

Mette Buhl Christoffersen



Strategy Director; DEI Lead for Technology & Services (COO)

Cand. Scient. IT, Digital Innovation & Management

IT Management • Management Consultancy • IT Security • Data Management • IT Architecture • Strategy



Danske
Babies



WinTECH



ReDI School of
Digital Integration

SPECIALISTERNE



Lad os tage en lille quiz!

Og se nærmere på hvordan bias kommer til udtryk virkeligheden

Højere niveau af stress

Forældre til neurodiverse børn oplever  x flere stress-relaterede sundhedsproblemer sammenlignet med forældre til neurotypiske børn

Generation Z

En undersøgelse viser, at  % af generation Z anser sig selv for at være neurodivergente

Divergerende hjerner

Forskning viser, at  % af verdens befolkning anses for at være neurodiverse, men de fleste ledere ved ikke, om de har neurodiverse medarbejdere

Nedsat forventet levetid

Nylige undersøgelser viser, at personer med ADHD står over for nedsat forventet levetid på grund af forskellige faktorer, potentielt op til  år for kvinder

Myter

En fælles myte er, at neurodivergente individer har  alle handicap. Neurodivergence hænger ikke sammen med  evne; mange mennesker er meget intelligente og dygtige.

Mest almindelige neurodivergense

Omkring  % af befolkningen er påvirket af ordblindhed, hvor ADHD påvirker cirka  og  med autisme spektrum.



Lad os tage en lille quiz!

Og se nærmere på hvordan bias kommer til udtryk virkeligheden

Højere niveau af stress

Forældre til neurodiverse børn oplever 1,5-2x flere stress-relaterede sundhedsproblemer sammenlignet med forældre til neurotypiske børn

Generation Z

En undersøgelse viser, at +50% af generation Z anser sig selv for at være neurodivergente

Divergerende hjerner

Forskning viser, at 15-20% af verdens befolkning anses for at være neurodiverse, men de fleste ledere ved ikke, om de har neurodiverse medarbejdere

Nedsat forventet levetid

Nylige undersøgelser viser, at personer med ADHD står over for nedsat forventet levetid på grund af forskellige faktorer, potentielt op til 11 år for kvinder

Myter

En fælles myte er, at neurodivergente individer har intellektuelle handicap. Neurodivergence hænger ikke sammen med intellektuel evne; mange mennesker er meget intelligente og dygtige.

Mest almindelige neurodivergense

Omkring 10% af befolkningen er påvirket af ordblindhed, hvor ADHD påvirker cirka 5% og 1% med autisme spektrum.

A background image showing several white wind turbines against a sky filled with soft, white clouds. The turbines are positioned in the lower half of the frame, with their blades extending upwards. The sky transitions from a pale blue at the top to a warmer, yellowish-orange near the horizon, suggesting a sunrise or sunset.

Hvor mange personer
svare 15-20% af jeres
virksomhed tid?



Hvad er neurodiversitet?

Et spektrum af diversitet vi alle tilhører...

NEUROTYPISK

NEURODIVERGENT

NEUROTYPISK

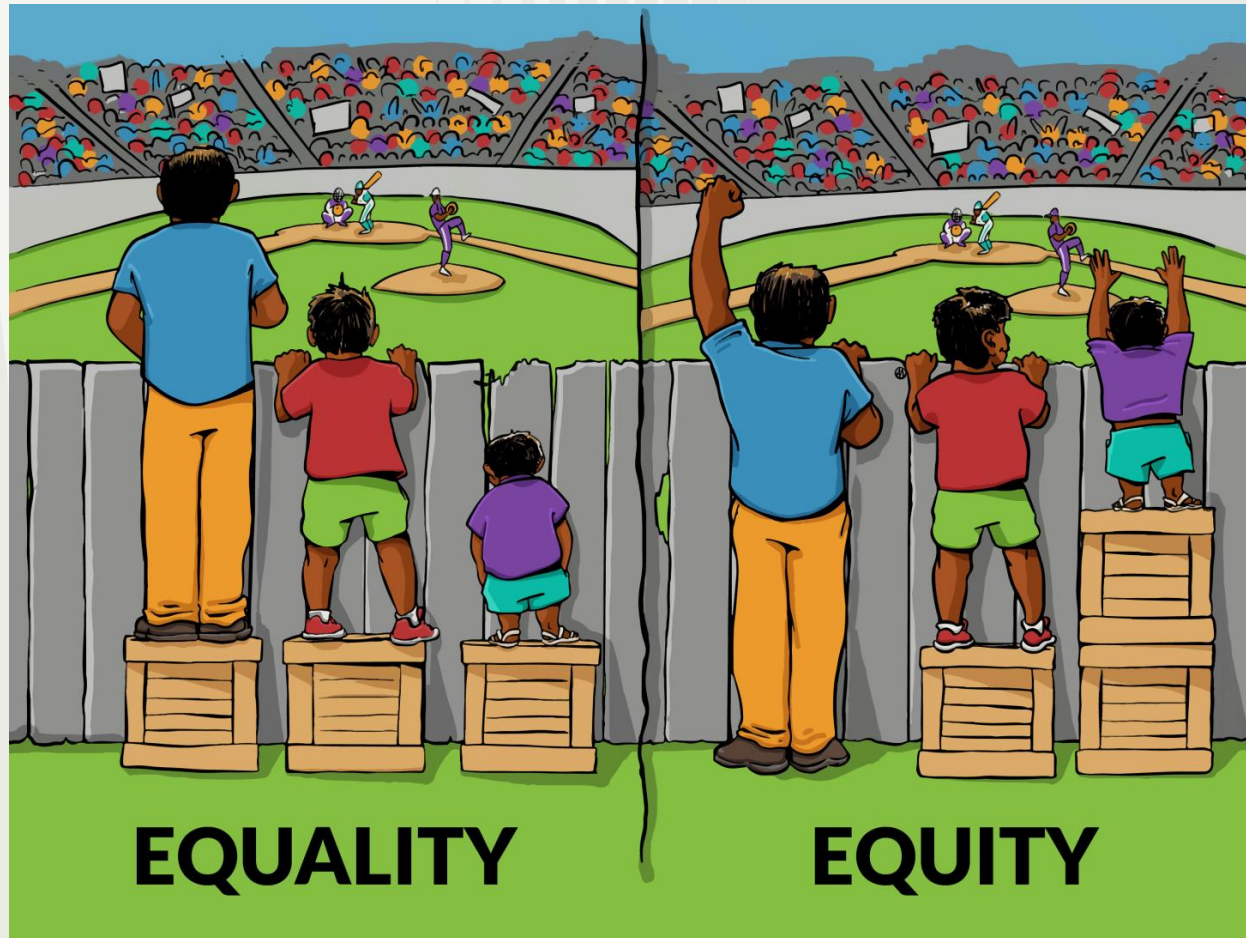


Neurodiversitet henviser til den uendelige variation i kognitive funktioner, der kan føre til forskelle i tænkning, opmærksomhed og hukommelse, mens **neurodivergent (ND)** beskriver en afvigelse fra det typiske kognitive mønster.



Hvad betyder Equity?

Anerkendelsen af vores forskelligheder



Strengths ≠ Super power





Maskering

Putting on a mask to fit in to the norm



RSD

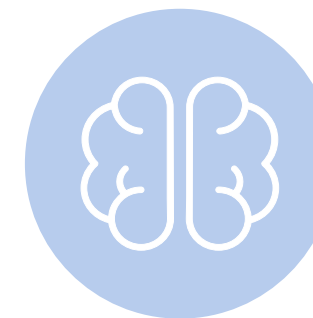
Rejection Sensitive
Dysphoria



HSP

Highly Sensitive People
Overstimulation

Neurodiversitet | I 2022 indgik Danske Bank I et partnership med Specialisterne for at tiltrække medarbejder med særlige egenskaber inden for bl.a. tech



I februar 2022 ansatte vi de første to konsulenter fra Specialisterne, og inden for et år havde vi ansat 18 konsulenter på tværs af COO-området i Danske Bank.

I 2023 forbedrede vi vores samarbejde med Specialisterne ved at bruge vores erfaringer, etablere et netværk for ledere med neurodivergente medarbejdere og forbedre Awareness

I 2024 forbedrede vi vores model yderligere for at sikre større ansvarlighed, introducerede en intern intranetside om neurodiversitet og etablerede Neurodiversity Community.

I 2025 har vi systematisk begyndt at inkludere indsigter fra partnerskaberne og netværkene i de nuværende processer og værktøjer.

PILOTING

MATURING

GROWING

INTEGRATING

Neurodiversitet | Siden 2022, har Danske Bank haft et dedikeret fokus på neurodiversitet og det forsætter med at vokse og udvikle sig organisk



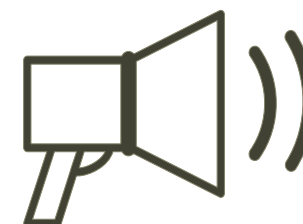
Neurodiversity Community vokser hver uge med +10 kollegaer på tværs af hele Gruppen. Gruppen har på nuværende tidspunkt knap 300 medlemmer.



Siden januar 2024, hvor vi introducerede en stærkere intern struktur omkring partnerskabet med Specialisterne, har vi nu fast ansat 12 konsulenter



Øget opmærksomhed og viden omkring neurodiversitet igennem mærkedage og tema uger, sammen med deling af konkrete guideline, fællesskaber og tilpasninger



Alle tiltag har resulteret i flere åbne samtaler, både inden for netværket, men også i samtaler med ledere og medarbejder generelt.

Evaluation: What does the teams say about having a neurodiverse colleague in their team?

Comments showcased that the colleague's reason for scoring "low" was because it didn't make any impact in a bad way, and the neurodiverse colleague fitted right into our team culture

98%

... feel that they are **satisfied** with the solution

89 %

... feels that it contributes to a **more inclusive workplace**

84 %

... feel it has a **positive impact** on solving daily tasks

79 %

... now has a **better understanding** for the D&I agenda

65 %

... feel it has **largely impacted** team dynamics and culture

91 %

... **would recommend** getting a consultant from Specialisterne

100 %

... says "YES" when asked if **they like to keep their consultant** from Specialisterne

100 %

... says "YES" when asked if **they would recommend others to work with a consultant** from Specialisterne

Responsiv Ledelse





Responsiv / Reflekterende (System 2)

Kontrolleret, ubesværet, nedsættende,
logisk, langsom, selvbevidst, regelfølgende,
koncentreret

90-99%

Reaktiv /Automatisk (System 1)

Ukontrolleret, ubesværet, dynamisk, hurtig,
ubevidst, kraftfuld, instinktiv, Auto Pilot



Et system som er handlende, ikke
tænkende

Vores hjerners måde at fungere på, har en stor
indvirkning DEI agendaen, da dette er afgørende
for vores måde at handle og opføre sig på trods af
at vi tænker anderledes...

Responsiv Ledelse | En ledelsesmetode

Awareness

Evnen til at bemærke, hvad der foregår i den indre tilstand og bevidsthed af andre & kontekst



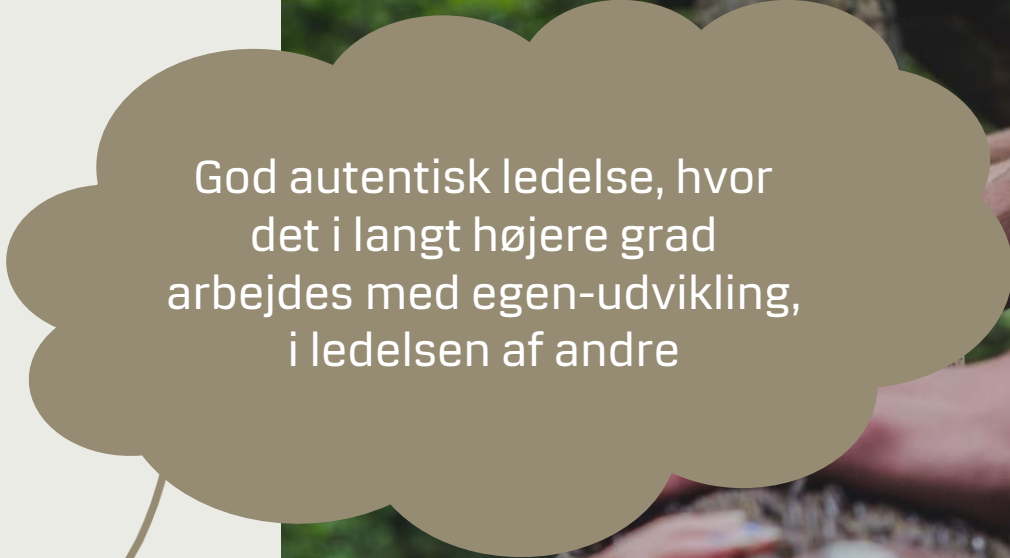
Choice

Evnen til at bruge bevidstheden til at gøre meningsfulde valg



Ability to Respond

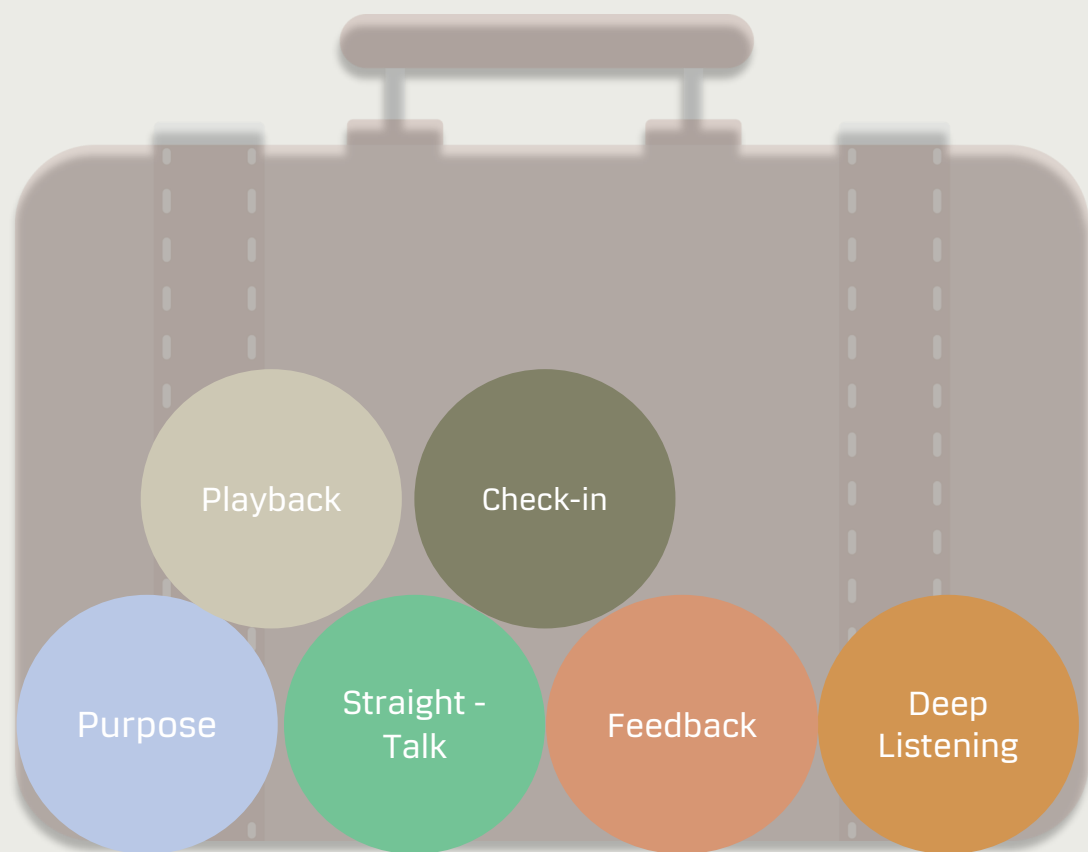
Mindre reaktiv / på auto-pilot (behovsdrevet) og mere responsiv (formålsdrevet)



God autentisk ledelse, hvor
det i langt højere grad
arbejdes med egen-udvikling,
i ledelsen af andre



Responsiv Lederskab | En kuffert fyldt med specifikke værktøjer og redskaber til at forblive i det *responsive system* i stedet for det *reaktive system*





Spørgsmål og reflektioner?



Opgave #1 | Identificer en relevant udfordring, du har stået overfor som arbejdsmiljørepræsentant ift. en neurodivergent medarbejder

1. INDIVIDUAL OPGAVE:

5 minutter
Tænk på en hændelse, episode eller udfordring med en neurodivergent medarbejder

Hvornår oplever du, at din normale guidance ikke fungerer som forventet? Hvad sker der i situationen?	
Hvordan begrænser det din evne til at støtte medarbejderen effektivt?	
Hvad er dine tanker, forventninger og antagelser om medarbejderen?	
Hvad ønsker du at opnå i din relation til medarbejderen?	



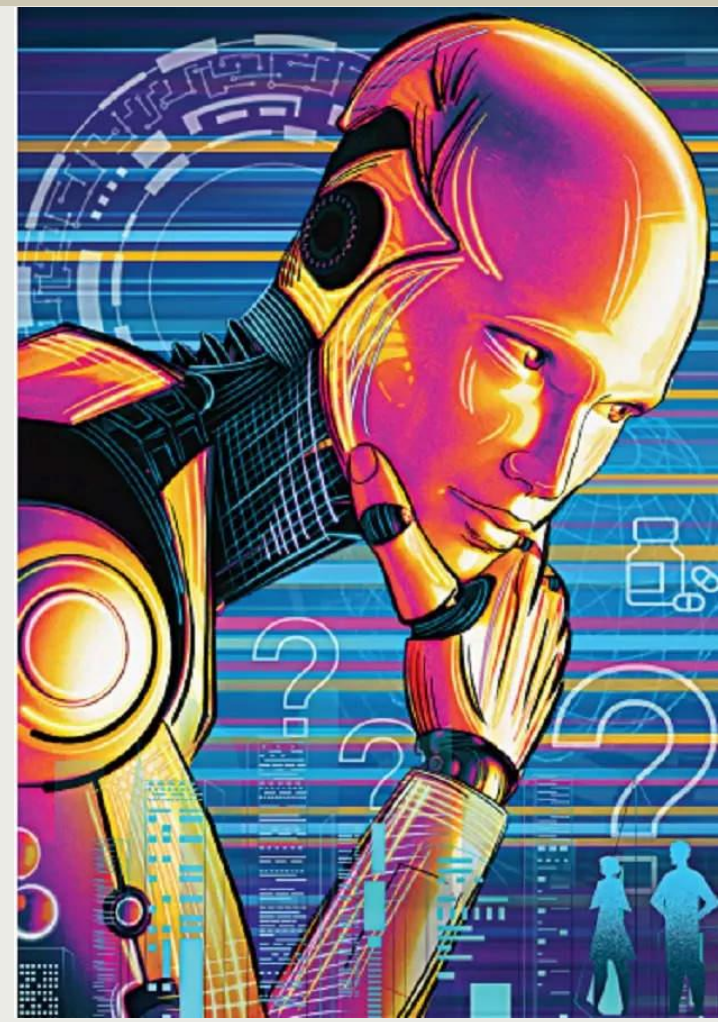
Opgave #2 | Udfold udfordringerne sammen ved brug af *responsive* værktøjer og redskaber

2. OPGAVE I GRUPPER AF 3 (vælg én udfordring)

5 minutter (2 minutter deling/deep listening + 2 minutter feedback):

- 1: Del din udfordring (vær åben)
- 2: Lyt for at *forstå* – uddybende spørgsmål og playback
- 3: Observer og tag noter til at understøtte at lytte og være nysgerrig

Guide for 1: Deling	➤ Del åbent og ærligt din udfordring og oplevelse og håndtering af den
Guide for 2: Lytte (Deep listening)	➤ Lyt til at forstå, ikke at løse ➤ Supporter den anden til at forstå deres egen udfordring ➤ "Playback" deres ord for at kontrollere forståelsen ➤ Brug åbne spørgsmål
Guide for 3: Observer	➤ Den tavse partner, der støtter læringen af punkt 1 og 2 ➤ Observerer og noterer, hvordan punkt 2 fungerer (Playback, stiller spørgsmål osv.) ➤ Grib ind, hvis lytteren afleder til "løsning"-mode ➤ Giver feedback til punkt 2 om, hvad der fungerede godt, og hvor de kan forbedre deres lytning



Opgave #3 | Identificer nye muligheder igennem feedback samt at belyse skyggesider og bias

3. OPGAVE I GRUPPER AF 3 (vælg én udfordring)

5 minutter:

- 1: Lyt og vær åben for nye perspektiver
- 2: Tilbyd nye perspektiver igennem feedback og straight-talk
- 3: Observer og tag noter

Guide for 1: listen	➤ Listens with curiosity to hear new perspectives from 2 ➤ Asks clarifying questions, when needed
Guide for 2: challenge and feedback	➤ Feedback: how do you understand the challenge in the situation ➤ Offer your view in a direct way - take ownership of your feedback: • What do you observe, what new perspectives can you provide • What do you think can help the other to move forward • What is your recommendation
Guide for 3: observe	➤ The silent partner who supports the learning of 2 ➤ Observe and note how 2 is offering feedback, challenge and straight-talk ➤ Provide feedback to 2 on what worked well and where they can improve their feedback



Lad os starte med et check-in...





Exercise #1 | Øge bevidstheden og forståelsen af de forskellige måder neurotypiske og neurodivergente oplever og interagerer med verden

1. Gruppe inddeling - Små grupper af 3-4 personer

2. Scenario workshop (10 minutter):

- Vælg ét af de 4 scenariekort med et scenarie beskrevet både fra et neurotypisk og et neurodivergent perspektiv.
- Læs scenarierne højt og diskuter forskellene i erfaringer og reaktioner mellem neurotypiske og neurodivergent perspektiver.

3. Gruppe diskussion (10 minutter)

- Hver gruppe får et scenarie til at diskutere, hvordan underviseren bedst kan støtte neurodivergente elever i den givne situation.
- Grupperne deler deres drøftelser og strategier. Drøftelse i plenum om, hvordan disse strategier kan implementeres i undervisningen.

4. Opsamling og reflektion (2-3 minutter):

- Refleksioner over centrale take-aways, med vægt på vigtigheden af kontinuerlig læring og tilpasning for at støtte neurodivergente elever.

Maskering og udbrændthed

En medarbejder har tidligere været meget succesfuld i deres rolle og dens præstationer, men ser for nylig ud til at være uengageret og mindre produktiv i sit arbejde generelt. Ved nærmere observation opdager du, at deres succes muligvis delvist skyldes omfattende maskering, hvilket har ledt til udbrændthed.

Spørgsmål til refleksion:

Hvordan man som underviser kan genkende tidlige tegn på udbrændthed hos elever, særligt dem, der er neurodivergente?

Hvordan man støtter elevernes bedring, samtidig med at man opretholder deres følelse af autonomi og kompetence?

Strategier for at skabe et læringsmiljø, hvor alle elever kan være autentiske og kan lære på en måde, der passer til deres individuelle behov.

Exercise #2 | Øge bevidstheden og forståelsen af de forskellige måder neurotypiske og neurodivergente oplever og interagerer med verden

1. Gruppe inddeling - Små grupper af 3-4 personer

2. Scenario workshop (10 minutter):

- Vælg ét af de 4 scenari kort med et scenarie beskrevet både fra et neurotypisk og et neurodivergent perspektiv.
- Læs scenarierne højt og diskuter forskellene i erfaringer og reaktioner mellem neurotypiske og neurodivergent perspektiver.

3. Gruppe diskussion (10 minutter)

- Hver gruppe får et scenarie til at diskutere, hvordan underviseren bedst kan støtte neurodivergente elever i den givne situation.
- Grupperne deler deres drøftelser og strategier. Drøftelse i plenum om, hvordan disse strategier kan implementeres i undervisningen.

4. Opsamling og reflektion (2-3 minutter):

- Refleksioner over centrale take-aways, med vægt på vigtigheden af kontinuerlig læring og tilpasning for at støtte neurodivergente elever.

Tilrettelæggelse af arbejde til teamet og den enkelte

Jonas er en autistisk medarbejder, der udmærker sig ved at løse komplekse opgaver, men har svært ved uformelle kaffesnakke, frokost samtaler og brainstormingsessioner, hvor han ofte føler sig overvældet af sensoriske stimuli.

Spørgsmål til refleksion:

Hvilke tilpasninger kan lederen lave for at hjælpe Jonas med at føle sig mere inkluderet i teamets udvikling og retning, uden at tvinge ham til at undertrykke sine egne behov?

Hvordan kan klassen blive informeret om Jonas' behov på en måde, der respekterer hans privatliv?

Kan man tilrettelægge arbejdsopgaver der tilgodeser alles behov?

Exercise #3 | Øge bevidstheden og forståelsen af de forskellige måder neurotypiske og neurodivergente oplever og interagerer med verden

1. Gruppe inddeling - Små grupper af 3-4 personer

2. Scenario workshop (10 minutter):

- Vælg ét af de 4 scenariekort med et scenarie beskrevet både fra et neurotypisk og et neurodivergent perspektiv.
- Læs scenarierne højt og diskuter forskellene i erfaringer og reaktioner mellem neurotypiske og neurodivergent perspektiver.

3. Gruppe diskussion (10 minutter)

- Hver gruppe får et scenarie til at diskutere, hvordan underviseren bedst kan støtte neurodivergente elever i den givne situation.
- Grupperne deler deres drøftelser og strategier. Drøftelse i plenum om, hvordan disse strategier kan implementeres i undervisningen.

4. Opsamling og refleksion (2-3 minutter):

- Refleksioner over centrale take-aways, med vægt på vigtigheden af kontinuerlig læring og tilpasning for at støtte neurodivergente elever.

Overstimulation i klasseværelset (HSP)

Maria er en højt sensitiv neurodivergent medarbejder, der ofte oplever overstimulation i storrumskontoret grundet den høje lydniveau, skarpt lys fra tavlen og travl atmosfære. Maria kan finde det udfordrende at koncentrere sig og deltage i team diskussioner, når disse faktorer er til stede.

Spørgsmål til refleksion:

Hvordan kan lederen og teamet tilpasse arbejdsmiljøet for at hjælpe Maria med at håndtere sensorisk input?

Hvilke strategier kan inkluderes i teams møder eller homezones for at give Maria mulighed for at tage pauser eller finde et stille område, når hun føler sig overvældet?

Exercise #4 | Øge bevidstheden og forståelsen af de forskellige måder neurotypiske og neurodivergente oplever og interagerer med verden

1. Gruppe inddeling - Små grupper af 3-4 personer

2. Scenario workshop (10 minutter):

- Vælg ét af de 4 scenariekort med et scenarie beskrevet både fra et neurotypisk og et neurodivergent perspektiv.
- Læs scenarierne højt og diskuter forskellene i erfaringer og reaktioner mellem neurotypiske og neurodivergent perspektiver.

3. Gruppe diskussion (10 minutter)

- Hver gruppe får et scenarie til at diskutere, hvordan underviseren bedst kan støtte neurodivergente elever i den givne situation.
- Grupperne deler deres drøftelser og strategier. Drøftelse i plenum om, hvordan disse strategier kan implementeres i undervisningen.

4. Opsamling og refleksion (2-3 minutter):

- Refleksioner over centrale take-aways, med vægt på vigtigheden af kontinuerlig læring og tilpasning for at støtte neurodivergente elever.

Rejection Sensitive Dysphoria (RSD)

Daniel er en neurodivergent medarbejder, der ofte har en intens følelsesmæssig reaktion på oplevet afvisning eller kritik. Han kan tænke meget over negativ feedback fra lederen eller kollegaer i hans team, hvilket påvirker hans selvværd og motivation til at deltage aktivt i planlægning af næste sprint, opgaver eller sociale tiltag.

Spørgsmål til refleksion:

Hvordan kan lederen kommunikere med Daniel for at give feedback, der fremmer hans vækst uden at udløse en følelse af afvisning?

Hvilke metoder kan lederen og teamet implementere for at støtte Daniel i at opbygge modstandskraft og positive sociale interaktioner inden for teamets fællesskab?



Exercise #5 | Øge bevidstheden og forståelsen af de forskellige måder neurotypiske og neurodivergente oplever og interagerer med verden

1. Gruppe inddeling - Små grupper af 3-4 personer

2. Scenario workshop (10 minutter):

- Vælg ét af de 4 scenariekort med et scenarie beskrevet både fra et neurotypisk og et neurodivergent perspektiv.
- Læs scenarierne højt og diskuter forskellene i erfaringer og reaktioner mellem neurotypiske og neurodivergent perspektiver.

3. Gruppe diskussion (10 minutter)

- Hver gruppe får et scenarie til at diskutere, hvordan underviseren bedst kan støtte neurodivergente elever i den givne situation.
- Grupperne deler deres drøftelser og strategier. Drøftelse i plenum om, hvordan disse strategier kan implementeres i undervisningen.

4. Opsamling og reflektion (2-3 minutter):

- Refleksioner over centrale take-aways, med vægt på vigtigheden af kontinuerlig læring og tilpasning for at støtte neurodivergente elever.

Vanskeligheder i sociale situationer og dynamikker i teams

Under sociale sammenkomster eller workshops virker en elev til at trække sig tilbage eller blive overdreven struktureret i sin måde at interagere på, måske som en mestringsstrategi for at håndtere social angst eller kommunikationsforskel.

Spørgsmål til refleksion:

Hvordan kan lederen og teamets tilpasse sociale aktiviteter eller tilbyde alternativer, der imødekommer alle i teamets komfortniveau?

Hvilke strategier kan lederen anvende for at reducere behovet for maskering og fremme ægte interaktioner blandt eleverne?