



---

# NEURORÓŻNORODNOŚĆ. NOWY OBSZAR BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI?

DOI: 10.33141/po.2022.03.05

Przegląd Organizacji, Nr 3(986), 2022, s. 40-48

[www.przegladoworganizacji.pl](http://www.przegladoworganizacji.pl)

**Mariola Wiater**

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**W**spółczesne organizacje korzystają z różnorodnych zasobów ludzkich (Gross-Gołacka, 2018, s. 9). Wśród wymiarów wspomnianej różnorodności istotne znaczenie może mieć neuroróżnorodność rozpatrywana, zgodnie z pierwotnym rozumieniem, w odniesieniu do autyzmu (Singer, 1999), definiowanego jako „naturalnie występujące typy mechanizmów poznawczych cechujące się konkretnymi zaletami” (Silberman, 2017, s. 23). Świadczy o tym skala występowania autyzmu, większa świadomość jego istoty oraz wielostronne korzyści ze

zwiększenia zatrudnienia autystów w organizacjach. Badania nad neuroróżnorodnością w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości mogą mieć walor teoretyczny związany z pogłębieniem wiedzy oraz praktyczny służący uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez organizacje (Austin, Pisano, 2017), poprawie ich wizerunku (Whelpley, Perrault, 2021, s. 213, 215) i realizacji przez nie celów społecznych (Hedley i in., 2017, s. 295–311). Pytanie badawcze nasuwające się w odniesieniu do przywołanych kwestii jest następujące: Jaki jest aktualny stan badań nad

neuroróżnorodnością w naukach o zarządzaniu i jakości? Celem artykułu jest rozpoznanie istniejącego stanu wiedzy na temat neuroróżnorodności w naukach o zarządzaniu i jakości za pomocą przeglądu zakresu literatury (*scoping review*). Uzasadnieniem dla wykorzystania przeglądu zakresu literatury jest utrzymanie rygoru metodologicznego i możliwość syntezy wiedzy w nowo rozwijanych obszarach badawczych (Ćwiklicki, 2020, s. 54, 57). W związku z powyższym uznano, że realizacja celu artykułu wymaga stosowania przejrzystej, powtarzanej procedury badawczej (Orłowska i in., 2017, s. 350; Arksey, O'Malley, 2005, s. 20) obejmującej: przedstawienie istoty koncepcji neuro-różnorodności na tle szerszego zagadnienia zarządzania różnorodnością, przeprowadzenie wyszukiwania publikacji w wybranych bazach danych w oparciu o przyjęte kryteria, analizę wyłonionych pozycji i przygotowanie raportu.

### Miejsce neuroróżnorodności w zarządzaniu różnorodnością w organizacji

**W** obliczu nasilonej konkurencji i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji poszukiwanie różnorodnych zasobów ludzkich staje się sposobem radzenia sobie z niepewnością oraz osiągania przewagi konkurencyjnej (Gross-Gołacka, 2018, s. 9, 14). Zróżnicowane kompetencje, sposoby myślenia i zachowania ludzi w organizacji zwiększają możliwości uczenia się, pozyskiwania klientów, kreatywność, innowacyjność, wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej i wizerunku w otoczeniu (Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016, s. 41; Walczak, 2011, s. 14). Wymienione cechy różnicujące zatrudnionych stwarzają konieczność odpowiedniego zarządzania różnorodnością rozumianego jako proces „ciągłego odkrywania ludzi i ich wkładu oraz wartości, jakie mogą dać organizacji i społeczeństwu” (Gross-Gołacka, 2018, s. 10). Różnorodność może być w tym kontekście rozumiana jako „uznanie, zrozumienie, akceptacja i docenianie różnic między ludźmi” (Esty i in., 1995).

Włączenie problematyki zarządzania różnorodnością do dyskursu naukowego miało miejsce w latach 90. XX w. (Gross-Gołacka, 2018, s. 34). Pośród kategorii służących do opisu cech różnicujących ludzi wyróżnia się: pierwotne – wrodzone oraz wtórne – nabyte. Pierwotne wymiary różnorodności tworzą: płeć, wiek, rasa, orientacja seksualna, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne (Loden, Rosener, 1991), a wtórne to m.in.: styl życia, system wartości, stan cywilny, wykształcenie, religia, język, wygląd fizyczny itp. W konsekwencji wyszczególniane w literaturze przedmiotu wymiary różnorodności w organizacji dotyczą (Dolot, Wiśniewska, 2017, s. 108):

- różnorodności pracowniczej związanej z cechami wrodzonymi i nabytymi,
- różnorodności zachowań – systemów wartości, sposobów myślenia, zachowania i komunikowania się,
- różnorodności strukturalnej – odnoszącej się do relacji w ramach struktury organizacyjnej,

- różnorodności biznesu charakteryzowanej przez otoczenie i strategię firmy.

W odniesieniu do zaprezentowanego ujęcia należy zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia neuroróżnorodności, rozpatrywanej w odniesieniu do autyzmu, wśród wymiarów różnorodności pracowniczej. Wynika to ze skali występowania autyzmu, który diagnozowany jest obecnie w Stanach Zjednoczonych u 1 na 59 dzieci (Centers for Disease Control and Prevention, 2014 za Wright, 2020, s. 1), a w Europie u 1 na 100 dzieci (Czym jest autyzm? Poznaj objawy, przyczyny i sposoby pomocy, 2020). Kryteria diagnostyczne autyzmu zawarte w podręczniku Diagnostyki i Statystyki Zaburzeń Psychiczych (DSM) obejmują rozpoznane w dzieciństwie trudności dotyczące komunikacji i interakcji społecznych, wybiórczych zainteresowań i powtarzalności zachowań (Wright, 2020, s. 3–4).

Jako pierwszy rozpoznał i opisał autyzm Leo Kanner w 1943 r. w artykule *Autistic Disturbances of Affective Contact* opublikowanym w *Nervous Child*. W pierwszym wydaniu podręcznika Diagnostyki i Statystyki Zaburzeń Psychiczych (DSM) pojęcia autyzm użyto w odniesieniu do schizofrenii dziecięcej, a odrębną kategorią diagnostyczną w ramach całościowych zaburzeń rozwoju stał się on w trzecim wydaniu podręcznika w 1980 r. (Grandin, Panek, 2021, s. 13, 19–27). To medyczne podejście do autyzmu jako – najpierw choroby psychicznej, a następnie zaburzenia rozwojowego ewaluowało w stronę ujęcia traktującego go jako „naturalnie występujące typy mechanizmów poznawczych cechujące się konkretnymi zaletami, które przyczyniły się do rozwoju technologii i kultury” (Silberman, 2017, s. 23). Koncepcji neuroróżnorodności odpowiada to ostatnie podejście, zgodnie z którym uwarunkowania wynikające z budowy mózgu i funkcjonowania układu nerwowego, charakterystyczne dla autyzmu, stanowią naturalną wariację w obrębie gatunku ludzkiego (Jaarsma, Welin, 2012, s. 20). Przyjmuje się bowiem, że „to różnice sprawiają, że jesteśmy jednostkami – to, jak odbiegamy od normy, różnice w budowie mózgu” (Grandin, Panek, 2021, s. 142).

Koncepcję neuroróżnorodności w ujęciu socjologicznym początkowo odnoszono wyłącznie do autyzmu, a następnie rozszerzono jej rozumienie o inne odmienności neurorozwojowe, tj. np. ADHD, dysleksja, dyskalkulia i in. Biorąc pod uwagę specyfikę każdej z nich, różne ich uwarunkowania i cechy charakterystyczne, za zasadne uznano skoncentrowanie się w artykule na pierwotnie łączonym z neuroróżnorodnością – autyzmie. Przyjęcie takiego sposobu rozumienia neuroróżnorodności oraz jej analizowanie w kontekście uczestnictwa autystów w organizacjach wymaga ponadto uściślenia, że koncepcja ta dotyczy wysokofunkcjonujących osób z autyzmem, tj. posiadających umiejętność komunikacji werbalnej (Jaarsma, Welin, 2012, s. 20).

Autyzm, wynikający z uwarunkowań neurologicznych przejawia się w trudnościach z komunikacją, wybiórczości zainteresowań, powtarzalności zachowań i labilności emocjonalnej (Wright, 2020, s. 3–4). Równocześnie odmienności mechanizmów poznawczych osób neuro-różnorodnych związanych z dostrzeganiem szczegółów,

rozpoznawaniem wzorców, umiejętnością koncentracji, zaangażowaniem (Roberson i in., 2021 s. 40) może przyczyniać się do zwiększenia konkurencyjności i stopnia osiągania celów przez organizacje. Przesłanki te powodują konieczność odmiennego podejścia uwzględniającego specyfikę osób z autyzmem jako członków organizacji. Biorąc pod uwagę istotność problematyki zarządzania różnorodnością, poszerzający się zakres różnorodności pracowników w organizacji oraz zasadność uwzględnienia neuroróżnorodności jako jej wymiaru, dostrzega się, że koncepcja ta może stanowić aktualny i istotny obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości.

## Stan badań nad neuroróżnorodnością w naukach o zarządzaniu i jakości w ujęciu ilościowym

**D**la oceny stanu wiedzy na temat neuroróżnorodności w naukach o zarządzaniu i jakości uwzględniono zasoby baz: Web of Science i Scopus, a jako kryteria wyszukiwania przyjęto słowa kluczowe: „neurodiversity” oraz – w związku z rozpatrywaniem neuroróżnorodności wyłącznie w odniesieniu do autyzmu – określenie „autism”.

W celu sprawdzenia trafności doboru słów kluczowych właściwą procedurę przeglądu literatury poprzedzono wstępnym wyszukiwaniem publikacji w bazie Web of Science według słowa kluczowego „neurodiversity”, uzyskując w ten sposób 381 wyników. Następnie wykorzystując funkcjonalność bazy Web of Science, dokonano analizy liczby publikacji dotyczących neuroróżnorodności i ich cytowalności w okresie od 2004 do 2021 roku, co przedstawia rysunek 1.

Z analizy wynika, że pierwsza praca dotycząca neuroróżnorodności została opublikowana w 2004 r., a dynamiczny wzrost zainteresowania problematyką (wyrażający się zarówno we wzroście liczby publikacji, jak i ich cytowalności) widoczny jest od 2017 r. Pokazuje to, że problematyka neuroróżnorodności jest aktualnym przedmiotem dociekań badawczych.

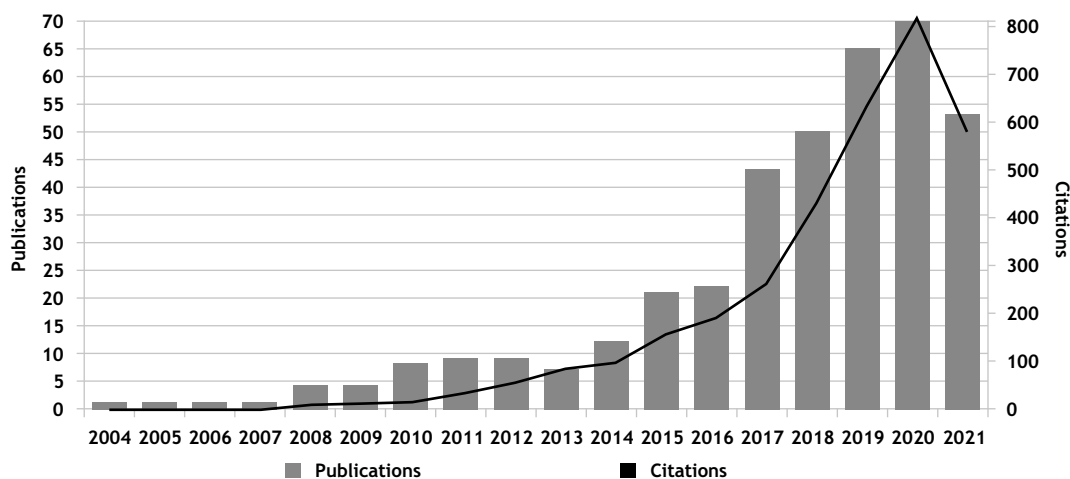
W dalszej kolejności dokonano uszeregowania wyszukanych publikacji według liczby cytowań, co uznano za

wyznacznik znaczenia publikacji w badaniach nad neuroróżnorodnością. Pięć artykułów osiągnęło trzycyfrowy wynik cytowań, a cztery spośród nich, po analizie tytułów, słów kluczowych i abstraktów, uznano za odnoszące się bezpośrednio do koncepcji neuroróżnorodności rozumianej jako podejście do autyzmu akcentujące mocne strony autystów. Informacje na temat wzmiankowanych artykułów zawiera tabela 1.

Analiza liczby cytowań artykułów na temat neuroróżnorodności pozwoliła dostrzec, że 28 miejsce wśród najczęściej cytowanych (z liczbą cytowań wynoszącą 34) zajmuje artykuł pt. *Neurodiversity as a competitive advantage* R.D. Austina i G.P. Pisano, z 2017 r., opublikowany w *Harvard Business Review*, co na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości uznaje się za bardzo wysoki wynik (Czakoń, 2011, s. 59). Publikacje dotyczące neuroróżnorodności o najwyższej (dwucyfrowej) liczbie cytowań opublikowane w czasopiśmie związanych z zarządzaniem przedstawia tabela 2.

Wstępne wyszukiwanie posłużyło ponadto do ustalenia, czy dokonano systematycznego przeglądu literatury na temat neuroróżnorodności, który reasumowałby dotychczasowe ustalenia badaczy w tym zakresie. W tym celu (Hensel, 2020, s. 19–21):

- sprawdzono, które wyniki wstępnego wyszukiwania ukazały się w pismach publikujących wyłącznie przeglądy literatury. Do wspomnianych pism w naukach o zarządzaniu i jakości zaliczają się: *Academy of Management Annals* i *International Journal of Management Reviews*. Spośród uzyskanych wyników wyszukiwania żaden artykuł nie został opublikowany we wzmiankowanych pismach,
- następnie posłużono się ciągiem wyszukiwawczym (neurodiversity AND systematic review), uzyskując w ten sposób 4 wyniki, w tym jeden związany z zarządzaniem. W artykule pt. *Diamond in the Rough? An „Empty Review” of Research into „Neurodiversity” and a Road Map for Developing the Inclusion Agenda* (Doyle, McDowall, 2021) połączono systematyczne badanie z narracyjną syntezą istniejącej literatury dla określenia zakresu badań nad neuroróżnorodnością.



Rys. 1. Łączna liczba publikacji według słowa kluczowego „neurodiversity” w bazie Web of Science  
Źródło: Web of Science

Na podstawie wstępnego wyszukiwania uwzględniającego liczbę cytowań oraz rok publikacji artykułów uznano, że koncepcja neuroróżnorodności stanowi istotny oraz aktualny obszar dociekań badaczy różnych

dyscyplin, w tym medycyny, socjologii, psychologii, pedagogiki, w mniejszym stopniu nauk o zarządzaniu i jakości. Biorąc pod uwagę cel artykułu oraz wnioski ze wstępnego przeglądu literatury przyjęto, że kryterium ograniczenia

Tabela 1. Publikacje dotyczące neuroróżnorodności o największej liczbie cytowań

Lp.	Autor	Tytuł	Czasopismo	Rok publikacji	Liczba cytowań	Liczba cytowań w naukach o zarządzaniu	Cel opracowania
1	Kenny L., Hattersley C., Molins B., Buckley C., Povey C., Pellicano E.	<i>Which Terms Should Be Used to Describe Autism? Perspectives from the UK Autism Community</i>	„Autism”	2015	534	3	Badanie preferowanych sposobów opisywania autyzmu
2	Kapp S., Gillespie-Lynch K., Sherman L., Hutman T.	<i>Deficit, Difference, or Both? Autism and Neurodiversity</i>	„Developmental Psychology”	2013	245	3	Ocena postrzeganych różnic między podejściem medycznym i koncepcją neuroróżnorodności
3	Ortega F.	<i>The Cerebral Subject and the Challenge of Neurodiversity</i>	„Biosocieties”	2009	168	8	Postrzeganie neuroróżnorodności, kultura i tożsamość autystyczna
4	Jaarsma P., Welin S.	<i>Autism as a Natural Human Variation: Reflections on the Claims of the Neurodiversity Movement</i>	„Health Care Analysis”	2012	160	11	Zakres koncepcji neuroróżnorodności, autyzm jako kultura

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Publikacje dotyczące neuroróżnorodności w czasopismach związanych z zarządzaniem o największej liczbie cytowań

Lp.	Autor	Tytuł	Czasopismo	Rok publikacji	Liczba cytowań
1	Austin R.D., Pisano G.P.	<i>Neurodiversity as a Competitive Advantage</i>	„Harvard Business Review”	2017	34
2	Moore C.B., McIntyre N.H., Lanivich S.E.	<i>ADHD-Related Neurodiversity and the Entrepreneurial Mindset</i>	„Entrepreneurship Theory and Practice”	2021	14
3	Krzeminska A., Austin R.D., Bruyere S.M., Hedley D.	<i>The Advantages and Challenges of Neurodiversity Employment in Organizations</i>	„Journal of Management & Organization”	2019	10
4	Richards J., Sang K.	<i>Trade Unions as Employment Facilitators for Disabled Employees</i>	„International Journal of Human Resource Management”	2016	10

Źródło: opracowanie własne



liczby wyszukiwanych pozycji będzie stanowić zawężenie wyników do kategorii zarządzanie.

Właściwe wyszukiwanie przeprowadzono w sierpniu 2021 r. W bazie Scopus wyszukiwanie według słowa kluczowego „neurodiversity” ograniczone do obszaru tematycznego „Business, Management and Accounting”<sup>1</sup> pozwoliło wyszukać 22 dokumenty. Jedna publikacja pojawiła się w wynikach dwukrotnie, zatem uwzględniono ostatecznie 21 pozycji. W bazie Web of Science takie wyszukiwanie zredukowane do kategorii Business i kategorii Management<sup>2</sup> odnajduje 15 źródeł. Niewielka liczba wyszukanych dokumentów spowodowała rezygnację z zastosowania drugiego słowa kluczowego „autism”. Nie nałożono również ograniczeń na typ, rok i język publikacji.

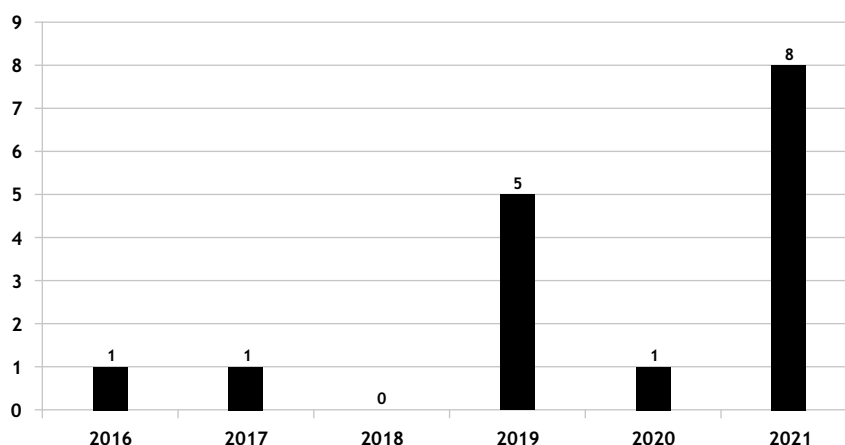
W pierwszej kolejności usunięto źródła powtarzające się. Analiza jakościowa wyselekcjonowanych publikacji polegała na zapoznaniu się z tytułami, słowami kluczowymi i abstraktami. Na tej podstawie wykluczono pozycje niespełniające kryteriów wyszukiwania. Dwie wykluczone z dalszej analizy pozycje były niezgodne z tematem przeglądu. Pierwsza z nich dotyczyła neuroróżnorodności w odniesieniu do nadpobudliwości ruchowej (ADHD) (Moore i in., 2021), a druga zawierała analizę dostosowań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wobec osób z trudnościami w uczeniu się

(Sumner, Brown, 2015). Trzy artykuły nie spełniły kryterium formalnego dotyczącego tematyki zarządzania. Pierwszy z nich odnosił się do problematyki włączenia organizacyjnego osób z autyzmem z perspektywy filozoficznej (Dobusch, 2021). Drugi dotyczył nauczania neuroróżnorodnych studentów na kursie komunikacji biznesowej (Ortiz, 2020), a trzeci możliwości wspierania rozwoju dzieci z autyzmem za pomocą technologii cyfrowych (Brosnan i in., 2017). Analizie pełnych tekstów poddano ostatecznie 16 publikacji. Wyniki opisanej analizy przedstawia tabela 3.

### Stan badań nad neuroróżnorodnością w naukach o zarządzaniu i jakości – analiza jakościowa

**A**naliza pełnych tekstów dotyczyła celów, wyników postępowania badawczego oraz metod wykorzystanych w opracowaniu. Poniżej przedstawiono wnioski z analizy świadczące o implementacji koncepcji neuroróżnorodności w naukach o zarządzaniu i jakości.

Na aktualność problematyki neuroróżnorodności wskazuje to, że wszystkie odnalezione publikacje zostały wydane w ciągu ostatnich pięciu lat. Poniższy wykres przedstawia liczbę wyszukanych źródeł według daty ich publikacji.



Rys. 2. Łączna liczba publikacji w bazach Scopus i Web of Science według wyszukiwania słowa kluczowego „neurodiversity” w kategorii „zarządzanie” w poszczególnych latach  
Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Wyniki eliminacji źródeł powtarzających się oraz na podstawie analizy tytułu i abstraktu

	Web of Science	Scopus	Suma
Wyszukane	15	22	37
Po usunięciu duplikatów	21		
Liczba źródeł niezgodnych z tematem przeglądu (neuroróżnorodność w odniesieniu do autyzmu)	2		
Liczba źródeł niespełniających kryterium formalnego (kategoria zarządzanie)	3		
Liczba źródeł zakwalifikowanych do analizy na podstawie pełnego tekstu	16		

Źródło: opracowanie własne

Warto zwrócić uwagę, że połowa analizowanych pozycji została opublikowana w 2021 r., co świadczy o dynamicznym wzroście zainteresowania tematyką neuro różnorodności. Ponadto 4 wydane w tym roku artykuły przedstawiają przegląd literatury analizowanego zagadnienia i obejmują opracowanie teoretycznych ram dla przyszłych badań empirycznych (Doyle, McDowall, 2021; Whelpley, Perrault, 2021, s. 210–219; Szulc i in., 2021, s. 858–872; Roberson i in., 2021, s. 399–423).

Dokonana analiza ponadto pozwala dostrzec, że większość artykułów zawierających wyniki badań empirycznych w rozpatrywanym zakresie opiera się na metodach jakościowych (Walkowiak, 2021; Whelpley i in., 2021, s. 283–297; Richards i in., 2019, s. 1903–1923; Carrero i in., 2019, s. 535–542; Richards, Sang, 2016, s. 1642–1661; Mellifont, 2020, s. 54–67; Austin, Pisano, 2017, s. 96–103; Mpofu i in., 2019, s. 309–326). Wykorzystanie metod jakościowych jest uzasadnione charakterem badanego zjawiska. Spektrum autyzmu odmiennie się przejawia u osób dotkniętych tą przypadłością (Silberman, 2017, s. 15), zatem uogólnianie i dokonywanie porównań, charakterystyczne dla metod ilościowych, jest w tym przypadku ograniczone. Metody jakościowe są również często wykorzystywane na wstępnym etapie rozpoznania zjawiska, co może wyjaśniać ich przewagę w badaniu neuro różnorodności w naukach o zarządzaniu i jakości. W tym kontekście na podkreślenie zasługuje, że wnioski badaczy z przeprowadzonych badań jakościowych dotyczą dwóch zasadniczych obszarów tematycznych:

1. Mocnych stron autystów rozumianych jako cechy /umiejętności odpowiadające wyzwaniom związanym z rozwojem technologicznym (Walkowiak, 2021) i zapewniające organizacji możliwość osią-

gnięcia przewagi konkurencyjnej (Austin, Pisano, 2017). Do wspomnianych cech osób neuro różnorodnych zalicza się zdolność dostrzegania i zapamiętywania szczegółów, rozpoznawania wzorców, koncentracji, zaangażowanie (Roberson i in., 2021 s. 40).

2. Wyzwań związanych z dostosowaniem miejsca pracy do specyfiki osób neuro różnorodnych, w tym:
  - zagrożenia stereotypowym traktowaniem (Whelpley i in., 2021, s. 283; Priscott, Allen, 2021) i zapobiegania nękanu (Mellifont, 2020),
  - roli kierownictwa (Whelpley i in., 2021, s. 283), konieczności udzielania wsparcia (Richards i in., 2019) oraz dopasowania stylu zarządzania do indywidualnych uwarunkowań jednostek (Austin, Pisano, 2017),
  - konieczności dostosowania metod rekrutacji i selekcji (Carrero i in., 2019),
  - reprezentowania interesów pracowników neuro różnorodnych przez związki zawodowe (Richards, Sang, 2016),
  - wykorzystania technologii cyfrowych wspierających rozwój zawodowy autystów (Walkowiak, 2021; Mpofu i in., 2020).

Badacze jednoznacznie wskazują na możliwości wykorzystania szczególnych predyspozycji autystów w organizacjach, przy czym niezbędne jest odpowiednie dostosowanie metod zarządzania do ich potrzeb.

Metody ilościowe zastosowano wyłącznie w dwóch pracach. Wykorzystana w pracy pt. *DESerting Clients? A Study Investigating Evidence-based Measures Supporting the Long-term Employment of Neurodiverse Australians* (Mellifont, 2019) analiza chi kwadrat

Tabela 4. Propozycje wykorzystania teoretycznych modeli badawczych w przyszłych badaniach

Artykuł	Kierunki dalszych badań
Walkowiak E. (2021), <i>Neurodiversity of the Workforce and Digital Transformation: The Case of Inclusion of Autistic Workers at the Workplace</i> , „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 168, pp. 1–11	Analiza powiązań między neuro różnorodnością siły roboczej a transformacją cyfrową na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i branżowym
Whelpley Ch.E., Perrault E. (2021), <i>Autism at Work: How Internal and External Factors Influence Employee Outcomes and Firm Performance</i> , „Journal of General Management”, Vol. 43, No. 3, pp. 210–219	Studia przypadków w zakresie wpływu wsparcia naczelnego kierownictwa i społecznej aprobaty praktyk w zakresie neuro różnorodności na zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz odniesienie tych czynników do innych aspektów neuro różnorodności
Doyle N., McDowall A. (2021), <i>Diamond in the Rough? An „Empty Review” of Research into „Neurodiversity” and a Road Map for Developing the Inclusion Agenda</i> , „Equality Diversity and Inclusion”, Vol. 41, No. 3, pp. 352–382	Opracowanie kompleksowego programu badawczego w zakresie praktyki zarządzania neuro różnorodnością
Szulc J., Davies J., Tomczak M., McGregor F. (2021), <i>AMO Perspectives on the Well-being of Neurodivergent Human Capital</i> , „Employee Relations”, Vol. 43, No. 4, pp. 858–872	Ocena skuteczności dostosowania miejsc pracy do potrzeb neuro różnorodnych pracowników poprzez zidentyfikowane praktyki organizacyjne, takie jak rezygnacja z rozmów kwalifikacyjnych, zaprojektowanie przestrzeni biurowej uwzględniającej wrażliwość sensoryczną, przejrzysta struktura pracy oraz jasne kanały komunikacji
Roberson Q., Quigley N.R., Vickers K., Bruck I. (2021), <i>Reconceptualizing Leadership From a Neurodiverse Perspective</i> , „Group & Organization Management”, Vol. 46, No. 2, pp. 399–423	Określenie wpływu wyłonionych cech poznawczych osób neuro różnorodnych (tj. wrażliwość i dbałość o szczegóły, rozpoznawanie wzorców, myślenie wizualne, potrzeba struktury i rutyny) na zachowania przywódcze oraz warunków umożliwiających wykorzystanie tych cech dla zwiększenia skuteczności przywództwa



wykazała istnienie negatywnej zależności między niepełnosprawnością wynikającą z neuroróżnorodności a zatrudnieniem długookresowym. Tymczasem ankietę przeprowadzono wśród 229 pracowników z dwóch australijskich organizacji sektora publicznego dotyczyła związków między postrzeganym obciążeniem pracą i wsparciem przełożonego a zaangażowaniem w program zatrudnienia dedykowany osobom neuroróżnorodnym (Spoor i in., 2021). Tabela 4 zawiera wskazane przez badaczy propozycje wykorzystania stworzonych przez nich modeli.

Badacze zwracają również uwagę na niedostatek badań nad neuroróżnorodnością, przedstawiają propozycje pogłębienia (Spoor i in., 2021; Mellifont, 2020; Richards, Sang, 2016) lub poszerzenia przeprowadzonych badań poprzez uwzględnienie innych danych (Priscott, Allen, 2021).

## Podsumowanie

**W** niniejszym artykule wskazano na konieczność uwzględnienia neuroróżnorodności jako wymiaru różnorodności w organizacji. Wynika to ze skali występowania autyzmu oraz korzyści dla organizacji z zatrudnienia osób neuroróżnorodnych. Dokonany przegląd publikacji na temat neuroróżnorodności potwierdził, że problematyka ta jest aktualnym przedmiotem dociekań badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości. Świadczy o tym dynamiczny wzrost zainteresowania tą tematyką w ostatnich latach, w tym w szczególności w roku 2021. Aktualne badania nad neuroróżnorodnością służą głównie wstępnemu rozpoznaniu zjawiska i często tworzą ramy dla badań empirycznych w przyszłości. Prace zawierające wyniki badań empirycznych jednoznacznie określają umiejętności i predyspozycje osób neuroróżnorodnych, które mogą przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności organizacji. Należą do nich: zdolność dostrzegania i zapamiętywania szczegółów, rozpoznawania wzorców, koncentracji, zaangażowanie (Roberson i in., 2021, s. 40). Zatrudnienie autystów w organizacji wymaga równocześnie odpowiednich dostosowań zarządzania zasobami ludzkimi, stylu kierowania i wykorzystywania technologii wspierających ich rozwój zawodowy. Badacze w analizowanych pracach wskazują kierunki dalszych badań, co pozwala na określenie luk badawczych w aktualnym stanie wiedzy na temat neuroróżnorodności w naukach o zarządzaniu i jakości. W opinii autorki w szczególności brakuje spójnej metodyki zarządzania neuroróżnorodnością opartej na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w organizacjach zatrudniających autystów. Kierunkiem dalszych badań powinna być również całościowa analiza warunków wpływających na możliwości i efekty zatrudniania osób neuroróżnorodnych w różnego rodzaju organizacjach. Zasadność prowadzenia wskazanych badań wynika z przesłanek teoretycznych związanych ze wzbogacaniem wiedzy m.in. w obszarze zarządzania różnorodnością, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania talentami i zarządzania strategicznego.

Uzasadnieniem badań nad neuroróżnorodnością są również względy praktyki zarządzania, w tym możliwości wykorzystania szczególnych predyspozycji osób neuroróżnorodnych w zakresie prac zrutynizowanych (Grandin, Panek, 2021, s. 266, 267), koncentracji, dostrzegania szczegółów (Roberson i in., 2021, s. 40), ponadprzeciętnych uzdolnień w zakresie matematyki, zapamiętywania, rozpoznawania wzorów (Austin, Pisano, 2017, s. 97). Wiedza na temat neuroróżnorodności może być przydatna menedżerom zarządzającym organizacjami. Większa świadomość różnic poznawczych charakteryzujących zatrudnionych w organizacji może bowiem sprzyjać rozwijaniu umiejętności zarządczych, komunikacyjnych, właściwemu przydzielaniu zadań i udzielaniu wsparcia emocjonalnego pracownikom, a w rezultacie skutecznemu osiąganiu celów organizacji. W wyniku dalszego wzrostu zainteresowania oraz zintensyfikowania wysiłków badawczych neuroróżnorodność może stać się istotnym obszarem badań w naukach o zarządzaniu i jakości.

---

**dr Mariola Wiater**

**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

**Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości**

**ORCID: 0000-0001-9553-2517**

**e-mail: wiaterm@uek.krakow.pl**

## Przypisy

- 1) Posłużono się ciągiem wyszukiwawczym TITLE-ABS-KEY (neurodiversity) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")).
- 2) Posłużono się ciągiem wyszukiwawczym TS=(neurodiversity) AND WC=(management OR business).

## Bibliografia

- [1] Arksey H., O'Malley L. (2005), *Scoping Studies: Towards a Methodological Framework*, „International Journal of Social Research Methodology”, Vol. 8, No. 1, pp. 19–32.
- [2] Austin R.D., Pisano G.P. (2017), *Neurodiversity as a Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, Vol. 95, No. 3, pp. 96–103.
- [3] Borkowska S., Jawor-Joniewicz A. (2016), *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa.
- [4] Brosnan M., Holt S., Yuill N., Good J., Parsons S. (2017), *Beyond Autism and Technology: Lessons from Neurodiverse Populations*, „Journal of Enabling Technologies”, Vol. 11, No. 2, pp. 43–48.
- [5] Carrero J., Krzeminska A., Härtel Ch.E.J. (2019), *The DXC Technology Work Experience Program: Disability-inclusive Recruitment and Selection in Action*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 25, No. 4, pp. 535–542.
- [6] Ćwiklicki M. (2020), *Metodyka przeglądu zakresu literatury (scoping review)*, [w:] A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 53–68.

- [7] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [8] *Czym jest autyzm? Poznaj objawy, przyczyny i sposoby pomocy* (2020), [polskiauizym.pl/autyzm/](http://polskiauizym.pl/autyzm/), data dostępu: 1.06.2021 r.
- [9] Dobusch L. (2021), *The Inclusivity of Inclusion Approaches: A Relational Perspective on Inclusion and Exclusion in Organizations*, „Gender Work and Organization”, Vol. 28, No. 1, pp. 379–396.
- [10] Dolot A., Wiśniewska S. (2017), *Różnorodność pracownicza w krakowskim sektorze BPO i SSC*, [w:] K. Wojtaszczyk (red.), *Zarządzanie różnorodnościami w teorii i praktyce*, Wyd. SIZ, Łódź, s. 103–115.
- [11] 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 Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal”, Vol. 43, No. 3, pp. 210–219.
- [12] Esty K., Griffin R., Schorr-Hirsh M. (1995), *Workplace Diversity. A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*, MA: Adams Media Corporation, Avon.
- [13] Grandin T., Panek R. (2021), *Mózg autystyczny. Podróż w głąb niezwykłych umysłów*, Copernicus Center Press, Kraków.
- [14] Gross-Golacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnościami. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [15] Hedley D., Uljarević M., Hedley D.F.E. (2017), *Employment and Living with Autism: Personal, Social and Economic Impact*, [in:] S. Halder, L.C. Assaf (eds.), *Inclusion, Disability and Culture: An Ethnographic Perspective Traversing Abilities and Challenges*, Springer, New York.
- [16] Hedley D., Uljarević M., Hedley D.F.E. (2017), *Employment and Living with Autism: Personal, Social and Economic Impact*, [w:] S. Halder, L.C. Assaf (eds.), *Inclusion, Disability and Culture: An Ethnographic Perspective Traversing Abilities and Challenges*, Springer, New York, pp. 295–311.
- [17] Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [18] Jaarsma P., Welin S. (2012), *Autism as a Natural Human Variation: Reflections on the Claims of the Neurodiversity Movement*, „Health Care Analysis”, Vol. 20, No. 1, pp. 20–30.
- [19] Kapp S., Gillespie-Lynch K., Sherman L., Hutman T. (2013), *Deficit, Difference, or Both? Autism and Neurodiversity*, „Developmental Psychology”, Vol. 49, No. 1, pp. 59–71.
- [20] Kenny L., Hattersley C., Molins B., Buckley C., Povey C., Pellicano E. (2015), *Which Terms Should Be Used to Describe Autism? Perspectives from the UK Autism Community*, „Autism”, Vol. 20, No. 4, pp. 442–462.
- [21] Krzeminska A., Austin R.D., Bruyère S.M., Hedley D. (2019), *The Advantages and Challenges of Neurodiversity Employment in Organizations*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 25, No. 4, pp. 453–463.
- [22] Loden M., Rosener J. B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irwin, Illinois.
- [23] Mellifont D. (2020), *Taming the Raging Bully! A Case Study Critically Exploring Anti-bullying Measures to Support Neurodiverse Employees*, „South Asian Journal of Business and Management Cases”, Vol. 9, No. 1, pp. 54–67.
- [24] Mellifont D. (2019), *DESerting Clients? A Study Investigating Evidence-based Measures Supporting the Long-term Employment of Neurodiverse Australians*, „Management and Labour Studies”, Vol. 44, No. 4, pp. 455–466.
- [25] Moore C.B., McIntyre N.H., Lanivich S.E. (2021), *ADHD-Related Neurodiversity and the Entrepreneurial Mindset*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 45, No. 1, pp. 64–91.
- [26] Mpofu E., Tansey T., Mpofu N., Tu W., Li Q. (2019), *Employment Practices with People with Autism Spectrum Disorder in the Digital Age*, [in:] I.L. Potgieter, N. Ferreira, M. Coetzee (eds.), *Theory, Research and Dynamics of Career, Wellbeing*, pp. 309–326.
- [27] Orłowska A., Mazur Z., Raguna M. (2017), *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, Nr 7, s. 350–363.
- [28] Ortega F. (2009), *The Cerebral Subject and the Challenge of Neurodiversity*, „BioSocieties”, Vol. 4, No. 4, pp. 425–445.
- [29] Ortiz L.A. (2020), *Reframing Neurodiversity as Competitive Advantage: Opportunities, Challenges, and Resources for Business and Professional Communication Educators*, „Business and Professional Communication Quarterly”, Vol. 83, No. 3, pp. 261–284.
- [30] Priscott T., Allen R.A. (2021), *Human Capital Neurodiversity: An Examination of Stereotype Threat Anticipation*, „Employee Relations”, Vol. 43, No. 5, pp. 1067–1082.
- [31] Richards J., Sang K. (2016), *Trade Unions as Employment Facilitators for Disabled Employees*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 27, No. 14, pp. 1642–1661.
- [32] Richards J., Sang K., Marks A., Gill S. (2019), *I've Found It Extremely Draining” Emotional Labour and the Lived Experience of Line Managing Neurodiversity*, „Personnel Review”, Vol. 48, No. 7, pp. 1903–1923.
- [33] Roberson Q., Quigley N.R., Vickers K., Bruck I. (2021), *Reconceptualizing Leadership from a Neurodiverse Perspective*, „Group & Organization Management”, Vol. 46, No. 2, pp. 399–423.
- [34] Silberman S. (2017), *Neuroplemiona. Dziedzictwo autyzmu i przyszłość neuro różnorodności*, Wyd. Vivante, Białyсток 2017.
- [35] Singer J. (1999), *Why can't you Be Normal for Once in Your Life? From a 'Problem with no Name' to the Emergence of a New Category of Difference*, [in:] M. Corker, S. French (eds.), *Disability Discourse*, Open University Press, Buckingham/Philadelphia, pp. 59–67..
- [36] Spoor J.R., Flower R.L., Bury S.M., Hedley D. (2021), *Employee engagement and Commitment to two Australian Autism Employment Programs: Associations with*





- Workload and Perceived Supervisor Support*, „Equality Diversity and Inclusion”, <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2020-0132>, access date: 1.06.2021.
- [37] Sumner K.E., Brown T.J. (2015), *Neurodiversity and Human Resource Management: Employer Challenges for Applicants and Employees with Learning Disabilities*, „Psychologist-Manager Journal”, Vol. 18, No. 2, pp. 77–85.
- [38] Szulc J., Davies J., Tomczak M., McGregor F. (2021), *AMO Perspectives on the Well-being of Neurodivergent Human Capital*, „Employee Relations”, Vol. 43, No. 4, pp. 858–872.
- [39] Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, Vol. 3, Nr 40, s. 11–19.
- [40] Walkowiak E. (2021), *Neurodiversity of the Workforce and Digital Transformation: The Case of Inclusion of Autistic Workers at the Workplace*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 168, pp. 1–11.
- [41] Whelpley Ch.E., Banks G.C., Bochantin J.E., Sandoval R. (2021), *Tensions on the Spectrum: An Inductive Investigation of Employee and Manager Experiences of Autism*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 36, No. 2, pp. 283–297.
- [42] Whelpley Ch.E., Perrault E. (2021), *Autism at Work: How Internal and External Factors Influence Employee Outcomes and Firm Performance*, „Journal of General Management”, Vol. 46, No. 3, pp. 210–219.
- [43] Wright J. (2020), *Autism Prevalence in the United States Explained, Autism Rates in the United States Explained* (spectrumnews.org), access date: 25.05.2021.

## Neurodiversity. A New Area of Research in Management and Quality Sciences?

### Summary

The aim of this article is to identify the current state of knowledge about neurodiversity considered in relation to autism in management and quality sciences through a scoping review. The importance of the issue of neurodiversity as a dimension of employee diversity results from the scale of the occurrence of autism and the possibility of increasing the competitiveness of the organisation thanks to the employment of neurodiverse people with special abilities and predispositions. The participation of autistic people in an organisation requires modification of management methods, management style and the scope of using digital technologies. The conducted review allows us to conclude that there is a growing interest and low level of advancement in research on neurodiversity in the management and quality sciences. While assessing the current state of knowledge the directions for further research on developing theories and improving management practices in the analysed area have also been indicated.

### Keywords

neurodiversity, diversity management, scoping review