun.

Marcus, der er lam fra brystet og ned, husker samtalen som direkte og professionel.

”Jeg fik mulighed for at forklare, hvordan jeg kunne bidrage. Karen spurgte helt naturligt: ’Er der noget, vi skal være opmærksomme på, hvis du får stillingen?’ Det var den rigtige måde at spørge på,” siger han.

Åbenhed gør forskellen

Begge fremhæver åbenheden under samtalen som afgørende: Lederen skal turde spørge, og kandidaten skal turde fortælle.

”Som leder må man jo ikke spørge specifikt til diagnoser eller handicap, men man må gerne spørge, hvilke hensyn der er nødvendige. Hvis medarbejderen ikke siger højt, hvad der er brug for, kan vi jo ikke tage de rigtige hensyn,” siger Karen Bitsch.

Marcus oplevede netop den tilgang som afgørende.

”Jeg har tidligere været til samtaler, hvor man næsten kunne mærke usikkerheden i rummet. Her var det lige modsat. Karen spurgte åbent og naturligt, så det ikke blev akavet. Det gjorde det nemt at være ærlig og fortælle om mine behov,” siger han.

Små justeringer gav stor effekt

Da Karen og ansættelsesudvalget besluttede sig for at tilbyde Marcus stillingen, ringede hun og spurgte, om der var noget, de i organisationen skulle forberede sig på.

”Han nævnte blot en parkeringsplads tæt på døren, og at vi måske skulle fjerne en skrivebordsskuffe, så han kunne komme ind under bordet i sin kørestol. Resten kunne vi finde ud af undervejs,” fortæller hun.

De nødvendige tilpasninger viste sig at være både simple og billige: én skuffe blev fjernet, et forlængergreb til at åbne vinduet blev indkøbt og der blev reserveret en parkeringsplads tæt ved

indgangen. Intet af det krævede ekstra budget eller store ændringer.

”Det betyder meget, at man ikke bliver behandlet med overdreven forsigtighed. Jeg foretrækker, at leder eller kolleger spørger direkte, hvis de er i tvivl,” siger Marcus.



Det er dette profilbillede, du møder, hvis du som arbejdsgiver modtager en ansøgning fra Marcus Gregersen. Her er det umuligt at se, at han sidder i kørestol – og sådan skal det være, fortæller han: ”Når jeg søger job, vil jeg vurderes på mine kompetencer.”

Ledelse – ikke særhensyn

Ifølge Karen Bitsch misforstår mange ledere, hvad inklusion kræver:

”Når rammerne er på plads, handler resten om almindelig ledelse. Det vigtigste er at afstemme forventninger tidligt,” siger hun.

Hun understreger, at det er arbejdsgiverens ansvar at stille de rigtige spørgsmål.

”Man må gerne spørge: ’Hvad har du brug for, for at lykkes i jobbet?’ Det kræver som regel langt mindre, end man tror.”

Den rette åbenhed skaber tryghed på begge sider af bordet, mener hun.

”Hvis en ny medarbejder har et handicap, er det bedre at kende rammerne på forhånd. Så undgår man misforståelser og forestillinger,” siger hun.



Karen Bitsch mener, at det ikke kræver et særligt HR-setup at ansætte en medarbejder med handicap. Det kræver blot viljen til dialog og lidt praktisk omtanke.

”Jeg screener arbejdsgiverne, før de screener mig”

Marcus har siden sagt sit job i regionen op og søger i dag nyt arbejde. Erfaringerne har givet ham en klar strategi i jobsøgningen.

”Jeg screener arbejdsgiverne, før de screener mig. Jeg tjekker fx adgangsforholdene hos en potentiel, ny arbejdsgiver på forhånd. Jeg bruger Google Maps eller hjemmesider, hvor jeg kan gå ind og se, om bygningen ser ny eller gammel ud, og om den

passer til en kørestolsbruger. Jeg undgår bevidst de steder, hvor det vil tage måneder at få adgangsforholdene tilpasset. Det sparer alle tid og frustrationer,” siger han.

Marcus oplever, at offentlige arbejdspladser ofte er bedst rustet til at inkludere medarbejdere med handicap.

”Kommuner, regioner og staten tænker oftest tilgængelighed ind, fordi de også skal kunne modtage borgere med handicap. Det gør en stor forskel,” siger han.

Karens råd til ledere

Sådan rekrutterer du medarbejdere med handicap

- Spørg åbent om behov – ikke om diagnoser eller handicap.
- Fjern små barrierer som dørtrin, skuffer eller utilgængelige adgangsforhold.
- Lad medarbejderen sætte tonen – fokusér på kompetencer, ikke handicap.
- Vær tydelig i forventningerne. Tillid og krav hænger sammen.
- Gør forskellighed til en naturlig del af hverdagen.

Lige vilkår

I sin jobsøgning vægter Marcus også fleksible rammer.

”Jeg går til fysioterapi to gange om ugen, så en vis fleksibilitet i arbejdstiden betyder meget. Muligheden for hjemmearbejde en eller to dage om ugen gør også en stor forskel. Men i virkeligheden er det blot moderne arbejdsforhold, som alle andre også efterspørger. Jeg ønsker blot samme vilkår som kollegerne – ikke særbehandling,” siger han.

For ham handler inklusion om normalitet:

”Det bedste, en leder kan gøre, er at skabe rammer, hvor man ikke føler sig anderledes, men som en del af fællesskabet. Så følger resten af sig selv,” siger han.

God ledelse i praksis

For Karen Bitsch er erfaringen klar:

”Det kræver ikke et særligt HR-setup at ansætte en medarbejder med handicap. Kun viljen til dialog og lidt praktisk omtanke.”

Hun håber, at flere ledere vil bruge rekrutteringsfasen som afsæt.

”Det handler ikke om at gøre noget ekstraordinært, men om at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt. Og det tidspunkt er i rekrutteringen – i spørgsmålene, dialogen og nysgerrigheden på mennesket bag ansøgningen,” siger hun og tilføjer:

”Inklusion er ikke et særskilt projekt. Det er bare god ledelse.”

Marcus' erfaringer som jobsøger

Sådan opleves rekrutteringsprocessen med et handicap:

- Fortæl først om dit handicap, når du bliver kaldt til samtale.
- Søg de steder, hvor adgangsforholdene fungerer – det sparer tid.
- Vær åben om dine behov, så arbejdsgiveren kan tage hensyn.
- Fleksibilitet og hjemmearbejde er moderne vilkår – ikke særhensyn.
- Kend støtteordningerne og hav referencer klar.
- Faglighed og engagement er den bedste modgift mod fordomme.

Marcus opfordrer også arbejdsgivere til at orientere sig i de kompenserende ordninger til ansatte med handicap. Dem kan du læse mere om her: [STAR.dk](https://www.star.dk)

BAGGRUNDSVIDEN

Hvad må man spørge til under en jobsamtale?

Som arbejdsgiver må du spørge ind til, hvilke hensyn der er nødvendige for at udføre jobbet – men ikke til diagnose, handicap, alder, religion, seksualitet eller familieforhold.

Ifølge lovgivningen må en ansøger ikke fravælges på grund af handicap, hvis vedkommende er bedst kvalificeret. Arbejdsgiveren har samtidig pligt til at foretage rimelige tilpasninger.

Kilde: Dansk Industri



Når symptomerne melder sig, forsøger Christian at tilpasse sin arbejdsdag frem for at melde sig syg. Flexibilitet gør det muligt for ham at håndtere dem.

En madras på lederkontoret har ændret kulturen

Når migrænesymptomerne melder sig, tager sektionsleder i Skive Kommune, Christian Rohr Konge, et kort hvil i stedet for at melde sig syg. Resultatet er færre fraværsgange og en arbejdsplads, hvor det er blevet lettere at tale om helbred og arbejds tempo.

Klokken er lidt over ti en almindelig onsdag formiddag i afdelingen "Job og Sygdom" i Skive Kommune. Telefoner ringer, møder er i gang, og på gangen uden for sektionsleder Christian Rohr Konges kontor passerer medarbejderne hinanden med bærbare computere under armen og kaffekrus i hånden.

Christian Rohr Konge er 42 år, leder afdelingens 37 medarbejdere og har ansvaret for kommunens sygedagpenge- og fleksjobindsats. En typisk formiddag i hans arbejdsliv består af beslutninger, koordinering og overblik over sager, der samlet set beløber sig til millioner i budgettet.

Men inde på kontoret ændrer tempoet sig pludseligt. Ordene på Christians skærm begynder at flimre.

Hans synsfelt driller. Først svagt. Så tydeligere. I højre side opløses teksten. Christian læner sig tilbage. Han ved, hvad der er på vej.

Han tager to hovedpinepiller og et glas vand. Han ruller gardinet ned. Han sætter telefonen på lydløs. Han trækker madrassen ud langs væggen og lægger sig med en sovemaske for øjnene.

Udenfor fortsætter arbejdet. Indenfor er der mørkt og stille.

Halvanden time senere er flimren væk. Hovedpinen er der stadig, men nu er den til at arbejde med. Christian sætter sig op, logger på computeren og fortsætter dagen.

Et vilkår, der altid har været der

Christian lider af migræne med aura – en form for migræne, der begynder med tydelige forvarslere, såsom synsforstyrrelser, før den kraftige hovedpine sætter ind. Han er langt fra alene.

Der findes mere end 200 forskellige former for hovedpinesygdomme, og migræne og spændingshovedpine er blandt de mest udbredte. Mindst hver tiende voksne dansker lever med migræne i varierende grad, og for mange får smerterne konsekvenser for arbejdslivet – i perioder så alvorlige, at arbejdstid og opgaver må ændres, eller arbejdslivet helt må opgives.

For Christian Rohr Konge har migrænen været en del af livet, siden han var 13–14 år. Det første anfald kom efter en intens badmintonkamp. Dengang anede han ikke, hvad det var. Nu kender han mønsteret.

Auraen fungerer som et varsel: synsforstyrrelser, flimrer og en tydelig fornemmelse af, at noget er på vej.

”Når auraen viser sig, kan jeg ofte nå at tage anfaldet i opløbet, vel at mærke hvis jeg reagerer med det samme, lægger mig ned og får et par timers hvile. Bagefter kan jeg egentlig det meste. Jeg kan stadig holde samtaler og træffe beslutninger. Men dem, der kender mig godt, kan måske mærke, at jeg er lidt mere afdæmpet end normalt,” siger han.

Det er netop dér, forandringen viser sig. Efter et anfald, hvor migrænen har været på vej, er Christian ikke helt den samme leder som før. Til daglig er han hurtig, idérig og fremadrettet, men det kan migrænen ændre.

”Jeg lytter mere. Jeg bliver mere rolig. Jeg tror faktisk, at jeg nogle gange træffer bedre beslutninger, fordi jeg ikke haster så meget.”

Bliver på kontoret

En del af Christians anfald opstår i arbejdstiden, ofte i perioder med højt arbejdspress.

”For mig er migræne eller hovedpine ikke automatisk ensbetydende med sygdom. Hvis jeg håndterer det rigtigt, kan jeg ofte justere min arbejdsdag i stedet for at melde mig syg,” siger han og fortsætter:

”Jeg ser det derfor ikke som et handicap. Jeg har generelt meget få sygedage og næsten aldrig længerevarende fravær.”

Løsningen med madrassen opstod efter et uheld i privaten, hvor Christian slog hovedet ind i en luge på sin sejlbåd. Det gav en hjernerystelse med dertil følgende symptomer. En læge anbefalede fuld ro derhjemme, men det fungerede ikke for Christian.

”Jeg kunne ikke ligge hjemme med nedrullede gardiner. Jeg havde brug for at være på arbejde.”



Pauser og hvile kan være afgørende for, at Christian kan fortsætte arbejdsdagen trods migræne. Når auraen viser sig, trækker han madrassen frem under skrivebordet.

I stedet for en længere sygemelding indrettede han sit kontor, så han kunne hvile sig i arbejdstiden. Han købte en madras, et tæppe og en pude og placerede dem på kontoret.

”Det kostede omkring 500 kroner. Det var det, der skulle til. Madrassen er blevet liggende på kontoret, så den bruger jeg nu, når auraen viser sig,” siger han.

En ny kultur er opstået

Christian har ikke lanceret madrassen på et personalemøde eller skrevet den ind i en politik.

”Jeg har aldrig tænkt det som et ledelsesmæssigt greb. Det er bare det, der virker,” siger han.

Alligevel har madrassens tilstedeværelse på lederens kontor haft betydning for hverdagen i afdelingen. Når han uden forklaring kan lægge sig midt på arbejdsdagen og komme tilbage igen, ændrer det opfattelsen af, hvad der er normalt. Ifølge Christian har det rykket kulturen fra enten-eller til både-og-tænkning.

”I vores afdeling behøver man ikke at have dage, hvor man enten er rask eller syg. Man kan godt være midt imellem og stadig være en del af arbejdsfællesskabet. Det sender vel et signal om, at man kan tage hensyn til sig selv og stadig passe sit arbejde,” mener han.

Efter introduktionen af madrassen på lederens kontor har flere medarbejdere fortalt, at de også har migræne.

”Det vidste jeg ikke før. Enten fordi de ikke sagde det – eller fordi der ikke var plads til det.”

Konkrete tilpasninger i Christians hverdag

- Mulighed for at lægge sig ned i arbejdstiden ved migræneanfald.
- En madras, en pude og et tæppe på eget kontor.
- Flexibilitet i arbejdstid og mulighed for hjemmearbejde ved behov.
- Klarhed om, hvem der kortvarigt dækker opgaverne.
- Accept af, at arbejdsdagen kan se forskellig ud fra dag til dag.

Det bliver lettere at sige det højt

En af dem er Mariann Bertel Aarup, 58 år, og jobkonsulent i afdelingen. Hun har været ansat i mere end 20 år og har selv migræne.

”Jeg synes, det er rart, at Christian er åben om det. Når ting bliver italesat, er det nemmere at forstå, hvad der foregår,” siger hun.

Hun oplever ikke, at Christian leder anderledes på dage, hvor et migræneanfald har været under opsejling.

”Man kan godt se, at han ikke er på toppen, men jeg synes, han stadig formår at lede på samme måde. Der kan indimellem være møder, der bliver aflyst, men det kender jeg jo også fra mig selv.”

For hende har det gjort en forskel, at lederen selv taler åbent om en usynlig lidelse.

”Det gør det mere legitimt. Der kommer en større forståelse for, at man kan have dage, hvor tempoet er lavere,” siger hun.

Mariann håndterer selv sine anfald forskelligt. Nogle gange arbejder hun videre og kollapse først, når hun kommer hjem. Andre gange må hun tage hjem med det samme.

”Jeg forsøger at finde en balance. Hvis jeg vågner med migræne, melder jeg mig ikke nødvendigvis syg med det samme. Ofte kan jeg møde senere og komme igennem dagen alligevel. Den fleksibilitet betyder noget.”

Hun ser Christians åbenhed som en styrke.

”Det giver en anden forståelse. Det, der er skjult, er svært at forholde sig til. Når det bliver sagt højt, bliver det mindre problemfyldt.”

En holdbar måde at være leder på

Den vigtigste erkendelse for Christian er kommet med tiden. Han fortæller, at han med årene er blevet bedre til at forstå sammenhængen mellem hoved og krop.

”Da jeg accepterede, at det var nødvendigt at lytte til kroppen, fik jeg færre anfald og blev en bedre leder,” siger han.

Tidligere arbejdede han længere, forberedte sig mere og pressede sig selv hårdere.



En del af Christians migræneanfald opstår i arbejdstiden, ofte i perioder med højt arbejdspress.

”Med tiden har jeg måttet erkende, at mere ikke nødvendigvis er bedre. Det er bare mere.”

I dag prioriterer han skarpere og reagerer med det samme, når symptomerne viser sig. Det betyder færre sygedage og en mere stabil ledelse. Når han lægger sig på madrassen og vender tilbage igen, er det ikke

et kompromis. Det er en metode.

”Jeg har ikke brug for, at mit arbejdsliv ligner alle andres. Jeg har brug for, at det er holdbart. Hvis jeg fortsat havde ignoreret kroppen eller forsøgt at skjule migrænen, var jeg sandsynligvis gået tabt som leder.”

BAGGRUNDSVIDEN

Værd at vide om migræne og hovedpine

- Migræne og andre hyppige hovedpinesygdomme står for omkring 14 % af alle sygedage på det danske arbejdsmarked.
- Det svarer til cirka 3,8 millioner tabte arbejdsdage årligt blandt erhvervsaktive.
- Omkring 650.000 danskere lever med migræne, heraf to tredjedele kvinder.
- Sygdommen rammer primært personer i alderen 35 til 54 år, dvs. midt i de mest erhvervsaktive år.
- De direkte og indirekte samfundsøkonomiske omkostninger ved migræne er estimeret til mindst 1,6 mia. kr. årligt.
- Medregnes nedsat produktivitet under fremmøde, kan de samlede omkostninger nå op på 3,6 mia. kr. om året.
- Personer med migræne står for omkring 1,7 millioner ekstra årlige konsultationer hos almen praksis sammenlignet med personer uden migræne.
- Migræne påvirker arbejdsevnen markant, især i forhold til koncentration, beslutningstagning og fysisk præstation, hvilket øger risikoen for både fravær og reduceret effektivitet.

Kilde: Hovedpineforeningen.dk