FRSP DIALOG

KOMITET DO SPRAW POŻYTKU PUBLICZNEGO

NIW Narodowy Instytut Wolności

Rządowy Program Funduszu Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021-2030 NOWE FIO

NOWE FIO

ocwip.pl Opolskie Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI - CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

PORADNIK

Nic o nas bez nas

Neuroróżnorodność w życiu, pracy i edukacji

Praktyczne strategie komunikacji, dostępności, wsparcia osób z ADHD oraz budowania neuroinkluzywnych organizacji.

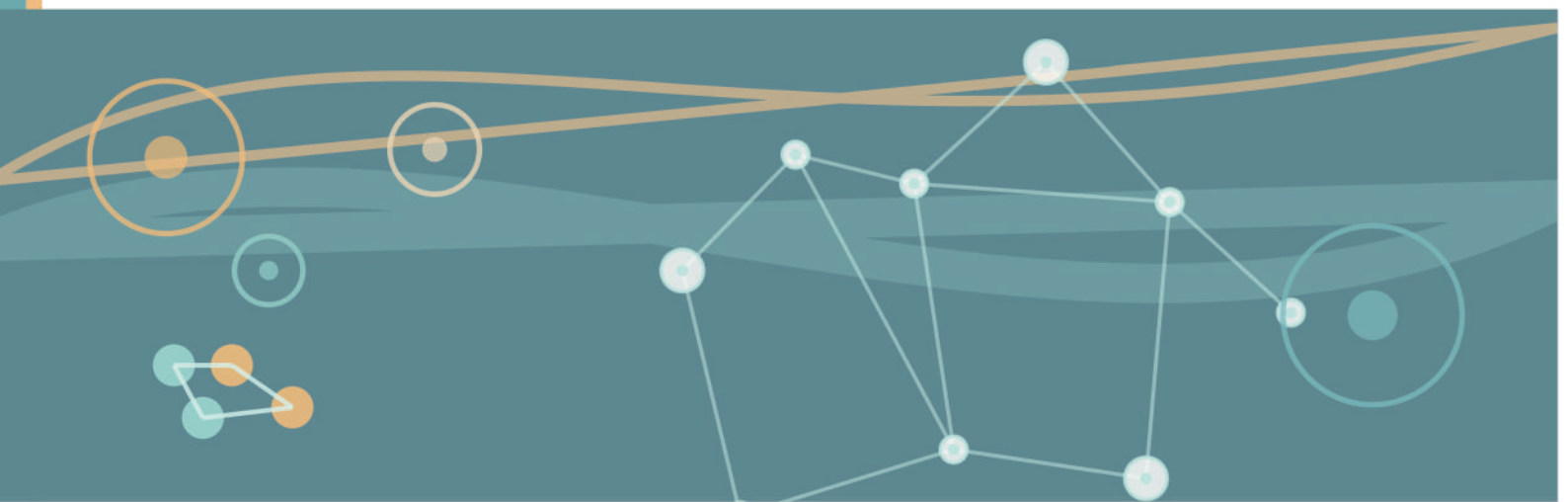
GŁOS OSÓB NEURORÓŻNORODNYCH • PRAKTYKA • PRAWO • NARZĘDZIA

PRACA ZBIOROWA

Adela Kozina • dr Aleksandra Marcinkowska • Karolina Kurasiewicz • dr Aleksandra Ścibich-Kopiec • dr inż. Adela Maziarek • Renata Fijałkowska • Piotr Urban • Karol Krupa • Natalia Mielewczyk • Gabriela Eisele • Małgorzata Wojciulewicz • Julia Marcinkowska

Fundacja Rozwoju Społecznego i Profilaktyki "DIALOG"

Wydanie 2026



INFORMACJA O PUBLIKACJI

„Nic o nas bez nas” jest publikacją edukacyjną opracowaną na podstawie materiałów zespołu Fundacji Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG oraz opracowania „ADHD, uzależnienia i odpowiedzialność pracodawców za wsparcie osób aktywnych zawodowo”. Tekst poddano redakcji merytorycznej i językowej: połączono zbieżne fragmenty, usunięto powtórzenia i uporządkowano ćwiczenia.

Treści przypisane konkretnym autorkom i autorom pozostają ich autorskim wkładem. Fragmenty łączące, dodane w toku redakcji, nie są przedstawiane jako cytaty ani stanowiska konkretnych osób.

WIEDZA I GRANICE PORADNIKA

Publikacja ma charakter informacyjny. Nie jest narzędziem diagnozy medycznej lub psychologicznej ani indywidualną poradą prawną. Rozpoznanie ADHD, współwystępujących problemów zdrowotnych, zaburzeń używania substancji oraz dobór leczenia należą do odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów. Pracodawca odpowiada za organizację bezpiecznej pracy i dostępne procedury wsparcia, a nie za diagnozowanie pracowników.

JAK PRACOWAĆ Z PORADNIKIEM?

- Każdy rozdział zaczyna się od krótkiego podsumowania lub pytania praktycznego.
- Przykłady opisują możliwe sytuacje – nie są gotową diagnozą konkretnych osób.
- Checklisty, karty pracy i wzory komunikatów można kopiować i dostosowywać.
- W organizacji testuj zmiany razem z pracownikami i sprawdzaj, czy naprawdę pomagają.

OZNACZENIAW TEKŚCIE

☐ lista kontrolna do samodzielnego wypełnienia

✎ karta pracy lub ćwiczenie z miejscem na odpowiedzi

▮ ramka z najważniejszą zasadą, przykładem lub ostrzeżeniem

SPIS TREŚCI

Informacja o publikacji 2
O autorach 4
Wprowadzenie. Dlaczego „Nic o nas bez nas”? 7
1. Wprowadzenie do neuroróżnorodności 9
2. Funkcjonowanie w życiu codziennym i zawodowym 11
3. ADHD w życiu zawodowym i ryzyko uzależnień 14
4. Komunikacja w zespole – Extended DISC 17
5. Przyjazne środowisko pracy i edukacji 24
6. Regulacja sensoryczna i żywienie 29
7. Aspekty prawne i dostęp do wsparcia 31
8. Neuroinkluzywność w ESG i DEI 35
9. Hidden Disabilities Sunflower 40
10. Partycypacja i self-advocacy 42
11. Studia przypadków 45
12. Zestaw narzędzi i checklist 57
13. Test wiedzy 62
14. Rekomendacje 64

Zakończenie 67
Karta wdrożenia: moja zmiana w 30 dni 68
Słowniczek terminów i skrótów 69
Bibliografia wybrana 70

O AUTORACH



Adela Kozina - Prezes Fundacji Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG

Certyfikowana konsultantka Extended DISC®, trenerka, mediatorka sądowa i ekspertka w obszarze neuroróżnorodności. Wspiera ludzi w lepszym poznawaniu siebie, rozumieniu własnych potrzeb i mocnych stron oraz różnic w sposobach myślenia, komunikowania się i działania. Pracuje z liderami i zespołami nad budowaniem relacji opartych na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu i szacunku. Wykorzystuje model Extended DISC do rozwijania samoświadomości, doskonalenia komunikacji, rozwiązywania konfliktów i wzmacniania współpracy. Prowadzi szkolenia, warsztaty i konsultacje, przekładając wiedzę na praktyczne rozwiązania. Koncentruje się na tworzeniu przestrzeni, w której indywidualne różnice są dostrzegane, respektowane i wykorzystywane jako potencjał rozwoju osobistego i zawodowego.



dr Aleksandra Marcinkowska

Doktor nauk o zarządzaniu, Doctor of Business Administration (DBA), psychotraumatolog, neuropsycholog, terapeuta PTSD, diagnosta, pedagog i doradca zawodowy. Założycielka Europejskiej Rady ds. Neuroróżnorodności, pełniąca funkcję wiceprzewodniczącej Rady. Ekspertka w zakresie neuroróżnorodności, zdrowia psychicznego, edukacji i zarządzania. Prowadzi grupy wsparcia oraz programy rozwojowe, w tym wystąpienia publiczne dla osób neuroróżnorodnych, wspierając ich autonomię, samorzecznictwo i aktywność zawodową. Jako osoba neuroróżnorodna łączy wiedzę naukową, doświadczenie zawodowe i osobistą perspektywę. Angażuje się w tworzenie środowisk sprzyjających różnorodności poznawczej, równemu traktowaniu oraz włączaniu osób neuroróżnorodnych w procesy decyzyjne.



Karolina Kurasiewicz - Członek Rady Fundacji Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG

Przewodnicząca Europejskiej Rady ds. Neuroróżnorodności w Miejscu Pracy, certyfikowana konsultantka Extended DISC® oraz dyrektor ds. komunikacji w Smarter Change International Mentoring Academy. Posiada ponad 13-letnie doświadczenie w obszarze sprzedaży, komunikacji i zarządzania relacjami biznesowymi. Koordynuje międzynarodowe projekty koncentrujące się na budowaniu marki osobistej, rozwoju kompetencji komunikacyjnych oraz wystąpieniach publicznych. Współpracuje z przedsiębiorcami i liderami z różnych części świata, realizując inicjatywy o zasięgu międzynarodowym. Specjalizuje się w analizie stylów zachowań i komunikacji, rozwoju potencjału zawodowego oraz budowaniu efektywnych relacji. W swojej działalności łączy strategiczne podejście do komunikacji z doświadczeniem w zarządzaniu projektami, współpracy międzykulturowej i rozwoju kompetencji przywódczych.



dr Aleksandra Ścibich-Kopiec - Członek Rady Fundacji Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG

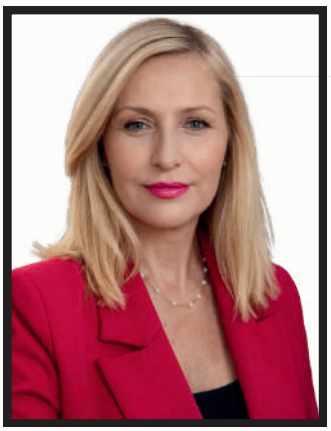
Ekspertka w obszarze zarządzania, przywództwa, edukacji i rozwoju kompetencji. Certyfikowana konsultantka Extended DISC®, trenerka Points of You®, doradczyni i menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem, łącząca praktykę biznesową, wiedzę akademicką i działalność społeczną. Specjalizuje się w rozwoju potencjału ludzi i organizacji, budowaniu efektywnych zespołów, komunikacji oraz zarządzaniu zmianą. Posiada bogate doświadczenie w zarządzaniu zespołami, realizacji projektów międzynarodowych i budowaniu partnerstw międzykulturowych. Prowadzi szkolenia, warsztaty i procesy rozwojowe, wykorzystując metody coachingowe, narzędzia diagnostyczne i uczenie się przez doświadczenie. Wspiera rozwój kompetencji przyszłości, wzmacniając przywództwo, sprawczość, współpracę i otwartość na zmiany.

O AUTORACH



dr inż. Adela Maziarek - Członek Rady Fundacji Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG

Doktor nauk rolniczych, edukator i praktyk regeneracyjnego podejścia do gleby. Od ponad 18 lat pracuje w rolnictwie, łącząc wiedzę naukową z doświadczeniem pracy w terenie. Praca w instytucjach publicznych i firmach prywatnych pokazała jej, jak często wiedza naukowa przegrywa z przekazem handlowym, a rolnik zamiast partnera widzi w ekspercie sprzedawcę. To doświadczenie stało się impulsem do stworzenia własnej działalności opartej na edukacji i praktyce polowej. Specjalizuje się w zdrowotności gleby, mikrobiologii i biologicznych metodach uprawy, pokazując, że ograniczenie chemii może iść w parze z opłacalnością produkcji. Prowadzi działania edukacyjne dla rolników i konsumentów, tłumacząc, jak jakość gleby wpływa na wartość odżywczą żywności i zdrowie człowieka.



Renata Fijałkowska

Psycholog i diagnosta, trener, specjalistka w zakresie interwencji kryzysowej, odporności psychicznej i zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe i menedżerskie w obszarze pomocy społecznej oraz interwencji kryzysowej. Zarządzała Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie, Powiatowym Ośrodkiem Interwencji Kryzysowej oraz placówką opiekuńczo-wychowawczą. Uczestniczyła w pracach struktur zarządzania kryzysowego na poziomie powiatu, współpracując z instytucjami i służbami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo oraz pomoc mieszkańcom. Łączy wiedzę psychologiczną z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi i praktycznym reagowaniu w sytuacjach kryzysowych. Jako trener prowadzi szkolenia z zakresu odporności psychicznej, reagowania w sytuacjach kryzysowych i zagrożenia, komunikacji kryzysowej czy współpracy zespołowej.



Karol Krupa

Instruktor oddychania funkcjonalnego Oxygen Advantage®, certyfikowany facylitator 9D® Breathwork oraz twórca Limitless Breath Academy. Wspiera osoby, które chcą świadomiej korzystać z oddechu w codziennym życiu, pracy i sporcie. Prowadzi sesje indywidualne i grupowe, a także tworzy spersonalizowane programy dla sportowców, przedsiębiorców oraz społeczności szkolnych. W swojej pracy zwraca szczególną uwagę na samoregulację, rozpoznawanie napięcia i dopasowanie praktyki do potrzeb uczestnika. Promuje podejście oparte na dobrowolności, uważności oraz szacunku dla neuroróżnorodności. Łączy edukację oddechową z praktycznymi ćwiczeniami, które można poznawać we własnym tempie. Pracuje w języku polskim i angielskim, pomagając uczestnikom budować większą świadomość ciała oraz własnych potrzeb.



Piotr Urban

Politolog, filolog, pedagog, certyfikowany moderator Męskich Kręgów oraz coach w trakcie szkolenia. Pochodzi z Warmii, dokąd powrócił po 14 latach spędzonych za granicą. Prowadzi Fundację Wspierania Edukacji i Rozwoju „Pomocna Dłoń”. Od 14 lat organizuje grupy wsparcia, pomagając mężczyznom rozwijać samoświadomość, radzić sobie z emocjami i realizować cele. Posiada doświadczenie w sprzedaży międzynarodowej, w której osiągał ponadprzeciętne wyniki na rynku niemieckim. Od kilku lat zgłębia temat neuroróżnorodności, także z osobistej perspektywy osoby z diagnozą ADHD. W pracy stawia na dialog i autentyczne relacje. Prywatnie jest mężem i ojcem dwojga dzieci. Inspirują go rozwój, książki, wiedza i podróże.

O AUTORACH



Gabriela Eisele

Nauczycielka języka niemieckiego z ponad 20-letnim doświadczeniem, pedagog specjalny i oligofrenopedagog. W swojej pracy łączy wiedzę pedagogiczną z praktyką nauczycielską, szczególnie w obszarze wspierania osób neuroróżnorodnych. Interesuje ją sposób, w jaki osoby z ADHD, dysleksją i innymi różnicami neurorozwojowymi funkcjonują w środowisku edukacyjnym. Skupia się na dostosowywaniu procesu nauczania do indywidualnych potrzeb ucznia oraz budowaniu neuroprzyjaznego środowiska edukacyjnego. Szczególne miejsce w jej pracy zajmuje nauka języka niemieckiego osób o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych. Dzieli się wiedzą i doświadczeniem, wspierając nauczycieli, uczniów i rodziców w lepszym rozumieniu neuroróżnorodności i tworzeniu warunków sprzyjających uczeniu się.



Natalia Mielewczyk

Specjalizuje się we wspieraniu kobiet w okresie perimenopauzy i menopauzy. Jest wykwalifikowaną ekspertką ds. perimenopauzy i menopauzy oraz trenerką personalną z ponad 10-letnim doświadczeniem w pracy z kobietami. W swojej pracy łączy wiedzę z zakresu zdrowia hormonalnego, stylu życia, treningu i dobrostanu, pomagając kobietom lepiej rozumieć zmiany zachodzące w organizmie i ich wpływ na codzienne funkcjonowanie. Prowadzi także warsztaty i prelekcje edukacyjne dotyczące menopauzy. Szczególną uwagę poświęca indywidualnemu podejściu, zdrowiu metabolicznemu, sile, regeneracji i budowaniu stylu życia, który wspiera kobiety w okresie okołomenopauzalnym. Stale poszerza wiedzę, opierając swoją pracę na aktualnych badaniach i praktycznych rozwiązaniach.



Małgorzata Wojciulewicz

Praktyk emocjonalnej wolności i odporności psychicznej. Pracuje z osobami przedsiębiorczymi i liderami, którzy na zewnątrz funkcjonują skutecznie, a wewnętrznie zmagają się z napięciem, przeciążeniem i poczuciem utknięcia. W swojej pracy łączy wiedzę z zakresu regulacji układu nerwowego, pracy z ciałem oraz świadomości emocjonalnej. Towarzyszy klientom w procesie powrotu do wewnętrznej spójności, spokoju i sprawczości, wychodząc poza samo „radzenie sobie" w stronę realnej zmiany jakości życia, m.in. z wykorzystaniem technik EFT.

Julia Marcinkowska

Julia Marcinkowska

Od 2022 roku wolontariusz i ekspert Fundacji DIALOG. Od 2017 roku angażuje się w realizację projektów współfinansowanych przez Unię Europejską, związanych m.in. z rozwojem kompetencji, przygotowywaniem szkoleń, ESG, zielonym marketingiem i sektorem wodorowym. Jest wiceprezesem rodzinnej spółki KAM SMART, realizującej projekty w branży konstrukcji metalowych, a także prowadzi własną działalność w zakresie grafiki, doradztwa marketingowego i tłumaczeń polsko-angielskich. Jest absolwentką studiów licencjackich z zarządzania biznesem i finansami oraz studiuje bezpieczeństwo wewnętrzne i zarządzanie kryzysowe. Szczególnie interesuje się zarządzaniem, psychologią, politykami DEI w miejscu pracy, inkuzywnością, a swoje zainteresowania rozwija również jako wiceprezydentka ds. edukacji w klubie wystąpień publicznych Toastmasters ResultMind online.

WPROWADZENIE

Dlaczego „Nic o nas bez nas”?

Dostępność zaczyna się od uznania, że osoby, których dotyczą decyzje, powinny mieć wpływ na ich kształt.

Projekt „Nic o nas bez nas – Fundacja FRSP DIALOG liderem budowania przyjaznego środowiska w miejscu pracy” powstał z inicjatywy Fundacji Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG oraz działającej w jej strukturach Europejskiej Rady ds. Neuroróżnorodności w Miejscu Pracy. Jest odpowiedzią na rosnącą potrzebę tworzenia bardziej świadomego, dostępnego i inkluzywnego środowiska dla osób neuroróżnorodnych. Jego założeniem jest nie tylko upowszechnianie wiedzy, lecz także budowanie przestrzeni dialogu, współpracy i wzajemnego zrozumienia między osobami neuroróżnorodnymi, ich otoczeniem, pracodawcami oraz instytucjami odpowiedzialnymi za kształtowanie warunków życia społecznego i zawodowego.

Projekt wpisuje się w szerszą działalność Fundacji, która od początku swojej aktywności rozwija kompetencje w obszarze neuroróżnorodności, pracy zgodnej z potencjałem oraz społecznego wymiaru ESG. We współpracy z ekspertami i członkami Europejskiej Rady ds. Neuroróżnorodności Fundacja podejmuje inicjatywy lokalne, regionalne, ogólnopolskie i międzynarodowe, służące nie tylko edukacji, ale również praktycznemu wdrażaniu rozwiązań wspierających osoby o zróżnicowanych sposobach myślenia, komunikacji i funkcjonowania.

Niniejszy e-book został opracowany jako narzędzie praktyczne, uporządkowane i możliwe do wykorzystania w codziennym życiu, pracy oraz działaniach organizacyjnych. Zawarte w nim treści łączą perspektywę ekspercką z doświadczeniem osób neuroróżnorodnych – zgodnie z zasadą „Nic o nas bez nas”, która stanowi fundament całego projektu. Publikacja powstała przede wszystkim z myślą o realnych potrzebach tych osób i z udziałem środowiska, którego dotyczy.

Poradnik ma służyć jako źródło wiedzy, inspiracji i praktycznych wskazówek dla osób neuroróżnorodnych, ich bliskich, specjalistów, pracodawców oraz wszystkich, którzy chcą tworzyć bardziej dostępne i przyjazne środowiska pracy. Jego celem jest pokazanie, że neuroróżnorodność nie stanowi bariery, lecz jest ważnym elementem społecznej różnorodności, który – przy odpowiednim wsparciu i zrozumieniu – może stać się źródłem potencjału, rozwoju i współpracy.

Projekt ma również znaczenie rozwojowe dla samej Fundacji. Umożliwia uporządkowanie i utrwalenie wiedzy eksperckiej, wzmocnienie pozycji organizacji jako rozpoznawalnego ośrodka kompetencyjnego oraz stworzenie trwałego narzędzia, które będzie wykorzystywane w kolejnych działaniach edukacyjnych, szkoleniowych i partnerskich. W tym sensie e-book jest wyrazem długofalowego podejścia do zmiany społecznej opartej na dialogu, dostępności i współodpowiedzialności.

FUNDACJA DIALOG

Fundacja Rozwoju Społecznego i Profilaktyki DIALOG (dalej: FRSP) jest młodą organizacją, zarejestrowaną 18 lutego 2022 r. Została powołana przez ekspertów w dziedzinie szkoleń międzynarodowych, wspierania neuroróżnorodności na rynku pracy, doradztwa zawodowego oraz pracy ze specjalistami w zakresie rozwiązywania konfliktów międzykulturowych, mediacji rodzinnych i diagnozy. FRSP jest jedynym przedstawicielem w Polsce brytyjsko-irlandzkiej marki DIALOG of Transformation® oraz częścią międzynarodowej społeczności Strefa Rozwoju Przedsiębiorczości ResultMind®.

Czerpiąc z doświadczeń Unii Europejskiej, w tym z doświadczeń naszych partnerów z Irlandii – EDU SMART TRAINING CENTRE LIMITED, ResultMind Academy, Autpost Academy oraz Irish Polish Chamber of Commerce – powołaliśmy w ramach FRSP trzy inicjatywy: Radę ds. Wielokulturowości i Współpracy Międzynarodowej (2023), Opolskie Forum Zrównoważonego Rozwoju i ESG (2024) oraz Europejską Radę ds. Neuroróżnorodności w Miejscu Pracy (2025). Chcemy je rozwijać w naszym regionie, z korzyścią dla mieszkańców województwa.

Od stycznia 2026 roku jesteśmy członkiem globalnego programu Hidden Disabilities Sunflower (program „Firma Przyjazna Słonecznikowi"), wspierającego osoby z niewidocznymi niepełnosprawnościami oraz osoby neuroróżnorodne. Jesteśmy jedyną organizacją z województwa opolskiego uczestniczącą w tym programie.

OBSZARY DZIAŁANIA I ZAPLECZE EKSPERCKIE

FRSP DIALOG realizuje działania na rzecz rozwoju społecznego, wyrównywania szans i profilaktyki zdrowia psychicznego, ze szczególnym uwzględnieniem neuroróżnorodności oraz społecznego komponentu ESG. Fundacja współpracuje z ekspertami – psychologami, specjalistami posiadającymi uprawnienia diagnostyczne, lekarzami, psychiatrami oraz doradcami zawodowymi – co pozwala łączyć podejście edukacyjne, diagnostyczne i praktyczne.

EUROPEJSKA RADA DS. NEURORÓŻNORODNOŚCI W MIEJSCU PRACY

Rada jest międzynarodowym, ekspercko-doradczym ciałem działającym w ramach FRSP DIALOG. Została powołana 19 grudnia 2025 r. i nie posiada osobowości prawnej - działa na podstawie regulaminu, statutu Fundacji oraz obowiązujących przepisów prawa.

Misja i cele. Misją Rady jest reprezentowanie interesu publicznego osób neuroróżnorodnych, przedsiębiorców neuroróżnorodnych oraz osób z ukrytymi niepełnosprawnościami w Europie i poza nią. Rada działa na styku polityk publicznych, rynku pracy, przedsiębiorczości, praw człowieka oraz zdrowia psychicznego, łącząc perspektywę ekspercką z realnym doświadczeniem osób neuroróżnorodnych.

Najważniejsze zadania. Do zadań Rady należy działalność rzecznicza i lobbingowa na rzecz inkluzywnego rynku pracy, dostępnych i elastycznych modeli zatrudnienia oraz racjonalnych usprawnień dla osób neuroróżnorodnych. Rada opiniuje projekty aktów prawnych, strategii i polityk publicznych, a także tworzy rekomendacje dla pracodawców, instytucji publicznych i organizacji międzynarodowych.

Standardy etyczne. Rada działa zgodnie z zasadami równości, niedyskryminacji i poszanowania neuroróżnorodności. Promuje język włączający oraz dostępne formy komunikacji, a także uznaje szczególną sytuację osób z ukrytymi niepełnosprawnościami.

Znaczenie dla Fundacji. Rada stanowi jedno z najważniejszych zapleczy eksperckich Fundacji. Jej działalność wzmacnia wiarygodność i rozpoznawalność FRSP oraz zdolność do tworzenia rozwiązań opartych na wiedzy, doświadczeniu i dialogu społecznym.

> **NAJWAŻNIEJSZA ZASADA**
>
> Zapytaj osoby, których dotyczy zmiana, jakie bariery odczuwają, jakiego wsparcia chcą i jak same ocenią jej rezultat.

ROZDZIAŁ 01

WPROWADZENIE DO NEURORÓŻNORODNOŚCI

Język wpływa na to, jakie pytania zadajemy, jakie bariery rozpoznajemy i jakie rozwiązania proponujemy.

Pojęcie neuroróżnorodności (ang. neurodiversity), wprowadzone do dyskursu pod koniec lat 90. XX wieku przez australijską socjolożkę Judy Singer, zrewolucjonizowało sposób, w jaki rozumiemy różnice w funkcjonowaniu ludzkich mózgów. Zamiast postrzegać autyzm czy ADHD wyłącznie przez pryzmat medycznych „deficytów" i „zaburzeń", Singer zaproponowała traktowanie ich jako naturalnych wariantów ludzkiego funkcjonowania.

PRZEGLĄD DEFINICJI

Judy Singer użyła terminu „neuroróżnorodność" w swojej pracy dyplomowej z 1998 r., zatytułowanej Odd People In. Inspiracją była dla niej analogia do bioróżnorodności: tak jak różnorodność biologiczna jest kluczowa dla stabilności ekosystemu, tak różnorodność neurologiczna może być niezbędna dla stabilności kultury.

- **Neuroróżnorodność jako fakt biologiczny** – termin opisujący naturalną zmienność neurokognitywną gatunku ludzkiego.
- **Neuroróżnorodność jako ruch społeczny** – ruch na rzecz praw obywatelskich mniejszości neurologicznych, dążący do ich pełnej akceptacji i włączenia w życie społeczne.

2. KLUCZOWA TERMINOLOGIA

Precyzyjny język ma duże znaczenie:

- **Osoba neurotypowa (NT)** – osoba, której sposób myślenia i przetwarzania informacji jest zgodny z dominującymi normami społecznymi.
- **Osoba neuroatypowa** / neuroodmienna *(*ang. neurodivergent*)* – osoba, której mózg funkcjonuje inaczej niż przyjęty standard (np. osoba w spektrum autyzmu, z ADHD, dysleksją).
- **Neuroróżnorodny** – w ścisłym ujęciu (N. Walker) termin odnosi się do grupy ludzi o różnych neurotypach; pojedyncza osoba jest neuroatypowa, a nie „neuroróżnorodna".

3. ZMIANA PARADYGMATU: MODEL MEDYCZNY A MODEL SPOŁECZNY

Koncepcja Singer stanowi wyzwanie dla tradycyjnego modelu medycznego, który skupia się na „naprawianiu" lub „normalizowaniu" osób neuroatypowych. Neuroróżnorodność opiera się natomiast na modelu społecznym, według którego niepełnosprawność tworzą przede wszystkim bariery społeczne, architektoniczne i komunikacyjne, a nie same cechy neurologiczne jednostki.

4. ZAKRES NEURORÓŻNORODNOŚCI

Początkowo termin dotyczył głównie autyzmu (zwłaszcza osób określanych dawniej jako „wysokofunkcjonujące" lub z zespołem Aspergera). Dziś obejmuje szeroki wachlarz stanów, m.in.:

- ADHD (zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi),
- dysleksję, dyspraksję, dyskalkulię,
- zespół Tourette'a.

5. WSPÓŁCZESNE SPOJRZENIE JUDY SINGER: NEUROREALIZM

W ostatnich latach Judy Singer zdystansowała się od – jak to określa – „cukierkowej" wersji idei neuroróżnorodności, która jej zdaniem pomija realne trudności i cierpienie. Wprowadziła pojęcie neurorealizmu, postulującego uczciwe podejście do niepełnosprawności: uznanie zarówno mocnych stron osób neuroatypowych, jak i ich rzeczywistych potrzeb wsparcia w codziennym funkcjonowaniu.

6. PODSUMOWANIE

Neuroróżnorodność to wezwanie do akceptacji ludzkiej odmienności neurologicznej jako formy bogactwa, a nie wady – przy jednoczesnym zachowaniu realizmu wobec wyzwań, jakie ta odmienność może nieść, zwłaszcza w miejscu pracy.

SŁOWNICZEK NA POCZĄTEK

Pojęcie	Wyjaśnienie
Neuroróżnorodność	Zróżnicowanie sposobów funkcjonowania układu nerwowego w populacji.
Osoba neuroatypowa	Osoba, której sposób przetwarzania informacji różni się od dominujących oczekiwań.
Neurotypowość	Sposób funkcjonowania zwykle zgodny z przeważającymi normami środowiska.
Inkluzja	Praktyka współtworzenia warunków rzeczywistego uczestnictwa.
Racjonalne usprawnienia	Indywidualne modyfikacje wspierające równe uczestnictwo; zakres obowiązku zależy od prawa i sytuacji.

FAKTY I MITY

MIT **Wszystkie osoby z ADHD działają w ten sam sposób.**
FAKT Obraz ADHD i potrzeby wsparcia są bardzo zróżnicowane.

MIT **Diagnoza określa czyjś potencjał zawodowy.**
FAKT O kompetencjach świadczą umiejętności, praktyka i rezultaty pracy; diagnoza może jedynie wyjaśniać określone potrzeby.

ROZDZIAŁ 02

FUNKCJONOWANIE W ŻYCIU CODZIENNYM

Rozpoznanie nie zastępuje rozmowy o funkcjonowaniu konkretnej osoby.

Poniższe opisy przedstawiają cechy, które mogą występować u części osób. Nie są listą objawów „obowiązkowych" – każda osoba funkcjonuje inaczej.

SPEKTRUM AUTYZMU (W TYM DAWNIEJ DIAGNOZOWANY ZESPÓŁ ASPERGERA)

- **Interakcje społeczne** – niektóre osoby autystyczne mogą inaczej odczytywać sygnały niewerbalne, ton głosu lub sarkazm. Potrzeby komunikacyjne są indywidualne i warto je ustalać w rozmowie.
- **Komunikacja** – może występować bardzo precyzyjny, formalny sposób wypowiadania się, dosłowne rozumienie komunikatów oraz skłonność do dłuższych wypowiedzi na tematy szczególnie interesujące.
- **Wzorce zachowań** – silna potrzeba przewidywalności i rutyny, trudność z nagłymi zmianami oraz głębokie, specjalistyczne zainteresowania.
- **Wrażliwość sensoryczna** – nadwrażliwość (lub podwrażliwość) na bodźce, np. dźwięk, światło, dotyk; przeciążenie bodźcami często prowadzi do wycofania się w celu ograniczenia ich napływu.

ADHD (ZESPÓŁ NADPOBUDLIWOŚCI PSYCHORUCHOWEJ Z DEFICYTEM UWAGI)

- **Nieuwaga** – trudności z kończeniem zadań, łatwe rozpraszanie się, problemy z organizacją czasu i zapominanie o codziennych obowiązkach.
- **Nadpobudliwość i impulsywność** – skłonność do mówienia i działania bez uprzedniego namysłu, przerywanie innym, trudność z czekaniem na swoją kolej.
- **Funkcjonowanie** – u części osób pojawia się silna koncentracja na interesującym zadaniu. Nie oznacza to jednak stałej wysokiej efektywności ani odporności na stres; sposób działania jest indywidualny.

SPECYFICZNE TRUDNOŚCI W UCZENIU SIĘ

- **Dysleksja** – trudności z czytaniem, pisaniem, ortografią i pamięcią operacyjną; może wiązać się również z trudnościami w zarządzaniu czasem. Bywa natomiast powiązana z myśleniem wizualno - przestrzennym i zdolnością do całościowego ujmowania problemów.
- **Dyskalkulia** – trwałe trudności w rozumieniu liczb, ich wielkości i kolejności oraz w wykonywaniu operacji matematycznych.

DYSPRAKSJA (DCD – ROZWOJOWE ZABURZENIE KOORDYNACJI)

Dyspraksja wpływa na umiejętności motoryczne i planowanie ruchu.

- **Motoryka** – trudności z koordynacją małych grup mięśni (np. dłonie – pisanie) oraz dużych (np. równowaga, ruchy rąk i nóg).
- **Wrażliwość sensoryczna** – często współwystępuje nadwrażliwość na dotyk, światło lub hałas.

ZESPÓŁ TOURETTE'A

- **Tiki ruchowe** – np. mruganie oczami, wzruszanie ramionami, grymasy twarzy.
- **Tiki głosowe** – np. chrząkanie, klikanie językiem, rzadziej wypowiadanie przypadkowych słów.
- **Wyzwania** – stres i lęk mogą nasilać tiki, co bywa szczególnie trudne w kontakcie z osobami nieświadomymi natury tego stanu (np. podczas interwencji policji).

OGÓLNE UWAGI O FUNKCJONOWANIU

Wiele tzw. „trudnych zachowań" (np. dysregulacja emocjonalna) nie wynika z samej neuroatypowości, lecz jest konsekwencją niedostosowanego środowiska, w którym sensoryczne, społeczne i poznawcze potrzeby osoby nie są zaspokojone.

MASKOWANIE I KOSZT CODZIENNEJ ADAPTACJI

Maskowanie (ang. masking) to świadome lub nieświadome ukrywanie swoich cech neuroatypowych w celu dopasowania się do oczekiwań społecznych. Choć ułatwia funkcjonowanie w pracy czy szkole, generuje ogromny koszt energetyczny. Długotrwałe maskowanie może prowadzić do wypalenia (opisywanego m.in. jako wypalenie autystyczne), stanów lękowych i depresji. Zrozumienie tego mechanizmu jest kluczem do tworzenia bezpiecznych środowisk.

> **PYTANIE REFLEKSYJNE**
>
> Jakie zachowania w Twoim miejscu pracy są uznawane za „profesjonalne", choć w rzeczywistości dotyczą stylu komunikacji, tempa pracy lub kontaktu wzrokowego?

DOBRE PYTANIA ZAMIAST ETYKIET

Zamiast oceniać osobę, która nie reaguje od razu, sprawdźmy, czy polecenie było jasne i czy osoba miała możliwość przygotowania odpowiedzi. Potrzeba chwili do namysłu nie jest miarą kompetencji.

Zamiast traktować prośbę o ciszę jako brak zaangażowania, potraktujmy ją jako informację o warunkach, w których praca może być wykonana dokładniej. Warto zaproponować wybór: spokojne miejsce, słuchawki lub inny termin spotkania.

Zamiast oczekiwać, że każda osoba przedstawi pomysły podczas burzy mózgów, dopuśćmy krótką odpowiedź pisemną po spotkaniu. Dzięki temu zespół korzysta z większej liczby perspektyw.

ZESPÓŁ, KTÓRY ROZMAWIA BEZ ETYKIET

- ☐ Oddziela obserwowane zachowanie od interpretacji.
- ☐ Opisuje konkretną sytuację, a nie cechę charakteru.
- ☐ Pyta o potrzebny sposób przekazania informacji.
- ☐ Uzgadnia, jak będzie sprawdzany rezultat.

✎ KARTA PRACY: ZASOBY I BARIERY

Co przychodzi mi łatwo i dodaje mi energii?

Które sytuacje najbardziej wyczerpują moją uwagę lub zmysły?

Jakiego sposobu przekazywania poleceń potrzebuję?

Jaka jedna drobna zmiana ułatwi mi pracę w nadchodzącym tygodniu?

NOTATKI

ROZDZIAŁ 03

ADHD W ŻYCIU ZAWODOWYM I RYZYKO UZALEŻNIEŃ

ADHD to zróżnicowany profil trudności i zasobów. Współwystępowanie uzależnienia wymaga odrębnej oceny klinicznej, a wsparcie w pracy – zaufania i jasnych zasad.

ADHD U OSÓB AKTYWNYCH ZAWODOWO

ADHD u dorosłych może wpływać na planowanie, podtrzymywanie uwagi, organizowanie złożonych zadań, hamowanie reakcji, pamięć operacyjną i regulację emocji. To co z zewnątrz wygląda jak brak konsekwencji, może wynikać z niejasnego podziału priorytetów, przeciążenia informacyjnego albo trudności z rozpoczęciem działania.

Materiały źródłowe podkreślają znaczenie dostosowań: jasnego delegowania, podziału projektów na mniejsze etapy, regularnej informacji zwrotnej oraz możliwości dostosowania godzin i miejsca pracy. Dobre praktyki nie powinny wymagać publicznego ujawniania diagnozy.

Niektóre osoby z ADHD opisują okresy bardzo intensywnej koncentracji na interesujących zadaniach, inne – większą potrzebę zmiany i bodźców. Ani „hiperfokus", ani kreatywność nie są gwarantowaną cechą każdej osoby z ADHD. Warto pytać o warunki, w których konkretny pracownik działa najskuteczniej.

ADHD I WSPÓŁWYSTĘPUJĄCE PROBLEMY Z UŻYWANIEM SUBSTANCJI

Badania wskazują na związek między ADHD, a podwyższonym ryzykiem zaburzeń związanych z używaniem substancji oraz niektórych zachowań kompulsywnych. Jest to związek statystyczny, a nie zależność przesądzająca o zachowaniu konkretnej osoby. Każda decyzja dotycząca konkretnego człowieka wymaga uwzględnienia jego historii zdrowotnej, środowiska i aktualnej sytuacji.

Wśród mechanizmów omawianych w literaturze są m.in. impulsywność, poszukiwanie natychmiastowej nagrody, przewlekły stres i próby samodzielnego radzenia sobie z trudnościami. Mogą one zwiększać podatność na ryzykowne sposoby regulowania napięcia. Nie oznacza to, że osoba z ADHD musi sięgać po substancje, ani że pracodawca może na tej podstawie oceniać czyjś stan zdrowia.

Współwystępujące ADHD i zaburzenia używania substancji wymagają profesjonalnej diagnostyki i indywidualnej opieki. Decyzje o leczeniu, w tym o farmakoterapii, podejmuje lekarz. Samodzielne zmiany przyjmowanych leków mogą być niebezpieczne.

SAMOLECZENIE, PRESJA WYNIKÓW I PRACOHOLIZM

Można wskazać trzy powiązane obszary ryzyka: sięganie po substancje w celu podniesienia wydajności lub obniżenia napięcia, przeciążenie obowiązkami i nierealistyczne oczekiwania oraz kompulsywny model pracy. Pracoholizm nie jest tożsamy z zaangażowaniem – jego istotną cechą jest utrata kontroli nad pracą kosztem odpoczynku i zdrowia.

Pracodawca ma wpływ na kulturę organizacyjną: realistyczne terminy, przerwy, przejrzyste zasady nadgodzin, możliwość zgłaszania przeciążenia oraz dostęp do profesjonalnego programu wsparcia pracowniczego. Nie oznacza to zastępowania systemu ochrony zdrowia ani prowadzenia oceny uzależnień przez menedżera.

Sytuacja w pracy	Działania wspierające
Duże zadanie bez punktów kontrolnych	Podział na etapy, pisemne kryteria ukończenia i krótkie terminy pośrednie
Nagłe zmiany priorytetów	Wskazanie, które zadanie wstrzymać, a które wykonać jako pierwsze
Długi dzień i brak granic	Realistyczny zakres pracy, harmonogram odpoczynku i jasne zasady nadgodzin
Pracownik zgłasza problem zdrowotny	Poufna rozmowa o warunkach pracy; informacja o dostępnym profesjonalnym wsparciu
Zagrożenie bezpieczeństwa w danym momencie	Zastosowanie właściwych procedur BHP – bez diagnozowania i publicznego piętnowania

ROLA PRACODAWCY: WSPARCIE ZAMIAST DIAGNOZY

Siedem zasad postępowania

- ☐ Reaguj na konkretne bariery w pracy, a nie na domniemany profil zdrowotny.
- ☐ Pytaj o potrzeby organizacyjne; nie wymagaj zbędnych informacji medycznych.
- ☐ Oferuj poufne ścieżki rozmowy i profesjonalnego wsparcia.
- ☐ Ustalaj jasne cele, terminy i kryteria oceny pracy.
- ☐ Rozważ elastyczne formy wykonywania obowiązków.
- ☐ Uwzględniaj bezpieczeństwo i stosuj procedury jednakowo wobec całego zespołu.
- ☐ Sprawdzaj skuteczność rozwiązań razem z zainteresowanymi.

MINI SCENARIUSZ ROZMOWY: ZAMIAST PYTAĆ O DIAGNOZĘ

„Zauważyłam, że przy kilku równoległych zadaniach przesuwają się terminy realizacji. Ustalmy wspólnie priorytety, sposób potwierdzania zadań i to, jakiego wsparcia organizacyjnego potrzebujesz.”

GRANICA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Menedżer może informować o dostępnej pomocy, uzgadniać organizację pracy i uruchamiać procedury bezpieczeństwa. Ocena używania substancji, diagnoza i terapia należą do profesjonalistów.

✎ NOTATKI

KARTA PRACY: TYDZIEŃ PRACY BEZ ZBĘDNEJ PRESJI

Zadania kluczowe w tym tygodniu (maksymalnie trzy):

Co może mnie rozproszyć lub przeciążyć?

Jak podzielę najtrudniejsze zadanie na pierwsze dwa kroki?

Jaki sygnał pozwoli mi zauważyć, że potrzebuję przerwy?

Z kim i w jaki sposób uzgodnię zmianę priorytetów?

NOTATKI

CO ZROBIĆ, GDY POJAWIA SIĘ KRYZYS?

W przypadku obaw o utratę kontroli nad zachowaniem i ryzyko sięgnięcia po substancje uzależniające, warto skontaktować się z lekarzem, specjalistą terapii uzależnień lub lokalną poradnią. Wsparcie może obejmować indywidualną diagnozę, terapię oraz odpowiednio dobrane rozwiązania w środowisku zawodowym.

W razie bezpośredniego zagrożenia życia lub bezpieczeństwa należy zadzwonić pod numer alarmowy 112 i stosować obowiązujące procedury bezpieczeństwa. Współpracownicy nie powinni samodzielnie prowadzić „przesłuchań” ani diagnozować stanu zdrowia.

ROZDZIAŁ 04

KOMUNIKACJA W ZESPOLE – EXTENDED DISC

Dobra komunikacja to wybór formy odpowiedniej dla odbiorcy, a nie oczekiwanie, że każda osoba będzie odbierać informacje identycznie.

WPROWADZENIE

Komunikacja w miejscu pracy wpływa na efektywność zespołu, jakość współpracy i dobrostan pracowników. W zespołach neuroróżnorodnych szczególnego znaczenia nabiera nie tylko to, co mówimy, ale także tempo przekazywania informacji, ich forma, poziom szczegółowości, sposób reagowania na zmianę oraz czas potrzebny na odpowiedź.

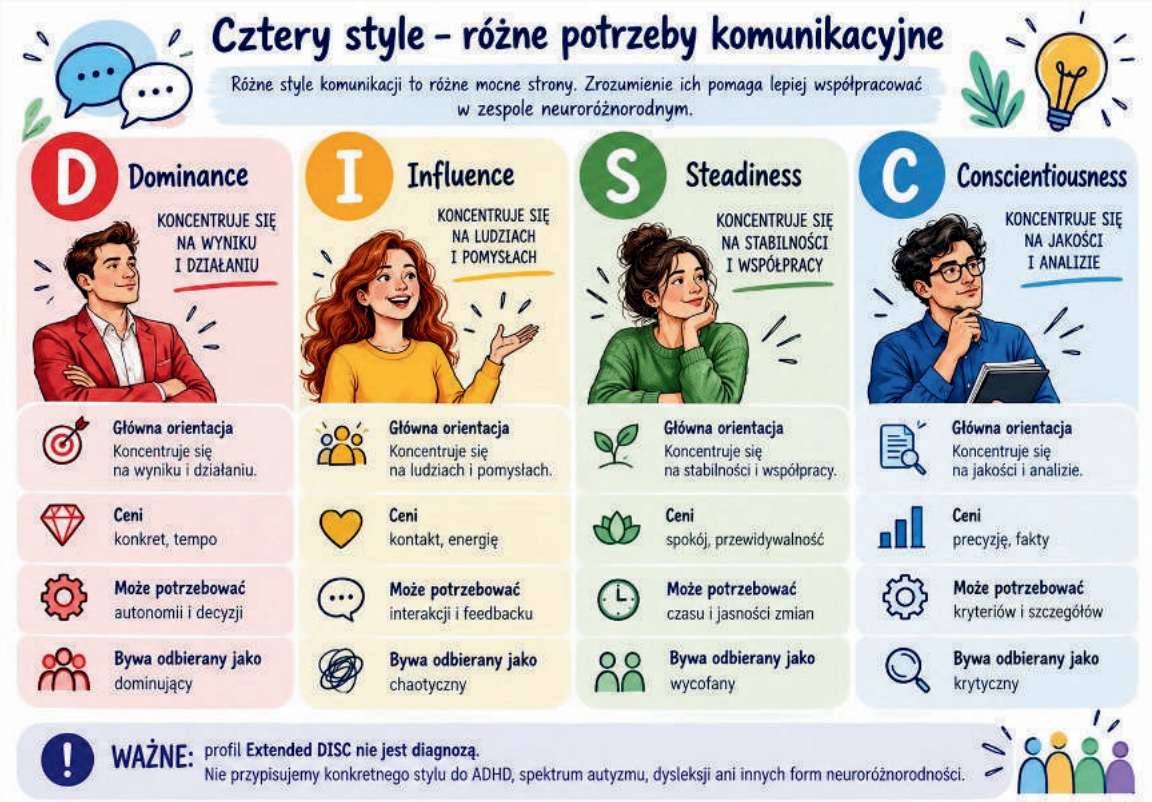
To samo zachowanie może być odczytywane zupełnie inaczej. Osoba potrzebująca chwili na odpowiedź może zostać uznana za niezdecydowaną lub mało zaangażowaną. Ktoś, kto zadaje wiele pytań – za krytycznego. Osoba komunikująca się bardzo bezpośrednio – za konfliktową. Źródłem napięcia bywa więc nie sama różnica, lecz znaczenie, które jej przypisujemy.

Neuroróżnorodność zakłada, że ludzie mogą różnić się sposobem odbierania bodźców, analizowania informacji, reagowania na stres czy budowania relacji społecznych. Różnice te nie oznaczają braku kompetencji ani nieprawidłowości – są naturalnym elementem ludzkiego funkcjonowania.

Extended DISC nie jest narzędziem diagnostycznym i nie służy do rozpoznawania neuroróżnorodności. W tym rozdziale wykorzystujemy go jako praktyczną mapę potrzeb komunikacyjnych, która może wspierać budowanie świadomości komunikacyjnej oraz bardziej elastycznego i inkluzywnego środowiska pracy.

A TY? JAKI MASZ STYL KOMUNIKACJI? CO CI POMAGA? CO PRZESZKADZA?

STYLE KOMUNIKACJI W MODELU EXTENDED DISC



Infografika 1. Cztery style – różne potrzeby komunikacyjne. Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu Extended DISC®, z wykorzystaniem AI.

D – DYNAMICZNY I ZADANIOWY

Osoby z przewagą stylu D koncentrują się na działaniu, rezultatach i szybkim podejmowaniu decyzji. Preferują konkret, krótkie komunikaty i samodzielność. Mogą być odbierane jako zbyt dominujące lub wywierające presję. Czasem pomijają emocjonalny aspekt komunikacji.

Jak wspierać komunikację z tym stylem?

- mów konkretnie i przechodź do sedna,
- jasno określ cel, priorytet i oczekiwany rezultat,
- pozostaw przestrzeń na samodzielność,
- przedstawiaj rozwiązania, nie tylko problemy.

I – RELACYJNY I INSPIRUJĄCY

Osoby o stylu I budują komunikację poprzez relacje, energię i wymianę pomysłów. Często myślą na głos, są spontaniczne i angażujące, dużo mówią i łatwo nawiązują kontakt, ale mogą tracić z pola widzenia szczegóły. Potrzebują interakcji i informacji zwrotnej. Mogą być odbierane jako zbyt emocjonalne, chaotyczne lub odbiegające w dyskusji od sedna sprawy.

Jak wspierać komunikację z osobą o tym stylu?

- daj przestrzeń na rozmowę i wymianę pomysłów,
- doceniaj zaangażowanie,
- korzystaj z informacji zwrotnej,
- doprecyzuj najważniejsze ustalenia,

S – SPOKOJNY I WSPIERAJĄCY

Styl S wiąże się z potrzebą stabilności, spokojnego tempa i przewidywalności. Osoba może potrzebować więcej czasu na oswojenie się ze zmianą lub sformułowanie odpowiedzi i nie zawsze od razu zgłasza swoje potrzeby. Osoby o tym stylu są dobrymi słuchaczami i dbają o relacje w zespole, unikają konfliktów i zmiennego środowiska pracy. Mogą być odbierane jako wycofane, niezdecydowane lub zbyt ostrożne.

Jak wspierać komunikację z osobą o tym stylu?

- uprzedzaj o zmianach,
- daj czas na reakcję,
- unikaj niepotrzebnej presji,
- twórz spokojne warunki rozmowy.

C - ANALITYCZNY I PRECYZYJNY

Osoby z przewagą stylu C skupiają się na jakości, logice i szczegółach. Potrzebują uporządkowanych informacji, kryteriów i możliwości zadawania pytań. Analizują ryzyko i zwracają uwagę na błędy; preferują pracę indywidualną. Ze względu na dociekliwość i przywiązanie do procedur mogą być odbierane jako zbyt krytyczne i mało elastyczne.

Jak wspierać komunikację z osobą o tym stylu?

- przekazuj informacje w logicznym porządku,
- formułuj komunikat precyzyjnie, bez podtekstów,
- unikaj metafor i ironii, chyba że masz pewność, że zostaną dobrze odczytane,
- podawaj konkrety – zamiast „Przygotuj prezentację na przyszły tydzień” powiedz: „Przygotuj prezentację na spotkanie w środę o 10.00. Maksymalnie 10 slajdów; uwzględnij wyniki, trzy najważniejsze ryzyka i rekomendacje. Jeśli potrzebujesz doprecyzowania, napisz do mnie do poniedziałku”,
- w razie potrzeby zmień kanał komunikacji,
- po rozmowie ustnej wyślij podsumowanie w punktach (e-mail, komunikator) – daje to poczucie bezpieczeństwa i zmniejsza obawę przed przeoczeniem szczegółów.

KOMUNIKACJA JAKO ŹRÓDŁO NIEPOROZUMIEŃ

Wiele konfliktów w organizacjach nie wynika z braku kompetencji, lecz z błędnej interpretacji zachowań innych osób. Ludzie często zakładają, że inni powinni komunikować się podobnie jak oni sami. Gdy tak się nie dzieje, pojawiają się oceny i etykiety. Przykładowo:

- osoba komunikująca się szybko i konkretnie może zostać uznana za nieuprzejmą,
- pracownik potrzebujący czasu do namysłu może zostać oceniony jako niekompetentny,
- analityczne zadawanie pytań może zostać odebrane jako podważanie decyzji,
- potrzeba spokojnej atmosfery może być interpretowana jako brak odporności na stres.

W zespołach neuroróżnorodnych takie sytuacje zdarzają się szczególnie często, ponieważ różnice w sposobie przetwarzania informacji bywają większe i bardziej widoczne.

WAŻNE
Extended DISC opisuje preferencje zachowań i komunikacji. Nie jest testem diagnostycznym ADHD, autyzmu ani żadnego innego stanu neurorozwojowego.

CASE STUDY: TO SAMO SPOTKANIE, RÓŻNE REAKCJE

Podczas spotkania projektowego kierownik przedstawia nowe zadanie i oczekuje szybkiej decyzji zespołu. Jedna osoba natychmiast mówi: „Dobrze, działajmy". Druga zaczyna rozwijać pomysły i szukać osób, z którymi można je skonsultować. Trzecia milczy i robi notatki. Czwarta pyta o ryzyka, procedurę i kryteria wykonania zadania.

Jak łatwo powstają wówczas etykiety?

- „On zawsze wszystko forsuje."
- „Ona znowu odbiega od tematu."
- „On nigdy nie ma zdania."
- „Ona zawsze szuka problemów."

Tymczasem za tymi zachowaniami mogą stać odmienne preferencje komunikacyjne: potrzeba szybkiego działania, myślenie poprzez rozmowę, potrzeba czasu na przetworzenie informacji albo dążenie do ograniczenia ryzyka. W środowisku neuroróżnorodnym znaczenie mogą mieć dodatkowo indywidualne potrzeby związane z koncentracją, przewidywalnością, przeciążeniem bodźcami czy jednoznacznością komunikatu.

Dobra komunikacja oznacza tworzenie przestrzeni, w której:

- osoby potrzebujące czasu na odpowiedź mogą go otrzymać,
- osoby analityczne mogą zadawać pytania,
- osoby dynamiczne mają możliwość działania,
- osoby relacyjne mogą budować atmosferę współpracy.

Sygnałami, że warto zmienić formę, tempo lub poziom szczegółowości komunikacji, mogą być m.in.: wycofanie z rozmowy lub nagłe ograniczenie kontaktu, narastająca liczba pytań wynikająca z niejasności, trudność z rozpoczęciem zadania mimo posiadanych kompetencji, spadek koncentracji przy nadmiarze informacji czy silna reakcja na nagłą zmianę ustaleń.

Co może zrobić osoba prowadząca spotkanie, by stosować inkluzywną praktykę komunikacyjną?

- przesłać wcześniej cel i krótką agendę,
- powiedzieć, czy decyzja rzeczywiście musi zapaść od razu,
- ograniczać komunikaty niejednoznaczne,
- pozwalać zadawać pytania, nie traktując ich jako oporu,
- umożliwić przekazanie uwag osobom mniej spontanicznym – również po spotkaniu,
- podsumować decyzję, odpowiedzialność i termin na piśmie.

PIĘĆ FILARÓW KOMUNIKACJI W ZESPOŁACH NEURORÓŻNORODNYCH

W zespołach neuroróżnorodnych szczególnie ważne jest odejście od przekonania, że istnieje jeden „właściwy" sposób komunikacji – czyli przejście od pytania „Kto komunikuje się właściwie?" do pytania „Jak możemy komunikować się tak, aby każdy miał przestrzeń do efektywnego działania?".



Infografika 2. Pięć filarów komunikacji w zespołach neuroróżnorodnych.

✎ KARTA PRACY: SPÓJRZ OCZAMI DRUGIEJ OSOBY

Sytuacja: Pod koniec dnia kierownik mówi: „Przygotuj zestawienie i prześlij mi je, jak będzie gotowe".

Następnego dnia rano jest zdenerwowany, ponieważ nie otrzymał materiału przed spotkaniem.

1. Co jest niejasne?

- ☐ termin wykonania
- ☐ priorytet zadania
- ☐ zakres zestawienia
- ☐ oczekiwana forma
- ☐ cel wykorzystania materiału

Co jeszcze?

.....

2. Jak Ty rozumiesz ten komunikat?

.....

3. Przygotuj dwa komunikaty: dla osoby z ADHD oraz dla osoby w spektrum autyzmu, wiedząc, że: Osoba z ADHD potrzebuje wiedzieć:

- ☐ Kiedy dokładnie mam to zrobić?
- ☐ Jak ważne jest to zadanie?
- ☐ Czy są inne zadania, które mogę odłożyć?

Osoba w spektrum autyzmu potrzebuje:

- ☐ konkretnej daty i godziny wykonania zadania,
- ☐ jednoznacznych oczekiwań,
- ☐ informacji, do czego potrzebne jest zestawienie.

Komunikat dla osoby z ADHD:

Komunikat dla osoby w spektrum autyzmu:

WAŻNE
Różne sposoby odbierania komunikatu nie świadczą automatycznie o braku kompetencji, motywacji czy zaangażowania. Często pokazują jedynie, że ludzie potrzebują różnych informacji, aby skutecznie wykonać to samo zadanie.

NARZĘDZIE DO WDROŻENIA: KOMUNIKACJA, KTÓRA WSPIERA RÓŻNORODNOŚĆ

Mini-checklista przed ważnym komunikatem

- ☐ Czy odbiorca wie dokładnie, czego oczekuję?
- ☐ Czy podałem/podałam termin i priorytet?
- ☐ Czy wiadomo, jaki ma być rezultat?
- ☐ Czy ważne ustalenia są dostępne na piśmie?
- ☐ Czy komunikat zawiera tylko potrzebne informacje?
- ☐ Czy zostawiam przestrzeń na pytania?
- ☐ Czy odbiorca ma realny czas na przetworzenie informacji?
- ☐ Czy nie traktuję spontanicznej odpowiedzi lub określonego sposobu reagowania jako dowodu zaangażowania?
- ☐ Czy w razie potrzeby mogę zmienić kanał komunikacji?
- ☐ Czy sprawdzam zrozumienie, zamiast zakładać, że druga osoba odebrała komunikat tak samo jak ja?

FAKTY I MITY

MIT **„Dobry pracownik powinien dostosować się do jednego sposobu komunikacji.”**

FAKT Skuteczna współpraca wymaga elastyczności. Drobne zmiany w sposobie przekazywania informacji mogą znacząco ograniczać bariery.

MIT **„Duża liczba pytań oznacza podważanie decyzji.”**

FAKT Pytania mogą wynikać z potrzeby precyzji, przewidywalności lub lepszego zrozumienia zadania.

MIT **„Brak natychmiastowej odpowiedzi oznacza brak przygotowania.”**

FAKT Niektóre osoby potrzebują więcej czasu na przetworzenie informacji i sformułowanie odpowiedzi.

PODSUMOWANIE

Nie ma jednego „właściwego” stylu komunikacji. W zespole neuroróżnorodnym skuteczność nie polega na ujednolicaniu ludzi, lecz na tworzeniu warunków, w których różne sposoby myślenia, reagowania i przetwarzania informacji mogą współistnieć. Różnorodność komunikacyjna nie jest problemem – problemem staje się dopiero brak świadomości tych różnic. Za zachowaniem człowieka często stoi określony sposób przetwarzania informacji, reagowania na stres i budowania poczucia bezpieczeństwa.

Extended DISC może być pomocną mapą różnic komunikacyjnych, ale nie zastępuje rozmowy z człowiekiem o jego indywidualnych potrzebach. Celem jest komunikacja, która daje jasność, ogranicza niepotrzebne bariery i pozwala każdej osobie wykorzystać swój potencjał – czując się przy tym zauważoną, rozumianą i szanowaną.

✎ ĆWICZENIE: PRZEFORMUŁUJ KOMUNIKAT

Wersja niejasna: „Zrób raport na przyszły tydzień, dobrze by było szybko”.

WERSJA WSPIERAJĄCA

„Prześlij do środy do godz. 10.00 raport w pliku PDF (maksymalnie dwie strony). Opisz wyniki, trzy ryzyka i jedną rekomendację. To teraz najważniejsze zadanie. Jeśli potrzebujesz doprecyzowania, napisz do poniedziałku.”

- ☐ Co jest oczekiwanym rezultatem?
- ☐ Kiedy dokładnie zadanie ma być gotowe?
- ☐ Jak przełożony sprawdzi, czy zostało poprawnie wykonane?
- ☐ Gdzie i kiedy można zadać pytania?

Ćwiczenie w zespole: wybierzcie jedno faktyczne polecenie z ostatniego tygodnia i przepiszcie je według schematu: rezultat – termin – priorytet – kryterium jakości – punkt kontaktowy.

NOTATKI

ROZDZIAŁ 05

PRZYJAZNE ŚRODOWISKO PRACY I EDUKACJI

Neuroinkluzja staje się realna, gdy obejmuje codzienne zasady rekrutacji, delegowania, spotkań i edukacji.

MINIWYKŁAD: ARCHITEKTURA WYBORU W EDUKACJI I BIZNESIE

Tradycyjne systemy edukacyjne i korporacyjne były projektowane głównie z myślą o osobach neurotypowych. Zakładają linearne przetwarzanie informacji, wielogodzinne siedzenie w bezruchu i ciągłą stymulację społeczną.

Projektowanie uniwersalne nie oznacza „dawania forów" osobom neuroatypowym. To tworzenie elastycznych ram, w których każdy może wybrać własny sposób dotarcia do celu. Jeśli celem jest raport, forma jego przygotowania (w ciszy, w słuchawkach, w blokach po 25 minut) powinna być sprawą drugorzędną.

CHECKLISTA: PRZYJAZNE BIURO

- ☐ **Strefa ciszy** – wydzielone miejsce, w którym obowiązuje zakaz rozmów i korzystania z telefonu bez słuchawek.
- ☐ **Alternatywne oświetlenie** – rezygnacja z migających świetlówek na rzecz światła ciepłego, punktowego lub ściemnialnego.
- ☐ **Możliwość wyłączenia kamery** podczas spotkań online, jeśli pracownik lub uczeń potrzebuje tego do lepszego skupienia.
- ☐ **Kultura asynchroniczności** – pierwszeństwo komunikacji pisemnej przed nagłymi spotkaniami „statusowymi".

NOTATKI

WAŻNE



Infografika 3. Dziesięć zasad przyjaznego miejsca pracy i nauki.

NAJCZĘSTSZE BARIERY ŚRODOWISKOWE

- **Chaos informacyjny** – zadania przekazywane różnymi kanałami, bez uzgodnionego miejsca, terminu i odpowiedzialności.
- **Nadmiar bodźców** – hałas, migotliwe światło, nieprzewidywalny ruch i brak miejsca na skupienie.
- **Nieprzewidywalność** – zmiany bez uprzedzenia lub brak wiedzy, kto podejmuje decyzje.
- **Kultura ciągłej dostępności** – presja natychmiastowych odpowiedzi, wiadomości po godzinach i spotkania bez celu.

DOSTOSOWANIE ŚRODOWISKA DO RÓŻNYCH STYLÓW PRACY

Każdy człowiek funkcjonuje najlepiej w środowisku odpowiadającym jego naturalnemu stylowi działania, komunikacji i przetwarzania informacji. Model Extended DISC® pokazuje, że różnice w potrzebach dotyczą nie tylko relacji interpersonalnych, ale również sposobu organizacji pracy i nauki, przestrzeni oraz metod przekazywania wiedzy.

W praktyce to samo środowisko może jedną osobę motywować i wspierać, a inną przeciążać lub obniżać jej efektywność. Ma to szczególne znaczenie w pracy z osobami neuroróżnorodnymi, ponieważ dopasowanie warunków pracy i nauki może znacząco wpływać na koncentrację, poczucie bezpieczeństwa, komunikację oraz dobrostan psychiczny.

STYL D – ŚRODOWISKO NASTAWIONE NA DZIAŁANIE I AUTONOMIĘ

Osoby z dominującym stylem D najlepiej funkcjonują w środowisku:

- dynamicznym i nastawionym na rezultaty,

- dającym możliwość samodzielnego działania,
- umożliwiającym szybkie podejmowanie decyzji,
- opartym na konkretnych celach i wyzwaniach.

Zbyt wiele procedur, nadmierna kontrola lub długie analizy mogą powodować frustrację i spadek motywacji. Osoby te zwykle preferują krótką, konkretną komunikację oraz zadania wymagające inicjatywy.

STYL I – ŚRODOWISKO OPARTE NA RELACJACH I WYMIANIE POMYSŁÓW

Osoby z przewagą stylu I najlepiej rozwijają się w środowisku:

- otwartym społecznie,
- umożliwiającym współpracę i komunikację,
- kreatywnym i angażującym,
- dającym przestrzeń do wymiany doświadczeń i pomysłów.

Monotonia, izolacja oraz sztywne schematy działania mogą obniżać ich zaangażowanie. Dobrze reagują na pozytywną atmosferę, docenienie oraz aktywne formy nauki i pracy zespołowej.

STYL S – ŚRODOWISKO STABILNE I PRZEWIDYWALNE

Osoby reprezentujące styl S najlepiej funkcjonują w środowisku:

- spokojnym i uporządkowanym,
- przewidywalnym organizacyjnie,
- opartym na współpracy i wzajemnym wsparciu,
- dającym poczucie bezpieczeństwa i czas na adaptację.

Nagłe zmiany, presja czasu i konflikty interpersonalne mogą być dla nich szczególnie obciążające. Preferują jasne zasady, spokojną komunikację i pracę w stałym rytmie.

STYL C – ŚRODOWISKO UPORZĄDKOWANE I ANALITYCZNE

Osoby z dominującym stylem C najlepiej odnajdują się w środowisku:

- logicznie uporządkowanym,
- opartym na jakości, wiedzy i precyzji,
- umożliwiającym analizę i skupienie,
- zapewniającym jasne procedury i standardy.

Chaos organizacyjny, niejasne polecenia czy brak struktury mogą zwiększać poziom stresu i obniżać efektywność. Osoby te często potrzebują czasu na analizę informacji oraz dostępu do konkretnych danych i szczegółów.

NEUROROŻNORODNOŚĆ A DOPASOWANIE ŚRODOWISKA

Różnorodność stylów oznacza również różnorodność potrzeb. Dla części osób kluczowe będą:

- ograniczenie bodźców,
- możliwość pracy indywidualnej,
- wizualne przedstawianie informacji,
- przewidywalny harmonogram,
- spokojna przestrzeń,
- częste interakcje społeczne,
- możliwość ruchu i działania praktycznego.

WAŻNE

Tworzenie środowiska uwzględniającego różne style funkcjonowania nie oznacza konieczności dostosowywania wszystkiego do każdej osoby. Oznacza natomiast budowanie przestrzeni opartej na elastyczności, zrozumieniu i świadomej komunikacji. Takie podejście sprzyja zaangażowaniu, lepszej współpracy i pełniejszemu wykorzystaniu potencjału osób o różnych sposobach myślenia i działania.

STRATEGIA WDROŻENIA W PIĘCIU FAZACH

FAZA 1. AUDYT DOSTĘPNOŚCI POZNAWCZEJ

Punktem wyjścia powinien być audyt dostępności poznawczej obejmujący komunikację, rekrutację, onboarding, organizację pracy, spotkania, dokumentację i środowisko cyfrowe. Audyt powinien wykazać czy informacje są jasne, czy procesy są przewidywalne, czy pracownicy mogą korzystać z elastycznych form wsparcia oraz czy środowisko pracy nie premiuje wyłącznie jednego stylu funkcjonowania. Chodzi o identyfikację barier, które nie są widoczne w standardowych procedurach HR, ale realnie ograniczają udział osób neuroróżnorodnych. Zakres audytu warto podzielić na cztery obszary:

1. Procesy HR – rekrutacja, rozmowy kwalifikacyjne, onboarding i ocena okresowa.
2. Komunikacja wewnętrzna i spotkania.
3. Dokumentacja, procedury i środowisko cyfrowe.
4. Dostosowania środowiskowe – przestrzeń, narzędzia i możliwość pracy elastycznej.

FAZA 2. SZKOLENIE KADRY

Szkolenie powinno rozpocząć się od kadry zarządzającej i HR, ponieważ te grupy kształtują standardy, podejmują decyzje i projektują procesy wpływające na wszystkich pracowników. Celem pierwszego etapu nie jest „ogólna wrażliwość", lecz ograniczenie nieświadomych uprzedzeń, ujednolicenie rozumienia neuroróżnorodności i wyposażenie liderów w konkretne narzędzia. Szkolenie powinno też obejmować menedżerów liniowych, którzy najczęściej odpowiadają za codzienną praktykę zespołu. Dobre szkolenie początkowe zawiera:

- rozpoznawanie barier poznawczych w organizacji,
- zasady neutralnej, niedyskryminującej komunikacji,
- metody prowadzenia rozmów o potrzebach i dostosowaniach,
- standardy poufności i ochrony prywatności.

FAZA 3. POLITYKI I PROCEDURY

W tej fazie szczególnie ważne są trzy decyzje organizacyjne:

1. Ustanowienie punktu kontaktowego, np. partnera HR lub ambasadora dostępności.
2. Zdefiniowanie katalogu możliwych dostosowań.
3. Przyjęcie prostej, poufnej procedury zgłaszania potrzeb – z jasnym terminem odpowiedzi.

FAZA 4. PRAKTYKI OPERACYJNE

Na poziomie codziennej pracy warto wprowadzić:

- jasne delegowanie zadań (rezultat, termin, priorytet),
- agendę przesyłaną przed spotkaniami,
- pisemne podsumowania spotkań,
- elastyczne sposoby prezentowania efektów pracy.

FAZA 5. MONITOROWANIE I KOREKTA

Dobrym rozwiązaniem jest cykl kwartalny:

1. Zbieranie informacji zwrotnej.
2. Analiza problemów wdrożeniowych.
3. Krótkie szkolenie przypominające lub aktualizacja zasad dla zespołów.

Opracowanie na podstawie materiałów Bazy Usług Rozwojowych PARP (uslugirozwojowe.parp.gov.pl).

OD CZEGO ZACZĄĆ?

Jeżeli organizacja dopiero rozpoczyna ten proces, pierwsze trzy działania powinny być następujące:

1. Zlecić audyt dostępności poznawczej procesów HR i komunikacji.
2. Przeszkolić zarząd, HR i menedżerów liniowych z podstaw neuroróżnorodności oraz pracy bez uprzedzeń.
3. Wyznaczyć punkt kontaktowy i uruchomić poufną ścieżkę zgłaszania potrzeb.

SZYBKI PRZEGLĄD DOSTĘPNOŚCI – ZASADY UNIWERSALNE

- ☐ Przekazujemy plan lub agendę z wyprzedzeniem.
- ☐ Mamy jedną aktualną wersję dokumentu.
- ☐ Pozwalamy odpowiadać ustnie lub pisemnie, zależnie od celu.
- ☐ Umożliwiamy przerwy i ograniczenie bodźców.
- ☐ Jasno opisujemy kryteria oceny i terminy.
- ☐ Uwzględniamy indywidualne potrzeby bez sztywnego przypisywania rozwiązań do diagnoz.

TRZY DECYZJE NA PIERWSZE 30 DNI

1. **Jedno źródło informacji.** Ustalcie, gdzie znajduje się aktualny opis zadań i decyzji oraz kto odpowiada za jego aktualizację.
2. **Jedna zasada spotkań.** Każde zebranie ma cel, agendę oraz krótkie pisemne podsumowanie z terminami i odpowiedzialnością.
3. **Jedna ścieżka zgłaszania potrzeb.** Pracownik wie, z kim może bezpiecznie i poufnie porozmawiać o barierze w pracy.

SPRAWDŹ PO MIESIĄCU

Zapytaj pracowników, które zmiany zmniejszyły liczbę nieporozumień, pozwoliły skupić się na pracy i poprawiły przewidywalność. Jeśli rozwiązanie nie działa – zmień je.

NOTATKI

ROZDZIAŁ 06

REGULACJA SENSORYCZNA I ŻYWIENIE

Potrzeby sensoryczne dotyczą m.in. dźwięku, światła, dotyku, ruchu i jedzenia.

Są indywidualne – dlatego punktem wyjścia jest obserwacja i wybór.

PRZEWODNIK PO ZMYSŁACH

Trudności z przetwarzaniem sensorycznym mogą przejawiać się nadwrażliwością lub podwrażliwością na bodźce.

Te same warunki mogą jedną osobę przeciążać, a innej dostarczać zbyt mało stymulacji.

Praktyczne narzędzia regulacji (sensory toolkit):

- **Dźwięk** – słuchawki z aktywną redukcją hałasu (ANC) lub zatyczki douszne ograniczające hałas biurowy czy szkolny.
- **Wzrok** – filtry światła niebieskiego na ekranach, okulary z delikatnym filtrem (np. FL-41) ograniczające nadwrażliwość na światło – ich zastosowanie warto skonsultować ze specjalistą.

MAPA DOSTĘPNYCH ROZWIĄZAŃ SENSORYCZNYCH

Bodziec	Możliwe rozwiązanie
Hałas	Cicha strefa, słuchawki ochronne lub praca w mniej zatłoczonym miejscu.
Światło	Możliwość zmiany stanowiska lub regulacji oświetlenia.
Ruch	Krótka przerwa na zmianę pozycji, ergonomia stanowiska.
Spotkania	Prawo do przerwy i możliwość otrzymania materiału w formie pisemnej.
Jedzenie	Dostęp do wody, przewidywalna przerwa i akceptacja indywidualnych preferencji sensorycznych.

ŻYWIENIE I RYTM DNIA – PRAKTYCZNE OTOCZENIE

Warunki pracy i nauki powinny zapewniać dostęp do wody oraz odpowiednio zaplanowane przerwy na posiłek.

Warto dopuszczać różne preferencje smakowe i sensoryczne, o ile zachowane są zasady bezpieczeństwa i higieny.
Nie istnieje jedna dieta, która zastępowałaby diagnozę lub leczenie ADHD czy autyzmu.
Pytania o niedobory, interakcje z lekami, trudności związane z jedzeniem lub eliminację produktów warto konsultować z lekarzem albo wykwalifikowanym dietetykiem.

MOJA SENSORYCZNA MAPA DNIA

- ☐ Wiem, jakie warunki zwiększają moje skupienie.
- ☐ Rozpoznaję sytuacje, w których potrzebuję przerwy.
- ☐ Mam przynajmniej jedną strategię ograniczania hałasu i przeciążenia.
- ☐ W moim planie jest miejsce na odpoczynek i posiłek.
- ☐ Mogę bezpiecznie zgłosić potrzebę zmiany otoczenia.

✎ KARTA PRACY: MOJA INDYWIDUALNA REGULACJA I WPŁYW ŻYWIENIA NA MÓJ DOBROSTAN

Najbardziej obciąża mnie:

Najczęściej pomaga mi:

W pracy lub szkole potrzebuję:

Jedna rzecz, którą przetestuję w tym tygodniu dotyczącą żywienia :

PODSUMOWANIE: ADHD A ZDROWE ODŻYWIANIE – PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

ADHD a odżywianie – jak wspierać zdrowe nawyki?

ADHD wpływa na funkcje wykonawcze, w tym planowanie, organizację, kontrolę impulsów i zarządzanie czasem. Trudności te mogą przekładać się na sposób odżywiania, powodując nieregularność posiłków, zapominanie o jedzeniu, impulsywne podjadanie oraz trudności z rozpoznawaniem sygnałów głodu i sytości. Hiperkoncentracja na wykonywanych zadaniach może dodatkowo prowadzić do pomijania posiłków. Z kolei potrzeba stymulacji sensorycznej i regulacji emocji może wpływać na wybory żywieniowe. Skuteczne wsparcie powinno uwzględniać indywidualne potrzeby, preferencje sensoryczne oraz możliwości organizacyjne danej osoby. Szczególne znaczenie mają elastyczność, przewidywalność i stopniowe budowanie nawyków. Odpowiednio dostosowane strategie pomagają zwiększyć samodzielność, poprawić regularność odżywiania oraz wspierać codzienny dobrostan psychofizyczny i jakość życia.

Osoby z ADHD mogą doświadczać trudności w planowaniu posiłków, regularnym jedzeniu, kontrolowaniu impulsów oraz rozpoznawaniu głodu i sytości. Odpowiednio dostosowane strategie żywieniowe wspierają codzienne funkcjonowanie i budowanie zdrowych nawyków.

Wskazówki w pigułce:

1. Planuj posiłki – przygotowuj proste jadłospisy i listy zakupów.
2. Jedz regularnie – korzystaj z przypomnień w telefonie.
3. Ćwicz uważność – obserwuj sygnały głodu i sytości.
4. Ogranicz impulsywne podjadanie – rozpoznawaj emocje i sytuacje wyzwalające.
5. Dbaj o różnorodność – eksperymentuj ze smakami i konsystencjami.
6. Wprowadzaj małe zmiany – dostosowuj cele do swoich możliwości.
7. Wspieraj organizm – zadbaj o sen, aktywność fizyczną i odpowiednie nawodnienie.

ROZDZIAŁ 07

ASPEKTY PRAWNE I DOSTĘP DO WSPARCIA

Wiedza o prawach pomaga rozpoznać bariery oraz prowadzić rozmowę o możliwościach uczestnictwa w edukacji i zatrudnieniu.

DLACZEGO WIEDZA O PRAWACH JEST WAŻNA?

Rosnąca świadomość społeczna dotycząca neuroróżnorodności sprawia, że coraz częściej mówi się o potrzebie tworzenia środowisk edukacyjnych i zawodowych uwzględniających różne sposoby funkcjonowania. Jednocześnie wiele osób neuroróżnorodnych nadal nie korzysta z dostępnych form wsparcia, choć mogłyby one znacząco poprawić ich dobrostan, efektywność uczenia się, funkcjonowanie zawodowe oraz jakość życia. Przyczyny tego zjawiska są złożone. Do najczęściej wskazywanych należą:

- brak wiedzy o przysługujących prawach,
- obawa przed stygmatyzacją i stereotypizacją,
- lęk przed ujawnieniem diagnozy,
- niejasne lub zbyt skomplikowane procedury w instytucjach.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dostępność nie jest przywilejem, lecz jednym z podstawowych warunków realizacji praw człowieka. Takie podejście znajduje odzwierciedlenie zarówno w Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, jak i w europejskich strategiach dotyczących włączenia społecznego, równości i różnorodności.

Znajomość własnych praw nie służy uzyskiwaniu szczególnego traktowania. Jej celem jest umożliwienie osobom neuroróżnorodnym funkcjonowania na równych zasadach poprzez usuwanie barier utrudniających pełne uczestnictwo w edukacji, pracy i życiu społecznym.

Współczesne podejście do neuroróżnorodności odwołuje się do społecznego modelu niepełnosprawności. Zgodnie z nim ograniczenia nie wynikają wyłącznie z cech danej osoby, lecz przede wszystkim z niedostosowanego środowiska. Odpowiedzialność za tworzenie warunków sprzyjających uczestnictwu spoczywa więc nie tylko na jednostce, ale również na szkołach, uczelniach, pracodawcach i instytucjach publicznych.

WSPARCIE W SYSTEMIE EDUKACJI

Prawo do edukacji dostosowanej do potrzeb

Prawo do edukacji należy do podstawowych praw człowieka. W przypadku uczniów i studentów neuroróżnorodnych oznacza możliwość korzystania z warunków nauki, które pozwalają na pełne wykorzystanie potencjału poznawczego, społecznego i emocjonalnego.

Trudności doświadczane przez osoby neuroatypowe często nie wynikają z braku zdolności, lecz z niedostosowania metod nauczania do sposobu przetwarzania informacji. W efekcie osoby te mogą osiągać wyniki znacznie poniżej swoich rzeczywistych możliwości. Polski system edukacji przewiduje szereg rozwiązań umożliwiających indywidualizację kształcenia.

OPINIA PORADNI PSYCHOLOGICZNO - PEDAGOGICZNEJ

Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi wsparcia jest opinia poradni psychologiczno - pedagogicznej.

Może ona zawierać zalecenia dotyczące m.in.:

- modyfikacji metod nauczania,
- wydłużenia czasu wykonywania zadań,
- dostosowania sposobu sprawdzania wiedzy,
- korzystania z pomocy technologicznych,
- objęcia ucznia dodatkowymi formami wsparcia specjalistycznego.

Opinia nie służy obniżaniu wymagań edukacyjnych. Jej celem jest umożliwienie uczniowi zaprezentowania rzeczywistego poziomu wiedzy i kompetencji poprzez ograniczenie wpływu barier wynikających z jego sposobu funkcjonowania.

ORZECZENIE O POTRZEBIE KSZTAŁCENIA SPECJALNEGO

Orzeczenie może umożliwiać:

- opracowanie indywidualnego programu edukacyjno-terapeutycznego,
- korzystanie z zajęć rewalidacyjnych,
- wsparcie specjalistów,
- dostosowanie organizacji nauki,
- indywidualizację procesu edukacyjnego.

W praktyce oznacza to stworzenie warunków pozwalających uczniowi rozwijać kompetencje w sposób odpowiadający jego potrzebom poznawczym, sensorycznym i społecznym.

DOSTOSOWANIE WARUNKÓW EGZAMINÓW

Jednym z ważniejszych obszarów wsparcia jest możliwość dostosowania warunków egzaminacyjnych.

Może ono obejmować:

- wydłużenie czasu pracy,
- korzystanie z dodatkowego sprzętu lub oprogramowania,
- zmianę formy udzielania odpowiedzi,
- dostosowanie przestrzeni egzaminacyjnej,
- ograniczenie czynników rozpraszających.

PRAWA PRACOWNIKA NEURORÓŻNORODNEGO

Neuroróżnorodność na rynku pracy

Coraz więcej badań wskazuje na znaczący potencjał osób neuroróżnorodnych w środowisku zawodowym. W literaturze podkreśla się m.in. kreatywność, zdolności analityczne, innowacyjne myślenie, dbałość o szczegóły czy umiejętność nieszablonowego rozwiązywania problemów. Jednocześnie osoby te częściej doświadczają trudności w zatrudnieniu – co często wynika nie z braku kompetencji, lecz z niedostosowania środowiska organizacyjnego.

RACJONALNE USPRAWNIENIA

Jednym z kluczowych pojęć prawa międzynarodowego i europejskiego jest koncepcja racjonalnych usprawnień (ang. reasonable accommodation). Oznacza ona wprowadzanie zmian organizacyjnych, które pozwalają osobie wykonywać obowiązki na równych zasadach z innymi pracownikami.

PRZYKŁADOWE RACJONALNE USPRAWNIENIA TO:

- elastyczne godziny pracy,
- możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej,
- ograniczenie nadmiernych bodźców sensorycznych,
- zapewnienie spokojnej przestrzeni do pracy,
- stosowanie komunikacji pisemnej,
- dodatkowy czas na wdrożenie,
- dostosowanie sposobu przekazywania zadań,
- wykorzystanie technologii wspomagających organizację pracy.

OCHRONA PRZED DYSKRYMINACJĄ I PRAWO DO RÓWNEGO TRAKTOWANIA

Każdy pracownik ma prawo do godnego traktowania, niezależnie od sposobu funkcjonowania neurologicznego. Ochrona ta obejmuje m.in. proces rekrutacji, warunki zatrudnienia, wynagrodzenie, awanse, szkolenia, ocenę pracy oraz dostęp do świadczeń.

MOBBING I DYSKRYMINACJA POŚREDNIA

Szczególną uwagę warto zwrócić na dyskryminację pośrednią. Występuje ona wtedy, gdy pozornie neutralne zasady lub procedury stawiają określoną grupę osób w mniej korzystnej sytuacji. Przykładem mogą być:

- obowiązkowe spotkania w hałaśliwym otoczeniu,
- komunikacja oparta wyłącznie na ustnych ustaleniach,
- brak możliwości pracy w spokojnym miejscu,
- system oceniania premiujący wyłącznie określony styl komunikacji.

GDZIE SZUKAĆ WSPARCIA?

Osoby neuroróżnorodne oraz ich rodziny mogą korzystać z pomocy wielu instytucji publicznych i organizacji specjalistycznych, m.in.:

- poradni psychologiczno-pedagogicznych (w sprawach edukacyjnych),
- lekarza medycyny pracy oraz lekarzy specjalistów,
- Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) oraz powiatowych centrów pomocy rodzinie,
- Państwowej Inspekcji Pracy (w sprawach praw pracowniczych),
- Rzecznika Praw Obywatelskich (w sprawach dyskryminacji),
- organizacji pozarządowych działających na rzecz osób neuroróżnorodnych.

PAMIĘTAJ

Korzystanie ze wsparcia nie jest oznaką słabości ani przywilejem. Jest realizacją prawa do dostępności i równego uczestnictwa w życiu społecznym.

Współczesne podejście do neuroróżnorodności zakłada, że celem nie jest zmiana człowieka tak, aby pasował do istniejącego systemu, lecz tworzenie takich warunków edukacji, pracy i życia społecznego, które pozwalają różnym osobom rozwijać swoje możliwości i uczestniczyć w społeczeństwie na równych zasadach. Świadomość własnych praw jest jednym z najważniejszych elementów budowania samostanowienia, sprawczości i dobrostanu.

WAŻNE

PRAWA PRACOWNIKA I UCZNIA – CO MUSISZ WIEDZIEĆ

WAŻNE

Pracodawca ani instytucja edukacyjna nie mają prawa żądać wglądu w pełną dokumentację medyczną. Pracownik lub uczeń przedstawia jedynie dokument zawierający konkretne zalecenia do wdrożenia.

REKOMENDACJE SYSTEMOWE DLA ORGANIZACJI

- **Wdrażaj racjonalne usprawnienia.** Zwykle nie wymagają dużych nakładów – często chodzi o zgodę na pracę zdalną, elastyczne godziny pracy czy zakup biurka do pracy na stojąco.
- **Powołaj rzecznika ds. dostępności.** Osobę zaufaną, do której pracownik może się zgłosić, jeśli jego bariery sensoryczne lub komunikacyjne są ignorowane.
- **Buduj na potencjale, nie na deficytach.** Wykorzystuj profile Extended DISC do dopasowywania zadań i rozwoju pracowników w oparciu o ich naturalne mocne strony.
- **Stosuj mediacje uwzględniające neuroróżnorodność.** W konfliktach pracowniczych analizuj nie tylko treść sporu, ale również różnice komunikacyjne i poznawcze, które mogą wpływać na postrzeganie intencji i zachowań.
- **Uwzględniaj neuroróżnorodność w polityce antymobbingowej.** Analizując konflikty i skargi, bierz pod uwagę różnice komunikacyjne, społeczne i poznawcze wpływające na wzajemne interpretowanie zachowań.

WAŻNE ROZRÓŻNIENIE

Rozpoznanie ADHD lub autyzmu samo w sobie nie oznacza automatycznego spełnienia prawnych przesłanek niepełnosprawności. Zakres przysługujących dostosowań i uprawnień zależy od obowiązującego prawa i sytuacji konkretnej osoby.

PRZYKŁADOWA PROCEDURA PROŚBY O DOSTOSOWANIE

1. Opisz konkretną barierę i jej wpływ na wykonywanie zadania.
2. Zaproponuj jedno lub dwa możliwe rozwiązania.
3. Ustal poufny kanał rozmowy z upoważnioną osobą.
4. Zapisz decyzję, termin przeglądu oraz zasady ewaluacji.
5. Po ustalonym czasie wspólnie sprawdźcie efekty i w razie potrzeby skorygujcie rozwiązanie.

NOTATKI

ROZDZIAŁ 08

NEUROINKLUZYWNOŚĆ W ESG I DEI

Zarządzanie różnorodnością nie może kończyć się na deklaracji:
wymaga jasnych procedur i pomiaru efektów.

Współczesna gospodarka przechodzi gruntowną redefinicję celów i kryteriów sukcesu przedsiębiorstwa. Przez dziesięciolecia dominował paradygmat maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, sformułowany przez Miltona Friedmana, który sprowadzał rolę biznesu niemal wyłącznie do wypracowywania zysku. Dziś ustępuje on miejsca koncepcji interesariuszy (stakeholder capitalism) oraz zrównoważonemu rozwojowi. W tym kontekście ESG (Environmental, Social, Governance) oraz DEI (Diversity, Equity & Inclusion) przestały być traktowane jedynie jako domena PR czy dobrowolnego mecenatu (CSR). Stały się filarami nowoczesnego zarządzania strategicznego, decydującymi o odporności organizacji, jej innowacyjności oraz atrakcyjności dla inwestorów i kandydatów do pracy. W Polsce proces ten – napędzany zarówno regulacjami europejskimi, jak i zmianą świadomości – kształtuje nowy wzorzec odpowiedzialnego biznesu.

MINIWYKŁAD: OD KLASYCZNEGO CSR DO MIERZALNYCH WSKAŹNIKÓW ESG I DEI

Różnica między tradycyjnie rozumianą społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) a dzisiejszym podejściem do ESG i DEI sprowadza się do stopnia integracji ze strategią biznesową oraz mierzalności efektów. CSR opierał się często na jednorazowych inicjatywach charytatywnych czy wizerunkowych akcjach ekologicznych, natomiast ESG wymaga twardych, weryfikowalnych danych niefinansowych.

Filary ESG obejmują:

- **E (Environmental)** – wpływ organizacji na środowisko naturalne (m.in. ślad węglowy, gospodarka o obiegu zamkniętym, ochrona bioróżnorodności);
- **S (Social)** – relacje z otoczeniem społecznym oraz kapitał ludzki; polityka DEI odgrywa tu rolę centralną;
- **G (Governance)** – jakość ładu korporacyjnego, etyka, przejrzystość struktur oraz systemy zarządzania ryzykiem.

POLITYKA DEI PRECYZUJE ODPOWIEDZIALNOŚĆ FIRMY WEWNĄTRZ JEJ STRUKTUR:

- **Różnorodność (Diversity)** – dostrzeganie i docenianie różnic w zespole (m.in. pod względem płci, wieku, sprawności, pochodzenia czy stylu myślenia).
- **Równość (Equity)** – tworzenie bezstronnych systemów i procedur, które wyrównują szanse i znoszą bariery strukturalne.
- **Inkluzja (Inclusion)** – kultura organizacyjna, w której każda osoba czuje się bezpieczna psychologicznie, włączona w procesy decyzyjne i doceniana za swój wkład.

IMPULS REGULACYJNY: CSRD I ESRS

Dyrektywa CSRD wraz z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) rozszerzyła obowiązki raportowania niefinansowego. W obszarze kapitału ludzkiego i kultury organizacyjnej kluczowe znaczenie ma standard ESRS S1 (Własne zasoby pracownicze). Obejmuje on raportowanie m.in.:

- warunków pracy i zatrudnienia,
- równości szans, w tym luki płacowej ze względu na płeć (gender pay gap),
- udziału osób z niepełnosprawnościami oraz reprezentacji kobiet na stanowiskach decyzyjnych, polityk.

WAŻNE

SEKCJA EKSPERCKA: WZORCE DOBRYCH PRAKTYK NA POLSKIM RYNKU

Obserwacja przedsiębiorstw działających w Polsce – zarówno rodzimych, jak i międzynarodowych – pozwala wskazać kilka obszarów stanowiących wzorzec wdrażania ESG i DEI:

1. **Systemowe zarządzanie różnorodnością** – m.in. przystąpienie do Karty Różnorodności koordynowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
2. **Niwelowanie luki płacowej i przejrzystość wynagrodzeń** – przygotowanie do wymogów unijnej dyrektywy o jawności wynagrodzeń.
3. **Zarządzanie wiekiem i współpraca międzypokoleniowa.**
4. **Bezpieczeństwo psychologiczne i programy wsparcia pracowników (EAP).**

WYZWANIA I BARIERY WDROŻENIOWE W POLSKICH REALIACH

- **Opór kulturowy i nieporozumienia pojęciowe.** Polityka DEI bywa postrzegana ideologicznie, a nie jako pragmatyczne narzędzie zarządcze służące innowacyjności i wykorzystaniu potencjału pracowników.
- **Ryzyko greenwashingu i diversity washingu**.Powierzchowne traktowanie tematów społecznych i środowiskowych – ograniczone do jednorazowych kampanii bez oparcia w danych i procedurach – prowadzi do utraty zaufania pracowników i klientów.
- **Obciążenia operacyjne dla sektora MŚP.** Duże spółki dysponują zasobami do budowania zespołów ds. ESG/DEI, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa – kręgosłup polskiej gospodarki – często nie mają ekspertyzy ani narzędzi do pomiaru wskaźników.

KLUCZOWE WZORCE

Najmocniejszym wzorcem jest zasada „Nic o nas bez nas”, czyli włączanie osób neuroróżnorodnych w diagnozę problemów, tworzenie polityk i ocenę efektów. Model ten dobrze wpisuje się w DEI, ponieważ zakłada współdecydowanie, a nie tylko konsultowanie gotowych rozwiązań. W ESG wspiera komponent społeczny i zarządczy – pokazuje, że organizacja bierze odpowiedzialność za realne warunki pracy, a nie tylko za raportowanie wskaźników.

Drugim wzorcem jest projektowanie uniwersalne, czyli tworzenie zasad pracy, komunikacji i przestrzeni dostępnych od początku dla możliwie szerokiej grupy osób: jasne instrukcje, podsumowania spotkań, możliwość pracy hybrydowej, ograniczanie nadmiaru bodźców i różne formy przekazywania informacji. Pokazuje ono, że dostępność jest elementem kultury organizacyjnej, a nie wyjątkiem dla pojedynczych osób.

NOTATKI

PRAKTYKI DLA ESG

Dobrą praktyką jest włączenie neuroróżnorodności do strategii dostępności, dobrostanu i odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi – jako elementu polityk dostępności, bezpieczeństwa psychicznego i środowiska pracy opartego na zrozumieniu różnic. ESG nie powinno ograniczać się do raportu, lecz obejmować konkretne procedury: szkolenia kadry, wsparcie komunikacyjne, adaptacje stanowisk oraz kanały zgłaszania potrzeb.

Ważnym standardem jest mierzalność. Organizacja powinna nie tylko deklarować wrażliwość na neuroróżnorodność, ale monitorować wdrożone usprawnienia, liczbę przeszkolonych menedżerów, poziom satysfakcji pracowników i liczbę zrealizowanych dostosowań. Taki model wzmacnia wiarygodność ESG, bo pokazuje efekt, a nie samą intencję.

PRAKTYKI DLA DEI

W DEI kluczowy jest język włączający i sposób komunikacji, który nie zakłada jednego „normalnego" stylu funkcjonowania. Różnice komunikacyjne, sensoryczne i poznawcze nie oznaczają braku kompetencji, lecz są naturalną odmianą ludzkiego funkcjonowania. Organizacja powinna więc wdrażać procedury, które nie premiują wyłącznie osób najgłośniejszych, najszybszych lub najbardziej bezpośrednich.

Dobrym wzorcem są też jasne reguły spotkań: wcześniejsza agenda, pisemne podsumowanie, możliwość zadawania pytań, doprecyzowanie terminów i priorytetów. Zmniejsza to ryzyko nieporozumień i wykluczenia osób, które potrzebują więcej czasu na reakcję lub innego kanału komunikacji. DEI oznacza więc nie tylko różnorodny skład zespołu, ale także dostosowanie sposobu pracy do tej różnorodności.

MODEL WDROŻENIA – CZTERY ZASADY

- współtworzenie z osobami neuroróżnorodnymi,
- prosty i jednoznaczny język,
- racjonalne usprawnienia w miejscu pracy,
- regularne mierzenie efektów i korekta działań.

MAPA DROGOWA DLA ZARZĄDU I HR: PIĘĆ KROKÓW

Przekształcenie deklaracji ESG i DEI w trwały model operacyjny wymaga uporządkowanego podejścia. Doświadczenia organizacji wskazują, że skuteczne wdrożenia opierają się na pięciu spójnych etapach.

KROK 1. AUDYT ŚRODOWISKA PRACY I PROCESÓW REKRUTACYJNYCH

- **Sensoryka i przestrzeń** – analiza środowiska fizycznego (hałas, zagęszczenie stanowisk, oświetlenie jarzeniowe) oraz cyfrowego (czy narzędzia pozwalają dostosować interfejs i wyłączyć rozpraszające powiadomienia).
- **Przegląd rekrutacji** – weryfikacja ogłoszeń pod kątem języka włączającego oraz zastąpienie schematycznych pytań zadaniami sprawdzającymi realne umiejętności.

KROK 2. EDUKACJA I BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

- **Szkolenia dla liderów** – zarządzanie zespołami o zróżnicowanych profilach poznawczych oraz rozpoznawanie sygnałów przebodźcowania i wypalenia.
- **Demistyfikacja mitów** – wiedza o neuroróżnorodności i zdrowiu psychicznym, z odrzuceniem paternalizmu na rzecz partnerstwa.

KROK 3. PROJEKTOWANIE UNIWERSALNE (UNIVERSAL DESIGN)

- **Dostosowania dostępne dla wszystkich** – rozwiązania otwarte dla każdego pracownika (np. elastyczny czas pracy, praca z domu, strefy ciszy), które eliminują potrzebę przedstawiania zaświadczeń i chronią prywatność.
- **Jasny styl komunikacji** – standardy klarownego delegowania zadań (forma pisemna, zdefiniowane kryteria sukcesu i terminy).

KROK 4. WSŁUCHIWANIE SIĘ W GŁOS PRACOWNIKÓW

- **Grupy pracownicze (ERG)** – oddolne sieci skupione wokół DEI i neuroróżnorodności, pełniące rolę ciała doradczego dla HR i zarządu.
- **Pętla informacji zwrotnej** – regularne, anonimowe i proste ankiety dotyczące poczucia bezpieczeństwa psychologicznego.

KROK 5. INTEGRACJA Z RAPORTOWANIEM NIEFINANSOWYM

- **Monitorowanie KPI** – włączenie wskaźników różnorodności, retencji i satysfakcji pracowników do raportów zgodnych z ESRS S1 (jeśli organizacja podlega obowiązkowi).
- **Przejrzysta ewaluacja** – coroczny przegląd postępów i udostępnianie wyników interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym.

KLUCZOWE REKOMENDACJE DLA ZARZĄDÓW I DZIAŁÓW HR

- **Traktuj DEI i ESG jako inwestycję, nie koszt.** Ergonomia stanowisk, słuchawki wygłuszające czy reorganizacja rekrutacji kosztują niewiele w porównaniu z kosztami rotacji wykwalifikowanych pracowników.
- **Unikaj tokenizmu i „washingu".** Żadna akcja PR nie zastąpi sprawiedliwych systemów wynagrodzeń i bezpiecznej kultury pracy. Działania prospołeczne muszą mieć oparcie w procedurach i danych.
- **Zacznij od najwyższego szczebla** (tone from the top). Sukces polityki DEI zależy od zaangażowania zarządu. Jeśli liderzy sami nie praktykują elastyczności i otwartej komunikacji, zmiany pozostaną na papierze.

> **MIERZALNY REZULTAT**
>
> Zamiast pytać tylko „ilu pracowników przeszkoliliśmy?", sprawdzaj także czy zadania są zrozumiałe, czy procedury dostosowań działają, czy bariery zgłaszane przez pracowników są usuwane i czy wzrasta poczucie bezpieczeństwa.

PRZYKŁADOWA TABLICA MIERNIKÓW

Obszar	Prosty miernik	Źródło informacji
Dostępność komunikacji	Odsetek zadań z jasnym terminem i kryterium	Audyt próby zadań
Usprawnienia	Czas odpowiedzi na zgłoszenie	Rejestr prowadzony z poszanowaniem prywatności
Zaangażowanie	Ocena poczucia wpływu na zmiany	Krótka anonimowa ankieta
Ewaluacja	Liczba zmian poprawionych po feedbacku	Przegląd kwartalny

NOTATKI WŁASNE

ROZDZIAŁ 09

HIDDEN DISABILITIES SUNFLOWER

Symbol ma sens, gdy idą za nim przeszkolony personel, dobrowolność i realne wsparcie.

CZYM JEST PROGRAM SUNFLOWER?

Hidden Disabilities Sunflower (tzw. Sunflower Approach) to prosty system dyskretnego sygnalizowania, że dana osoba ma niewidoczną niepełnosprawność lub szczególne potrzeby i może potrzebować więcej czasu, cierpliwości albo wsparcia. Program powstał w 2016 roku na londyńskim lotnisku Gatwick i rozwinął się w globalny standard dostępności, obecny w wielu krajach i branżach. Jego siła polega na prostocie: nie wymaga ujawniania szczegółów medycznych, a jednocześnie uruchamia bardziej uważną i empatyczną reakcję otoczenia. W miejscu pracy działa jako narzędzie budowania kultury włączenia, a nie tylko jako znak identyfikacyjny.

SUNFLOWER NA ŚWIECIE I W POLSCE

- **Transport i lotnictwo** - program wspiera kilkaset lotnisk na świecie, linie lotnicze i przewoźników kolejowych; słonecznik jest tam powiązany z usługami asysty i innymi narzędziami dostępności, dzięki czemu osoba z niewidoczną niepełnosprawnością nie musi tłumaczyć swojej sytuacji od początku.
- **Handel i usługi** – sieci handlowe i instytucje finansowe szkolą personel pierwszej linii kontaktu z klientem.
- **Miejsca pracy** – część organizacji wdraża program wewnętrznie, jako element strategii DEI i społecznego filaru ESG.
- **Polska** – do programu dołączają m.in. porty lotnicze, instytucje publiczne, firmy i organizacje pozarządowe, w tym – od stycznia 2026 r. – FRSP DIALOG.

JAK PROGRAM DZIAŁA W ORGANIZACJI?

W miejscu pracy słonecznik działa przez trzy elementy: przeszkolenie personelu, jasne procedury reagowania oraz dobrowolne używanie symbolu przez osoby, które chcą zasygnalizować swoje potrzeby. Organizacje wdrażające program podkreślają znaczenie regularnych szkoleń, cyfrowych modułów edukacyjnych i wsparcia dla kadry, tak aby reakcja była empatyczna i spójna.

Często program staje się początkiem szerszej strategii dostępności, obejmującej audyty, konsultacje i działania długofalowe.

Program działa najskuteczniej tam, gdzie łączy się go z realnymi procedurami obsługi klienta i pracownika, a nie tylko z kampanią komunikacyjną. Kluczowe są: szkolenie całych zespołów, gotowe scenariusze reakcji, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna oraz stałe utrzymanie programu po jego uruchomieniu.

CO WARTO WDROŻYĆ?

Dobre wdrożenie zaczyna się od prostych zasad: dobrowolność, poufność, szacunek i brak presji na ujawnianie diagnozy. Potrzebne są krótkie szkolenia dla menedżerów i zespołów, instrukcja „co robić, gdy ktoś nosi słonecznik” oraz wskazanie konkretnej osoby lub zespołu odpowiedzialnego za wsparcie.

WDROŻENIE SUNFLOWER TO NIE TYLKO ROZDANIE SMYCZY – TO PROCES BUDOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ DOJRZAŁEJ W OBSZARZE DEI I SPEŁNIAJĄCEJ KRYTERIA SPOŁECZNEGO FILARU ESG (ZWŁASZCZA ESRS S1).

WAŻNE

PROPONOWANY MODEL WDROŻENIA KROK PO KROKU

1. Zdefiniuj, do kogo program jest adresowany i jakie wsparcie ma uruchamiać.
2. Przeszkol kadrę zarządzającą, HR i pracowników pierwszej linii.
3. Ustal prostą procedurę reagowania na sygnał słonecznika.
4. Zapewnij poufny kanał zgłaszania potrzeb i indywidualnych dostosowań.
5. Komunikuj program wewnętrznie i zewnętrznie jako element polityki dostępności.
6. Monitoruj efekty, zbieraj feedback i aktualizuj zasady.

PRAKTYKA DYSKRETNEGO WSPARCIA

PRZYKŁADOWE PYTANIE

„Czy mogę jakoś ułatwić Ci korzystanie z naszej usługi?” – bez dopytywania o diagnozę.

Należy korzystać z oficjalnych materiałów i zasad programu. Symbol nie oznacza jednej konkretnej diagnozy i nie upoważnia do gromadzenia dodatkowych danych medycznych.

SCENARIUSZ SZKOLENIA PERSONELU

1. Wyjaśnij znaczenie dobrowolnego symbolu i zasadę ochrony prywatności.
2. Przećwicz krótką, neutralną propozycję pomocy bez pytania o diagnozę.
3. Omów trzy formy wsparcia, które placówka rzeczywiście może zapewnić.
4. Pokaż kanał przekazywania uwag o dostępności.
5. Po pilotażu poproś osoby korzystające z usługi o ocenę rzeczywistej użyteczności wsparcia.

NIE PYTAJ O POWÓD NOSZENIA SYMBOLU

Zapytaj o potrzebę: spokojniejsze miejsce, możliwość zaczekania, pisemną instrukcję lub inną formę pomocy, którą organizacja może zapewnić.

NOTATKI

ROZDZIAŁ 10

PARTYCYPACJA I SELF-ADVOCACY

„Nic o nas bez nas” oznacza współdecydowanie, a nie jednorazową konsultację po stworzeniu gotowej polityki.

SKĄD POCHODZI HASŁO „NIC O NAS BEZ NAS”?

Ważnym odniesieniem jest książka Jamesa I. Charltona ‘’Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment’’. Autor pokazuje, że wykluczenie osób z niepełnosprawnościami nie wynika wyłącznie z indywidualnych ograniczeń, lecz z relacji władzy, zależności i braku wpływu na decyzje dotyczące własnego życia. Marginalizacja zaczyna się wtedy, gdy inni mówią „w imieniu” danej grupy, zamiast tworzyć przestrzeń do jej sprawczości i samoreprezentacji.

OD OPIEKI DO PODMIOTOWOŚCI

Przez wiele lat osoby neuroróżnorodne były opisywane głównie z perspektywy medycznej, terapeutycznej lub instytucjonalnej. Specjaliści diagnozowali trudności, nauczyciele oceniali funkcjonowanie szkolne, pracodawcy interpretowali zachowania zawodowe, a rodziny często występowały w roli rzeczników potrzeb. Taka perspektywa może być pomocna, ale staje się niewystarczająca, jeśli pomija głos samych zainteresowanych. Zamiast pytać jedynie „Jakie trudności ma ta osoba?”, warto pytać również: „Jak ta osoba doświadcza świata?”, „Jakie warunki pozwalają jej dobrze funkcjonować?” oraz „Jakie bariery tworzy otoczenie?”.

To przesunięcie jest zgodne ze społecznym modelem niepełnosprawności, według którego ograniczenia wynikają w dużej mierze z niedostosowanego środowiska: komunikacji, przestrzeni, procedur, norm społecznych i oczekiwań. Osoba neuroróżnorodna nie jest „problemem do naprawienia”. Problemem mogą być systemy, które zakładają tylko jeden właściwy sposób uczenia się, pracy, komunikowania się i reagowania na bodźce.

WIEDZA EKSPERCKA OPARTA NA DOŚWIADCZENIU

W naukach społecznych coraz większe znaczenie przypisuje się wiedzy płynącej z doświadczenia (ang. lived experience). Osoba bezpośrednio doświadczająca danej sytuacji posiada szczególny rodzaj wiedzy, którego nie da się w pełni zastąpić obserwacją zewnętrzną.

Osoba z ADHD, w spektrum autyzmu, z dysleksją, dyspraksją czy inną formą neuroatypowości wie, jak wygląda codzienne funkcjonowanie „od środka”: jak odczuwane jest przeciążenie sensoryczne, jak działa maskowanie, co pomaga w koncentracji, które komunikaty są niejasne i które formy wsparcia są realnie pomocne, a które jedynie dobrze wyglądają w dokumentach.

Dlatego doświadczenie osób neuroróżnorodnych powinno być traktowane jako ważne źródło wiedzy przy projektowaniu edukacji, miejsc pracy, narzędzi wsparcia i polityk dostępności. Nie zastępuje ono wiedzy specjalistycznej, ale ją uzupełnia i weryfikuje.

OD KONSULTOWANIA DO WSPÓŁPROJEKTOWANIA

Częstą praktyką jest konsultowanie – przedstawienie gotowego rozwiązania do zaopiniowania. Znacznie bardziej wartościowe jest współprojektowanie, czyli angażowanie osób neuroróżnorodnych od początku procesu: w diagnozowanie problemu, określanie potrzeb, tworzenie rozwiązań, testowanie materiałów, ocenę efektów i poprawianie działań.

W badaniach nad autyzmem i neuroróżnorodnością coraz częściej podkreśla się znaczenie podejść partycypacyjnych. Prace E. Pellicano i współpracowników (Pellicano i den Houting, 2022; den Houting i wsp., 2022) pokazują, że autentyczna koprodukcja wymaga głębokiego i trwałego zaangażowania osób autystycznych, a nie jedynie symbolicznego zaproszenia ich do procesu.

Model „dla”	Model „z”
Gotowy dokument do zaopiniowania	Rozpoznanie problemu razem z zainteresowanymi
Jedno spotkanie z pracownikami	Warsztaty, prototypowanie i pilotaż
Ocena wyłącznie menedżerska	Wspólna ewaluacja rezultatów
Jeden standard dla wszystkich	Elastyczne rozwiązania z prawem wyboru

SELF-ADVOCACY – RZECZNICTWO WŁASNYCH POTRZEB

Ważnym pojęciem związanym z hasłem „Nic o nas bez nas” jest self-advocacy, czyli rzecznictwo własnych potrzeb – zdolność osoby do mówienia o swoim doświadczeniu, potrzebach, granicach, prawach i oczekiwaniach.

Self-advocacy nie oznacza, że osoba neuroróżnorodna zawsze musi samodzielnie walczyć o wsparcie.

Oznacza raczej, że powinna mieć możliwość uczestniczenia w decyzjach, które jej dotyczą oraz dostęp do języka, narzędzi i bezpiecznych warunków, by wyrażać swoje potrzeby. W praktyce może to oznaczać m.in.:

- powiedzenie nauczycielowi, że instrukcja jest zbyt ogólna,
- poproszenie przełożonego o pisemne podsumowanie ustaleń,
- zgłoszenie potrzeby pracy w cichszym miejscu,
- poinformowanie zespołu o preferowanej formie komunikacji,
- udział w konsultacjach i ocenie rozwiązań wdrażanych w organizacji.

CO DAJE ORGANIZACJOM GŁOS OSÓB NEUROROŻNORODNYCH?

Włączanie osób neuroróżnorodnych do procesów decyzyjnych przynosi korzyści nie tylko im samym, ale również szkołom, uczelniom, pracodawcom i organizacjom społecznym. Pozwala:

- lepiej rozpoznać realne bariery,
- uniknąć nietrafionych rozwiązań,
- zwiększyć skuteczność programów wsparcia,
- budować zaufanie,
- ograniczać stereotypy,
- tworzyć bardziej praktyczne materiały,
- wzmacniać kulturę szacunku i współodpowiedzialności.

WAŻNE

Dzięki temu organizacja nie działa „dla” osób neuroróżnorodnych w sposób paternalistyczny, lecz „z” nimi – jako partnerami zmiany.

PRZYKŁAD PRAKTYCZNY

Szkoła planuje przygotować procedurę wspierania uczniów neuroróżnorodnych. W tradycyjnym modelu dokument opracowują wyłącznie specjaliści: dyrekcja, pedagog, psycholog i nauczyciele; uczniowie i rodzice zostają jedynie poinformowani o zasadach.

W modelu „Nic o nas bez nas” uczniowie, absolwenci i rodzice są zapraszani do rozmowy już na etapie diagnozy. Mogą wskazać sytuacje najbardziej obciążające: hałas na przerwach, niejasne polecenia, nagłe zmiany planu, brak przewidywalności, presję odpowiedzi ustnej czy trudność w proszeniu o pomoc. Dopiero na tej podstawie szkoła tworzy procedurę.

Różnica jest zasadnicza: pierwszy model tworzy dokument o osobach neuroróżnorodnych, drugi – rozwiązanie razem z nimi.

PODSUMOWANIE

„Nic o nas bez nas” to nie tylko hasło, ale zasada etyczna, edukacyjna i organizacyjna. Oznacza uznanie, że osoby neuroróżnorodne nie są biernymi odbiorcami pomocy, lecz ekspertami własnego doświadczenia.

Budowanie dostępnych środowisk wymaga wiedzy specjalistycznej, ale także słuchania tych, których rozwiązania dotyczą. Dopiero połączenie perspektywy naukowej, praktycznej i doświadczeniowej pozwala tworzyć wsparcie odpowiadające na rzeczywiste potrzeby.

Neuroróżnorodność nie jest więc wyłącznie tematem diagnozy – jest także tematem podmiotowości, praw człowieka, współdecydowania i zmiany społecznej.

NOTATKI

ROZDZIAŁ 11

STUDIA PRZYPADKÓW

Przykłady pokazują, jak niewielkie zmiany procesu mogą zmniejszać napięcie i poprawiać współpracę.

CASE STUDY 1. PROJEKTANT UX Z ADHD

WYZWANIE Pracownik – wybitny specjalista – spóźniał się z oddawaniem dokumentacji projektowej, choć same projekty graficzne wykonywał bardzo szybko. Odczuwał frustrację, a zespół uważał go za niesolidnego.

ANALIZA Tradycyjny model zarządzania zadaniami („zrób to do końca tygodnia") paraliżował go ze względu na tzw. ślepotę czasową oraz trudność z utrzymaniem motywacji przy monotonnych zadaniach tekstowych, które nie dają natychmiastowej nagrody.

ROZWIĄZANIE Wdrożono technikę mikrokroków: zadanie podzielono na codzienne, mniejsze etapy z natychmiastową informacją zwrotną. Umożliwiono pracę w blokach intensywnego skupienia, a żmudną część formatowania tekstu przekazano asystentowi.

EFEKT Według relacji zespołu terminowość wzrosła o ok. 80%, a pracownik odzyskał dobrostan psychiczny.

CASE STUDY 2. „NIE POWIEDZIAŁEŚ, ŻE TO PILNE" – PRACOWNIK Z ADHD I KIEROWNIK O STYLU D

WYZWANIE Kierownik oczekiwał szybkiego przygotowania raportu. Podczas krótkiej rozmowy przekazał: „Proszę przygotować raport na przyszły tydzień". Dla niego oznaczało to najwyższy priorytet. Pracownik z ADHD zajął się jednak kilkoma innymi zadaniami, które również uznał za ważne. Raport powstał w zapowiedzianym tygodniu, ale nie w dniu, którego oczekiwał przełożony. Pojawiły się wzajemne pretensje i frustracja.

ANALIZA Pracownik nie miał trudności z wykonaniem zadania, lecz z ustaleniem priorytetów. Komunikat był zbyt ogólny i pozostawiał pole do interpretacji. Kierownik o stylu D zakładał, że jego oczekiwania są oczywiste, podczas gdy pracownik potrzebował jasnego określenia terminu, priorytetu i kolejności działań.

ROZWIĄZANIE Wprowadzono zasadę doprecyzowywania zadań według schematu „co – do kiedy – z jakim priorytetem". Każde zadanie otrzymywało oznaczenie pilności i krótki harmonogram, a po ważniejszych ustaleniach wysyłano podsumowanie mailowe.

EFEKT Zmniejszyła się liczba nieporozumień dotyczących terminów, a pracownik lepiej zarządzał energią i koncentracją. Kierownik odzyskał poczucie kontroli nad realizacją zadań.

CASE STUDY 3. „PRZECIEŻ WSZYSTKO BYŁO W MAILU" – OSOBA W SPEKTRUM AUTYZMU W ZESPOLE PROJEKTOWYM

WYZWANIE Podczas spotkań projektowych ustalano wiele zmian dotyczących realizowanego zadania. Większość zespołu traktowała ustalenia ustne jako wystarczające. Pracownik w spektrum autyzmu wielokrotnie wykonywał zadanie według wcześniejszych wytycznych, ponieważ nie wychwytywał nieformalnych zmian omawianych w trakcie dynamicznych dyskusji.

ANALIZA Osoby w spektrum często preferują komunikację jednoznaczną, uporządkowaną i opartą na faktach. Problemem nie były kompetencje pracownika, lecz brak usystematyzowanego przepływu informacji.

ROZWIĄZANIE Po każdym spotkaniu wyznaczona osoba przygotowywała krótkie podsumowanie zawierające decyzje, terminy i zakres odpowiedzialności. Ustalono również, że można zadawać pytania doprecyzowujące bez obawy przed oceną.

EFEKT Zmniejszyła się liczba błędów wynikających z nieporozumień. Pracownik poczuł się bezpieczniej, a zespół zyskał bardziej przejrzysty system wymiany informacji.

CASE STUDY 4. „ON CIĄGLE DOPYTUJE” – RÓŻNE STYLE KOMUNIKACJI W ZESPOLE NEURORÓŻNORODNYM

WYZWANIE W zespole pracowała osoba o stylu C (Extended DISC), która przed wykonaniem zadania zadawała wiele szczegółowych pytań. Część współpracowników odbierała to jako podważanie kompetencji lub brak samodzielności. Zaczęły narastać napięcia i wzajemna niechęć.

ANALIZA Pracownik nie kwestionował decyzji zespołu – potrzebował więcej informacji, aby ograniczyć ryzyko błędów. Jego potrzeba szczegółowości wynikała zarówno z indywidualnego stylu komunikacji, jak i z wysokiej potrzeby przewidywalności.

ROZWIĄZANIE Podczas warsztatu zespołowego omówiono różnice w stylach komunikacji według modelu Extended DISC. Przyjęto zasadę, że pytania służą doprecyzowaniu zadania, a nie ocenie innych osób.

EFEKT Zespół zaczął postrzegać szczegółowe pytania jako element dbałości o jakość pracy. Wzrosło wzajemne zrozumienie, a konflikty wynikające z błędnej interpretacji intencji wyraźnie się zmniejszyły.

CASE STUDY 5. KONFLIKTY W ZESPOLE

WYZWANIE Przełożony zarzucał pracownikowi z ADHD brak organizacji i niedotrzymywanie ustaleń. Pracownik twierdził natomiast, że otrzymuje sprzeczne informacje i nie wie, które zadania są najważniejsze. Relacja była tak napięta, że obie strony zaczęły unikać bezpośrednich rozmów.

ANALIZA Źródłem konfliktu nie były złe intencje, lecz odmienne sposoby przetwarzania informacji. Kierownik koncentrował się na efekcie końcowym, a pracownik potrzebował większej struktury i regularnej informacji zwrotnej.

ROZWIĄZANIE Podczas mediacji ustalono wspólne zasady komunikacji: jednoznaczne określanie priorytetów, podsumowywanie ustaleń na piśmie, krótkie cotygodniowe spotkania kontrolne oraz informację zwrotną odnoszącą się do zadania, a nie do cech osoby.

EFEKT Po kilku tygodniach współpraca się poprawiła, spadł poziom napięcia, a obie strony zaczęły postrzegać różnice nie jako problem, lecz jako coś, co wymaga dopasowania sposobu komunikacji.

CASE STUDY 6. NEURORÓŻNORODNOŚĆ I PERIMENOPAUZA – JAK WSPIERAĆ KOBIETY W PRACY?

Specjalistka, która od lat sprawnie organizuje zadania, nagle potrzebuje więcej czasu na przygotowanie raportu. Po spotkaniach czuje wyczerpanie, trudniej jej skupić uwagę, a hałas w biurze przeszkadza bardziej niż wcześniej. Projekty są realizowane, terminy dotrzymywane, jednak wysiłek potrzebny do osiągnięcia tych samych rezultatów wyraźnie rośnie. Tak może wyglądać codzienność kobiety neuroatypowej w okresie perimenopauzy. Zmiany hormonalne nakładają się na jej indywidualny sposób przetwarzania informacji oraz regulowania uwagi, emocji i bodźców sensorycznych. Dla pracodawcy ważne jest zrozumienie tej zależności i dostosowanie warunków pracy do rzeczywistych potrzeb pracownicy.

ZAPISZ SWOJE PYTANIA:

CO DZIEJE SIĘ W ORGANIZMIE?

Perimenopauza to okres dynamicznych zmian hormonalnych poprzedzający menopauzę. Najczęściej rozpoczyna się po 40. roku życia, choć objawy mogą pojawiać się wcześniej. Szczególną uwagę zwracają doświadczenia kobiet z ADHD: w badaniu populacyjnym opublikowanym w 2025 roku (Jakobsdóttir Smári i wsp., 2025) kobiety z ADHD zgłaszały silniejsze objawy przypominające perimenopauzę niż kobiety bez ADHD, a wyraźne różnice obserwowano już w wieku 35–39 lat. Wczesne występowanie takich objawów może mieć różne przyczyny i wymaga indywidualnej oceny.

Podczas perimenopauzy poziom estrogenów może gwałtownie wzrastać i spadać, a wydzielanie progesteronu staje się mniej regularne. Hormony te wpływają na funkcjonowanie mózgu, dlatego ich wahania mogą oddziaływać na koncentrację, pamięć, nastrój i jakość snu. U części kobiet pojawia się tzw. mgła mózgowa, większe zmęczenie, trudności z organizacją codziennych obowiązków czy zwiększona wrażliwość na stres. Dla kobiet neuroatypowych, które już wcześniej wkładały dodatkowy wysiłek w niektóre zadania, zmiany te mogą być kolejnym obciążeniem.

Wieloletnie badanie SWAN (Study of Women's Health Across the Nation; Greendale i wsp., 2009), śledzące zdrowie kobiet w okresie przejścia menopauzalnego, wskazuje na przejściowe zmiany w wybranych aspektach funkcjonowania poznawczego – w części testów obserwowano mniejszy niż oczekiwany efekt uczenia się przy kolejnych pomiarach. To jeden z powodów, dla których warto uwzględniać wpływ perimenopauzy na codzienne funkcjonowanie zawodowe.

DLACZEGO NEUROATYPOWOŚĆ MA ZNACZENIE?

Kobiety z ADHD mogą doświadczać trudności z koncentracją, pamięcią roboczą czy organizacją zadań. U osób autystycznych istotne mogą być wrażliwość sensoryczna, przewidywalność i komunikacja. Dysleksja wiąże się z przetwarzaniem tekstu, dyskalkulia – z przetwarzaniem informacji liczbowych, a dyspraksja może wpływać na koordynację ruchową i planowanie czynności. U kobiet z zespołem Tourette'a dodatkowym obciążeniem mogą być tiki, których nasilenie bywa związane ze stresem i zmęczeniem.

Kobiety neuroatypowe często przez lata wypracowują własne strategie skutecznego funkcjonowania zawodowego. W okresie perimenopauzy zaburzenia snu, zmęczenie i trudności poznawcze mogą zwiększać wysiłek potrzebny do wykonywania codziennych obowiązków. Pracownica może nadal osiągać bardzo dobre wyniki, jednocześnie odczuwając coraz większe wyczerpanie. Dodatkowym obciążeniem bywają hałas, intensywne oświetlenie, częste zmiany planów czy wielozadaniowość. Dlatego tak ważne jest zrozumienie sytuacji konkretnej kobiety i wspólne wypracowanie rozwiązań.

JAK MOŻE TO WYGLĄDAĆ W PRAKTYCE?

1. ADHD: większy koszt organizacji pracy. Anna, 46-letnia menedżerka projektów, skutecznie zarządza zespołem. Ma ADHD i korzysta z kalendarzy, list zadań oraz ustalonego rytmu dnia. Od kilku miesięcy budzi się w nocy, częściej gubi wątek podczas spotkań i potrzebuje więcej czasu na ustalanie priorytetów. Nadal kończy projekty terminowo, lecz wieczorem jest wyczerpana.

- Problem: zaburzenia snu i zmiany poznawcze mogą zwiększać obciążenie pamięci roboczej, uwagi i funkcji wykonawczych.
- Wsparcie: jasne priorytety, czas na pracę wymagającą skupienia i elastyczna organizacja czasu pracy.

2. Autyzm: większe przeciążenie sensoryczne. Katarzyna, 49-letnia analityczka, najlepiej pracuje przy jasno określonym harmonogramie. W okresie perimenopauzy pojawiają się nocne poty i zmęczenie.

Rozmowy w biurze oraz intensywne światło wymagają od niej większego wysiłku, a nagłe zmiany planu dodatkowo utrudniają regenerację.

- Problem: zmęczenie i niedobór snu mogą zwiększać koszt przetwarzania bodźców i radzenia sobie ze zmianami; u części osób autystycznych dodatkowe obciążenie wiąże się z maskowaniem.
- Wsparcie: praca w spokojnym otoczeniu, słuchawki z redukcją hałasu i przewidywalny harmonogram.

3. Dysleksja: większy wysiłek przy pracy z tekstem. Magdalena, 45-letnia pracownica administracji, od lat korzysta z narzędzi wspierających czytanie i sprawdzanie dokumentów. Gdy pojawiają się bezsenność i zmęczenie, długie materiały wymagają więcej czasu, a częste przerwy w pracy utrudniają powrót do rozpoczętego zadania.

- Problem: obciążenie poznawcze związane ze zmęczeniem może utrudniać pracę z tekstem i korzystanie z wypracowanych strategii. Bezpośrednich badań nad związkiem dysleksji z perimenopauzą jest niewiele – przykład ilustruje możliwe nakładanie się trudności.
- Wsparcie: technologie wspierające czytanie, przejrzyste dokumenty i czas na spokojne sprawdzenie materiałów.

CO MOŻE ZROBIĆ PRACODAWCA?

Najbardziej użyteczne rozwiązania powstają we współpracy z pracownicą. Rozmowa może zacząć się od prostego pytania: „Które elementy pracy wymagają teraz od ciebie najwięcej energii i co mogłoby ci pomóc?”. Warto zadbać o kilka obszarów:

- **Organizacja pracy** – jasne priorytety, realistyczne terminy, przewidywalne harmonogramy i pisemne podsumowania ograniczają obciążenie poznawcze.
- **Elastyczność** – możliwość dostosowania godzin, pracy zdalnej i krótkich przerw wspiera kobiety doświadczające zaburzeń snu, uderzeń gorąca i zmęczenia.
- **Środowisko sensoryczne** – spokojna przestrzeń, słuchawki wygłuszające lub z redukcją hałasu, regulacja światła i temperatury oraz ograniczenie zbędnych bodźców. Warto pozostawić pracownicy wybór rozwiązań.
- **Komunikacja** – wcześniejsze udostępnianie agendy, wybór formy przekazywania informacji i jasne ustalenia sprzyjają przewidywalności.
- **Narzędzia i organizacja zadań** – technologie wspierające czytanie i pisanie, czytelne prezentowanie danych liczbowych i instrukcje podzielone na etapy pomagają osobom z dysleksją, dyskalkulią i dyspraksją.
- **Poufność** – informacje o zdrowiu pozostają pod kontrolą pracownicy. Menedżer może ułatwić kontakt z działem HR, medycyną pracy lub innymi specjalistami.
- **Regularna ocena wsparcia** – nasilenie objawów zmienia się z tygodnia na tydzień, dlatego potrzebna jest elastyczność. Wspólnie ustalony termin kolejnej rozmowy pozwala sprawdzić, co działa, a co warto zmienić.

Warto dostrzegać wysiłek niewidoczny w wynikach pracy. Osoba osiągająca wysoką efektywność może jednocześnie doświadczać znacznego przeciążenia. Wczesna rozmowa i proste dostosowania sprzyjają zdrowiu, utrzymaniu zaangażowania oraz wykorzystaniu kompetencji pracownicy. Świadomy pracodawca tworzy warunki, w których kobieta może jasno określić swoje potrzeby i współdecydować o rozwiązaniach – na tym polega praktyczne znaczenie zasady „Nic o nas bez nas”.

NOTATKI

CASE STUDY 7. CHRONICZNY STRES – DLACZEGO TO SPRAWA PRACODAWCY

Pracownica po czterdziestce doświadcza chronicznego stresu w pracy. Skarży się na bóle głowy, przestymulowanie i nadmiar bodźców; obecność jednej z osób w pokoju w jej odczuciu zaburza jej funkcjonowanie.

Chroniczny stres to nie tylko „gorszy nastrój". Model obciążenia allostatycznego (McEwen i Stellar, 1993) opisuje go jako kumulujące się przeciążenie układu nerwowego, hormonalnego i odpornościowego. Badania Amy Arnsten (2009) pokazują, że przewlekły stres osłabia funkcjonowanie kory przedczołowej – obszaru odpowiedzialnego za planowanie, koncentrację, hamowanie impulsów i podejmowanie decyzji – przy jednoczesnym wzroście aktywności ciała migdałowatego, reagującego na zagrożenie. W praktyce człowiek pod stałą presją działa bardziej reaktywnie, a mniej strategicznie, choć wcale nie przestaje się starać.

U osób neuroatypowych ten mechanizm często uruchamia się szybciej, ponieważ ich układ nerwowy otrzymuje dodatkowe obciążenia: hałas i światło, niejasne polecenia, ciągłe przełączanie się między zadaniami, spotkania bez agendy. Dochodzi do tego maskowanie, które pochłania ogromną ilość energii i bywa drogą do wypalenia. To, co z zewnątrz wygląda jak brak organizacji, spóźnienia czy „słaba odporność", może być po prostu wyczerpaniem.

Warto pamiętać także o osobach, które długo radziły sobie same – np. o kobietach z ADHD w okresie okołomenopauzalnym (zob. case study 6). Pracodawcy widzą wtedy często „nagły spadek formy" u osoby, która wcześniej była bardzo skuteczna. Nie musi to oznaczać problemu z kompetencjami. Często jest to sygnał, że obciążenie przekroczyło możliwości regeneracji.

CO MOŻESZ ZAUWAŻYĆ?

Obserwuj zachowania, nie etykiety. Sygnałami przeciążenia mogą być: częstsze zapominanie o ustaleniach, trudność z rozpoczęciem zadań, wycofanie z rozmów, drażliwość, narastające zmęczenie, błędy w zadaniach, które wcześniej nie sprawiały trudności, praca po godzinach „żeby nadgonić". Mogą one mieć wiele przyczyn. Twoją rolą jest reagowanie na konkretną barierę w pracy, a nie zgadywanie, co się za nią kryje. Diagnoza i leczenie należą do specjalistów.

REKOMENDACJE – INSTRUKCJA W PIĘCIU KROKACH

Krok 1. Zwiększ świadomość. Zacznij od zarządu, HR i menedżerów liniowych, ponieważ to oni kształtują standardy i codzienną praktykę. Szkolenie powinno obejmować: czym jest przeciążenie układu nerwowego, jak działa maskowanie, jak prowadzić rozmowę o potrzebach bez pytania o diagnozę oraz zasady poufności. Rozprawcie się z mitami: „przerwa to brak zaangażowania", „kto się stara, ten sobie poradzi", „kompetentna osoba nie potrzebuje wsparcia".

Krok 2. Najpierw zmień warunki pracy, potem oferuj techniki. Żadne ćwiczenie oddechowe nie zrekompensuje biura, w którym nie da się skupić. Wprowadź rozwiązania dostępne dla wszystkich, bez zaświadczeń i tłumaczenia się:

- strefa ciszy oraz możliwość pracy w słuchawkach,
- agenda przed spotkaniem i krótkie pisemne podsumowanie po nim,
- jedno miejsce z aktualnymi zadaniami, terminami i odpowiedzialnością,
- realistyczne terminy i jasne kryteria „zadanie wykonane",
- możliwość wyłączenia kamery, elastyczne godziny, praca hybrydowa, gdy pozwala na to charakter stanowiska,
- koniec kultury „natychmiastowej odpowiedzi" i wiadomości po godzinach.

Krok 3. Dodaj dobrowolne programy regulacji. Dopiero na tak przygotowanym gruncie warto zaproponować praktyki pomagające wrócić do równowagi po przeciążeniu:

- krótkie przerwy na oddech (np. wdech na 4, dłuższy wydech na 6), wpisane w rytm dnia, także podczas długich spotkań,
- ruch – joga na krześle, qigong, rozciąganie, spacer,
- uważność i medytacja w kilku wariantach (z otwartymi oczami, krótka, z prowadzeniem głosowym lub bez), ponieważ cisza i zamknięte oczy nie dla każdego są bezpieczne i komfortowe,
- uziemienie – proste techniki kierowania uwagi na zmysły, możliwe do wykonania dyskretnie przy biurku,
- EFT (tapping) jako opcja samopomocowa.

Zasady dla każdego programu: zajęcia w godzinach pracy, prowadzone przez wykwalifikowaną osobę, bez obowiązku udziału, bez list obecności i bez oceniania. Nikt nie musi tłumaczyć, dlaczego z nich nie korzysta. Intensywne techniki oddechowe (np. z hiperwentylacją) można wprowadzać wyłącznie pod okiem specjalisty – nie są wskazane m.in. w ciąży, przy padaczce czy chorobach serca.

Krok 4. Zbuduj poufną ścieżkę wsparcia. Wyznacz osobę kontaktową (partnera HR, rzecznika ds. dostępności) i zapewnij dostęp do profesjonalnego wsparcia, np. w ramach programu pomocy pracowniczej (EAP). Pracownik nie musi ujawniać diagnozy ani dokumentacji medycznej – wystarczy opis bariery i propozycja rozwiązania (zob. procedura w rozdziale 7).

Krok 5. Słuchaj i mierz: „Nic o nas bez nas”. Zanim zainwestujesz w kolejne rozwiązania, zapytaj pracowników, co im naprawdę pomaga. Wprowadź kwartalną pętlę informacji zwrotnej (krótka anonimowa ankieta, rozmowa zespołowa) i sprawdzaj nie tylko, ile osób przeszkolono, ale też, czy polecenia są zrozumiałe, czy dostosowania działają, czy zgłaszane bariery są usuwane i czy rośnie poczucie bezpieczeństwa. Wskaźników nie wolno używać do klasyfikowania osób ani do wnioskowania o ich stanie zdrowia.

> **PRZYKŁAD ROZMOWY MENEDŻERSKIEJ**
>
> Zamiast: „Znowu nie zdążyłaś, co się dzieje?” powiedz: „Zauważyłam, że przy kilku równoległych zadaniach terminy się przesuwają. Ustalmy razem priorytety i sposób potwierdzania zadań. Czego potrzebujesz, żeby pracowało Ci się spokojniej?”. Taka rozmowa opisuje sytuację, a nie cechę charakteru, i daje wybór zamiast oceniać kogoś za wyczerpanie.

CZEGO UNIKAĆ?

Najczęstszym błędem jest zaczynanie od zajęć z oddychania, gdy w firmie nadal nie wiadomo, kto za co odpowiada i gdzie szukać aktualnych ustaleń. Ludzie szybko to zauważają i przestają ufać całej inicjatywie. Kolejne pułapki to jednorazowe akcje (np. warsztat jogi z okazji Dnia Zdrowia) oraz nacisk na udział. Jeśli ktoś czuje, że „wypada” przyjść na zajęcia, zamiast odpocząć dostaje kolejny punkt do odhaczenia. Praktyki regulacyjne działają wtedy, gdy każdy może z nich skorzystać albo je pominąć bez tłumaczenia się.

PIERWSZE 30 DNI

Na początek wystarczy kilka konkretnych decyzji:

- ☐ Porozmawiajcie w zarządzie i w HR o tym, co dziś najbardziej przeciąża ludzi w firmie.
- ☐ Wskażcie jedno miejsce, w którym zawsze będzie dostępna aktualna lista zadań i terminów.
- ☐ Wprowadźcie zasadę, że każde spotkanie ma cel i agendę, a po nim wysyłane jest krótkie podsumowanie.
- ☐ Wyznaczcie osobę, z którą można poufnie porozmawiać o trudnościach w pracy, i poinformujcie o niej cały zespół.
- ☐ Na próbę zaproponujcie dwa razy w tygodniu 5-minutową przerwę na oddech lub rozciąganie. Kto chce, ten korzysta.
- ☐ Zapytajcie zespół, co go najbardziej męczy, i wybierzcie trzy zmiany możliwe do wprowadzenia w najbliższych tygodniach.

ODDECH JAKO NARZĘDZIE SAMOREGULACJI W PRACY

Jak wspierać samoregulację w zespole, którego członkowie różnie reagują na hałas, tempo pracy i presję czasu? Praca z oddechem może być jedną z dobrowolnych propozycji. Dobór praktyki powinien uwzględniać potrzeby sensoryczne, komfort oraz możliwość zmiany warunków, które wywołują przeciążenie.

SAMOREGULACJA ZACZYNA SIĘ OD ROZPOZNANIA POTRZEB

Neuroróżnorodność opisuje zróżnicowanie ludzkich sposobów myślenia, uczenia się i przetwarzania informacji i dotyczy całej populacji. Osoby neuroatypowe, m.in. z ADHD lub w spektrum autyzmu, mają różne mocne strony i potrzeby wsparcia. Sama diagnoza nie wskazuje jednej właściwej metody samoregulacji.

Samoregulacja to zauważanie własnego stanu i dobieranie reakcji do sytuacji: czasem pomaga ograniczenie bodźców, innym razem ruch, odpoczynek albo doprecyzowanie zadania. Od pracownika nie należy oczekiwać nieustannego spokoju ani ukrywania oznak przeciążenia. Warto ustalić, kiedy trudność narasta i jakie wsparcie dana osoba sama uznaje za użyteczne.

ODDECH I BIOFEEDBACK W SPEKTRUM AUTYZMU

Jedną z badanych metod jest biofeedback zmienności rytmu serca (HRV). Urządzenie pokazuje informacje o odstępach między kolejnymi uderzeniami serca, a uczestnik uczy się regulować oddychanie z ich wykorzystaniem. Jest to trening wymagający instruktażu i różni się od samodzielnej przerwy oddechowej.

Coulter i współpracownicy (2022) udostępnili taki trening 20 młodym osobom w spektrum autyzmu na 12 tygodni. Kwestionariusze wypełniane przed i po interwencji wskazały na zmniejszenie lęku, jednak nie udało się przeprowadzić zaplanowanych porównań między grupami, a u dwóch uczestników odnotowano nasilenie lęku. Wynik jest wstępny i podkreśla znaczenie indywidualnej oceny reakcji na ćwiczenie.

Thoen i współpracownicy (2024) opisali randomizowany pilotaż z udziałem 44 nastolatków w spektrum autyzmu: 24 osoby wykonywały trening HRV, a 20 – trening kontrolny. Wzrost wskaźników przywspółczulnej regulacji serca odnotowano z opóźnieniem, ale po treningu nadzorowanym nie wykazano istotnej poprawy funkcjonowania psychospołecznego. Zmiana fizjologiczna nie musi więc oznaczać poprawy codziennego funkcjonowania.

UWAŻNOŚĆ I SAMOREGULACJA U DOROSŁYCH Z ADHD

Bada się także uważność, czyli zauważanie bieżącego doświadczenia i powracanie uwagą do wybranego punktu skupienia. Może nim być oddech, ale trening obejmuje więcej umiejętności niż sterowanie jego tempem.

W pilotażu Mitchella i współpracowników (2017) analizowano dane 20 dorosłych z ADHD. Ośmiotygodniowy trening uważności przyniósł poprawę samooceny regulacji emocji w porównaniu z grupą oczekującą, nie wykazano natomiast poprawy w laboratoryjnych testach funkcji wykonawczych. Mała próba i brak aktywnej grupy kontrolnej ograniczają siłę wniosków.

W większym badaniu Janssen i jej współpracowników (2019) 120 dorosłych z ADHD przydzielono do standardowego leczenia albo do leczenia uzupełnionego o ośmiotygodniową terapię poznawczą opartą na uważności (MBCT). W drugiej grupie stwierdzono większe zmniejszenie nasilenia objawów ADHD w ocenie klinicystów; efekt utrzymywał się do sześciu miesięcy. Program obejmował jednak medytację, psychoedukację i rozmowy grupowe, dlatego wyniku nie można przypisać samemu oddechowi.

Badania te dotyczą konkretnych grup i wielotygodniowych programów. Uzasadniają zainteresowanie metodami samoregulacji, lecz nie potwierdzają skuteczności jednej krótkiej techniki dla wszystkich osób neuroatypowych ani poprawy wydajności w miejscu pracy. Wyników uzyskanych u młodzieży nie można też bezpośrednio przenosić na dorosłych pracowników.

KRÓTKA PRAKTYKA DO INDYWIDUALNEGO WYPRÓBOWANIA

Poniższa propozycja służy zauważeniu własnej reakcji i sprawdzeniu komfortu.

Nie jest skróconą wersją terapii ani protokołem przebadanym w opisanych próbach.

Najlepiej poznawać ją w spokojnej chwili.

1. Zatrzymaj zadanie w bezpiecznym momencie. Usiądź lub stań wygodnie. Nie ćwicz podczas prowadzenia pojazdu ani obsługi maszyn.
2. Wybierz punkt skupienia – oddech albo neutralny przedmiot. Oczy mogą pozostać otwarte; drobny ruch jest dozwolony.
3. Jeśli wybierasz oddech, pozwól mu płynąć łagodnie. Możesz spróbować wdechu przez około trzy sekundy i wydechu przez około cztery – tylko jeśli jest to swobodne. Nie nabieraj maksymalnej ilości powietrza i nie wstrzymuj oddechu.
4. Zacznij od kilku cykli. Liczenie jest opcjonalne. Jeśli pojawia się potrzeba łapania powietrza, wróć do naturalnego rytmu. Możesz zakończyć próbę w dowolnej chwili.
5. Zauważ, czy napięcie zmalało, pozostało podobne czy wzrosło. Następnie wybierz kolejny krok: powrót do zadania, odpoczynek lub rozmowę o obciążeniu.

DOSTOSOWANIE PRAKTYKI I WARUNKÓW PRACY

Instrukcja powinna być krótka i konkretna; warto udostępnić ją również na piśmie. Muzyka, aplikacja, dotyk prowadzącego czy zamykanie oczu nie są konieczne. Jeżeli skupienie na oddechu zwiększa niepokój, można z niego zrezygnować i wybrać spokojniejszą przestrzeń albo krótki spacer. Są to propozycje do uzgodnienia z pracownikiem, a nie zestaw przypisany do diagnozy.

Praktyka samoregulacji powinna uzupełniać działania organizacyjne. Wytyczne NICE dotyczące ADHD (NG87) wskazują m.in. na ograniczanie rozpraszaczy, dostosowanie hałasu i oświetlenia, przerwy na ruch oraz uzupełnianie poleceń ustnych instrukcjami pisemnymi. Warto też ustalić jasne priorytety i sposób informowania o zmianach. Przerwę można zaproponować słowami: „Możemy na chwilę przerwać. Jeśli chcesz, spróbuj spokojniejszego oddechu albo wybierz inny sposób odpoczynku”. Udział powinien być dobrowolny, a odmowa nie może wymagać ujawniania diagnozy ani uzasadniania osobistych potrzeb.

Przykładowo: po serii rozmów pracownik ogranicza powiadomienia, przechodzi do spokojniejszego miejsca i wykonuje kilka łagodnych oddechów, a następnie ustala z przełożonym, które zadanie ma pierwszeństwo. Taka przerwa łączy zauważenie własnego stanu ze zmianą sytuacji, która zwiększa obciążenie.

KOMFORT I GRANICE

Jeśli pojawiają się zawroty głowy, mrowienie, narastający lęk lub duszność, przerwij ćwiczenie i wróć do swobodnego oddychania. Nowych lub utrzymujących się dolegliwości nie należy automatycznie przypisywać stresowi – wymagają oceny medycznej.

CASE STUDY 8: SZKOŁA PRZYJAZNA NAUCZYCIELOM Z ADHD: REKOMENDACJE DLA MIEJSC PRACY

Nauczyciele z ADHD wnoszą do szkoły kreatywność, elastyczność myślenia i łatwość budowania relacji z uczniami. Najwięcej trudności sprawiają im organizacja pracy, nadmiar bodźców, zarządzanie czasem i stawianie granic. Poniższe rekomendacje wynikają z mojej pracy nauczycielki i oligofrenopedagoga oraz z doświadczenia osoby z ADHD w typie mieszanym.

ORGANIZACJA PRACY

• Jasny podział obowiązków: zakres zadań, priorytety i terminy zapisane na początku roku oraz przejrzyste zasady przydzielania zadań dodatkowych.
• Zasada świadomej zgody: przed przyjęciem nowego zadania nauczyciel sprawdza z przełożonym, ile realnie ma na nie czasu.
• Granice komunikacji: stałe godziny kontaktu z rodzicami, a na wiadomości wysłane po godzinach pracy odpowiedź następnego dnia roboczego.
• Przewidywalny plan: zajęcia specjalistyczne zebrane w bloki, mniej przejść między salami, informacja o zastępstwach z wyprzedzeniem.
• Czas na dokumentację: IPET-y, WOPFU i programy rewalidacji przygotowywane w godzinach pracy, ze wspólnym kalendarzem terminów.
• Narzędzia: pisemne polecenia, także te przekazywane na przerwie oraz ciche miejsce do pracy w czasie okienek.

KULTURA SZKOŁY

• Wiedza: szkolenia dla dyrekcji i rady pedagogicznej o ADHD u dorosłych i neuroróżnorodności.
• Rozmowa: regularne, krótkie spotkania z przełożonym o obciążeniu pracą, prowadzone bez oceniania osoby przez pryzmat diagnozy.
• Wsparcie: dobrowolny mentoring, superwizja dla specjalistów pracujących w pojedynkę i dostęp do konsultacji psychologicznych.
• Mocne strony: zadania wymagające kreatywności i kontaktu z uczniami, powierzane z jasno określonym zakresem i terminem zakończenia.
• Poufność: nauczyciel sam decyduje, komu i w jakim zakresie mówi o swojej diagnozie.

REKOMENDACJA SYSTEMOWA. KAŻDA PLACÓWKA MOŻE PRZYJĄĆ POLITYKĘ NEUROROŻNORODNOŚCI OBEJMUJĄCĄ PROCEDURY INDYWIDUALNEGO WSPARCIA, ZASADY POUFNOŚCI, PLAN SZKOLEŃ, REGUŁY KOMUNIKACJI POZA GODZINAMI PRACY I COROCZNĄ OCENĘ SKUTECZNOŚCI DZIAŁAŃ.

CASE STUDY 8: SZKOŁA PRZYJAZNA NAUCZYCIELOM Z ADHD C.D.

NEURORÓŻNORODNOŚĆ W SZKOLE: KIEDY TRUDNOŚĆ NIE OZNACZA BRAKU MOŻLIWOŚCI

Głos nauczycielki: Od dwudziestu lat uczę języka niemieckiego w szkole podstawowej, a jako oligofrenopedagog prowadzę rewalidację, zajęcia korekcyjno-kompensacyjne i wspomaganie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Mam ADHD w typie mieszanym. Piszę o tym otwarcie, ponieważ diagnoza zmieniła sposób, w jaki patrzę na uczniów, a jednocześnie codziennie przypomina mi, ile szkoła wymaga od osób, których mózg działa inaczej.

W jednej klasie spotykają się dzieci o różnych możliwościach poznawczych, odmiennym tempie przetwarzania informacji i własnych sposobach koncentracji, komunikowania się oraz reagowania na bodźce. Pojęcie neuroróżnorodności porządkuje tę obserwację. Zakłada ono, że ludzkie mózgi działają według wielu wzorców, a różnice w myśleniu, uczeniu się i regulowaniu emocji należą do naturalnej różnorodności ludzi. Dotyczy to między innymi osób z ADHD, w spektrum autyzmu lub z dysleksją. Każda z nich ma jednak własne potrzeby, więc sama diagnoza niewiele jeszcze mówi o konkretnym dziecku. Problem zaczyna się wtedy, gdy szkoła oczekuje od wszystkich uczniów tego samego sposobu funkcjonowania.

Kiedy uczeń kręci się na krześle, wstaje w połowie zadania albo trzeci raz w tygodniu zapomina zeszytu, rozpoznaję mechanizm, który znam od środka. Myśli biegną szybciej niż ręka, a polecenie z początku lekcji znika, zanim zdąży się zapisać. Uczeń, który potrzebuje więcej czasu na zadanie, może mieć pełne możliwości intelektualne. Dziecko, które traci uwagę podczas dłuższego wyjaśniania, potrafi przez pół godziny pracować nad czymś, co naprawdę je interesuje.

Z kolei uczeń, który źle znosi hałas i nagłe zmiany, często potrzebuje po prostu innych warunków pracy. Dorośli odczytują takie zachowania jako lenistwo albo brak motywacji. W mojej ocenie częściej stoją za nimi trudności z pamięcią roboczą, planowaniem i regulacją emocji.

Na lekcjach niemieckiego widzę to szczególnie wyraźnie. Uczeń musi jednocześnie słuchać, zapamiętywać nowe słowa, rozpoznawać rodzajniki i ułożyć z tego zdanie. Dla części dzieci jest to naturalny proces, dla innych ogromne obciążenie poznawcze. W mojej pracy pomagają krótkie porcje materiału, obrazki i gesty przy słownictwie, stałe rytuały oraz ruch.

Od trzydziestu lat mówię po niemiecku w domu i wychowałam czworo dzieci dwujęzycznie, dlatego wiem, że język przyswaja się przez powtarzanie i codzienny kontakt. Jako oligofrenopedagog codziennie oddzielam to, czego uczeń nie potrafi, od tego, czego nie potrafi jeszcze w danych warunkach. Pierwsze zamyka rozmowę, drugie każe szukać innej drogi: zmienić polecenie, podzielić zadanie, dać więcej czasu albo posadzić ucznia bliżej tablicy. **Zaczynam więc od mocnych stron dziecka, a deficyty traktuję jako informację o tym, czego potrzebuje.** Edukacja włączająca polega na tworzeniu warunków, w których każdy uczeń ma realną szansę rozwijać swoje możliwości, przy zachowaniu wymagań.

OLIGOFRENOPEDAGOG Z ADHD W PRACY Z MAŁĄ GRUPĄ

Z zewnątrz praca z trzema czy czterema uczniami wygląda na łatwiejszą od lekcji z całą klasą. W praktyce bywa odwrotnie. W małej grupie nauczyciel nie ma chwili, w której może się wycofać, a każdy uczeń potrzebuje innego tempa i innej formy wsparcia.

CASE STUDY 8: SZKOŁA PRZYJAZNA NAUCZYCIELOM Z ADHD C.D.

NEURORÓŻNORODNOŚĆ W SZKOLE: KIEDY TRUDNOŚĆ NIE OZNACZA BRAKU MOŻLIWOŚCI

Dla osoby z ADHD oznacza to stałe obciążenie funkcji wykonawczych, czyli tych, które u mnie działają najsłabiej. W ciągu 45 minut prowadzę kilka ścieżek jednocześnie: jeden uczeń ćwiczy grafomotorykę, drugi czyta sylabami, trzeci potrzebuje przerwy ruchowej. W małej sali każdy dźwięk jest bliżej, a ja muszę utrzymać własną koncentrację, kiedy uczniowie regulują się stukaniem i nuceniem. Uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną potrzebują wielokrotnego powtarzania materiału w stałym rytmie. Mój mózg szybko się nudzi, dlatego świadomie pilnuję, żeby nie zmieniać metod zbyt często.

Najtrudniejsze bywają chwile, kiedy uczeń wybucha złością albo zamyka się w sobie. Potrzebuje wtedy obok spokojnego dorosłego, a moja własna regulacja emocji jest wystawiona na próbę, szczególnie pod koniec dnia. Do tego dochodzi dokumentacja prowadzona dla każdego dziecka osobno, godziny rewalidacji rozrzucone po tygodniu i w moim przypadku praca w dwóch szkołach. Każde przejście oznacza zmianę materiałów, uczniów i kontekstu, a każda zmiana kosztuje energię. Pedagog specjalny pracuje zwykle sam, więc trudności z organizacją widać tylko w jego kalendarzu i zmęczeniu.

Te same cechy pomagają mi w kontakcie z uczniami. Szybko improwizuję, kiedy ćwiczenie nie działa i potrafię zamienić kartę pracy w grę ruchową. Niepokój ucznia rozpoznaję, zanim zamieni się w wybuch, ponieważ znam to napięcie z własnego doświadczenia. Kiedy dziecko trafia na temat, który je pochłania, umiem wejść w to zainteresowanie i wykorzystać je do nauki. Wykorzystuję specyficzne zainteresowania uczniów do przygotowania dla nich spersonalizowanych zadań, kart pracy dając jednocześnie możliwość zainteresowania nimi innych uczniów w grupie- ma to swoiste działanie integracyjne.

Nauczycielka z rozpoznanym ADHD jest zaangażowana, kreatywna i lubiana przez uczniów. Bierze kolejne projekty, pomaga koleżankom i wieczorami odpisuje rodzicom. Z czasem pojawia się zmęczenie, którego weekend już nie usuwa, a każda próba ograniczenia dostępności kończy się poczuciem winy.

Samo ADHD nie przesądza o takim schemacie, trudności z samoregulacją mogą jednak przyspieszać przeciążenie. W tej sytuacji pomaga indywidualny plan wsparcia, zasada świadomej zgody na dodatkowe zadania i regularne rozmowy z dyrektorem o obciążeniu.

Uczniowie z ADHD mają dostosowania zapisane w orzeczeniu lub opinii, a nauczyciel z tą samą diagnozą zwykle radzi sobie sam. Szkoła, która uczy włączania, powinna stosować tę samą logikę wobec własnego zespołu.

SZKOŁA PRZYJAZNA NEURORÓŻNORODNOŚCI ZACZYNA SIĘ OD WIEDZY, UWAŻNOŚCI I JEDNEGO PYTANIA, KTÓRE ZADAJĘ SOBIE, KIEDY COŚ NA LEKCJI PRZESTAJE DZIAŁAĆ: CZY TRUDNOŚĆ, KTÓRĄ WIDZĘ U UCZNIA, WYNIKA Z JEGO MOŻLIWOŚCI, CZY Z TEGO, JAK GO UCZĘ?

TWOJA OPINIA:

JAK PRACOWAĆ ZE STUDIAMI PRZYPADKÓW?

Jak poprowadzić analizę jednego przypadku?

✎ PYTANIA DO OMÓWIENIA W ZESPOLE

1. Opisz sytuację bez interpretowania intencji uczestników.
2. Wypisz bariery w środowisku lub procesie i przypisz im możliwe rozwiązania.
3. Ustal z zainteresowanymi jedno rozwiązanie do przetestowania.
4. Zapisz termin oceny skuteczności oraz osobę odpowiedzialną.
5. Sprawdź czy zmiana nie wprowadziła nowych barier dla innych pracowników.

Jaka była bariera: komunikacyjna, sensoryczna, organizacyjna czy prawna?

Jaką informację przełożony lub zespół błędnie założyli?

Co można wdrożyć bez ujawniania diagnozy?

Po czym ocenimy, czy wdrożenie przyniosło poprawę?

NOTATKI

ROZDZIAŁ 12

ZESTAW NARZĘDZI I CHECKLIST

Gotowe narzędzia można wykorzystać w rozmowie menedżerskiej, podczas szkolenia oraz w wewnętrznym audycie.

CHECKLISTA DOSTĘPNOŚCI PROCESÓW ORGANIZACJI

PROCESY HR

- ☐ Czy ogłoszenia rekrutacyjne są napisane prostym, jednoznacznym językiem?
- ☐ Czy kandydat wie z wyprzedzeniem, ile etapów ma proces rekrutacji?
- ☐ Czy opis stanowiska jasno wskazuje obowiązki, oczekiwania i kryteria oceny?
- ☐ Czy podczas rekrutacji kandydat może poprosić o dostosowanie procesu?
- ☐ Czy rozmowy kwalifikacyjne są prowadzone według stałego schematu?

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

- ☐ Czy komunikaty w organizacji są krótkie, jasne i pozbawione zbędnego żargonu?
- ☐ Czy ważne ustalenia są zawsze potwierdzane na piśmie?
- ☐ Czy pracownicy wiedzą, gdzie szukać aktualnych instrukcji i procedur?
- ☐ Czy e-maile i komunikaty zawierają jasny cel, termin i oczekiwane działanie?
- ☐ Czy prezentacje i materiały są udostępniane wcześniej?

ORGANIZACJA PRACY

- ☐ Czy priorytety są jasno określone i regularnie aktualizowane?
- ☐ Czy pracownik wie, które zadania są pilne, a które mogą poczekać?
- ☐ Czy terminy są realistyczne i uwzględniają różne style pracy?
- ☐ Czy zakres odpowiedzialności jest jednoznaczny?
- ☐ Czy pracownicy mogą zgłaszać przeciążenie lub potrzebę zmiany organizacji pracy?

SPOTKANIA I WSPÓŁPRACA

- ☐ Czy spotkania mają określony cel i agendę?
- ☐ Czy po spotkaniach rozsyłane są podsumowania z decyzjami i zadaniami?
- ☐ Czy pracownicy mogą uczestniczyć w dyskusji także na piśmie?
- ☐ Czy czas trwania spotkań jest adekwatny do zakresu omawianych spraw?
- ☐ Czy osoba prowadząca dba o równy udział uczestników?

DOKUMENTACJA I PROCEDURY

- ☐ Czy procedury są napisane prostym językiem?
- ☐ Czy dokumenty są spójne pod względem struktury i nazewnictwa?
- ☐ Czy istnieje jedna, aktualna wersja dokumentu dostępna dla wszystkich?
- ☐ Czy instrukcje zawierają przykłady zastosowania?
- ☐ Czy pracownik może szybko znaleźć potrzebną informację?

ŚRODOWISKO CYFROWE

- ☐ Czy używane narzędzia cyfrowe są intuicyjne i spójne?
- ☐ Czy systemy nie wymagają wielu zbędnych kroków?
- ☐ Czy formularze online są krótkie i logiczne?
- ☐ Czy komunikaty systemowe są zrozumiałe dla użytkownika?
- ☐ Czy środowisko cyfrowe pozwala na pracę asynchroniczną, gdy jest to potrzebne?

DOSTOSOWANIA I WSPARCIE

- ☐ Czy pracownik wie, jakie dostosowania są możliwe?
- ☐ Czy istnieje formalna ścieżka zgłaszania potrzeb?
- ☐ Czy prośby o wsparcie są traktowane poufnie?
- ☐ Czy menedżerowie wiedzą, jak reagować na zgłoszenie potrzeby dostosowania?
- ☐ Czy organizacja regularnie sprawdza, czy wdrożone wsparcie działa?

CHECKLISTA DLA HR

- ☐ Ogłoszenia rekrutacyjne są napisane prostym językiem.
- ☐ Proces rekrutacji jest opisany krok po kroku.
- ☐ Kandydat może zgłosić potrzebę dostosowania.
- ☐ Pytania rekrutacyjne są ustrukturyzowane.
- ☐ Opisy stanowisk zawierają jasne kryteria.
- ☐ Onboarding ma pisemny plan.
- ☐ Istnieje formalna ścieżka zgłaszania potrzeb.
- ☐ Dostępne są rozwiązania wspierające neuroróżnorodność.
- ☐ Ocena okresowa opiera się na jasnych standardach.
- ☐ HR monitoruje skuteczność wdrożonych dostosowań.

CHECKLISTA DLA MENEDŻERÓW

- ☐ Używam prostego i jednoznacznego języka.
- ☐ Jasno przekazuję priorytety i terminy.
- ☐ Wysyłam agendę przed spotkaniem.
- ☐ Po spotkaniu przekazuję pisemne podsumowanie.
- ☐ Pozwalam na komunikację pisemną i asynchroniczną.
- ☐ Reaguję spokojnie na zgłoszenia trudności.
- ☐ Nie stygmatyzuję korzystania z dostosowań.
- ☐ Dbam o przewidywalność pracy zespołu.
- ☐ W razie potrzeby dzielę zadania na mniejsze etapy.
- ☐ Sprawdzam, czy wsparcie faktycznie działa.

CHECKLISTA OPERACYJNA

- ☐ Dokumenty istnieją w jednej, aktualnej wersji.
- ☐ Systemy cyfrowe są spójne i intuicyjne.
- ☐ Formularze są krótkie i logiczne.
- ☐ Nadmiar powiadomień został ograniczony.
- ☐ Materiały są udostępniane wcześniej.
- ☐ Spotkania mają cel i nie są nadmiernie długie.
- ☐ Pracownicy wiedzą, gdzie szukać informacji.
- ☐ Istnieją zasady pracy elastycznej.
- ☐ Dostosowania są możliwe bez zbędnej biurokracji.
- ☐ Organizacja regularnie zbiera informację zwrotną.

Sytuacja: Przełożony mówi: „Prześlij zestawienie, jak będziesz mieć gotowe”. Odbiorca nie zna terminu ani priorytetu.

✎ KARTA PRACY: JASNY KOMUNIKAT

Jaki rezultat ma powstać?

Do kiedy zadanie ma być zakończone?

Co ma pierwszeństwo?

Jak potwierdzimy wykonanie i gdzie można zadać pytania?

✎ KARTA PRACY: AUDYT JEDNEGO SPOTKANIA

- ☐ Czy jest jasna agenda i cel?
- ☐ Czy materiały można przeczytać wcześniej?
- ☐ Czy jest alternatywa dla spontanicznej wypowiedzi?
- ☐ Czy ustalenia i terminy są potwierdzone na piśmie?
- ☐ Czy przewidziano czas na pytania i informację zwrotną?

✎ KARTA PRACY: PLAN ZMIANY W 30 DNI

Tydzień	Działanie	Jak sprawdzę rezultat
1	Rozmowa z pracownikami, identyfikacja barier	Zebrane uwagi i trzy priorytety
2	Wybór dwóch łatwych dostosowań	Właściciel zadania i termin
3	Pilotaż w jednym zespole	Informacja zwrotna uczestników
4	Ewaluacja i decyzja o dalszym wdrożeniu	Opis zmian, które zostają lub wymagają korekty

WZÓR WEWNĘTRZNEJ PROCEDURY: ZGŁASZANIE POTRZEB I OCENA USPRAWNIEŃ

Poniższy model jest szablonem organizacyjnym i wymaga dostosowania do obowiązujących przepisów, wielkości organizacji i przyjętych zasad ochrony danych. Jego celem jest jasna, poufna i praktyczna ścieżka rozmowy o barierach. Dokumentacja medyczna może być wymagana jedynie wtedy i w takim zakresie, w jakim istnieje ku temu podstawa prawna.

1. Zakres i cel. Organizacja zapewnia możliwość zgłoszenia bariery związanej ze sposobem wykonywania pracy, środowiskiem fizycznym, komunikacją lub narzędziami cyfrowymi. Procedura dotyczy pracowników oraz – w odpowiednim zakresie – kandydatów na etapie rekrutacji.

2. Dostępne kanały zgłoszenia. Pracownik wie, do kogo może zwrócić się ustnie lub pisemnie. Wskazana osoba odpowiada za poufność, przedstawienie dostępnych możliwości oraz ustalenie terminu odpowiedzi.

3. Opis potrzeby, a nie etykiety. Zgłoszenie opisuje: jaka sytuacja powoduje barierę, kiedy ona występuje, jakie rozwiązanie mogłoby pomóc i czy wymaga uzgodnienia z innymi osobami. Nie tworzy się rejestrów przypuszczalnych diagnoz.

4. Analiza możliwych usprawnień. Upoważniona osoba wspólnie ze zgłaszającym ocenia możliwe warianty, uwzględniając wymagane zadania, przepisy prawa, BHP, poufność i zasoby. W razie potrzeby uzgadnia rozwiązanie z odpowiednim działem, nie ujawniając informacji zbędnych do wdrożenia.

5. Decyzja i wdrożenie. Uzgodnienie określa cel, zakres, osobę odpowiedzialną i termin rozpoczęcia. W przypadku odmowy lub ograniczenia przedstawia się uzasadnienie oraz – jeśli to możliwe – rozwiązanie alternatywne.

6. Ewaluacja i korekta. Po ustalonym okresie strony rozmawiają o efekcie: czy bariera się zmniejszyła, czy nie powstało nowe obciążenie i czy usprawnienie wymaga zmiany. Ocena dotyczy działania rozwiązania, a nie informacji o zdrowiu.

MINIMALNY FORMULARZ ROZMOWY O DOSTĘPNOŚCI

Pole	Przykładowa treść do uzupełnienia
Bariera w zadaniu	W jakiej sytuacji pojawia się trudność?
Wpływ na pracę	Który etap zadania lub współpracy jest utrudniony?
Możliwe rozwiązania	Jakie 1–2 zmiany można przetestować?

Pole	Przykładowa treść do uzupełnienia
Osoba kontaktowa	Kto odpowiada za wdrożenie i poufny kontakt?
Termin przeglądu	Kiedy i jak sprawdzimy skuteczność?

Standard organizacyjny powinien być przedstawiony pracownikom prostym językiem, a jego stosowanie regularnie oceniane wspólnie z osobami, które z niego korzystają. Zasady nie mogą służyć ukrytemu monitorowaniu zdrowia ani wartościowaniu osób według diagnoz.

NOTATKI

ROZDZIAŁ 13

TEST WIEDZY

Pytania sprawdzają rozumienie podstaw – nie są narzędziem diagnostycznym ani oceną kompetencji konkretnej osoby.

1. Czym jest neuroróżnorodność?

- ☐ A. Jednostką kliniczną
- ☐ B. Zmiennością sposobów funkcjonowania układu nerwowego w populacji
- ☐ C. Testem inteligencji

2. Co w praktyce oznacza inkluzja?

- ☐ A. Jednolite zasady niezależnie od potrzeb
- ☐ B. Działania wyłącznie wizerunkowe
- ☐ C. Warunki umożliwiające rzeczywiste uczestnictwo

3. Co sprzyja czytelnemu delegowaniu zadań?

- ☐ A. Jasny rezultat, priorytet i termin
- ☐ B. Polecenie „na szybko” bez opisu
- ☐ C. Unikanie pytań

4. Extended DISC służy do…

- ☐ A. Diagnozy ADHD
- ☐ B. Opisu preferencji komunikacyjnych
- ☐ C. Wydawania orzeczeń

5. Dlaczego warto wysłać agendę wcześniej?

- ☐ A. Żeby ograniczyć udział
- ☐ B. Żeby zastąpić rozmowę
- ☐ C. Aby uczestnicy mogli przygotować się do udziału

6. Czy wszystkie osoby z ADHD mają identyczne potrzeby?

- ☐ A. Nie
- ☐ B. Tak
- ☐ C. Tylko w pracy

7. Co oznacza hasło „Nic o nas bez nas”?

- ☐ A. Konsultację po wdrożeniu
- ☐ B. Współtworzenie od etapu diagnozy
- ☐ C. Wybór jednego eksperta

8. Czy na podstawie symbolu Sunflower można wnioskować o diagnozie?

- ☐ A. Zawsze
- ☐ B. Jeśli osoba pracuje
- ☐ C. Nie

9. Kto powinien diagnozować uzależnienie?

- ☐ A. Menedżer
- ☐ B. Odpowiedni specjalista ochrony zdrowia
- ☐ C. Wszyscy współpracownicy

10. Co jest przykładem bariery sensorycznej?

- ☐ A. Migające światło i stały hałas
- ☐ B. Jasne zadania
- ☐ C. Dodatkowa przerwa

11. Co powinien zrobić HR ze zgłoszeniem potrzeby dostosowania?

- ☐ A. Opublikować je w zespole
- ☐ B. Odrzucić bez rozmowy
- ☐ C. Rozpatrzyć w poufnym i przejrzystym procesie

12. Co jest najlepszym miernikiem skuteczności wdrożenia?

- ☐ A. Samo odbycie szkolenia
- ☐ B. Usunięcie barier i informacja zwrotna od pracowników
- ☐ C. Liczba plakatów

KLUCZ ODPOWIEDZI

1 – B • 2 – C • 3 – A • 4 – B • 5 – C • 6 – A • 7 – B • 8 – C • 9 - B • 10 - A • 11 - C • 12 – B

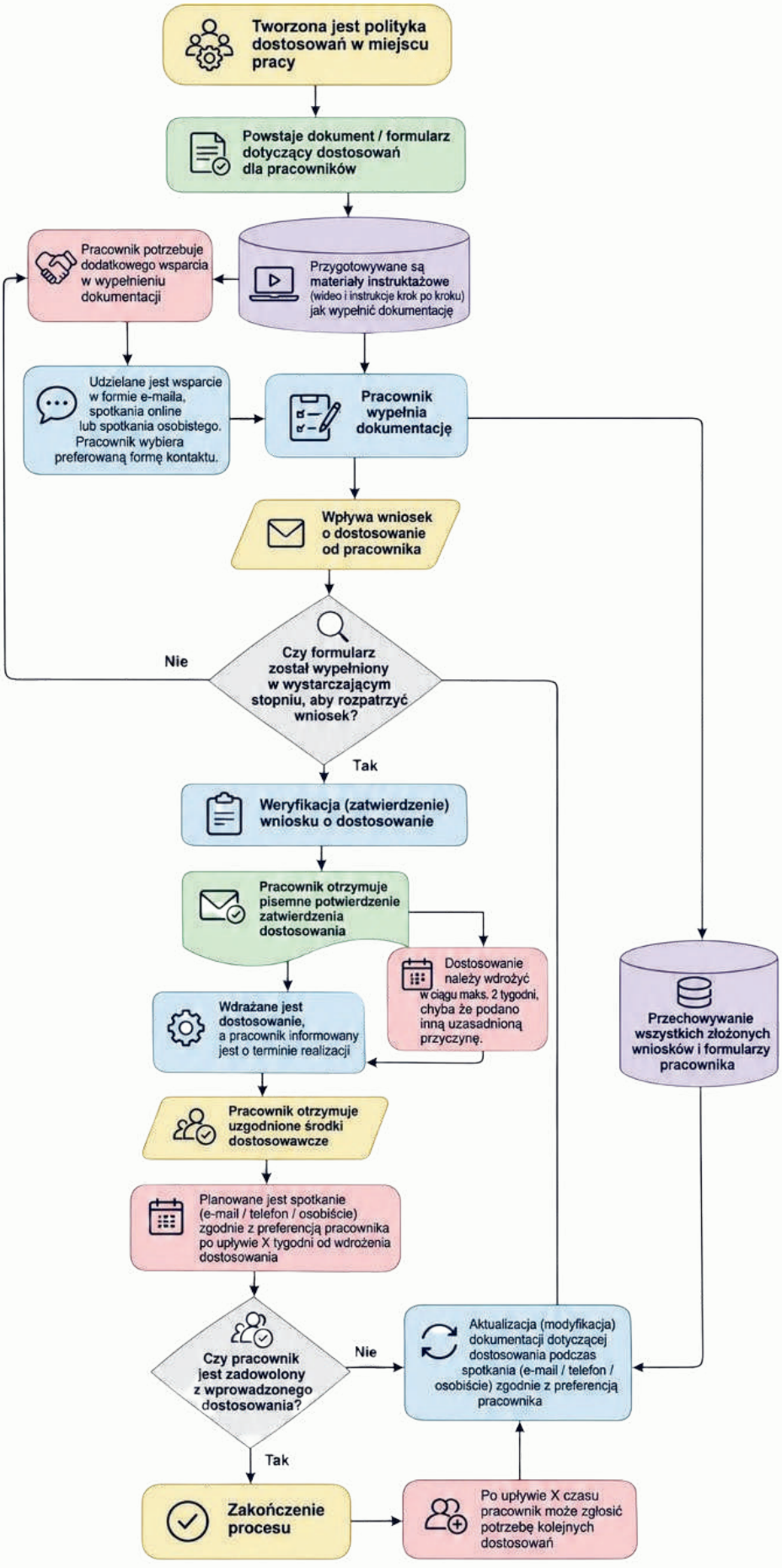
✎ PYTANIA DO DYSKUSJI PO SZKOLENIU

Który proces w naszej firmie najbardziej premiuje jeden sposób funkcjonowania?

Jaką jedną zmianę można wdrożyć bez dodatkowego budżetu?

W jaki sposób pracownicy będą współdecydować o ocenie rozwiązań?

REKOMEDACJE



OPRACOWANIE WŁASNE: JULIA MARCINKOWSKA

DOSTOSOWANIA W MIEJSCU PRACY – OD PROCEDURY DO CIĄGŁEGO PROCESU

Rekomendacje do modelu wdrażania dostosowań w miejscu pracy (Workplace Adjustment Framework).

Opracowanie własne: Julia Marcinkowska

Analiza modelu wdrażania dostosowań w miejscu pracy (Workplace Adjustment Framework) wskazuje na istotne ryzyko nadmiernej biurokratyzacji procesu oraz opóźnień na poszczególnych etapach rozpatrywania wniosków. Formalne procedury są potrzebne do zapewnienia przejrzystości, odpowiedzialności i spójności działań, jednak zbyt rozbudowany system może paradoksalnie stać się kolejną barierą dla osób, którym ma służyć.

Wielostopniowy proces – wypełnienie dokumentacji, weryfikacja wniosku, zatwierdzenie, wdrożenie i ocena skuteczności – może być szczególnie wymagający dla osób neuroróżnorodnych. Trudności z funkcjami wykonawczymi, przetwarzaniem informacji, komunikacją, przeciążeniem poznawczym czy koniecznością wielokrotnego wyjaśniania własnych potrzeb mogą sprawić, że samo ubieganie się o dostosowanie stanie się źródłem dodatkowego stresu. W rezultacie część pracowników może zrezygnować ze złożenia wniosku, odłożyć go lub nie doprowadzić procesu do końca, mimo rzeczywistej potrzeby wsparcia. Skuteczność systemu dostosowań należy więc oceniać nie tylko przez liczbę rozpatrzonych wniosków, ale także przez dostępność samej procedury i doświadczenia korzystających z niej osób.

DOSTĘPNOŚĆ PROCESU I WYBÓR FORMY KOMUNIKACJI

Jedną z najważniejszych rekomendacji jest wyznaczenie konkretnej osoby odpowiedzialnej za wspieranie pracowników w zgłaszaniu i wdrażaniu dostosowań. Powinna ona mieć wiedzę o neuroróżnorodności, potrzebach pracowników i zasadach komunikacji włączającej. Pracownik powinien móc się z nią skontaktować na każdym etapie – również przed formalnym złożeniem wniosku.

Kluczowe jest zapewnienie wyboru preferowanej formy kontaktu: e-mail, rozmowa telefoniczna, spotkanie online lub spotkanie osobiste. Możliwość wyboru sposobu komunikacji sama w sobie jest ważnym elementem dostosowania. Jedna osoba wybierze komunikację pisemną, pozwalającą spokojnie przemyśleć odpowiedź; inna – bezpośrednią rozmowę z możliwością zadawania pytań; jeszcze inna – spotkanie online, ograniczające konieczność podróży i przebywania w przeciążającym otoczeniu.

Organizacja powinna również przygotować dostępne materiały instruktażowe, w tym krótkie nagrania wideo z napisami, pokazujące krok po kroku wypełnianie dokumentacji i przebieg procedury, z możliwością zapoznawania się z nimi we własnym tempie. Materiały cyfrowe powinny jednak uzupełniać kontakt z człowiekiem, a nie go zastępować – nawet najlepsza instrukcja nie odpowie na wszystkie indywidualne pytania. Procedura powinna też umożliwiać wdrażanie rozwiązań tymczasowych jeszcze przed zakończeniem formalności, gdy jest to możliwe i uzasadnione.

OGRANICZENIE BIUROKRACJI I RYZYKA OPÓŹNIEŃ

Między zgłoszeniem potrzeby, a faktycznym otrzymaniem dostosowania może wystąpić wiele etapów organizacyjnych. Każdy dodatkowy formularz, poziom zatwierdzania czy uzupełnianie dokumentacji wydłuża czas oczekiwania. Rekomenduje się więc uproszczenie procedury do niezbędnego minimum, jasne przypisanie odpowiedzialności oraz czytelne terminy odpowiedzi i wdrożenia. Pracownik powinien otrzymać potwierdzenie przyjęcia wniosku oraz informację o kolejnych etapach, osobie prowadzącej sprawę i przewidywanym terminie realizacji.

> Proponowanym standardem wewnętrznym jest wdrożenie zatwierdzonego dostosowania w ciągu maksymalnie dwóch tygodni, chyba że uzasadnione okoliczności wymagają dłuższego czasu – z możliwością szybszego działania w sytuacjach pilnych.

DOSTOSOWANIE JAKO PROCES CIĄGŁY

Szczególnie istotne jest odejście od traktowania dostosowania jako procesu o jednoznacznym początku i końcu. Potrzeby pracowników zmieniają się w czasie. Niektóre dostosowania mają charakter krótkoterminowy i odpowiadają na przejściowe okoliczności (okres zwiększonego obciążenia, zmiana obowiązków, czasowe trudności w funkcjonowaniu), inne są stałym elementem organizacji pracy. Nawet raz wdrożone rozwiązanie może jednak wymagać modyfikacji – wraz ze zmianą obowiązków, środowiska pracy, sposobu zarządzania, technologii czy potrzeb pracownika. Model powinien więc opierać się na ciągłym cyklu: dialog – wdrożenie – monitorowanie – ocena – aktualizacja.

Ważną rolę odgrywają regularne spotkania kontrolne (*check-ins*), podczas których pracownik i osoba odpowiedzialna za dostosowania oceniają skuteczność rozwiązań. Ich częstotliwość ustala się indywidualnie: przy nowych dostosowaniach wskazane jest wcześniejsze sprawdzenie efektów, przy długoterminowych – okresowy przegląd. Spotkania te powinny być przestrzenią otwartej rozmowy o tym, co działa, co wymaga zmiany i czy pojawiły się nowe potrzeby. Pracownik powinien mieć możliwość zgłoszenia dodatkowej potrzeby w dowolnym momencie, a modyfikacja wcześniej uzgodnionego dostosowania nie powinna wymagać ponownego przechodzenia całej procedury.

OD FORMALNEJ ZGODNOŚCI DO RZECZYWISTEGO WŁĄCZENIA

Skuteczny Workplace Adjustment Framework łączy przejrzystość organizacyjną z elastycznością, dostępnością komunikacyjną i poszanowaniem indywidualnych potrzeb. Samo posiadanie polityki dostosowań nie oznacza, że pracownicy mają realny dostęp do wsparcia. Decyduje codzienna praktyka: czas reakcji, możliwość uzyskania pomocy, prostota dokumentacji i gotowość do modyfikowania przyjętych rozwiązań.

Rekomenduje się regularne analizowanie doświadczeń pracowników korzystających z systemu i włączanie ich w doskonalenie procedur – to oni najtrafniej wskażą bariery na poszczególnych etapach. Dostosowanie nie jest przywilejem ani jednorazową decyzją administracyjną, lecz narzędziem umożliwiającym wykorzystanie kompetencji i pełne uczestnictwo w życiu organizacji.

Najważniejszym miernikiem skuteczności modelu nie jest liczba wypełnionych formularzy czy zakończonych procedur, lecz rzeczywista poprawa warunków pracy i doświadczeń pracownika. Zgodnie z ideą „Nic o nas bez nas" projektowanie, wdrażanie i ocena dostosowań powinny odbywać się z aktywnym udziałem osób, których dotyczą. Dostosowanie jest procesem współpracy – wymaga dialogu, elastyczności i gotowości do zmian.

ZAKOŃCZENIE

Dojrzała organizacja projektuje środowisko, w którym różne sposoby pracy, uczenia się i komunikacji mogą współistnieć.

Neuroróżnorodność nie jest modą ani jednolitym katalogiem cech. Jest elementem ludzkiej różnorodności, który wymaga precyzyjnego języka, szacunku dla indywidualnych potrzeb i odpowiedzialnie zaprojektowanych procesów.

To, czy organizacja wspiera swoich pracowników, najlepiej widać nie w deklaracjach, lecz w tym, jak przekazuje zadania, prowadzi spotkania, słucha informacji zwrotnej, chroni prywatność i reaguje na bariery. Zasada „Nic o nas bez nas" nadaje kierunek każdej z tych czynności. Zmiana jest trwalsza, gdy osoby, których dotyczy, współdecydują o celach, narzędziach i kryteriach sukcesu.

PIĘĆ REKOMENDACJI KOŃCOWYCH

1. Zacznij od rozmowy.
2. Nazwij konkretną barierę.
3. Zaprojektuj rozwiązanie razem z zainteresowanymi.
4. Zadbaj o poufność.
5. Zmierz efekt i poprawiaj proces.

PYTANIA, KTÓRE WARTO PRZEDYSKUTOWAĆ

- ☐ Czy nasza organizacja pytao rzeczywiste bariery, czy opiera się na założeniach dotyczących diagnoz?
- ☐ Czy osoby korzystające z usprawnień mają wpływ na ich ocenę i zmianę?
- ☐ Czy potrafimy udzielać wsparcia dyskretnie, bez wymagania publicznego opowiadania o zdrowiu?
- ☐ Czy nasi menedżerowie mają narzędzia do jasnego delegowania i konstruktywnej informacji zwrotnej?
- ☐ Czy w badaniach satysfakcji pytamy o dostępność, a nie tylko o deklarowaną „różnorodność"?

Dobrym początkiem jest zaplanowanie jednego miesiąca małych, mierzalnych usprawnień. Nie trzeba od razu zmieniać całej organizacji – trzeba wiedzieć, jaka bariera ma zostać usunięta, z kim zaprojektujemy rozwiązanie i jak ocenimy jego skuteczność.

O FUNDACJI I EUROPEJSKIM WYMIARZE DZIAŁAŃ

Działalność lobbingowa Europejskiej Rady ds. Neuroróżnorodności w Miejscu Pracy (zob. Wprowadzenie) polega na zgodnych z prawem, przejrzystych i etycznych działaniach wpływających na kształt polityk publicznych, proces stanowienia prawa oraz strategie i programy Unii Europejskiej w obszarze neuroróżnorodności, rynku pracy i ochrony praw osób z ukrytymi niepełnosprawnościami. Działania te służą interesowi publicznemu, a nie komercyjnemu. Rada ma charakter międzynarodowy i może skupiać przedstawicieli organizacji z całego świata. Jej członkiem jest organizacja reprezentowana przez wskazanego przedstawiciela lub przedstawicieli; organizacje członkowskie mogą mieć siedzibę również poza Polską i Unią Europejską, jeśli ich cele są zgodne z misją Rady.

KARTA WDROŻENIA

MOJA ZMIANA W 30 DNI

Strona do indywidualnej pracy po lekturze poradnika. Wybierz jedną realną barierę i sprawdź, jak możesz ją zmniejszyć razem z osobami, których dotyczy.

1. Który proces, komunikat lub element otoczenia sprawia dziś najwięcej trudności?

2. Kogo muszę zaprosić do rozmowy zgodnie z zasadą „Nic o nas bez nas”?

3. Co mogę zmienić bez dodatkowego budżetu, a co wymaga decyzji organizacyjnej?

4. Jak zapewnię dobrowolność udziału, poufność i możliwość zgłaszania potrzeb?

5. Po jakich dwóch sygnałach poznam, że rozwiązanie jest rzeczywiście pomocne?

MÓJ PLAN: TRZY KONKRETNE KROKI

Działanie	Do kiedy?	Jak sprawdzę efekt?
Krok 1: rozmowa i rozpoznanie bariery		
Krok 2: test rozwiązania		
Krok 3: ocena z zainteresowanymi		

PUNKT WYJŚCIA

Dostępne środowisko powstaje w rozmowie, działaniu i systematycznej korekcie. Zmiana jest skuteczna wtedy, gdy osoby, które z niej korzystają, mogą o niej współdecydować.

SŁOWNICZEK

SŁOWNICZEK TERMINÓW I SKRÓTÓW

ADHD — Zespółnadpobudliwościpsychoruchowejz deficytemuwagi; obrazobjawów i potrzeb różni się między osobami.

AuDHD — Nieformalny termin opisujący współwystępowanie autyzmu i ADHD.

AUTYZM / SPEKTRUM AUTYZMU — Zróżnicowany profil neurorozwojowy wpływający m.in. na komunikację, przetwarzanie bodźców i potrzebę przewidywalności.

CSRD — Dyrektywa UE w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

DEI — Diversity, Equity & Inclusion – różnorodność, równość szans i włączenie.

EAP — Employee Assistance Programme – program wsparcia pracowników, którego zakres zależy od usługodawcy.

ERG — Employee Resource Group – dobrowolna grupa pracownicza wspierająca wymianę doświadczeń.

ESG — Environmental, Social & Governance – środowisko, odpowiedzialność społeczna i ład organizacyjny.

ESRS — Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju.

Extended DISC — Model opisujący preferencje zachowań i komunikacji; nie jest testem klinicznym.

HRV — Zmienność rytmu serca (heart rate variability); wykorzystywana m.in. w treningu biofeedbacku.

MASKOWANIE — Świadome lub nieświadome ukrywanie własnych cech i zachowań w celu dopasowania się do oczekiwań otoczenia.

NEUROATYPOWOŚĆ— Indywidualny sposób funkcjonowania odbiegający od dominujących norm poznawczych.

NEURORÓŻNORODNOŚĆ— Zmienność sposobów funkcjonowania układu nerwowego w populacji.

PERIMENOPAUZA — Okres zmian hormonalnych poprzedzający menopauzę.

PROJEKOTWANIE UNIWERSALNE— Projektowanie usług, rozwiązań i przestrzeni z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb od samego początku.

RACJONALNE USPRAWNIENIA— Dostosowania oceniane w świetle indywidualnych potrzeb i właściwych ram prawnych.

SELF-ADVOCACY — Samorzecznictwo: nazywanie własnych potrzeb, praw i oczekiwań oraz udział w decyzjach.

SUNFLOWER — Dobrowolny, rozpoznawalny symbol sygnalizujący potrzebę wsparcia przy niewidocznej niepełnosprawności.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA WYBRANA

1. Andreassen, C. S. i wsp. (2016). The Relationships between Workaholism and Symptoms of Psychiatric Disorders: A Large-Scale Cross-Sectional Study. *PLoS ONE*, 11(5), e0152978. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152978 Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422.
2. Barbuti, M. i wsp. (2023). Challenges of Treating ADHD with Comorbid Substance Use Disorder: Considerations for the Clinician. *Journal of Clinical Medicine*, 12(9), 3096. https://doi.org/10.3390/jcm12093096
3. Charlton, J. I. (1998). *Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment*. Berkeley: University of California Press.
4. Coulter, H. i wsp. (2022). Heart Rate Variability Biofeedback to Treat Anxiety in Young People With Autism Spectrum Disorder: Findings From a Home-Based Pilot Study. *JMIR Formative Research*, 6, e37994. https://doi.org/10.2196/37994
5. Crunelle, C. L. i wsp. (2018). International Consensus Statement on Screening, Diagnosis and Treatment of Substance Use Disorder Patients with Comorbid Attention Deficit/Hyperactivity Disorder. *European Addiction Research*, 24(1), 43–51. https://doi.org/10.1159/000487767
6. den Houting, J., Higgins, J., Isaacs, K., Mahony, J., Pellicano, E. (2022). From ivory tower to inclusion: Stakeholders' experiences of community engagement in Australian autism research. *Frontiers in Psychology*, 13, 876990. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.876990
7. Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy.
8. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 (CSRD) oraz Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) – w aktualnym brzmieniu.
9. Fuermaier, A. B. M. i wsp. (2021). ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. *Journal of Neural Transmission*, 128, 1021–1031. https://doi.org/10.1007/s00702-021-02309-z
10. Ginapp, C. M. i wsp. (2022). The lived experiences of adults with attention-deficit/hyperactivity disorder: A rapid review of qualitative evidence. *Frontiers in Psychiatry*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.949321
11. Greendale, G. A. i wsp. (2009). Effects of the menopause transition and hormone use on cognitive performance in midlife women. *Neurology*, 72(21), 1850–1857. https://doi.org/10.1212/WNL.0b013e3181a71193
12. Högstedt, E. i wsp. (2022). "It's like it is designed to keep me stressed" – Working sustainably with ADHD or autism. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. https://doi.org/10.1080/11038128.2022.2143420
13. Hotte-Meunier, A. i wsp. (2024). Strengths and challenges to embrace attention-deficit/hyperactivity disorder in employment – A systematic review. *Neurodiversity*, 2. https://doi.org/10.1177/27546330241287655
14. Jakobsdóttir Smári, U., Valdimarsdóttir, U. A., Wynchank, D., de Jong, M., Aspelund, T., Hauksdóttir, A. i wsp. (2025). Perimenopausal symptoms in women with and without ADHD: A population-based cohort study. *European Psychiatry*. https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2025.10101
15. Janssen, L. i wsp. (2019). Mindfulness-based cognitive therapy v. treatment as usual in adults with ADHD: a multicentre, single-blind, randomised controlled trial. *Psychological Medicine*, 49, 55–65. https://doi.org/10.1017/S0033291718000429
16. Juster, R.-P., McEwen, B. S., Lupien, S. J. (2010). Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 2–16.
17. Karta Różnorodności w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu – materiały i wytyczne organizacyjne.
18. Kelly, K. (2026). ADHD at Work in Perimenopause. ScienceWorks Behavioural Healthcare.
19. McEwen, B. S., Stellar, E. (1993). Stress and the individual: mechanisms leading to disease. *Archives of Internal Medicine*, 153(18), 2093–2101.
20. Mills, C. (2026). How to support staff experiencing menopause and ADHD. *People Management*.

21. Mitchell, J. T. i wsp. (2017). A Pilot Trial of Mindfulness Meditation Training for ADHD in Adulthood: Impact on Core Symptoms, Executive Functioning, and Emotion Dysregulation. *Journal of Attention Disorders*, 21, 1105–1120. https://doi.org/10.1177/1087054713513328

22. NICE (2018, aktualizacja 2019). Attention deficit hyperactivity disorder: diagnosis and management (NG87). https://www.nice.org.uk/guidance/ng87/chapter/Recommendations

23. Norma ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności (Guidance on social responsibility).

24. Pellicano, E., den Houting, J. (2022). Annual Research Review: Shifting from 'normal science' to neurodiversity in autism science. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 63(4), 381–396. https://doi.org/10.1111/jcpp.13534 Singer, J. (1998). *Odd People In: The Birth of Community amongst People on the Autistic Spectrum*. Praca dyplomowa, University of Technology, Sydney.

25. Thoen, A. i wsp. (2024). The Physiological and Clinical-Behavioral Effects of Heart Rate Variability Biofeedback in Adolescents with Autism: A Pilot Randomized Controlled Trial. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 49, 419–438. https://doi.org/10.1007/s10484-024-09638-1

24. Walker, N. *Neurodiversity: Some Basic Terms & Definitions*.

25. Young, S. i wsp. (2023). Identification and treatment of individuals with attention-deficit/hyperactivity disorder and substance use disorder: An expert consensus statement.

26. Ayano G, Demelash S, Gizachew Y, Tsegay L, Alati R. The global prevalence of attention deficit hyperactivity disorder in children and adolescents: An umbrella review of meta-analyses. J Affect Disord. 2023 Oct 15;339:860-866. doi: 10.1016/j.jad.2023.07.071. Epub 2023 Jul 24. PMID: 37495084.

27. Kaisari P, Dourish CT, Higgs S. Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) and disordered eating behaviour: A systematic review and a framework for future research. Clin Psychol Rev. 2017 Apr;53:109-121. doi: 10.1016/j.cpr.2017.03.002. Epub 2017 Mar 6. PMID: 28334570.

28. Pinto S, Correia-de-Sá T, Sampaio-Maia B, Vasconcelos C, Moreira P, Ferreira-Gomes J. Eating Patterns and Dietary Interventions in ADHD: A Narrative Review. 2022 Oct 16;14(20):4332. doi: 10.3390/nu14204332. PMID: 36297016; PMCID: PMC9608000.

29. Song P, Zha M, Yang Q, Zhang Y, Li X, Rudan I. The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. J Glob Health. 2021 Feb 11;11:04009. doi: 10.7189/jogh.11.04009. PMID: 33692893; PMCID: PMC7916320.

30. https://www.healthline.com/health/adhd/adhd-eating-for-stimulation#takeaway

31. https://www.additudemag.com/healthy-eating-habits-adhd-adults/

KOMITET DO SPRAW POŻYTKU PUBLICZNEGO

NIW Narodowy Instytut Wolności

Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021-2030 NOWE FIO

KIERUNEK NOWE FIO

ocwip.pl Opolskie Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021–2030