# Sådan bliver neurodiversitet til styrke fremfor konflikt i dit team

Offentlig/Public

# Her kan du høre mere om




Webinar: Sådan leder du neurodivergente medarbejdere i praksis

882 visninger • for 11 måneder siden




Webinar: Sådan leder du neurodivergente medarbejdere

- Hvad er neurodiversitet?
- Den autistiske hjerne og ADHD-hjernen på arbejde
- Ledelsesstrategier

[Webinar: Sådan leder du neurodivergente medarbejdere i praksis]

[Webinar: Sådan leder du neurodivergente medarbejdere – YouTube]

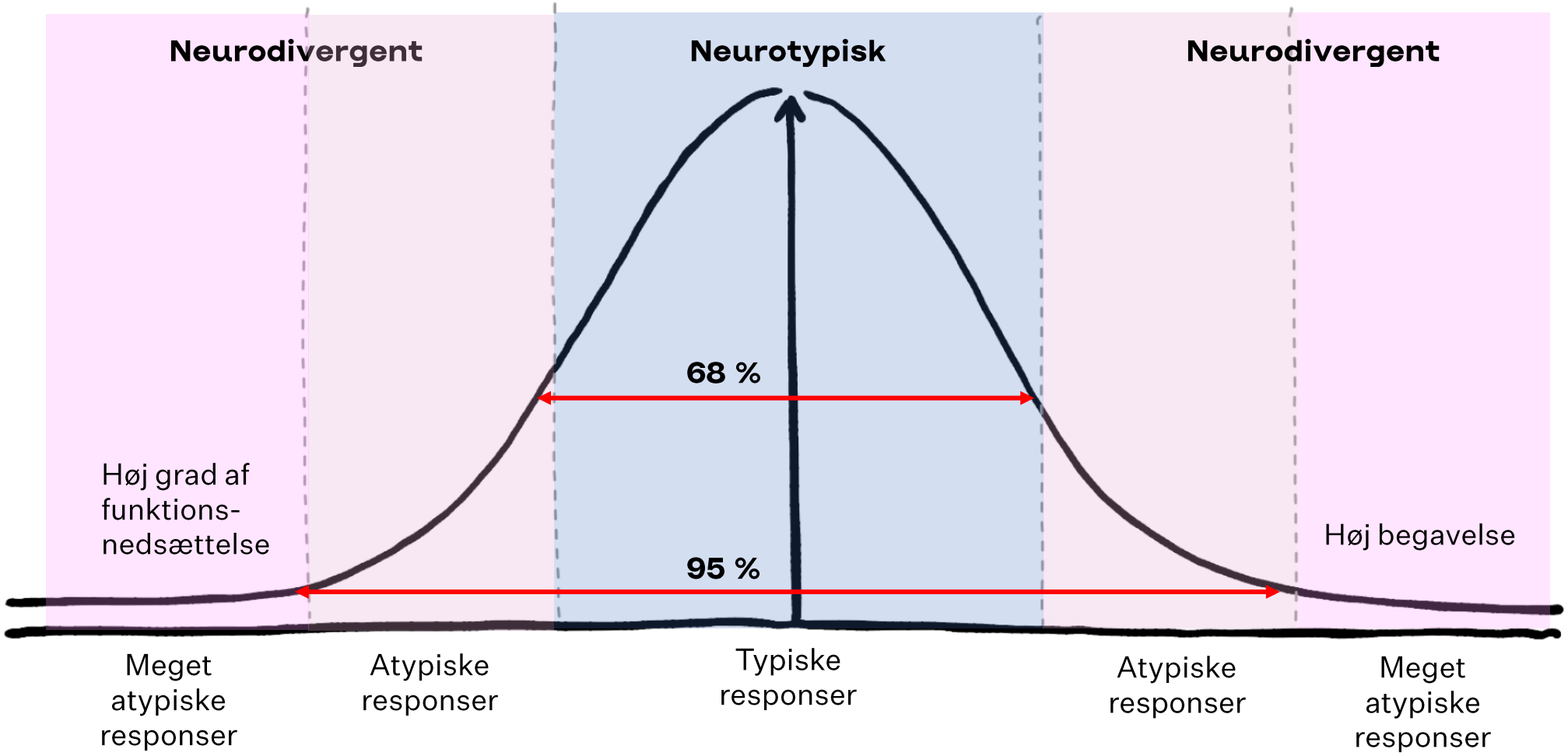
Offentlig/Public

1. Kort om neurodiversitet
2. Neurodiversitet og samarbejde
   – det handler om friktion
3. Inklusionsterrænnet og de 5 variabler
4. 3 personaer

Offentlig/Public

# Neurodiversitet er et faktum og en fordel

Offentlig/Public




Offentlig/Public

# “Neurodiversitet”



Judy Singer, 1998

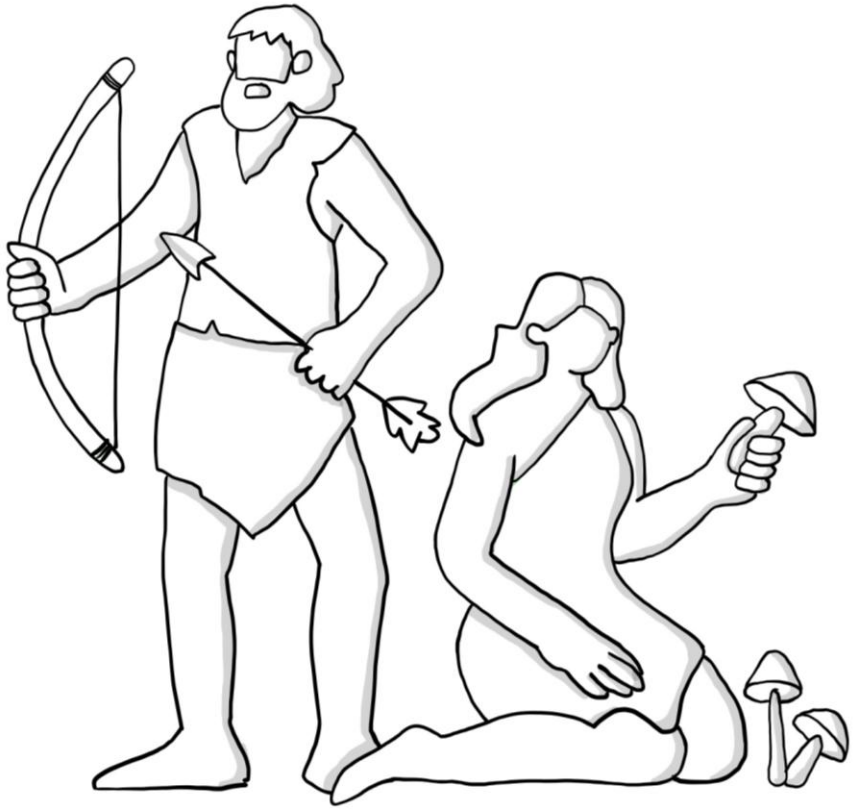
## MEDICINSK MODEL

- Forstyrrelse
- Mangel
- Anomali
- Patologi
- Problemer der kureres eller behandles væk
- Svækker os som art

## SOCIAL MODEL

- Naturlig og værdifuld del af menneskelig diversitet
- Svarer til biodiversitet eller kulturel diversitet
- Statistisk varians der skal accepteres og understøttes
- Uden vil vi stagnere som art

# Evolutionære årsager



- Der var brug for kognitiv varians
- Forskellige typer opmærksomhedsstile for at opfange alle signaler fx
  - Den detaljerorienterede hjerne
  - Den risikovillige hjerne
  - Den hyperårvågne hjerne
- Neurodivergens er ikke ”fejl i systemet” men forskellige evolutionære roller
- Vi har historisk været gode til at rumme kognitiv varians, men er mindre gode til det i dag

Offentlig/Public

# Ikke bare en evolutionær fordel

**Fokus på diversitet:**

- Forbedring af bundlinje med 19%




Neurodiversity at Work

**Neuro-inkluderende virksomheder:**

- 90% højere fastholdelsesgrad

**Inkluderende virksomheder:**

- 8x mere tilbøjelige til at være innovative
- 2,3 gange højere cash-flow pr medarbejder

**Neuro-inkluderende virksomheder:**

- 28% højere indtægt
- 30% højere profitmargen
- dobbelt så stor nettoomsætning

**Teams med neurodivergente medarbejdere:**

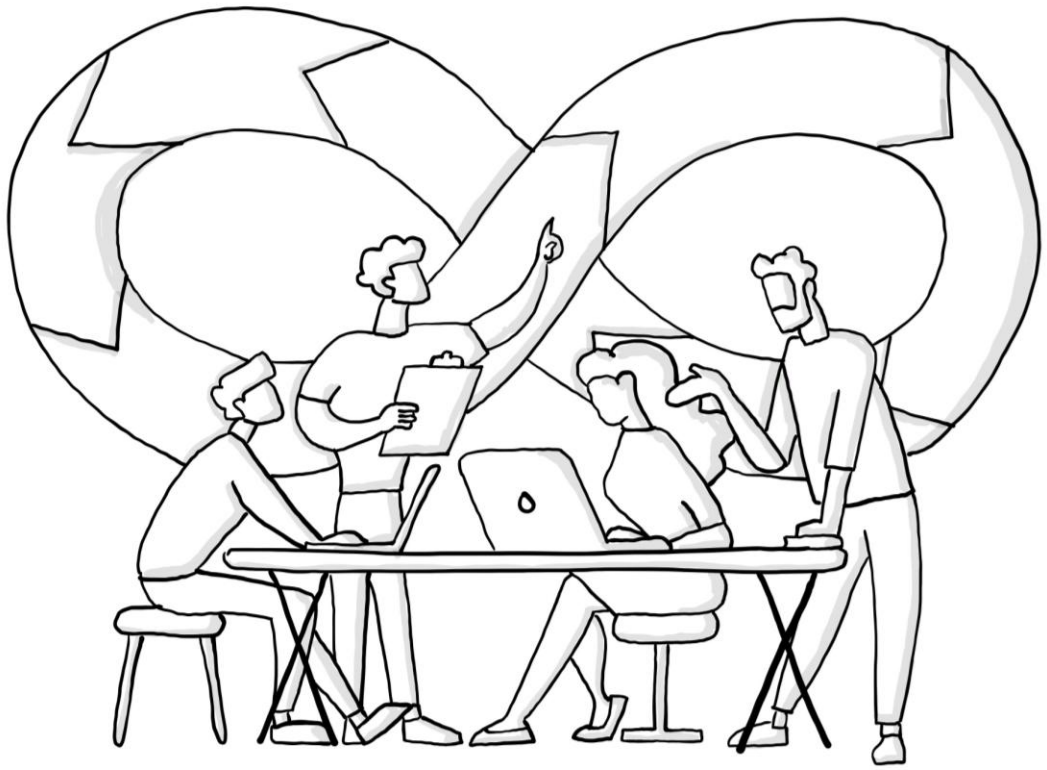
- 30% højere produktivitet
- Bedre holdmoral

Offentlig/Public

# Neurodiversitet og samarbejde - det handler om friktion

Offentlig/Public

# Neurodiversitet på arbejde – 3 vigtige pointer



**1** Teams med høj diversitet **performer bedre** end heterogene teams

- Køn
- Alder
- Kulturel diversitet
- Anciennitet/erfaring

**2** **Alle teams er neurodiverse** fordi vi alle har forskellige kognitive stile og præferencer

**3** **Diversitet er lig med friktion** - og vi skal være bekymrede, hvis der er et fravær af friktion

Offentlig/Public

**1** Teams med høj diversitet **performer bedre** end heterogene teams

- Køn
- Alder
- Kulturel diversitet
- Anciennitet/erfaring



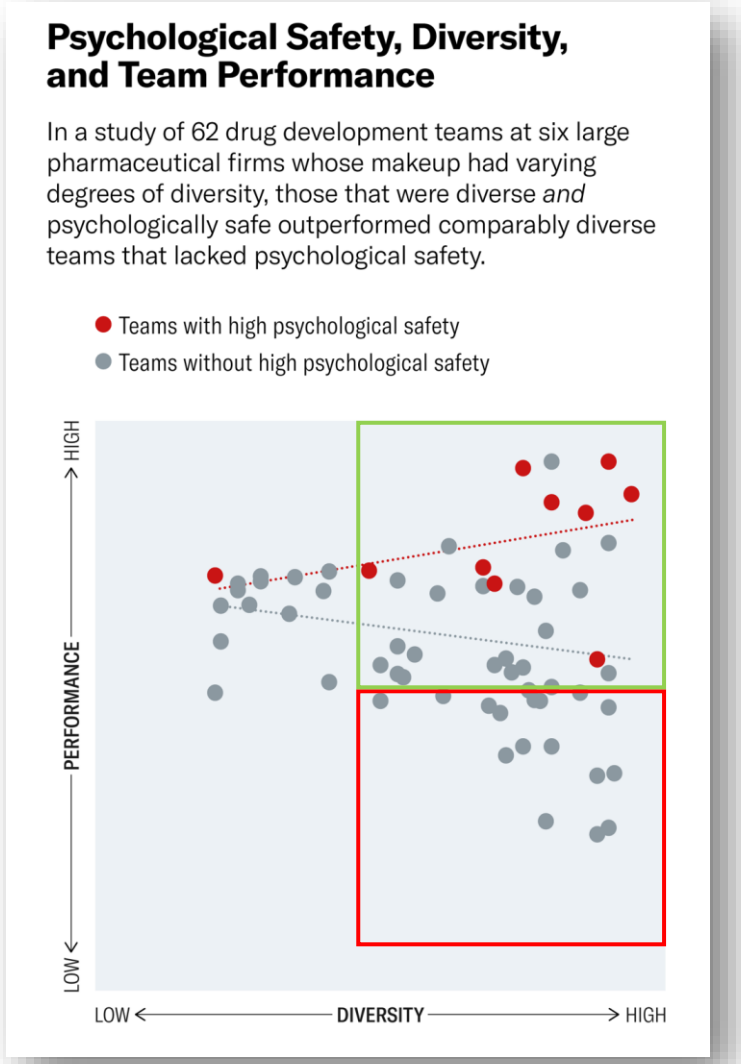
Yes, but ...

KUN hvis der er **psykologisk tryghed**

Faktisk kan **høj diversitet lede til lav performance**, hvis vi ikke arbejder aktivt med psykologisk tryghed

Offentlig/Public

# Lad os kigge lidt på forskningen




**Bedst performende teams**

- + diversitet
- + psykologisk tryghed

**Dårligst performende teams**

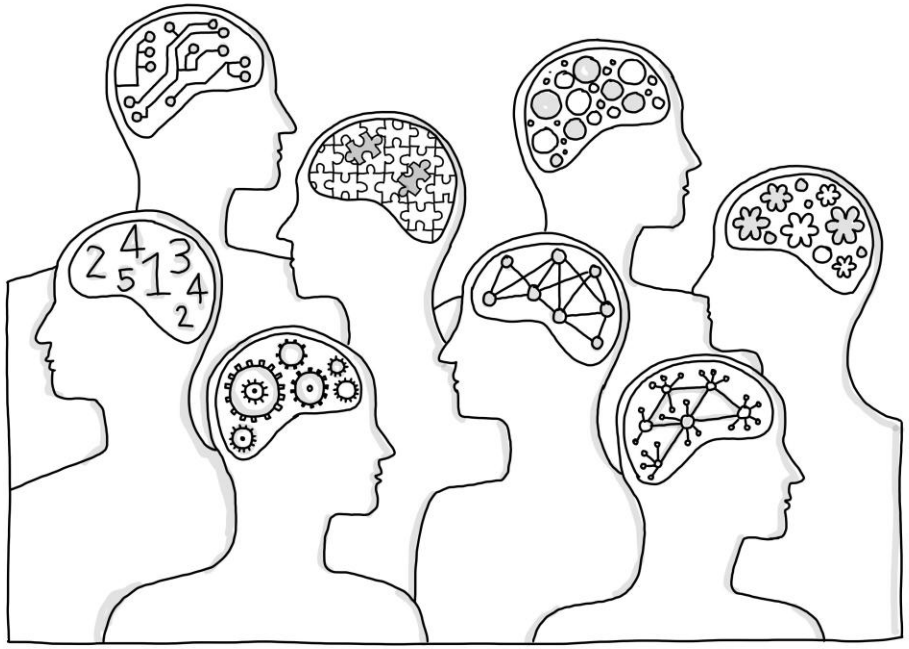
- + diversity
- - psykologisk tryghed

hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety

Offentlig/Public

# 2 **Alle teams er neurodiverse**

fordi vi alle har forskellige kognitive stile og præferencer



Yes, but ...

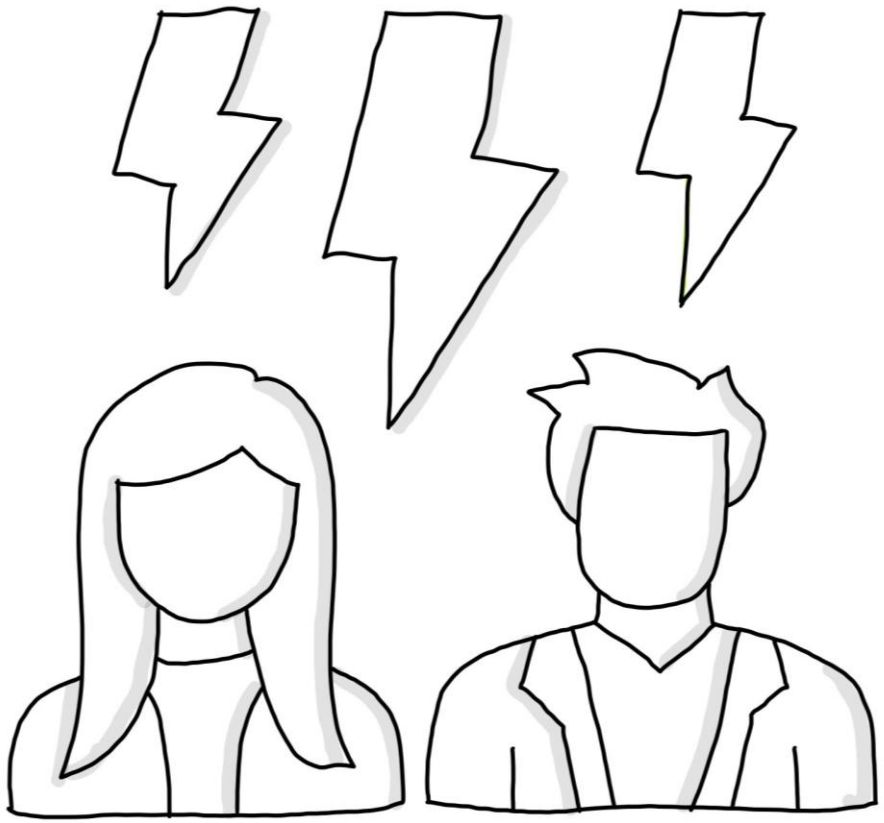
Vi taler ikke bare om forskellige præferencer og holdninger men om **forskellige styrestystemer**

- Hvordan hjernen **filtrererer og prioriterer sansemæssige input**
- Hvordan **opmærksomhed reguleres**
- Hvordan **mønstre genkendes** og **mening skabes**

Offentlig/Public

# 3

**Diversitet er lig med friktion**
- og vi skal være bekymrede, hvis der er et fravær af friktion



Yes, but . . .

Det er ikke bare et spørgsmål om at tænke anderledes men om at **være anderledes**

Friktion **er ikke kun kognitiv og holdningsmæssig** men **kropslig og reguleringsmæssig**

Vore normer for høflighed og interaktion er **neuronormative** (neurotypiske)

Derfor bliver neurodivergent friktion ofte **fejlfortolket som uhøflighed, drama og modstand**

Offentlig/Public

# Psykologisk tryghed, neurodivergens-versionen

”Overbevisningen om, at man i et team ikke vil blive **straffet eller ydmyget** for at komme med **ideer, stille spørgsmål, lufte bekymringer eller begå fejl**.

Den delte overbevisning om at der er **tryghed nok i teamet til at tage interpersonelle risici**.”

Amy Edmundson



“Troen på at man ikke **bliver gjort til grin, straffet eller ydmyget** for at **vise, hvordan man tænker, føler eller arbejder**

En fælles overbevisning blandt medlemmerne i et team om, at **vi alle kan forblive hele, værdsatte og regulerede** i systemet”

Offentlig/Public

**Neuroinklusion handler ikke om at dæmpe friktion men om kollektivt at forstå friktionen og navigere i den**

Offentlig/Public

# Inklusions-terrænnet

Offentlig/Public

# Inklusionsterrænet

## Disclosure
Hvem ved noget om min neurodiversitet?

| Ukendt | Uformel/ situationsbestemt | Delvist formelt | Ude i det åbne |
|---|---|---|---|
| Ingen ved noget om min ND, måske heller ikke mig selv | Kun delt i trygge relationer med udvalgte personer | Delt med udvalgte, fx leder men ikke team | "Not a secret, not a big deal! |

## Selvbevidsthed
Forstår jeg mit eget "styresystem" og hvordan det påvirker?

| Ikke-bevidst el ubevidst forskellig | Principielt bevidst | Adfærds-bevidst | Identitetsmæssigt integreret |
|---|---|---|---|
| Jeg forstår ikke hvordan jeg er anderledes, eller hvad det betyder i samspil med andre | Jeg ved, at jeg er anderledes men har ikke koblet det til adfærd | Jeg ved, at jeg er anderledes, og at det påvirker samspil med andre | Jeg kender mine mønstre og formår at bringe dem dem aktivt ind i samarbejde |



## Teambevidsthed
Opfanger vi forskellighed? Og hvad stiller vi op med det?

| Overset | Fornemmet | Hvisket om | Anerkendt |
|---|---|---|---|
| ND-forskelle opdages ikke eller fejlfortolkes som noget andet | Folk opfanger "noget" men taler ikke om det | Lokale antagelser eller snak i krogene | Forskelle er kendte og navngivet i teamet |

## Teamfleksibilitet
Hvordan agerer vi når nogen har brug for noget andet?

| Samme vilkår for alle | Stiltiende undtagelser | Særlige undtagelser | Indbygget fleksibilitet |
|---|---|---|---|
| Alle skal arbejde efter samme regler og formater | Regler bøjes i det stille, ikke italesat | Formelle usteringer i særlige tilfælde | Vi forventer forskellighed og bygger det ind i måden, vi arbejder på |



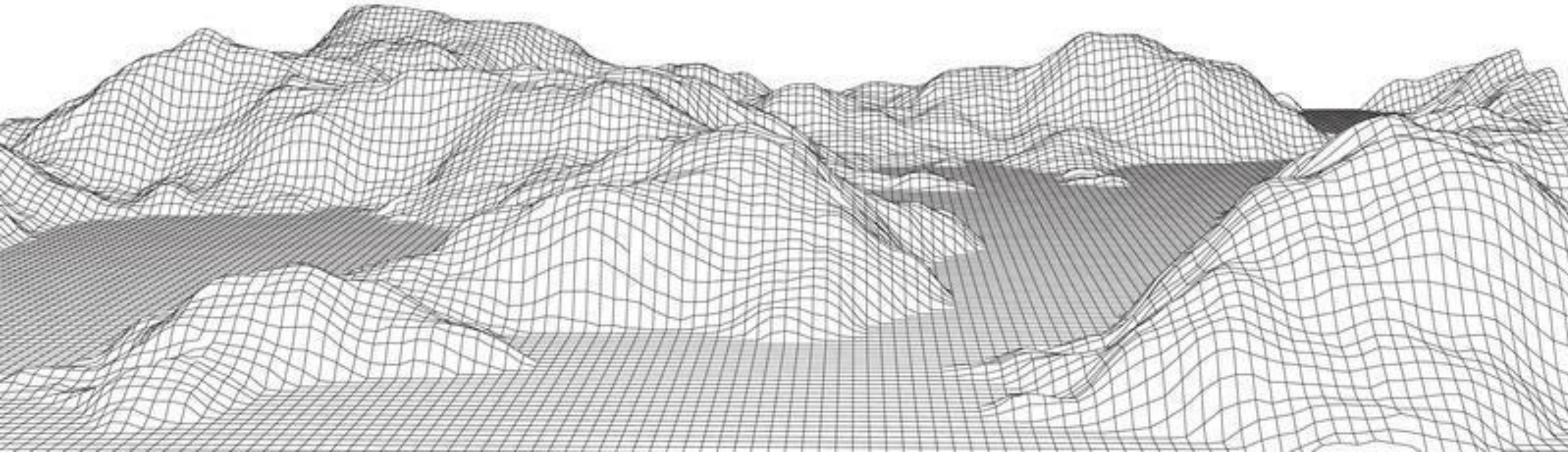
## Psykologisk tryghed
Er det sikkert/ trygt at fremstå som forskellig?

| Følg normen | Situationsbestemt forskellighed | Spiselig forskellighed | Tryg til at være sig selv |
|---|---|---|---|
| Folk holder sig "inden for linjerne". Afvigelser virker risikable | Lidt forskellighed tolereres i "lommer", fx uformelle kontekster | Det er ok at skille sig ud, hvis man er nem at spejle dig i | Det er trygt at være alle facetter af dig |

Offentlig/Public

# Inklusionsterrænnet

- Introducerer **5 væsentlige inklusionsvariabler** der afgør om friktion bliver udviklende eller nedbrydende
- Handler ikke om at putte folk i kasser men om at **identificere spændingspunkter**
- Skifter vores fokus fra det neurodivergente individ til **systemets inklusionsevne**
- Fra "hvem er problemet" til **"hvor er ubalancen"**



# Inklusionsterrænet

**Disclosure**
Hvem ved noget om min neurodiversitet?

Ukendt | Uformel/ situationsbestemt | Delvist formelt | Ude i det åbne

**Selvbevidsthed**
Forstår jeg mit eget "styresystem" og hvordan det påvirker?

Ikke bevidst el ubevidst forskellig | Principielt bevidst | Adfærds-bevidst | Identitetsmæssigt integreret



**Teambevidsthed**
Opfanger vi forskellighed?
Og hvad stiller vi op med det?

Overset | Fornemmet | Hvisket om | Anerkendt

**Teamfleksibilitet**
Hvordan agerer vi når nogen har brug for noget andet?

Samme vilkår for alle | Stiltiende undtagelser | Særlige undtagelser | Indbygget fleksibilitet



**Psykologisk tryghed**
Er det sikkert/ trygt at fremstå som forskellig?

Følg normen | Situationsbestemt forskellighed | Spiselig forskellighed | Tryg til at være sig selv

Offentlig/Public

# Inklusionsterrænet

**Disclosure**
Hvem ved noget om min neurodiversitet?

Ukendt | Uformel/ situationsbestemt | Delvist formelt | Ude i det åbne

**Selvbevidsthed**
Forstår jeg mit eget "styresystem" og hvordan det påvirker?

Ikke bevidst el ubevidst forskellig | Principielt bevidst | Adfærds-bevidst | Identitetsmæssigt integreret



**Teambevidsthed**
Opfanger vi forskellighed?
Og hvad stiller vi op med det?

Overset | Fornemmet | Hvisket om | Anerkendt

**Teamfleksibilitet**
Hvordan agerer vi når nogen har brug for noget andet?

Samme vilkår for alle | Stiltiende undtagelser | Særlige undtagelser | Indbygget fleksibilitet



**Psykologisk tryghed**
Er det sikkert/ trygt at fremstå som forskellig?

Følg normen | Situationsbestemt forskellighed | Spiselig forskellighed | Tryg til at være sig selv

Offentlig/Public

$$\text{Forskel} = \frac{\text{Individ}}{\text{Omgivelser}}$$

Offentlig/Public

# Disclosure

Hvem ved noget om min neurodiversitet?

| Ukendt | Uformel/ situationsbestemt | Delvist formelt | Ude i det åbne |
|---|---|---|---|
| Ingen ved noget om min ND, måske heller ikke mig selv | Kun delt i trygge relationer med udvalgte personer | Delt med udvalgte, fx leder men ikke team | "Not a secret, not a big deal! |



**1**

Handler om **hvor åbent man deler det faktum, at man er anderledes**

I Danmark discloser 60% til deres organisation

**2**

Hvis til stede:

- Man kan **imødekomme behov**
- Man **kan tale om det 1:1**
- Man kan **tale om forskellighed i teamet**

**3**

Hvis ikke til stede:

- **Støtte bliver tilfældig** og kommer til at bero på antagelser
- Vigtige signaler **gemmes for organisationen**

**4**

Disclosure altså er **altafgørende for vores handlerum**
HUSK – uden for organisatorisk kontrol!
Må og skal ikke tvinges frem.
Disclosure er **noget, vi gør os fortjent til.**

Offentlig/Public

# Selv-bevidsthed

Forstår jeg mit eget ”styresystem” og hvordan det påvirker?

| Ikke-bevidst el ubevidst forskellig | Principielt bevidst | Adfærds-bevidst | Identitetsmæssigt integreret |
|---|---|---|---|
| Jeg forstår ikke hvordan jeg er anderledes, eller hvad det betyder i samspil med andre | Jeg ved, at jeg er anderledes men har ikke koblet det til adfærd | Jeg ved, at jeg er anderledes, og at det påvirker samspil med andre | Jeg kender mine mønstre og formår at bringe dem dem aktivt ind i samarbejde |



**1**

Handler om at vide, **hvordan ens kognitive stil former fokus, energi og interaktion**

En vigtig forudsætning for at kunne tilpasse sig og navigere i samspil med andre

**2**

Universel variabel der **gælder os alle**

Noget tyder på, at neurodivergente har **andre selvbevidsthedsmønstre**: enten/eller →

Overtilpasning eller ufleksibilitet

**3**

Man **kan ikke kræve høj selvbevidsthed**, men man kan skabe en hverdag, hvor **refleksion og feedback er en normal del af samarbejdet**

**4**

Hvis manglende selvbevidsthed skaber (for) høj friktion, **så skal lederen på banen**

Kultur bliver aldrig stærkere end den værste adfærd, vi tillader. Team > individ

Offentlig/Public

# Team-bevidsthed

Opfanger vi forskellighed? Og hvad stiller vi op med det?

**Overset**
ND-forskelle opdages ikke eller fejlfortolkes som noget andet

**Fornemmet**
Folk opfanger "noget" men taler ikke om det

**Hvisket om**
Lokale antagelser eller snak i krogene

**Anerkendt**
Forskelle er kendte og navngivet i teamet



1. Handler om teamets/omgivelsernes evne til at **se og fortolke forskellighed**

2. Når forskellighed overses, bliver **friktion gjort til et personlighedstræk**

   Når forskellighed anerkendes, bliver **mønstre synlige og mulige at forbedre**

3. Ideelt set burde vi opfatte forskellighed som **information omkring hvordan arbejde udføres**

   - Ikke som indikation på personlighed

4. Lav teambevidsthed skaber grund for **rygter, fejlfortolkninger og stille eksklusion** – især når forskellen er neurodivergent

Offentlig/Public

# Team-fleksibilitet

Hvordan agerer vi, når nogen har brug for noget andet?

**Samme vilkår for alle**
Alle skal arbejde efter samme regler og formater

**Stiltiende undtagelser**
Regler bøjes i det stille, ikke italesat

**Særlige undtagelser**
Formelle justeringer i særlige tilfælde

**Indbygget fleksibilitet**
Vi forventer forskellighed og bygger det ind i måden, vi arbejder på



**1** Handler om hvordan vi reagerer, **når standard-opsætningen ikke passer til alle**

**2** De fleste virksomheder **ligger i "særlige undtagelser"**

Men det ideelle ville være hvis forskellighed **ikke blev behandlet som en undtagelse**

**3** Mange steder kræver det **disclosure** eller **forhandling** at få den fleksibilitet, men har behov for

Betyder at mange **lider i stilhed** → udbrændthed

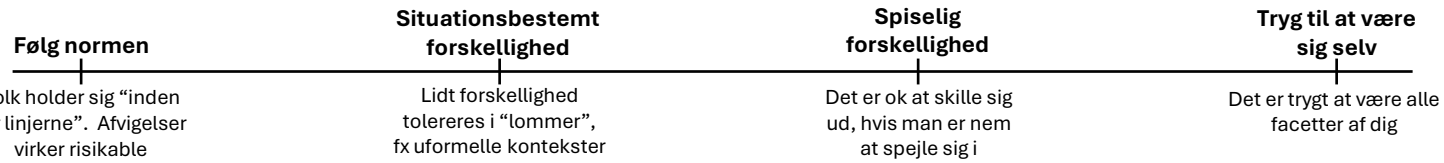
**4** Fleksibilitet **handler ikke om særbehandling** men om at bygge mere spændvidde ind i systemet

Vi får alle brug for denne fleksibilitet

Offentlig/Public

# Psykologisk tryghed

Er det trygt/sikkert at fremstå som forskellig?






**1** Gør kulturen det muligt at **bruge din energi på** at bringe **dit bedste jeg** på arbejde

I stedet for at bruge den på at **redigere dig selv for at passe ind**

**2** Ikke en **badebillet til at være skødesløs eller uvenlig.**

Vi skal have nultolerance over for røvhulleri

**3** At kunne bringe din friktion og dine anderledeshed på arbejde og **stadig blive opfattet som værdifuld og kompetent**

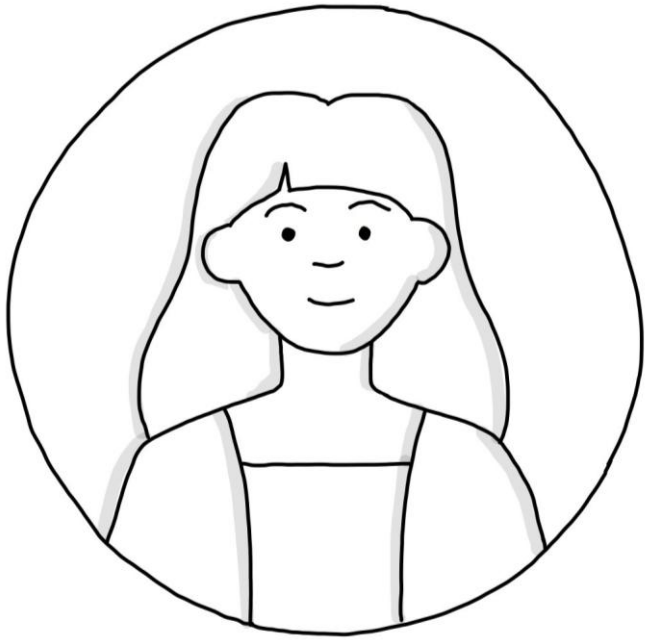
**4** Væsentligt fordi **konstant maskering dræner energi og forvrænger kommunikation**

Vi kan kun lære og forbedre os, hvis der er tryghed og transparens

Offentlig/Public

# Lea – den usynlige tilpasser

Hun fremstår skarp, effektiv og anerkendt, men det koster hende alt, hvad hun har



**Mønster:**
Lea er dybt bevidst om sine forskelle og skjuler dem med stor præcision.

Hun overforbereder sig, undgår kaotiske møder, tilpasser sit arbejde efter andres forventninger og dækker sin udmattelse med professionalisme.

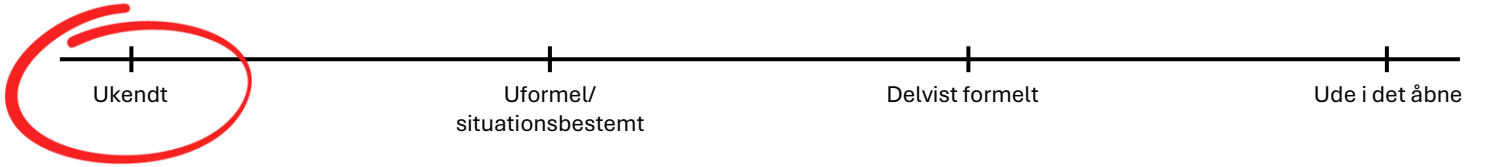
Teamet fornemmer vagt, at hun er "intens", men tolker det som ambition. Alle hendes tilpasninger er selvskabte – usynlige, uudtalte og ikke holdbare i længden.

**Risici:**
Kronisk udbrændthed skjult bag høj præstation.

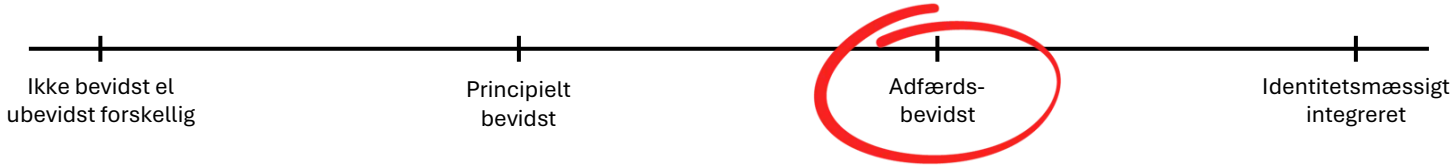
Offentlig/Public

# Inklusionsterrænet

**Disclosure**
Hvem ved noget om min neurodiversitet?

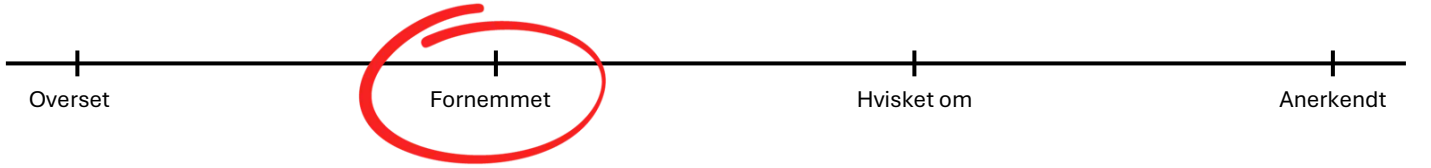



**Selvbevidsthed**
Forstår jeg mit eget "styresystem" og hvordan det påvirker?






**Teambevidsthed**
Opfanger vi forskellighed?
Og hvad stiller vi op med det?




**Teamfleksibilitet**
Hvordan agerer vi når nogen har brug for noget andet?





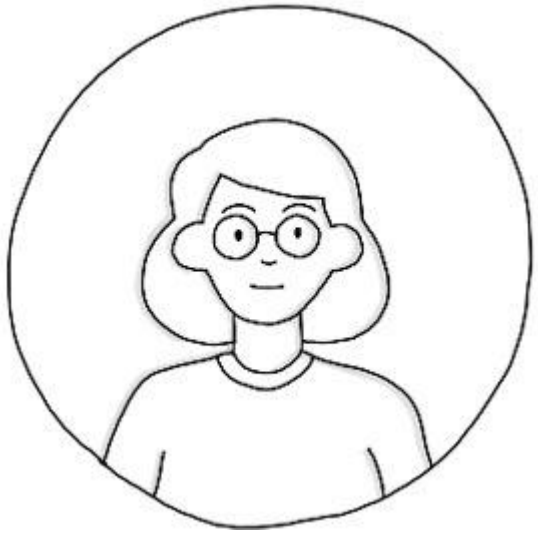

**Psykologisk tryghed**
Er det sikkert/ trygt at fremstå som forskellig?




Offentlig/Public

# Sara – den misforståede

Hun lider i stilhed og bliver stemplet som vanskelig



**Mønster:**
Sara har en mistanke om, at hun måske er neurodivergent, men har aldrig haft plads til at udforske det.

Hun reagerer ofte stærkt på uventede ændringer eller sansemæssig overbelastning. Hendes kolleger tolker det som humørsvingninger eller manglende professionalisme.

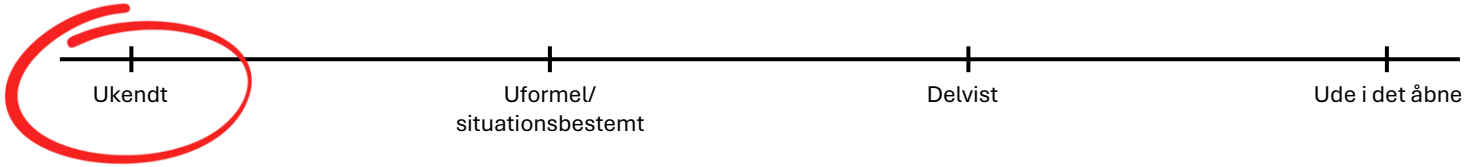
Uden et fælles sprog, uden tryghed og uden fleksibilitet bliver hendes situation en belastning snarere end en anledning til at gentænke teamets normer.

**Risici:**
Marginalisering, sammenbrud i samarbejde, internaliseret skam

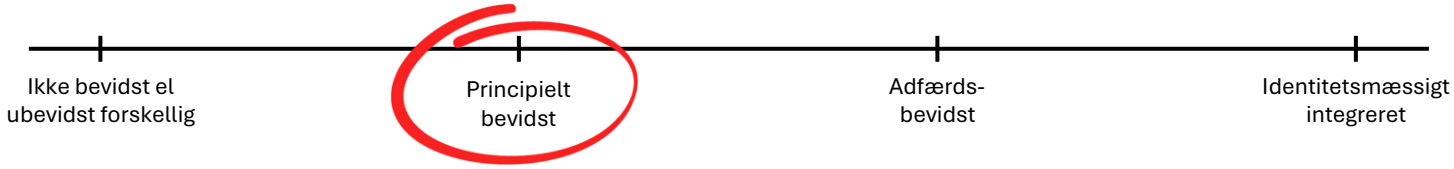
Offentlig/Public

# Inklusionsterrænet

**Disclosure**
Hvem ved noget om min neurodiversitet?

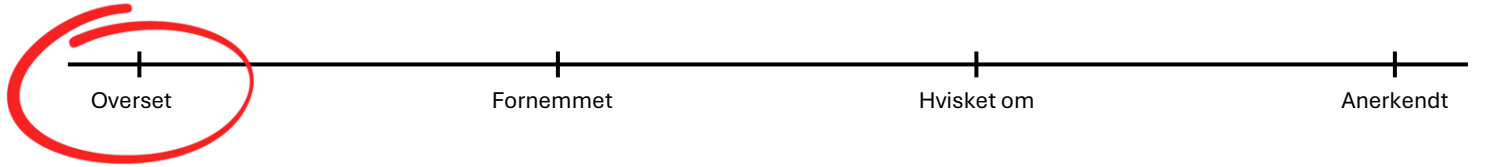



**Selvbevidsthed**
Forstår jeg mit eget "styresystem" og hvordan det påvirker?

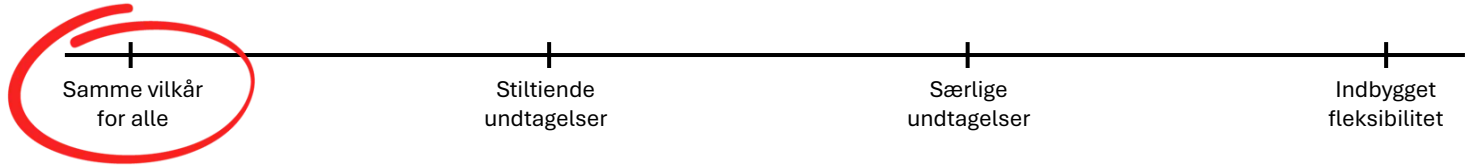





**Teambevidsthed**
Opfanger vi forskellighed?
Og hvad stiller vi op med det?

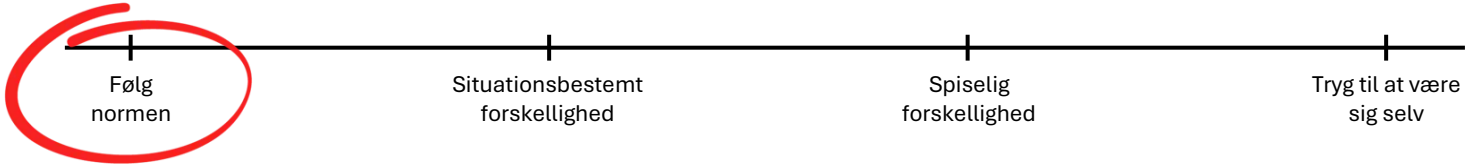



**Teamfleksibilitet**
Hvordan agerer vi når nogen har brug for noget andet?





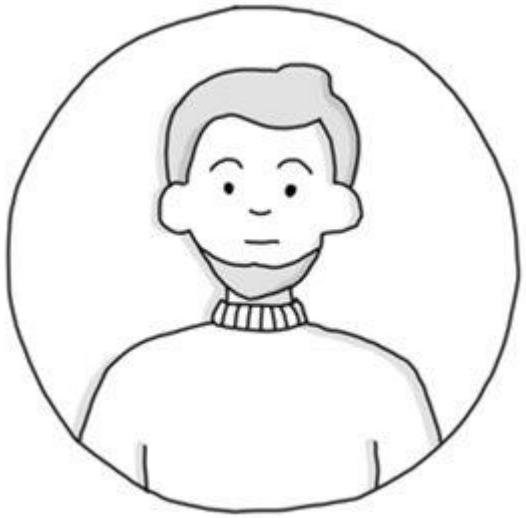

**Psykologisk tryghed**
Er det sikkert/ trygt at fremstå som forskellig?




Offentlig/Public

# Kasper – den unavgivne forstyrrer

Teamet er nysgerrigt og generøst, men Kasper skaber konstant friktion



**Mønster:**
Kasper udfordrer ofte struktur, skruer op for tonen og overser sociale signaler uden at opdage det selv. Teamet gør sig umage for at rumme ham: de skaber plads, tydeliggør forventninger og spørger åbent ind.

Men Kasper tolker omsorgen som kritik. Han ser sig selv som saglig og retfærdig og undrer sig over, hvorfor der opstår så mange gnidninger. Han antager, at han er logisk, og at det er andre der misforstår.

**Risici:**
Kronisk følelsesmæssigt arbejde lagt over på kolleger. Svært at gribe ind uden at det virker diagnosticerende. Hvis ingen siger noget, vokser modstand. Hvis nogen siger noget, kan det opleves som overgreb.

Offentlig/Public

# Inklusionsterrænet

**Disclosure**
Hvem ved noget om min neurodiversitet?

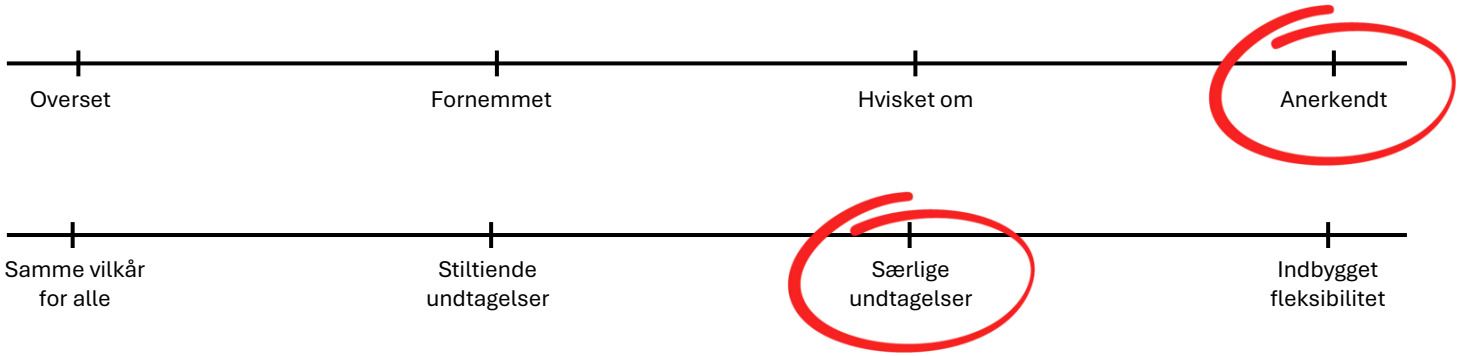
**Selvbevidsthed**
Forstår jeg mit eget "styresystem" og hvordan det påvirker?





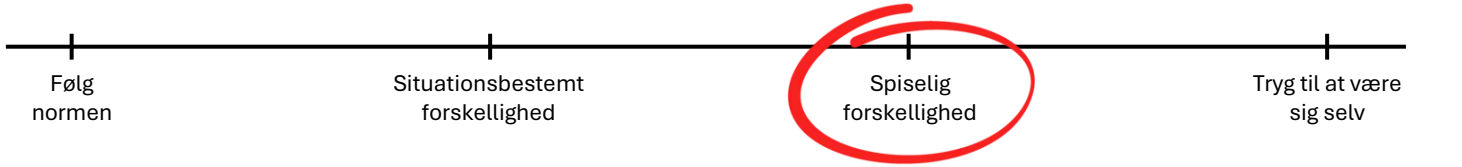

**Teambevidsthed**
Opfanger vi forskellighed?
Og hvad stiller vi op med det?

**Teamfleksibilitet**
Hvordan agerer vi når nogen har brug for noget andet?






**Psykologisk tryghed**
Er det sikkert/ trygt at fremstå som forskellig?




Offentlig/Public

# 5 takeaways

1. Neurodiversitet er et **vilkår og en ressource** – ikke fejl i individer, men et designspørgsmål i systemet
2. **Diversitet = friktion** – og fravær af friktion er et faresignal, ikke et mål
3. Friktion er også **kropslig og reguleringsmæssig**, ikke kun uenighed og holdninger
4. Inklusionsterrænet: **5 variabler**, der afgør om friktion bliver **udviklende eller nedbrydende**
5. Fokus-skift: Fra "**hvem er problemet**?" til "**hvor er ubalancen** i vores måde at arbejde på?"

Offentlig/Public

Katrine Hald Kjeldsen
Syndicate
khk@syndicate.dk
31213787
linkedin.com/in/katrinekjeldsen

Offentlig/Public