

Gdy firmowe wartości
pomagają w realizacji celów
BEACH, SEGARS

Liderzy skazani
na porażkę
WHITLER, TAZZIA, MANN

Osiem pytań
o innowacyjność
BINGHAM, MCDONALD

Przerwij związek
między płacą a wynikami
SOLBACH, MÖLLER, WIRNSPERGER

ZIMA 2023 • NR 15

MIT Sloan

Management Review **Polska**



SZTUCZNA INTELIGENCJA NA PIERWSZEJ LINII

ISSN 2657-9081



EGZEMPLARZ PROMOCYJNY

INNOWACJE • BIZNES • TECHNOLOGIE

Pracownicy neuronietypowi. Szansa i wyzwanie dla firm

Czy zdarzyło się kiedyś, że na drodze powodzenia projektu stanął brak zrozumienia z programistą, analitykiem albo innowatorem, który był świetnym specjalistą? Być może trafiłeś na osobę w spektrum autyzmu. Poznaj zasady postępowania z takimi pracownikami, gdyż możesz dzięki nim osiągnąć ponadprzeciętne wyniki.

PATRYCJA OLCHOWSKA

Budzik dzwoni o 6.30. Otwierasz oczy. Wstajesz z łóżka i idziesz do kuchni. Zapalasz światło. Mocna żarówka cię oslepia. Wylączasz górne światło, włączasz halogen nad kuchenką. Parzysz kawę, ale jej aromat nie przypomina świeżo palonej we włoskiej kawiarni i drażni twoje zmysły. Sięgnąłeś po jogurt, ale nie zjesz go, bo nie odpowiada ci jego konsystencja. Uruchamiasz komputer, ale ciągle słyszysz dźwięk tykającego zegara wiszącego w przedpokoju. Gdyby w pokoju latała mucha, słyszałbyś też tę muchę. Twój współlokator włącza radio. Lubisz muzykę, ale tylko wtedy, kiedy sam ją wybierasz. Po prostu irytują cię dźwięki, nad którymi nie panujesz. I jeszcze ta kosiarka za oknem. Radio, zegar, kosiarka. Za dużo bodźców. Na stole leży mnóstwo przedmiotów – znów ktoś je zostawił. Dlaczego ten ołówek jest niezatemperowany? Cemu okulary nie są w szufladzie? Czy ta kartka nie powinna być w segregatorze? Wszystko cię rozprasza. Dopiero gdy się od tego odetniesz i znajdziesz w świetle twojej pracy, jesteś

w swoim żywiole. Tu jesteś najlepszy, masz pełną kontrolę i wszyscy o tym wiedzą.

Czy kiedykolwiek tak wyglądał twój poranek? Jeśli nie, zapewne jesteś osobą neurotypową, czyli osobą spoza spektrum. Tymczasem taki może być początek dnia osoby w spektrum autyzmu, która jak większość osób z tej grupy doświadcza nadwrażliwości sensorycznej. Do osób neuronietypowych zaliczamy oprócz osób w spektrum również osoby z ADHD czy dysleksją. Skupimy się na tej pierwszej grupie.

Powszechna wiedza na temat osób w spektrum autyzmu sprowadza się, niestety, do zbioru potocznych stwierdzeń i stereotypów. Autyzm kojarzy się z dziećmi, które są dziwne, bawią się same i nie lubią, jak się je dotyka. W końcu słowo „autos” pochodzi ze starogreckiego i oznacza „sam”. Za sprawą wciąż niskiej świadomości społecznej często oznacza w praktyce „samotny”. Dorośli w spektrum autyzmu to z kolei osoby zamknięte w sobie, czasem ekscentryczne, bywa, że świetne z nauk ścisłych, ale co do zasady niełatwe we współżyciu.

Tymczasem autyzm to po prostu zaburzenie neurorozwojowe (ale nie choroba), na które składa się całe spektrum objawów występujących u różnych osób z różnym nasileniem. Nie ma dwóch takich samych przypadków. W grupie tej można spotkać zarówno osoby z niepełnosprawnością intelektualną, wymagające stałej opieki; sawantów – osoby o szczególnych zdolnościach, jednocześnie niepotrafiące przykładowo zapiąć guzika u koszuli; osoby, które ze względu na dodatkowe niepełnosprawności sprzężone będą zawsze zależne od pomocy innych; czy osoby, które mimo ponadprzeciętnej inteligencji nigdy nie skończą studiów ze względu na znaczne ograniczenia społeczne. Ale w grupie osób w spektrum znajdują się również osoby funkcjonujące z pozoru „normalnie”. Opanowały one do perfekcji sztukę maskowania, polegającą na dostosowywaniu się do często przytłaczającego i niezrozumiałego otoczenia. Do szerokiego spektrum autyzmu należą również osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki w dziedzinach, którymi się interesują, jednocześnie wykazujące dysfunkcje w innych obszarach, w tym zwłaszcza w obszarze społecznym. I tej właśnie grupy osób czynnych zawodowo, funkcjonujących na pozór podobnie do neurotypowych, dotyczy artykuł.

Neuronietypowi, czyli kto?

Szczególne zainteresowanie osobami neuronietypowymi wiąże się z moją prywatną historią – wychowuję dziecko w spektrum autyzmu. Doświadczenie tego wyjątkowego

Osoby w spektrum autyzmu skupiają się bardziej na przedmiotach i tematach niż na ludziach. Dzięki temu mogą zgłębiać interesujący ich obszar, aż zostaną w tej dziedzinie ekspertami.

macierzyństwa pozwoliło mi inaczej i bardziej otwarcie spojrzeć na możliwości i potencjał ludzkiego umysłu. Bo jak parzyć na przedszkolaka, który potrafi układać 200-elementowe puzzle, rozpoznaje wszystkie znaki drogowe i potrafi dostrzec milimetry szczegół na zdjęciu? A z drugiej strony nie potrafi bawić się z rówieśnikami, panicznie boi się szczekania i nie umie odnaleźć się w pełnym bodźców centrum handlowym. Wiem, że wielu menedżerów również wychowuje dzieci w spektrum i często właśnie te doświadczenia są pierwszym krokiem do wdrażania strategii zarządzania neuro różnorodnością w przedsiębiorstwach, w których pracują. Przykładowo, w P&G podczas wdrażania programu dla osób neuro różnorodnych pomogły prywatne doświadczenia dr Emmy O’Leary, szefowej działu B+R w brytyjskim oddziale tej firmy. Dodatkowo, działając zawodowo w obszarach, w których mamy nadreprezentację osób w spektrum – takich jak nauka i nowe technologie – czy też pracując z ekspertami z wysokospecjalistyczną wiedzą, po prostu nie da się udawać, że istnieje tylko neurotypowa ścieżka poznawcza. Zwłaszcza jeśli chcemy osiągać ponadprzeciętne wyniki, rozwiązywać skomplikowane problemy czy generować innowacje. Różnorodność, w tym różnorodność poznawcza, zdecydowanie sprzyja tworzeniu takich procesów. Autyzmu nie da się ignorować, ale trzeba rozumieć, czym jest, żeby tworzyć odpowiednią przestrzeń rozwoju dla swoich neuronietypowych pracowników. Wystarczy odrobina wiedzy i akceptacji, a porozumienie okazuje się możliwe. Spróbujmy więc zdefiniować w pierwszej kolejności, kim są osoby neuronietypowe.

Autyzm należy rozumieć jako zaburzenie polegające na innej niż neurotypowa ścieżce rozwojowej i poznawczej. Dotychczas diagnoza oparta była na kryteriach tak zwanej triady autystycznej, obejmującej trzy obszary: zachowania społeczne, komunikację, wzorce aktywności i zainteresowań (więcej w ramce *Autystyczna triada*).

Zaburzone zachowania społeczne przejawiają się skłonnością osób w spektrum autyzmu do większego zainteresowania przedmiotami i tematami niż ludźmi. Wbrew pozorom ten sposób skupiania uwagi w kontekście organizacji ma też swoją dobrą stronę. Osoba w spektrum autyzmu może pogłębiać interesujący ją temat do momentu, aż zostanie w tym obszarze ekspertem. Musi wiedzieć wszystko na ten temat i dzieli się tą wiedzą ze wszelkimi szczegółami. Dotyczy to zwłaszcza osób z zespołem Aspergera¹, który uznawany jest za najłagodniejszą formę autyzmu. Osobną kwestią są problemy z interakcjami społecznymi, którym można zaradzić, mając po drugiej stronie lidera, który wie, co i jak należy robić oraz rozumie, że wszystko zaczyna się od budowania świadomości w zespole.

W przypadku komunikacji z osobą w spektrum autyzmu również występują znaczące różnice. Miałam okazję

AUTYSTYCZNA TRIADA

Charakterystyczny wzorzec objawów w autyzmie

Zachowania społeczne przejawiające się w trudnościach w inicjowaniu kontaktów, skupieniu zainteresowań na przedmiotach i „tematach”, a nie na ludziach, oraz problemach z utrzymaniem interakcji.

Komunikacja, która już w dzieciństwie przejawia się zazwyczaj w późnym rozwinięciu mowy (po trzecim roku życia) lub niewykształceniu mowy.

Sztywne wzorce aktywności i zainteresowań. Uwidaczniają się one poprzez stały, określony repertuar zainteresowań i fiksacji na pewnych tematach.

Ostatnio obszar zachowań społecznych i komunikacji został połączony w komunikację społeczną. Objawy dotyczą w szczególności jakościowych trudności w komunikacji niewerbalnej, odzwajemniania społeczno-emocjonalnego oraz nawiązywania i podtrzymywania relacji.



współpracować z rozchwytywanym analitykiem, który specjalizuje się w optymalizacji procesów w korporacjach i może pochwalić się imponującymi sukcesami w tej dziedzinie. Zauważyłam, że nie dzieli się wnioskami na bieżąco podczas rozmów i dyskusji. Ale jak już sobie wszystko w głowie poukłada i opracuje raport, to mało kto zrobi to lepiej. Osoby w spektrum nie są raczej zwolennikami small talku. Dlatego nie warto zaczepiać ich w windzie, by porozmawiać o pogodzie i zasadzonych pod biurem berbersach. Podczas rozmowy osoba w spektrum może scrollować telefon, przeglądać gazetę czy patrzeć w okno zamiast na twarz rozmówcy. I bynajmniej nie jest to objaw braku szacunku. Atypowi raczej wolą mówić konkretnie, rzeczowo... i bardzo szczerze. Czasami nawet zbyt szczerze, co może być odbierane jako niegrzeczne zachowanie.

Ale gdy już temat rozmowy zejdzie na obszary interesujące osobę w spektrum, wysoce prawdopodobne jest, że omówi ona szczegóły, niuanse i najnowsze trendy nawet wbrew oczekiwaniom słuchaczy. A kiedy skończy opowiadać o wpływie nowej ustawy na wszystkie poziomy organizacji, może po prostu odwrócić się plecami i odejść. Bez „cześć”, bez „do widzenia”, może po prostu wyjść bez słowa pożegnania. Nie należy też liczyć na to, że osoba w spektrum domyśli się ukrytych znaczeń i zrozumie sens zawarty między wierszami. Wiele rzeczy zinterpretuje dosłownie, więc nie można jej mówić, że klient przysłał brief „za pięć dwunasta”. No, chyba że faktycznie zegarek

wskazuje 11.55. Inaczej możemy usłyszeć, że nasz zegarek źle chodzi. Szczerść, konkret, precyzja, skupienie na zadaniach, unikanie rozmowy o rzeczach nieistotnych – czy nie takich osób trzeba, żeby zrealizować najtrudniejszy projekt? Można sobie radzić w tej nietypowej interakcji, dobierając odpowiednią formę komunikacji, raportowania oraz feedbacku, a przede wszystkim poprzez budowanie świadomości w zespole dotyczącej specyfiki pracy z osobą neuro Nietypową. Starajmy się budować proste i konkretne komunikaty, mówmy jasno, czego i w jakiej formie oczekujemy. I nie powinniśmy żywić urazy, jeśli neuro Nietypowy nie przywita się w windzie. Z pewnością nie robi tego specjalnie. W jego przypadku nie jest to objaw braku kultury.

Pracownicy neuro Nietypowi mogą dobrze odnajdywać się w realiach korporacji, gdzie wszystko jest uproszczone i usystematyzowane. Oczywiście jeśli organizacja rozumie ich potrzeby i jest w stanie dostosować środowisko pracy do ich funkcjonowania, a neuro różnorodność jest elementem jej kultury. Tacy pracownicy nie dość, że są w stanie doskonale zapamiętać wszystkie procedury, schematy i korelacje między nimi, to jeszcze potrafią je poprawiać i udoskonalać, co może czynić ich świetnymi innowatorami. Warto więc, aby liderzy interesowali się ich pomysłami i doceniali ich wnikliwość, gdyż to może zainspirować ich do dalszych działań. Dlatego kiedy widzimy osobę kręcącą się w kółko po biurze, nie

CZYM JEST SPEKTRUM AUTYZMU

Zgodnie z podręcznikami klasyfikacji zaburzeń psychicznych ICD i DSM, spektrum autyzmu to zaburzenie diagnozowane na podstawie kryteriów, które w historii zmieniły się kilkakrotnie. Spektrum autyzmu „jest więc kategorią pod wieloma względami graniczną, nieostrą i niejasną, efemeryczną i zmienną i przez to stale odsłaniającą swoją arbitralność i bardziej spójną niż biologiczną konstrukcję. [...] Częścią tej opowieści jest eugenika, instytucjonalna przemoc i stygmatyzacja, którym poddawano i poddaje się osoby z autyzmem” (Piatos, 2018:101).

W rozważaniach nie można pominąć teorii neuronóżnorodności, która przywołuje neuronaukę oraz psychologię pozytywną, akcentującą problematykę zasobów i cech sygnaturowych osoby, nie zaś jej deficytów czy defektów. Neuronóżnorodność to przede wszystkim rodzaj filozofii społecznej akceptacji i promocji równych szans, niezależnie od ich swoistości neurobiologicznej. Źródłem tej myśli była krytyka nadmiernej medykalizacji problematyki niepełnosprawności o etiologii biologicznej i psychologicznej. Koncepcja wynikała też z oporu wobec dominującego we współczesnym dyskursie o niepełnosprawności przekonania o wyłącznie dysfunkcyjnym charakterze zaburzeń.

Trudności z przystosowaniem się osób z autyzmem do coraz to nowych, zmieniających się warunków otoczenia nie przeszkadzają im w tym, aby zacząć samodzielnie — obserwując zachowania innych — poszukiwać okazji do wzięcia losu w swoje ręce. Potrzebują wsparcia, a nie terapii. Według Elżbiety Minczakiewicz, osoby z autyzmem, stojąc u progu dorosłości, z determinacją walczą o kontakty z rodziną i przyjaciółmi, o realizację swoich marzeń i planów dotyczących indywidualnie postrzeganej bliższej, i dalszej przyszłości (2017:63-64).

Badania prowadzone w Australii w sektorze bankowym wykazały, że osoby ze spektrum autyzmu, jeśli tylko znajdą przyjazne środowisko, pracują około 30% efektywniej niż osoby neurotypowe.

DR HAB. ANNA PROKOPIAK

Katedra Psychopedagogiki Specjalnej i Socjopedagogiki Specjalnej UMCS

zwracamy jej uwagi, że przeszkadza innym. Może właśnie pracuje nad pomysłem, który zwiększy efektywność firmy o 10 czy 20%? Zresztą kto, czekając na coś, nie stuka palcami o blat, nie rusza stopą albo lekko się nie kołysze? Każdy z nas, podobnie jak osoba w spektrum, „stimuluje”, czyli rozładuje napięcie, tylko robi to w trochę inny sposób.

Wiele osób ze zdiagnozowanym autyzmem może „normalnie” funkcjonować w społeczeństwie, a wiele z nich funkcjonuje bez formalnej diagnozy lub zostaje zdiagnozowanych jako osoby dorosłe. Osoby te pracują z nami, żyją obok nas i są uważane za ekscentryków lub introwertyków. Mając na uwadze fakt, że autyzm jest diagnozowany u 1 na 100 osób, prawdopodobnie znasz kogoś, kto jest w spektrum: może pracownika, może menedżera, może sąsiada albo znasz rodzinę, która wychowuje takie dziecko. Niektórzy mogą nie zdawać sobie sprawy ze swojej odmienności. Osoby z zespołem Aspergera zazwyczaj funkcjonują w intelektualnej normie albo powyżej niej i często przejawiają ponadprzeciętne zainteresowanie swoim ulubionym tematem. Mogą stać się wybitnymi specjalistami w danej dziedzinie. Znacznie rzadziej można spotkać osoby z zespołem sawanta, czyli z zaburzeniami rozwoju i zazwyczaj funkcjonujące poniżej normy intelektualnej, które jednocześnie przejawiają niesamowite zdolności w wybranych obszarach. Określane są mianem „genialnych głupców”. Najbardziej znanym sawantem był Kim Peak, który znał na pamięć 12 tysięcy książek, potrafił wymenić nazwy wszystkich miast w USA, a nie umiał zapiąć guzika czy usmażyć jajka. To właśnie jego postać sportretował Dustin Hoffman w filmie „Rain Man”, za co otrzymał zresztą Oscara. Obecnie na świecie żyje około 100 zdiagnozowanych sawantów.

W 2021 roku organizacja Central Disease Control and Prevention opublikowała dane wskazujące, że jedno na 44 dzieci w Ameryce ma zdiagnozowane zaburzenie ze spektrum autyzmu (ASD). Równocześnie wskazano, że 31% dzieci z ASD ma niepełnosprawność intelektualną (iloraz inteligencji [IQ] <70), 25% mieści się w przedziale granicznym (IQ 71-85), a 44% ma wynik IQ w przedziale od średniego do powyżej (IQ >85). Badania pokazały też, że prawie połowa 25-latków z autyzmem nigdy nie miała płatnej pracy.

Za to nadreprezentację pracowników w spektrum obserwujemy w obszarze tzw. STEM-u (*science, technology, engineering, mathematics*). Istnieje duże prawdopodobieństwo, że kod aplikacji, z której korzystasz na swoim smartfonie, pisała co najmniej jedna osoba neuronietypowa, gdyż w obszarze nowych technologii, w tym IT, jest ich całkiem sporo. Zatrudnianie osób neuronietypowych bardzo silnie wpływa na efektywność firm, zespołów i często wiąże się z dostarczaniem przełomowych rezultatów. Ten wpływ dostrzegli przedsiębiorcy z branży technologicznych, którzy coraz częściej angażują osoby



neuronietypowe do zespołów projektowych oraz podejmują pierwsze działania na rzecz tworzenia dostosowanego do ich potrzeb środowiska pracy. Temple Grandin, profesor zootechniki i jednocześnie osoba działająca na rzecz osób w spektrum autyzmu, stwierdził kiedyś, że „połowa Doliny Krzemowej jest w spektrum”. Faktem jest oczywiście, że „genialni programiści” z najbardziej innowacyjnego zakątka w USA stanowią ułamek całości osób w spektrum autyzmu. Ale faktem jest również zwiększone zainteresowanie korporacji wykorzystaniem ich potencjału, o czym świadczą tworzone specjalne programy zarządzania talentami oraz wdrażane pierwsze elementy zarządzania neuroróżnorodnością w organizacjach.

W 1993 roku w Dolinie Krzemowej zanotowano około 5 tys. przypadków autyzmu, a w 2001 roku było ich już 15,5 tys. Badacze, którzy zajmowali się tą sprawą, wykluczyli możliwość, aby za wzrost liczby rozpoznań odpowiadała jedynie lepsza diagnostyka. To pokazuje, jak wiele osób neuronietypowych może odnieść sukces w zawodach wymagających pewnych specyficznych uzdolnień, zwłaszcza w dziedzinach technologicznych. Dlatego też wspomniana „epidemia autyzmu” w Dolinie Krzemowej jest czasami określana mianem Geek Syndrome. Przy czym nie jest to określenie naukowe.

Wśród osób neuronietypowych można spotkać najwybitniejszych przedstawicieli biznesu i kultury. Należy do nich między innymi Elon Musk – przedsiębiorca i innowator, twórca PayPala, Tesli, programu kosmicznych podróży i nowy właściciel Twittera. Prowadząc popularny program „Saturday Night Live” w maju 2021 roku, wyznał, że był „pierwszą osobą

z zespołem Aspergera”, która poprowadziła audycję z tej serii. Z kolei Anthony Hopkins, wybitny aktor teatralny, filmowy i telewizyjny, przyznał, że zdiagnozowano u niego zespół Aspergera, którego objawami są m.in. obsesyjne myślenie o czymś i trudności w utrzymywaniu przyjaźni. Właśnie zespołowi Aspergera przypisuje on swoją wyjątkową umiejętność patrzenia na ludzi, która pomaga w niepowtarzalnym kreowaniu postaci. W spektrum autyzmu znalazł się też najprawdopodobniej Bill Gates. Twórca Microsoftu co prawda nigdy nie został oficjalnie zdiagnozowany, lecz wielu ekspertów na podstawie obserwacji wychwytuje w jego zachowaniu cechy typowo autystyczne: wyraźny ruch kołysania, który uwidacznia się, gdy się koncentruje, oraz monotonne wzorce mowy i unikanie kontaktu wzrokowego. Nawiązuje go w rzadkich przypadkach w bezpośredniej rozmowie.

Osoby w spektrum pod warunkiem zdobycia odpowiedniego doświadczenia osiągały imponujące wyniki między innymi, ale nie tylko, w naukach ścisłych i zawodach technologicznych. Wynika to z faktu, że po prostu atypowi myślą i postrzegają inaczej. Dlatego w dynamicznych firmach technologicznych, zarządzanych przez nowoczesnie myślących liderów, często można spotkać kilkusobowe zespoły, w których pojawiają się osoby w spektrum autyzmu. Problem w tym, że nie każdy potrafi zarządzać takimi zespołami, przez co ich potencjał bywa marnotrawiony. Zarządzanie neuroróżnorodnością, która jest jednym z trendów wskazywanych m.in. przez *infuture.institute* w 2022 roku jako *Towards Neurodiversity*, jest zadaniem dla odważnych liderów. Wykorzystanie potencjału

osób neuro różnorodnych, w tym osób w spektrum autyzmu, powinno być odbierane nie tylko jako jeden z punktów strategii diversity & inclusion, ale również jako element budowania przewagi konkurencyjnej.

Neurozarządzanie

Przykłady wybitnych osób neuronietypowych można mnożyć, chociaż każdy jest inny ze względu na intensywność występujących objawów. Warto jednak skupić się na tym, co charakteryzuje osoby w spektrum w miejscu pracy, by poznać ich ograniczenia oraz odpowiednio wykorzystać potencjał. Wielokrotnie miałam okazję obserwować trudności we wzajemnym zrozumieniu pomiędzy różnymi osobami, gdyż jako konsultant biznesowy i zarazem pracownik naukowy bardzo często stawałam przed zadaniem łączenia światów nauki i biznesu. Brałam udział w rozmowach, w których uczestniczyli programiści, przedsiębiorcy i naukowcy. Każda z tych grup ma całkowicie inny język komunikacji, każda z nich ma też zupełnie inny język korzyści. Spotkanie pragmatycznych i nastawionych na zysk przedsiębiorców, naukowców funkcjonujących w hermetycznych strukturach uczelni oraz programistów, którzy mogą wykazywać często cechy spektrum w łagodnej formie, może skończyć się absolutnym fiaskiem i brakiem porozumienia. Moja rola w tych spotkaniach polegała na mówieniu językiem każdej z tych grup i zrozumieniu potrzeb poszczególnych interesariuszy. Musiałam tłumaczyć język korzyści biznesowych na liczby naukowców i jednocześnie przełożyć to na proste wytyczne dla programistów, aby nie wyszli z tego spotkania przebudżcowani informacjami.

Pracując z osobami neuronietypowymi, warto pamiętać o szeregu zaburzeń towarzyszących, które mają olbrzymie znaczenie w kontekście zarządzania tymi osobami i tworzenia dla nich miejsc pracy. Są to:

Zaburzenia integracji sensorycznej. Spotkania w wieloosobowym gronie to mnóstwo bodźców, które zwykle ignorujemy, ale osoby w spektrum autyzmu zwracają uwagę na każdy szczegół. Możemy się więc liczyć z tym, że nasz rozmówca nagle się „wylączy”, przestanie słuchać i reagować. Dlatego, jeżeli zależy nam na przekazaniu istotnej informacji, warto zacząć wypowiedź od imienia naszego rozmówcy. Wówczas będzie wiedział, że przekaz kierujemy do niego. Ograniczmy też liczbę bodźców słuchowych oraz przyjmijmy regułę, która chyba podoba się również neurotypowym: w jednym czasie mówi tylko jedna osoba. Ponadto unikamy intensywnych zapachów, intensywnego światła czy zatłoczonych miejsc.

Zaburzenia przetwarzania słuchowego. W wielu miejscach pracy, zwłaszcza w przypadku open space'ów, panuje harmider, a często w tle gra radio czy muzyka. Dla osoby w spektrum



autyzmu taka przestrzeń jest destrukcyjna. Potrzebuje ona miejsca wyciszonego, gdzie może w spokoju pracować przy komputerze, a wszelkie rozmowy odbywają się poza tym pokojem. To oznacza, że trzeba stworzyć lub przydzielić takiej osobie osobne pomieszczenie do pracy i oddzielne do spotkań. Oczywiście może to być utrudnione na ograniczonej przestrzeni i bardzo kosztowne, ale od czego mamy home office i pracę hybrydową, a przede wszystkim indywidualne podejście. Pamiętajmy, że dla wielu osób w spektrum praca jest formą terapii.

Wybiórczość pokarmowa. Ta przypadłość przejawia się w tym, że z powodów pozornie irracjonalnych osoby w spektrum nie są w stanie zjeść różnych pokarmów – np. nie tolerują ryżu, ponieważ jest zbyt sypki, nie lubią makaronu, bo jest zbyt miękki, nie zjedzą mięsa z powodu włóknistej struktury. Pracodawcy powinni się z tym liczyć i nie zamawiać dla wszystkich obligatoryjnie posiłków albo dać możliwość wyboru.

Potencjał do wykorzystania

Otwartość na osoby neuroodmienne i akceptacja ich specyficznych zachowań spowodują, że będą się one lepiej odnajdywały w środowisku pracy. Warto tu podkreślić, że autyzmu się nie leczy, a osoby nim dotknięte przystosowuje się do świata poprzez różnego rodzaju terapie. Można pomóc takim pracownikom, organizując spotkania z psychologiem, tłumacząc odczucia pozostałych członków zespołu, co jest dla nich akceptowalne, a co nie do końca. Można skorzystać z profesjonalnych form mentoringu i coachingu.

Współpraca z osobami neurotypowymi może być dla organizacji dużą szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz ważnym elementem zarządzania różnorodnością i inkluzywnością.

Dlaczego warto zainteresować się zatrudnieniem i rozwojem osób neurotypowych? Pracownicy w spektrum autyzmu mogą świetnie spełniać się w zawodach technologicznych, naukach ścisłych i wykazują się niesamowitą skutecznością w zawodach wymagających dokładności i skupienia. Wie o tym coraz więcej firm – organizacje platformowe, takie jak Google, producenci oprogramowania na czele z Microsoftem, międzynarodowe koncerny, takie jak Procter & Gamble, już dziś inspirowane są umiejętnościami osób neurotypowych i realizują programy pozyskiwania oraz wspierania takich talentów. Warto tu przytoczyć przykład firmy DXC Technology. Jej program DXC Dandelion skupia się na tworzeniu miejsc pracy i ścieżek rozwoju dla osób ze spektrum autyzmu, dysleksją i ADHD. Efekty? Wskaźnik retencji utrzymuje się na poziomie 92%, a produktywność zespołów, w których pracują uczestnicy projektu, rośnie nawet o 30–40%. Potencjał tych osób może być wykorzystany nie tylko w IT na takich stanowiskach, jak: analityk biznesowy, analityk biznesowo-systemowy, programista czy tester, ale również w innych branżach na stanowiskach takich jak np. kosztorysant czy księgowy. Wszędzie tam, gdzie liczy się dokładność, praca z dużą liczbą danych, zdolności logicznego myślenia. Osoby te odnajdą się również w zawodach charakteryzujących się koniecznością wykonywania monotonicznych i powtarzalnych czynności. Współpraca z osobami neurotypowymi może być dla organizacji dużą szansą na wypracowanie przewagi konkurencyjnej i ważnym elementem zarządzania różnorodnością i inkluzywności.

Gdzie jeszcze sprawdzą się osoby w spektrum? W zespołach dostarczających innowacje czy rozwiązujących problemy.

Jeśli pracują w obszarze, który ich interesuje, szybko stają się ekspertami, a ogólna niechęć do zmian powoduje, że mogą być bardzo lojalnymi pracownikami.

Odważni liderzy, kształtując swoje organizacje, powinni tworzyć przestrzeń do rozwoju innowacji oraz budować kulturę sprzyjającą wykorzystaniu potencjału swoich pracowników. To od ich decyzji zależeć będzie, czy zignorują trendy związane z włączaniem osób neurotypowych, czy dostrzegą w nich szansę. Tak jak powoli robią to największe firmy, nie tylko technologiczne, czy izraelska armia, która również otworzyła się na potencjał osób w spektrum, tworząc dla nich dedykowany program. „Umysły są jak spadochrony. Działają, kiedy są otwarte” – zwykł mówić Frank Zappa, lider zespołu... The Mothers of Invention. Przypadek? •



DR PATRYCJA OLCHOWSKA

konsultantka, wykładowczyni akademicka i project menedżerka wspierająca firmy w zakresie rozwoju innowacji i zwinnych strategii oraz współpracy na linii biznes — nauka. Współpracuje z organizacjami w zakresie wykorzystania talentów osób w spektrum autyzmu, zwłaszcza w obszarze nowych technologii oraz budowania świadomości na temat autyzmu w środowisku biznesowym.

Opracowanie redakcyjne: **PAWEŁ KUBISIAK**

¹ Od 1.01.2022 r. WHO nie wyodrębnia już zespołu Aspergera jako odrębnej jednostki chorobowej w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorob i Problemów Zdrowotnych.