



# Neuroinkluzywność w miejscu pracy

W poniższym artykule staram się opowiedzieć o warunkach, jakie umożliwiają wprowadzenie neuroinkluzywności w firmach oraz o narzędziach wspomagających zmianę. Pisałam go, mając na uwadze potrzeby neuroatypowych pracowników, którzy chcą zainicjować zmianę w swojej organizacji, osób sojusznicych, które tę zmianę chcą wspierać, a także dla wszystkich tych, którzy w neuroinkluzywności widzą szansę ludzką i biznesową, rozumiejąc, że koniec końców optaca się ona nam wszystkim.



Patrycja Korczyńska

Projektantka usług, konsultantka  
ds. neuroroznorodności

[patrycja.korczynska@gmail.com](mailto:patrycja.korczynska@gmail.com)

## Inspiracja

Samą neuroinkluzywność w miejscu pracy rozumiem bardzo szeroko, jako system praktyk w organizacji, umożliwiających włączenie neuroatypowych pracowników oraz ich neuroatypowych rodzin. Funkcjonowanie pracownika w organizacji traktuję jako bycie częścią pewnego ekosystemu z jego złożonymi zależnościami, które mają wpływ daleko wykraczający poza godziny pracy. Myślenie o miejscu pracy, w kategoriach ekosystemu chcę wykorzystać dalej, odwołując się do koncepcji rolnictwa regeneracyjnego. Oznacza ona system praktyk rolniczych i zasad zarządzania gruntami, których głównym celem jest odbudowa i rewitalizacja ekosystemów glebowych (Frąc et al., 2022). W duchu tej definicji rolnictwo regeneracyjne koncentruje się na metodach, które wspierają zdrowie gleby, zwiększają jej bioróżnorodność, poprawiają cykle wody, wiążą dwutlenek węgla i wzmacniają ekosystemy rolnicze oraz społeczności, które od nich zależą (Jayasinghe et al., 2023).



**Skoro dbałość o bioróżnorodność jest podstawą odporności ekosystemów, to proponuję oprzeć rezyliencję zespołów i całych organizacji na odtworzeniu różnorodności naszego ludzkiego funkcjonowania. Wierzę, że tak jak w fizycznych ekosystemach różne organizmy potrafią mieć skrajnie różne potrzeby, które system „godzi”, tak samo jako ludzie neuroatypowi i neurotypowi, jesteśmy w stanie stworzyć środowisko pracy, które „uniesie” potencjał i wyzwania różnorodności.**

W koncepcji tej inspirowanie mnie myślenie kategoriami zrównoważonej produktywności, opartej na wzmacnianiu ekosystemu, a nie jego eksploatacji oraz uwarunkowanie zdrowia ekosystemów odtwarzaniem bioróżnorodności. Nie bez znaczenia jest tutaj także uwzględnienie kontekstu społecznego.

Jeżeli metafora rolnictwa regeneracyjnego w kontekście neuroinkluzywności miejsca pracy wydaje się egzotyczna, ujmę to inaczej. Gospodarka kapitalistyczna bazuje na pojęciu produktywności, więc w zredefiniowaniu produktywności, upatruję szans na zmiany, ponieważ do innej siatki

pojęć czy wartości trudno przekonać tzw. „biznes”. Metafora zrównoważonej produktywności inspirowanie do przekształcania środowiska pracy w stronę bardziej ludzkiego i opartego o wiedzę płynącą z nauk przyrodniczych, zarówno w zakresie funkcjonowania naszych organizmów, ze szczególnym

uwzględnieniem układów nerwowych, jak i szeroko rozumianego kontekstu fizycznych ekosystemów, w których funkcjonujemy. Duży potencjał upatruję także w metaforze bioróżnorodności. O neuroróżnorodności myślę podobnie jak o bioróżnorodności – to znaczy widzę potrzebę funkcjonowania i współdziałania w ramach społecznego ekosystemu różnych neurotypów. Odtwarzanie i wzmacnianie bioróżnorodności traktuję jako inspirację do zrozumienia wartości, jaką wnoszą osoby neuroatypowe, w środowisku pracy oraz zadbanie o ich dobrostan.

Skoro dbałość o bioróżnorodność jest podstawą odporności ekosystemów, to proponuję oprzeć rezyliencję zespołów i całych organizacji na odtworzeniu różnorodności naszego ludzkiego funkcjonowania. Wierzę, że tak jak w fizycznych ekosystemach różne organizmy potrafią mieć skrajnie różne potrzeby, które system „godzi”, tak samo jako ludzie neuroatypowi i neurotypowi, jesteśmy w stanie stworzyć środowisko pracy, które „uniesie” potencjał i wyzwania różnorodności.

W dalszych częściach artykułu skupię się na poszukiwaniu warunków i czynników środowiska pracy, które pomogą neuroinkluzywności zaistnieć, ukorzeni się i rozwijać. Moja perspektywa jest zawężona do środowiska tzw. „białych kołnierzyków”, w którym jest większy potencjał do wprowadzania neuroinkluzywnych zmian. Zdaję sobie sprawę, że jest to dodatkowe uprzywilejowanie tej grupy względem pozostałych grup. Wierzę jednak, że rozwiązania oswojone i spopularyzowane w tej społeczności opuszczą pewnego dnia salki konferencyjne.

## Na początku było słowo

Kluczowym warunkiem do tego, żeby neuroinkluzywność się przyjęła, jest zrozumienie, jaką rolę odgrywa w całym procesie język. Obserwując postępy w rozwoju wiedzy o neuroatypowości, widzę podstawowe trudności, których doświadczamy jako społeczeństwo, żeby się na temat i wokół neuroatypowości porozumieć. Przyczynę tych trudności upatruję w różnych narracjach, które są dostępne, gdy chcemy o neuroatypowości rozmawiać. Poniżej zasygnalizuję, w dużym uproszczeniu, dwie główne narracje, zdając sobie sprawę z tego, że funkcjonują w ich ramach różne dyskursy, a mój podział jest arbitralny i nie wyczerpuje listy istniejących narracji. Najstarsza jest narracja, którą nazywam kliniczną. Wychodzi ona od odkryć naukowych dotyczących naszego układu nerwowego, które często rozpoczynały się tam, gdzie coś w jego funkcjonowaniu przestawało działać lub działało inaczej

niż wskazywał na to dotychczasowy stan wiedzy. Dlatego jest to narracja, która operuje pojęciami diagnoz, dysfunkcji i zaburzeń. Jest powiązana z procesem rozpoznawania neuroatypowości, zatem, niestety, jest narracją obecnie dominującą. Natomiast narracja, która upomina się o prawa osób neuroatypowych i zyskuje na popularności, nazywam włączającą. Pokazuje ona, że neuroatypowość nie dość, że nie jest chorobą, to stanowi źródło potencjału unikatowego rozumienia i przeżywania świata. Narracja ta pokazuje, że funkcjonowanie w świecie skonstruowanym w oparciu o neurotypowe normy jest przyczyną nieuzasadnionego cierpienia.

---

**Cóż więcej zrobić poza wypracowaniem tej otwartości (choć ona sama w sobie często jest wyzwaniem)? Najczęstszą odpowiedzią, jaką słyszę od ekspertów międzynarodowych, jest porada, by zaprojektować środowisko pracy w taki sposób, by nie było potrzebne pokazywanie diagnoz i uzasadnianie potrzeby wsparcia za pomocą opinii medycznych.**

---

Te dwie narracje funkcjonują równolegle i warto, żeby pracodawcy mieli tego świadomość. Co to oznacza w praktyce? Potrzebujemy kierować się narracją włączającą, która skutkuje większym włączeniem społecznym i przeciwdziała dyskryminacji. Z drugiej strony, ważna jest otwartość na głos i potrzeby tych pracowników, którzy swoją neuroatypowość przeżywają jako niepełnosprawność lub w połączeniu z niepełnosprawnością.

Cóż więcej zrobić poza wypracowaniem tej otwartości (choć ona sama w sobie często jest wyzwaniem)? Najczęstszą odpowiedzią, jaką słyszę od ekspertów międzynarodowych, jest porada, by zaprojektować środowisko pracy w taki sposób, by nie było potrzebne pokazywanie diagnoz i uzasadnianie potrzeby wsparcia za pomocą opinii medycznych. Brzmi zbyt idealistycznie? Być może. Ale dzisiaj mamy już wystarczająco dużo narzędzi i praktyk, by zacząć tak rozumianą neuroinkluzywność wprowadzać w życie.

### **Podjęcie systemowe**

Stabilne warunki do zakorzeniania neuroinkluzywności w firmach zapewnią przede wszystkim zmiany systemowe. Łatwiej je wprowadzić, gdy w strategii

organizacji występuje dbałość o doświadczenie pracownika lub wspieranie różnorodności. Daje to podstawy do przejrzenia procesów wewnętrznych pod kątem inkluzywności.

W ramach takiego audytu warto, żeby organizacja zadała sobie następujące pytania:

1. Czy wiemy, jak codzienne warunki pracy (od tych fizycznych, po dostępne w środowisku zdalnym) wpływają na działanie układów nerwowych naszych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem neuroatypowości?
2. Czy sposoby zarządzania pracownikami uwzględniają ich możliwości, talenty oraz ograniczenia związane z funkcjonowaniem układów nerwowych?
3. Czy rekrutujemy, zatrudniamy i wprowadzamy do organizacji w sposób przyjazny osobom neuroatypowym?
4. Czy praktyki z obszaru rozwoju pracowników uwzględniają specyfikę funkcjonowania różnych neurotypów?



Gdy neuroinkluzywność zostanie zidentyfikowana jako forma realizacji strategii, łatwiejsze będzie pozyskanie budżetu na realizację zmian<sup>1</sup> oraz zaangażowanie w tę zmianę menedżerów i przygotowanie obszarów odpowiedzialnych za ludzkie oblicze organizacji do wdrożenia stosownego wsparcia.

### **Szukamy narzędzi**

Neuroinkluzywność jest nadal nowością w organizacjach i zupełnie zrozumiałe jest to, że firmy nie zawsze wiedzą, jak ją wprowadzać. Dobre praktyki zastosowane w innych krajach mogą posłużyć jako inspiracja. Zachęcam jednak do tego, żeby zaprojektować sobie praktyki na miarę konkretnej firmy i potrzeb jej pracowników. Ponadto nowe tematy czy wyzwania dla organizacji to często sygnał, że mogą być potrzebne innowacyjne rozwiązania. Tutaj sprawdzą się działania realizowane w oparciu o metody projektowania

<sup>1</sup> Chociażby w zakresie przystosowania przestrzeni biurowej, zgodnie z postulatami raportu *Neuroróżnorodni w biurze. Jak projektować neuroinkluzywne przestrzenie pracy?* (Skanska, 2023).

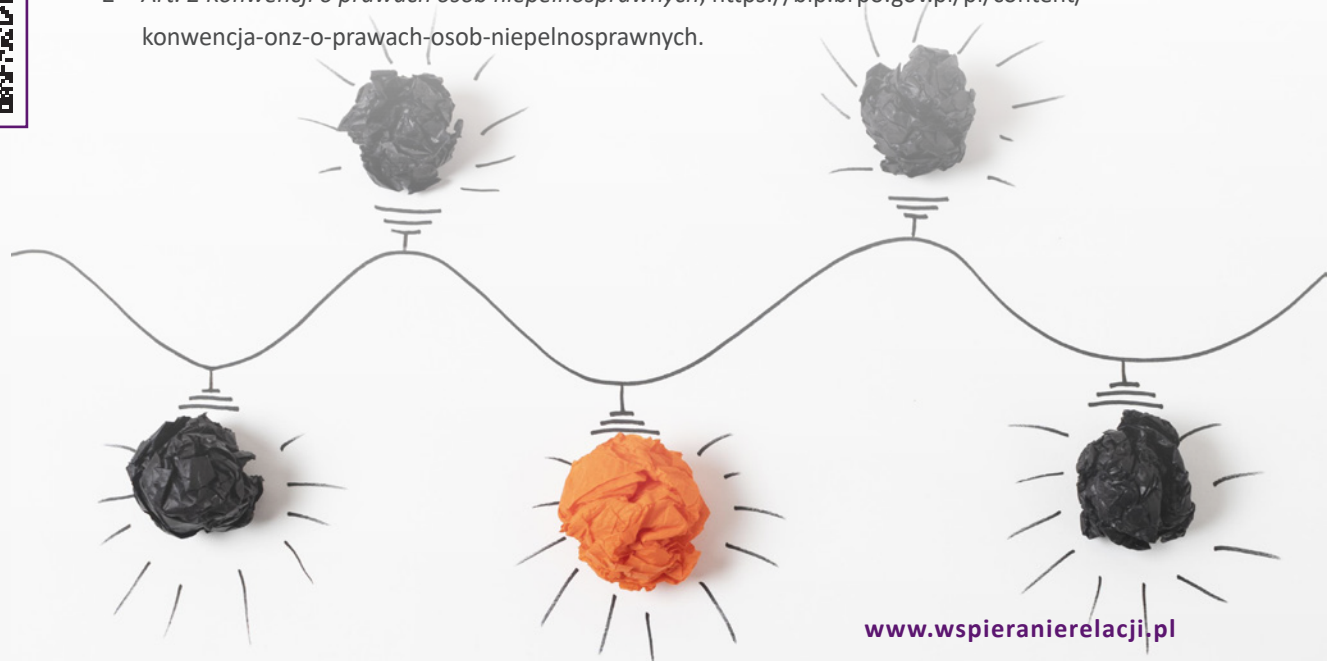
usług i doświadczeń (kojarzone z hasłami takimi jak *service design* czy *design thinking*). Tu szczególnie istotne będzie badanie potrzeb pracowników neuroatypowych oraz ich zaangażowanie w kreowanie rozwiązań i testowanie prototypów tychże. Jeżeli do przekształcania środowiska pracy podejmiemy w duchu projektowania uniwersalnego, uzyskamy realnie inkluzywne efekty. Przez „projektowanie uniwersalne należy rozumieć projektowanie produktów, środowiska, programów i usług w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania”<sup>2</sup>. Jeżeli projektowanie uniwersalne kojarzyliśmy dotąd głównie z wzornictwem przemysłowym i architekturą, łatwiej nam będzie wyobrazić sobie neuroinkluzywne miejsce pracy jako przyjazną przestrzeń fizyczną. Warto jednak pójść o krok dalej i sprawdzić, jak postulaty projektowania uniwersalnego mogą zmienić kanały i sposoby komunikacji w naszej firmie, dostępne narzędzia pracy czy chociażby zasady, według których prowadzimy spotkania stacjonarne i on-line.

## Zmiany stopniowe

Oprócz zmian systemowych i procesów projektowania, które mogą wymagać czasu, dostępne są także narzędzia i działania, których wdrożenie będzie szybsze. Należy do nich przede wszystkim edukacja pracowników z obszarów nazywanych dotąd Human Resources, a obecnie określanych coraz częściej za pomocą nazwy People and Culture, którzy będą mogli wspierać swoją wiedzą menedżerów, zwłaszcza liniowych. Wspieranie neuroinkluzywności w firmach związane jest z zapotrzebowaniem na nowe role zawodowe. Mam tu na myśli wewnętrznych konsultantów ds. neuroinkluzywności, doradców ds. neuroinkluzywnej przestrzeni pracy, czy coachów specjalizujących się we wspieraniu osób neuroatypowych.



2 Art. 2 Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/konwencja-onz-o-prawach-osob-niepelnosprawnych>.



W związku z tym, że są to nowe role na rynku pracy, najszybszym sposobem na ich pozyskanie będzie rozwój osób już zatrudnionych – i to niekoniecznie w samym obszarze HR. W działaniach z zakresu dobrostanu pracowniczego istotne będzie zapewnienie wsparcia psychologicznego odpowiadającego na potrzeby pracowników neuroatypowych. Jest to o tyle ważne, że psychologowie i psychoterapeuci, którzy nie są przygotowani do pracy z neuroatypowością, zwyczajnie nie będą mieli warsztatu do udzielenia właściwego wsparcia. Kolejne rozwiązanie to utworzenie grup pracowniczych (z ang. *employee resource groups*), które dadzą pracownikom przestrzeń do bezpiecznego dzielenia się swoim doświadczeniem neuroatypowości, wzajemnego wspierania się oraz konsultowania potrzebnych dostosowań w funkcjonowaniu organizacji. Jest to formuła bardzo pojemna, która umożliwi utworzenie grup w zgodzie z potrzebami zgłaszanymi przez pracowników, np. rodziców neuroatypowych dzieci. Innym szybciej dostępnym rozwiązaniem będzie rozpowszechnianie codziennego wykorzystania w pracy aplikacji konwertujących tekst na mowę, wykonujących transkrypcje notatek głosowych oraz oferujących różnorodne wsparcie w zakresie planowania. Warto wypróbować też nowe sposoby organizacji pracy, takie jak np. praca równoległa (z ang. *body doubling*), czyli towarzystwo innej osoby ułatwiającej skupienie na zadaniu (Kim, 2023).

Uzupełnieniem dla rozwoju neuroinkluzywności będzie wsparcie ze strony samorzeczników, osób sojuszników czy aktywistów. W wielu organizacjach takie osoby już funkcjonują, działają również samodzielnie próbując edukować i inspirować swoje najbliższe otoczenie. Ich wsparcie należy traktować jako uzupełnienie, a nie jedyne czy podstawowe rozwiązania, gdyż – jak każda działalność aktywistyczna – tak i ta stanowi dla nich ryzyko wypalenia. Szczególnego wsparcia mogą wymagać osoby neuroatypowe, które dzielą się publicznie swoim doświadczeniem neuroatypowości, gdyż samorzecznictwo jest dla nich dodatkowo obciążającym zadaniem. Bez względu na to, czy organizacja wprowadza zmiany systemowe, czy bardziej punktowe, dążące do neuroinkluzywności, w jej codziennym funkcjonowaniu będzie potrzebny dodatkowy element. Jest nim kultura eksperymentowania, która zakłada, że popełniane na wczesnych etapach błędy, wyłapanie podczas cyklicznego testowania, pozwolą na skuteczne usprawnianie rozwiązań.



## Literatura

- Doyle, N., & McDowall, A. (2024). *Neurodiversity Coaching. A Psychological Approach to Supporting Neurodivergent Talent and Career Potential*, New York.
- Dunne, M. (2024). *The Neurodiversity Edge*, Hoboken.
- Frąc, M., Matyka, M., Rozbicki, J., & Tryjanowski, P. (2022). Rolnictwo regeneracyjne - koncepcja zrównoważonej produkcji żywności oraz poprawy agroekosystemów. *Nauka*, 4/2022, 155-164.
- Kim, D. (2023). Body doubling for ADHD: What it is and how it works, <https://www.understood.org/en/articles/body-doubling-for-adhd-what-it-is-and-how-it-works>.
- Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/konwencja-onz-o-prawach-osob-niepelnosprawnych>.
- Jayasinghe, S. L., Thomas, D. T., Anderson, J. P., Chen, C., & Macdonald, B. C. T. (2023). Global application of regenerative agriculture: a review of definitions and assessment approaches. *Sustainability*, 15, 15941.
- Skanska. (2023). Neuroróżnorodni w biurze. Jak projektować neuroinkluzywne przestrzenie pracy?, <https://www.skanska.pl/o-skanska/media/informacje-prasowe/272044/Neuroroznorodni-w-biurze.-Pierwszy-raport-o-projektowaniu-neuroinkluzywnych-przestrzeni-pracy>.
- Smith, T., & Kirkby, A. (2021). *Neurodiversity at Work*, London.
- Thomson, E. (2023). *A Hidden Force. Unlocking the Potential of Neurodiversity at Work*, New York.