Rekonceptualizacja neuroróżnorodności – od marginalizacji do strategicznego zasobu organizacji

Natalia Sawicka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 93242@student.pb.edu.pl

Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0017

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja zmian w konceptualizacji neuroróżnorodności w kontekście współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi – od postrzegania jej przez pryzmat dysfunkcji do uznania za strategiczny kapitał organizacji. W pracy wykorzystano metodę krytycznego przeglądu literatury, ze szczególnym uwzględnieniem dorobku polskich badaczy zajmujących się inkluzją osób neuroatypowych. Wyniki analizy treści wskazują, że neuroróżnorodność, obejmująca m.in. spektrum autyzmu i ADHD, przy odpowiednim wsparciu technologicznym i organizacyjnym, staje się źródłem przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost innowacyjności i produktywności zespołów. Głównym wnioskiem jest konieczność budowania dojrzałości organizacyjnej, która pozwala na transformację atypowych zachowań i postaw w unikalne kompetencje.

Słowa kluczowe

neuroróżnorodność, kapitał ludzki, zarządzanie różnorodnością, inkluzja, innowacyjność, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Współczesne procesy zarządzania przechodzą aktualnie znaczne zmiany, które są spowodowane nie tylko postępem, który aktualnie góruje, ale w szczególności

potrzebą przedefiniowania pojęć związanych z talentem i kapitałem ludzkim. W dobie gospodarki 4.0, gdzie przewaga konkurencyjna opiera się na innowacyjności i unikalnych zasobach wiedzy, organizacje zmuszone są do poszukiwania nowych źródeł efektywności oraz kreatywności. Jednym z nich jest neuroróżnorodność. Termin ten został poruszony pod koniec lat 90. XX wieku przez socjolożkę Judy Singer. Australijska badaczka tłumaczy pojęcie jako naturalną, biologiczną zmienność ludzkiego mózgu, która przejawia się w odmiennych sposobach przetwarzania informacji, percepcji i interakcji społecznych [Singer, 2020, s. 12]. Obejmuje ona m.in. spektrum autyzmu (ASD), ADHD, dysleksję, dyskalkulię oraz zespół Tourette'a.

W nowoczesnych organizacjach opartych na wiedzy, kapitał ludzki nie może być już postrzegany przez pryzmat sztywnych, ustandaryzowanych schematów, jak słusznie zauważa Anna Kościelniak [2012]. Przez niemal większość XX wieku w zarządzaniu zasobami ludzkimi dominował tzw. *Medyczny model niepełnosprawności,* który skupia się na tym, co w człowieku jest „zepsute" i co trzeba „naprawić", aby pasował do normy. Ta forma widzi deficyty, dysfunkcje i bariery wymagające leczenia [Austin i Pisano, 2017]. Takie podejście prowadziło do systemowego wykluczenia osób neuroatypowych, spychając je na margines rynku pracy lub do ról znacznie poniżej ich potencjału intelektualnego.

Obecnie jednak obserwujemy fundamentalną zmianę, którą jest rekonceptualizacja neuroróżnorodności. W firmach o rozwiniętym poziomie zarządzania zaczyna być dostrzegane, że to, co wcześniej uważano za „problem", w odpowiednich warunkach staje się cennym i unikalnym atutem. Zarządzanie różnorodnością przekształca się z obszarów mających na celu poprawę wizerunku w kierunku twardej, mierzalnej strategii inkluzji, która umożliwia firmom wykorzystanie wartości z różnych profili poznawczych. Neuroróżnorodność staje się zatem jednym z ważniejszych elementów strategii budowania przewagi konkurencyjnej, przekształcając się z marginalnego tematu w istotny kapitał strategiczny [Deloitte Insights, 2022, Szydło i in., 2023].

Pomimo zwiększającej się liczby badań w tym zakresie nadal wiele kwestii pozostaje nierozwiązanych. Dominujące podejścia nadal lokują neuroróżnorodność w obszarze wsparcia czy akomodacji, a nie w obszarze strategii działania organizacji. Istotne jest wskazanie, jak można projektować role, środowisko i procesy pracy tak, by maksymalizować potencjał neuroróżnorodnych pracowników. Co więcej, rozwój narzędzi cyfrowych zmienia środowisko pracy, które może ułatwiać funkcjonowanie takich osób. Zatem celem niniejszego artykułu jest pogłębiona analiza tego zjawiska i koncentracja na korzyściach biznesowych wynikających z neuroinkluzji oraz wskazanie konkretnych praktyk z obszaru HR.

1. Zmiany w podejściach do neuroróżnorodności

W ostatnich latach sposób, w jaki pracodawcy myślą o pracownikach, przeszedł ogromną zmianę. Przez długi czas w zarządzaniu panowało przekonanie, że idealny pracownik to taki, który mieści się w określonej, sztywnej normie, a wszelkie odchylenia od niej traktowano jako problem. W efekcie wiele zdolnych osób, odbiegających od sztywnych norm, było spychanych na margines rynku pracy, co z perspektywy dzisiejszego biznesu uznaje się za ogromne marnowanie potencjału i talentów [Pikul, i in. 2025]. Dopiero zmiana myślenia o neuroróżnorodności pozwoliła zauważyć, że różne sposoby pracy ludzkiego mózgu to nie błąd, ale naturalna cecha, która może przynieść firmie konkretne korzyści [Singer, 2020, s. 12; Baron-Cohen, 2021, s. 34].

Dzisiejsza gospodarka, coraz bardziej oparta na technologii i cyfryzacji, potrzebuje ludzi, którzy myślą nieszablonowo [Tomczak, 2016]. Zmiany na rynku pracy sprawiają, że od pracowników wymaga się teraz nie tylko wykonywania poleceń, ale przede wszystkim umiejętności analizowania skomplikowanych danych i szybkiego reagowania na zmiany [Kościelniak, 2012]. W takim świecie neuroróżnorodność przestaje być tylko hasłem społecznym, a staje się przemyślaną strategią, która pomaga firmom budować lepsze i bardziej skuteczne zespoły [HRstandard, 2024]. Osoby neuroatypowe często posiadają unikalne zdolności. W procesie rekonceptualizacji kluczowe jest zrozumienie, że konkretne cechy osób neuroatypowych stanowią bezpośrednią odpowiedź na potrzeby nowoczesnego rynku [Tomczak, 2016]. Przykładowo, osoby w spektrum autyzmu często wykazują unikalną zdolność do hiperkoncentracji oraz systematyzowania, co pozwala na bezbłędne dostrzeganie wzorców i anomalii w dużych zbiorach danych [Baron-Cohen, 2021, s. 34]. Z kolei osoby z ADHD wnoszą do organizacji wysoką zdolność do myślenia dywergencyjnego, co przekłada się na generowanie nieszablonowych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych [Soborska, 2024]. Dysleksja natomiast często wiąże się z rozwiniętym myśleniem przestrzennym i wizualnym, co jest istotnym atutem w projektowaniu skomplikowanych procesów [Grandin i Panek, 2018, s. 58]. Jak wskazują badania, zespoły neuroróżnorodne potrafią rozwiązywać złożone problemy znacznie efektywniej niż zespoły homogeniczne dzięki połączeniu tych odmiennych stylów poznawczych [Szulc i in., 2021, s. 112]. Potrafią dostrzec błędy tam, gdzie inni ich nie widzą albo kojarzyć fakty w sposób, który prowadzi do przełomowych innowacji [Szulc i in., 2021, s. 112]. Taka synergia różnych sposobów myślenia staje się fundamentem innowacyjności, na której opierają się nowoczesne organizacje wiedzy. Sukcesy takich firm jak Microsoft czy SAP pokazują, że zaproszenie tych osób do

współpracy realnie poprawia wyniki i jakość pracy [SAP, 2025; Microsoft, 2024; EY, 2023].

2. Wyzwania i praktyki zarządzania kapitałem pracowników neuroatypowych

Jednak samo zatrudnienie osób neuroatypowych to dopiero połowa sukcesu. Liderzy muszą dziś posiadać zupełnie nowe kompetencje i umieć łączyć potencjał ludzi z nowoczesnymi technologiami [Rollnik-Sadowska i Grabińska, 2024]. Najważniejszym zadaniem przełożonego staje się stworzenie atmosfery bezpieczeństwa, w której nikt nie musi udawać kogoś, kim nie jest (czyli unikanie tzw. „maskingu"), aby móc w pełni skupić się na swoich zadaniach [Silberman, 2017, s. 89]. Trzeba też zadbać o proste rzeczy: odpowiednie oświetlenie, ciszę w biurze czy jasną komunikację, co pozwala usunąć bariery, które wcześniej utrudniały pracę [Grandin i Panek, 2018, s. 58; Wiater, 2022, s. 45; CIPD, 2024]. Ważne jest też, aby zmienić sposób rekrutacji. Tradycyjne rozmowy kwalifikacyjne często promują osoby o wysokich umiejętnościach towarzyskich, a niekoniecznie te, które najlepiej wykonają daną pracę [Tomczak, 2016; Google Cloud, 2021].

Wychodząc poza obszar samej rekrutacji, pełne wykorzystanie potencjału neuroatypowych talentów wymaga wdrożenia systemowych praktyk HR, które zastąpią doraźne akomodacje barier [SD Worx, 2025]. Kluczowym rozwiązaniem w codziennym zarządzaniu staje się *job crafting*, czyli aktywne dopasowywanie zakresu obowiązków do naturalnych predyspozycji poznawczych pracownika [Armstrong, 2012, s. 22]. Nowoczesne organizacje, takie jak SAP czy Microsoft, budują dojrzałość inkluzywną poprzez dedykowane programy mentorskie, które wspierają proces adaptacji i pomagają neuroatypowym specjalistom w nawigowaniu po kulturze organizacyjnej [SAP, 2025; Microsoft, 2024]. Istotnym wsparciem w tym zakresie jest również zapewnienie elastyczności w doborze narzędzi cyfrowych, od asystentów AI po zaawansowane planery, co bezpośrednio przekłada się na wzrost indywidualnej produktywności [Kirby i Smith, 2023, s. 42]. Wszystkie te działania, zintegrowane z postawą lidera dbającego o bezpieczeństwo psychologiczne, pozwalają na skuteczną transformację neurologicznej odmienności w mierzalny sukces biznesowy.

Wdrożenie strategii opartych na neuroróżnorodności nie tylko wspiera wybrane grupy pracowników, ale podnosi standardy zarządzania w całej firmie [CIPD, 2024]. Budowanie dojrzałości organizacyjnej objawia się poprzez przejście od reaktywnego usuwania barier do proaktywnego projektowania inkluzywnych procesów. Jak

pokazują dane rynkowe, organizacje, które potrafią czerpać z kapitału neuroatypowego, charakteryzują się większą elastycznością i lepszą retencją talentów [Deloitte Insights, 2022]. W gospodarce opartej na wiedzy neuroróżnorodność staje się więc nie tylko wyborem etycznym, ale niezbędnym elementem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej [Austin, Pisano, 2017]. To właśnie umiejętność wykorzystania różnych perspektyw poznawczych decyduje o tym, czy firma będzie w stanie sprostać wyzwaniom przyszłości [Walkowiak, 2021].

Współczesna literatura coraz częściej pokazuje, że neuroróżnorodność to brakujący element w nowoczesnych zespołach, o ile tylko stworzymy im odpowiednie warunki do rozwoju [Armstrong, 2012, s. 22; Kirby i Smith, 2023, s. 42]. Potwierdzają to raporty wielkich firm doradczych, które wskazują, że inkluzywne biura lepiej zarabiają i rzadziej tracą pracowników [Deloitte Insights, 2022; Solveit, 2024]. Także w Polsce świadomość tego tematu rośnie, co widać po coraz liczniejszych publikacjach i działaniach organizacji wspierających pracowników [Bartosiak, 2023; Fundacja JiM, 2023]. Zarządzanie różnorodnością to dziś po prostu standard nowoczesnego biznesu, który chce być konkurencyjny [Borkowska, 2021; Bernick, 2021].

Wprowadzenie zasad neuroróżnorodności do codziennej pracy sprawia, że firmy stają się bardziej elastyczne i lepiej radzą sobie z kryzysami [DCA, 2026; Walkowiak, 2021]. Dane z rynku pracy jasno pokazują, że to właśnie kapitał płynący z różnych sposobów myślenia napędza dzisiejszą innowacyjność [Szulc i in., 2021, s. 115; Szydło i in., 2023]. Można więc stwierdzić, że rekonceptualizacja neuroróżnorodności, czyli przejście od traktowania jej jako problemu do uznania za cenny zasób, jest nieuniknione dla każdej firmy, która chce być liderem w przyszłości [Kościelniak, 2012; Rollnik-Sadowska i Grabińska, 2024].

Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje, że współczesna rekonceptualizacja neuroróżnorodności nie zmienia fundamentalnej potrzeby włączania różnych grup społecznych do rynku pracy, ale istotnie przesuwa akcent z działań wspierających na budowanie strategicznego zasobu organizacji. Transformacja cyfrowa i gospodarka oparta na wiedzy sprawiają, że unikalne style poznawcze osób neuroatypowych przestają być postrzegane przez pryzmat dysfunkcji, a stają się odpowiedzią na potrzeby nowoczesnego biznesu. W warunkach Przemysłu 4.0 neuroróżnorodność, obejmująca m.in. spektrum autyzmu czy ADHD, przy odpowiednim wsparciu lidera i technologii, staje się kluczowym czynnikiem napędzającym innowacyjność oraz efektywność procesów analitycznych w firmie.

Skuteczna inkluzja w erze cyfrowej wymaga od organizacji wyjścia poza schematyczne akomodacje barier. Dane rynkowe jasno pokazują, że sukcesy takich korporacji jak SAP czy Microsoft są wynikiem połączenia wysokich kompetencji liderów z narzędziami wspierającymi produktywność, takimi jak asystenci AI czy cyfrowe planery. Potencjał płynący z różnych sposobów przetwarzania informacji staje się zasobem pozwalającym na bezbłędne dostrzeganie wzorców w dużych zbiorach danych oraz generowanie nieszablonowych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych.

Z praktycznego punktu widzenia niniejszy przegląd literatury sugeruje konieczność redefinicji procesów HR od odejścia od tradycyjnych rozmów rekrutacyjnych na rzecz próbek pracy, po wprowadzenie systemowego *job craftingu*. Organizacje powinny inwestować w rozwój kompetencji inkluzywnych liderów, którzy potrafią tworzyć środowisko bezpieczeństwa psychologicznego, eliminując konieczność tzw. maskingu. Istotne staje się budowanie kultury organizacyjnej, w której neuroróżnorodność jest traktowana jako standard nowoczesnego zarządzania talentami, a nie jedynie jako działanie wizerunkowe.

Z naukowego punktu widzenia przeprowadzony przegląd literatury ujawnia, że choć świadomość tematu rośnie, nadal widoczny jest niedostatek badań empirycznych dotyczących bezpośredniego wpływu neuroinkluzji na mierzalne wyniki finansowe firm w polskim kontekście. Wiele opracowań koncentruje się na ogólnym zarządzaniu różnorodnością, pomijając specyficzne mechanizmy synergii odmiennych stylów poznawczych w zespołach. Wskazuje to na potrzebę dalszych badań, w szczególności analiz ilościowych oraz studiów przypadku, które pozwoliłyby na identyfikację konkretnych korelacji między dojrzałością inkluzywną organizacji a jej odpornością na kryzysy i zdolnością adaptacyjną

ORCID iD

Joanna Samul: https://orcid.org/0000-0001-8544-0811

Literatura

1. Armstrong T. (2012), *Neurodiversity in the Classroom*, Alexandria: ASCD.
2. Austin R. D., Pisano G. P. (2017), *Neurodiversity as a Competitive Advantage*, Harvard Business Review, May-June Issue.
3. Baron-Cohen S. (2021), *Poszukiwacze wzorów. Autyzm a ludzka wynalazczość*, Sopot: Smak Słowa.
4. Bartosiak D. (2023), *Neurodiversity Insight – Przewodnik dla nowoczesnego biznesu*.

5. Bernick M. (2021), *The Autism Full Employment Act*., Skyhorse Publishing.
6. Borkowska S. (2021), *Zarządzanie różnorodnością*, Wolters Kluwer.
7. CIPD (2024), *Neurodiversity at Work: A Guide for HR Professionals*, CIPD, Londyn.
8. DCA (2026), *Neurodiversity Data at Work*, Diversity Council Australia.
9. Deloitte Insights (2022), *Neurodiversity in the workplace: The invisible diversity*, Raport Deloitte.
10. EY (Ernst & Young) (2023), Neurodiversity Centers of Excellence: 2023 Impact Report.
11. Fundacja JiM (2023), *Raport: Autyzm w pracy*.
12. Google Cloud (2021), *Google Cloud launches a career program for people with autism*, Google Cloud Blog.
13. Hrstandard (2024), *Neuroróżnorodność w miejscu pracy: nowa strategia dla biznesu*.
14. Grandin T., Panek R. (2018), *Mózg autystyczny. Podróż w głąb niezwykłych umysłów*.
15. Pikul D., Tomczak M., Zieliński A., Pyrkowski M. (2025), *Neuroatypowi na rynku pracy*, Fundacja JiM.
16. Kirby A., Smith T. (2023), *Neuroróżnorodność w miejscu pracy*, MT Biznes, Warszawa.
17. Kościelniak A. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*.
18. Microsoft (2024), *Global Diversity & Inclusion Report*, Raport korporacyjny.
19. Soborska K. (2024), *Kreatywny umysł osób z ADHD – jak funkcjonuje myślenie dywergencyjne i konwergencyjne?*
20. Rollnik-Sadowska E., Grabińska V. (2024), *Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management*, Sustainability 16(15), 6594, s. 1-15.
21. SAP (2025), Autism at Work Program: A Decade of Redefining Talent. Raport strategiczny SAP.
22. Silberman S. (2017), *Neuroplemiona*, Vivante.
23. Singer J. (2020), *NeuroDiversity: The Birth of an Idea*, Wydanie jubileuszowe.
24. SD Worx (2025), Jak wspierać pracowników neuroatypowych? Praktyczne wskazówki dla menedżerów i HR
25. Solveit (2024), *Zarządzanie zespołem a neuroróżnorodność*.
26. Szulc J., Frances-Louise McGregor F.L. Cakir E. (2021), *Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR*.
27. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B. A. (2023), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, Economics and Environment 4 (87).
28. Tomczak M. (2016), *Determinanty efektywności procesów rekrutacyjnych w dobie transformacji cyfrowej*, Most Wiedzy, Gdańsk.
29. Walkowiak E. (2021), *Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace*.
30. Wiater M. (2022), *Innowacje społeczne w obszarze neuroróżnorodności*.

Reconceptualization of Neurodiversity: from Marginalization to a Strategic Organizational Resource

Abstract

The aim of this article is to identify changes in the conceptualization of neurodiversity within the context of contemporary human resource management, shifting from perceiving it through the prism of dysfunction to recognizing it as a strategic capital of the organization. The study employs a critical literature review method, with a particular focus on the contributions of Polish researchers specializing in the inclusion of neuroatypical individuals. The results of the analysis indicate that neurodiversity, encompassing conditions such as autism spectrum disorder and ADHD, becomes a source of competitive advantage by increasing team innovation and productivity, provided that appropriate technological and organizational support is implemented. The primary conclusion highlights the necessity of building organizational maturity, which enables the transformation of atypical behaviors and attitudes into unique competencies.

Key words

neurodiversity, human capital, diversity management, inclusion, innovation, human resource management