



Development and Retention of Autistic Staff in Hospitality

Module 3

Zarządzanie środowiskiem pracy

Autor: Specialisterne ApS

Dania

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	Module 3: Zarządzanie środowiskiem pracy
CELE NAUCZANIA	Cele Modułu 3: 1. Pogłębienie wiedzy na temat sposobów tworzenia środowiska pracy przyjaznego dla osób autystycznych. 2. Rozwinięcie kompetencji menedżerskich wspierających budowanie bardziej integracyjnego miejsca pracy. 3. Przekazanie wytycznych dotyczących oceny i dostosowywania środowiska pracy z uwzględnieniem potrzeb osób z autyzmem.
EFEKTY KSZTAŁCENIA	Po ukończeniu Modułu 3 uczestnicy będą w stanie: 1. Zastosować umiejętność oceny i dostosowania środowiska pracy w sposób przyjazny dla osób autystycznych. 2. Wdrażać zdobytą wiedzę i narzędzia w codziennej praktyce zawodowej. 3. Projektować, oceniać i dostosowywać działania integrujące zespół. 4. Posiadać wiedzę na temat mechanizmów zarządzania zespołem - w zakresie ich projektowania, wdrażania i utrzymywania. 5. Przekazywać zdobytą wiedzę współpracownikom i innym członkom zespołu.

1. Wstęp

Pomimo rosnącej świadomości w zakresie różnorodności i integracji, potrzeby osób z autyzmem w miejscu pracy wciąż bywają pomijane – nie z powodu złej woli, lecz z braku wystarczającego zrozumienia. Skutkuje to niewykorzystanym potencjałem wysoko wykwalifikowanej i zróżnicowanej puli talentów.

W środowisku hotelarskim, charakteryzującym się szybkim tempem pracy, wysokim poziomem bodźców sensorycznych oraz intensywnymi interakcjami społecznymi, pracownicy autystyczni mogą napotykać niewidoczne, lecz istotne bariery. Mogą one obejmować m.in. przeciążające warunki sensoryczne, niejednoznaczną komunikację oraz społeczne oczekiwania, które nie są zgodne ze sposobem, w jaki osoby te postrzegają i przetwarzają otaczający świat. Tradycyjne miejsca pracy i style zarządzania są często oparte na neurotypowych normach funkcjonowania, co - nieumyślnie - prowadzi do wykluczania osób, które myślą i pracują w odmienny sposób.

Moduł ten ma na celu pomóc specjalistom HR i menedżerom w tworzeniu miejsc pracy przyjaznych osobom autystycznym - środowisk, które uznają odmiennność nie jako ograniczenie, ale jako siłę. Podkreśla przejście od równości do sprawiedliwości: zamiast traktować wszystkich pracowników tak samo, musimy zapewnić odpowiednie wsparcie dla każdej osoby, aby mogła się rozwijać. Koncentrując się na sektorze hotelarskim, niniejszy przewodnik przedstawia praktyczne kroki i strategie integracyjne potrzebne do stworzenia dostępnych środowisk, integracyjnych praktyk przywódczych i pełnych szacunku kultur zespołowych, w których pracownicy autystyczni mogą odnieść sukces na własnych warunkach. Odnosząc się do środowiska pracy, ma się na myśli wiele różnych aspektów, w tym: niezamierzone wykluczenie tych, którzy myślą i pracują inaczej.

- **Środowisko fizyczne** – odnosi się do fizycznego otoczenia, w którym odbywa się praca, w tym układu przestrzeni roboczej, oświetlenia, temperatury oraz poziomu hałasu.
- **Środowisko społeczne** – obejmuje interakcje pomiędzy osobami w miejscu pracy, w tym style komunikacji, współpracę zespołową oraz style przywództwa.
- **Kultura organizacyjna** – odnosi się do wartości, przekonań i praktyk kształtujących funkcjonowanie miejsca pracy, w tym misji firmy, zasad i procedur.
- **Zadania i obowiązki na stanowisku pracy** – dotyczą konkretnych czynności i odpowiedzialności przypisanych do danej roli, w tym poziomu autonomii i zakresu podejmowania decyzji.
- **Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym** - odnosi się do proporcji między obowiązkami zawodowymi a życiem osobistym lub rodzinnym, uwzględniając elastyczną organizację czasu pracy i zasady dotyczące urlopu (Bruyère and Colella 2022, p.270).

2. Definiowanie środowiska pracy przyjaznego osobom autystycznym

Środowisko pracy przyjazne osobom ze spektrum autyzmu to takie, które aktywnie eliminuje bariery - zarówno widoczne, jak i ukryte - mogące ograniczać rozwój zawodowy pracowników autystycznych. Zamiast oczekiwać, że osoby te dostosują się do tradycyjnych norm funkcjonujących w miejscu pracy, środowisko to projektowane jest w sposób umożliwiający dostosowanie do indywidualnych potrzeb. U podstaw takiego podejścia leży przekonanie, że komfort i sukces zawodowy mogą przyjmować różne formy w zależności od osoby.

Autyzm ma charakter spektrum, a związane z nim doświadczenia są bardzo zróżnicowane. Mimo to wiele osób ze spektrum autyzmu napotyka w środowisku pracy powtarzające się wyzwania, takie jak nadwrażliwość sensoryczna, różnice w komunikacji oraz trudności wynikające z oczekiwań społecznych. Jasne oświetlenie, hałas w tle, nieprzewidywalne procedury czy niejasna komunikacja mogą powodować dyskomfort, stres, a nawet obniżenie produktywności. Chociaż czynniki te mogą wydawać się nieistotne dla pracowników neurotypowych, dla pracowników autystycznych mogą stanowić istotne bariery w codziennym funkcjonowaniu zawodowym.

Prawdziwie integracyjne miejsce pracy wykracza poza równość – opiera się na zasadzie sprawiedliwości. Równość polega na zapewnieniu wszystkim jednakowego wsparcia. Sprawiedliwość natomiast oznacza dostosowanie wsparcia do indywidualnych potrzeb każdej osoby, aby umożliwić jej osiągnięcie sukcesu. W przypadku pracowników ze spektrum autyzmu może to obejmować m.in. możliwość korzystania z cichych przestrzeni na przerwy, dostęp do pisemnych instrukcji, elastyczne harmonogramy pracy czy przewidywalne procedury.

Kluczowe cechy miejsca pracy przyjaznego osobom autystycznym obejmują szczególny nacisk na następujące obszary:

- 1. Udogodnienia sensoryczne:** środowisko pracy powinno być zaprojektowane w sposób minimalizujący przeciążenie sensoryczne. Może to obejmować ograniczenie hałasu w tle oraz udostępnienie narzędzi wspierających regulację bodźców, takich jak słuchawki z redukcją szumów czy zabawki sensoryczne (np. fidget toys).
- 2. Jasna komunikacja:** komunikaty powinny być formułowane w sposób jasny, konkretny i bezpośredni. W miarę możliwości należy stosować instrukcje pisemne lub pomoce wizualne, które ułatwiają zrozumienie i realizację zadań.

3. **Elastyczność:** organizacja pracy powinna uwzględniać indywidualne potrzeby pracowników ze spektrum autyzmu. Przykłady to: możliwość korzystania z przerw w razie potrzeby, elastyczne godziny rozpoczęcia pracy, czy opcja pracy zdalnej.
4. **Rutyna i przewidywalność:** dla wielu osób autystycznych rutyna i stabilność mają kluczowe znaczenie. Nieoczekiwane zmiany w harmonogramie lub obowiązkach mogą wywoływać niepokój i trudności adaptacyjne. W miarę możliwości należy informować z wyprzedzeniem o wszelkich zmianach oraz zapewnić wsparcie w procesie dostosowania.
5. **Wspierające zarządzanie:** menedżerowie powinni być odpowiednio przeszkoleni w zakresie wsparcia pracowników autystycznych, w tym rozpoznawania oznak przeciążenia sensorycznego oraz podejmowania odpowiednich działań wspierających.
6. **Kultura integracyjna:** miejsce pracy powinno promować inkluzywną kulturę opartą na szacunku dla neuroróżnorodności. Edukacja i szkolenia dla współpracowników są kluczowe, by zwiększać świadomość oraz umiejętność wspierania osób z autyzmem w codziennej współpracy.

Stworzenie miejsca pracy przyjaznego osobom z autyzmem to nie tylko kwestia dostępności - to również sposób na uwolnienie potencjału pracowników, zwiększenie poziomu retencji oraz budowanie kultury opartej na szacunku, w której każdy może realizować swój pełny potencjał zawodowy. Korzyści płynące z takiego podejścia odczuwają nie tylko pracownicy ze spektrum autyzmu, lecz cała organizacja.

3. Udogodnienia sensoryczne

W szybko zmieniającym się i często hałaśliwym świecie hotelarstwa przeciążenie sensoryczne może stanowić poważne wyzwanie dla pracowników z autyzmem. Dla wielu osób ze spektrum autyzmu nadmiar bodźców w miejscu pracy może znacząco wpływać na ich wydajność oraz ogólne samopoczucie. Głośne dźwięki, jaskrawe światła, intensywne zapachy czy zatłoczone przestrzenie mogą wywoływać niepokój, dyskomfort fizyczny, a w skrajnych przypadkach prowadzić do załamania lub wycofania się.

Dlatego tak istotne jest, aby menedżerowie potrafili rozpoznawać oznaki przeciążenia sensorycznego i oferowali odpowiednie dostosowania. Choć wrażliwość sensoryczna może się znacznie różnić w zależności od osoby, niniejszy raport koncentruje się na trzech najczęściej występujących obszarach: przetwarzaniu bodźców dotykowych (dotyk), słuchowych (dźwięk) i wzrokowych (wzrok).

3.1 Integreacja dotykowa

Wrażliwość dotykowa - zmieniona reakcja na dotyk i tekstury – to powszechne, choć często pomijane wyzwanie, z którym mierzy się wiele osób ze spektrum autyzmu. Problemy związane z odczuwaniem bodźców dotykowych mogą znacznie się różnić w zależności od osoby. Niektóre osoby są *nadwrażliwe*, co oznacza, że reagują zbyt silnie na dotyk, podczas gdy inne wykazują *podwrażliwość* i mogą nie odbierać wrażeń fizycznych w typowy sposób.

Nadwrażliwość sensoryczna (nadmierna wrażliwość na dotyk)

Osoba z nadwrażliwością może:

- unikać lub odczuwać niepokój w odpowiedzi na lekki dotyk,
- być podrażniona przez niektóre tkaniny lub metki na ubraniach,
- odbierać zwykły kontakt fizyczny, np. uścisk dłoni, jako nieprzyjemny lub wręcz bolesny,
- silnie reagować na drobne urazy, takie jak niewielkie siniaki czy zadrapania, odczuwać niechęć do noszenia sprzętu lub odzieży ochronnej z powodu wywoływanego przez nie dyskomfortu.

Niedowrażliwość sensoryczna (niedostateczna wrażliwość na dotyk)

Osoba z niedowrażliwością sensoryczną może:

- często dotykać ludzi lub przedmiotów, czasem w sposób postrzegany jako społecznie nieodpowiedni,
- poszukiwać różnorodnych tekstur lub powierzchni,
- być mniej świadoma zagrożeń fizycznych, co zwiększa ryzyko urazów.

Różnice w przetwarzaniu bodźców dotykowych mogą wpływać nie tylko na komfort i koncentrację danej osoby, lecz także na relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Dyskomfort związany z dotykiem lub bliskością innych może być błędnie interpretowany przez współpracowników, prowadząc do nieporozumień lub napięć.

3.1.1 Praktyczne sposoby wspierania integracji dotykowej

Pracodawcy i menedżerowie mogą wiele zmienić, rozumiejąc potrzeby sensoryczne pracowników i dostosowując się do nich. Ogólnie rzecz biorąc, poniższe udogodnienia mogą być pierwszym krokiem do określenia, czego może potrzebować pracownik autystyczny:

Prowadzenie otwartych, indywidualnych rozmów w celu zrozumienia specyficznej wrażliwości i dopasowania odpowiednich rozwiązań do roli danej osoby - na przykład poprzez modyfikację wymagań dotyczących ubioru służbowego lub przydzielanie zadań, które pozwalają unikać znanego źródła dyskomfortu.

Modyfikowanie zakresu obowiązków lub zmian, jeśli to możliwe, w celu zmniejszenia ekspozycji na środowiska wymagające intensywnego kontaktu fizycznego (np. powierzenie zadań na zapleczu zamiast pracy na froncie, jeśli jest to preferowane przez pracownika).

Zapewnienie dostępu do cichych, wyciszonych miejsc, w których pracownicy mogą zrobić sobie przerwę sensoryczną, jeśli poczują się przytłoczeni, zwłaszcza po okresach wzmożonego wysiłku lub silnej stymulacji.

Unikanie niepotrzebnego kontaktu fizycznego podczas komunikacji (np. zastępowanie uścisków dłoni powitaniem słownym) oraz zadbanie o to, by normy zespołowe uwzględniały różne poziomy komfortu związanego z bliskością i dotykiem.

Oferowanie alternatywnych wersji uniformów, wykonanych z miękkich, oddychających materiałów, pozbawionych metek lub drażniących szwów – które nadal spełniają standardy marki, ale są bardziej komfortowe dla pracownika.

3.2 Integracja słuchowa

Wiele osób ze spektrum autyzmu doświadcza nadwrażliwości na dźwięki, co oznacza, że codzienne odgłosy – takie jak brzęk naczyń, głośne głosy, muzyka, a nawet szum klimatyzacji – mogą być dla nich rozpraszające, bolesne lub wywołujące niepokój. Inne osoby mogą natomiast nie reagować na dźwięki, mieć trudności z wyodrębnieniem istotnych sygnałów z tła lub zrozumieniem komunikatów werbalnych w hałaśliwym otoczeniu.

Nadwrażliwość słuchowa (nadmierna reakcja na dźwięk)

Osoba nadreaktywna może:

- łatwo się rozpraszać lub czuć się przytłoczona hałasem,
- nie tolerować głośnień urządzeń, takich jak drukarki, klimatyzatory czy podniesione głosy,
- wychwytywać dźwięki w tle, których inni nawet nie zauważają,
- często prosić innych, by przestali mówić, śpiewać lub hałasować,
- wydawać własne dźwięki lub hałasy, aby zablokować odbiór innych bodźców.

Niedowrażliwość słuchowa (niedostateczna reakcja na dźwięk)

Osoba z niedowrażliwością słuchową może:

- nie reagować na sygnały werbalne, a nawet na swoje imię,
- wielokrotnie wydawać dźwięki lub nucić w celach samostymulacyjnych,
- ignorować dźwięki, które inni uznaliby za oczywiste lub uciążliwe,
- lubić lub poszukiwać głośnego otoczenia bądź intensywnej muzyki,
- potrzebować wielokrotnego powtarzania instrukcji słownych, by zrozumieć lub zapamiętać zadania.

3.2.1 Praktyczne sposoby wspierania potrzeb słuchowych

W dynamicznie rozwijającej się branży hotelarskiej całkowite wyeliminowanie hałasu nie zawsze jest możliwe - jednak przemyślane dostosowania mogą znacząco poprawić komfort pracy osób z wrażliwością słuchową. Menedżerowie mogą wspierać takich pracowników poprzez:

Przydzielanie cichszych zadań lub stanowisk pracy, gdy jest to możliwe – na przykład obowiązków biurowych, kontroli zapasów lub przygotowywania posiłków,

Zapewnienie wizualnych lub pisemnych alternatyw dla instrukcji werbalnych, takich jak listy zadań, listy kontrolne czy przypomnienia tekstowe,

Umożliwienie korzystania z zatyczek do uszu lub słuchawek redukujących hałas w tle, aby ograniczyć wpływ rozpraszających dźwięków.

Planowanie przerw sensorycznych w cichych, spokojnych miejscach, aby pracownicy mogli zregenerować się po ekspozycji na głośne otoczenie,

Minimalizowanie zbędnego hałasu w przestrzeniach pracowniczych, np. ograniczenie głośnej muzyki, wyłączenie zbędnych komunikatów głosowych czy unikanie nakładających się dźwięków.

3.3 Integracja wzrokowa

Jasne lub migoczące światła, wzory o wysokim kontraście, zagracone stanowiska pracy czy szybko zmieniające się bodźce wizualne mogą przytłaczać zmysły, utrudniając koncentrację, poruszanie się po przestrzeni oraz komunikację.

Pracownicy doświadczający nadwrażliwości wzrokowej mogą:

- mieć trudności z koncentracją lub realizacją zadań w silnie stymulującym otoczeniu,
- być łatwo rozpraszani przez ruchy w peryferyjnym polu widzenia,
- odczuwać zmęczenie, bóle głowy lub niepokój w określonych warunkach oświetleniowych.

3.3.1 Practical ways to support Visual Needs

Aby uwzględnić wrażliwość wzrokową pracowników, menedżerowie mogą podjąć następujące praktyczne działania:

- zapewnienie oświetlenia zadaniowego lub regulowanego tam, gdzie to możliwe, zwłaszcza w biurach, obszarach przygotowawczych lub strefach dla personelu,

- unikanie migoczących lub ostrych światła fluorescencyjnych, zastępując je w miarę możliwości łagodniejszym, bardziej naturalnym oświetleniem,
- projektowanie spokojniejszych przestrzeni wizualnych poprzez ograniczanie bałaganu w pokojach socjalnych, na tablicach ogłoszeń i w materiałach komunikacyjnych,
- stosowanie wyraźnych, minimalistycznych oznaczeń dla instrukcji, harmonogramów i innych informacji,
- zezwalanie na noszenie okularów przeciwsłonecznych, czapek lub daszków w stosownych przypadkach, aby zmniejszyć odbłaski i stres wizualny.

3.4 Najlepsze ogólne praktyki w zakresie udogodnień środowiskowych

Ogólnie rzecz biorąc, poniższe udogodnienia mogą być pierwszym krokiem do rozpoznania i zaspokojenia potrzeb pracownika ze spektrum autyzmu:

Prywatne miejsce do pracy: niektórzy autystyczni pracownicy docenią możliwość pracy w oddzielnej przestrzeni, gdzie mogą samodzielnie regulować warunki takie jak oświetlenie czy poziom hałasu,

Przyciemnione lub naturalne oświetlenie: wiele osób autystycznych jest wrażliwych na światła fluorescencyjne, które mogą migotać i wydawać wysokie dźwięki trudne do zniesienia; warto rozważyć zastąpienie ich światłem naturalnym lub oświetleniem LED o neutralnym spektrum.

Rolety okienne: jeśli pracownik pracuje w pobliżu okna, warto zapewnić mu możliwość kontrolowania ilości wpadającego światła; nadwrażliwość na światło może powodować zmęczenie wzroku i bóle głowy, dlatego dobrym rozwiązaniem może być również umożliwienie noszenia okularów przeciwsłonecznych w pomieszczeniu.

Słuchanie muzyki: niektórzy autystyczni pracownicy mogą potrzebować dodatkowej stymulacji sensorycznej; słuchanie muzyki przez słuchawki może pomóc im się skupić i poczuć bardziej komfortowo w otoczeniu biurowym.

Urządzenia redukujące hałas: pomagają zmniejszyć przeciążenie sensoryczne wywołane głośnym otoczeniem oraz wspierają koncentrację i komfort,

Przerwy sensoryczne: autystyczny pracownik może potrzebować krótkich przerw, aby odpocząć od nadmiaru bodźców lub poszukać dodatkowej stymulacji, gdy zajdzie taka potrzeba,

Wrażliwość innych pracowników: jeśli to możliwe, warto zaangażować zespół, zachęcając do unikania spożywania silnie pachnących potraw poza wyznaczonymi strefami odpoczynku (Greer 2021, s. 20–21), co może pomóc autystycznym kolegom.

4. Umiejętności zarządzania inkluzywnego

Środowisko przyjazne osobom autystycznym to nie tylko zapewnienie fizycznych udogodnień - to także przemyślenie praktyk przywódczych oraz stworzenie przestrzeni, w której osoby ze spektrum autyzmu mogą odnieść sukces na własnych warunkach, a nie tylko przetrwać w systemie zaprojektowanym dla innych.

Podczas gdy potrzeby sensoryczne i komunikacyjne są bardzo ważne, skuteczne zarządzanie sięga głębiej - obejmuje budowanie zaufania, zindywidualizowaną motywację oraz tworzenie miejsca na różnorodne formy wkładu i przywództwa. W branży hotelarskiej - gdzie wydajność często oceniana jest na podstawie szybkiej komunikacji, łatwości w relacjach społecznych i wielozadaniowości - ta zmiana podejścia jest szczególnie istotna.

Oto kilka kluczowych różnic w zarządzaniu zespołem pracowników z autyzmem w porównaniu z tradycyjnym miejscem pracy:

Autonomia ponad nadzorem

Wielu pracowników autystycznych najlepiej funkcjonuje, gdy mają jasno określone oczekiwania i swobodę samodzielnej pracy - bez mikrozarządzania czy częstych, bezpośrednich kontroli słownych. Menedżerowie przyzwyczajeni do bardziej praktycznego stylu nadzoru mogą potrzebować zmienić podejście i skupić się na monitorowaniu wyników zamiast ciągłej kontroli procesów. Zaufanie i autonomia często przekładają się na większą produktywność oraz niższy poziom stresu u neuro różnorodnych członków zespołu. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji z niezbędnego wsparcia.

Dostosowanie stylów komunikacji

Osoby autystyczne mogą mieć preferencje komunikacyjne różniące się od konwencjonalnych norm w miejscu pracy. Niektórzy wolą komunikację pisemną zamiast ustnych instrukcji lub potrzebują więcej czasu na przetworzenie informacji mówionych. Inni mogą być bardziej bezpośredni w języku lub interpretować polecenia dosłownie.

Skuteczne zarządzanie zespołem wymaga uznania i poszanowania tych różnic - nie jako deficytów, lecz jako istotnych form ekspresji. Menedżerowie powinni odpowiednio dostosować strategie komunikacyjne, na przykład:

- oferować jasne, bezpośrednie instrukcje na piśmie,

- unikać niejasnego lub zbyt obrazowego języka,
- zapewniać czas na odpowiedź i przetworzenie informacji.

Kultura informacji zwrotnej

Pracownicy autystyczni mogą inaczej odbierać informacje zwrotne - bardziej dosłownie lub intensywniej. Nieprecyzyjne pochwały (np. „dobra robota”) czy ogólna krytyka (np. „musisz poprawić swoje nastawienie”) mogą być mylące lub zniechęcające. Zamiast tego, informacja zwrotna powinna być:

- konkretna (np. „Spokojnie i jasno rozpatrzyłeś skargę tego gościa”),
- udzielana na bieżąco (a nie przekładana lub przekazywana w emocjonalny sposób),
- formułowana jako wsparcie, a nie wyłącznie korekta.

Menedżerowie powinni także unikać założenia, że brak widocznej reakcji oznacza brak zaangażowania. Pracownicy autystyczni mogą przetwarzać informacje zwrotne wewnętrznie lub okazywać uznanie w sposób odbiegający od typowych norm neurotypowych.

Elastyczność ról i przydzielanie zadań w oparciu o mocne strony

Autystyczni członkowie zespołu mogą wyróżniać się w określonych obszarach - takich jak precyzja, rozpoznawanie wzorców czy koncentracja na zadaniach - a jednocześnie doświadczać trudności w innych. Skuteczni menedżerowie przydzielają zadania nie tylko na podstawie formalnych opisów stanowisk, lecz także z uwzględnieniem indywidualnych mocnych stron, zainteresowań oraz poziomu odporności na stres. Przykładowo:

- Pracownik o dużej dbałości o szczegóły może dobrze odnajdywać się przy inwentaryzacji lub pracy na zapleczu, zamiast w bezpośredniej obsłudze gości,
- Osoba z ograniczoną energią społeczną może preferować poranne przygotowania lub końcowe prace dnia, zamiast ról wymagających intensywnej interakcji z klientami w godzinach szczytu.

Nie chodzi o ograniczanie czy szufladkowanie kogokolwiek, ale o wykorzystywanie tego, co dana osoba robi najlepiej, i szanowanie tego, co może ją nadmiernie obciążać.

Różnorodność ekspresji emocjonalnej

W wielu miejscach pracy premiuje się niewypowiedziane zachowania społeczne - takie jak small talk, kontakt wzrokowy czy uśmiechanie się „na zawołanie”. Dla osób autystycznych ten rodzaj niewidzialnej pracy emocjonalnej może być wyczerpujący lub wręcz niedostępny.

Menedżerowie powinni mieć świadomość, że sposób wyrażania emocji nie jest uniwersalnym wskaźnikiem zaangażowania, kompetencji ani postawy. Cichy, mniej ekspresyjny pracownik może być głęboko zaangażowany w swoją pracę, choć nie okazuje tego w sposób zgodny z neurotypowymi oczekiwaniami. Błędna interpretacja takiego zachowania może prowadzić do niesprawiedliwych ocen, pomijania przy awansach czy ograniczenia możliwości rozwoju.

Uczestnictwo w życiu społecznym

Osoby autystyczne mogą w odmienny sposób postrzegać i przeżywać interakcje społeczne. Niektórzy preferują ustrukturyzowane, celowe rozmowy zamiast spontanicznych pogawędek. Inni mogą rzadziej uczestniczyć w spotkaniach towarzyskich, takich jak wspólne lunche czy imprezy po pracy - nie z braku zainteresowania, lecz ze względu na odmienny poziom energii społecznej lub inne sposoby przetwarzania relacji.

Skuteczne zarządzanie zespołem zakłada budowanie kultury, w której ograniczony udział w życiu społecznym jest szanowany, a nie błędnie interpretowany jako brak zaangażowania czy „ducha zespołu”. Przynależność może mieć różne formy - pracownik może być głęboko zaangażowany i czuć się częścią zespołu, mimo że nie uczestniczy w nim w taki sam sposób jak reszta.

5. Zarządzanie zespołami neuroinkluzywnymi

Integracja przynosi korzyści wszystkim. Gdy autystyczni pracownicy czują się bezpieczni i akceptowani, są bardziej skłonni do dzielenia się pomysłami, współpracy i długofalowego zaangażowania. Zróżnicowane zespoły, które wspierają różnorodne sposoby myślenia, są bardziej innowacyjne, elastyczne i efektywne. Kultura integracyjna zwiększa także retencję – pracownicy chętniej pozostają w miejscu, gdzie są szanowani i doceniani za to, kim są, a nie za to, kim „powinni” być.

Integracyjna kultura zespołu ma kluczowe znaczenie nie tylko dla sukcesu osób autystycznych, lecz także dla zdrowia i efektywności całej organizacji. Pracodawcy i współpracownicy odgrywają istotną rolę w tworzeniu środowiska, w którym osoby neuroatypowe czują się wspierane i mają przestrzeń do rozwoju. To także fundament pod przyszłe zatrudnienie i zatrudnienie kolejnych pracowników neuroróżnorodnych.

5.2 Znaczenie szkoleń integracyjnych w miejscu pracy

Integracja to nie tylko polityka - to zmiana nastawienia zespołu. Neurotypowi pracownicy mogą wiele zyskać dzięki dedykowanym szkoleniom, które przybliżają podstawy autyzmu oraz sposoby, w jakie neuroróżnorodność może przejawiać się w miejscu pracy. Takie sesje - o ile wykraczają poza

powierzchną świadomość - potrafią być angażujące, praktyczne i mieć realny wpływ na kulturę organizacyjną.

Najważniejsze jednak, że integracja nie oznacza traktowania wszystkich w identyczny sposób.

Oznacza zapewnienie, że każda osoba - niezależnie od stylu komunikacji, profilu sensorycznego czy preferencji społecznych - ma równy dostęp do sukcesu i może czuć się naprawdę częścią zespołu.

5.2.1 Mobbing związany z autyzmem w miejscu pracy

Badania wskazują, że mobbing i nękanie są powszechnymi doświadczeniami osób z autyzmem w miejscu pracy. Dokładne oszacowanie częstości występowania mobbingu wobec pracowników z autyzmem jest jednak trudne ze względu na złożony i często ukryty charakter takich zachowań.

Badanie przeprowadzone w 2018 roku przez National Autistic Society w Wielkiej Brytanii wykazało, że 79% dorosłych osób z autyzmem zgłosiło doświadczanie lęku w miejscu pracy, przy czym 42% wskazało, że był on wywołany trudnościami w interakcjach społecznych. Ponadto 75% respondentów zadeklarowało doświadczanie izolacji lub wykluczenia, a 58% - nękania lub zastraszania.

Inne badanie, opublikowane w 2018 roku w Journal of Autism and Developmental Disorders, wykazało, że pracownicy autystyczni częściej doświadczają zastraszania i nękania w porównaniu z pracownikami neurotypowymi. Wśród osób z autyzmem 69% zgłosiło doświadczanie mobbingu i nękania, podczas gdy w grupie kontrolnej odsetek ten wyniósł 52%.

Przyczyny wysokiego występowania mobbingu wobec pracowników autystycznych są złożone i mogą być związane z różnymi czynnikami, takimi jak brak świadomości i zrozumienia autyzmu w miejscu pracy, trudności komunikacyjne, izolacja społeczna oraz kultura organizacyjna. Ważne jest, aby pracodawcy i współpracownicy podejmowali działania na rzecz promowania inkluzywności, szacunku i zrozumienia w miejscu pracy oraz zapewniali wsparcie pracownikom z autyzmem, którzy mogą być narażeni na mobbing lub molestowanie. Na przykład badanie przeprowadzone w Wielkiej Brytanii w 2012 roku wykazało, że około jedna trzecia osób autystycznych doświadczyła w swoim miejscu pracy mobbingu i różnych form dyskryminacji. W ramach tego samego badania 43% osób z autyzmem, które z różnych powodów przestały pracować zarobkowo, przyznało, że odeszły z pracy lub zostały zwolnione wskutek mobbingu.

5.3 Szkolenia i sesje uświadamiające

Pomimo rosnącej świadomości na temat neuroróżnorodności, wielu pracodawcom i współpracownikom nadal brakuje podstawowego zrozumienia autyzmu - zarówno wyzwania, jak

i mocnych stron z nim związanych. Braki w tej wiedzy mogą prowadzić do niewykorzystanych szans zatrudnienia, utrwalania stereotypów oraz tworzenia środowisk pracy, które nieświadomie wykluczają lub izolują osoby w spektrum autyzmu (Breeding, 2023, s. 9, 31). Wypełnienie tej luki rozpoczyna się od edukacji i świadomego budowania zespołów.

Kluczowe zagadnienia, które warto poruszyć podczas takich szkoleń, to m.in. (Greer, 2021, s. 23):

- Czym jest autyzm - a czym nie jest
- Jak neuroroznorodność wzbogaca miejsce pracy
- Różnice w komunikacji i zachowaniach
- Strategie interakcji oparte na szacunku
- Praktyki rekrutacyjne wspierające inkluzję
- Wspieranie współpracowników w spektrum autyzmu w codziennej pracy
- Tworzenie środowiska psychologicznie bezpiecznego i wolnego od stygmatyzacji

Edukacja to pierwszy krok w ograniczaniu nieporozumień i budowaniu zespołów, które kierują się empatią, a nie stereotypami.

5.4 Działania integracyjne

Osoby autystyczne często napotykają trudności w zakresie interakcji społecznych, dlatego tworzenie środowiska przyjaznego autyzmowi wymaga dostosowania tradycyjnych metod budowania zespołu. Integracja powinna być przemyślana i oparta na włączających praktykach, które sprzyjają poczuciu bezpieczeństwa i akceptacji.

Budowanie zespołu nie musi być skomplikowane, ale powinno być celowe i świadomie zaplanowane. Poniżej przedstawiono przykładowe działania, które warto rozważyć:

Początkowe ćwiczenia zapoznawcze

Proste, ustrukturyzowane aktywności mogą pomóc członkom zespołu lepiej się poznać w komfortowy i mało stresujący sposób. Jest to szczególnie pomocne dla osób, którym trudność sprawiają spontaniczne interakcje społeczne.

Wspólne rozwiązywanie problemów

Praca nad konkretnym wyzwaniem - np. scenariuszem związanym z obsługą klienta lub logiczną zagadką zespołową - buduje zaufanie, zachęca do współpracy i wzmacnia poczucie wspólnego celu.

Grupowe sesje burzy mózgów

Zorganizowane w sposób inkluzywny burze mózgów, w których każdy uczestnik ma możliwość wypowiedzenia się, wspierają kreatywność i pokazują, że różnorodność perspektyw stanowi wartość dla całego zespołu.

Gry integracyjne

Ustrukturyzowane gry, takie jak wyzwania związane z hotelarstwem czy zadania logiczne, mogą wzmacniać współpracę bez konieczności intensywnych interakcji społecznych. Warto wybierać gry, które umożliwiają uczestnikom wykorzystanie różnych mocnych stron.

Warsztaty dotyczące różnorodności i integracji

Krótkie, angażujące sesje szkoleniowe na temat neuroróżnorodności, różnic w komunikacji i pracy zespołowej sprzyjają budowaniu empatii, redukowaniu uprzedzeń i tworzeniu silniejszej kultury zespołowej.

Aktywności społeczne

Tradycyjne działania integracyjne, takie jak wspólne wyjścia na drinka po pracy, głośne gry zespołowe czy spontaniczne rozmowy, mogą nieumyślnie wykluczać pracowników autystycznych. Organizowanie alternatyw, które są bardziej dostępne, dobrowolne i oparte na zainteresowaniach, jest kluczem do zapewnienia, że nikt nie zostanie pominięty.

Budowanie zespołu z myślą o osobach ze spektrum autyzmu i neuroróżnorodnych nie oznacza rezygnacji z zabawy. Oznacza uczynienie jej bardziej dostępną. Zamiast polegać na głośnych, nieprzewidywalnych aktywnościach, takich jak spotkania towarzyskie po pracy czy gry imprezowe, integracja może opierać się na zorganizowanych, tematycznych wydarzeniach o niskim poziomie presji.

Wypróbuj escape roomy, kreatywne warsztaty lub zespołowe wyzwania z jasno określonymi celami. Imprezy bezalkoholowe również są dobrą praktyką - zmniejszają presję społeczną i tworzą spokojniejsze, bardziej inkluzywne środowisko dla wszystkich.

5.4 Budowanie środowiska pracy sprzyjającego różnorodności

Oto dziesięć kroków, które można podjąć, aby stworzyć włączający zespół w miejscu pracy, w którym zatrudniona jest osoba w spektrum autystyczna:

- **Edukacja zespołu na temat autyzmu**

Zapewnij praktyczne szkolenia, które promują zrozumienie, zmniejszają stygmatyzację i zachęcają do empatycznego podejścia.

- **Stwórz jasne wytyczne dotyczące komunikacji:** Ustal przejrzyste zasady komunikacji i upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu je rozumieją. Może to obejmować stosowanie prostego, zrozumiałego języka, unikanie sarkazmu czy żartów, które mogą zostać źle zinterpretowane, a także - w razie potrzeby - korzystanie z pomocy wizualnych lub pisemnych instrukcji.
- **Ustal klarowne oczekiwania i rutyny:** Jasno określone oczekiwania oraz ustalone procedury pomagają zmniejszyć stres i zwiększyć efektywność osób w spektrum autyzmu.
- **Wspieraj kulturę inkluzywności:** Zachęcaj zespół do akceptowania różnic i wzajemnego wspierania się. Celebryzuj różnorodność i buduj poczucie przynależności wśród wszystkich członków zespołu.
- **Twórz możliwości interakcji społecznych:** Zapewnij okazje do nawiązywania kontaktów i wzajemnego poznawania się w **zorganizowanym, wspierającym środowisku, bez presji**.
- **Zadbaj o szkolenia z zakresu zarządzania zespołem:** Wyposaż liderów i menedżerów w wiedzę oraz umiejętności niezbędne do skutecznego prowadzenia zróżnicowanych zespołów, w tym z udziałem osób z autyzmem.
- **Zachęcaj do otwartej komunikacji:** Promuj szczerość i zachęcaj do dzielenia się potrzebami oraz szukania wsparcia w sytuacjach trudnych lub niejasnych.
- **Promuj elastyczność i kreatywność:** Zapewnij możliwość elastycznego organizowania pracy i daj przestrzeń na wyrażanie indywidualnych mocnych stron oraz kreatywnych rozwiązań.
- **Monitoruj postępy i dostosowuj działania:** Regularnie oceniaj skuteczność stosowanych praktyk włączających i w razie potrzeby wprowadzaj zmiany, które będą wspierać dobrostan i efektywność całego zespołu.

6. Podsumowanie

Świadomość i zrozumienie autyzmu są niezwykle istotne w sektorze hotelarskim. To nie tylko korzyść indywidualna dla pracowników ze spektrum autyzmu, ale również realna wartość dodana dla firmy, jej zespołu i klientów. Poszerzenie wiedzy na temat autyzmu pozwala dostrzec aspekty, które wcześniej mogły być pomijane, umożliwiając organizacjom rozwój i dostosowanie się do współczesnych realiów.

W kontekście zarządzania środowiskiem pracy szczególnie ważne jest uwzględnienie potrzeb sensorycznych osób autystycznych. Miejsca pracy mogą i powinny podejmować działania zmierzające do

zapewnienia odpowiednich udogodnień i form wsparcia, które nie tylko zwiększają comfort i efektywność pracowników, ale również wspierają przestrzeganie zasad BHP i przepisów prawa pracy.

Należy pamiętać, że każda osoba z autyzmem jest inna – na przykład nadwrażliwość sensoryczna, zwłaszcza wzrokowa, może objawiać się w różny sposób. Pracodawcy i współpracownicy mogą realnie pomóc, oferując dostosowania odpowiadające indywidualnym potrzebom danej osoby i wspierające jej rozwój zawodowy.

Warto również nie obawiać się korzystania ze wsparcia zewnętrznego. Dobrym krokiem może być współpraca z organizacjami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami, w tym osoby autystyczne. Taka współpraca może dostarczyć cennych wskazówek i zasobów w zakresie tworzenia środowiska pracy przyjaznego dla osób z zaburzeniami przetwarzania sensorycznego.

7. Bibliografia

BREEDING, T. 2023. Breaking the Mold: Empowering Autistic Adults in the Workplace [Kindle]. Independently published.

BRUYÈRE, S.M. AND COLELLA A. 2022. Neurodiversity in the Workplace: Interests, Issues, and Opportunities (SIOP Organisational Frontiers Series) [Kindle]. Routledge.

GREER, D.R. 2021. A Guide to Autism in the Workplace [Kindle]. Independently published.

ORGANISATION FOR AUTISM RESEARCH, HIRE AUTISM. 2022. The Autism-Friendly Workplace [online]. Available from: <https://www.hireautism.org/resource-center/the-autism-friendly-workplace/> [accessed 28 February 2023]

SHER, B. 2016. Everyday Games for Sensory Processing Disorder: 100 Playful Activities to Empower Children with Sensory Differences [Kindle]. Althea Press.



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.