

تنوع عصبی؛ پیش به سوی خلق یک محیط کاری فراگیر

رضا طهماسبی^۱ ابوالفضل گائینی^۲ فاطمه حاج کریمی^۳

تاریخ دریافت: 1399/3/25 تاریخ پذیرش: 1399/6/25

چکیده

اصطلاح تنوع عصبی برای ارائه یک زیرمجموعه به شدت در حال رشد از شمول و تنوع سازمانی استفاده می‌شود که می‌خواهد استعداد افرادی که متفاوت فکر می‌کنند را در آغوش بگیرد و به حداکثر برساند. تنوع عصبی این ایده است که شرایط شناختی هم چون اوتیسم، ADHA، خوانش‌پریشی و کنش‌پریشی گونه‌های طبیعی در روشی است که افراد فکر می‌کنند و اطلاعات پردازش می‌کنند. که در این مقاله توضیح مختصری از هر یک از این مقوله‌ها ارائه و به نقاط قوت و چالش‌های بالقوه افراد مبتلا، در سازمان پرداخته شده است. اگرچه در گذشته هرکدام از این موارد در یک مدل پزشکی و تحت عنوان یک اختلال بررسی می‌گشته است، اما امروزه جامعه سازمانی باید تنها بعنوان یک تفاوت به آنها بنگرد. تفاوتی که می‌تواند به جای کنار گذاشته شدن، برای سازمان سودمند بوده و مانند هر تنوع دیگری باعث کسب مزیت رقابتی سازمان گردد. هدف این مقاله، با استفاده از روش مرور نظام مند معرفی همین تنوع، و ارائه راهنمایی جهت خلق یک محیط کاری فراگیر، مبتنی بر مدل اجتماعی ناتوانی است؛ مدلی که بیان می‌کند افراد تنوع عصبی ناتوان هستند، زیرا جامعه و محیط‌های کاری صرفاً به نفع افراد طبیعی سازماندهی می‌شوند.

واژه‌های اصلی: تنوع، تنوع عصبی، اوتیسم، محیط کاری فراگیر

۱. مقدمه

اصطلاح تنوع عصبی برای ارائه یک زیرمجموعه به شدت در حال رشد از شمول و تنوع سازمانی استفاده می‌شود که می‌خواهد استعداد افرادی که متفاوت فکر می‌کنند را در آغوش بگیرد و به حداکثر برساند. تنوع عصبی این ایده است که شرایط شناختی هم چون اوتیسم، ADHA، خوانش‌پریشی و کنش‌پریشی گونه‌های طبیعی در روشی است که افراد فکر می‌کنند و اطلاعات پردازش می‌کنند. تنوع عصبی هم با سختی‌هایی که افراد دارای این شرایط، ممکن است در محیط کار با آن مواجه شوند، شناسایی می‌شود، هم با نقاط قوت منحصربه‌فردی که از این سبک تفکر متفاوت، نشأت می‌گیرد. (GMB، ۲۰۱۸)

تنوع عصبی همیشه در کنار ما بوده است. کارکنانی که متفاوت فکر می‌کنند اغلب نقاط قوت قابل توجهی دارند که می‌توانند با آنها ارزش واقعی را به محیط کارشان بیاورند. متأسفانه، بیشتر مکان‌ها و عملیات کاری به گونه‌ای طراحی نشده‌اند که این متغیرهای طبیعی را شامل شوند. با این حال، چه این موضوع در نظر گرفته شود چه خیر، این شکل از مستثنی کردن موانعی را ایجاد می‌کند که به نوبه خود منجر به تبعیض، فشار و عملکرد پائین می‌گردد. نیاز به ایجاد محیط‌های فراگیر، موضوعی است که اهمیت روبه رشدی دارد هم به دلیل مورد توجه قرار گرفتن در محافل علمی و شرکت‌هایی که در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی فعالیت دارند، و هم چنین اینکه کارفرمایان نیز بطور فزاینده‌ای تشخیص داده‌اند که جهان کاری نیاز دارد، تغییر کند. (GMB، ۲۰۱۸)

^۱ استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

^۲ استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

^۳ دانشجوی دکتری پردیس فارابی دانشگاه تهران

تنوع عصبی یک حقیقت زیستی از تنوع بیکران عصب شناختی انسانی است. یک طبقه فرعی به سرعت در حال رشد از تنوع سازمانی و گنجایشی که به دنبال پذیرش و حداکثرسازی استعدادهای افرادی است که بطور متفاوت فکر می کنند. اتیسم، دیسلکسیا، ای.دی.اچ.دی و موارد بیشتر که برای مدت طولانی بعنوان یک شرایط پزشکی، آسیب شناسی می شدند تا بهبود یافته و یا حتی درمان شوند، اکنون اشکال طبیعی تنوع عصب شناختی انسانی شناخته شده اند. چیزی که روی دیگر سکه افراد تنوع عصبی نامیده می شود، نقاط قوتی از حل مساله گرفته تا نظرات خلاقانه و تفکر فضایی بصری_ به زودی شناخته می شوند (CIPD, 2018). فقدان آگاهی و درک منجر به این شده است که فرآیندهای استخدام، اقدامات مدیریتی و فضاهای کاری تنها بر پایه افراد (از لحاظ عصب شناختی نرمال^۴)، طراحی شود.

تفاوت عصب شناختی یکی از بی شمار جنبه هایی است که شخصیت را شکل می دهد. افراد تنوع عصبی هم می توانند برای جامعه ارزشمند باشند و هم می توانند در آن مشارکت کنند. (اورلاندو، ۲۰۱۸)

۲. بیان مساله

ناتوانی تا دهه 1990 به طور گسترده ای در مفاهیم توانبخشی، پزشکی، روان شناسی، نیازهای ویژه آموزشی و کار اجتماعی دیده می شد (حسینی، ۲۰۱۴). محققان الگوی اجتماعی، از مشغولیت ذهنی درباره اختلال های افراد فاصله گرفتند و توجه خود را به دلایل محرومیت های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و موانع ارتباطی و روانی معطوف کردند (حسینی، ۲۰۱۴). از نظر الیور^۵، ناتوانی در واقع شامل تمام موانعی است که برای افراد دارای ناتوانی، محدودیت ایجاد می کند، اعم از پیشداوری های فردی تا تبعیض های حقوقی، ساختمان های عمومی مناسب سازی نشده، سیستم های حمل و نقل عمومی که برای عموم قابل استفاده نیست، سیستم آموزشی تفکیک شده (مدارس استثنایی) و دستیابی به مشاغل که در انحصار افراد غیر ناتوان است.

حضور بیش از یک میلیارد فرد دارای ناتوانی در جهان که حدود 15 درصد افراد دنیا را تشکیل می دهند، موضوع ناتوانی را به مسئله مهمی در جوامع تبدیل کرده است. اگر خانواده های این قشر را به این تعداد اضافه کنیم، بیش از دو میلیارد نفر در جهان با ناتوانی زندگی می کنند (سلطانی فر، افتخار، ۲۰۱۳).

افراد دارای ناتوانی با چالش های زیادی در خانواده و جامعه روبه رو هستند؛ یکی از این چالش ها رفتار نامناسب خانواده و مردم است. خانواده ها و مردم رفتار خوبی با آنها ندارند. این مسئله یکی از مسائل مهم رفتار اجتماعی در جامعه به حساب می آید که اشخاص دارای ناتوانی را با چالش های زیادی روبه رو می کند. رفتار نامناسب اجتماعی یکی از عوامل ایجاد مشکلات روحی و روانی و گوشه گیری در اشخاص دارای ناتوانی محسوب می شود (یزدانی، ۲۰۱۰). با پیدایش ضایعه و بروز نشانه های ضعف جسمانی، اتکای افراد دارای ناتوانی بر خود متزلزل می شود و احساس نیاز و وابستگی به دیگران ظاهر می شود و به مرور قوت می یابد (قاسمی، مومنی، خانکه، ۲۰۰۹). وضعیت جسمانی این افراد نباید آنها را از حقوق فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی محروم کند.

با توجه به کمبود مطالعات در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش افراد دارای ناتوانی در جامعه و طردنشدن آنها از سوی افراد غیر ناتوان که مسلماً گام مهمی در حل مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آنهاست، اهمیت انجام چنین پژوهش هایی مشخص می شود. (غفارپور، محمدی، ۱۳۹۶)

پخش در حال رشد اطلاعات حول اتیسم، دیسلکسیا، ای.دی.اچ.دی، آگاهی جهانی را در خصوص تنوع عصبی افزایش داده است. بطور قابل توجهی، تشخیص بیشتر اتیسم_ یک افزایش ۶۰۰ درصدی در طول دو دهه در ایالات متحده_ منجر به پوشش رسانه ای و سیاسی گسترده و توجه به آن به عنوان یک مساله (عالمگیر) شده است. شیوع واضح ای.دی.اچ.دی به سرعت، در طول همین دوره در حال افزایش است. چیزی که امروزه به طور گسترده پذیرفته شده است این است که "اقلیت های عصبی" در کل نماینده درصد زیادی از جمعیت،

^۴ Nerotypicals

^۵ Oliver

احتمالا بیش از ۱۰٪، هستند. این، برای سازمان‌ها بدان معنا است که بیش از یک نفر از ۱۰ نفر متقاضی شغل، مشتریان، کارکنان موجود، احتمالا به نوعی N.D هستند (CIPD,2018).

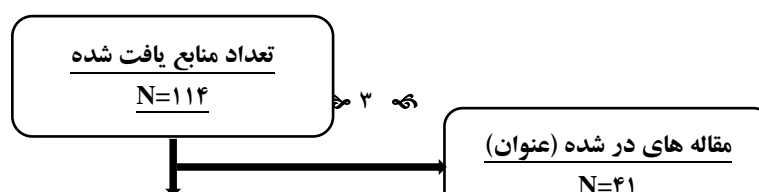
طبق گفته رئیس گروه مراکز روزانه توانبخشی سازمان بهزیستی کشور نیز، براساس اجرای برنامه‌های پایلوت غربالگری اوتیسم در سال‌های گذشته انتظار بر این است که یک درصد جمعیت یعنی حدود ۷۰۰ هزار نفر در کشور مبتلا به طیف خفیف تا شدید اوتیسم باشند که با آمار جهانی برابری می‌کند. براساس آمار ارائه شده از سوی انجمن اوتیسم ایران به ازای هر ۶۵ تولد در کشورهای توسعه یافته، یک کودک با اختلال اوتیسم متولد می‌شود که این نسبت در ایران یک کودک دارای اختلال اوتیسم به ازای هر ۱۵۰ تولد است.

رفتارهای بسیاری از افراد دارای تنوع عصبی، برخلاف مفاهیم رایجی است که برای تعریف یک کارمند خوب به کار می‌رود، از جمله مهارت‌های ارتباطی دوستانه، تیم‌گرایی، هوش هیجانی، متقاعدکنندگی، شخصیتی از نوع شخصیت فروشنده‌ها، توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی، توانایی انطباق با شیوه‌های استاندارد بدون نیاز به تسهیلات ویژه و غیره. این معیارها بطور نظام‌مند مانع ورود افراد دارای سیستم عصبی متفاوت می‌شوند. درحالی‌که برخورداری از افرادی که چیزها را به گونه‌ای متفاوت می‌بینند، و افرادی که شاید بطور کامل متناسب نباشند کمک می‌کند بعنوان یک شرکت بزرگ، در گرایش خود به مشاهده همه چیز از یک جهت، موازنه ایجاد کنیم. اکثر مدیران با مزایایی که سازمان‌ها می‌توانند از تنوع در پیشینه‌ها، تعلیمات انضباطی، جنسیت، فرهنگ و سایر ویژگی‌های کارکنان کسب کنند آشنا هستند. منافع حاصل از تنوع عصبی نیز مشابه، اما مستقیم‌تر است. از آنجا که سرشت افراد دارای سیستم عصبی متفاوت، با افراد عادی فرق دارد، ممکن است دیدگاه‌های جدیدی را در راستای ایجاد یا شناسایی ارزش با خود به یک شرکت بیاورند (آستین و پیسانو، ۲۰۱۷).

همیشه باید بخاطر داشت یک برچسب یک فرد را تعریف نمی‌کند. بین افرادی که در یک برچسب شناختی مشترکند، درجه بالایی از نوسان وجود دارد. افراد زیادی دارای دو یا بیشتر از دو شرایط تنوع عصبی هستند. این شرایط "هم‌پوشانی" به تنوع نیروی کار کمک می‌کند. هیچ دوفنری شبیه هم نیستند. اتحادیه‌ها و کارفرمایان هرگز نباید موضوعاتی درباره تجربیات، الزامات یا قابلیت‌های شخصی براساس یک برچسب بسازند. وقتی شخصی نیاز به حمایت دارد، بهترین نقطه شروع، گوش کردن به آنها در جایی است که مقتضی است و همچنین انجام ارزیابی‌های تخصصی مناسب درخصوص الزامات آن شخص. (GMB, ۲۰۱۸). لذا با توجه به مباحث ذکر شده ضروری است جامعه، سازمان‌ها، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و سایر ذی‌نفعان، در خصوص این پدیده، مواجهه‌ای آگاهانه داشته و ضمن پذیرش آن، اقدامات لازم را به‌عمل آورند. گام دوم پس از آگاهی و پذیرش، خلق محیطی مناسب برای این طیف از افراد است. برآستی جهت خلق یک محیط کاری فراگیر چگونه باید عمل کرد؟

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ نوع؛ مروری نظام‌مند می‌باشد. از حیث نوع داده‌ها کیفی، روش جمع‌آوری کتابخانه‌ای و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، فیش برداری می‌باشد. در راستای انجام مرور نظام‌مند، مقالات و کتب چهار پایگاه اطلاعات علمی شامل Elsevier, Emerald, Ebsco و Scopus در بازه زمانی سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰، مورد جستجو قرار گرفتند. بدین منظور کلید واژه Neurodiversity مورد استفاده قرار گرفت. در فرایند جستجو پژوهشگر پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا و ... و کیفیت پژوهش‌های مرتبط را در نظر گرفته و مقالاتی را که با سوال و هدف پژوهش تناسبی ندارند، حذف گردید. در شکل ذیل خلاصه فرایند جستجو و انتخاب مقالات ارائه شده است.



شکل ۱: خلاصه فرایند انتخاب مقالات

ادبیات حاضر که در ادامه مورد بحث قرار می گیرند، حاصل این مرور نظام مند می باشد

۴. تنوع عصبی

اعتقاد بر این است، یک روزنامه نگار آمریکایی به نام *Harvey Blume* در سال ۱۹۹۸ اولین بار از اصطلاح (*neurodiversity*) استفاده کرد. حدود دو دهه از مقاله *Blume* می گذرد اما دنیا با ریتم کندی با این تفکر درگیر شده است (*CIPD, 2018*). وقتی ما افراد را بعنوان N.D توصیف می کنیم، درباره افرادی صحبت می کنیم که _در کلام مولف، سخنگو و آموزش دهنده اتیسم، *Nick Walker* _ دارای ذهنی هستند که به روش هایی عمل می کند که به طور بااهمیتی، متفاوت از استانداردهای اجتماعی غالب در مورد "نرمال" هستند (*CIPD, 2018*).

"ما نیاز داریم اقرار کنیم، هیچ ذهن استاندارد وجود ندارد" این جمله را توماس آرمسترانگ^۶ در کار بنیادینش به نام قدرت تنوع عصبی^۷ نوشت. اصطلاح N.D برآستی، اشاره به دامنه نامحدود تفاوت ها در کارکرد ذهنی افراد و عادت های رفتاری دارد (*CIPD, 2018*).

تنوع عصبی، تفاوت در مغز افراد است که چگونگی تجربه آنها از جهان را، تحت تاثیر قرار می دهد. (A1) تنوع عصبی یک حقیقت زیستی است به این معنی که کارکرد مغز برخی، متفاوت از چیزی است که استانداردهای جامعه آن را کارکرد نرمال مغز می داند. تنوع عصبی به معنای یک چشم انداز، یک رویکرد، یک عقیده، یک موقعیت سیاسی یا یک پارادایم نیست. (والکر، ۲۰۱۴) تنوع عصبی به معنای تفاوت است نه اختلال و کمبود، تفاوتی که باید پذیرفته شود، مورد احترام قرار گیرد و ارزشمند باشد (*Bagatell, 2010; Ne'eman, 2010; Nicolaidis, 2012*).

۵. تاریخچه استخدام مبتنی بر تنوع عصبی

از چشم انداز برخی افراد، کار بخش جدایی ناپذیر زندگی است که هم امنیت اقتصادی فراهم می کند و هم بستری که در آن افراد استعدادها و مهارت های خود را با جامعه تسهیم می کنند و بنابراین خودشان را به یک نقش اجتماعی متصل می کنند. (صالح و برابیر، ۲۰۱۸) تحقیقات نشان می دهند که داشتن شغل، یک مشخصه مهم عزت نفس است و یک ارتباط حیاتی بین فرد و جامعه برقرار می کند. (دویله، کاوناق، مت کالفی و لایون،

^۶ Thomas Armsrong

^۷ The power of Neurodiversity

۲۰۰۵) سازمان سلامت جهانی (WHO^۸) این ایده را تصدیق می‌کند، با اعلام اینکه "اگرچه سنجش اثر کار به تنهایی بر هویت فردی، عزت نفس و شناخت اجتماعی سخت است، بیشتر حرفه‌ای‌های سلامت روانی موافقند که محیط کار می‌تواند اثر معناداری بر رفاه روانی یک فرد داشته باشد. (هارنویز و گابریل، ۲۰۰۰) سازمان سلامت جهانی تصدیق می‌کند که استخدام، ساختار زمانی، اتصال اجتماعی، هدف و تلاش جمعی، هویت اجتماعی و فعالیت منظم ایجاد می‌کند که همه آنها فاکتورهای اصلی در حفظ یک سبک زندگی سلامت است. از پیامدهای قابل ملاحظه دیگر، مزایای ناملموس کیفیت فزاینده‌ی زندگی و موفقیت شخصی است که از استخدام ناشی می‌شوند. (هدلی، اسپور و دیسانایاکا، ۲۰۱۹) از یک چشم انداز اجتماعی، مزایای محسوس واضحی از طریق استخدام و ائتلاف افراد بااستعداد حاصل می‌گردد، اما سابقا بخش‌هایی از جامعه از این موضوع محروم می‌گشتند. علیرغم تلاش‌های جامعه و سیاستگذاران در معرفی این موضوع در طی چندین دهه گذشته و حمایت‌هایی که در سطح ملی و بین‌المللی بصورت فزاینده‌ای برای نشان دادن تبعیض در استخدام حاصل شده و هم‌چنین پیشگامی‌های توسعه اقتصادی جهت نشان دادن این نابرابری‌ها بصورت نظام‌مندتر در جوامع، این موضوع هم‌چنان صادق است. (هارتل، کرزمینسکا و کاررو، ۲۰۱۹)

موانع استخدام افراد دارای ناتوانی، مانند دیگر جمعیت‌های اقلیت است. ایجاد فرصت‌هایی برای افرادی که استثناء شده‌اند، توجیهات اخلاقی به لحاظ انصاف، حقوق انسانی یا ضروریاتی جهت توسعه توانایی‌های انسانی هستند. (نیشام، هارتل، کوقیل و ساروس، ۲۰۱۰، ناسبم، ۲۰۱۱، میترا، ۲۰۰۶)

پیشرفت‌هایی در حقوق مدنی، جدایی زدایی، و غیرنهادینه‌سازی بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ در ایالات متحده، یک زمان حیاتی در سیاست‌گذاری آمریکائی را نشان می‌دهد؛ جائیکه یک تغییر فلسفی مهم در نشان دادن نابرابری‌های اجتماعی برای افراد دارای ناتوانی اتفاق افتاد. طرفداران بحث ناتوانی، تئوری‌های نرمال‌سازی، حمایت و دفاع، زندگی کردن مستقل، حقوق شهروندی و توانمندسازی افراد دارای ناتوانی را پیش بردند. فعالانی در این زمینه کار کردند تا خط‌مشی‌گذاران دیدگاه خود را از نگرش به افراد دارای ناتوانی براساس مدل پزشکی و توانبخشی به دیدگاهی بر مبنای حذف موانع فیزیکی و نگرشی و تدارک حمایت‌های کاربردی تغییر دهند؛ حرکتی که کمک کرد دیدگاه‌ها درباره ناتوانی تغییر کند. (برایر و بارینگتون، ۲۰۱۲) محیط‌های قانونمندی که تبعیض را منع می‌کند و آموزش حرفه‌ای و فرصت‌های تحصیلی را حمایت می‌کند، اولین قدم حیاتی به سمت تغییرات فلسفی مورد نیازی است که در آن به افراد دارای ناتوانی چطور می‌نگرند و در نهایت حرکت به سمت استقلال اقتصادی آنها. (صالح و برایر، ۲۰۱۸) بحث‌های اخلاقی، مبنای مهمی را برای اهداف سیاستی مشخص شده، فراهم می‌کنند، همچون تصویب هدف ۸ توسعه پایدار ملل متحد (ارتقاء رشد اقتصادی پایدار و فراگیر و دائمی، استخدام بهره‌ور و کامل و کار شایسته برای همه) توسط کنوانسیون ملل متحد درباره حقوق افراد دارای ناتوانی در سال ۲۰۰۶، که ۱۷۷ کشور تا به امروز تصویب کرده‌اند؛ و قوانین ملی همچون "فعالیت آمریکایی‌های دارای ناتوانی در سال ۱۹۹۰ در ایالات متحده".

در ایران، هنوز قوانین داخلی نتوانسته است خود را بطور کامل با استانداردهای مندرج در اسناد بین‌المللی مربوط به اصل منع تبعیض در حقوق کار منطبق کند اما دولت ایران نیز در سال ۱۳۴۳ به مقوله نامه شماره ۱۱ سازمان بین‌المللی کار ملحق شده است و متعهد است که موازین آن را رعایت کند. بر اساس این مقوله نامه دولت‌هایی که به آن ملحق می‌شوند باید سیاستی اتخاذ و اعمال کنند که هر نوع تبعیض از بین رفته و شرایط مساوی کار و استخدام برای همه فراهم شود.

اصول ۱۹۹ و ۱۲۰ و ۱۲۸ قانون اساسی و همچنین مواد ۶ و ۱۳۳۸ قانون کار نیز بر اصل منع تبعیض در حقوق کار صحه گذاشته است. اگرچه این قوانین به هیچ وجه کامل نبوده و تنوع را صرفاً در رنگ، نژاد، قومیت،

^۸ The World Health Organization

مذهب و جنسیت در نظر گرفته است اما باید بپذیریم که بحث تنوع از منظر عصب‌شناختی بسیار تازه است و امید است با پرداختن محافل علمی به آن، مسیر قرار گرفتن این موضوع در کانون توجه قانون نیز، هموار گردد.

ادبیات پژوهشی گسترده‌ای در خصوص استخدام افراد دارای ناتوانی، به میزان قابل توجهی جهت پیشبرد اهداف اجتماعی، از طریق اصلاح کردن موقعیت‌هایی که در آن افراد به دلیل اینکه "ناتوان" نامیده می‌شوند، توسط کارفرمایان مناسب شرح شغل تشخیص داده نمی‌شوند، ایجاد شده است. (برایر و دیگران، ۲۰۱۶)

برای سال‌ها مسائل مربوط به ناتوانی، بیشمار در ادبیات بالینی و رشته‌های پزشکی دیده می‌شدند. زمانیکه تمرکز بر مسائل استخدامی آغاز شد، ادبیات پژوهشی در ارتباط با استخدام افراد دارای ناتوانی، به شدت بر چشم‌انداز افراد دارای ناتوانی و ارائه دهندگان خدمات متمرکز شد. گزارش مطالعات نگرش‌ها و رفتار، در درجه اول برای مخاطبان و طرفداران ارائه دهندگان خدمات منتشر شد و کمتر مورد توجه کارفرمایان قرار گرفت. (کارپور و دیگران، ۲۰۱۴) در چند دهه گذشته، موضوع ناتوانی در محیط کار، در حال به‌دست آوردن توجه فزاینده‌ای در سایر حوزه‌ها می‌باشد. (کوله‌لا و برایر، ۲۰۱۱) مقررات ضد تبعیض در استخدام که برای تطبیق و سازگاری محیط کار ضرورت دارد، توجه به ناتوانی و کار برای سایر رشته‌ها همچون حقوق، جامعه‌شناسی، اقتصاد و روانشناسی را افزایش داده است. قوانین مشابه در کشورهای دیگر (مثل انگلستان، استرالیا، کانادا) توجه‌های کاربردی و فعالیت‌های علمی را دامن زده است. (کوله‌لا و برایر، ۲۰۱۱) تحقیقات مربوط به این زمینه در مجلات مدیریت و روانشناسی کار در حال ظهورند، و بوسیله موضوعات متعددی در ارتباط با انتخاب، توسعه و ادغام افراد دارای ناتوانی به نیروی کار، دامن زده شده‌اند که با موضوعات حوزه روانشناسی، رفتار سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت موثر مرتبط هستند. (هارتل، کرزمینسکا و کاررو، ۲۰۱۹) توجه به این موضوعات آغاز گشته و به تدریج در حال تغییر است و تحقیق و ابتکارات فراگیر درمورد تنوع عصبی در محیط کار، در این موضوع خاص نقش به‌سزایی دارند. کارفرمایان بطور فزاینده‌ای به دنبال محققان سازمانی و پژوهشگران مدیریتی برای بهترین تکنیک‌ها هستند تا به آنها در شناسایی چگونگی اجرای موثر این برنامه‌ها، برای کسب مداوم مزایای فردی و سازمانی کمک کنند (کرزمینسکا، آستین، برایر، هدلی، ۲۰۱۹).

بویژه آنچه در مباحث اخیر استخدام مبتنی بر تنوع عصبی قابل توجه است، رواج مباحثی در خصوص بهبود رقابت شرکت‌هاست. (آستین و پیسانو، ۲۰۱۷) بیشتر شرکت‌هایی که برنامه‌های استخدام تنوع عصبی را پایه‌ریزی کردند، اصرار دارند که توجیهات تجاری در قلب تلاش‌های آنهاست. (کولکارنی و لنجینیک هال، ۲۰۱۴؛

۹ اصل نوزدهم قانون اساسی - مردم ایران از هر قوم و قبیله که باشند از حقوق مساوی برخوردارند و رنگ، نژاد، زبان و مانند این‌ها سبب امتیاز نخواهد بود.

۱۰ اصل بیستم قانون اساسی - همه افراد ملت اعم از زن و مرد یکسان در حمایت قانون قرار دارند و از همه حقوق انسانی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با رعایت موازین اسلام برخوردارند.

۱۱ اصل بیست و هشتم قانون اساسی - هر کس حق دارد شغلی را که بدان مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند. دولت موظف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون، برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید.

۱۲ ماده ۶ قانون کار - بر اساس بند چهار اصل چهل و سوم و بند شش اصل دوم و اصل نوزدهم، بیستم و بیست و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، اجبار افراد به کار معین و بهره‌کشی از دیگری ممنوع و مردم ایران از هر قوم و قبیله که باشند از حقوق مساوی برخوردارند و رنگ، نژاد، زبان و مانند اینها سبب امتیاز نخواهد بود و همه افراد اعم از زن و مرد یکسان در حمایت قانون قرار دارند و هر کس حق دارد شغلی را که به آن مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند.

۱۳ ماده ۳۸ قانون کار - برای انجام کار مساوی که در شرایط مساوی در یک کارگاه انجام می‌گیرد باید به زن و مرد مزد مساوی پرداخت شود. تبعیض در تعیین میزان مزد بر اساس سن، جنس، نژاد و قومیت و اعتقادات سیاسی و مذهبی ممنوع است.

لنجینک هال و دیگران، ۲۰۰۸) بیشتر مقوله های مزایای تجاری، از فعالیت‌های استخدامی که منصفانه‌ترند، فارغ از اساس بی‌عدالتی‌های گذشته، نشات گرفته‌اند. موضوع فقط این نیست که تعداد زیادی از افراد علیرغم اینکه ناتوان فرض می‌شوند، عملکرد بسیار خوبی در مشاغلشان دارند؛ مدیران به مزایای بازاریابی و روابط عمومی‌ای اشاره می‌کنند که از این ادراکات ناشی می‌شود که یک شرکت "دارای عملکرد خوبی"^{۱۴} است. (پیسانو و آستین، 2016a) بعلاوه شرکت‌ها گزارش کردند در کنار فعالیت‌های مربوط به استخدام افراد ناتوان، مزایای روحیه و مشارکت کارکنان از احساس خوب آنها به دلیل کار برای شرکتی که "کارهای خوبی انجام می‌دهد"^{۱۵} ناشی می‌شود (پیسانو و آستین، 2016b).

۶. مقوله های تنوع عصبی

۶-۱. خوانش پریشی (Dyslexia)

خواندن و نوشتن یکی از مهارت‌هایی است که کودکان در سال‌های اول مدرسه کسب می‌کنند و پایه یادگیری همه موضوعات درسی را تشکیل می‌دهد. مروری بر مطالعات گذشته نشان می‌دهد که بسیاری از کودکان در یادگیری خواندن مشکلی ندارند و آن را بطور طبیعی می‌آموزند، اما این امر برای برخی کودکان، مستلزم صرف انرژی بسیار و آموزش خاص و برنامه ریزی شده است (تریمن و کازار، ۱۹۹۴؛ ۳۲۷). این کودکان که به رغم برخورداری از هوش معمولی، توانایی‌های حسی، رفاه اقتصادی-اجتماعی و توانایی در یادگیری عمومی، در خواندن دچار مشکل می‌شوند، مشخصاً بعنوان خوانش‌پریش رشدی شناخته شده‌اند. (یگانه، ۱۳۹۳)

خوانش پریشی (دیسلکسیا) اختلالی زبانی است که با ناتوانی فرد در فراگیری مهارت خواندن در سطح مطلوب، علیرغم وجود بینایی کافی و هوش طبیعی، شناخته می‌شود. این اختلال یادگیری اغلب در سالهای ابتدایی فراگیری خواندن در سنین مدرسه دیده می‌شود و تشخیص زودهنگام آن جهت اعمال مداخلات طراحی شده برای کمک به افراد مبتلا از اهمیت بالایی برخوردار است. اکثر کودکان می‌توانند با آموزش‌های مؤثر مهارت خواندن را فراگیرند؛ اما بین 3 تا 20 درصد کودکان، بسته به معیارهای ارزیابی خاص مورد استفاده، موفق به یادگیری خواندن در سطح مطلوب نمی‌شوند. پیامدهای عدم فراگیری خواندن در سطح مطلوب میتواند بسیار جدی باشد. مطالعات بلندمدتی که دانش‌آموزان را طی چندین سال تحت بررسی قرار داده‌اند، نشان می‌دهند که کودکانی که در فراگیری خواندن تا پایان سال اول تحصیل از سایر کودکان عقب می‌مانند، به ندرت می‌توانند به سطح همسالان خود برسند (فرانسیس و همکاران، ۱۹۹۶؛ ترگسن و برگس، ۱۹۹۸؛ ترگسن، راشوت و ابکساندر، ۲۰۰۱)

اولین توصیف از خوانش‌پریشی در سال 1905 توسط جراح اسکاتلندی جیمز هینشلوود^{۱۶} ارائه شد. با توجه به اینکه این ناتوانی گرایش به ظهور در برخی خانواده‌ها داشته، و با عدم توانایی در خواندن واژه‌های روی یک صفحه، علیرغم وجود بینایی مناسب و کافی، مشخص می‌شود، او این ناتوانی را *نابینایی واژگانی مادرزادی*^{۱۷} نامید.

نظر هینشلوود درباره دو جنبه خوانش‌پریشی درست بود؛ اینکه این ناتوانی در برخی خانواده‌ها جریانی دارد و توسط عملکرد ضعیف در خواندن واژه‌ها بر روی یک صفحه مشخص می‌شود (ادامز، ۱۹۹۰؛ استانوویچ، ۱۹۸۲؛ ولوتینو، ۱۹۷۹) اگرچه بسیاری از افراد مبتلا به خوانش‌پریشی در درک مطلب نیز دچار اختلال هستند، اما این درک معیوب آنها اغلب نتیجه مستقیم اختلال اولیه در خواندن در سطح واژه‌ها است (آرون، ۱۹۸۹؛ استانوویچ و زیگل، ۱۹۹۴) (واگنر و کانتور، ۲۰۱۰)

^{۱۴} Doing good

^{۱۵} Doing the right thing

^{۱۶} James Hinshelwood

^{۱۷} Congenital word blindness

دیسلکسیا بوسیله شرکت بریتانیایی دیسلکسیک (BDA^{۱۸})، بعنوان یک مشکل یادگیری مادام العمر که عمدتاً بر ایجاد سواد خواندن و نوشتن ومهارت های مرتبط با زبان تاثیر می گذارد، تعریف شده است که بوسیله مشکلاتی در ارتباط با فرآیند صوت شناسی، نام گذاری سریع، حافظه کاری، سرعت پردازش و توسعه خودکار مهارت ها که ممکن است با توانایی های شناختی دیگر یک فرد مطابقت نکنند، تعریف می شود.

در حالیکه چالش هایی که دیسلکسیا ممکن است ایجاد کند به خوبی شناخته شده است، توجه کمتری به مزایای این سبک فکری شده است. براسستی (BDA) تاکید می کند که علامت دهی پیچیده تری که در مغز افراد دیسلکسیا وجود دارد نشان داده شده است که می تواند منجر به نقاط قوت بااهمیتی هم چون نظرات و تفکر خلاقو توان حل مساله غیرمعمول گردد (CIPD,2018).

۱-۶. نقاط قوت رایج در کار

افراد خوانش پریش به هوش اختراع و خلاقیت معروفاند_ شاهد آن نیز هنرمندان مشهوری از داوینچی^{۱۹} تا پیکاسو^{۲۰} و وار هول^{۲۱} می باشد، همه آنها خوانش پریش بوده اند. در محیط کار سبک فکری منحصر به فرد آنها می تواند خیلی ارزشمند باشد_ افراد خوانش پریش می توانند در الگوبرداری برتری یابند و این وقتی در مراکز اطلاعاتی پیچیده یا در بازارهای سریع قرار دارند، مفید است. مغز خوانش پریش خودش را به یک تصویر بزرگ معطوف می کند که کمک می کند به جای اینکه درخت را ببیند جنگل را ببیند، در حالیکه بیشتر متفکران "پایین به بالا"^{۲۲} ممکن است در وهله دوم به آن تمرکز کنند. افراد خوانش پریش به استدلال کیفی قوی نیز معروف اند_ چیزی که ما تمایل داریم "بینش" بنامیم_ و این درجائیکه داده های موجود محدودند، بسیار ارزشمند است. خلاقیت و تفکر کل نگر^{۲۳} فاکتورهای کلیدی در اتصال شگفت آور بین خوانش پریشی و کارآفرینی است. رفتارهای قابل توجه دیگر افراد دیسلکسیا که ممکن است به این موضوع کمک کند_ مثل توانایی خلق یک چشم انداز از طریق تفکر روایت تصویری و استفاده از آن چشم انداز برای الهام بخشی به دیگران از طریق داستان سرایی نیرومند.

افراد خوانش پریش هم چنین ریسک پذیرند و_ مثل دیگر اقلیت های عصبی_ ممکن است توانمندی های توسعه یافته و مهارت های حل مساله داشته باشند. (CIPD,2018)

۲-۱-۶. چالش های بالقوه در کار

همان سبک تفکری که می تواند چنین بینش ارزشمند و "خارج از چارچوب تفکر"^{۲۴} را به همراه آورد، چالشش هایی را نیز می تواند برای افراد خوانش پریش ایجاد کند. در حالیکه افراد خوانش پریش اغلب نقاط قوت بسیار مطلوبی دارند، با چالش هایی در مورد یک حافظه کاری ضعیف مواجهه می شوند.

در حالیکه این یک کلیشه غلط است که بیان می کند افراد خوانش پریش نمی توانند بطور موثری بخوانند، آنها ممکن است چالش هایی را زمانیکه نیاز است در محیط کار سریع بخوانند و بنویسند، تجربه کنند. BDA در انگلستان یک سبک راهنمایی برای مستندسازی ایجاد کرده است که هر فردی را برای سریع تر و بادقت و صحت بیشتری خواندن، توانمند می کند.

^{۱۸} The British Dyslexic Association

^{۱۹} Da vinci

^{۲۰} Picasso

^{۲۱} Warhol

^{۲۲} Bottom - up

^{۲۳} Big picture thinking

^{۲۴} Out of the box thinking

خوانش‌پریشی اغلب نامحسوس و پنهان است؛ افراد خوانش‌پریش ممکن است نظرات غیرهمدلانه، تحقیرآمیز و یا حتی خصومت‌آمیزی از همکاران و مدیران دریافت کنند، کسانی که ممکن است آنها را افراد غیرموثر و یا حتی تنبل ببینند. یک کارمند خوانش‌پریشی که خوانش‌پریشی‌اش را تحت چنین فشاری افشاء می‌کند_ که آن را افشای "واکنشی" می‌نامند_ ممکن است احتمال دهد همکاران این موضوع را بعنوان یک "عذری" برای نوع عملکرد، ببینند. آموزش آگاهی در خصوص خوانش‌پریشی و تنوع عصبی و فرهنگی که این افشاء "فعال" را تشویق می‌کند_ باید به اجتناب از این موارد کمک کند.

بعضی افراد خوانش‌پریش ممکن است حساسیت حسی را تجربه کنند، برای مثال از چراغ‌هایی که بالای سرشان روشن است. که البته این به آسانی بوسیله روشنایی‌های بهتر قابل اصلاح است. آنها همچنین ممکن است از خواندن یا اشکال دیگر فرآیندی که نیاز به دقت مداوم دارد، دچار سردرد شوند. فقدان آگاهی و همدلی با افراد خوانش‌پریش که ممکن است در گذشته تجربه کرده باشند یا همچنان تجربه کنند، ناامیدی و یا موضوعات سلامت روان همچون استرس و اضطراب برای آنهاست (CIPD, 2018).

۲-۶. کنش‌پریشی (Dyspraxia)

دیسپراکسیا (یا اختلال هماهنگی توسعه یافته)، یک شرایط عصب شناختی پیچیده است که بر هماهنگی عضلات و ادراک، تاثیر می‌گذارد. ادراک شامل بینایی، شنوایی، و یا آگاهی از محل قرارگرفتن اندام‌هاست. تشخیص دیسپراکسیا مبتنی بر این است که شخص موردنظر (با توجه به سن یا خصوصیات دیگر آنها) عملکرد حرکتی خوبی را از خود نشان می‌دهد یا عملکرد نادرستی که بطورمعناداری از حدانتظار پائین‌تر است. این، زمانی است که فرد بعنوان بچه "دست و پاچلفتی" یا بعنوان اختلال هماهنگی توسعه یافته، شناخته می‌شود. دیسپراکسیا می‌تواند شبیه و یا اغلب همراه با دیسلکسیا باشد. تحقیقات نشان می‌دهند ۵۲٪ افراد دارای دیسلکسیا، مشخصات دیسپراکسیا را دارند. برخلاف دیسلکسیا، دیسپراکسیا می‌تواند باعث دست و پاچلفتی بودن و هماهنگی ضعیف چشم و عضلات باشد. مانند اوتیسم، دیسلکسیا و دیگر اختلال‌ها، دیسپراکسیا نیز فقط بعنوان یک مانع دیده می‌شود_ نقاط قوت معمول کاردانی، و تفکر خلاق و بصیر افراد دیسپراکسیا اغلب نادیده گرفته می‌شود. مانند اشکال دیگر تنوع عصبی دیسپراکسیا نیز در گستره‌ای از توانایی هوشی، جنسیت و قومیت حادث می‌شود. حداقل ۱ در ۱۷ نفر دیسپراکسیا هستند. از افراد دیسپراکسیا مشهور می‌توان به دانیل رادکلیف^{۲۵}، فلورنس ولج^{۲۶}، و کارا دلوینگ^{۲۷} اشاره کرد. (CIPD, 2018)

۱-۲-۶. نقاط قوت رایج در کار

افراد دیسپراکسیا در تفکر "کل نگر" ^{۲۸} جسورانه، الگوبرداری و استدلال استنباطی خوب باشند. آنها اغلب باتدبیر و حل‌کننده مشکلات مضمی هستند. با توجه به این مهارت‌ها، همبستگی زیادی بین این اختلال و کارآفرینی (اگرچه کمتر مورد مطالعه قرار گرفته) وجود دارد. به تعبیر کارآفرین خوانش‌پریش و کنش‌پریش، الیور بوروس^{۲۹}، داشتن خوانش‌پریشی و کنش‌پریشی، زندگی مرا به طرز چشم‌گیری تحت تاثیر قرار نداده است... من همیشه با چیزهایی سروکار داشته‌ام و آن را نادیده گرفته‌ام. این به من کمک کرد تا کسب‌وکاری را راه بیندازم، چرا که تو مجبوری به چیزها، به شیوه‌ی متفاوتی فکر کنی... مالکین کسب‌وکار زیادی هستند که

^{۲۵} Daniel Radcliffe

^{۲۶} Florence Welch

^{۲۷} Cara Delevingne

^{۲۸} Big picture

^{۲۹} Oliver Bruce

دیسلسکسیا دارند و من فکر می‌کنم این برای مردم اهمیتی زیادی دارد که بدانند تو با یک ناتوانی چه چیزی را می‌توانی به دست آوری.

استفان گیدرا^{۳۰}، خواننده کلاسیکی که دیسپراکسیاست، در مصاحبه بی‌بی‌سی، بینش مختصری راجع به تجربه خود در مورد ابتلا به دیسپراکسیا و نقاط قوت آن ارائه کرد. او این اختلال را چپ‌دست بودن در دنیای راست-دست‌ها توصیف می‌کند. این برای هر فردی منحصر به فرد است و برای من این بود که خلاق‌تر، مبتکرتر و منحصر به فردترم کرد (CIPD, 2018).

۲-۲-۶. چالش‌های بالقوه در کار

به دلیل چالش‌های هماهنگی حرکتی، افراد مبتلا به دیسپراکسیا ممکن است در محیط کار نسبت به موارد مرتبط با حرکت دچار مشکل شوند. این می‌تواند شامل دست و پاچلفتی بودن و مشکل در کار با ماشین‌آلات (مثل چاپگر) یا استفاده از صفحه کلید و ماوس می‌باشد (ماوس غلتکی اغلب ترجیح داده می‌شود).

همانند افراد دیسلکسیا، افراد دیسپراکسیا چالش‌هایی در خصوص مدیریت زمان، خودساماندهی و مزایای حاصل از آموزش و فناوری راهبردی، همراه با مدیریت مفید و همدلانه، پیدا می‌کنند. آنها همچنین شبیه افراد اوتیسم، حساسیت حسی قابل توجهی دارند؛ این عامل باعث ناراحتی آنها در محیط‌های کاری می‌شود که سروصدای قابل توجه یا نوسانات نور زیاد، از ویژگی‌های آنهاست، هم چنین از آنجا که برقراری تماس چشمی برای آنها طاقت‌فرساست، در تعاملات اجتماعی با همکاران، بی‌حوصله هستند.

افراد دیسپراکسیا مانند دیگر اقلیت‌های عصبی، عزت نفس کمی داشته و استرس و ناامیدی را تجربه می‌کنند. این می‌تواند نشات گرفته از تجربه آنها در وظایف عملی باشد که فقدان همدلی همکاران در سازمان‌هایی که هنوز تنوع عصبی را نپذیرفته‌اند، آن را تشدید می‌کند (CIPD, 2018).

۲-۶. نارسایی توجه / بیش‌فعالی (ADHD^{۳۱})

اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی یکی از رایج‌ترین اختلال‌های روانشناختی کودکان است که در ۳۰ تا ۴۰ درصد مراجعان به مراکز مشاوره کودک گزارش شده است. افزون بر این، این اختلال برای درصد قابل ملاحظه‌ای از مراجعان به مراکز درمانی بزرگسالان نیز گزارش شده است. افراد دارای اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی، معمولاً مجموعه‌ای از نشانه‌ها را دارند که یا اختلال نارسایی توجه یا بیش‌فعالی _ تکانشگری و یا ترکیبی از هر دو را شامل می‌شود. در افراد با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی ترکیبی از نشانه‌ها وجود دارد، به همین دلیل به عنوان اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی نوع مرکب تعریف می‌شود.

- نشانه‌های نارسایی توجه: نشانه‌های نارسایی توجه که در کودکان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی دیده می‌شود شامل اشتباه کردن از روی بی‌دقتی و بی‌سازمانی است. این کودکان در گوش کردن به دیگران، پیروی از دستورها و تکمیل تکالیف مشکل دارند. آنها اغلب از تکالیفی که نیاز به توجه طولانی مدت دارد، اجتناب می‌کنند، فراموشکار هستند و در طول فعالیت‌ها به راحتی حواس‌شان پرت می‌شود.
- نشانه‌های بیش‌فعالی و تکانش‌گری: نشانه‌های بیش‌فعالی و تکانش‌گری عبارتند از ناآرامی، بی‌قراری و مزاحم دیگران شدن. این کودکان وسط حرف دیگران می‌پرند یا بی‌اختیار و به طور نامناسب اظهار نظر می‌کنند. هم چنین آنها در صبور بودن و به آرامی بازی کردن مشکل دارند (کانرز، ال.جت، ۱۳۸۷، ۹-۱۰).

^{۳۰} Stephanie Guidera

^{۳۱} Attention Deficit Hyperactivity Disorder

با وجود اینکه اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی نوعی اختلال روانشناختی رایج است و در همه کشورها شناخته شده است، محققان و روانشناسان بالینی هنوز برخی از جنبه‌های پیچیده آن را مورد مطالعه قرار می‌دهند. بروز اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی به شکل‌های گوناگون متخصصان را در تعریف این اختلال با مشکل مواجه می‌سازد. در واقع، در مورد اینکه آیا آن نوعی اختلال است یا طیفی از اختلال‌های مختلف، بحث وجود دارد. برداشت ما از این اختلال در طول زمان و با تغییر تعریف‌ها بطور اساسی تغییر کرده است و از نظریه‌هایی که مبنای این اختلال را عصب زیست‌شناختی می‌دانند تا نظریه‌هایی که مبنای آن را محیط و یادگیری اجتماعی می‌دانند، تغییر کرده است.

در گذشته، متخصصان اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی را اختلال سایق عضوی، آسیب خفیف مغزی، نشانگان بیش‌فعالی، اختلال نارسایی توجه می‌نامیدند و اخیراً آن را به عنوان اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی توصیف می‌کنند. اگرچه تعریف‌های رایج، آن را نوعی اصطلاح رفتاری می‌داند اما شواهد علمی حکایت از پایه‌های زیست‌شناختی به عنوان علت اصلی آن دارند. این دلایل، انتقال ژنتیکی، شخصیت یا خلق و خو، عوامل پیش و پس از تولد، تغییر ساختار مغزی و ترکیبات شیمیایی مغز را شامل می‌شود.

عوامل محیطی و زیست‌شناختی در ایجاد اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی تاثیر متقابل دارند. برای مثال، فردی که به صورت ژنتیکی استعداد فعالیت زیادی را دارد، در صورتیکه در یک محیط خانوادگی پر از استرس قرار گیرد، احتمال ابتلا به این اختلال در او افزایش می‌یابد. در مقابل ممکن است انواع مختلفی از عوامل حمایتی از قبیل منابع اقتصادی خوب، مهارت‌های اجتماعی قوی یا محیط خانوادگی مثبت، در خانواده وجود داشته باشد که از بروز اختلال جلوگیری نماید. این رویکرد الگوی مخاطره، به حل برخی از شواهد متناقض مربوط به علت اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی کمک می‌کند.

شواهد علمی قابل قبولی وجود دارد که نشان می‌دهد مشکلات افراد با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی در دوران نوجوانی و حتی بزرگسالی تداوم پیدا می‌کند. اگرچه نوع نشانه‌هایی که ظاهر می‌شوند ممکن است تغییر کند. ولی در نوجوانان و بزرگسالان بیشتر بر روی نشانه‌های مرتبط به عزت نفس، شایستگی، کارکرد خانوادگی، روابط درون فردی و کنترل خشم تاکید می‌شود.

برخی از بارزترین ویژگی‌های بزرگسالان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی به قرار زیر است:

در بزرگسالان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی مجموعه مشابهی از نشانه‌های موجود در کودکان وجود دارد اما آنها ممکن است نشانه‌هایشان را به شکل‌های مختلفی بروز دهند. به عنوان مثال، بزرگسالان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی ممکن است:

- مرتب شغل خود را عوض کنند.
- در توجه کردن به تکالیف خسته کننده و چالش‌انگیز مشکل داشته باشند.
- به آسانی حواس‌شان از تکالیف مهم به وسیله‌ی محرک‌های جدید پرت می‌شود.
- در مورد مسافرت، شغل‌ها یا برنامه‌های اجتماعی تصمیم‌های تکانشی بگیرند.
- نسبت به همسالانشان، بیشتر دچار حوادث رانندگی شده و آسیب‌های شدیدی ببینند.

این بزرگسالان معمولاً تندتند حرف می‌زنند، موضوع گفتگو را به سرعت عوض می‌کنند و دوباره به همان موضوع برمی‌گردند. این افراد ممکن است به طور تکانشی سخن‌دیگران را قطع کنند. آنها شغل‌ها و فعالیت

هایی را که متنوع و پرتحرک‌اند به شغل‌ها و فعالیت‌های آرام و بدون تحرک ترجیح می‌دهند. (کانرز، ال.جت، ۱۳۸۷، ۱۷-۱۳)

وقتی که کودکان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی به بزرگسالی می‌رسند، بیش‌فعالی و تکانش‌گری رفتاری کاهش می‌یابد. باوجود آنکه نشانه‌های اصلی بیش‌فعالی، بی‌توجهی و تکانش‌گری هنوز در بسیاری از مراجعان گزارش می‌شود ولی فقط در یک سوم تا یک دوم آنها سطح نشانه به اندازه‌ای است که باعث نارسایی در کارکردهای روزانه می‌شود. مقایسه بزرگسالان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی با بزرگسالان عادی نشان می‌دهد که موارد زیر در افراد با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی بیشتر دیده می‌شود:

- بیشتر نشانه‌های اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی همانند اختلال نافرمانی در محل کار و کالج
- تداوم شغلی کوتاه‌تر
- اعمال ضداجتماعی بیشتر و بازداشت توسط پلیس
- تکانش‌گری بیشتر و پایداری توجه ضعیف‌تر
- حافظه کلامی و غیرکلامی ضعیف‌تر
- الکلیسم یا دیگر اختلال‌های سوءاستفاده از مواد

یکی از مهم‌ترین تغییراتی که در بزرگسالان با اختلال نارسایی توجه / بیش‌فعالی بوجود می‌آید، لفزایش چشمگیر نارسایی شناختی است که به‌عنوان نارسایی کارکردهای اجرایی^{۳۲} توصیف می‌شوند. نشانه‌های ویژه نقص در کارکردهای اجرایی عبارتند از:

- بی‌سازمانی
- فراموشکار بودن (مثلاً فهرست می‌کنند، سپس فراموش می‌کنند که از آنها استفاده کنند).
- ضعف در برنامه‌ریزی برای آینده
- وابستگی به دیگران در حفظ نظم و ترتیب
- ناتوانی در نگهداری ذهنی چندین چیز به‌طور همزمان
- کارها یا تکالیف نیمه‌تمام
- برای انجام دادن چیزی نیاز به تعیین ضرب‌الاجل دارند.
- تغییر پی‌درپی برنامه‌ها یا کارها
- تشخیص و درک نادرست زمان (کانرز، ال.جت، ۱۳۸۷، ۳۵-۳۶)

۱-۳-۶. نقاط قوت رایج در کار

افراد ADHD، اتخاذ ریسک‌های محاسبه‌شده، عدم اطمینان و جابه‌جا کردن مرزها برایسان سخت نیست؛ پس شیوع ویژه‌ای در میان کارآفرینان دارند. بصیرت^{۳۳}، تفکر خلاق و حل مساله نقاط قوتی است که اغلب به افراد ADHD در محل کار مرتبط است. توانایی انجام چند وظیفه و پاسخ به محیط‌ها و تقاضاهای کاری در حال تغییر نیز بطور فزاینده‌ای در جهان فعلی و محیط کاری "که دارای فزونی اطلاعاتند"^{۳۴} کم‌اسب و ارزشمند است. همواره به دنبال تحریک ذهنی بودن، و اینکه می‌توانند بطور قابل ملاحظه‌ای، موقعیت‌های پرفشاری که افراد عادی احتمالاً آنرا طاقت‌فرسا می‌بینند، را مدیریت کنند. بعلاوه، کاملاً برخلاف کلیشه‌ها (و

^{۳۲} Executive functions

^{۳۳} Insightfulness

^{۳۴} Information overload

براستی متناسب با اسمشان (ADHD) توانایی تمرکز بیش از حد، وقتی "غرق" در جریان یک وظیفه برانگیزاننده قرار می‌گیرند. یک ویژگی فراموش نشدنی افراد ADHD است (CIPD,2018).

۲-۳-۶. چالش‌های بالقوه در کار

افراد ADHD در یک نقش یا وظایف کاری که به قدر کافی برایشان برانگیزاننده نباشد، بی‌قرار، آشفته و احتمالاً خسته می‌شوند. تعداد زیادی از افراد ADHD هم‌چنین نمی‌توانند مانع ورود داده‌های حسی شوند، به این معنا که نسبت به افراد (نوروتایپیکال^{۳۵}) به راحتی حواسشان در محیط کار پرت می‌شود. آنها هم‌چنین ممکن است چالش‌های بیشتری را در خصوص توجه داشته باشند، مثل حفظ تمرکز در طول جلسات طولانی، یا تغییر تمرکز وقتی "غرق" در جریان یک وظیفه هستند. به یاد داشته باشید، کلیشه‌هایی که می‌گویند ADHD ها "نمی‌توانند تمرکز کنند" کاملاً غلط هستند - آنها می‌توانند تمرکز کنند و ستاده‌های شگفت‌انگیزی تولید کنند وقتی به قدر کافی وظایف کاری، آنها را برانگیخته باشد (CIPD,2018).

۴-۶. اوتیسم

تا اواسط قرن بیستم هیچ نامی برای اختلالی که هم‌اکنون عنوان اختلال اوتیستیک را به خود گرفته است وجود نداشت. هنری موزلی نخستین روان‌پزشکی بود که در سال ۱۸۶۷ به طور جدی به کودکان خردسالی که مبتلا به اختلال شدید روانی بودند توجه کرد. هانس آسپرگر در سال ۱۹۳۸ از واژگان فنی بلولر کلمه اوتیسم را بر گرفت و در فرهنگ آلمانی در روانشناسی کودک به کار برد. لئو کانر هم اولین بار کلمه اوتیسم را در فرهنگ انگلیسی به کار برد. او یک گروه ۱۱ نفره از کودکانی را توصیف کرد که الگوی بسیار مشخصی از نشانه‌های خاصی را از خود نشان می‌دادند و در عین حال از کودکان مبتلا به دیگر اختلالات کودکی متمایز بودند. کانر، این کودکان را بعنوان افراد مبتلا به (اوتیسم زودهنگام کودکی) نام گذاری کرد. این نام به این دلیل انتخاب شد چون به نظر می‌رسید، نشانگان آن از هنگام تولد وجود دارد و (اوتیسم) به این دلیل از بلولر وام گرفته شد چون این کودکان در خود جذب بوده و با دیگران بطور مناسب ارتباط برقرار نمی‌کردند (علی صمدی و مک کانکی؛ ۱۳۹۰) و از ابتدای زندگی به طور آشکار گوشه‌گیر و منزوی بودند. این کودکان همانند بچه‌های چند ماهه به آغوش کسی نمی‌رفتند، از نگاه داشته شدن بیزار بودند و در آغوش والدینشان آرام و قرار نمی‌گرفتند و بیشتر ترجیح می‌دادند که تنها باشند. این کودکان به افراد و هم‌چنین به محیط، واکنش نشان نمی‌دادند، آن‌ها اغلب اشیاء را به شکلی یکنواخت و قالبی، دستکاری می‌کردند و بازی مناسبی نداشتند. کانر هم‌چنین خاطر نشان ساخت که این کودکان نمی‌توانستند به درستی تکلم کنند، به علاوه بیشتر این کودکان از خود پژواک‌گویی تاخیری نشان می‌دادند و در استفاده از ضمیر در جمله مشکلاتی داشتند. هم‌چنین کودکان توصیف شده در مورد یکنواختی در محیط، خاطرات خوب مربوط به گذشته، ظاهر جسمانی عادی، پافشاری اضطراب‌آلود از خود بروز می‌دادند و از توانایی شناختی خوبی برخوردار بودند. بعدها آیزنبرگ و کانر در یک مقایسه، نشانه‌های اصلی را محدود به دو ویژگی اولیه کردند: ۱. تنهایی شدید و ۲. اصرار وسواس گونه در حفظ یکنواختی. بنابراین، نابهنجاری‌های زبانی که قبلاً نشانه‌های اصلی نشانگان در نظر گرفته می‌شد حذف شد.

در اواخر سال ۱۹۶۰، اوتیسم به عنوان یک سندرم مشخص پایه گذاری شد و از عقب ماندگی ذهنی، اسکیزوفرنی و دیگر اختلالات رشد متمایز شد و هم‌چنین بیان شد که الگوهای مداخله‌ای در برنامه‌های فعال در درمان موثر است.

^{۳۵} Neurotypicals

بیش از چهار دهه از شناساندن اوتیسم توسط کانر سپری شده است. اطلاعات زیادی درباره این نشانگان به دست ۴ مورد از ۱۰۰۰۰ تولد زنده / آمده است. اوتیسم تقریباً در ۵ رخ می دهد. در بین کودکان اوتیستیک، پسرها به نسبت ۳ یا ۴ به ۱ از دختران پیشی می گیرند. اوتیسم با گوشه گیری شدید، کمبودهای نافذ در زبان، رفتار اجتماعی و توجه و بروز رفتارهای عجیب و غریب یا تکراری مشخص شده است. معمولاً اوتیسم در بین سنین ۲ و ۵ سالگی تشخیص داده می شود (دکتر سرور بهبهانی، دکتر محمد کریمی مریدانی، ۱۳۹۴)

در ادامه به تعریف دقیق تر این اختلال می پردازیم. اختلال طیف اوتیسم، زیرگروهی از اختلالات رشدی و عصبی است. آسیب جدی در تعاملات اجتماعی، مهارت های ارتباطی، مشکلات هیجانی و انعطاف پذیری رفتاری به عنوان ویژگی های آشکار افراد مبتلا به اوتیسم محسوب می شود. (شهراد ارجمند، معصومه علیپور شجاعی، ۱۳۹۶)

اختلالات طیف اوتیسم بعنوان اشکال ناتوانی توسعه یافته که بوسیله تفکر سفت و سخت^{۳۶}، رفتارهای محدود کننده و تکراری و چالش های ارتباطات اجتماعی، مشخص شده اند. بیشتر افرادی که در طیف اوتیسم قرار دارند برخی اشکال حساسیت حسی^{۳۷} را به جهت اتصالات زیاد کارکردی در مناطق ذهنی تجربه می کنند، که وقتی آن را تجربه می کنند مستعد در خود فرو رفتن^{۳۸} و مضطرب شدن می شوند.

اوتیسم اختلالی است که رشد و گسترش مهارت های اجتماعی و ارتباطی فرد را مختل می کند. یعنی این تشخیص نشان دهنده نوعی اختلال رشدی است که با نقص در رفتارهای ارتباطی و کلامی و وجود الگوهای غیرطبیعی در هر دو زمینه مشخص می شود. این اختلال در افراد مختلف علائم متفاوتی دارد و برای جداسازی آن از "سایر اختلالات موجود در طیف اوتیسم" و یا مخفف آن ASD مورد استفاده قرار می گیرد. علت این است که دسته ای از افراد وجود دارند که دارای اوتیسم هستند اما اثری از مشکلات و علائم دیگر در آنان مشاهده نمی شود و عملکردهای شناختی مشابهی با جمعیت عادی دارند، با وجود این، ویژگی ها و علائم تشخیصی اوتیسم را نیز در خود دارند. این گروه با نام آسپرگر از سایرین جدا می شوند. بر اساس این اطلاعات می توان نتیجه گرفت که اختلال آسپرگر و علائم بیان شده توسط کانر با هم اختلالات طیف اوتیسم را تشکیل می دهند. بنابراین به جای استفاده از برچسب تشخیصی اوتیسم برای این دسته از اختلالات، از اصطلاح اختلالات طیف اوتیسم استفاده می شود. این طبقه بندی باعث می شود که اوتیسم از مقوله ناتوانی های یادگیری خارج شده و به عنوان اختلالی متفاوت مورد توجه قرار گیرد. زیرا تا پیش از آن افراد دارای اوتیسم را بعنوان کسانی که می توانند دارای عملکرد هوشی عادی باشند، مورد بررسی قرار نمی دادند. امروز باور این امر برای ما آسان است که افراد دارای اوتیسم می توانند افرادی با هوش متوسط و یا حتی بالاتر از حد معمول باشند. (علی صمدی و مک کانکی؛ ۱۳۹۰)

در ادامه به برخی علائم این اختلال می پردازیم. افراد دارای اوتیسم علائم مختلف و گوناگونی از خود نشان می دهند. اما این علائم در یک طبقه بندی جامع در سه حیطه ای که کلیت و چهارچوب اصلی این دسته از اختلالات را نشان می دهد، قرار می گیرند. این سه حیطه عبارتند از:

- نقص در رشد اجتماعی
- زبان و ارتباط مختل
- عدم انعطاف افکار و توانایی تخیل محدود

لازم به ذکر است که هر سه حیطه با هم همپوشانی دارند و افراد دارای اختلالات طیف اوتیسم تنوع گسترده ای از ناتوانی ها را که در نهایت خارج از این سه حیطه نیست از خود نشان می دهند و تفاوت های موجود میان

^{۳۶} Rigid thinking

^{۳۷} Sensory sensitivity

^{۳۸} overwhelmed

افراد دارای اوتیسم اغلب ناشی از وجود نقصی با درجه های متفاوت شدت در یکی از این سه حیطة است. (علی صمدی و مک کانکی؛ ۱۳۹۰)

برای مدت طولانی، تمایل به تعریف اوتیسم بعنوان اصطلاحی منفی بود، با تمرکز فقط بر چالش هایی که افراد اوتیسم با آن مواجه هستند. اگرچه پارادایم N.D. و موفقیت های افراد اوتیسم در محل کار به تغییر این تعریف کمک کرده است. اوتیسم، مانند سایر اشکال تنوع عصبی، بطور سازنده ای نه بعنوان "اختلال"، بلکه بعنوان سبکی از پردازش عصبی^{۳۹} که منجر به یک تجربه اساسا متفاوت از جهان می شود، در نظر گرفته می شود. درحالیکه هر فرد اوتیسم ممکن است روابط منحصربه فردی با تنهایی و موقعیت های اجتماعی داشته باشد، مهم است که بدانیم فرد تنوع عصبی، روابط معنی داری با دیگران، می تواند داشته باشد و دارد. (مقاله مارسلو) حافظه عالی او، او را قادر می سازد چیزهای بسیاری را با جزئیات فراوان به خاطر آورد که به او در به یادآوردن جزئیات جهت یافتن راه هایی برای اداره موقعیت های ناآشنا کمک می کند و قدرت او در مشاهده و توانایی او در تجزیه و تحلیل و تفکر منطقی، کلیدی است که از پس اضطراب و درد و رنج برآید. (مقاله مارسلو)

۱-۴-۶. نقاط قوت رایج در کار

نقاط قوت رایج افراد اوتیسم در کار شامل حل مساله و تفکر تحلیلی است. افراد اوتیسم تمایل دارند متفکران خیلی منطقی باشند، با یک سبک تفکر داده محور، که از تعصب تأیید رها می باشد. بعضی از آنها یک توانایی قوی ای در متمرکز شدن برای یک مدت زمان طولانی دارند. افراد اوتیسم اغلب یک توانایی استثنائی در جذب و حفظ اطلاعات جزئی/تفصیلی^{۴۰} دارند. و این استعداد برای کسب دانش تفصیلی و مهارت های تخصصی می تواند منجر به تمایل بسیار ویژه و توانایی فنی در یک حوزه کاری خاص شود. آنها همچنین می توانند لذت و رضایت ذهنی عظیمی را از کار کردن بر وظایف و پروژه هایی که آنها را جالب توجه می یابند، پیدا کنند، زمانی که کارهایی می کنند که با علائق شخصی اشان همگام باشد. همراه با مهارت ها و استعدادهای دیگر، افراد اوتیسم اغلب خودشان را کارکنانی وقت شناس، قابل اعتماد، وقف شده و وفادار ثابت می کنند (CIPD,2018).

۲-۴-۶. چالش های بالقوه در کار

افراد اوتیسم ممکن است چالش های مربوط به تعاملات اجتماعی پیدا کنند. بعضی افراد غیرکلامی هستند، نیاز به فن آوری های کمک کننده برای برقراری ارتباط دارند _ بعضی ممکن است چالش های اجتماعی را تجربه کنند چون درک افراد دیگر و تفکر تحت اللفظی^{۴۱} برای آنها خیلی سخت است. این می تواند چالش برانگیز شود، وقتی همکاران از اصطلاحات یا استعاره ها استفاده می کنند.

به دلیل چالش های بالقوه در ارتباط با تماس چشمی، لحن کلام، خجالت و اضطراب اجتماعی، بعضی افراد اوتیسم ممکن است در چشم همکاران، کناره گیر، غیردوستانه، یا حتی "عجیب غریب"^{۴۲} به نظر برسند. اگرچه اغلب افراد اوتیسم می خواهند که اجتماعی باشند، آنها ممکن است فقط مضطرب و نامطمئن باشند که چطور در این زمینه پیش روند.

برای بعضی افراد اوتیسم ممکن است مفهوم سازی و تصویرپردازی ایده های انتزاعی سخت باشد و در تطبیق خود با تغییرات در ساختار و امور روتین به مشکل برمی خورند.

^{۳۹} neuroprocessing

^{۴۰} detailed

^{۴۱} Thinking literally

^{۴۲} weird

محیط های پرسر و صدا نیز می تواند عاملی باشد که از انجام کار آنها در بالاترین سطحش، جلوگیری می کند. یک کلیشه (غلط) درباره افراد اوتیسم وجود دارد: بعنوان وب نویسان و مهندسين نرم افزار بااستعداد، اما غيراجتماعی هستند؛ IQ بالا، هوش عاطفی پائین؛ EQ پائین. برخلاف این کلیشه، افراد اوتیسم اغلب احساسات عمیق و همدلی را حس می کنند؛ اما بیان این احساسات برای آنها سخت تر از افراد N.D است (CIPD,2018).

جدول شماره ۱. نقاط قوت و چالش های افراد طیف اوتیسم در محیط کار

چالش ها در محیط کار	نقاط قوت افراد طیف اوتیسم
<ul style="list-style-type: none"> • نقص در تعاملات اجتماعی • ضعیف در ارتباطات غیر کلامی • ناتوانی در درک افراد • ناتوانی در درک استعاره و کنایه • عدم تماس چشمی مناسب • خجالت و اضطراب اجتماعی • مشکل در مفهوم سازی و تصویرپردازی ایده های انتزاعی • مشکل در تطبیق خود با تغییرات ساختار و کارهای روتین • کاهش کارایی در محیط های پرسروصدا • مشکل در ابراز و بیان احساسات 	<ul style="list-style-type: none"> • حل مساله • تفکر تحلیلی • منطق در تفکر • سبک تفکر داده محور • رها از تعصب تائید دیگران • تمرکز طولانی • جذب و حفظ اطلاعات جزئی • توانایی فنی • لذت و رضایت ذهنی زیاد از کارهای مورد علاقه • وقت شناس • قابل اعتماد • وفادار

۷. مدل اجتماعی ناتوانی^{۴۳}

مدل اجتماعی ناتوانی بیان می کند افراد تنوع عصبی ناتوان هستند زیرا جامعه و محیط های کاری به نفع افراد طبیعی سازماندهی شده اند. تحت این مدل، کارفرمایان بایستی محیط های کاری، خط مشی ها و فرهنگ هایشان را به منظور از میان بردن موانعی که کارکنان تنوع عصبی با آن مواجه هستند، تغییر دهند. (GMB, ۲۰۱۸)

مدل اجتماعی ناتوانی بیانگر این است که افراد از طریق اعمال، نگرش ها و محیط های نامناسب ناتوان می شوند. مطابق مدل اجتماعی، موانع کار، مشکلات ناشی از محیط ها و شیوه های کاری غیر فراگیر است. نمونه ها ممکن است شامل سطح غیر ضروری سر و صدا یا نور مصنوعی خشن در محیط کار باشد که ممکن است کارگران اوتیسم و کنش پریش را از دایره شمول خارج کند.

این رویکرد به ناتوانی، بر شناسایی و رفع موانع کار و ایجاد محیطی فراگیر بصورت فعالانه^{۴۴} تمرکز دارد. مدل اجتماعی بخش اصلی کنوانسیون حقوق افراد معلول سازمان ملل است که انگلیس آن را تصویب کرده است. این کنوانسیون اظهار داشت: "ناتوانی ناشی از تعامل بین افراد دارای اختلال و موانع نگرشی و محیطی است که مانع مشارکت کامل و مؤثر آنها در جامعه به طور مساوی با دیگران می شود." تحت این قانون مجامع قانونی

^{۴۳} The social model of disability

^{۴۴} proactively

استخدامی^{۴۵} (و بدنه‌های دیگر مثل کارفرمایان) موظف هستند به مدل اجتماعی ناتوانی نیز توجه کنند (GMB, ۲۰۱۸)

۸. خلق یک محیط کاری فراگیر

تجویز اینکه یک محیط فراگیر باید چه شکلی باشد، مشکل است. هر کارفرما، الزامات عملیاتی متفاوتی خواهد داشت. با این حال، موضوعات مشترکی وجود دارد، که باید مورد توجه قرار گیرد. تشخیص و عمل در این موضوعات به کارفرمایان کمک می‌کند تا در راستای انجام وظایفشان از تبعیض در محیط کاری‌اشان جلوگیری کنند.

موارد متداولی که باید در هنگام برنامه ریزی فعالیت های واحد در نظر گرفته شود، شامل موارد ذیل است:

۸-۱. **آگاهی** - کارفرمایان در برابر اقدامات همه کارکنان خود مسئول هستند، مگر اینکه "همه اقدامات معقول" را برای جلوگیری از تبعیض انجام دهند (این بعنوان مسئولیت نیابتی/همدلانه شناخته می‌شود). این مراحل باید شامل آموزش برابری باشد که تنوع عصبی را پوشش می‌دهد.

۸-۲. **سطح صدا و روشنایی** - بسیاری از کارگران تنوع عصبی، نسبت به میانگین همه کارگران، دارای سطحی بیشتر (یا کمتر) از حساسیت حسی هستند. این بدان معنا است که خطوط تولید خیلی روشن یا پرسرو صدایا دفاتر باز، می‌توانند در صورت عدم تنظیم، منبع گیجی و اضطراب شوند.

۸-۳. **تجهیزات و ارتباطات** - از آنجا که ضعف در حافظه شنیداری کوتاه مدت، یکی از ویژگی های مشترک شرایط تنوع عصبی است، کارگران از دستورالعمل های روشن و واضح منتفع می‌شوند. کارفرمایان نیز باید فن-آوری های کمکی مانند نرم افزار تبدیل گفتار به متن یا برنامه های مدیریت زمان را در اختیار آنها بگذارند.

۸-۴. **زبان** - اصطلاحات تحقیرآمیز در ارتباط با تنوع عصبی نباید در محیط کاری مورد استفاده قرار گیرد (و چنین رفتاری احتمالاً باعث آزار و اذیت می‌شود). گفتن این نکته که فرد از شرایط تنوع عصبی "رنج می‌برد" نارواست. کارفرمایان همچنین باید از استفاده از عبارت "مشکلات یادگیری" خودداری کنند: این عبارت بیشتر مربوط به کودکان است و بسیاری از کارکنان تنوع عصبی برای کسب مهارت های جدید یا درک مفاهیم جدید، نیاز به تقلا ندارند. دولت انگلستان، توصیه های رسمی درمورد اجتناب از زبان نامناسب در ارتباط با ناتوانی در محیط کار ارائه کرده است.

مراحل دیگری نیز وجود دارند که جزء بهترین عملیات عالی و ساده هستند. بعنوان مثال، ایجاد یک اتاق آرام می‌تواند برای کارکنانی که دارای حساسیت بالا نسبت به صدا هستند، مزیت قابل توجهی باشد. این اقدام همچنین می‌تواند یک اقدام عالی برای شمول مذهبی^{۴۶} باشد.

۹. ایجاد خط‌مشی برای محیط‌کاری دارای تنوع عصبی

با وجود آگاهی روزافزون درخصوص این موضوع (تنوع عصبی)، تنها ۱۰٪ کارفرمایان بحث تنوع عصبی را، یا از طریق سیاست برابری و تنوع خود یا از طریق یک سیاست مستقل تنوع عصبی، در سیاست‌های شرکت‌شان نشان می‌دهند.

مزایای واضحی برای اجرای سیاست‌های تنوع عصبی وجود دارد. این یک چاقوب خوب درک شده‌ای^{۴۷} را هم برای مدیریت و هم کارکنان فراهم می‌آورد که در هنگام بحث درخصوص موضوعاتی از قبیل ارتقاء توانایی و

^{۴۵} Employment Tribunals

^{۴۶} Religious inclusion

^{۴۷} Well-understood

افشای شرایط تنوع عصبی، دنبال کنند. همچنین به کارفرمایان کمک می‌کند تا نشان دهند که آنها "اقدامات منطقی" جهت جلوگیری از تبعیض، آزار و اذیت و قربانی کردن انجام داده‌اند. (GMB، ۲۰۱۸)

۱۰. توصیه‌هایی در خصوص فعالیت فراگیر در مورد تنوع عصبی

۱۰-۱. استخدام:

- اطمینان حاصل کنید شرح شغل‌ها فاقد هرگونه ابهام و نامفهومی هستند و بوضوح نشان می‌دهند که سازمان شما به افراد تنوع عصبی خوش آمد می‌گوید.
- بسیاری از شیوه‌های استخدامی به چارچوب‌های شایستگی متکی هستند که اگر افراد، فاقد حداقل استانداردهای یک مجموعه گسترده از قابلیت‌ها باشند، کنار گذاشته می‌شوند. رویکرد استخدامی‌تان را بازنگری کنید تا اطمینان حاصل کنید افراد بااستعداد را غربالگری نمی‌کنید (کنار نمی‌گذارید).
- اطمینان حاصل کنید مصاحبه‌کنندگان درباره تنوع عصبی آگاه هستند، بنابراین در فرآیند مصاحبه، منصف و همدل هستند (بطور مثال، از طریق انتخاب یک فضای مصاحبه ساکت، اجتناب از سوالات تند و سریع، و درک این موضوع که چرا برخی افراد ممکن است تماس چشمی مستقیم نداشته باشند)

۱۰-۲. مکان‌های کاری

- از چراغ‌های خیلی روشن در دفتر کارتان اجتناب کنید که ممکن است باعث حواس‌پرتی یا منجر به تحریک حسی شود.
- در نظر داشته باشید که چطور محیط‌های دارای باز پرسروصدا می‌تواند باعث حواس‌پرتی و دست‌پاچه شدن افراد شود.
- میز کار را برای هر فرد جدید کامل کنید؛ به آنها کمک کنید اطمینان حاصل کنند صفحه نمایش رایانه‌شان خیلی روشن نباشد و هرآنچه را برای کمک به سازماندهی شخصی‌شان نیاز دارند، در اختیار داشته باشند (مثل کسوه‌های پر و ...)

۱۰-۳. مدیریت

- مدیران عملیاتی را آموزش دهید تا جهت کمک به افراد تنوع عصبی در کار و کمک به آنها در جهت استفاده از مهارت‌هایشان، احساس اطمینان و توانایی داشته باشند.
- مدیران عملیاتی را به طور منظم و تک به تک تشویق کنید و به آنها بازخور دهید تا کانال‌های ارتباطی‌شان را باز نگه دارند و به آنها کمک کنید تا به همه کارکنانشان انگیزه داده و آنها را حمایت کنند.
- اطمینان حاصل کنید تنوع عصبی مورد حمایت و استقبال رهبران ارشد قرار می‌گیرد و فرهنگ تجلیل از تفاوت‌ها، در کل سازمان تشویق می‌شود.

۱۰-۴. منابع انسانی

- شبکه‌های پشتیبانی کارمندان و منابع مشابه را در فرآیند شبانه‌روزی و اینترنت شرکت برای هر کسی که به آنها نیاز دارد، مشخص کنید.
- اطمینان حاصل کنید پشتیبانی‌های شخص (از دسترسی به مربی و مشاوره)، در دسترس همه هست.
- اطمینان حاصل کنید این پشتیبانی به وضوح مشخص شده است.
- راحتی در محل کار را بطور مرتب از طریق پرسشنامه‌های ترجیحات فضای کار و نظرسنجی‌های گسترده‌تر از رضایت کارکنان مشخص کنید.

(GMB، ۲۰۱۸)

۱۱. نتیجه گیری

افراد مانند قطعات یک پازل هستند که بطور نامنظم شکل گرفته اند. از لحاظ تاریخی، شرکت ها از کارکنان خواسته اند نامنظمی های خود را اصلاح کنند، به این دلیل که اگر همه آنها دقیقا مستطیل شکل باشند، جور درآمدن افراد با یکدیگر آسان تر میشود. اما این امر به کارکنانی نیاز دارد که تفاوت های خود را در خانه بگذارند، تفاوت هایی که شرکت ها برای نوآوری به آنها نیاز دارند. آنکا ویتنبرگ می گوید: "دنیای کسب و کار در اکثر موارد چنین مزیتی را از دست داده است". این مطلب حاکی از آن است که شرکت ها باید پذیرای فلسفه دیگری باشند، فلسفه ای که مدیران را به انجام کار دشوار چیدمان تکه های نامنظم پازل کنار یکدیگر فرا می خواند، تا با افراد نه بعنوان محفظه های قابل معاوضه منابع انسانی، بلکه بعنوان دارایی های شخصی منحصر به فرد رفتار کنند. (آستین و پیسانو، ۲۰۱۷)

استخدام افراد دارای تنوع عصبی می تواند بعنوان ترویج گرایی به فرهنگی در نظر گرفته شود که ارزش افراد باهوش و تک بعدی را به رسمیت می شناسد. تعداد فزاینده ای از شرکت های برجسته به منظور دستیابی به استعدادهای مبتنی بر تنوع عصبی، فرآیندهای منابع انسانی خود را اصلاح کرده اند. مثل سپ، هیولت پاکارد، مایکروسافت، ویلیس تاورز، واتسون، فورد و ای.وی.آستین و پیسانو، ۲۰۱۷).

علاوه بر مزایای پذیرفته شده ی بیشتر در خصوص افرادی که به شیوه ی متفاوتی فکر می کنند و جهان را می نگرند، مزایای بیشتری برای تحمل ناتوانایی ها و تفاوت ها وجود دارد که ممکن است نامشهود یا مبهم باشد. (GMB، ۲۰۱۸)

تنوع عصبی به دو دلیل در حال قرار گرفتن در دستور کار سازمان می باشد. دلیل اول؛ باوجود اینکه بحث تنوع بطور کلی امروزه در عالم کسب و کار پذیرفته شده است، در سازمان هایی که واقعا قصد دارند فراگیر^{۴۸} باشند، کارفرمایان نمی تواند چنین جمعیت شناسی مهمی را (افراد تنوع عصبی) کنار بگذارند. اگر این ریسک ها را ادامه دهند، استعدادهای را از دست می دهند و به بهره وری و اعتماد مشتری لطمه میزنند. دلیل دوم، به طور مقتضی تر، کسب و کار برای تنوع، اهمیت "تنوع افکار" را پررنگ کرده است. بکارگیری افرادی با چشم انداز، پیش زمینه ها و تجارب متفاوت در یک فضا، و اینکه تیم شما نوآورتر و خلاق تر خواهد شد (CIPD, 2018).

۱۲. فهرست منابع

ارجمند، ش. علیپور شجاعی، م. (۱۳۹۶). بررسی تحلیل کارکردهای اجتماعی در افراد اتیسم و ارایه راه کارهای نوین به منظور افزایش مهارت های اجتماعی در کودکان اتیسم، دومین همایش روانشناسی و علوم تربیتی ایران.
کانرز، س، ال.جت، ج. (۱۳۸۷). اختلال نارسایی توجه بیش فعالی در کودکان و بزرگسالان، تهران، دانه.
یگانه، ش. (۱۳۹۳). اثر شفافیت و تیرگی خط فارسی بر مهارت های نوشتن کودکان طبیعی و خوانش پریش از طریق آزمون های آگاهی واج شناختی و املاي واژه ها. مجله زبان، سال ۲، شماره ۲.
غفارپور نافچی، ش. محمدی، آ. (۱۳۹۶). عوامل موثر بر پذیرش افراد دارای ناتوانی در جامعه (مطالعه موردی: شهرکرد). مجله توانبخشی، دوره ۱۸، شماره ۳.

Adams, M. J. (1990). *Beginning to read: Thinking and learning about print*. Cambridge, MA: MIT Press.

Armstrong, T. (2011) *The power of neurodiversity: unleashing the advantages of your differently wired brain*. Boston: Da Capo Lifelong Books.

Austin, Robert D., and Gary P. Pisano. (2017) "Neurodiversity as a Competitive Advantage." *Harvard Business Review* 95, no. 3 : 96–103.

^{۴۸} inclusive

- Bagatell, N. (2010). From cure to community: Transforming notions of autism. *Ethos*, 38 (1), 33 – 55
- Bruyère, S. M., VanLooy, S., von Schrader, S., & Barrington, L. (2016). Disability and employment: Framing the problem and our transdisciplinary approach. *Disability and employer practices: Research across the disciplines*, 1–26.
- Bruyere, S., & Barrington, L. (2012). *Employment and work*. Los Angeles, CA: Sage Reference.
- CIPD, (2018). *Neurodiversity at work* .https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf
- Colella, A., & Bruyère, S. (2011). Disability and employment: New directions for industrial/organizational psychology. In *American psychological association handbook on industrial organizational psychology* (Vol. 1. pp. 473–503). Washington, DC: American Psychological Association.
- Doyle, C., Kavanagh, P., Metcalfe, O., & Lavin, T. (2005). Health impacts of employment: A review. Dublin, Ireland: The Institute of Public Health in Ireland. Retrieved from <https://www.publichealth.ie/publications/healthimpactsofemploymentareview>.
- Francis, D. J., Shaywitz, S. E., Stuebing, K. K., Shaywitz, B. A., & Fletcher, J. M. (1996). Developmental lag versus deficit models of reading disability: A longitudinal individual growth curve analysis. *Journal of Educational Psychology*, 88, 3–17.
- Ghasmi A, Momeni M, Khankeh HR. [Comparison of body image between disabled athletes, disabled non-athletes and nondisable non-athletes males (Persian)]. *Archives of Rehabilitation*. 2009; 10(4):26-31.
- GMB, (2018). *Neurodiversity in the workplace* <https://www.gmb.org.uk/campaign/thinking-differently-work>
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. (Nations for Mental Health publication). Geneva, Switzerland: World Health Organization. Retrieved from GLADNET Collection at <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/222/>.
- Härtel, C. E. J., Krzeminska, A., & Carrero, J. (2019). Disabled persons in the workplace. In J. Syed & M. Ozbilgin (Eds.), *Managing diversity and inclusion: An international perspective* (2nd ed.). Los Angeles, CA, USA: Sage. *Health Care Analysis*, 20(1), 20–30.
- Hedley, D., Cai, R., Uljarević, M., Wilmot, M., Spoor, J., Richdale, A., & Dissanayake, C. (2018). Transition to work: Perspectives from the autism spectrum. *Autism*, 22, 528–541.
- Hosseini N. [A look at four patterns in disability studies (Persian)]. *Peyk-e Tavana*. 2014; 6(54):15.
- Karpur, A., VanLooy, S., & Bruyère, S. (2014). Employer practices for employment of people with disabilities: A literature scoping review. *Journal of Rehabilitation Research, Policy and Education*, 28(4), 225–241. Retrieved from <http://www.ingentaconnect.com/content/springer/rrpe/2014/00000028/0003>.
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda. *Human Resource Development Review*, (June), 13(2), 158–180.

- Lengnick-Hall, M., Gaunt, P., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255–273.
- Ne’eman, A. (2010). The future (and the past) of autism advocacy, or why the ASA’s magazine, *The Advocate*, wouldn’t publish this piece. *Disability Studies Quarterly*, 30 (1)
- Neesham, C., Härtel, C. E. J., Coghill, K., & Sarros, J. C. (2010). Profit-making vs human value: Philosophy’s contribution. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), 593–608. doi: 10.1108/02610151011067522.
- Nicolaidis, C. (2012). What can physicians learn from the neurodiversity movement? *American Medical Association Journal of Ethics*, 14 (6), 503 – 510
- Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016a). SAP SE: autism at work. Harvard Business School Case Study 9-616-042, January 19, 2016.
- Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016b). Hewlett Packard Enterprise: The Dandelion Program. Harvard Business School Case Study 9-617-016, September 8, 2016.
- Saleh, M., & Bruyere, S. (2018). Leveraging employer practices in global regulatory frameworks to improve employment outcomes for people with disabilities. *Social Inclusion*, 6(1), 18–28. doi: 10.17645/si.v6i1.1201. Retrieved from <https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/view/1201>
- Stanovich, K. E. (1982). Individual differences in the cognitive processes of reading: I. Word decoding. *Journal of Learning Disabilities*, 15, 485–493.
- Stanovich, K. E., & Siegel, L. S. (1994). Phenotypic performance profile of children with reading disability: A regression-based test of the phonological core variable difference model. *Journal of Educational Psychology*, 86, 24–53.
- Torgesen, J. K., & Burgess, S. R. (1998). Consistency of reading-related phonological processes throughout early childhood: Evidence from longitudinal-correlational and instructional studies. In J. L. Metsala & L. C. Ehri (Eds.), *Word recognition in beginning literacy* (pp. 161–188). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Torgesen, J. K., Rashotte, C. A., & Alexander, A. (2001). Principles of fluency instruction in reading: Relationships with established empirical outcomes. In M. Wolfr (Ed.), *Dyslexia, fluency, and the brain* (pp. 333–355). Parkton, MD: York.
- Treiman, R., Cassar, M. and Zukowski, A. (1994). “What types of linguistic information do children use in spelling? The case of flaps”. *Child Development*. 65. 1310-1329.
- Vellutino, F. R. (1979). *Dyslexia: Theory and research*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wagner R. K, & Kantor P. T. (2010). “Dyslexia deciphered”. In: Preiss, D, & Sternberg R, (eds.). *Innovations in Educational Psychology: Perspectives on Learning, Teaching, and Human Development*. New York: Springer. pp. 25-47.
- Walker, N. (2014). Neurodiversity: Some basic terms & definitions. *Neurocosmopolitanism*. Retrieved from <http://neurocosmopolitanism.com/neurodiversity-some-basic-terms-definitions/>
- Yazdani K. [Islam and disability (Persian)]. 1st edition. kabol: ALSO Institute Publication; 2010.
- Soltanifar M, Eftekhari P. [Portrayal of disability in feature films, based on disability models (Persian)]. *Journal of Cultural Management*. 2013; 7(21):77-94.

Abstract

Neurodiversity: toward Creating an inclusive workplace

Reza Tahmasbi Abolfazl Gaeini Fatemeh Haj Karimi

the term ‘neurodiversity’ is being used to represent a fast-growing sub-category of organisational diversity and inclusion that seeks to embrace and maximise the talents of people who think differently. Neurodiversity is the idea that cognitive conditions, such as autism, ADHD, dyslexia and dyspraxia, are natural variations in the way people think and process information. In this article, a brief explanation of each of these categories is provided and the strengths and potential challenges of the affected people in the organization are discussed. Although in the past each of these cases has been studied in a medical model as a disorder, Today, the organizational community should look at them only as a difference. A difference that can be made benefit for the organization instead of being left out and like any other diversity, makes the organization competitive advantage. The purpose of this article is to introduce this diversity using a systematic review method, and to provide guidance for creating an inclusive work environment based on the social model of disability; The model states that individuals with neurodiversity are incapable because society and work environments are organized solely for the benefit of normal individuals.

Keywords: Diversity, neurodiversity, Autism, Inclusive Work Environment.