

MODUŁ D: Zarządzanie zespołem, neuroróżnorodność i wellbeing

Pakiet Włączający - Suplement do Kompendium Nowoczesnej Pracy Zdalnej

Spis treści:

Wprowadzenie	2
D.1. Zarządzanie neuroróżnorodnością	3
D.2. Wellbeing i zdrowie psychiczne (red flags)	7
D.3. Komunikacja i feedback	11
D.4. Dodatki (toolkit) – Narzędzia gotowe do wdrożenia	15
Podsumowanie modułu D	20

PROJEKT: „AKTYWIZACJA 4.0 – Cyfrowa Przyszłość Osób z Niepełnosprawnościami”

WYDANIE: Wydanie I, Piła 2025

REALIZATORZY:

Lider projektu: **Fundacja Gospodarcza Północnej Wielkopolski** (www.fgpw.pl)

Partner merytoryczny: **Stowarzyszenie Krok po kroku HSA** (www.krokpokrokuhsa.pl)

PRAWA AUTORSKIE I DYSTRYBUCJA: Publikacja bezpłatna.

Materiał współfinansowany ze środków publicznych. Kopiowanie i rozpowszechnianie niniejszej publikacji w celach komercyjnych jest zabronione. Dozwolone (i zalecane) jest udostępnianie materiału w celach edukacyjnych, szkoleniowych i informacyjnych z zachowaniem informacji o źródle.

ZASTRZEŻENIE PRAWNE: Przedstawione treści wyrażają poglądy realizatora i nie muszą odzwierciedlać oficjalnego stanowiska Samorządu Województwa Wielkopolskiego

Aktualizacja: 31.01.2026

Wprowadzenie

Masz już wszystko: bezpieczną umowę (Moduł A), zrekrutowanego pracownika (Moduł B) i skonfigurowany sprzęt (Moduł C). Pozostaje ostatnie, najtrudniejsze pytanie: **Jak z nim pracować na co dzień?**

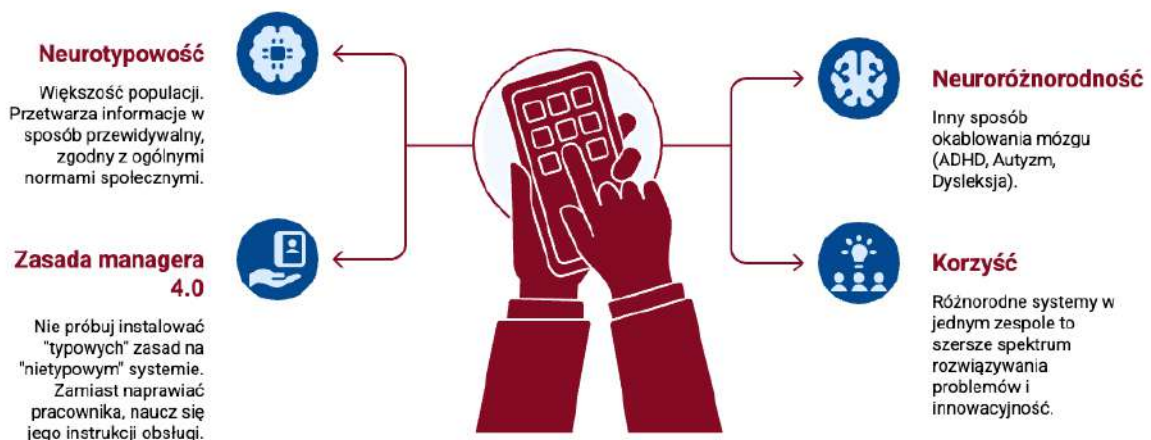
Wielu menedżerów boi się neuroróżnorodności. Nie wiedzą, jak reagować, gdy pracownik z autyzmem wytyka błąd szefowi albo gdy pracownik z ADHD pracuje zrywami o dziwnych porach. Ten moduł powstał, abyś przestał się bać i zaczął zarządzać.

Pokażemy Ci, że:

1. **Neuroróżnorodność to nie błąd systemu, ale inny system operacyjny.** Jeśli wiesz, jak go obsługiwać, zyskujesz pracownika o unikalnych kompetencjach (hiperfokus, analityczna precyzja).
2. **„Metoda kanapki” w feedbacku to relik**, który w nowoczesnym zespole wyrządza więcej szkody niż pożytku.
3. **Zdrowie psychiczne widać przez kamerkę** – jeśli wiesz, na jakie "czerwone flagi" patrzeć.

Witaj w ostatniej części przewodnika. Tutaj „miękki HR” staje się twardą kompetencją biznesową.

NEURORÓŻNORODNOŚĆ = INNY SYSTEM OPERACYJNY





D.1. Zarządzanie neuroróżnorodnością

Neuroróżnorodność to koncepcja, według której różnice w działaniu mózgu (takie jak ADHD, spektrum autyzmu, dysleksja) są naturalną zmiennością ludzkiego genomu, a nie „błędem systemu”. W pracy zdalnej te różnice uwypuklają się mocniej. Domowe biuro może być dla osoby neuroróżnorodnej rajem (brak hałasu open space’u) albo piekłem (brak zewnętrznej struktury i nadzoru).

Jako manager nie musisz być terapeutą. Musisz być „hakerem” – wiedzieć, jak skonfigurować środowisko pracy, by odblokować potencjał pracownika.

ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM: ADHD VS ASD

	 PRACOWNIK Z ADHD (Paliwo: dopamina)	 PRACOWNIK W SPEKTRUM AUTYZMU (Paliwo: struktura)
Supermoc	Kreatywność, praca w kryzysie, hyperfocus (głębokie skupienie na pasjonującym zadaniu).	Analityczna precyzja, dostrzeganie wzorców (pattern recognition), szczerość, lojalność.
Zagrożenie	Prokrastynacja przy nudnych zadaniach, chaos w dokumentach.	Stres przy nagłych zmianach planów, niezrozumienie aluzji i metafor
Wskazówka	Krótkie deadline'y (sprinty), częsty feedback, pozwolenie na pracę zrywami.	Precyzyjne instrukcje pisemne, stały harmonogram, uprzedzanie o zmianach z wyprzedzeniem

1. ADHD w chmurze – Jak okiełznać energię?

Osoby z ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder) często są postrzegane jako chaotyczne. Tymczasem ich mózg to „wyścigówka z hamulcami od roweru”. Mają ogromną kreatywność i energię, ale problem z funkcjami wykonawczymi (planowaniem).

⚡ **Supermoc:**

- **Hiperfokus:** Stan głębokiego skupienia, w którym pracownik z ADHD potrafi wykonać tygodniową pracę w jeden dzień (jeśli temat go pasjonuje).
- **Praca w kryzysie:** Świetnie radzą sobie w sytuacjach nagłych, gdy trzeba gasić pożary (wysoki poziom dopaminy).

⚠ **Wyzwania i rozwiązania menedżerskie:**

Wyzwanie	Rozwiązanie 4.0
Time Blindness (ślepotą czasową): Trudność z oszacowaniem, ile czasu zajmie zadanie („Zrobię to w 5 minut” – mija 5 godzin).	Zasada małych kroków: Nie zlecaj „Projektu na piątek”. Zlecaj 5 małych zadań na każdy dzień. Używaj zewnętrznych timerów (np. technika Pomodoro).
Paraliż decyzyjny: Trudność z rozpoczęciem zadania („Nie wiem od czego zacząć, więc nie zacznę”).	Body doubling (wirtualny towarzysz): Umów się na 30 min „pracy w ciszy” na kamerkach. Sama obecność drugiej osoby pracującej w tle pomaga osobie z ADHD się skupić.
Nuda: Mózg z ADHD potrzebuje stymulacji. Rutynowe zadania (np. wklepywanie faktur) są fizycznie bolesne.	Gamifikacja: Pozwól pracownikowi słuchać muzyki/podcastów w tle (stymulacja) lub zamień nudne zadanie w wyzwanie („Ile faktur wpiszę w 15 min?”).

2. Spektrum Autyzmu (ASD) – Mistrzowie precyzji

Pracownicy w spektrum autyzmu (wcześniej diagnozowani często jako Zespół Aspergera) to często najlepsi analitycy, programiści i kontrolerzy jakości. Ich mózg kocha wzorce, logikę i prawdę. Nienawidzi niejednoznaczności.

Supermoc:

- **Dostrzeganie wzorców:** Widzą błędy w kodzie lub excelu, których nikt inny nie zauważa.
- **Lojalność i szczerść:** Nie bawią się w biurowe gierki polityczne. Mówią, jak jest.

Wyzwania i rozwiązania menedżerskie:

Wyzwanie	Rozwiązanie 4.0
Niejasne instrukcje: Polecenie „Ogarnij to jakoś ładnie” jest dla osoby z ASD niezrozumiałe i stresujące.	Komunikacja binarna: Pisz konkretnie. „Sformatuj raport: czcionka Arial 12, nagłówki na niebiesko, wyślij do 14:00”. Unikaj metafor i ironii.
Zmiana planów: Nagłe odwołanie spotkania lub wrzutka „na już” burzy ich poczucie bezpieczeństwa.	Agenda i uprzedzenie: Jeśli musisz zmienić plan, poinformuj o tym najszybciej jak się da. Agendę spotkania wyślij dzień wcześniej.
Sensoryka: Hałas na spotkaniu (wiele osób mówi naraz) lub konieczność patrzenia w kamerę.	Kamera opcjonalna: Pozwól na wyłączenie kamery i komunikację na czacie. To nie brak zaangażowania, to ochrona zasobów poznawczych.

3. Instrukcja obsługi pracownika (paszport preferencji)

Każda osoba neuro różnorodna jest inna. Zamiast zgadywać, wprowadź w zespole narzędzie zwane "**Paszportem Pracy**" (**User Manual of Me**).

To krótki dokument (jedna strona), który wypełnia każdy pracownik (nie tylko OzN!), odpowiadając na pytania:

1. *Moje godziny największej wydajności to...* (np. rano / późno w nocy).
2. *Najlepsza forma kontaktu ze mną to...* (np. „tylko mail, nie dzwoń bez zapowiedzi” vs „zadzwoń, nie lubię pisać”).
3. *Kiedy jestem w stresie, to...* (np. milknę / staję się gadatliwy).
4. *Potrzebuję wsparcia, gdy...*

 **Zysk:** Menedżer dostaje gotową instrukcję, jak zarządzać daną osobą, bez wchodzenia w medyczne szczegóły diagnozy.

4. Kultura błędu w zespole neurodywergentnym

Osoby neuroróżnorodne często mają za sobą lata doświadczeń szkolnych, gdzie były karane za to, że „myślą inaczej” lub „nie mogą usiedzieć w miejscu”. Są przeczułone na krytykę (RSD – Rejection Sensitive Dysphoria).

Feedback 4.0:

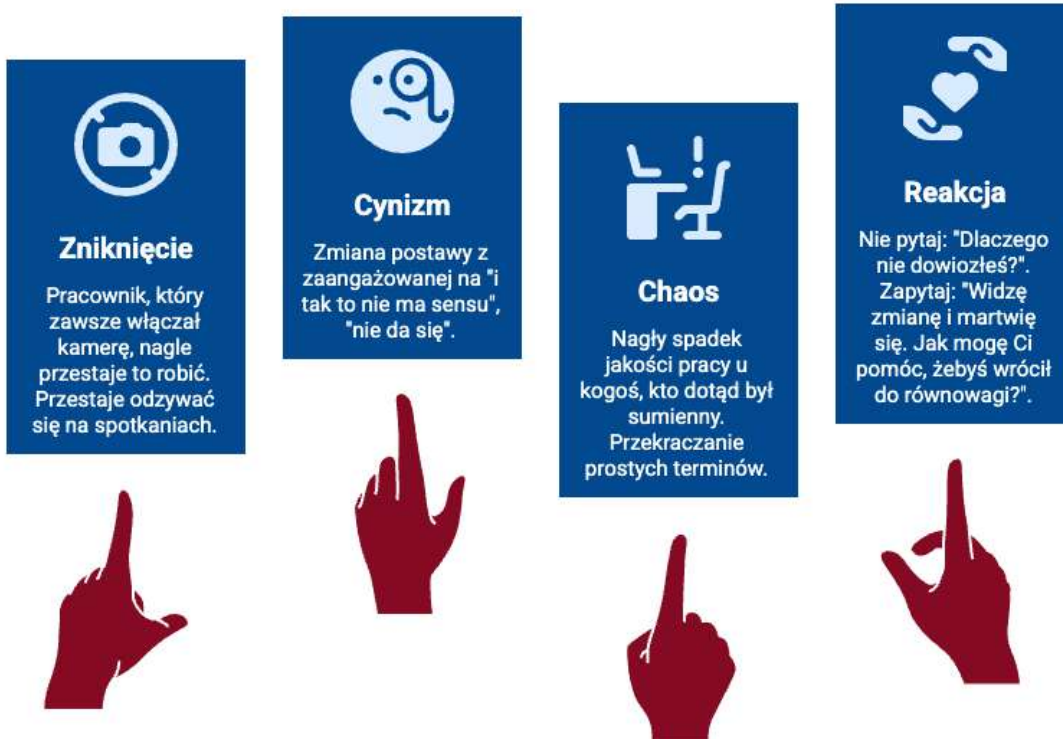
- **Kanapka? Nie, dziękuję:** Osoby z autyzmem wolą bezpośredni feedback. Nie owijaj w bawełnę („Jesteś super, ale ten raport jest do poprawy, choć ogólnie świetnie”). Powiedz wprost: „Raport zawiera błędy w tabeli 3. Proszę, popraw je. Reszta jest w porządku”.
- **Chwal proces, nie tylko wynik:** Osoba z ADHD włożyła ogromny wysiłek w to, żeby osiąść do nudnego zadania. Doceń to.

D.2. Wellbeing i zdrowie psychiczne (red flags)

Praca zdalna to miecz obosieczny. Z jednej strony usuwa stres związany z dojazdem (co dla osoby na wózku jest kluczowe). Z drugiej strony – zabiera "społeczne bufory". W biurze widzisz, że pracownik jest smutny przy ekspresie do kawy. W domu widzisz tylko jego awatar na Teamsach.

Osoby z niepełnosprawnościami są statystycznie bardziej narażone na izolację społeczną. Jeśli dodamy do tego presję "muszę udowodnić, że mimo orzeczenia daję radę", otrzymujemy gotowy przepis na cichy kryzys psychiczny.


CZERWONE FLAGI KRYZYSU PSYCHICZNEGO (RADAR MANAGERA)



1. Syndrom "niewidzialności" i maskowanie

Pracownicy OzN (szczególnie ci z niewidocznymi niepełnosprawnościami lub neuroróżnorodni) często zużywają ogromną ilość energii na tzw. **maskowanie**.

- **Co to jest?** To ukrywanie swoich objawów (np. lęku, tików, potrzeby ruchu), aby wyglądać na "profesjonalnego i normatywnego".
- **Koszt:** W biurze maskowanie trwa 8 godzin. W domu teoretycznie można je zdjąć, ale przy włączonej kamerze presja wraca.
- **Skutek:** Pracownik po wideorozmowie jest fizycznie wyczerpany, nie pracą, ale udawaniem.

 **Rada dla Managera:** Stwórz kulturę, w której "wyłączenie kamery" nie jest odbierane jako lenistwo, ale jako dbanie o higienę cyfrową.

2. Czerwone flagi (red flags) – Kiedy reagować?

Jako lider nie jesteś terapeutą. Nie musisz leczyć depresji. Twoim zadaniem jest **zauważyć zmianę**. Oto sygnały, które w pracy zdalnej powinny zapalić lampkę ostrzegawczą:

▶ **Zmiana wzorca komunikacji:**

- Pracownik, który był aktywny na czacie, nagle milknie na kilka dni.
- Odpisuje zdawkowo ("Tak", "Nie"), unika kontaktu głosowego.
- Włącza kamerę coraz rzadziej, aż w końcu przestaje w ogóle (jeśli wcześniej to robił).

▶ **Zmiana wydajności (w obie strony!):**

- **Spadek:** Proste zadania zajmują wieki.
- **Ucieczka w pracę:** Pracownik wysyła maile o 23:00 i w weekendy. To częsty objaw lęku u OzN: "Boję się, że mnie zwolnią przez moją niepełnosprawność, więc będę pracować za dwóch".

▶ **Sygnały wizualne i werbalne:**

- Zmiana wyglądu (na wideo): widoczne zaniedbanie, praca z łóżka w środku dnia.
- Cynizm, nadmierny krytycyzm, wybuchy złości nieadekwatne do sytuacji.

3. Jak prowadzić "trudną rozmowę"? (Check-in)

Zauważyłeś flagi. Co dalej? Najgorsze, co możesz zrobić, to zapytać na forum zespołu: "Co z tobą ostatnio?".

✓ Procedura "Mental Health Check-in":

1. **Spotkanie 1:1:** Umów się na 15 minut, bez agendy zadaniowej.
2. **Zasada "zapytaj dwa razy":**
 - Ty: "Cześć, co słychać?"
 - Pracownik: "Wszystko w porządku." (Standardowa odpowiedź-maską).
 - Ty: "A tak szczerze? Widzę, że ostatnio jesteś mniej aktywny na spotkaniach. Martwię się, czy wszystko u Ciebie gra. Jak się czujesz?"
3. **Nie diagnozuj:** Nie mów: "Masz chyba depresję". Mów o faktach: "Zauważyłem, że pracujesz do 22:00".
4. **Zaoferuj wsparcie systemowe:** Jeśli firma oferuje wsparcie psychologiczne (benefity), przypomnij o tym. Jeśli nie – zapytaj: "Co mogę zmienić w organizacji Twojej pracy, żeby Cię odciążyć?".

4. Przeciwdziałanie izolacji (Integracja 4.0)

Tradycyjne "piwo po pracy" online jest dla wielu osób (zwłaszcza introwertycznych i neuroróżnorodnych) katorgą.

🧠 Alternatywy przyjazne dla mózgu:

- **Walk & Talk:** Umówcie się, że podczas spotkania 1:1 oboje wychodzicie na spacer (dzwonicie z telefonu, bez wideo). Ruch fizyczny jest kluczowy dla zdrowia psychicznego osób pracujących w domu.

- **Kanały tematyczne (hobby):** Na Slacku/Teamsach stwórz kanały #zwierzaki, #gry, #książki. To pozwala osobom, które mają trudności w rozmowie "o pogodzie" (small talk), integrować się poprzez wspólne pasje (co jest łatwiejsze dla osób z ASD).
- **Wspólne uczenie się:** Zamiast imprezy, zróbcie godzinę, gdzie ktoś z zespołu uczy innych swojej pasji (np. "Jak robić dobre zdjęcia telefonem").

⚠ **Ważne dla OzN:** Nigdy nie organizuj integracji "fizycznej" w miejscu niedostępnym (np. kajaki, escape room na piętrze bez windy), zakładając, że "Kasia na wózku po prostu nie przyjedzie". To najgorsza forma wykluczenia. Jeśli robisz integrację hybrydową, upewnij się, że jest dostępna dla wszystkich.

D.3. Komunikacja i feedback

W tradycyjnym biurze 70% komunikacji to mowa ciała i ton głosu. W pracy zdalnej zostaje nam suchy tekst na Teamsach. Dla osób neuroróżnorodnych (ASD, ADHD) ta zmiana kanału jest kluczowa. Niejednoznaczność, aluzje czy „czytanie między wierszami” to bariery, które potrafią zablokować pracę skuteczniej niż awaria serwera.

Jako lider musisz przestawić się z komunikacji „uprzejmej” na komunikację **precyzyjną**.

NOWY MODEL FEEDBACKU (ZAMIAST METODY KANAPKI)



1. Śmierć „metody kanapki”

Przez lata uczono menedżerów, by krytykę ukrywać między dwiema pochwałami (Pochwała -> Krytyka -> Pochwała). Dla pracownika w spektrum autyzmu (ASD) jest to koszmar poznawczy.

⊖ Dlaczego to nie działa?

- **Mózg analityczny (ASD):** Może uznać środkową część (krytykę) za nieistotny szum na tle pochwał. Pracownik wychodzi ze spotkania przekonany, że jest świetnie, i nie poprawia błędu.

- **Mózg lękowy (ADHD/RSD):** Wyczuwa nieszczerłość. Skupia się na czekaniu na "to złe", ignorując pochwały.

☑ **Nowy standard: Oddzielenie kontekstów** Jeśli chcesz pochwalić – pochwal. Jeśli chcesz skorygować błąd – skoryguj go. Nie mieszaj tych dwóch komunikatów w jednym zdaniu.

- *Zamiast:* „Świetnie ci idzie, ale popraw tabelki, choć ogólnie super raport.”
- *Powiedz:* „Twój raport jest merytorycznie bardzo dobry. Mam jednak uwagi do formatowania tabel. Proszę, popraw je zgodnie ze wzorem do godziny 15:00.”

2. RSD – Dysforia Wrażliwości na Odrzucenie (ADHD)

Osoby z ADHD często cierpią na RSD (*Rejection Sensitive Dysphoria*). To nagła, niezwykle bolesna reakcja emocjonalna na (rzeczywistą lub wyobrażoną) krytykę. Dla pracownika z RSD neutralne zdanie szefa: „Musimy pogadać o tym projekcie” brzmi jak: „Jesteś beznadziejny i cię zwalniam”.

🗣️ Jak dawać feedback osobie z RSD?

1. **Zbuduj bezpieczeństwo:** Zacznij od potwierdzenia intencji i relacji.
2. **Fakty, nie oceny:** Odnoś się do zadania, nie do osoby.

Przykład bezpiecznego komunikatu:

"Cześć Anno, bardzo cenię Twoje zaangażowanie w projekt X. Zauważyłem błąd w obliczeniach w ostatnim pliku. To drobiazg, ale musimy go naprawić. Czy możemy się zdzwonić na 5 minut?" (To zdejmuje lęk przed zwolnieniem i pozwala skupić się na zadaniu).

3. Tekst vs Głos – wojna kanałów

Dla jednych telefon to najszybsza forma kontaktu. Dla innych (np. osób jękających się, z fobią społeczną lub autyzmem) – źródło paraliżującego stresu.

✉ **Zasada "text first" (najpierw napisz):** W pracy zdalnej dzwonienie bez uprzedzenia jest jak wchodzenie komuś do domu bez pukania.

- **Dobra praktyka:** Napisz: "Cześć, mam szybkie pytanie o fakturę. Masz chwilę na call, czy wolisz odpisać?".
- **Dlaczego to ważne?** Dajesz pracownikowi wybór. Osoba niestyszająca lub z autyzmem wybierze czat (gdzie ma czas na przemyślenie odpowiedzi). Osoba z dysleksją może woleć rozmowę głosową.

4. Instrukcje, które nie wykluczają

Jak wydawać polecenia, by zostały wykonane dobrze za pierwszym razem?

⊖ Niejasne polecenie (Chaos)	✅ Precyzyjne polecenie (Dostępność)	Dlaczego lepsze?
"Zerknij na ten raport, czy wszystko gra."	"Sprawdź w raporcie kolumnę C i D. Zweryfikuj, czy sumy zgadzają się z fakturami. Daj znać do 14:00."	Osoba z ASD wie dokładnie, co ma sprawdzić. Nie musi zgadywać intencji ("co to znaczy gra?").
"Potrzebujemy to na ASAP."	"Termin realizacji to czwartek, godz. 10:00."	"ASAP" dla osoby lękowej oznacza "teraz, natychmiast, rzuć wszystko". Konkretna godzina daje spokój.
"Bądź bardziej proaktywny na spotkaniach."	"Chciałbym, abyś na kolejnym spotkaniu zabrał głos w punkcie dotyczącym marketingu."	Abstrakcyjne pojęcia ("proaktywność") są trudne do zoperacjonalizowania dla umysłów ścisłych/analitycznych.

5. Emoji i ton – nowa interpunkcja

W komunikacji tekstowej (Slack/Teams) kropka na końcu zdania może być odebrana jako agresja ("Nienawiść kropki nienawiści").

💡 **Wskazówka:** W zespołach neuroróżnorodnych używanie emoji nie jest infantylne – jest **niezbędne**. Emoji nadają ton wypowiedzi, którego brakuje w tekście.

- „Zrób to.” (Brzmi jak rozkaz/złość).
- „Zrób to, dzięki! 🙌” (Brzmi jak neutralne polecenie).
- Dla osób mających trudność z odczytywaniem emocji, emoji są "drogowskazami intencji".

6. Konflikt w zespole rozproszonym

Osoby neurotypowe często błędnie interpretują zachowania osób neuroróżnorodnych jako arogancję.

- *Sytuacja:* Pracownik z ASD poprawia szefa na czacie publicznym: "To nieprawda, dane są inne".
- *Interpretacja szefa:* "Podważa mój autorytet, jest bezczelny".
- *Faktyczna intencja pracownika:* "Zauważyłem błąd merytoryczny. Naprawiam go, bo zależy mi na jakości danych. Hierarchia nie ma znaczenia wobec faktów".

✓ **Rola managera:** Bądź tłumaczem kultur. Wyjaśnij zespołowi, że bezpośredniość Tomka nie wynika ze złośliwości, a milczenie Kasi na spotkaniach nie wynika z braku wiedzy.

D.4. Dodatki (toolkit) – Narzędzia gotowe do wdrożenia

Zarządzanie różnorodnością nie wymaga doktoratu z psychologii. Wymaga dobrych narzędzi. Poniżej znajdziesz zestaw trzech gotowych szablonów, które ułatwią Ci codzienną pracę z zespołem neuro różnorodnym.

PASZPORT PREFERENCJI PRACOWNIKA



Komunikacja

"Wolę maile niż telefony" / "Dzwoń śmiało, nie lubię pisać".



Feedback

"Mów mi prosto z mostu" / "Potrzebuję czasu na przemyślenie krytyki, napisz mi ją przed spotkaniem".



Czas pracy

"Jestem rannym ptaszkiem" / "Mój mózg startuje o 11:00, ale pracuję do wieczora".



Styl pracy

"Potrzebuję ciszy absolutnej" / "Pracuję przy muzyce".



Reakcja na stres

"Gdy milczę, to myślę" / "Gdy milczę, to panikuję".

NARZĘDZIE 1: Paszport Preferencji (User Manual of Me)

Do czego służy? To instrukcja obsługi... pracownika. Pozwala uniknąć miesięcy "docierania się" i zgadywania intencji.

Jak wdrożyć? Wyślij ten wzór do **wszystkich** w zespole (nie tylko do OzN!). Niech każdy wypełni go i udostępni na wspólnym dysku.

WZÓR: MÓJ PASZPORT PRACY

Imię:

1. Mój styl pracy:

- Jestem rannym ptaszkiem (najlepiej mi się myśli 8:00–11:00).
- Jestem nocną sową (najtrudniejsze zadania robię po 14:00).
- Potrzebuję absolutnej ciszy (nie włączam muzyki).
- Potrzebuję stymulacji w tle (muzyka/podcast).

2. Komunikacja ze mną:

- Jeśli sprawa jest pilna: Zadzwoń Napisz SMS Napisz na Teams z flagą "Ważne".
- Jeśli sprawa nie jest pilna: Wyślij maila Napisz na czacie.
- Preferuję feedback: Pisemny (mam czas na analizę) Ustny (wolę przegadać).

3. Co mnie stresuje (moje "red flags"):

- Np. Nagłe wrzutki "na już", brak agendy spotkania, konieczność włączenia kamery bez uprzedzenia.*

4. Po czym poznasz, że jestem przeciążony/a:

- Np. Przystaję żartować, wyłączam kamerę, odpisuję monosylabami ("Tak/Nie").*

5. Jak możesz mi pomóc w gorszy dzień:

- Np. "Daj mi spokój na 2 godziny", "Zapytaj wprost co pomóc", "Wyślij mi mema".
-

NARZĘDZIE 2: Checklista "Spotkanie przyjazne dla mózgu"

Do czego służy? Do wklejenia w zaproszenie w kalendarzu (jako zasady spotkań).

☑ PRZED:

- Agenda została wysłana min. 24h przed spotkaniem.
- Materiały (slajdy) zostały wysłane w formacie dostępnym (nie skany).
- Cel spotkania jest jasny (np. "Podjęcie decyzji o budżecie", a nie "Luźna gadka").

☑ W TRAKCIE:

- Włączono napisy na żywo (Live Captions).
- Nagrywanie jest włączone (dla osób nieobecnych lub z problemami z pamięcią).
- Zasada "Jeden mówi, reszta wyciszona" jest przestrzegana.
- Kamera jest opcjonalna (chyba że ustalono inaczej).

☑ PO:

- Wysłano podsumowanie (notatkę) z listą zadań i terminami.
 - Video z nagraniem jest dostępne dla uczestników.
-

NARZĘDZIE 3: Skrypt "Mental health check-in"

Do czego służy? Kiedy widzisz, że z pracownikiem dzieje się coś złego, ale boisz się zapytać, żeby nie urazić. Użyj tego schematu podczas rozmowy 1:1.

KROK 1: Fakty (obserwacja)

"Cześć Aniu. Chciałem pogadać, bo zauważyłem, że w tym tygodniu dwa razy opuściłaś daily, a Twoja kamera jest wyłączona od poniedziałku. To do Ciebie niepodobne." (Nie mów: "Jesteś leniwa" albo "Masz depresję").

KROK 2: Troska (intencja)

"Nie oceniam tego, po prostu się martwię. Zależy mi, żebyś czuła się w zespole dobrze."

KROK 3: Pytanie otwarte

"Jak się czujesz? Czy jest coś w projekcie, co Cię obecnie przytłacza?"

KROK 4: Oferta wsparcia (systemowa)

"Pamiętaj, że jeśli potrzebujesz wolniejszego dnia, możemy przesunąć termin raportu. Mamy też w firmie wsparcie psychologiczne (benefit), gdybyś chciała skorzystać anonimowo."

Podsumowanie modułu D

Zarządzanie włączające nie polega na traktowaniu wszystkich tak samo. Polega na traktowaniu każdego tak, jak tego potrzebuje, by dowieźć wyniki. Dla osoby z ADHD sprawiedliwość oznacza elastyczne godziny pracy. Dla osoby z autyzmem sprawiedliwość oznacza precyzyjne, pisemne instrukcje.

Wdrożenie narzędzi z tego modułu – takich jak **Paszport Preferencji** czy **Checklista Spotkań** – nie jest „ukłonem w stronę niepełnosprawnych”. To podniesienie standardu zarządzania dla całego zespołu. Bo kto z nas nie wolałby dostać jasnego maila zamiast chaotycznego telefonu?

CHECKLISTA "MANAGER 4.0" (audyt zarządczy):

Zanim zamkniesz ten przewodnik, odpowiedz szczerze na 5 pytań:

OBSZAR	PYTANIE KONTROLNE	STATUS
NEURORÓŻNORODNOŚĆ	Czy rozumiesz, że bezpośredniość pracownika z ASD lub chaos pracownika z ADHD nie wynikają ze złej woli, lecz ze specyfiki pracy mózgu?	<input type="checkbox"/>
FEEDBACK	Czy wyeliminowałeś "metodę kanapki" i dajesz informacje zwrotne w sposób rozdzielny (osobno pochwała, osobno korekta)?	<input type="checkbox"/>
KOMUNIKACJA	Czy stosujesz zasadę "text first" (najpierw napisz, potem dzwoń), szanując czas skupienia i lęki pracowników?	<input type="checkbox"/>
WELLBEING	Czy wiesz, jak przeprowadzić bezpieczną rozmowę "Mental Health Check-in", gdy zauważysz u pracownika objawy wycofania?	<input type="checkbox"/>
PASZPORT	Czy Twój zespół stworzył i udostępnił sobie "Paszporty Preferencji" (User Manuals)?	<input type="checkbox"/>