

Artykuł nadesłany: 21 kwietnia 2022; Poprawiony: 30 czerwca 2022; Zaakceptowany: 6 lipca 2022

DOI: 10.33119/EEiM.2022.64.3

Wiater, M. (2022). Innowacje społeczne w obszarze neuroróżnorodności. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 64(2), 37–49.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2989>

Innowacje społeczne w obszarze neuroróżnorodności

MARIOLA WIATER

*Instytut Nauk o Jakości i Zarządzania Produktem,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

W świetle koncepcji neuroróżnorodności autyzm jest wariantem różnorodności ludzkiej o wyróżniającej charakterystyce. Aktualne wyniki badań potwierdzają, że zatrudnienie autystów może wspierać konkurencyjność organizacji, przy czym wymaga odpowiedniego dostosowania warunków pracy, stylu zarządzania i sposobu komunikacji do ich potrzeb. W praktyce organizacje biznesowe podejmują również inicjatywy polegające na dostosowaniu sposobu oferowania produktów i usług z uwzględnieniem specyfiki osób neuro różnorodnych. Oryginalność podejścia przyjętego w niniejszym artykule polega na traktowaniu tych dostosowań jako innowacji społecznych o charakterze organizacyjnym i procesowym. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia koncepcji neuroróżnorodności w zarządzaniu za pomocą przykładów innowacji społecznych o charakterze organizacyjnym i procesowym realizowanych przez organizacje biznesowe w Polsce.

Słowa kluczowe: neuroróżnorodność, zatrudnienie, innowacje społeczne

Kod klasyfikacji JEL: M140

Wprowadzenie

Koncepcja neuroroznorodności początkowo odnosiła się do różnic poznawczych związanych z autyzmem (Singer, 1999, za: Jaarsma, Welin, 2012, s. 20), a następnie także innych odmienności neurorozwojowych, tj. ADHD, dysleksja, dyskalkulia i in. Ze względu na odmienne uwarunkowania i cechy charakterystyczne każdej z wymienionych, za zasadne uznano skoncentrowanie się w artykule na pierwotnie łączonym z neuroroznorodnością – autyzmie. Założenie to wymaga uściślenia, że koncepcja neuroroznorodności dotyczy wysokofunkcjonujących, czyli posiadających umiejętność komunikacji werbalnej, osób z autyzmem (Jaarsma, Welin, 2012, s. 20).

W naukach o zarządzaniu i jakości niewielu badaczy zajmuje się problematyką neuroroznorodności, jednak dotychczasowe ustalenia oparte na wynikach badań empirycznych jednoznacznie wskazują na wiele korzyści społecznych (Hedley, Uljarević, Hedley, 2017, s. 295–311) oraz istotne znaczenie dla konkurencyjności (Austin, Pisano, 2017, s. 96–103) i poprawy wizerunku organizacji (Whelpley, Perrault, 2021, s. 210, 213, 215) zatrudniających i angażujących się w programy wspierające osoby neurorozrodne. Uczestnictwo osób neurorozrodnych w organizacjach pozwala wykorzystać ich szczególne umiejętności, tj.: dostrzegania szczegółów i większą koncentrację na nich uwagi (Lorenz, Heinitz, 2014, za: Roberson i in., 2021, s. 409), zapamiętywania i rozpoznawania wzorów (Austin, Pisano, 2017, s. 97), predyspozycje w zakresie prac zrutynizowanych oraz kreatywność (Grandin, Panek, 2021, s. 163–178, 266, 267) niezbędną w procesie poszukiwania rozwiązań problemów (Wong i in., 2018, s. 15–30, za: Roberson i in., 2021, s. 407). Zatrudnienie autystów niewątpliwie wymaga również odpowiedniego dostosowania warunków pracy, stylu zarządzania i sposobu komunikacji (Austin, 2018, za: Krzemińska i in., 2019, s. 455, 456), co może być traktowane jako innowacje o charakterze organizacyjnym. Ponadto część podejmowanych przez organizacje działań służących wspieraniu osób neurorozrodnych można uznać za innowacje społeczne o charakterze procesowym. Celem artykułu jest pokazanie znaczenia koncepcji neuroroznorodności w zarządzaniu poprzez egzemplifikację przykładów innowacji społecznych o charakterze procesowym i organizacyjnym (*Podręcznik Oslo 2018*, 2018) ukierunkowanym na wspieranie osób neurorozrodnych.

Istota i skala występowania autyzmu

Zgodnie z danymi Centers for Disease Control and Prevention w Stanach Zjednoczonych autyzm diagnozowany jest u 1 na 54 dzieci (Wright, 2020). W Europie

diagnozę autyzmu stawia się u 1 na 100 dzieci (polskiautyzm.pl, 2020) oraz szacuje się, że w Unii Europejskiej autyzmem dotknięte jest 5 mln osób (0,6%). Warto przy tym wskazać na dynamiczny wzrost liczby diagnoz autyzmu, bowiem w latach 80. XX w. na świecie był on rozpoznawany u 1 na 2000 dzieci (0,05%). W Polsce liczbę osób z autyzmem szacuje się na 45 tys., jednak dane te mogą być niedokładne, ponieważ proces diagnozowania autyzmu rozpoczęto w latach 80. ubiegłego wieku, a w systemie orzekania o niepełnosprawności jego specyfikę uwzględniono dopiero w 2010 r. W świetle danych pochodzących z Elektronicznego Krajowego Systemu Monitoringu Orzekania o Niepełnosprawności orzeczenia o autyzmie lub zespole Aspergera stanowią 20% wszystkich wydanych w latach 2010–2019 orzeczeń o niepełnosprawności (Najwyższa Izba Kontroli, 2020, s. 6).

Autyzm po raz pierwszy został rozpoznany i opisany jako ciężka choroba umysłowa przez Leo Kanner'a w 1943 r. w artykule *Autistic Disturbances of Affective Contact*. Zgodnie z obecnie obowiązującą klasyfikacją zaburzeń psychicznych Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego spektrum zaburzeń autystycznych¹ jest diagnozowane na podstawie rozpoznanych we wczesnym dzieciństwie:

- I. Klinicznie znaczących, stałych nieprawidłowości w obrębie komunikacji społecznej i interakcji. tj.:
 - 1) wyraźnych deficytów w komunikacji werbalnej i niewerbalnej wykorzystywanej w interakcjach społecznych,
 - 2) braku wzajemności społecznej,
 - 3) nieumiejętności rozwijania i utrzymywania relacji z rówieśnikami właściwej dla poziomu rozwoju.
- II. Ograniczonych, powtarzalnych wzorców zachowań, zainteresowań i aktywności objawiających się poprzez co najmniej dwa z poniższych objawów:
 - 1) stereotypowe zachowania motoryczne lub werbalne bądź nietypowe zachowania sensoryczne,
 - 2) nadmierne przywiązanie do rutyny i zrytualizowanych wzorców zachowania,
 - 3) ograniczone zainteresowania.

Należy w tym kontekście zauważyć, że pomimo iż objawy autyzmu są widoczne w wymienionych sferach, ich nasilenie oraz stopień ich wpływu na codzienne funkcjonowanie u poszczególnych osób może być bardzo zróżnicowane, dlatego do ich opisania używa się trójstopniowej skali klasyfikacji (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 2013, s. 50–59).

Zgodnie z koncepcją neuroróżnorodności autyzm, jako mniej typowy model rozwojowy, charakteryzuje się odmiennością mechanizmów poznawczych o określonych zaletach (Silberman, 2017, s. 23), tj. zdolność dostrzegania szczegółów i większa

¹ Obejmujące zaburzenia autystyczne, zespół Aspergera i PDD – NOS.

koncentracja na nich uwagi, pozwalająca na przyswojenie większej ilości informacji (Lorenz, Heinitz, 2014, za: Roberson i in., 2021, s. 409). Umiejętności wyizolowanego dostrzegania i zapamiętywania detali wraz z myśleniem skojarzeniowym autystów pozwalają na rozpoznanie elementów i relacji niedostrzegalnych dla osób neurotypowych, co zwiększa ich kreatywność (Grandin, Panek, 2021, s. 163–178), niezbędną w procesie poszukiwania rozwiązań problemów (Wong i in., 2018, s. 15–30, za: Roberson i in., 2021, s. 407), w szczególności o dużym poziomie złożoności (Grandin, 2009, s. 1439, za: Roberson i in., s. 409, 410). Te unikalne cechy mogą przyczyniać się do skutecznej realizacji celów organizacji oraz wzmacniać jej zdolność konkurowania na rynku.

Osoby neuroróżnorodne wyróżniają się również nadwrażliwością na bodźce sensoryczne. Skalę trudności z przetwarzaniem bodźców sensorycznych oddaje stwierdzenie T. Grandin opisujące funkcjonowanie w „alternatywnej rzeczywistości sensorycznej” (Grandin, Panek, 2021, s. 99, 102). Z trudnościami sensorycznymi związane jest przywiązanie do schematów zachowań, rutyny i brak elastyczności (Prizant, Fields-Meyer, 2017, s. 32). W kontekście organizacyjnym dążenie do ustrukturyzowania może się jednak przełożyć na ścisłe przestrzeganie zasad i reguł (Baron-Cohen i in., 2009, s. 1377–1383).

Z powodu trudności, jakich doświadczają autyści, ich zatrudnienie wymaga dostosowań warunków pracy. Jednym z nich może być zapewnienie wsparcia emocjonalnego, które wynika z labilności emocjonalnej osób neuroróżnorodnych. Ze względu na to kontrolowanie otoczenia, dążenie do zapewnienia niezmienności jest dla autystów strategią zachowania stabilności emocjonalnej. Dążenie do zapewnienia przewidywalności u osób neuro różnorodnych znajduje wyraz w trudnościach w kontaktach społecznych, które są nieprzewidywalne, zatem uczestnictwo autystów w nich może wymagać ograniczenia liczby interakcji interpersonalnych (Prizant, Fields-Meyer, 2017, s. 28, 32, 34, 37, 56, 82, 86, 99, 146).

Reasumując, stwierdza się, że uwarunkowane neurologicznie cechy autystów związane z dostrzeganiem i zapamiętywaniem szczegółów, myśleniem skojarzeniowym, orientacją zadaniową i przywiązaniem do schematów zachowań mogą stanowić kompetencje komplementarne względem umiejętności osób neurotypowych i przydatne w procesie realizacji celów. Postrzeganie w ten sposób cech charakterystycznych autystów jest zgodne z koncepcją neuroróżnorodności i pozwala na świadome wykorzystywanie ich mocnych stron w organizacji. Zatrudnienie autystów może wносить istotny, wartościowy wkład w funkcjonowanie organizacji i w określonych, odpowiednich dla nich warunkach organizacyjnych zapewniać osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Grandin, Panek, 2021, s. 264, 265). Biorąc pod uwagę znaczną dynamikę wzrostu liczby diagnoz autyzmu oraz korzyści płynące z zatrudnienia autystów, zarządzanie neuroróżnorodnością w organizacji można uznać za

obszar innowacji społecznych o charakterze organizacyjnym. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione dane dotyczące zatrudnienia autystów oraz przykłady innowacji organizacyjnych w zakresie neuroróżnorodności.

Zatrudnienie osób neuroróżnorodnych – ustalenia badaczy

Do międzynarodowych przedsiębiorstw zatrudniających osoby neuroróżnorodne należą: SAP, Hewlett Packard Enterprise (HPE), Microsoft, Willis Towers Watson, Ford i EY. Wśród korzyści z zatrudnienia autystów firmy te odnotowują przykładowo następujące: wzrost wydajności, poprawę jakości, zwiększenie innowacyjnych możliwości i zaangażowania pracowników (Austin, Pisano, 2017, s. 96–103).

W polskim systemie prawnym przedsiębiorstwa i instytucje wykazujące zatrudnienie miesięczne na poziomie równym i większym niż 25 etatów mają prawny obowiązek zatrudniania minimum 6% osób niepełnosprawnych, do których zalicza się osoby z autyzmem. W przeciwnym razie są przewidziane kary w postaci wpłaty na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w wysokości 40% wartości najniższej pensji za każdego brakującego pracownika. Zatrudnienie autystów pozwala uniknąć tych kar finansowych, a ponadto daje możliwość uzyskania dofinansowania ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych z możliwością przeznaczenia na:

- dopłaty do wynagrodzenia dla pracownika z autyzmem (w zależności od stopnia jego niepełnosprawności do 220% wysokości najniższego wynagrodzenia, które może pokryć nawet 75% wartości faktycznie ponoszonych kosztów pracy),
- stworzenie i przystosowanie miejsca pracy (w tym wypadku również pokryte może zostać większość kosztów).

Poza wymiernymi korzyściami finansowymi zatrudnienie osób z autyzmem istotnie wpływa na wizerunek społecznie odpowiedzialnej organizacji zaangażowanej w rozwiązywanie problemów społecznych oraz zrównoważony rozwój społeczny i ekonomiczny. Jest to aspekt dostrzegany i doceniany przez nabywców, którzy chętniej kupują produkty społecznie odpowiedzialnych firm. Najważniejszą korzyścią jest w tym kontekście możliwość korzystania z wymienionych wcześniej specyficznych, unikalnych umiejętności osób neuroróżnorodnych.

Pomimo wymienionych korzyści w praktyce zarządzania identyfikuje się trudności w zakresie partycypowania osób neuroróżnorodnych w organizacjach, wyrażające się w niskiej stopie zatrudnienia (Roux i in., 2015, za: Krzemińska i in., 2019, s. 453) i związane z brakiem dostosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do specyfiki ich funkcjonowania (Wehman i in., 2016, s. 61–72). W Polsce współczynnik zatrudnienia osób z autyzmem utrzymuje się na poziomie niższym niż 1%,

a większość autystów jest zatrudnionych poza otwartym rynkiem. Zgodnie z wynikami kontroli przeprowadzonej przez NIK w wybranych województwach w 2018 r. w 9 Zakładach Aktywności Zawodowej w Polsce było zatrudnionych zaledwie 45 osób z autyzmem i zespołem Aspergera (Najwyższa Izba Kontroli, 2020, s. 6). Z kolei brak dostosowania miejsca pracy w szczególności dotyczy wykorzystywania powszechnie stosowanych metod rekrutacji i selekcji, tj. rozmowy kwalifikacyjne, które nie uwzględniają różnic poznawczych i nie pozwalają rozpoznać predyspozycji autystów (Austin, Pisano, 2017, s. 97; Szulc i in., 2021). Ch.E. Whelpley i E. Perrault wskazują, że dopasowanie strategiczne między warunkami wewnętrznymi związanymi ze wsparciem osób podejmujących decyzje strategiczne w organizacji i zewnętrznymi, określonymi oczekiwaniami otoczenia, wyjaśnia zróżnicowanie efektów zatrudnienia autystów i osiągniętych przez organizację wyników finansowych (Whelpley, Perrault, 2021, s. 217).

Przyczyną niskiego zatrudnienia jest ciągle mała znajomość specyfiki autyzmu, potencjału autystów i korzyści z ich zatrudnienia wśród pracodawców i organizacji otoczenia rynku pracy (Fundacja SYNOPSIS, 2012). Może to być również związane z niedostatecznym wsparciem przygotowania zawodowego osób z autyzmem i zespołem Aspergera. Zdobywanie i przywracanie umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia w Polsce odbywa się w ramach systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej, poprzez uczestnictwo w Warsztatach Terapii Zajęciowej. W 2018 r. w Polsce osoby z autyzmem i zespołem Aspergera stanowiły zaledwie 2% uczestników Warsztatów Terapii Zajęciowej (łącznie 211 osób w całym kraju), z których tylko 22% oferowało dla nich wsparcie (Najwyższa Izba Kontroli, 2020, s. 9, 11).

Przedstawione dane wskazują na istotność problematyki zarządzania neuro różnorodnością, które jest dużym wyzwaniem organizacyjnym, również z powodu niedostatecznej pomocy instytucjonalnej w zakresie wspierania aktywności zawodowej autystów. Z tego powodu zatrudnienie autystów oraz związane z nim dostosowanie warunków pracy i inne przedsięwzięcia służące aktywizacji zawodowej tej grupy mogą być uznane za innowacje społeczne o charakterze organizacyjnym. Innowacje społeczne to szerokie pojęcie odnoszące się do innowacji w obszarze produktów, procesów i modeli biznesowych, które mają na celu współtworzenie efektywnych rozwiązań problemów społecznych (Fundacja Rozwoju Innowacji Społecznych, 2022). W dalszej części zostaną przedstawione przykłady inicjatyw, które można uznać za innowacje społeczne w obszarze neuro różnorodności o charakterze organizacyjnym.

Innowacje organizacyjne w zakresie neuroróżnorodności

W Polsce z inicjatywy Fundacji SYNAPSIS od listopada 2010 r. do końca 2012 r. był realizowany projekt „Zatrudnij Asa”, którego pełna nazwa brzmi „Implementacja skutecznych europejskich systemów funkcjonowania ekonomii społecznej w zakresie wprowadzania osób z autyzmem na polski rynek pracy” w ramach działania 7.4 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Był to pierwszy program ukierunkowany na aktywizację zawodową osób z zespołem Aspergera i wysokofunkcjonujących osób z autyzmem w województwie mazowieckim. Uczestnicy projektu w jego trakcie odbyli treningi kompetencji społecznych i warsztaty rozwijające umiejętności komunikacyjne oraz doskonalili kompetencje zawodowe w zakresie obsługi komputera i prac biurowych. Następnie odbyli pięćdziesięciogodzinne staże zawodowe w działach i zespołach firm i instytucji publicznych, dopasowanych do ich zainteresowań i kompetencji (Fundacja SYNAPSIS, 2012). W rezultacie realizacji projektu opracowano Model programu aktywizacji społecznej i zawodowej osób z zespołem Aspergera i wysokofunkcjonujących osób z autyzmem.

W Polsce pierwszą organizacją biznesową zatrudniającą autystów jest prowadzona przez Fundację Ergo Sum, działająca od 2016 r. w Warszawie przy ul. Grójeckiej 68, klubokawiarnia „Życie jest fajne”. Organizacja zapewnia pracę oraz terapię umiejętności życiowych i społecznych 20 pracownikom z autyzmem oraz jest miejscem integracji osób z różnych środowisk. W klubokawiarni odbywają się liczne wydarzenia kulturalne i społeczne – koncerty, wernisaże i wystawy plastyczne, spotkania miłośników gier planszowych, warsztaty (np. nauka języka migowego), debaty i panele dyskusyjne. Fundacja Ergo Sum, która prowadzi klubokawiarnię, planuje docelowo uruchomić nowe przedsięwzięcia gospodarcze dające dorosłym autystom zatrudnienie oraz możliwość terapii i rozwoju, a także Ośrodek Edukacji i Terapii Dorosłych Niskofunkcjonujących Autystów (*Klubokawiarnia Życie jest fajne – miejsce pracy dorosłych autystów*, 2022).

Inną klubokawiarnią zatrudniającą osoby niepełnosprawne, w tym autystów, jest Cafe Równik we Wrocławiu. Inicjatywa powstała dla zapewnienia zatrudnienia i dalszej terapii objętym opieką ośrodka terapeutycznego przy placu Świętego Macieja. Założenia przedsięwzięcia to integracja społeczna niepełnosprawnych, bezpośredni kontakt z gośćmi pełniącymi rolę swoistych terapeutów komunikacji społecznej, atmosfera równości emocjonalno-poznawczej i szacunek dla indywidualności. W kawiarni odbywają się wydarzenia kulturalne, w organizację których aktywnie są włączani zatrudnieni niepełnosprawni (*Cafe Równik*, 2022).

Osoby z autyzmem zatrudnia również przedsiębiorstwo społeczne „Dalej Razem sp. z o.o.”, którego właścicielem jest Stowarzyszenie Pomocy Osobom Autystycznym

„Dalej Razem” działające od 2013 r. Działalność przedsiębiorstwa jest zdywersyfikowana i obejmuje:

- Dalej Razem Edu – portal dla osób pracujących z autystami zawierający szkolenia, filmy, pomoce terapeutyczne, propozycje komunikacji alternatywnej,
- Markę Paluszki Gryczane – wypieki bezglutenowych paluszków dedykowanych autystom, którym zaleca się dietę bezmleczną, bezglutenową i bezcukrową oraz wszystkim dbającym o zdrowie; interesującym faktem jest to, że przepis na paluszki pochodzi od jednej z mam dzieci autystycznych, która została uwieczniona na logotypie – przepis odpowiednio zmodyfikowano i przystosowano do masowej produkcji (Gryka, 2022),
- WYDRUKUJEMY.TO – drukarnia internetowa oraz stacjonarna w Zielonej Górze specjalizująca się w: druku naklejek, niskonakładowym druku cyfrowym wizytówek, ulotek, spersonalizowanych zaproszeń, dyplomów, wydrukach wielkoformatowych oraz gadżetach reklamowych (Wydrukujemy.to, 2022),
- Oby! – płócienne torby z nadrukami (Dalejrazem, 2022).

Firma jest laureatem konkursów, w tym została doceniona za orientację prospołeczną m.in. następującymi certyfikatami i wyróżnieniami:

- certyfikat „Zakup Prospołeczny” jako pierwsza firma w województwie lubuskim,
- Forbes wymienił firmę wśród dziesięciu najciekawszych start-upów społecznych w Polsce,
- firmę wymieniono w raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2013. Dobre praktyki” oraz „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki” jako „praktyka wieloletnia”,
- laureat konkursu Fundacji Ashoka „Społeczny Start-up” (2015),
- laureat ogólnopolskiego konkursu Lodołamacze 2017 w kategorii „Otwarty rynek”,
- laureat pierwszej edycji konkursu Lubuski Włócznik – Lider Biznesu Społecznego (2016) (Wydrukujemy.to, 2022).

Poza przedstawionymi przykładami inicjatyw na rzecz aktywizacji zawodowej autystów zaczerpniętymi z praktyki gospodarczej, realizowane na gruncie zarządzania badania empiryczne ukazują praktyki związane z dostosowaniem miejsca pracy do specyfiki osób neuro różnorodnych, które mogą być uznane za innowacje organizacyjne. Należy do nich:

- Zastosowanie technologii cyfrowej do wspomagania rozwiązywania problemów psychicznych, trudności w interakcjach społecznych autystów oraz integracji organizacyjnej osób neuro różnorodnych, a także wspieranie transformacji cyfrowej dzięki wykorzystaniu umiejętności pracowników autystycznych (Walkowiak, 2021; Mpofo i in., 2019).
- Wypracowanie odpowiedniej strategii rekrutacji i selekcji (Carrero, Krzemińska, Härtel, 2019), w tym rezygnacja z rozmów kwalifikacyjnych, zaprojektowanie

przestrzeni biurowej uwzględniającej wrażliwość sensoryczną, w tym zmiana instalacji oświetlenia, zaopatrzenie w słuchawki zapobiegające nadmiernej stymulacji słuchowej (Austin, Pisano, 2017, s. 96–103), przejrzysta struktura pracy oraz jasne kanały komunikacji (Szulc i in., 2021).

- Dopasowanie stylu kierowania do indywidualnych uwarunkowań jednostek oraz większa wrażliwość na indywidualne potrzeby (Austin, Pisano, 2017, s. 96–103).

Innowacje procesowe w obszarze neuroróżnorodności

Innowacje procesowe w zakresie neuroróżnorodności są związane ze sposobem oferowania produktów lub usług przez organizacje biznesowe uwzględniającym specyfikę autyzmu, w tym w szczególności trudności z przetwarzaniem bodźców sensorycznych.

„Kino przyjazne sensorycznie” jest przykładem innowacji o charakterze procesowym, której celem jest umożliwienie korzystania z oferty kulturalnej przez dzieci, młodzież i dorosłych z autyzmem oraz ich rodziców. Działanie ma przyczynić się do pozytywnego podejścia do osób z autyzmem i zwiększania rozumienia ich specyficznych potrzeb. Inicjatywę podjęły 27 stycznia 2018 r. Cinema City, Autypilot – podróże w świat dzieci z autyzmem i Fundacja Pomoc Autyzm. Realizacja innowacji polega na organizowaniu cyklicznych projekcji filmowych, które uwzględniają specyficzne trudności osób ze spektrum autyzmu poprzez dostosowanie warunków na sali:

- pokaz odbywa się w godzinach porannych,
- sala jest wypełniona częściowo, przygaszone są światła, a dźwięk jest cichszy,
- nie obowiązuje zasada całkowitej ciszy na widowni.

Dla osób z autyzmem są oferowane bilety ulgowe, a ich opiekunowie nie ponoszą odpłatności (*Kino przyjazne sensorycznie*, 2022).

Odpowiedzią na nadwrażliwość sensoryczną autystów są „godziny ciszy”, podczas których w sklepach jest wyłączana muzyka, komunikaty sklepowe i telewizory oraz zostaje przyciemnione światło. W niektórych sklepach są uruchamiane dodatkowo specjalnie oznaczone kasy. Ma to umożliwić dokonanie zakupów przez osoby z autyzmem w sprzyjających dla nich warunkach. Działanie to wprowadziły m.in.:

- Auchan, z inicjatywy hipermarketu w Częstochowie we współpracy ze Stowarzyszeniem „Daj mi czas” na początku kwietnia 2019 r. z okazji Światowego Dnia Wiedzy o Autyzmie,
- Galeria Katowicka, w której „godziny ciszy” obowiązują w każdą sobotę między 9:00 a 11:00,
- IKEA, gdzie „godziny ciszy” przypadają w każdy wtorek w godzinach 15:00–17:00,

- Lidl wprowadził kasy pierwszeństwa dla autystów oraz wyłączenie muzyki i komunikatów w każdy piątek w godzinach 8:00–10:00 oraz sobotę od 19:00 do 21:00 (*Lidl wprowadza „ciche godziny” we wszystkich sklepach...*, 2022),
 - sieć Stokrotka przystąpiła do akcji w listopadzie 2020 r., ustalając „godziny ciszy” w każdą środę od 8:00 do 10:00 i w każdą sobotę w godzinach 17:00–19:00; w tym czasie osoby ze spektrum będą miały pierwszeństwo w obsłudze we wszystkich kasach (*Stokrotka wprowadza we wszystkich swoich sklepach „ciche godziny”*, 2022).
- Praktyki wymienionych organizacji biznesowych są wyrazem zrozumienia różnic poznawczych charakteryzujących osoby neuro różnorodne i ich uwzględnienia w prowadzonej działalności dla zapewnienia pełnego uczestnictwa tych osób w życiu społecznym.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono przykłady działań różnych organizacji biznesowych funkcjonujących w Polsce ukierunkowanych na wspieranie osób neuro różnorodnych oraz praktyk organizacyjnych służących dostosowaniu warunków pracy do ich potrzeb. W świetle dynamicznie rosnącej liczby diagnozowanych przypadków autyzmu, skrajnie niskiego współczynnika zatrudnienia autystów w Polsce oraz korzyści dla organizacji z zatrudniania osób neuro różnorodnych przedsięwzięcia te mogą być uznane za innowacje społeczne o charakterze procesowym lub organizacyjnym. Te pierwsze są związane ze sposobem oferowania produktów lub usług dostosowanym do potrzeb osób neuro różnorodnych. Z kolei innowacje społeczne o charakterze organizacyjnym są ukierunkowane na wspieranie aktywności zawodowej osób neuro różnorodnych, ich zatrudnianie i dostosowanie warunków pracy do ich potrzeb. Przedstawione w artykule przykłady przedsięwzięć, choć nieliczne, przyniosły istotne korzyści samym zainteresowanym, organizacjom w nich uczestniczącym oraz przyczyniły się do zwiększenia znajomości specyfiki autyzmu w społeczeństwie.

Bibliografia

- Austin, R.D. (2018). *Hart Schaffner Marx: Neurodiversity employment at a classic American suit maker*. Ivey Business School case 9B14C048.
- Austin, R.D., Pisano, G.P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.

- Baron-Cohen, S., Ashwin, E., Ashwin, C., Tavassoli, T., Chakrabarti, B. (2009). Talent in autism: Hyper-systemizing, hyper-attention to detail and sensory hypersensitivity. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 364, 1377–1383.
- Carrero, J., Krzemińska, A., Härtel, Ch.E.J. (2019). The DXC technology work experience program: disability-inclusive recruitment and selection in action. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 535–542.
- Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (2013). Fifth Edition Washington, DC London, England American Psychiatric Association.
- Grandin, T. (2009). How does visual thinking work in the mind of a person with autism? A personal account. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological Sciences*, 364, 1439.
- Grandin, T., Panek, R. (2021). *Mózg autystyczny. Podróż w głąb niezwyklej umyśłów*. Kraków: Copernicus Center Press.
- 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*. New York: Springer, 295–311.
- Jaarsma, P., Welin, S. (2012). Autism as a Natural Human Variation: Reflections on the Claims of the Neurodiversity Movement. *Health Care Analysis*, 20(1), 20.
- Krzemińska, A., Austin, R.D., Bruyère, S.M., Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25, 453, 455, 456.
- Lorenz, T., Heinitz, K. (2014). Aspergers – different, not less: Occupational strengths and job interests of individuals with Asperger's Syndrome. *PloS ONE*, 9(6).
- Mpofu, E., Tansey, T., Mpofu, N., Tu, W., Li, Q. (2019). Employment Practices with People with Autism Spectrum Disorder in the Digital Age. W: *Theory, Research and Dynamics of Career*. Wellbeing, 309–326.
- Najwyższa Izba Kontroli (2020). *Wsparcie osób z autyzmem i zespołem Aspergera w przygotowaniu do samodzielnego funkcjonowania. Informacja o wynikach kontroli*. Warszawa.
- Prizant, B.M., Fields-Meyer, T. (2017). *Niezwyyczajni ludzie. Nowe spojrzenie na autyzm*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Roberson, Q., Quigley, N.R., Vickers, K., Bruck, I. (2021). Reconceptualizing Leadership From a Neurodiverse Perspective. *Group & Organization Management*, 46(2), 407, 409, 410.
- Roux, A.M., Shattuck, P.T., Rast, J.E., Rava, J.A., Anderson, K.A. (2015). *National autism indicators report: Transition into young adulthood. Life Course Outcomes Research Program*. Philadelphia: AJ Drexel Autism Institute, Drexel University.
- Silberman, S. (2017). *Neuroplemiona. Dziedzictwo autyzmu i przyszłość neuroróżnorodności*. Białystok: Wyd. Vivante.
- 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. W: M. Corker, S. French (Eds.), *Disability Discourse*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press, 59–67.

- Szulc, J.M., Davies, J., Tomczak, M.T., McGregor, F.L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations*, 43(4), 858–872.
- 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*, 168.
- Wehman, P., Brooke, V., Brooke, A.M., ..., Avellone, L. (2016). Employment for adults with autism spectrum disorders: a retrospective review of a customized employment approach. *Research in Developmental Disabilities*, 53–54, 61–72.
- Whelpley, Ch.E., Perrault, E. (2021). Autism at work: How internal and external factors influence employee outcomes and firm performance. *Journal of General Management*, 46(3), 210, 213, 215, 217.
- Wong, P.S., Donnelly, M., Neck, P.A., Boyd, B. (2018). Positive autism: Investigation of workplace characteristics leading to a strengths-based approach to employment of people with autism. *Review of International Comparative Management*, 19(1), 15–30.

Źródła internetowe

- Autyzm – czym jest autyzm?* (2021), <https://polskiautyzm.pl/autyzm/> (dostęp: 1.06.2021).
- Cafe Równik* (2022), <http://typowro.pl/cafe-rownik/> (dostęp: 27.02.2022).
- Dalejrazem* (2022), <https://oby.dalejrazem.pl/> (dostęp: 10.02.2022).
- Fundacja Rozwoju Innowacji Społecznych (2022). *Innowacje społeczne*, <http://www.innowacje-spoleczne.org.pl/innowacje-spoleczne.html> (dostęp: 19.02.2022).
- Fundacja SYNAPSIS (2012). *Niewidzialni. Osoby z autyzmem na rynku pracy w Polsce*, <https://publicystyka.ngo.pl/niewidzialni-osoby-z-autyzmem-na-ryнку-pracy-w-polsce> (dostęp: 9.02.2022).
- Gryka* (2022), <https://gryka.org/> (dostęp: 10.02.2022).
- Kino przyjazne sensorycznie* (2022), <https://www.cinema-city.pl/static/pl/pl/kino-przyjazne-sensorycznie> (dostęp: 17.02.2022).
- Klubokawiarnia Życie jest fajne – miejsce pracy dorosłych autystów* (2022). Facebook.com (dostęp: 12.02.2022).
- Lidl wprowadza „ciche godziny” we wszystkich sklepach. Wsparcie dla klientów ze spektrum autyzmu* (2022), <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/lidl-ciche-godziny-we-wszystkich-sklepach-dla-klientow-ze-spektrum-autyzmu-jakie-godziny-i-dni-zmiany-i-udogodnienia> (dostęp: 19.02.2022).
- Podręcznik Oslo 2018* (2018), [podrecznik_oslo_2018_internet.pdf](https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/podręcznik-oslo-2018-internet.pdf) (dostęp: 25.02.2022).
- Stokrotka wprowadza we wszystkich swoich sklepach „ciche godziny”* (2022), <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/stokrotka-ciche-godziny> (dostęp: 19.02.2022).
- Wright, J. (2020). *Autism prevalence in the United States explained, Autism rates in the United States explained*, <https://www.spectrumnews.org/news/autism-rates-united-states-explained/?msclkid=330e77d8a86e11eca1fef84708d6e050> (dostęp: 25.05.2021).
- Wydrukujemy.to* (2022), <https://wydrukujemy.to/o-nas/> (dostęp: 10.02.2022).

Abstract

Social Innovation in the Area of Neurodiversity

The article presents selected initiatives aiming to support neurodiverse people, considered as examples of social innovation. The concept of neurodiversity refers to autism as “naturally occurring types of cognitive mechanisms with specific advantages that have contributed to the development of technology and culture” (Silberman, 2017, p. 23). First, the scale of the occurrence and the adopted understanding of autism is presented. Then, the features of autism are characterized in terms of participation in the organization. Finally, examples of organizational and process innovations related to the adaptation of working conditions and methods of delivering products and services to the needs of neurodiversity are presented.

Keywords: neurodiversity, employment, social innovation

Dr Mariola Wiater

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Katedrze Zarządzania Procesowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe autorki dotyczą zarządzania organizacjami, w tym implementacji koncepcji neuroróżnorodności na gruncie zarządzania oraz kulturowych uwarunkowań zarządzania zmianą organizacyjną.

e-mail: wiaterm@uek.krakow.pl

ORCID: 0000-0001-9553-2517