

I samarbejde med

Velliv
Foreningen

EVALUERINGSRAPPORT: ALLE HJERNER I SPIL

Velliv Foreningen, december 2025

ineva
VIDEN TIL UDVIKLING

Work, live, stay har i 2024, med bevilling fra Velliv Foreningen og i samarbejde med Specialisterne, igangsat projektet "Alle hjerner i spil" med det formål at forbedre trivselen for neurodivergente medarbejdere (eksempelvis ADHD, autisme, angst og ordblindhed) i SMV'er og dermed sikre trivsel for hele arbejdspladsen. Der gennemføres i hele projektperioden ekstern evaluering med afsæt i følgende formål:

Projektudvikling:

- At afdække hvorvidt og i hvilken grad projektets målsætninger jf. forandringsmodellen indfries i de involverede virksomheder
- At give svar på hvad der virker for hvem under hvilke omstændigheder, herunder om særlige værktøjer/tilgange virker særligt godt under særlige omstændigheder og til imødekommelse af særlige udfordringer
- At vurdere projektets spredningspotentiale og spredningsaktørernes motivation og ejerskab for dette

Spredning:

- At vurdere værdiskabelsen af spredningsaktiviteterne særligt i erhvervsfremmesystemet og evt. hos andre centrale aktører (eksempelvis DI og regioner) – herunder at etablere indsigter i, hvad der fremmer spredningen

Begge:

- At bidrage med løbende understøttelse og læring undervejs i projektet samt at bidrage med læring til Velliv Foreningen til fremadrettede projekter

Denne evalueringsrapport er baseret på data indsamlet i projektets første fase og anden fase og har fokus på evalueringens formål vedrørende projektudvikling og spredningspotentiale. I forbindelse med projektets afsluttende fase udarbejdes et læringsnotat om den egentlige spredning. Der fokuseres i denne evalueringsrapport på det virksomhedsrettede, herunder virksomheders erfaringer med projektet, hvilken værdi der er skabt og hvordan det forventes, at læring fra projektet vil leve videre.

Datagrundlag

Evalueringsrapporten er udarbejdet på baggrund af følgende data:

- Observation og korte, uformelle interviews ved netværksmøde
- 12 interviews med ledere/ansvarlige for virksomheder (5 ifm. evalueringsnedslag 1 og 7 ifm. evalueringsnedslag 2)
- Materiale vedr. mikrohandlinger udarbejdet af work, live, stay og Specialisterne og viderebragt til evaluatør
- Opsamling på alle virksomhedsforløb udarbejdet af work, live, stay og Specialisterne og viderebragt til evaluatør
- 25 besvarelser af førmåling fra i alt 11 involverede virksomheder (fra en til otte besvarelser pr. virksomhed)
- 10 besvarelser fra slutmåling fra i alt 8 involverede virksomheder
- Interview med projektgruppe
- 4 interviews med følgegruppemedlemmer

Det noteres, at datagrundlaget nogle steder er mindre end ønsket, dette særligt i forhold til medarbejderperspektiver og spørgeskemabesvarelser, særligt i slutmålingen. Dette skal tages in mente i læsningen af rapporten.

Analytisk ramme

Projektbeskrivelse og forandringsmodellen for projektet fungerer som den analytiske ramme, og udgør dermed grundlaget for dette læringsnotat.

INDLEDNING



KORT INTRO TIL ALLE HJERNER I SPIL

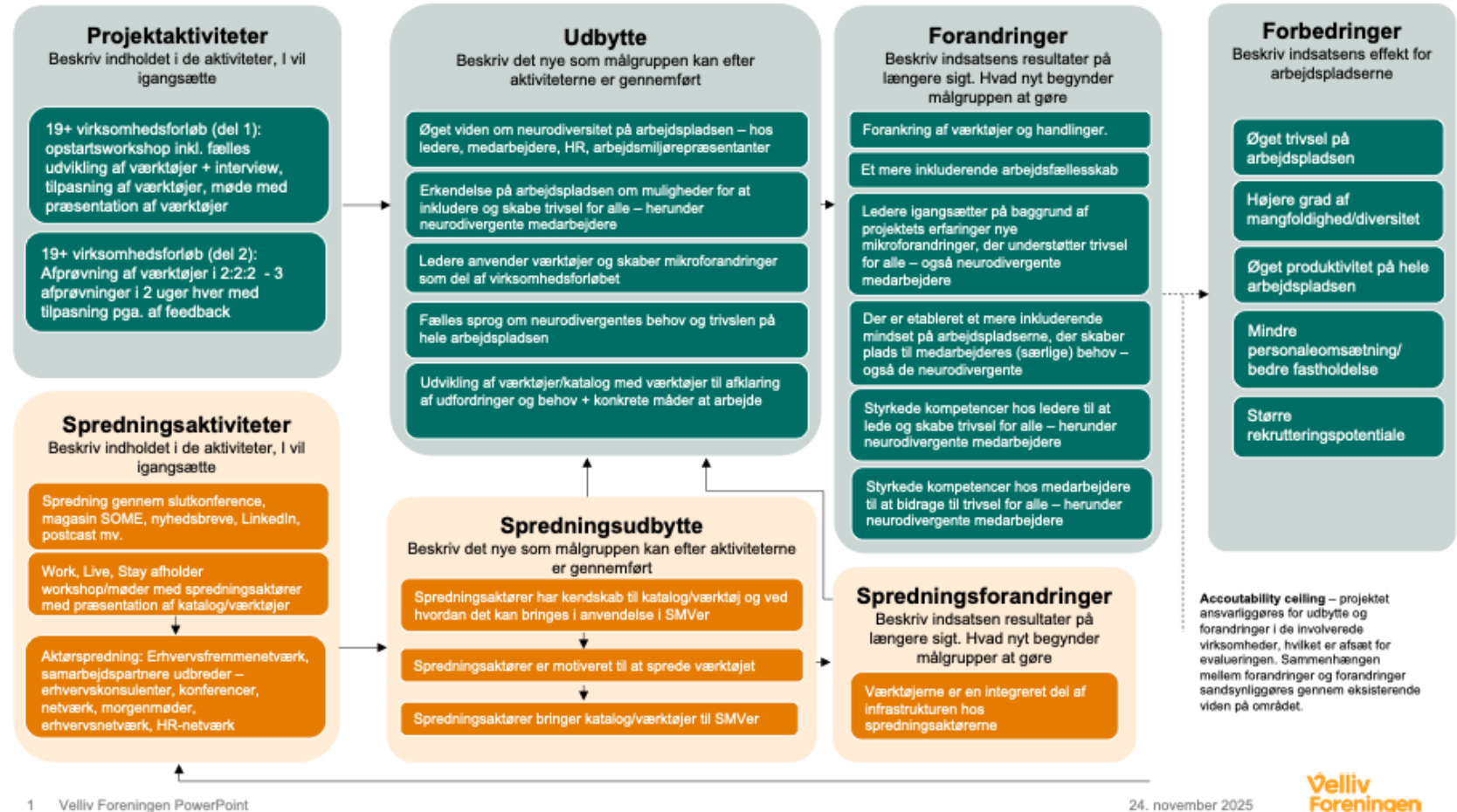
Alle Hjerner i Spil er et toårigt projekt igangsat af work, live, stay i samarbejde med Specialisterne med støtte fra Velliv Foreningen. Projektet har til formål at styrke trivsel for neurodivergente medarbejdere i små og mellemstore virksomheder – herunder personer med fx ADHD, autisme, angst eller ordblindhed – og derigennem styrke trivsel i hele arbejdsfællesskabet gennem bedre forudsigelighed, kommunikation og ledelsespraksis. .

Projektet tager afsæt i, at op mod 20 % af arbejdsstyrken er neurodivergente, og at mange virksomheder oplever usikkerhed i forhold til, hvordan de bedst understøtter medarbejdere med særlige behov. Projektet søger derfor at udvikle og afprøve metoder, værktøjer og mikrohandlinger, der kan skabe mere inkluderende arbejdsmiljøer og understøtte ledere i deres daglige praksis.

Projektets centrale tilgang er at arbejde med små, konkrete justeringer i hverdagen – mikroforandringer – som kan skabe bedre forudsigelighed, tydelig kommunikation og mere fleksible rammer. Indsatsen gennemføres i virksomhedsforløb, hvor work, live, stay og Specialisterne faciliterer workshops, sparring og afprøvning af værktøjer i praksis. Parallelt afholdes fælles netværksaktiviteter og oplæg om neurodivergens for at styrke viden, fælles sprog og erfaringsudveksling på tværs af virksomhederne.

På længere sigt er ambitionen, at projektet – gennem praksisnære erfaringer og et fælles værktøjskatalog – bidrager til bredere spredning i erhvervsfremmesystemet og inspirerer flere virksomheder til at arbejde systematisk med trivsel og inklusion for alle medarbejdere.

Til højre ses projektets forandringsteori, udarbejdet ved igangsættelse af projektet. I denne evalueringsrapport er der særligt fokus på projektpøret, altså de grønne kasser. Spredningen evalueres separat.



Nedenfor præsenteres evalueringens hovedkonklusioner knyttet til virksomhedsforløbene.

Projektet har skabt ny viden, inspiration og øget opmærksomhed hos deltagerne

Evalueringen viser, at deltagelse i Alle hjerner i spil har været både inspirerende og udbytterigt for de aktive deltagere. Gennem møder og dialog med work, live, stay og Specialisterne, materialer fra samme og deltagelse i netværksmøderne, har deltagerne oplevet at få brugbar viden og forståelse for både hvad det vil sige at være neurodivergent og hvad der er vigtigt for at understøtte trivsel, både hos neurodivergente og alle andre, der står i særlige livsvilkår.

Nyt fokus på inklusion af alle

Tilsvarende den nye viden, har deltagerne fået større fokus på, hvem og hvordan mennesker med særlige behov kan inkluderes på arbejdspladsen, herunder hvordan man som arbejdsplads bedst muligt kan skabe strukturer og rammer der understøtter dette. Flere virksomheder er ligeledes blevet bevidste om, hvor grænsen for deres rummelighed går, hvilket er en vigtig erkendelse.

Variation i arbejdet med mikrohandlinger og 2-2-2

Mikrohandlinger og 2-2-2 forløb er grebet forskelligt i de 18 virksomheder. Nogle har arbejdet med strukturen og igangsat små, konkrete tiltag. Andre andre fundet det meningsfuldt, men timing og uforudsete ting har gjort, at man ikke har kunne afprøve konkrete tiltag. En tredje gruppe har fravalgt tanken om mikrohandlinger, og har i stedet brugt projektdeltagelse som en anledning til at skærpe opmærksomheden på trivsel for alle. Samlet set er det vurderingen i evalueringen, at mikrohandlinger er et velegnet greb i nogle kontekster og på nogle tidspunkter i en virksomheds liv. Projektet viser også, at travlhed udfordrer også selvom mikrohandlingerne i sin struktur er små ting, der skulle kunne implementeres netop i en travl hverdag. Målet omkring forankring af værktøjer og handlinger er dermed delvist opnået.

Et stærkere fundament end forventet

En del virksomheder er gennem deltagelse blevet opmærksomme på, at de gør meget af det rigtige i forvejen. Her har synliggørelsen været betydningsfuldt, ligesom der i nogle tilfælde er en bevægelse fra at fokus på forskelligheder og imødekommelse af særlige behov har været en tavs del af kulturen til at være en bevidst og gennemsigtig værdi og tilgang i virksomheden. Samtidig ses det, at projektet med fordel kunne have indeholdt en afdækning af eksisterende praksis, så projektet kunne bygge aktivt videre på dette.

Inddragelse af medarbejdere

Ganske få virksomheder har aktivt inddraget medarbejderne direkte i projektførelsen. I stedet er det blevet et ledelsesprojekt, hvor en enkelt eller få ledere har været direkte involveret. Evalueringen giver ikke anledning til at konkludere, at målene om fælles sprog og medarbejdernes kompetencer er opnået bredt i de involverede virksomheder. For at dette skal kunne etablere sig, er der brug for at projektets tilgang og redskaber implementeres bredt i virksomhederne, hvilket ikke er sket i projektperioden. Om det kan ske fremadrettet vurderes usikkert, da deltagerne både italesætter højt driftspres og bekymring for stigmatisering ved at inddrage medarbejderne aktivt.

KONKLUSIONER

1 af 2



Fra fælles til soloprojekt

Der viser sig en tendens i datamaterialet til, at virksomhederne har startet samarbejdet og deltagelse i Alle hjerner i spil med involvering af flere ledere og med intention om at inddrage medarbejdere. Over tid er deltagerkredsen blevet indskrænket til at være enkelte eller kun én enkelt leder. Prioritering af opgaver og travlhed er den mest dominerende forklaring. Det vurderes på baggrund af evalueringen, at udbredelsen, integrationen og dermed bæredygtigheden af værktøjer og redskaber bliver udfordret, når projektets erkendelser bliver personbåret. Det kan der med overvejes, om virksomhederne i den sidste fase kan understøttes i udbredelsen og dermed til det fælles ejerskab over læringer og erkendelser.

Oplevelser af projektets aktiviteter

Der ses en variation i oplevelser af både virksomhedsrettede forløb og netværk. Flere virksomheder beskriver, at de har haft god og relevant sparring med work, live, stay og Specialisterne. Andre virksomheder har i mindre grad benyttet sparringsmulighederne, enten fordi der ikke har været tid, eller fordi de vurderede, at deres udfordringer ikke matchede de tilbudte formater.

Mange italesætter netværk som et vigtigt sted til erfaringsudveksling og inspiration på tværs af deltagerne. Oplæggene har for nogen været meningsfulde, for andre været for langt fra deres virkelighed. Flere efterspørger mere branchespecifikke eksempler og mere tid til dialog og erfaringsudveksling mellem virksomheder.

Spredning og vurdering af værktøjer

På tidspunktet for denne evaluering er spredningsaktiviteterne først i sin tidlige planlægning og opstart, det er derfor for tidligt at vurdere, hvad den samlede spredningsindsats kommer til at skabe af resultater. Interviews med medlemmer af følgegruppen peger dog på, at projektet rummer et tydeligt potentiale, og at der er høj motivation for at bidrage til spredningen. Projektets guides og værktøjer til konkrete mikroforandringer som virksomheder kan gribe og bruge, italesættes som meget lovende – særligt hvis budskaber og værktøjer differentieres til de målgrupper, der skal løfte spredningen videre.

Spredningspotentialet afhænger af, at form og argumentation tilpasses de aktører, der skal bringe materialet videre. Dette gælder også den 'redskabskasse', der er ved at blive udviklet.

Opsamlende om konklusioner

Samlet viser evalueringen, at projektet har skabt øget opmærksomhed, et nyt sprog for trivsel og forskellige behov og refleksion hos de aktive deltagere, og at nogle virksomheder har iværksat mikrohandling, som de oplever som værdiskabende. Det konkrete udbytte på virksomhedsniveau er dog varierende og i flere tilfælde personbåret, og medarbejderinvolveringen er endnu ikke etableret bredt. Det betyder, at projektets målsætninger for forandringer ikke til fulde er indfriet.

Spredningen er endnu ikke igangsat, dog viser evalueringen, at der er stort potentiale for de enkle redskaber og guides, som er under udarbejdelse.

KONKLUSIONER

2 af 2



HVORDAN PROJEKTET ER OMSAT

Arbejdet med projektet har formet sig forskelligt på tværs af de deltagende virksomheder.

Generelt har strukturen i projektet været den, at work, live, stay og Specialisterne har afholdt et indledende møde med hver enkelt virksomhed og har på denne baggrund foreslået en eller flere opmærksomhedspunkter og tilknyttede mikrohandlinger. Disse er grundigt beskrevet og sendt til virksomheden. For nogle virksomheder har dette givet umiddelbart mening, andre har haft brug for et par iterationer, for at komme i mål med et meningsfuldt fokus. Herfra har nogle igangsat konkrete handlinger, og andre har tæget perspektiverne med videre som opmærksomheder og måder at tænke om og agere i forhold til inklusion og trivsel.

Mikrohandlinger

Eksempler på konkrete afprøvninger af mikrohandlinger er en virksomhed, som tog afsæt i udfordringer, der allerede var kendte og brugte projektet til at skabe mere struktur, tydelighed eller støtte omkring specifikke medarbejdere. En leder beskriver en situation, hvor projektet blev brugt som anledning til systematisk at justere en arbejdsproces:

” *Det (deltagelse i projektet, red.) gjorde faktisk, at vi fik ryddet op i nogle ting. Altså vi fik sat os ned og kigget på, hvad det egentlig er, der driller.* (projekt deltager)

Her er der taget handling på en måde, som har gjort en konkret situation nemmere for en medarbejder, hvilket har været en gevinst for alle.

Et andet eksempel handler om at tilpasse kommunikationen, så den blev mere forudsigelig for en medarbejder, der havde svært ved at navigere i mange skift:

” *Vi fandt ud af, at det hjalp, når vi sagde tingene på én måde. Så blev det nemmere for ham at følge med.* (projekt deltager)

I disse virksomheder har projektet fungeret som et praktisk afsæt for at justere og tydeliggøre allerede eksisterende tilgange og dermed skabe mere ro og overblik i hverdagen. Dette er beskrevet positivt, og der er opstået en vigtig erkendelse af, at netop mikrohandlinger og små forandringer kan gøre en stor forskel. Det konkrete har dermed været betydningsfuldt og for nogle en vigtig øjenåbner for de muligheder og potentialer, der er tilstede i et godt og fleksibelt samarbejde med medarbejderne, også uanset at de har særlige behov.

Virksomheder med begrænset implementering

Der er virksomheder, hvor arbejdet med projektet har været begrænset. Her skyldes det typisk travlhed eller et misforhold mellem projektets fokus og virksomhedens aktuelle behov. En leder beskriver det kort:

” Vi havde egentlig ikke noget akut, vi stod med. Og så blev det sådan lidt mere noget, vi tog med os, end noget vi gjorde. (deltager)

I disse tilfælde har projektet primært fungeret som inspiration – uden at føre til konkrete tiltag.

Mikrohandlinger i fremtiden

Evalueringen viser stor variation i, hvorvidt virksomhederne vurderer, at de kommer til at gennemføre flere mikrohandlinger i nær fremtid.

Adspurgt i spørgeskemaer, om hvilke planer der er for igangsættelse af flere mikrohandlinger er der stor spredning blandt de otte virksomheder, der har svaret. En enkelt person svarer helt sikkert, 5 svarer 'rimeligt sandsynligt', 3 svarer 'rimeligt usandsynligt' og en svarer 'ved ikke'.

Hvad forklarer variationen?

På tværs af virksomhederne viser data tydeligt, at graden af implementering hænger sammen med:

- hvor meget tid og ro der har været i driften,
- om projektets indhold har matchet faktiske udfordringer,
- og hvor bredt projektet har været forankret i ledergruppen.

Som en deltager opsummerer:

” Det er jo meget afhængigt af, hvor vi lige er henne. Nogle gange er der bare ikke timer nok. (deltager)

I de tilfælde, hvor projektet har været båret af en eller få personer bliver det en sværere at skabe fælles praksis, og gør arbejdet mere sårbart over for travlhed. Omvendt har de virksomheder, som har haft konkrete problemstillinger eller et stærkere ledelsesfællesskab, haft bedre mulighed for at arbejde mere systematisk med projektets tilgang.

Projektet arbejder naturligt under de rammer og forudsætninger, som er tilstede i virksomhederne. Ikke desto mindre er det interessant at afsøge nærmere, hvad der har været årsag til beslutningerne om hvem der skulle deltage hvor meget. Det er også interessant at sætte fokus hvorvidt projektet kunne have ansporet eller understøttet, at en bredere kreds deltog i projektets både konkrete aktiviteter og de lokale afprøvninger, for dermed at skabe et bredere ejerskab og en mindre sårbarhed for travlhed.



UDBYTTE OG LÆRING

Opmærksomhed, forståelse og refleksion

Evalueringen viser, at projektet har haft en tydelig og meningsfuld værdi i forhold til opmærksomhed, forståelse og refleksion i flere af de deltagende virksomheder. Projektets mål omkring ny viden ses altså at være indfriet for dem, der har deltaget aktivt i projektet. Som nævnt har det været primært ledere og HR, hvormed der ikke ses ny viden på medarbejderniveauet som direkte konsekvens af projektet.

Flere deltagere beskriver, at projektet har givet dem et nyt blik på forskelligheder i medarbejdergruppen og en bedre forståelse af, hvordan små greb i hverdagen kan gøre en betydelig forskel. Flere fortæller, at projektet har hjulpet dem med at forstå medarbejderes reaktioner og handlemønstre på en ny måde:

” Vi har fået øje på noget, vi ikke talte om før. (projektdeltager)

” Det er som om, vi ser nogle ting tydeligere nu. Vi er blevet mere opmærksomme på de små signaler. (deltager)

Den øgede bevidsthed går igen i flere interviews og opleves som et væsentligt udbytte – ikke mindst fordi den giver deltagerne et mere nuanceret grundlag at træffe beslutninger ud fra. Deltagerne fortæller også, at projektet har givet dem et mere legitimt afsæt til at tale om trivsel og forskelligheder, og at det har mindet dem om vigtigheden af at justere krav, tempo og forventninger, når det er nødvendigt. For nogle har projektet åbnet for dialoger, som de ellers ikke ville have haft. Som det ses af spørgeskemabesvarelser til højre, ses der også her en udvikling, særligt i forhold til viden om og forståelse for neurodivergente medarbejderes behov. To deltagere formulerer forandringen på denne måde:

” Vi taler mere om det (trivsel, red.) nu. Ikke kun om dem med diagnoser, men om alle. (projektdeltager)

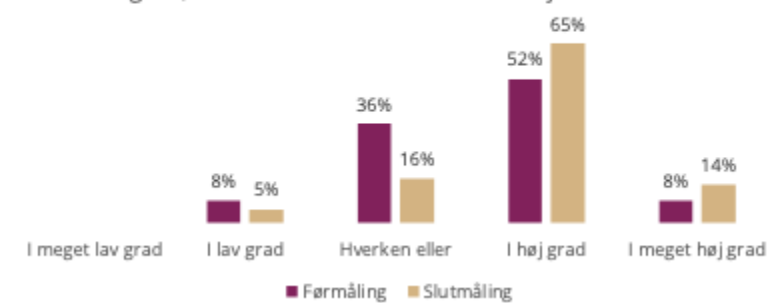
” Det her har mindet os om, at folk jo ikke er ens. Og at vi nogle gange skal gå lidt længere for at få alle med. (deltager)

Denne oplevelse af, at projektet både normaliserer og nuancerer samtaler om trivsel, er et gennemgående fund. Flere beskriver, at det har gjort det mere legitimt at tage fat i de små ting i hverdagen, som kan vokse sig store, hvis de ikke bliver set og talt om i tide.

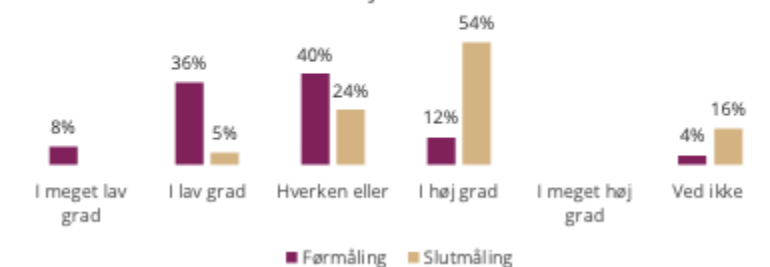
Har du viden om/forståelse for, hvilke særlige behov en neurodivergent medarbejder kan have?



Oplever du at have de redskaber og værktøjer, du har brug for, for at understøtte alle medarbejderes trivsel?



Oplever du at have de redskaber og værktøjer, du har brug for, for at understøtte særligt neurodivergente medarbejderes trivsel?



Tydeliggørelse af eksisterende praksis

Nogle virksomheder har brugt projektet som anledning til at systematisere tiltag, de allerede gjorde i forvejen. Her ses en bevægelse fra tavs, implicit praksis til mere bevidst og tydelig kultur. En deltager beskriver denne erkendelse sådan:

” Vi gør jo faktisk allerede meget. Men vi har ikke haft sprog for det før. (projektdeltager)

Denne form for spejling – at få øje på egen praksis – vurderes i flere virksomheder som mindst lige så værdifuld som nye værktøjer. For nogle har det styrket retningen i deres ledelsesarbejde, og for andre har det skabt et fælles fundament for at forstå trivsel på et mere generelt niveau.

Tydelighed om krav

Nogle deltagere forklarer, at de har fået et klarere ståsted i samtaler om trivsel og udfordringer, og flere nævner, at projektet har mindet dem om vigtigheden af at justere krav og forventninger. Dette også i forhold til at tydeliggøre og finde accept i, at der er grænser for rummeligheden i selv den mest ansvarlige og sympatiske virksomhed.

Denne anerkendelse ses at være af stor betydning i nogle af de virksomheder, som stiller høje forventninger til sig selv i forhold til at kunne stille gode, fleksible rammer til rådighed.

Kompetencer og fælles sprog

Et centralt mål i projektet jf. forandringsteorien var, at medarbejdere og ledere sammen skulle udvikle et fælles sprog om trivsel og neurodivergens, og at medarbejdergruppen skulle opnå styrkede kompetencer til at bidrage til en inkluderende kultur.

Som allerede beskrevet er det vanskeligt på baggrund af data at konkludere, hvorvidt medarbejderne oplever dette, fordi medarbejderne ikke har været direkte involveret i projektet og heller ikke i evalueringen.

En deltager beskrev dette hensyn meget klart i forbindelse med evalueringens første nedslag (Læringsnotat 1):

” Vi har ikke lyst til at lave nogle etiske benspænd for os selv, hvor vi kunne komme til at risikere at udstille nogen... så vi præsenterede det bare generelt. (deltager)

En anden deltager pegede på, at projektets titel og fokus kunne skabe bekymring hos enkelte medarbejdere:

” Der er nogen, der ville gå og føle, det var på grund af dem igen... og det ville vi undgå. (deltager)

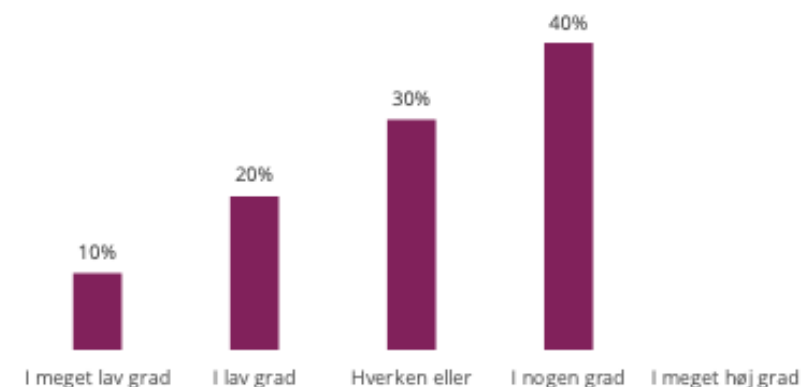
Disse beslutninger betyder, at projektets mål om et fælles sprog på hele arbejdspladsen endnu ikke er indfriet, men at der – i de virksomheder hvor ledere har arbejdet aktivt med projektet – er skabt et styrket sprog og større bevidsthed blandt de aktive deltagere.

Det indsamlede spørgeskema underbygger dette billede. 50 % af deltagerne svarer ”hverken/eller” og 50 % svarer ”i nogen grad” på spørgsmålet om, hvorvidt deltagelse i projektet har bidraget til styrkede kompetencer til at understøtte trivsel for medarbejdere både med og uden særlige behov. På medarbejdersiden ses stor variation i besvarelserne, hvilket indikerer, at projektet kun i begrænset omfang er kommet til udtryk i den bredere medarbejdergruppe – i overensstemmelse med den valgte organisering.

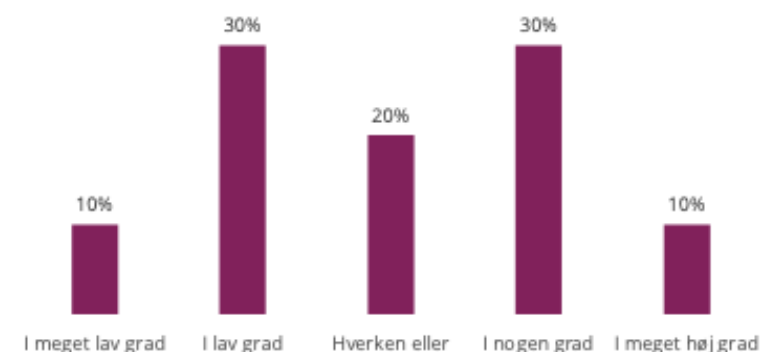
Sammenfattende viser evalueringen, at projektets mål om et fælles sprog og styrkede kompetencer blandt medarbejdere endnu ikke er opnået bredt. Det betyder samtidig, at der fortsat er et potentiale for at omsætte deltagerne nye opmærksomheder til praksis i den bredere medarbejdergruppe, hvis virksomhederne vælger at bringe arbejdet videre.

Evalueringen viser ikke åbenlyse greb, tilgange eller anden understøttelse, som projektet kunne have gjort brug af for at skabe større medarbejderinvolvering. Det vurderes som en vigtig overvejelse til andre, lignende projekter – at overveje, hvordan der kan sikres bred inddragelse.

Har Alle hjerner i spil bidraget til styrkede kompetencer hos medarbejderne til at understøtte trivsel hos kollegaer både med og uden særlige behov?



Har Alle hjerner i spil bidraget til et mere inkluderende arbejdsmiljø?



Et inkluderende arbejdsmiljø

Som det ses af forandrings teorien søgte projektet at understøtte inkluderende arbejdsmiljøer – både for neurodivergente medarbejdere og for arbejdsmiljøet som helhed. På tværs af de interviewede deltagere ses en tydelig tendens til, at projektet har bidraget til et mere nuanceret blik på forskelligheder, behov og livssituationer.

Flere deltagere beskriver, at projektet har mindet dem om noget grundlæggende: at alle medarbejdere – uanset diagnose eller baggrund – kan have perioder, hvor de har brug for ekstra støtte eller mere tydelige rammer. En leder formulerer det sådan:

” Vi er jo alle mennesker, og der kan være perioder, hvor man har brug for noget ekstra. (deltager)

En anden deltager uddyber perspektivet og peger på, at en af de største erkendelser i projektet har været, at variationen inden for neurodivergente medarbejdere er lige så stor som variationen mellem alle andre:

” Der er jo ikke to, der er ens. Heller ikke når det handler om autisme eller ADHD. (deltager)

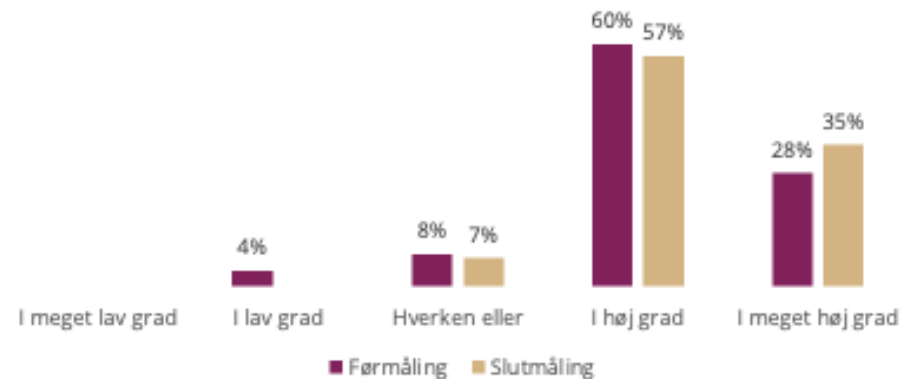
Denne forståelse beskrives som en vigtig ny opmærksomhed, fordi den gør det lettere at møde medarbejdere individuelt og undgå at tænke i stereotype forestillinger om, hvad “neurodivergent” betyder i praksis.

Der er spurgt til et inkluderende arbejdsmiljø på to forskellige måder i spørgeskemaet. Dels er der spurgt til, om det opleves at der er et inkluderende arbejdsmiljø i virksomheden både før og efter projektet. Dels er der spurgt direkte til hvilken betydning Alle hjerner i spil opleves at have for dette.

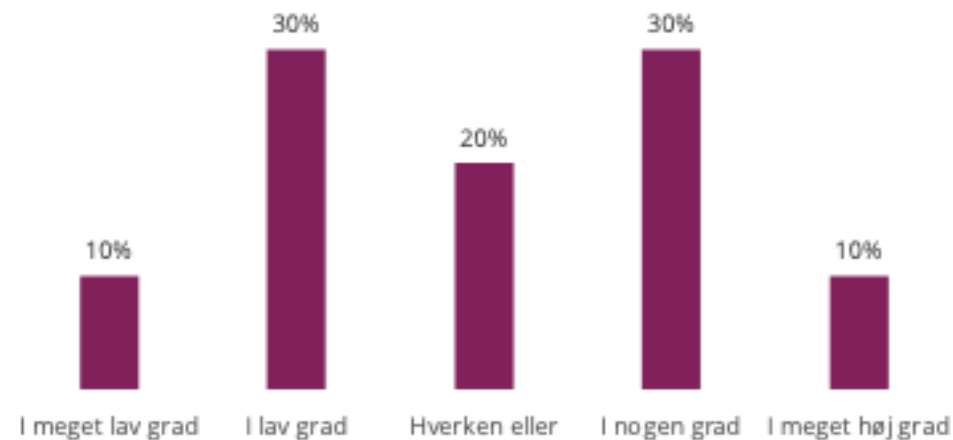
I øverste diagram til højre ses, at der er en lille forskydning til at flere svarer ‘i meget høj grad’. Der ses altså en lille, positiv udvikling. I diagrammet nedenfor ses, at der er variation i oplevelsen af, hvorvidt projektet har skabt et mere inkluderende arbejdsmiljø.

På tværs af data ses dog en tydelig tendens: Projektet har styrket deltagernes blik for forskelligheder og gjort det mere legitimt at tale om behov, trivsel og støtte. Denne øgede bevidsthed opleves af flere deltagere som et vigtigt første skridt mod et mere inkluderende arbejdsmiljø.

Har I en inkluderende kultur på jeres arbejdsplads?



Har Alle hjerner i spil bidrager til et mere inkluderende arbejdsmiljø?



ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER FOR UDBYTTE

Evalueringen viser, at udbyttet af projektet i høj grad hænger sammen med de organisatoriske forudsætninger, virksomhederne har gået ind i projektet med. Flere gennemgående forhold har haft betydning for, om projektets pointer er blevet omsat til handling og forankret i praksis.

Tid og driftsmæssig kapacitet

På tværs af virksomhederne beskrives tid som en central begrænsning. Når driften fylder meget, og opgaverne presser sig på, har det været vanskeligt at arbejde systematisk med nye tiltag – selv når der har været motivation og interesse. Manglende tid har flere steder påvirket, at projektet er endt som opmærksomhed mere end konkrete tiltag.

Ledelsesmæssig struktur og forankring

Udbyttet hænger tæt sammen med, hvor bredt projektet har været forankret i ledelsesgruppen. I virksomheder, hvor én leder har båret arbejdet alene, er læringen blevet personbåren og dermed mere sårbar. Uden en fælles ledelsespraktik omkring arbejdet med trivsel og forskelligheder synes det vanskeligt at skabe varige ændringer i arbejdsgange og kultur. I de få virksomheder, hvor flere ledere var involveret dybere i projektet, beskrives en større gennemslagskraft og bedre mulighed for at integrere projektets pointer i hverdagen.

Match mellem projektets indhold og virksomhedens behov

Virksomhederne har deltaget med vidt forskellige forudsætninger. Nogle havde konkrete udfordringer med medarbejdere, der havde brug for særlig støtte, struktur eller tydelighed, og for disse virksomheder har metoderne været lette at omsætte til praksis. Andre virksomheder havde ingen akutte problemstillinger, eller deres udfordringer lå uden for projektets fokus. I disse tilfælde har projektet givet viden og perspektiv, men uden at skabe et presserende behov for afprøvninger eller ændringer.

Modenhed i arbejdet med trivsel og forskelligheder

Virksomheder, der allerede havde stærke praksisser omkring trivsel, dialog og fleksibilitet, har primært oplevet projektet som en bekræftelse og systematisering af eksisterende tilgange. Derimod har virksomheder med mindre erfaringsgrundlag haft større gavn af projektets grundlæggende pointer, men også større udfordringer med at skabe fremdrift, fordi det kræver et organisatorisk skifte, der rækker ud over projektperioden.

Betydningen af organisatoriske forudsætninger for projektets resultater

Samlet set peger analysen på, at udbyttet af projektet i vidt omfang afhænger af:

- om der har været tid til at arbejde systematisk,
- hvor mange ledere der har været involveret,
- om projektets indhold har matchet virksomhedens aktuelle udfordringer, og
- hvor moden organisationen har været i arbejdet med trivsel og forskelligheder.

KAPACITETSOPBYGNING HOS WORK, LIVE, STAY OG SPECIALISTERNE

Evalueringen peger på, at projektet også har bidraget til kapacitetsopbygning hos Work, live, stay og Specialisterne. Dette har ikke været et særskilt mål for projektet, men ikke desto mindre en vigtig og betydningsfuld udvikling.

Det gennemførte interview med projektgruppen viser, at arbejdet med de deltagende virksomheder har styrket deres forståelse for variationen i virksomhedernes behov, strukturer og praksisser. Projektteamet beskriver, at virksomhederne arbejder meget forskelligt – både i forhold til systematik, modenhed og måder at tale om trivsel på. Dette har skærpet deres blik for, hvordan projektets værktøjer og pointer skal oversættes og tilpasses forskellige brancher og organisatoriske setups.

Projektteamet har desuden fået vigtig læring om virksomhedernes behov for forskellige grader af konkretisering. Dette blev blandt andet drøftet på læringsworkshoppen i april 2025, hvor projektteamet pegede på, at projektets faglige linje ikke lægger op til konkrete "opskrifter", men til principper og rammer. Erfaringerne fra denne fase har imidlertid gjort det tydeligere, at nogle virksomheder efterspørger mere håndfaste eksempler, som stadig er i overensstemmelse med projektets grundtanke.

På det seneste netværksmøde takkede projektejer for virksomhedernes deltagelse i projektet og fremhævede virksomhedernes deltagelse og konkrete cases har gjort projektteamet klogere i deres øvrige arbejde med neurodivergens. De beskrev, at erfaringerne fra dette projekt allerede bringes videre til andre virksomheder, de samarbejder med.

Denne observation viser, at projektet ikke alene har haft virkning i de deltagende virksomheder, men også har styrket work, live, stay og Specialisternes faglige praksis og tilgang i deres bredere arbejde.

Samlet set peger evalueringen på, at work, live, stay og Specialisterne har styrket deres kapacitet inden for:

- tilpasning af værktøjer til meget forskellige virksomhedstyper
- balancering mellem principbaseret tilgang og behov for konkretisering
- forståelse af organisatoriske forudsætninger og driftsvilkår
- oversættelse af viden til praksis i tæt dialog med virksomhederne
- og anvendelse af erfaringer fra dette projekt i andre kontekster

SPREDNING

Spredningsaktiviteterne har i projektets fase 2 været i deres indledende planlægningsfase, og spredningsaktørerne har derfor ikke i nævneværdigt omfang været inddraget i dette spor endnu. På tidspunktet for evalueringen er der derfor begrænset datagrundlag om den faktiske spredning, og analysen kan primært belyse projektets spredningspotentiale og de forudsætninger, der skal være til stede for at løfte spredningen videre.

Et tydeligt potentiale ifølge deltagere i følgegruppen

Interviews med følgegruppemedlemmer peger på et klart potentiale for spredning. Konceptet 'mikroforandringer' beskrives som letforståeligt og meningsfuldt, hvilket understøtter at spredningsaktørerne vil og kan gribe tækningen. Dermed kan spredningen i sidste ende blive projektets største og bredeste aftryk. Dette særligt hvis materialer og budskaber formidles målrettet til forskellige typer af virksomheder og aktører i erhvervsfremmesystemet. Deltagere i følgegruppen vurderer, at projektet rammer et aktuelt og relevant emne, og at det derfor har gode muligheder for at nå bredt ud – forudsat at formidlingen skærpes.

Som et medlem af følgegruppen formulerer det:

” Du skal virkelig matche den virksomhed, du gerne vil ramme. Det nytter ikke at sige det samme til alle. (følgegruppemedlem)

Et andet medlem uddyber, at spredningen lykkes bedst, når det bliver tydeligt, hvad virksomheder får ud af at arbejde med trivsel og mikrohandlinger:

” Man skal kunne se værdien. Ellers bliver det bare endnu et projekt. (følgegruppemedlem)

Medlemmer af følgegruppen peger dermed på, at projektets erfaringer er stærke, men at effekten i høj grad afhænger af, hvordan pointerne oversættes til kontekstnære budskaber, som virksomheder kan genkende sig selv i.

Forudsætninger for en succesfuld spredning

På baggrund af interviews fremstår der særligt fire centrale forudsætninger for at lykkes med spredningen:

1. En tydelig kobling mellem mikrohandlinger og konkrete udfordringer

Følgegruppemedlemmer fremhæver, at virksomheder især engagerer sig, når de kan se en direkte forbindelse mellem projektets tilgang og deres egne hverdagssituationer:

” Hvis ikke man kan påvise, at der er noget, der gør ondt i virksomheden, er de ikke interesserede. For så er det bare forstyrrelser. (følgegruppemedlem)

2. Materialer, som kan omsættes af eksterne aktører

Det fremhæves, at materialerne skal være lette at bruge for erhvervskonsulenter, netværk og erhvervshuse – aktører, som kan bringe projektet ind i nye virksomheder:

” Det skal være nemt at tage med sig. Noget man lige kan bruge i et møde med en virksomhed. (følgegruppemedlem)

3. Klar og enkel formidling af værktøjer

Følgegruppen understreger, at værktøjerne skal være lette at forstå og hurtigt afkode:

” De skal kunne se: Hvad gør jeg i morgen? Helt konkret. (følgegruppemedlem)

4. Målgruppetilpasset argumentation

Der skal bruges forskellige fortællinger afhængigt af, om man taler til ejerledere, HR, offentlige arbejdspladser eller netværksaktører:

” Hvem taler du til? Det betyder alt. Ellers rammer du ved siden af. (følgegruppemedlem)

HVAD VIRKER FOR HVEM UNDER HVILKE OMSTÆNDIGHEDER

På tværs af evalueringen tegner der sig et tydeligt billede af, hvilke faktorer der har bidraget til, at projektet skabte størst værdi – og hvilke forhold, der har gjort det vanskeligere at omsætte projektets pointer til praksis. Det handler både om virksomhedernes forudsætninger og om, hvordan projektets indhold, sparring og struktur har matchet de behov, virksomhederne stod med.

Alle hjerner i spil opleves virkningsfuldt når...

1. Projektet matcher virksomhedernes aktuelle spørgsmål

Virksomheder, som allerede stod med behov for at skabe mere struktur, tydeligere kommunikation eller bedre understøttelse af enkelte medarbejdere, vurderer, at projektets fokus "ramte noget, vi alligevel var i gang med". Her opleves projektet som rettidigt og praksisnært, og sparringen giver konkret retning.

2. Sparringen har været tæt, relevant og oversættende

I virksomheder, hvor sparringen tog udgangspunkt i konkrete situationer, er den beskrevet som "meget brugbar" og "noget, vi kunne handle på". Det gælder både Specialisterne og work, live, stay. Den målrettede sparring har hjulpet virksomhederne med at oversætte generelle pointer til deres egen kontekst – og var ofte dét, der gjorde forskellen mellem forståelse og handling.

3. Projektets tilgang opleves som tryk og legitim

Ledere fremhæver, at projektet skabte et rum, hvor det var legitimt at drøfte trivsel, forskelligheder og ledelsesmæssige dilemmaer. For flere har det været et væsentligt udbytte i sig selv, og noget der "har sat noget i gang", selv uden konkrete 2-2-2-afprøvninger.

Alle hjerner i spil opleves mindre virkningsfuldt når...

1. Sparringen ikke har været tæt nok

I nogle virksomheder har sparringen været kortere, mindre konkret eller ikke oplevet målrettet virksomhedens aktuelle situation. Her beskriver deltagere, at projektet var meningsfuldt som perspektiv, men "ikke noget vi helt vidste, hvordan vi skulle omsætte". Det er i tråd med pointer fra følgegruppen om, at projektets værktøjer kræver kontekstnær formidling for at få gennemslagskraft.

2. Projektets metode ikke matchede timing eller behov

Flere virksomheder har vist sig ikke at stå med udfordringer, der kaldte på 2-2-2-modellen eller systematiske afprøvninger gennem mikrohandlinger. Her beskrives metoden som klog og logisk, men ikke umiddelbart nødvendig. Det er ikke et udtryk for modstand, men for et mismatch mellem projektets kernegreb og virksomhedens aktuelle situation.

3. Travlhed og organisatorisk uforudsigelighed udfordrede arbejdet

Når driften er presset, er det vanskeligt at skabe rum for nye tiltag – også selv når der er motivation. I disse virksomheder forblev projektets udbytte på refleksionsniveau, og det var svært at arbejde systematisk med mikrohandlinger.

PROJEKTETS VIRKEMIDLER

Evalueringen viser, at projektets resultater – særligt den styrkede opmærksomhed, forståelse og dialog om trivsel og forskelligheder – kan knyttes til en række specifikke virkemidler i projektets tilrettelæggelse og metode. På tværs af virksomhederne er det især følgende tre elementer, der har bidraget til de positive bevægelser, der ses i data.

1. Projektets refleksionsrum og trygge dialogformat har skabt ny forståelse

Projektet har givet deltagerne et særligt rum, hvor de har kunnet drøfte udfordringer, dilemmaer og forskelligheder uden at knytte samtalerne til konkrete personalesager. Det har skabt plads til refleksion, perspektivskifte og en mere nuanceret forståelse af dagligdagsmønstre.

Formatet har hjulpet deltagerne til at løfte blikket fra enkeltpersoner og i stedet tale principielt om trivsel og samarbejde. Dette refleksionsarbejde nævnes af mange som grundlaget for de mentale mikroforandringer, der er projektets mest gennemgående resultat.

2. Den praksisnære sparring har hjulpet med at oversætte teori til handling

Sparringen med work, live, stay og Specialisterne har haft særlig betydning, når den har taget afsæt i konkrete situationer fra virksomhedernes hverdag. Her beskriver ledere, at sparringen har tydeliggjort små greb, der kan støtte medarbejdere og forbedre samarbejde.

Denne "oversættelse" – fra generelle pointer til virksomhedens egen virkelighed – fremstår som et af projektets mest virkningsfulde greb og har styrket oplevelsen af relevans.

3. Projektets fokus på forskellighed fremfor diagnose

Et centralt virkemiddel i projektets metode har været, at neurodivergente medarbejdere ikke behandles som en ensartet gruppe, og at projektet ikke tilbyder én bestemt tilgang til "sådan arbejder man med ADHD/Autisme".

I stedet har projektet konsekvent fremhævet, at forskellighed viser sig individuelt og altid skal forstås i kontekst. Denne tilgang har gjort det lettere for ledere at arbejde fleksibelt og nysgerrigt og har samtidig forebygget stereotype antagelser.

For mange virksomheder har netop dette perspektiv været et afgørende greb, fordi det giver et realistisk og anvendeligt afsæt for at arbejde med trivsel – uanset om der er formelle diagnoser involveret eller ej.

4. Just enough knowledge som metodisk tilgang

Projektet har arbejdet ud fra princippet om "just enough knowledge": at give deltagerne tilstrækkelig viden til at forstå forskellighed i praksis, uden at skulle mestre omfattende teori om diagnoser eller specialfaglighed.

For de fleste virksomheder har denne tilgang været meningsfuld. Den har sænket kompleksiteten og gjort arbejdet tilgængeligt, samtidig med at den har understøttet en nysgerrig og undersøgende tilgang til individuelle behov. Enkelte virksomheder har efterspurgt mere konkrete værktøjer, men hovedparten oplever niveauet som passende og realistisk.

Samlet vurdering

De fire virkemidler har tilsammen skabt et afsæt, hvor virksomhederne kan arbejde med trivsel og forskellighed i et tempo og på en måde, der opleves meningsfuld i en travl hverdag. Det forklarer, hvorfor projektet – også i virksomheder uden konkrete afprøvninger – har bidraget til nye opmærksomheder og refleksioner, som ledere vurderer som relevante og anvendelige.

Bilag 1: GREB OG PRINCIPPER I ALLE HJERNER I SPIL

Som del af evalueringen har evaluator modtaget materialer der i projektet er udarbejdet til virksomhedernes mikrohandlinger og 2-2-2 forløb. Dette blev i forbindelse med evalueringens første nedslag omsat til en række principper. Disse ses fortsat som havende høj relevans og er sigende for de virkemidler og den tilgang, som projektet har bygget op omkring.

Principperne er anvendt som en del af afsættet og fokus i dataindsamlingen med virksomheder efter gennemført forløb. Her er det bekræftet, at de både er relevante og rammende for den tilgang, der er understøttet gennem projektet. Principperne ses dermed grebet og omsat i virksomhederne som en del af den øgede opmærksomhed, de har opnået gennem deltagelse i projektet.

1

Små skridt, stor effekt

Mikrohandlingerne bygger på idéen om, at små, afprøvede justeringer – eksempelvis en ændret mødeskabelon, en visuel instruktion eller en ny daglig rutine – kan skabe store forandringer over tid. De kræver lille forandring og implementering, men skaber potentiel stor værdi.

Eksempel: En leder spørger dagligt én tjener om menuens indhold for at styrke sikkerhed og service i praksis.

4

Kombineret og konkret kommunikation

Information præsenteres i flere formater – mundtligt, visuelt, skriftligt – og med korte, konkrete formuleringer. Det understøtter mange typer kognitive profiler og sprogforståelse.

Eksempel: En opgave forklares både med ord og en tjekliste med billeder og farvekoder.

7

Lav kompleksitet i ledelse af forandringer

Materialet understøtter, at forandringer bliver mere håndterbare, når de gøres konkrete og personlige. Entil-en-samtaler, visuelle modeller og gåture bruges til at gøre strategi og ændringer mere forståelige.

Eksempel: Spørg medarbejderne "Hvor dan påvirker strategien din hverdag? Hvad har du brug for at forstå bedre?"

2

Universelle greb – individuelle tilpasninger

De fleste greb er designet til at være understøttende for alle typer af medarbejdere, men med særligt blik for dem, der har brug for mere tydelighed, struktur eller tryghed. Det reducerer risikoen for stigmatisering og øger relevansen bredt i organisationen.

Eksempel: En fast og visuel overleveringsskabelon for skiftehold – til gavn for både neurodivergente, nye og internationale medarbejdere.

5

Nærvær og relationel ledelse

Der lægges i materialet op til, at små, daglige samtaler og anerkendelse er en central del af ledelsesopgaven. Det skaber psykologisk tryghed og gør det lettere at dele udfordringer og få støtte i tide.

Eksempel: "Jeg så, du hjalp din kollega i dag – det var virkelig godt teamwork!" – anbefaling til feedback fra materialet

8

Fra værdier til handling i hverdagen

Gennem de små forandringer kobles rummelighed og inklusion til hverdagen og driften, ikke bare HR-politik og værdier. Det handler om rekruttering, introduktion, instruktion, samarbejde – og hvordan værdier faktisk bliver til noget kl. 7 mandag morgen.

Eksempel: Et jobopslag omskrives med enkelt sprog og fleksible krav – og samtalen foregår som rundtur på arbejdspladsen.

3

Forudsigelighed og rytme i hverdagen

Struktur og faste rammer skaber ro – særligt ved opstart, i spidsbelastning og ved forandringer. Tydelige planer, mødeskabeloner og varsling af skift er centrale greb, som er understøttende for alle medarbejdere – både neurotypiske og neurodivergente.

Eksempel: Ved pludselige ændringer i produktionen gives der en mundtlig varsling og enkle instruktioner.

6

Fælles ansvar for opgaver og trivsel

Materialet understøtter en kultur, hvor medarbejdere støtter hinanden – og hvor trivsel og opgaveløsning tænkes sammen. Det styrker ejerskab og fællesskab i teams.

Eksempel: På daily-møder spørges der: "Er der nogen, der har brug for hjælp i dag?"

9

Mikrohandlinger

Materialet er grundlæggende bygget op omkring mikroforandringer, som afprøves i 2-2-2 forløb. Denne grundtanke om at små forandringer kan afprøves i korte forløb og gøre en stor forskel gør materialet tilgængeligt og anvendeligt for virksomhederne – også i en travl SMV-virkelighed.

Eksempel: En ny mødeskabelon testes og evalueres i teamet – og justeres efter feedback.

Der er i alt 18 virksomheder inddraget i projektet og nedenfor ses deres fokus i projektet.

Virksomhed	Antal ansatte	Fokus i projektet
Apollo Fitness (AJ Vejle ApS)	33	Balance mellem virksomhedens behov og medarbejderens behov.
Chr. Johannsen A/S	64	De unge lærlinge og arbejdsforhold/rammer
Dansk Retursystem A/S		Rummelighed, mangfoldighed og diversitet og kommunikation
GEV Holding A/S	41	Åbenhed i rekrutteringsprocessen og løftet vidensniveauet i virksomheden angående neurodivergens
Greenbyte ApS	13	Stabilitet og mødepligt - understøttelse ansatte i mere fleksibilitet samt redskaber til kommunikation
Kentaur A/S	54	Basisviden og mødeagenda til at skabe mere struktur og forudsigelighed
Lalandia	210/116	Ledelsesudfordringer ift. Neurodivergens
Lead The Talent (Grünes & Co. ApS)	15	Neurodivergente borgere. Det kunne være interessant både at arbejde med at spotte borgere med neurodivergens samt styrke håndteringen af dem.
McBride Denmark A/S	177	Mere struktur og at blive bedre til at hjælpe hinanden på tværs
Millers A/S	6	At dække alles behov, løfte i fællesskab og sikre bedre kommunikation
Seasight Group A/S	52	Unge lærlinge og generelt lærlinges trivsel
Skovmøllen Drift ApS	38	Forbedret kommunikationen og samarbejdet med de unge/tjenerne
Solitwork A/S	42	Kommunikation ift. strategi og forandringer i organisationen
Staermose Industry A/S	98	Der er udfordringer med at strukturere samtalerne og håndtere følsomme emner som forskelsbehandling
Stansomatic A/S	88	Kommunikation til medarbejderne
Uptime Development A/S	18	Viden om behov
ØSG A/S	81	Forstå/rumme hinanden

Bilag 2: INVOLVEREDE VIRKSOMEHDER

