

## Zalecenia dla pracodawców dotyczące budowania włączającego środowiska pracy

**Każda osoba neuroatypowa jest inna.** Miewamy osobiwe potrzeby i wyrażamy siebie w zróżnicowany sposób. Tak jak w społeczeństwie ogółem, wśród osób neuroatypowych nie ma dwóch takich samych. Można mówić o pewnych powtarzających się cechach, choć i te uwidaczniają się u każdego w odmienny sposób.

Bywa tak, że osoby neuroatypowe mają sporo obaw dotyczących tego, jak odnajdą się w nowym miejscu i czy ich różność zostanie dobrze odebrana i zaakceptowana. Niepewność w tych aspektach towarzyszy nam całe życie, dlatego wiele osób nieneuroatypowych maskuje swoją inność po to, by dopasować się do typowego środowiska i standardowych oczekiwań. Niestety ma to swoje konsekwencje.

**Maskowanie to bardzo wymagająca i wyniszczająca strategia, pochłaniająca ogrom energii i emocji.** Osoba neuroatypowa musi być cały czas w gotowości, by przyjąć oczekiwany schemat zachowania — rezygnując przy tym z wszelkiej spontaniczności i swoich naturalnych reakcji, ukrywając samą siebie. Maskowanie wcześniej czy później odbija się także na naszej pracy, jej wynikach, wydajności, wreszcie satysfakcji z tego, co robi się zawodowo.

**Osobom neuroatypowym nie pomagają także wszechobecne uproszczenia i stereotypy.** Począwszy od wiecznie spóźniających się „nieogarniaczy”, przez spodziewane trudności w komunikacji interpersonalnej, po posiadanie wybitnych możliwości analitycznych, a tym samym jedyną słuszną karierę w nowych technologiach. To może być prawda, ale nie musi.

Grupa osób neuroatypowych jest zróżnicowana i charakteryzuje się najróżniejszymi potrzebami. Te dotyczące pracy najczęściej są związane z m.in.:

- bezpieczeństwem psychologicznym i zarządzaniem stresem,
- zarządzaniem czasem i decydowaniem o priorytetach,
- komunikacją z otoczeniem,
- organizacją miejsca i czasu pracy, i jej elastycznością,
- nadwrażliwością sensoryczną i przebodźcowaniem.

Lista przykładów z pewnością nie jest wyczerpująca. Nie opisuję także procesu samej zmiany czy jej wprowadzania. Nie sposób to rzetelnie i zwięźle opisać w oderwaniu od potrzeb danej organizacji. Wierzimy jednak, że ta garść pomysłów może być dla niektórych inspiracją czy okazją do pierwszej rozmowy o swoich potrzebach w pracy. Dla pracodawców zaś może być wskazówką, jak budować włączające miejsce pracy.

Jesteśmy pewni, że większość z zaproponowanych niżej rozwiązań przyda się każdej pracującej osobie, nie tylko neuroatypowej.

## Bezpieczeństwo psychologiczne i zarządzanie stresem

- Warto **zadbać o świadomość tego, czym jest neuroatypowość**. Zaoferować szkolenia osobom rekrutującym, zarządzającym pracą, ale i pozostałym współpracownikom. Pozwoli to minimalizować uprzedzenia i stygmatyzację.
- Ogłoszenie rekrutacyjne jest wizytówką pracodawcy. Warto, aby było przejrzyste, klarowne, wymieniało wymagane kompetencje i umiejętności.
- **Zachęcamy do otwartości na elastyczne sposoby rekrutacji**. Dla niektórych osób włączona kamera będzie ogromnym rozpraszaczem. Dla innych kłopotem będzie patrzenie w oczy rekrutera. Żadne z tych przykładowych preferencji nie wpływa na kompetencje kandydata.
- Im jaśniej i przejrzystej opisany jest sam proces rekrutacyjny i jego etapy tym lepiej. Warto dołączyć zakresy czasowe, jakie te etapy będą dzielić oraz ich przestrzegać.
- Moment włączania nowej osoby do organizacji także bywa stresujący. Warto opisać wcześniej, jak to będzie wyglądało i wspomóc nową osobę „buddym”. To doświadczony pracownik, który w pierwszych dniach pomoże odnaleźć się w firmie.
- Zadaniem dla niektórych — czasochłonnym, ale ogromnie wartościowym — będzie przegląd wewnętrznych polityk i procedur HR. Kolejno dostosowanie ich do bieżących przepisów antydyskryminacyjnych. Równie istotne będzie zamienienie ich w praktykę.
- **Stworzenie bezpiecznej przestrzeni do wymiany doświadczeń** choćby w ramach grupy pracowniczej o podobnych potrzebach czy „świadectwa” neuroatypowych osób zarządzających pozwolą na budowanie potrzebnego zaufania.

## Zarządzanie czasem i decydowanie o priorytetach

- **Wyznaczenie jasnych oczekiwań co do wykonywania zadań** będzie wielkim ułatwieniem dla pracownika. Im bardziej ustrukturyzowany cel, tym lepiej.
- Wielu z nas potrzebuje mieć wyznaczony termin, do którego pracuje nad daną rzeczą. Często czas tuż przed tym terminem bywa dla nas najbardziej produktywny.
- **Zachęcamy do stałego dialogu o priorytetach** — czy to w zespole, czy indywidualnie. Upewnianie się, że ich ewentualna zmiana została zarejestrowana.
- **Niepozostawianie miejsca na domysły**. Bywa, że zostawione pole do interpretacji przy braku jednoznacznych wskazań, wprawi nas w konsternację i utrudni dalszą pracę — im prościej, tym lepiej!
- **Warto omówić wspólnie największe bariery w zarządzaniu czasem** i w miarę możliwości starać się ich unikać. Dla niektórych bezproduktywna będzie „pusta” godzina przed pierwszym spotkaniem. Niektórzy na takim pierwszym spotkaniu o 8:00 rano nie będą w stanie się jeszcze skoncentrować.
- Część z nas jest bardzo oddana swojej pracy. Czerpie z niej ogromną satysfakcję. Tak wielką, że trudno jest się zatrzymać i zadbać o odpoczynek. Upewnij się okresowo, czy pamiętamy o regeneracji.

## Przejrzysta struktura i feedback w miejscu pracy

- Potrzebujemy informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy. Regularnie, ale i jakościowo. Feedback powinien dotyczyć konkretnych zadań, wyników pracy.
- **Pozytywny feedback.** Z pewnością nie można zapominać o takim feedbacku, który chwali dobrze wykonaną pracę. Potrafi on zmotywować osobę neuroatypową w niesłychany sposób. Zachęcam do dostrzegania mocnych stron i każdego sukcesu.
- Pozostawienie, przy zachowaniu granic wzajemnego szacunku, przestrzeni na zmieniające się czasem nastroje, czy dość polaryzujące emocje pozwoli nam poczuć się akceptowanymi.
- Zmienne potrzeby mogą się także manifestować w potrzebie większych lub mniejszych interakcji społecznych. Wspaniale byłoby znaleźć dla tego przestrzeń i przyzwolenie.
- **Logika procedur i przepisów, sprawiedliwe zasady, akceptująca atmosfera** pozwalają na zachowanie wewnętrznego a tym samym i zewnętrznego spokoju.
- Warto regularnie rozmawiać o rozwoju zawodowym. O tym, jak wpływa na osobę jej bieżąca praca. Dla części z nas ogromnie korzystne będzie zmienność i różnorodność zadań, co zaś dla osób świetnie wykonujących ten sam powtarzalny proces może być źródłem ogromnej frustracji.

## Elastyczność w organizacji miejsca i czasu pracy

- W tych miejscach, gdzie to możliwe, warto zadbać o **możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej**.
- Praca w oddaleniu od miejsca pracy wymaga innych środków komunikacji. Warto je omówić i ustalić wcześniej.
- Tam, gdzie to możliwe, **warto zadbać o elastyczność czasu pracy**. Nierzadko przesunięcie o godzinę startu pracy lub zorganizowanie dłuższej przerwy w trakcie dnia pracy i rozłożenie go na dwa bloki czasowe pozwoli wydobyć naszą efektywność.
- Jeśli charakter pracy na to pozwala, **rozważyć zadaniowy czas pracy**, aby spożytkować go maksymalnie produktywnie.
- Zapewnić ergonomiczne, zgodne z przepisami, miejsce pracy i niezbędne do niej narzędzia. W przypadku pracy zdalnej należy upewnić się, że i to miejsce pracy jest bezpieczne dla zdrowia osoby pracującej.
- W przypadku pracy w oddaleniu od biura wskazane jest wyszkolenie pracowników w zakresie szczególnej troski o utrzymanie relacji z firmą i zespołem oraz dbania o swój dobrostan.

## Nadwrażliwość sensoryczna

- Osobom szczególnie wrażliwym na bodźce słuchowe **można zasugerować używanie słuchawek lub zatyczek** jako rozwiązanie. Warto wcześniej ustalić znak/sposób zaznaczenia, że chcemy z tą osobą porozmawiać.
- O ile to możliwe, **wyznaczyć w miejscu pracy strefę lub pokój ciszy** — jeśli nie do pracy stałej to chociaż do czasowego odpoczynku — pozbawione wszelkich dźwięków (rozmów, telefonów, muzyki, nawet tej słuchanej przez słuchawki).
- **Wskazanie miejsca do spożywania posiłków lub wydzielenie kuchni czy jadalni** zminimalizuje ryzyko zetknięcia się z niespodziewanymi zapachami w miejscu wykonywania pracy.

- **Regulacja natężenia oświetlenia oraz temperatury** w miejscu pracy pozwolą dostosować je do komfortowych warunków.
- Spróbować zrozumieć, że coś może być „niedotykalne“ albo „nieakceptowalne sensorycznie“ i nie jest to powód do gromkich zdziwień czy niepotrzebnych komentarzy.
- I na koniec – pytajmy się wzajemnie, jak się czujemy. **Obopólna życzliwość i troska budują porozumienie.**

By budować włączające miejsce pracy, warto uświadomić sobie, że jest to proces, a nie jednorazowe działanie. Niektóre proponowane tu rozwiązania nic nie kosztują i potrzeba do nich jedynie odrobiny chęci i ciekawości.

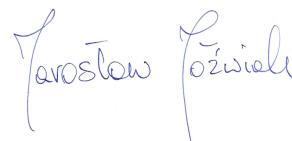
Kluczowe jest ustalenie z każdą osobą pracującą zarówno oczekiwań związanych z pracą, jak i ze sposobem komunikacji. Zapytanie o jej preferencje, ograniczenia, ale też strategię działania w różnych sytuacjach. Potrzeba bowiem zapewnienia czasu i rozwiązań do uczenia się szacunku dla różnorodności. Takie podejście tworzy przestrzeń dla prawdziwej otwartości, która pozwala każdemu z nas rozkwitać — nie tylko osobom neuroatypowym.

Ela Bonda



Dyrektorka ds. różnorodności i włączania  
Prezeska Stowarzyszenia Bliżej ADHD

Dr hab. n. med. Jarosław Józwiak



PsychiatraPlus  
Przewodniczący Rady Naukowej  
Stowarzyszenia Bliżej ADHD