

Nevrodiverziteta na delu: vzpostavljanje vključujočih delovnih mest

Janja Vasilić

Povzetek

Nevrodiverziteta predstavlja raznolikost v delovanju človeških možganov in vključuje različne načine razmišljanja, učenja in reševanja problemov, kot so avtizem, ADHD, disleksija in drugo. Problematičnost vključevanja nevrodivergentnih posameznikov v delovno okolje izhaja iz pomanjkanja razumevanja in prilagoditev, kar lahko vodi v izključenost in podcenjevanje njihovih sposobnosti. Aktualnost te tematike se kaže v naraščajoči zavednosti o potrebi po enakih možnostih in pravičnosti na delovnem mestu. Management v organizaciji ima ključno vlogo pri ustvarjanju vključujočih delovnih okolij, kjer se nevrodivergentni posamezniki počutijo sprejete in cenjene. To zahteva prilagoditve delovnih procesov, izobraževanje zaposlenih o nevrodiverziteti ter razvoj politik, ki spodbujajo vključevanje in zmanjšujejo stigmatizacijo.

Ključne besede: nevrodiverziteta, vključevanje, prilagoditve na delovnem mestu, raznolikost, podpora zaposlenim

1 Uvod

Nevrodiverziteta zagovarja pogled na nevrološke razlike kot naravne variacije, in ne kot pomanjkljivosti. Sprejemanje nevrodiverzitet bi lahko uskladilo razumevanje duševnega zdravja s širšimi gibanji, ki slavijo raznolikost v naravi in kulturi, ter poudarilo, da ni enotnega »normalnega možgana« ali uma (Armstrong, 2015).

Nevrodiverziteta je koncept, da ljudje doživljajo in interagirajo s svetom na različne načine in da te razlike v razmišljanju, učenju in vedenju niso pomanjkljivosti (Baumer & Frueh, 2021).

Medtem ko raznolikost govori o razlikah med zaposlenimi, vključenost govori o sinergiji teh razlik za večji pomen in sodelovanje na delovnem mestu. Nanaša se na ustvarjanje kulture (notranjih procesov, praks in politik), kjer imajo vsi zaposleni (vključno z raznolikimi zaposlenimi) možnost biti vključeni v svoje organizacije. Opisuje optimalno izkoriščanje razlik med zaposlenimi za rast in uspeh organizacije. Prakse managementa človeških virov za ravnanje z raznolikostmi igrajo pomembno vlogo pri vgrajevanju raznolikosti v organizacije, hkrati pa zagotavljajo izkušnje vključujočnosti različnih drugih na delovnem mestu, da se zagotovijo pravični procesi in rezultati (Fujimoto & Ayoko, 2023).

Namen prispevka je preučiti vključevanje nevrodivergentnih posameznikov na delovnih mestih ter raziskati, katere prilagoditve in prakse najboljše

podpirajo njihovo delovno uspešnost, zadovoljstvo in občutek pripadnosti. Poseben poudarek je namenjen učinkovitosti prilagoditev delovnih procesov in okolja ter vplivu vključujočih politik na zmanjšanje stigmatizacije nevrodivergentnih zaposlenih. Prispevek temelji na obstoječi literaturi in prinaša vpogled v pomen ustvarjanja delovnih mest, ki upoštevajo nevrološke razlike, kar prispeva k razvoju bolj vključujočih in pravičnih praks na sodobnih delovnih mestih.

2 Osnovni pojmi nevrodiverzitet in razumevanje terminologije

Dwyer (2022) definira nevrodiverzitetu kot dejstvo, da obstaja raznolikost v človeških možganih in nevrokognitivnem delovanju. Tako kot biodiverziteta označuje biološko raznolikost, nevrodiverziteta preprosto označuje dejstvo, da so človeški možgani in misli raznoliki. Nevrodiverziteta se torej nanaša na naravno in dragoceno variacijo v nevroloških sistemih med ljudmi, kar vključuje tako nevrotipične kot nevrodivergentne osebe.

Medicinski model vidi invalidnost kot pomanjkljivost ali bolezen v posamezniku, ki jo je treba pozdraviti ali normalizirati. Nevrodiverziteta pa poudarja, da so nevrološke razlike, kot je avtizem ali ADHD, naravna in dragocena različica človeških možganov, pri čemer bi se morala družba prilagoditi tem razlikam, namesto da poskuša posameznike spremeniti.

Walker (2014) podaja ključne pojme, povezane z nevrodiverziteto, ter njihove definicije in pojasnila. Predstavlja osnovno terminologijo, kot so nevrodiverziteta, paradigma nevrodiverzitete, gibanje za nevrodiverziteto, nevrodivergentnost, nevrotipičnost, nevromanjšina in nevrodiverz. V tabeli 1 so za vse pojme podane jasne definicije, ki pojasnjujejo njihov pomen in pravilno uporabo.

3 Pregled spektra nevrodiverzitete

V nadaljevanju bomo predstavili različne vrste nevrorazvojnih motenj in specifičnih učnih težav, ki vplivajo na življenja posameznikov. Te vključujejo avtizem, ADHD, disleksijo, diskalkulijo, dispraksijo in Tourettov sindrom.

3.1 Avtizem

Motnja avtističnega spektra, znana tudi kot avtizem, je pogosta, visoko dedna in nevrorazvojna motnja, ki ima osnovne kognitivne značilnosti in se pogosto pojavlja skupaj z drugimi boleznimi (Lord et al., 2020). Motnja avtističnega spektra se kaže z zgodaj opaženimi težavami v socialni komunikaciji in ponavljajočimi se senzorično-motoričnimi vedenji. Glavne značilnosti vključujejo primanjkljaje v socialno-čustveni vzajemnosti, neverbalnem komuniciranju in razvoju ter vzdrževanju odnosov. Pogosti so tudi omejeni, ponavljajoči se vzorci vedenja, interesov ali aktivnosti (Lord et al., 2018).

3.2 ADHD

ADHD (angl. *Attention-deficit hyperactivity disorder*) je kronična motnja, pri kateri razvojno neustrezni

simptomi nepozornosti in/ali hiperaktivnosti/impulzivnosti povzročajo motnje na številnih področjih življenja. Za motnjo, ki se začne v otroštvu ali zgodnji adolescenci in je pogostejša pri fantih kot pri dekletih, trpi 5,9 % mladih in 2,8 % odraslih po vsem svetu (Faraone et al., 2021).

Simptomi ADHD so nepozornost (nezmožnost ohranjanja pozornosti), hiperaktivnost (pretirano gibanje, ki ni v skladu z okoljem) in impulzivnost (nepremišljena dejanja, ki se zgodijo v trenutku brez premisleka) (Elmaghraby & Garayalde, 2022). Posamezniki z ADHD se spopadajo s pomembnimi težavami na delovnem mestu, predvsem zaradi nepozornosti, ne pa zaradi hiperaktivnosti ali impulzivnosti. Te težave pogosto vključujejo neučinkovitost in neizpolnjevanje osebnih standardov, čeprav redko pridejo do izgube službe ali negativnih ocen (Gordon & Fabiano, 2019).

3.3 Disleksija

Posamezniki z razvojno disleksijo imajo težave z natančnim ali tekočim prepoznavanjem besed in črkovanjem kljub ustreznim navodilom in inteligentnosti ter senzoričnim sposobnostim (Peterson & Pennington, 2012). Vendar pa ne vpliva le na te spretnosti. Disleksija je pravzaprav povezana z obdelavo informacij. Ljudje z disleksijo imajo lahko težave pri obdelavi in pomnjenju informacij, ki jih vidijo in slišijo, kar lahko vpliva na učenje in pridobivanje pismenosti. Disleksija lahko vpliva tudi na druga področja, kot so organizacijske sposobnosti (BDA, 2010). V zadnjem desetletju se je razumevanje disleksije izboljšalo, kar je prineslo več ustrezne podpore za otroke v šolah, vendar ta podpora še vedno ni dovolj razširjena. Številni odra-

Tabela 1: Osnovni pojmi in terminologija nevrodiverzitete

Termin	Definicija	Pojasnilo
Nevrodiverziteta	Raznolikost človeških možganov in nevrorazvojnega delovanja v naši vrsti.	Nevrodiverziteta je biološko dejstvo in ne pomeni stališča, prepričanja ali političnega položaja. Ne gre za posameznika, ampak za celotno človeško populacijo.
Paradigma nevrodiverzitete	Perspektiva, ki poudarja nevrodiverziteto kot naravno in dragoceno obliko človeške raznolikosti.	Paradigma zavrača idejo, da obstaja en "pravilen" ali "zdrav" način delovanja možganov, ter poudarja družbeno konstrukcijo normalnosti.
Nevrodivergenten	Oseba, katere miselni procesi se bistveno razlikujejo od družbeno sprejetih norm.	Nevrokognitivne razlike so lahko prirojene (npr. avtizem, disleksija) ali pridobljene (npr. travma, uporaba drog). Nevrodivergenten ni sinonim za avtističen.
Nevrotipičen	Oseba, katere nevrokognitivno delovanje se ujema s prevladujočimi družbenimi standardi.	Nevrotipičen pomeni nasprotje nevrodivergentnega. Izraz se nanaša na tiste, katerih nevrokognitivno delovanje je v skladu s splošnimi družbenimi pričakovanji.

sli, zlasti starejši od 30 let, med šolanjem niso prejeli nobene pomoči za disleksijo. Disleksija ostaja »skrita invalidnost« in je pogosto napačno razumljena kot težava le pri branju in pisanju. Zaradi stigme številni odrasli ne iščejo pomoči, čeprav se na delovnem mestu spoprijemajo s težavami, kot so ravnanje s časom, organizacija, načrtovanje, pisna komunikacija in predstavitev informacij. Vodje, ki ne razumejo disleksije, te težave pogosto napačno obravnavajo kot vprašanja zmogljivosti, namesto da bi posameznika usmerili k ustreznim podpori (Beetham & Okhai, 2017).

3.4 Diskalkulija

Razvojna diskalkulija je specifična učna motnja, ki vpliva na sposobnost učenja aritmetike. Gre za gensko pogojeno težavo z občutkom za števila, kar pomeni, da imajo ljudje s to motnjo težave pri razumevanju in uporabi števil brez besed. Težave imajo lahko pri osnovnih številskih veščinah, kot je primerjava števil. Možgani oseb z diskalkulijo ne delujejo enako kot pri drugih ljudeh, predvsem v delih možganov, ki so pomembni za številске funkcije in delovni spomin. Diskalkulija je pogosto povezana z drugimi stanji, kot so jezikovne težave, disleksija ali ADHD. Razvoj številskih veščin poteka v štirih korakih: razumevanje osnovnih številskih velikosti, povezovanje teh števil s številkami in besedami, učenje zapisovanja števil in uporaba številčne črte za reševanje matematičnih problemov. Ljudje z diskalkulijo imajo lahko težave v enem ali več teh korakih, kar vpliva na njihovo sposobnost učenja matematike (Von Aster & Shalev, 2007).

3.5 Dispraksija

Razvojna motnja koordinacije, pogosto imenovana dispraksija, je stanje, za katero so značilne težave pri načrtovanju, organiziranju in izvajanju fizičnih gibov. Je razvojna motnja, in ne pridobljena, ter vpliva na motorične sposobnosti, od osnovne koordinacije do spretnostnih nalog. Posamezniki z razvojno motnjo koordinacije imajo pogosto težave tako pri načrtovanju gibov (ideacijska dispraksija) kot pri njihovem gladkem izvajanju (ideomotorična dispraksija). Te motorične težave lahko vplivajo na vsakodnevne aktivnosti, šolo in prostočasne dejavnosti. Izraz dispraksija se včasih uporablja širše za opisovanje nerodnosti, vendar posebej označuje pomembne težave pri motorični koordinaciji v odsotnosti drugih nevroloških ali intelektualnih motenj (Gibbs, Appleton, & Appleton, 2007).

3.6 Tourettov sindrom

Tourettov sindrom (TS) je nevropsihiatrična motnja, ki se začne v otroštvu in je značilna po več motornih in vokalnih tikih, ki trajajo vsaj eno leto. Tiki se navadno pojavijo pri starosti od štiri do šest let kot preprosti motorni gibi, kot so mežikanje, trzanje nosu ali obrazne grimase, nato pa se razvijejo v bolj zapletene gibe in vokalizacije. Poleg tikov imajo posamezniki s TS pogosto tudi druge psihiatrične motnje, kot sta ADHD in obsesivno-kompulzivna motnja, ki lahko povzročajo večje težave kot tiki sami. Simptomi TS se pojavljajo v izbruhih in se spreminjajo po resnosti, pri čemer stres, tesnoba in utrujenost poslabšajo stanje, medtem ko lahko osredotočena dejavnost, kot je igranje glasbenega instrumenta, tike zmanjšuje. S starostjo se sposobnost obvladovanja tikov povečuje. Raziskave kažejo, da tiki dosežejo najhujšo točko v zgodnji adolescenci in se nato izboljšajo, pri čemer je več kot tretjina otrok popolnoma brez tikov v odraslosti (Bloch & Leckman, 2009).

Bolniki s TS dojemajo svojo kakovost življenja kot slabšo v primerjavi z zdravimi posamezniki, kar je posledica tako neposrednih posledic izražanja tikov kot tudi naporov, povezanih z njihovim zatiranjem. Na delovnem mestu lahko tiki motijo produktivnost in povzročajo funkcionalne obremenitve. Poleg tega so lahko posamezniki s TS izpostavljeni višji stopnji tesnobe in depresije, kar še dodatno zmanjšuje njihovo delovno učinkovitost (Evans, Seri, & Cavanna, 2016).

Ta stanja v svetu zavzemajo različne kapacitete ljudi. Avtizem, ki prizadene od manj kot 1 % do 1,6 % ljudi po vsem svetu, pri čemer na razširjenost vplivajo diagnostična merila in dostop do storitev, ter TS, ki prizadene 1 % ljudi. Disleksija, ki prizadene do 10 % ljudi, in diskalkulija, ki prizadene do 6 % ljudi (Doyle & McDowall, 2021).

4 Pomen nevrodivezitet v sodobnih delovnih okoljih

Vsako stanje ima svoje značilnosti, vendar pogosto vključuje težave pri komunikaciji in socialnih interakcijah. Spodbuja bolj pozitivno razumevanje invalidnosti, tako da na ta stanja gleda kot na del nevrodivezitet, in ne kot na kognitivne motnje (Roberson, Quigley, Vickers, & Bruck, 2021).

Številni nevrodivezgentni posamezniki se pri delu počutijo nevidne in izključene zaradi medijskih stereotipov in sistemskih predsodkov. Pogosto skrivajo svojo diagnozo, da bi se izognili diskrimi-

naciji, kar vodi v izolacijo. Nevrodivergentni zaposleni želijo izpolniti pričakovanja in biti sprejeti, vendar se brez ustrezne kadrovske podpore soočajo z edinstvenimi izzivi. Predsodki in diskriminacija jim preprečujejo izkoriščanje njihovih edinstvenih sposobnosti, kar je podobno ustrahovanju otrok z avtizmom v šoli. Kadrovske vodje morajo spodbujati raznolikost, enakost in vključevanje. Delovna mesta so pogosto slabo opremljena za podporo nevrodivergentnim zaposlenim, zato je ključnega pomena, da kadrovske vodje prepoznajo njihove različne potrebe in oblikujejo vključujoče politike. Ključnega pomena je spodbujanje občutka vključenosti in pripadnosti. Raziskave kažejo, da so ekipe z nevrodivergentnimi strokovnjaki lahko bolj produktivne, kadrovske vodje pa lahko igrajo ključno vlogo z izvajanjem strategij, kot je vzpostavljanje kulture, ki potrjuje nevrodivergente in v kateri se zaposleni počutijo udobno, ko povejo svojo diagnozo. Normalizacija odprtih pogovorov o nevrodiverziteti lahko pomaga odpraviti stigma in spodbuja razumevanje. Bistveno je graditi zaupanje z neformalnim, sodelovalnim svetovanjem in mentorstvom, prav tako vlagati v dolgoročno izobraževanje in poglobljeno usposabljanje vodij, da bi bolje podprli nevrodiverzitetno. Ponudba delavnic za izobraževanje in ozaveščanje lahko dodatno spodbuja empatijo in vključenost med vsemi zaposlenimi (Fisse, 2024).

4.1 Prednosti in ovire nevrodiverzitetnih zaposlenih

Po avtorici Krzeminska (Krzeminska, Austin, Bruyère, & Hedley, 2019) so prednosti in ovire nevrodiverzitetnih zaposlenih:

Prednosti

- *Edinstveni talenti in spretnosti*
Nevrodivergentni posamezniki imajo pogosto edinstvene sposobnosti, kot so močna pozornost do podrobnosti, prepoznavanje vzorcev in osredotočenost, kar je lahko zelo koristno za določena opravila (npr. testiranje programske opreme, kibernetska varnost).
- *Povečana inovativnost*
Različne nevrološke perspektive lahko vodijo do inovativnih rešitev in ustvarjalnega reševanja problemov, kar izboljšuje inovacijske zmogljivosti organizacije.
- *Izboljšana morala in vključenost*
Zaposlovanje nevrodivergentnih oseb lahko poveča splošno moralo zaposlenih in ustvari bolj vklju-

čujoče delovno okolje, saj se sodelavci počutijo ponosne, da delajo za podjetje, ki ceni raznolikost.

- *Izboljšan bazen talentov*
Podjetja lahko dostopajo do širšega nabora talentov, s čimer odpravijo pomanjkanje spretnosti na določenih področjih in potencialno odkrijejo izjemno nadarjene posameznike.
- *Družbene in ekonomske koristi*
Zaposlovanje nevrodivergentnih oseb znižuje stroške javne pomoči, povečuje davčne prihodke in tem posameznikom zagotavlja ekonomsko varnost ter socialno identiteto.

Slabosti

- *Potreba po prilagoditvah na delovnem mestu*
Prilagajanje nevrodivergentnih zaposlenih pogosto zahteva spremembe na delovnem mestu in v delovnih procesih, kar lahko povzroči dodatne stroške in napore.
- *Zahteve po usposabljanju in podpori*
Delodajalci in sodelavci morda potrebujejo usposabljanje, da razumejo in učinkovito podpirajo nevrodivergentne zaposlene, kar povečuje organizacijske vire.
- *Možnost stigmatizacije*
Prizadevanja za prilagajanje nevrodivergentnih zaposlenih lahko včasih nenamerno vodijo do stigmatizacije ali skrbi glede zasebnosti.
- *Komunikacijski izzivi*
Razlike v komunikacijskih slogih in socialnih interakcijah lahko ustvarjajo izzive v dinamiki ekipe in zahtevajo dodatno pozornost managementa.
- *Kompleksnost vodenja*
Ravnanje z nevrodivergentnimi zaposlenimi zahteva bolj personalizirane pristope vodenja, kar je lahko zapleteno in zamudno za vodje.

5 Praktične strategije za ustvarjanje vključujočih delovnih okolij

Pomembno je, da se ustvari okolje, ki spodbuja nevrodiverzitetno. Da se prepoznajo in poudarijo posamezne moči ter nudi podpora glede na njihove potrebe. Delodajalci lahko naredijo svoja delovna mesta bolj prijazna do nevrodiverzitetne z majhnimi prilagoditvami delovnega prostora za senzorne potrebe, kot so tih prostor za odmor, obveščanje o glasnih zvokih (kot so požarni alarmi), omogočanje uporabe slušalk za dušenje hrupa, dovolitev sprememb običajne delovne uniforme, uporaba fidget igrač, omogočanje

več gibanja ter ponudba prilagodljivih sedežev. Jasna komunikacija vključuje izogibanje sarkazmu, evfemizmu in implicitnim sporočilom, dajanje jasnih ustnih in pisnih navodil za naloge ter razdelitev nalog na manjše korake. Informiranje o pravilih vedenja na delovnem mestu, brez domnev o namernem kršenju pravil ali nesramnosti, ter poskus vnaprejšnjega obveščanja o spremembah načrtov z navedbo razloga za spremembo. Ne smemo sklepati – osebo vprašamo o njenih individualnih željah, potrebah in ciljih. Treba je biti prijazen in potrpežljiv (Baumer & Frueh, 2021).

5.1 Model AMO

Model AMO (angl. *Ability, Motivation, and Opportunity*) je okvir, ki se uporablja za razumevanje in izboljšanje uspešnosti in dobrega počutja zaposlenih. Ta model poudarja pomen zagotavljanja, da imajo zaposleni ustrezne veščine in znanja, so ustrezno motivirani in imajo dostop do priložnosti za uporabo svojih sposobnosti. Szulc (2022) je prilagodil ta model za nevrodivergentni človeški kapital, da se poudari potreba po prilagojenih kadrovske praksah, ki podpirajo nevrodivergentne zaposlene.

Uporaba modela AMO torej organizacijam pomaga ustvariti delovno okolje, kjer zaposleni lahko dosejajo vrhunske rezultate. Osredotoča se na tri ključne dejavnike (Szulc, Davies, Tomczak, & McGregor, 2021):

1. Motivacija

- *Izboljšanje komunikacije:*
Učinkovita komunikacija je ključna za motivacijo nevrodivergentnih zaposlenih. To vključuje prilagajanje komunikacijskih metod za zagotovitev jasnosti in razumevanja. Na primer, uporaba vizualnih pripomočkov, jasnega in jedrnatega jezika, pisnih navodil ter rednih povratnih informacij lahko nevrodivergentnim zaposlenim pomaga bolje razumeti naloge in pričakovanja. Odprti in empatični komunikacijski kanali prav tako ustvarjajo podporno okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjeni in razumljeni.
- *Oblikovanje delovnih mest:*
Oblikovanje delovnih mest, prilagojenih močnim točkam nevrodivergentnih zaposlenih, je bistveno za ohranjanje njihove motivacije. To vključuje ustvarjanje vlog, ki se ujemajo z njihovimi edinstvenimi sposobnostmi in interesi. Na primer, delovna mesta, ki zahtevajo veliko pozornost do podrobnosti, rutinska opravila ali specifične rešitve

problemov, so lahko idealna za določene nevrodivergentne posameznike. Poleg tega zagotavljanje avtonomije, prilagodljivih delovnih urnikov in priložnosti za razvoj spretnosti lahko izboljša zadovoljstvo in zavzetost pri delu.

2. Priložnosti

Nevrodivergentni posamezniki se pogosto soočajo z ovirami pri učinkoviti uporabi svojih veščin. Ustvarjanje priložnosti za podporo na področjih, kjer se soočajo z največjimi težavami, kot so medosebna komunikacija, obvladovanje stresa in senzorične občutljivosti, je ključnega pomena. Te priložnosti bi morale biti del vključujoče organizacijske kulture, ki se osredotoča na močne točke, in ne na pomanjkljivosti.

- *Uporaba tehnologije:*
Orodja, kot so večsenzorski merilniki stresa in namenske mobilne aplikacije, lahko pomagajo zmanjšati stres na delovnem mestu.
- *Delo na daljavo:*
Digitalizirane tehnologije lahko podpirajo delo na daljavo, zagotavljajo predvidljivo in stabilno okolje, kot je virtualna resničnost, kar je koristno za nevrodivergentne posameznike.
- *Fizično delovno okolje:*
Prilagajanje delovnega okolja za zmanjšanje senzorične preobremenjenosti lahko izboljša udobje in učinkovitost. To vključuje prilagodljive nastavitve okolja (temperatura, vlaga, hrup), zagotavljanje območij za sprostitev, izogibanje živim barvam in omogočanje uporabe slušalk.
- *Zunanji odnosi:*
Organizacije se lahko povežejo s strokovnjaki, kot so vlade in neprofitne organizacije, da pridobijo podporo pri zaposlovanju, usposabljanju in skladnosti z lokalnimi delovnimi predpisi. Ta partnerstva lahko zagotovijo dragocene vire in stalno podporo pri vključevanju nevrodivergentnih zaposlenih.

3. Sposobnosti

Sposobnosti so bistvo človeškega kapitala in se nanašajo na posameznikove veščine, znanje, povezano z delovnimi procesi, ter učinkovitost v socialnih interakcijah. Nevrodivergentni posamezniki imajo kognitivne funkcije, ki se razlikujejo od standardnih. Čeprav niso vsi nevrodivergentni posamezniki enaki, so za vsako skupino značilni skupne lastnosti in vedenja.

Primeri:

Analitično razmišljanje in pozornost do podrobnosti posameznikov z avtizmom jih pogosto naredi uspešne v IT-industriji. Disleksični in dispraksični posamezniki so koristni za zaposlene in ekipe zaradi

njihovega inovativnega razmišljanja. Posamezniki z ADHD so uspešni podjetniki zaradi izjemne sposobnosti večopravnosti in mirnosti pod pritiskom.

- *Zaposlovanje in izbor:*
Organizacije morajo prilagoditi procese zaposlovanja in izbora, da upoštevajo širšo definicijo talenta. Tradicionalni intervjuji so lahko za nevrodivergentne posameznike izziv. Prednost imajo ocene praktičnih veščin in projektno osnovane ocene z bolj sproščenimi interakcijami.
- *Usposabljanje in razvoj:*
Učinkovite prakse usposabljanja in razvoja povečajo sposobnosti zaposlenih in dvigujejo moralo. Organizacije lahko razvijejo posebne pobude za podporo nevrodivergentnim zaposlenim, kot so usposabljanja za medosebne veščine na delovnem mestu, osebni trenerji veščin ali timski mentorji za pomoč pri vsakodnevnih nalogah in izvajanju dela.

5.2 Prilagoditev postopkov izbora in intervjujev

Tradicionalni postopki zaposlovanja, zlasti standardni razgovori, pogosto postavljajo nevrodivergentne kandidate v slabši položaj zaradi izzivov v socialnih interakcijah in razumevanju neverbalnih znakov. Za ustvarjanje bolj vključujočega postopka zaposlovanja bi morala podjetja: izvajati razgovor v mirnih, urejenih prostorih brez močne osvetlitve ali močnih vonjav. Izogibati se skupinskimi razgovorom in namesto tega razporediti zaporedne razgovore ena na ena. Uporabljati neposredna, zaprta vprašanja, osredotočena na izkušnje kandidata, ter se izogibati abstraktnim ali hipotetičnim vprašanjem in zmedenemu jeziku. Osredotočati se na ocenjevanje veščin in pregled preteklih vzorcev dela za ocenitev sposobnosti. Socialne posebnosti, kot je pomanjkanje očesnega stika ali nemirnost, naj ne vplivajo na odločitev, razen če delo zahteva socialne veščine. Kandidatom je treba dati več časa za odgovore, brez prekinjanja (Leon, 2021).

5.3 Vodenje nevrodivergentnih mest

Tradicionalne teorije vodenja poudarjajo družbeni vpliv in medosebne spretnosti, osredotočajo se na učinkovito komunikacijo, gradnjo odnosov in čustveno inteligenco, pogosto pa izpostavljajo karizmatično in transformacijsko vodenje. Roberson in drugi (2021) predlagajo razširitev teh teorij, da bi vključevale kognitivne moči, značilne za nevrodivergentne posameznike, ter predlagajo premik k vedenjem vodstva,

usmerjenim k nalogam. Ta razširjeni pogled priznava, da lahko učinkovitost vodenja izhaja tudi iz kognitivnih sposobnosti, kot so analitično razmišljanje, reševanje problemov in podrobna obdelava informacij. To so pogosto močne točke nevrodivergentnih posameznikov. Predlagani model vključuje te kognitivne značilnosti v učinkovitejše vodstvo. Te značilnosti so:

- **Iskanje informacij:** Učinkoviti vodje temeljito iščejo informacije, da zberejo ustrezne podatke, razumejo kontekst in predvidijo morebitne težave. Nevrodivergentni posamezniki pogosto blestijo pri nalogah, ki zahtevajo veliko pozornost do podrobnosti in vztrajnost, kar jih naredi spretni pri celovitem zbiranju in analizi informacij.
- **Reševanje problemov:** Vodje morajo prepoznati probleme, jih analizirati in razviti učinkovite rešitve. Številni nevrodivergentni posamezniki imajo močne analitične spretnosti in edinstveno sposobnost prepoznavanja vzorcev, kar lahko izboljša njihove zmožnosti reševanja problemov. Njihova sposobnost razmišljanja zunaj okvirov lahko vodi do inovativnih rešitev.
- **Etičnost delovanja in vedenja:** Vključuje odgovorno ravnanje z viri, zagotavljanje pravičnosti in ohranjanje integritete organizacije. Nevrodivergentni posamezniki pogosto raje delajo v strukturiranih okoljih in sledijo pravilom. Njihova zavezanost pravičnosti in integriteti jih naredi učinkovite vodje, ki lahko ohranjajo organizacijske vrednote ter zagotavljajo etično delovanje in vedenje.

6 Primeri podjetij, ki uvajajo nevrodiverzitetno zaposlovanje

Številni posamezniki z avtizmom in drugimi nevrodiverznimi stanji, kot sta disleksija in ADHD, imajo edinstvene prednosti, kot so prepoznavanje vzorcev, spomin in ustvarjalnost. Kljub temu se pogosto trudi, da bi ustrezali tradicionalnim zaposlitvenim profilom. Podjetja, kot so SAP, Microsoft in HPE, so začela prilagajati svoje postopke zaposlovanja, da vključijo nevrodiverzne talente, kar je prineslo pomembne koristi, kot so povečana produktivnost, inovacije in angažiranost zaposlenih (Austin & Pisano, 2017).

6.1 Microsoft

Microsoftov program za zaposlovanje na področju nevrodiverzitet je namenjen privabljanju, usposabljanju in podpori nevrodiverzantov, kot so osebe z avtizmom in ADHD, da bi izkoristili svoje edin-

stvene talente. Program vključuje razširjen postopek razgovora, ki se osredotoča na delovno sposobnost, oceno spretnosti in pripravo na razgovor. Cilj te pobude je povečati raznolikost, produktivnost in inovativnost v podjetju. Vloge, ki jih ponuja program, vključujejo delovna mesta na področju svetovanja, podatkovne znanosti, inženiringa programske opreme in drugih (Microsoft Neurodiversity Hiring Program & FAQ, brez datuma).

6.2 IBM

Program za nevrodiverziteto podjetja IBM spodbuja vključujoče delovno okolje s priznavanjem in spoštovanjem nevroloških razlik, kot so avtizem, ADHD, disleksija in drugi. Program vključuje prilagojene postopke zaposlovanja, ki temeljijo na ocenjevanju dejanskih spretnosti in sposobnosti reševanja problemov namesto tradicionalnih intervjujev, ki lahko prikrajšajo nevrodivergentne posameznike. IBM zagotavlja celovito uvajanje in stalno podporo za nevrodivergentne zaposlene ter usposablja vodje in osebe za boljše razumevanje in podporo tem sodelavcem. Program poudarja inovativne prispevke nevrodivergentnih zaposlenih, kar vodi k poslovnemu uspehu z izboljšanim reševanjem problemov, povečani ustvarjalnosti in večji morali zaposlenih (Doyle, 2022).

6.3 SAP

Program Autism at Work podjetja SAP se osredotoča na vključevanje posameznikov z avtizmom v delovno silo. Program ponuja prilagojene postopke zaposlovanja in podporne sisteme za zagotovitev nemotnega prehoda in učinkovitega dela. Cilj je izkoristiti edinstvene prednosti avtističnih posameznikov, kot so pozornost do podrobnosti in inovativno razmišljanje, za izboljšanje poslovnih rezultatov (Loucks, Velasco, & Gensing-Pophal, brez datuma).

7 Zaključek

Nevrodiverziteta, ki vključuje kognitivne razlike, kot so avtizem, ADHD, disleksija in drugi, predstavlja edinstvene izzive in priložnosti na delovnem mestu. Pomanjkanje razumevanja in potrebnih prilagoditev lahko privede do izključenosti in podcenjevanja sposobnosti nevrodivergentnih posameznikov. Vse bolj je očitno, da je treba zagotoviti enake možnosti in pravičnost na delovnem mestu. Sprejemanje nevrodiverzitete vključuje

prepoznavanje naravnih razlik v delovanju možganov ter izvajanje okoljskih in proceduralnih prilagoditev, kot so fleksibilni delovni prostori, jasna komunikacija in individualizirana podpora. To lahko spodbudi inovacije in produktivnost, kot so pokazala podjetja, kot so Microsoft, IBM in SAP, ki so s posebnimi zaposlitvenimi programi in podporno prakso dokazala pozitivne vplive nevrodiverzitete. Organizacije se morajo spoprijeti z izzivi, kot so prilagoditve delovnega mesta, usposabljanje za razumevanje nevrodiverzitete in zmanjševanje stigmatizacije. Učinkovito ravnanje z nevrodivergentnimi zaposlenimi zahteva personalizirane pristope in trajne napore za spodbujanje vključujoče kulture. Upoštevanje nevrodiverzitete ni le vprašanje skladnosti ali družbene odgovornosti, temveč tudi strateška prednost, ki vodi k bolj inovativnim in produktivnim zaposlenim. Z razumevanjem in prilagajanjem potreb nevrodivergentnih posameznikov lahko organizacije izkoristijo polni potencial svojih zaposlenih ter spodbujajo kulturo vključnosti in odličnosti.

Prihodnje raziskave na področju nevrodiverzitete na delovnem mestu bi se lahko osredotočile na preučevanje učinkovitosti prilagoditev na delovnem mestu, raziskovanje prepletanja nevrodiverzitete z drugimi vidiki raznolikosti ter vpliv organizacijske kulture. Prav tako bi lahko raziskovali ekonomske koristi nevrodiverzitete, učinkovitost programov usposabljanja, prilagoditve delovnih mest, vpliv razkritja diagnoz in primerjalne študije med različnimi panogami.

Literatura in viri

- Armstrong, T. (2015). The Myth of the Normal Brain: Embracing Neurodiversity. *AMA journal of ethics*, 17(4), 348–352.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103. From Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Baumer, N., & Frueh, J. (2021, November 23). *What is neurodiversity?* Pridobljeno 14. 7. 2024, s Harvard Health Publishing: <https://www.health.harvard.edu/blog/what-is-neurodiversity-202111232645>
- BDA. (2010). *What is dyslexia?* Pridobljeno 12. 7. 2024, s British Dyslexia Association: <https://www.bda-dyslexia.org.uk/dyslexia/about-dyslexia/what-is-dyslexia>
- Beetham, J., & Okhai, L. (2017). Workplace Dyslexia & Specific Learning Difficulties–Productivity, Engagement and Well-Being. *Open Journal of Social Sciences*, 5(6), 56–78.

- Bloch, M. H., & Leckman, J. F. (2009). Clinical course of Tourette syndrome. *Journal of psychosomatic research*, 67(6), 497–501.
- Doyle, N. (2022, Avgust 22). *IBM Explain What Works In Neurodiversity At Work*. Pridobljeno 13. 7. 2024, s Forbes: <https://www.forbes.com/sites/drnancydoyle/2022/08/23/ibm-explain-what-works-in-neurodiversity-at-work/>
- Doyle, N., & McDowall, A. (2021). Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 352–382.
- Dwyer, P. (2022). The neurodiversity approach (es): What are they and what do they mean for researchers? *Human development*, 66(2), 73–92.
- Elmaghraby, R., & Garayalde, S. (2022, Junij). *What is ADHD?* Pridobljeno 13. 7. 2024, s American Psychiatric Association: <https://www.psychiatry.org/patients-families/adhd/what-is-adhd>
- Evans, J., Seri, S., & Cavanna, A. E. (2016). The effects of Gilles de la Tourette syndrome and other chronic tic disorders on quality of life across the lifespan: a systematic review. *European child & adolescent psychiatry*, 25, 939–948.
- Fisse, D. (2024, April 22). *6 Ways Leaders Can Help Neurodivergent Employees Overcome Bias in the Workplace*. Pridobljeno 14. 7. 2024, s Spring Health: <https://www.springhealth.com/blog/6-ways-leaders-can-help-neurodivergent-employees>
- Faraone, S. V., Banaschewski, T., Coghill, D., Zheng, Y., Biederman, J., Bellgrove, M. A., Newcorn, J. H., Gignac, M., Al Saud, N. M., Manor, I., Rohde, L. A., Yang, L., Cortese, S., Almagor, D., Stein, M. A., Al-batti, T. H., Aljoudi, H. F., Alqahtani, M. M. J., Asherson, P., Wang, Y. (2021). The World Federation of ADHD International Consensus Statement: 208 Evidence-based conclusions about the disorder. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 128, 789–818.
- Fujimoto, Y., & Ayoko, O. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 983–990.
- Gibbs, J., Appleton, J., & Appleton, R. (2007). Dyspraxia or developmental coordination disorder? Unravelling the enigma. *Archives of disease in childhood*, 92(6), 534–539.
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453–463.
- L. Peterson, R., & F. Pennington, B. (2012). Developmental dyslexia. *The lancet*, 379(9830), 1997–2007.
- Leon, M. (2021, April 2). *How to Conduct Interviews with Neurodiverse Candidates*. Pridobljeno 11.7.2024, s Glassdoor: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/how-to-conduct-interviews-with-neurodiverse-candidates/>
- Lord, C., Elsabbagh, M., Baird, G., & Veenstra-Vanderweele, J. (2018). Autism spectrum disorder. *The lancet*, 392(10146), 508–520.
- Lord, C. S., Brugha, T., Charman, T., Cusack, J., Dumas, G., Frazier, T., . . . Veenstra-VanderWeele, J. (2020). Autism spectrum disorder. *Nature reviews Disease primers*, 6(1), 1–23.
- Loucks, S., Velasco, j., & Gensing-Pophal, L. (n. d.). *The Win-Win Potential of Hiring Neurodiverse Workers*. Pridobljeno 13.7.2024, s SAP: <https://www.sap.com/insights/viewpoints/the-win-win-potential-of-hiring-neurodiverse-workers.html>
- Microsoft Neurodiversity Hiring Program & FAQ. (n. d.). Pridobljeno 6. 7. 2024, z Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring>
- Roberson, Q., Quigley, N. R., Vickers, K., & Bruck, I. (2021). Reconceptualizing Leadership From a Neurodiverse Perspective. *Group & Organization Management*, 46(2), 399–423.
- Szulc, J. M. (2022). AMO model for neuro-inclusive remote workplace. *Personnel Review*, 51(8), 1867–1882.
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., & McGregor, F.-L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 858–872.
- T. Gordon, C., & A. Fabiano, G. (2019). The Transition of Youth with ADHD into the Workforce: Review and Future Directions. *Review and future directions. Clinical child and family psychology review*, 22, 316–347.
- Von Aster, M. S., & Shalev, R. S. (2007). Number development and developmental dyscalculia. *Developmental medicine & child neurology*, 49(11), 868–873.
- Walker, N. (2014). Neurodiversity: Some basic terms & definitions. In.

Janja Vasilić, dipl. ekon. (UN), je zaključila študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer je že med izobraževanjem razvila interes za dinamiko in medosebne odnose v delovnih okoljih. Zaposlena je na Univerzi v Mariboru, kar ji omogoča poglobljeno raziskovanje povezav med delovno kulturo in odnosi na delovnih mestih.