



Development and Retention of Autistic Staff in Hospitality

Moduł 2

Umiejętności miękkie w zarządzaniu hotelarstwem

Autor: Kallis Filoxeniaki Ltd.

Cypr



Co-funded by
the European Union

Numer projektu: 2023-1-IT01-KA220-VET-000152721

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Tytuł modułu	Moduł 2: Umiejętności miękkie w zarządzaniu hotelarstwem
CELE NAUCZANIA	Moduł 2 ma na celu: 1. Kształtowanie u uczniów umiejętności miękkich niezbędnych do wspierania pracowników autystycznych. 2. Rozwijanie kompetencji komunikacyjnych uczniów. 3. Nauczanie technik aktywnego słuchania. 4. Wprowadzenie analizy SWOT jako narzędzia wspierającego rozwiązywanie problemów. 5. Pomoc uczestnikom w rozróżnianiu przywództwa od zarządzania. 6. Poszerzenie wiedzy uczestników na temat różnorodności oraz sposobów skutecznego reagowania na nią w środowisku pracy.

EFEKTY KSZAŁCENIA

Po ukończeniu Modułu 2 uczestnicy będą potrafili:

- 1. Zrozumieć umiejętności miękkie niezbędne do wspierania i zarządzania pracownikami autystycznymi.**
- 2. Rozwijać skuteczne umiejętności komunikacyjne, w tym techniki aktywnego słuchania.**
- 3. Stosować odpowiednie narzędzia, takie jak analiza SWOT, w rozwiązywaniu problemów.**
- 4. Okazywać empatię oraz lepiej rozumieć znaczenie różnorodności w miejscu pracy.**
- 5. Efektywnie zarządzać zadaniami i czasem.**

1. Wstęp

W miejscu pracy pracownicy autystyczni mogą odnieść korzyść z odpowiedniego wsparcia - często nawet drobne zmiany potrafią przynieść ogromną różnicę. Oprócz wielu mocnych stron, osoby autystyczne często wyróżniają się wyjątkowymi umiejętnościami w takich obszarach jak: koncentracja, rzetelność, wytrwałość, dokładność, dbałość o szczegóły, umiejętności techniczne (np. w zakresie IT), wiedza faktograficzna oraz bardzo dobra pamięć.

Jeśli jesteś menedżerem, specjalistą ds. HR lub członkiem zespołu rekrutacyjnego, istotne jest, aby zrozumieć, jak skutecznie wspierać pracowników autystycznych. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z osobą autystyczną, czy neurotypową, od menedżerów oczekuje się rozwiniętych umiejętności miękkich. Choć wiedza specjalistyczna związana z danym stanowiskiem jest niezbędna, to najlepsi pracownicy zazwyczaj wyróżniają się dodatkowymi kompetencjami, takimi jak jasna komunikacja, praca zespołowa i efektywne zarządzanie czasem. Umiejętności te określa się mianem **umiejętności miękkich**.

2. Umiejętności komunikacyjne

Niektóre osoby mogą mieć trudności z posługiwaniem się językiem mówionym lub z interpretowaniem wypowiedzi innych. Inne mogą napotykać trudności w odczytywaniu sygnałów niewerbalnych, takich jak mimika, gesty czy kontakt wzrokowy. Interakcje społeczne bywają dla nich przytłaczające - zwłaszcza gdy zawierają elementy języka abstrakcyjnego, sarkazmu lub wymagają rozpoznania, kiedy należy mówić, a kiedy słuchać.

Na przykład osoby autystyczne mogą interpretować język bardzo dosłownie, co może prowadzić do nieporozumień w przypadku użycia idiomów, metafor czy pośrednich sugestii. W trakcie dyskusji grupowych mogą mówić przez dłuższy czas lub sprawiać wrażenie wycofanych - nie z braku zainteresowania, lecz ze względu na sposób, w jaki przetwarzają sygnały społeczne.

Ze względu na te różnice niezwykle istotne jest, aby menedżerowie rozwijali umiejętności komunikacyjne, które można elastycznie dostosowywać do różnych sytuacji i potrzeb. Obejmuje to m.in. aktywne słuchanie i mówienie, okazywanie empatii oraz uważność na ton głosu, mowę ciała i kontekst. Warto również pamiętać, że sposób komunikacji może się różnić w zależności od kanału - rozmowa twarzą w twarz, rozmowa telefoniczna, komunikacja mailowa czy za pośrednictwem platform cyfrowych mogą wymagać innego podejścia.

Główne rodzaje komunikacji w miejscu pracy

1. *Komunikacja werbalna* - bezpośrednia rozmowa służąca przekazywaniu pomysłów, informacji lub instrukcji.
2. *Komunikacja niewerbalna* – przekazywanie treści za pomocą tonu głosu, mowy ciała, mimiki i kontaktu wzrokowego.
3. *Komunikacja pisemna* – wymiana informacji za pomocą tekstu, np. e-maili, notatek służbowych lub dokumentów.
4. *Komunikacja wizualna* – posługiwanie się obrazami, diagramami, infografikami lub wykresami w celu lepszego zobrazowania przekazywanych treści.

2. a. Komunikacja niewerbalna

Komunikacja niewerbalna to przekazywanie informacji bez użycia słów – zarówno mówionych, jak i pisanych. Obejmuje ona mimikę twarzy, gesty, postawę oraz ruchy ciała. W odróżnieniu od komunikacji werbalnej, która najczęściej służy przekazywaniu faktów, sygnały niewerbalne odgrywają kluczową rolę w budowaniu relacji oraz wyrażaniu emocji, postaw i cech osobowości.

Ludzie wykorzystują komunikację niewerbalną m.in. do powitań, wyrażania emocji i prowadzenia codziennych interakcji. Takie sygnały mogą uzupełniać, wzmacniać, a niekiedy nawet całkowicie zastępować komunikaty werbalne.

Typowe formy komunikacji niewerbalnej

- Kontakt wzrokowy
- Mimika twarzy
- Gesty
- Ruchy ciała
- Postura
- Przestrzeń osobista (proksemika)
- Parajęzyk (ton, wysokość, głośność)
- Dotyk

Dla menedżerów umiejętność rozpoznawania i adekwatnego reagowania na sygnały niewerbalne ma kluczowe znaczenie w tworzeniu środowiska pracy opartego na szacunku i integracji - szczególnie w przypadku pracowników autystycznych, którzy mogą interpretować lub stosować tego rodzaju sygnały w odmienny sposób.

3. Umiejętności aktywnego słuchania

Aktywne słuchanie to kluczowy element skutecznej komunikacji. Oznacza ono znacznie więcej niż tylko odbieranie dźwięków - wymaga świadomego skupienia uwagi na rozmówcy oraz szczerzej próby zrozumienia znaczenia i intencji wypowiedzi. To bycie w pełni obecnym i zaangażowanym w rozmowę, a nie jedynie oczekiwanie na swoją kolej, by zabrać głos.

W praktyce słuchanie bywa często ważniejsze niż mówienie. Celem aktywnego słuchacza nie jest natychmiastowa reakcja w postaci zgody czy sprzeciwu, lecz dogłębne zrozumienie perspektywy drugiej osoby i wyrażenie tego zrozumienia w sposób przemyślany i pełen szacunku.

3c. Wskazówki dotyczące aktywnego słuchania

✓ Zalecane działania

- Słuchaj więcej, niż mówisz.
- Pozwól rozmówcy dokończyć wypowiedź bez przerywania.
- Zadawaj pytania otwarte, które zachęcają do dalszej wypowiedzi.
- Zachowuj skupienie i uważność przez całą rozmowę.
- Bądź świadomy własnych uprzedzeń, które mogą wpływać na odbiór komunikatu.
- Kontroluj emocje, zwłaszcza w trudnych lub stresujących sytuacjach.
- Utrzymuj kontakt wzrokowy i potakuj, aby okazać zaangażowanie i zrozumienie.
- Zwracaj uwagę nie tylko na wypowiedzane słowa, lecz także na emocje i intencje rozmówcy.

✗ Czego unikać

- Nie przerywaj rozmówcy i nie mów jednocześnie z nim.
- Nie kończ zdań za innych - pozwól im wypowiedzieć się w pełni.
- Nie wyciągaj pochopnych wniosków bez pełnego zrozumienia.
- Unikaj oskarżycielskiego języka i nie obwiniaj innych.
- Nie wdawaj się w kłótnie i nie przyjmuj postawy obronnej.
- Nie wykonuj kilku zadań naraz ani nie okazuj zniecierpliwienia.
- Nie planuj swojej odpowiedzi w trakcie, gdy druga osoba jeszcze mówi.
- Nie pozwól, by uprzedzenia ograniczały otwartość na nowe pomysły.

Aktywne słuchanie ma szczególne znaczenie w pracy z pracownikami autystycznymi, ponieważ sprzyja budowaniu zaufania, minimalizuje ryzyko nieporozumień oraz wspiera komunikację, która jest jasna, zrozumiała i pełna szacunku.

4. Empatia

Psycholog Daniel Goleman wyróżnił trzy kluczowe elementy empatii, które odgrywają istotną rolę w skutecznym przywództwie i komunikacji międzyludzkiej:

1. Zrozumienie innych
2. Wspieranie rozwoju innych

3. Wykorzystywanie różnorodności

4. a. Zrozumienie innych

Jest to najbardziej rozpoznawalny aspekt empatii. Jak definiuje go Daniel Goleman: „wyczuwanie uczuć i perspektyw innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich problemami”.

Osoby posiadające tę umiejętność:

- Są szczególnie wyczulone na sygnały emocjonalne, w tym subtelne formy komunikacji niewerbalnej.
- Słuchają aktywnie i z empatią, często dostrzegając również to, co niewypowiedziane.
- Wykazują autentyczną wrażliwość na doświadczenia oraz sposób myślenia i odczuwania innych osób.
- Udzielają wsparcia i pomocy, opierając się na jasnym zrozumieniu emocjonalnych potrzeb rozmówcy.

4. b. Wspieranie rozwoju innych

Ten aspekt empatii polega na aktywnym reagowaniu na potrzeby innych oraz wspieraniu ich rozwoju i doskonalenia się. Osoby posiadające tę umiejętność:

- Doceniają mocne strony oraz osiągnięcia innych osób.
- Udzielają konstruktywnej informacji zwrotnej, skoncentrowanej na wspieraniu rozwoju, a nie na krytyce.
- Oferują możliwość coachingu i mentoringu, zachęcając do nauki i doskonalenia umiejętności.
- Przydzielają znaczące zadania i wyzwania, które sprzyjają rozwojowi zawodowemu oraz budowaniu pewności siebie.

Pierwsze dwa elementy empatii - *zrozumienie innych* oraz *wspieranie ich rozwoju* - mają szczególne znaczenie w zarządzaniu zróżnicowanymi zespołami, w tym również osobami z neuroodmiennościami. Praktykując empatię zarówno na poziomie percepcji, jak i działania, menedżerowie są w stanie tworzyć bardziej integracyjne, pełne szacunku i wspierające środowisko pracy.

4. c. Wykorzystywanie różnorodności

Wykorzystanie różnorodności oznacza umiejętność tworzenia i rozwijania możliwości poprzez różnorodność ludzi, uznanie i docenianie tego, że każdy z nas wnosi coś innego do zespołu. Jest to szczególnie ważne przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu osoby autystycznej. Wykorzystanie różnorodności nie polega na traktowaniu wszystkich w ten sam sposób, lecz na dostosowywaniu sposobu interakcji z innymi do ich potrzeb i uczuć. Osoby posiadające tę umiejętność szanują wszystkich i potrafią się z nimi porozumieć, niezależnie od ich pochodzenia. Zasadniczo postrzegają różnorodność jako szansę, rozumiejąc, że zróżnicowane zespoły funkcjonują znacznie lepiej niż zespoły bardziej jednorodne. Osoby, które potrafią dobrze wykorzystywać różnorodność, potrafią również przeciwstawiać się nietolerancji, uprzedzeniom i stereotypom, gdy je dostrzegają, tworząc atmosferę szacunku wobec wszystkich.

5. Umiejętności rozwiązywania problemów

Rozwiązywanie problemów to kluczowa umiejętność, zarówno dla menedżerów, jak i członków zespołu. Polega na identyfikowaniu wyzwań, analizowaniu ich przyczyn oraz znajdowaniu skutecznych i praktycznych rozwiązań. Dwa popularne, ustrukturyzowane podejścia wspierające ten proces to *analiza SWOT* oraz *modele podejmowania decyzji*.

5. a. Zastosowanie analizy SWOT do rozwiązywania problemów

Chociaż analiza SWOT była pierwotnie stosowana w strategii biznesowej (Dess, Lumpkin & Taylor, 2005), może również wspierać osoby indywidualne oraz zespoły w radzeniu sobie z wyzwaniami w miejscu pracy.

Model zarządzania strategicznego (Bratton & Gold, 2003) wyróżnia pięć etapów stosowania analizy SWOT w rozwiązywaniu problemów:

1. Misja i cele – określenie podstawowych wartości i głównych celów.
2. Analiza otoczenia – identyfikacja wewnętrznych mocnych i słabych stron oraz zewnętrznych szans i zagrożeń.

3. Formułowanie strategii – ocena zidentyfikowanych czynników i wybór najskuteczniejszej strategii działania.
4. Wdrażanie strategii – realizacja przyjętego planu.
5. Ocena strategii – analiza efektów i wprowadzenie ewentualnych korekt.

Stosując analizę SWOT, zespoły mogą podejmować bardziej świadome i strategiczne decyzje, oparte na zrozumieniu własnych możliwości oraz wpływów zewnętrznych.

5. b. Podejmowanie decyzji w celu rozwiązywania problemów

Skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga również umiejętności jasnego i logicznego podejmowania decyzji. Jak opisali Ritchie i Thompson (1988), proces ten obejmuje szereg uporządkowanych kroków:

- Zdefiniowanie problemu
- Zebranie odpowiednich informacji
- Wypracowanie możliwych rozwiązań
- Rozważenie zalet i wad każdej opcji
- Wybór najlepszego rozwiązania
- Wdrożenie wybranej opcji
- Przegląd wyników i wprowadzenie niezbędnych zmian

Stosowanie takiego ustrukturyzowanego podejścia pomaga podejmować decyzje w sposób przemyślany i obiektywny, co ma szczególne znaczenie w dynamicznych lub złożonych środowiskach pracy.

6. Praca zespołowa

Skuteczna praca zespołowa zależy m.in. od odpowiedniego rozmiaru zespołu, który może się różnić w zależności od rodzaju zadania lub kontekstu. Podczas gdy zespoły sportowe funkcjonują według jasno określonych zasad i liczebności, zespoły robocze mogą elastycznie zmieniać swoją wielkość w zależności od potrzeb danego projektu. Na produktywność wpływają także takie czynniki, jak dostęp do zasobów (np. sali konferencyjnej czy odpowiednich narzędzi), wsparcie ze strony organizacji oraz jasno określone role, które pozwalają każdemu członkowi zespołu zrozumieć swoje obowiązki.

Praca zespołowa jest obecna w różnych środowiskach - od korporacji i szkół, przez sport, aż po sektor opieki zdrowotnej. Stopień współzależności w zespole może być zróżnicowany: niektóre zespoły (np. w golfie) wymagają minimalnej koordynacji, podczas gdy inne (np. w koszykówce czy na sali operacyjnej) opierają się na intensywnej komunikacji i ścisłej współpracy.

6. a. Skuteczna praca zespołowa

Aby funkcjonować efektywnie, zespoły muszą wykazywać się określonymi cechami:

- Spójność - silne poczucie jedności i przynależności sprzyja osiąganiu lepszych wyników.
- Komunikacja - jasna i konsekwentna wymiana informacji pomaga rozwiązywać konflikty, redukować niejasności oraz ukierunkować członków zespołu na wspólny cel.
- Wspólne cele – gdy wszyscy dążą do tego samego, praca zespołowa staje się bardziej skupiona i sprzyja wzajemnemu wsparciu.
- Zaangażowanie – członkowie oddani celowi wnoszą aktywny i wiarygodny wkład w pracę zespołu.
- Odpowiedzialność – egzekwowanie odpowiedzialności od każdego członka wspiera postęp i wzmacnia zaangażowanie całego zespołu.

Wszystkie te cechy są ze sobą powiązane - silna komunikacja wzmacnia spójność, która z kolei zwiększa zaangażowanie i napędza sukces zespołu.

7. Umiejętności adaptacyjne

Adaptacyjność to zdolność do dostosowywania swoich działań, podejścia lub sposobu myślenia w odpowiedzi na nowe lub zmieniające się okoliczności. W świecie, który nieustannie ewoluje - na skutek rozwoju technologii, zmian rynkowych czy wydarzeń globalnych - umiejętność adaptacji staje się niezbędna. Przykładowo, gdy dany produkt znika z rynku, naturalnie zmieniamy swoje preferencje, wybierając dostępne alternatywy. Tego rodzaju decyzja, choć prosta, odzwierciedla adaptacyjność w praktyce.

Jednak zdolność do adaptacji wykracza poza zwykłe wprowadzanie zmian. Oznacza umiejętność elastycznego i skutecznego reagowania bez zakłóceń w działaniu czy znaczących opóźnień. Wymaga otwartości, odporności psychicznej oraz gotowości do modyfikowania

zachowań w obliczu nowych wyzwań. W kontekście licznych nieprzewidywalnych czynników wpływających na nasze otoczenie - takich jak zmieniające się przepisy prawa, sytuacja gospodarcza czy dynamika środowiska pracy - rozwijanie adaptacyjności jest kluczowe zarówno dla sukcesu osobistego, jak i zawodowego.

7. a. Wskazówki dotyczące poprawy zdolności adaptacyjnych

Chociaż niektórzy ludzie mogą być z natury bardziej elastyczni, elastyczność to umiejętność, którą można rozwijać z czasem dzięki praktyce i zwiększonej świadomości. Oto kilka sposobów na jej wzmocnienie:

- **Obserwacja i monitorowanie otoczenia:** wskazane jest zachowanie czujności wobec zmian zachodzących w środowisku społecznym, technologicznym lub zawodowym, co umożliwia podejmowanie działań w sposób proaktywny, a nie jedynie reaktywny.
- **Otwartość na naukę:** utrzymywanie postawy ukierunkowanej na ciągłe zdobywanie wiedzy oraz nowych umiejętności sprzyja utrzymaniu elastyczności i aktualności w zmieniających się warunkach.
- **Ograniczanie prokrastynacji:** odkładanie decyzji i działań może utrudniać wdrażanie koniecznych zmian; szybka i zdecydowana reakcja w nowych sytuacjach zwiększa skuteczność działania.
- **Akceptacja nieuchronności zmian:** uznanie, że zmiany stanowią naturalny element życia, pomaga rozwijać sposób myślenia oparty na postrzeganiu zmian jako szans, a nie zagrożeń, co wzmacnia odporność emocjonalną.

8. Zarządzanie czasem

Zarządzanie czasem to celowy proces planowania i organizowania podziału czasu między zadania, mający na celu zwiększenie *produktywności*, *efektywności* oraz *dobrostanu psychicznego*. Obejmuje równoważenie obowiązków zawodowych, osobistych i czasu wolnego, przy jednoczesnym uznaniu czasu za zasób ograniczony.

Skuteczne zarządzanie czasem umożliwia lepszą kontrolę nad harmonogramem, redukuje poziom stresu oraz sprzyja bardziej skoncentrowanej i znaczącej pracy. Choć pierwotnie było powiązane z praktyką biznesową, obecnie znajduje zastosowanie w różnych obszarach życia codziennego i zawodowego. Sprawny system zarządzania czasem zakłada

wyznaczanie celów, ustalanie priorytetów, planowanie działań oraz regularne monitorowanie postępów. Warto również zauważyć, że kulturowe postrzeganie czasu może wpływać na sposób, w jaki jest on organizowany i wykorzystywany.

W kontekście projektowym skuteczne zarządzanie czasem stanowi warunek niezbędny do dotrzymywania terminów, utrzymania właściwego przebiegu działań oraz osiągania założonych rezultatów. Niewłaściwe gospodarowanie czasem często prowadzi do opóźnień i obniżenia efektywności pracy.

8. a. Korzyści efektywnego zarządzania czasem

1. *Obniżenie poziomu stresu* – unikanie presji związanej z działaniem na ostatnią chwilę oraz przekraczaniem terminów.
2. *Więcej czasu wolnego* – możliwość przeznaczenia czasu na odpoczynek, hobby lub rozwój osobisty
3. *Nowe możliwości* – wygospodarowanie przestrzeni na realizację bardziej ambitnych i znaczących zadań.
4. *Skuteczna realizacja celów* – utrzymanie koncentracji i dobrej organizacji sprzyja osiągnięciu założonych rezultatów.

8. b. Strategie skutecznego zarządzania czasem

1. *Wyznaczanie jasnych celów* – dzielenie celów na mniejsze, łatwe do zrealizowania etapy sprzyja systematycznemu postępowi.
2. *Ustalanie priorytetów* – koncentracja na zadaniach o największym znaczeniu, np. z wykorzystaniem macierzy Eisenhowera.
3. *Ograniczanie czasu przeznaczanego na zadania* – wyznaczanie ram czasowych sprzyja utrzymaniu efektywności.
4. *Robienie przerw* – krótkie, regularne przerwy pomagają w utrzymaniu koncentracji i poziomu energii.
5. *Organizacja* – stosowanie narzędzi takich jak kalendarze czy listy zadań ułatwia organizację pracy.
6. *Ograniczanie zbędnych czynności* – eliminowanie rozpraszaczy i zadań o niskiej wartości zwiększa efektywność.

7. *Planowanie z wyprzedzeniem* – wcześniejsze przygotowanie planu na dzień lub tydzień pozwala uniknąć nieprzewidzianych trudności.

9. Zarządzanie zadaniami

Zarządzanie zadaniami to proces nadzorowania realizacji zadania na wszystkich etapach jego cyklu życia — od rozpoczęcia aż do zakończenia. Obejmuje planowanie, realizację, monitorowanie oraz raportowanie. Skuteczne zarządzanie zadaniami wspiera osiąganie celów indywidualnych oraz umożliwia zespołom efektywną współpracę przy realizacji wspólnych założeń. Zadania mogą różnić się stopniem złożoności - od prostych czynności rutynowych po działania wieloetapowe, wymagające koordynacji pomiędzy różnymi rolami i zasobami.

Sprawne zarządzanie zadaniami uwzględnia wszystkie istotne elementy, takie jak:

- status i postęp zadania,
- poziom priorytetu,
- ramy czasowe i terminy realizacji,
- przydział personelu oraz zasobów budżetowych,
- zależności między zadaniami i ich powtarzalność,
- system powiadomień i bieżących aktualizacji.

Elementy te można pogrupować w ramach podstawowych działań związanych z zarządzaniem zadaniami. W przypadku pracy zespołowej oraz projektów o większej skali, zastosowanie specjalistycznych narzędzi - takich jak systemy przepływu pracy czy oprogramowanie do zarządzania projektami - umożliwia usprawnienie koordynacji oraz poprawę przejrzystości realizowanych zadań.

Zarządzanie zadaniami często stanowi część szerszych systemów, takich jak zarządzanie projektami lub zarządzanie procesami. Pełni funkcję fundamentu, na którym budowane są ustrukturyzowane przepływy pracy, sprzyjające zwiększeniu efektywności organizacyjnej. W podejściu zorientowanym na zadania, harmonogramy utrzymywane są w sposób przejrzysty i aktualny, a skuteczna koordynacja działań zespołu przyczynia się do systematycznego postępu w realizacji celów projektowych.

Zadania zazwyczaj przechodzą przez różne etapy w trakcie swojego cyklu życia. Typowe statusy zadań obejmują:

- *Gotowe*
- *Przydzielone*
- *Rozpoczęte*
- *Wstrzymane*
- *Zakończone*
- *Sprawdzone*
- *Anulowane*
- *Wygasłe*

Uwaga: pełny cykl życia zadania bywa ilustrowany przy użyciu diagramów stanów (ang. task state diagrams), które wizualizują przejścia pomiędzy poszczególnymi statusami zadania - przykładem mogą być modele opracowane przez IBM.

9. a. Ramy celów SMART

Cele SMART pomagają wyznaczać cele, które są jasne, konkretne i możliwe do osiągnięcia. Każda litera akronimu SMART odnosi się do jednego z pięciu kluczowych kryteriów:

Litera	Znaczenie	Podsumowanie
S	<i>Sprecyzowany</i> (Specific)	Jasno określony — kto, co, gdzie i dlaczego?
M	<i>Mierzalny</i> (Measurable)	Możliwy do oceny poprzez dane ilościowe lub mierzalne rezultaty.
A	<i>Osiągalny</i> (Achievable)	Realistyczny, uwzględniający dostępne zasoby i czas
R	<i>Istotny</i> (Relevant)	Zgodny z szerszymi celami lub strategią
T	<i>Określony w czasie</i> (Time-bound)	Posiadający ustalony termin lub wyraźne ramy czasowe

10. Kreatywność

Dawniej uważano, że kreatywność wynika głównie z aktywności prawej półkuli mózgu, co wspierało przekonanie, iż osoby z dominacją lewej półkuli są bardziej analityczne i mniej emocjonalne. Jednak współczesne ustalenia z zakresu neurobiologii wskazują, że kreatywność jest procesem znacznie bardziej złożonym, wymagającym dynamicznej interakcji różnych obszarów mózgu. Kluczową rolę odgrywają w nim emocje oraz pamięć, a szczególnie zdolność do odejścia od schematycznego, rutynowego myślenia.

W artykule opublikowanym na stronie **Livestrong** autorka Tracey R. podkreśla, że kreatywność jest efektem specyficznych wzorców aktywacji i hamowania w obrębie ścieżek neuronowych. Taka unikalna aktywność mózgu sprzyja *myśleniu dywergencyjnemu*, które umożliwia spojrzenie na problemy z nowych perspektyw oraz kwestionowanie tradycyjnych sposobów działania.

Kreatywność stanowi przedmiot badań w wielu dziedzinach, takich jak psychologia, kognitywistyka, edukacja, technologia, sztuka oraz sztuczna inteligencja. Analizowany jest jej związek z inteligencją, cechami osobowości, funkcjonowaniem mózgu, zdrowiem psychicznym, a także możliwościami rozwijania kreatywności poprzez edukację i szkolenia. Coraz większe znaczenie przypisuje się również roli kreatywności w kontekście rozwoju gospodarczego oraz innowacyjności.

W środowisku organizacyjnym kreatywność uznawana jest za kluczowy czynnik wpływający na efektywność działania i zdolność do adaptacji. Warto jednak zaznaczyć, że jej wpływ na wyniki może różnić się w zależności od misji organizacji, warunków zewnętrznych, specyfiki branży oraz oczekiwań klientów. Aby możliwe było rzetelne ocenienie wkładu kreatywności, konieczne jest zrozumienie, w jaki sposób funkcjonuje dana organizacja, jakie wyznaje wartości oraz jak definiowany jest w niej sukces.

11. Przywództwo

Przywództwo to zdolność do wywierania wpływu, ukierunkowywania działań oraz wspierania innych w osiągnięciu wspólnych celów. Prawdziwe przywództwo nie opiera się na popularności, formalnej władzy czy charyzmie — choć cechy te mogą towarzyszyć liderom -lecz na umiejętności inspirowania do działania, podejmowania przemyślanych decyzji i wspierania rozwoju innych osób.

Skuteczne przywództwo zakłada świadomość, że sukces nie jest wynikiem działania w izolacji. Istotną rolę odgrywa tu zaangażowanie w rozwój członków zespołu poprzez oferowanie wsparcia, motywacji i możliwości, które umożliwiają łączenie indywidualnego potencjału z celami organizacyjnymi. Przywództwo wykracza poza zarządzanie zadaniami - obejmuje także motywowanie ludzi poprzez klarownie określone kierunki działania.

W analizie przywództwa często pojawiają się błędne przekonania. Zamiast skupiać się na zewnętrznych cechach, takich jak charyzma czy autorytet, skuteczne przywództwo należy oceniać przez pryzmat wpływu, odpowiedzialności i wizji.

Silni liderzy działają w różnych obszarach życia społecznego - od środowisk korporacyjnych i instytucji publicznych, po szkoły, organizacje pozarządowe i społeczności lokalne. Niezależnie od kontekstu, skuteczni liderzy często wykazują następujące cechy:

- pewność siebie i zdecydowanie,
- jasna, spójna komunikacja,
- empatia i inteligencja emocjonalna,
- innowacyjne i zorientowane na rozwiązania myślenie,
- elastyczność i otwartość na zmiany,
- odporność i wytrwałość,
- spokój w sytuacjach stresowych i kryzysowych.

Przywództwo nie stanowi cechy stałej - jest to umiejętność, którą można rozwijać poprzez zdobywanie doświadczenia, przyjmowanie informacji zwrotnych oraz otwartość na ciągły rozwój.

11. Podsumowanie

Moduł 2 koncentruje się na kluczowych umiejętnościach miękkich wymaganych od pracowników sektora hotelarskiego - w szczególności osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutację oraz kierowanie zespołami - w celu skutecznego wspierania pracowników autystycznych na każdym etapie cyklu zatrudnienia. Obejmuje to wsparcie podczas rozmów kwalifikacyjnych, procesu wdrożenia, codziennej pracy, rozwoju zawodowego oraz długoterminowego zatrudnienia.

Umiejętności miękkie to cechy osobiste oraz zdolności interpersonalne, które wspierają skuteczną komunikację, współpracę i efektywność w miejscu pracy. W odróżnieniu od umiejętności twardych, mających charakter techniczny i specyficzny dla danego stanowiska, umiejętności miękkie są bardziej uniwersalne i adaptowalne. Odgrywają szczególnie istotną rolę w sektorach usługowych, takich jak hotelarstwo, gdzie bezpośrednia interakcja z klientem oraz praca zespołowa stanowią podstawę sukcesu zawodowego i organizacyjnego.

Aby tworzyć prawdziwie integracyjne i efektywnie funkcjonujące zespoły w branży hotelarskiej, menedżerowie oraz specjaliści ds. zasobów ludzkich powinni rozwijać umiejętności miękkie, umożliwiające zrozumienie, wsparcie i wzmacnianie pozycji pracowników neuroróżnorodnych.

Moduł 2 podkreśla dziesięć kluczowych umiejętności miękkich, uznawanych za niezbędne do skutecznego wspierania pracowników autystycznych w sektorze hotelarskim:

- Umiejętności komunikacyjne - przekazywanie informacji w sposób jasny, zrozumiały i pełen szacunku.
- Aktywne słuchanie - uważne odbieranie komunikatów z pełnym zaangażowaniem i intencją zrozumienia drugiej osoby.
- Empatia - okazywanie zrozumienia, współczucia i wrażliwości na emocje oraz potrzeby innych.
- Rozwiązywanie problemów – stosowanie logicznego i kreatywnego podejścia do identyfikowania i pokonywania trudności.
- Zarządzanie czasem – efektywne planowanie i organizowanie pracy w odpowiedzi na zmieniające się priorytety.

- Zarządzanie zadaniami – monitorowanie przebiegu realizacji zadań od momentu ich przydzielenia aż po zakończenie.
- Praca zespołowa – współdziałanie w sposób integracyjny, oparty na wzajemnym szacunku i wsparciu.
- Umiejętność dostosowania się – elastyczne reagowanie na nowe sytuacje, potrzeby lub zmieniające się role.
- Kreatywność – wnoszenie innowacyjnych pomysłów i świeżej perspektywy do obsługi klienta i procesów operacyjnych.
- Przywództwo– inspirowanie innych oraz świadome kierowanie działaniami zespołu w sposób odpowiedzialny i celowy.

12. Bibliografia

ARIJIT, BISHAI. 2021. *Adaptability 3rd Sem H SEC-1*. Available from:

<https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf>

BANSAL, ROHIT. 2022. *Time Management & Productivity for Effective Time Management*. Available from:

https://www.researchgate.net/publication/363859295_Time_Management_Productivity_for_Effective_Time_Management

BRATTON, J AND GOLD, J. 2003. *Human Resource Management Theory and Practice*, 3rd Edition, New York: Palgrave Mcmillan.

BRITO, SÍLVIO & FERNANDES THOMAZ, JOÃO. 2022. *Creativity*. 10.5772/intechopen.98101.

COBLEY, PAUL. 2008. *Communication: Definitions and Concepts & Quotes*. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405186407.wbiecc071>

CROPLEY, ARTHUR. 2011. *Definitions of Creativity*. 10.1016/B978-0-12-375038-9.00066-2.

CUTTING, THOMAS. 2010. *Relationship vs. Task Oriented Management*. Available from: <http://www.pmhut.com/relationship-vs-task-oriented-management>

GOLMAN, DANIEL. 2013. *The Focused Leader*, Boston. *Harvard Business Review*. Available from: <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>

GOLEMAN, DANIEL. 2007. *Emotional Intelligence. 10th ed., Bantam Books, 2007*. Available from: <https://www.danielgoleman.info/>

MONTEMURRO, FRANCINE. 2014. *Active Listening, Office of the Ombuds*, Boston University. Available from: <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2016/10/Active-Listening-Handout.pdf>

SIMISTER, NIGEL. 2019. *Setting Objectives*. Available from: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Setting-objectives.pdf>

VAIN, CLAIRE. 2021. *Different Methods of Communication*. Available from:
<https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/different-communication-methods/>

W.C.H. PRENTICE. 2004. *Understanding Leadership*. Available from:
<https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>



Ta praca jest udostępniana na podstawie Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. Należy również wyraźnie wskazać autorów dokumentu oraz wszystkie obowiązujące fragmenty informacji o prawach autorskich. Wszelkie prawa zastrzeżone.