

DOI 110.51558/2490-3647.2026.11.1.1197

UDK 316.6:159.9

Primljeno: 26. 02. 2026.

Pregledni rad

Review paper

Enela Katana, Mirna Marković

UPRAVLJANJE RADNIM UČINKOM ZAPOSLENIKA S ADHD-om: BARIJERE I SMJERNICE ZA NEUROINKLUZIVNO LIDERSTVO

Zaposlenici s ADHD-om često se susreću s nizom socijalno-perceptivnih, interpersonalnih i organizacijskih barijera koje otežavaju njihovu profesionalnu participaciju i razvoj. Ovaj rad analitički i konceptualno razmatra te barijere, rasvjetljavajući mehanizme profesionalne marginalizacije i okolnosti u kojima kognitivne specifičnosti zaposlenika s ADHD-om mogu predstavljati organizacijsku vrijednost. Korištenjem teorijskih okvira iz organizacijske psihologije, menadžmenta i studija neurodiverziteta, posebna pažnja je posvećena problemu dvostruke empatije, osnovnoj atribucijskoj pogrešci, disbalansu napora i nagrada te strukturnim inertnostima poput mimetičkog izomorfizma. Na temelju deskriptivnih i analitičkih uvida, rad nudi smjernice za neuroinkluzivno liderstvo usklađeno s principima održivog razvoja, naglašavajući nužnost prilagodbi radnog okruženja kao preduvjeta za transformaciju interpersonalnih odnosa i organizacijske kulture. Implementacija ovih smjernica ne samo da podržava zaposlenike s ADHD-om, već doprinosi održivom razvoju organizacije i društva, pokazujući da inkluzija predstavlja stratešku vrijednost, a ne samo moralnu obavezu.

Ključne riječi: ADHD; neuroinkluzivno liderstvo; organizacijske barijere; interpersonalne barijere; socijalno-perceptivne barijere

1. UVOD

U savremenim organizacijama sve je prisutniji trend stremljenja ka inovativnosti i diverzifikaciji kognitivnih i radnih stilova unutar kolektiva. Paradoksalno, u praksi često ostaje neiskorišten značajan dio potencijalnih nositelja raznolikih perspektiva – neurodivergentni zaposlenici, što ukazuje na diskrepancu između deklarativne posvećenosti diverzitetu i stvarnih organizacijskih praksi. Iako su varijacije u neurološkim profilima pojedinaca unutar populacije prirodna datost – neurodiverzitet (Walker 2021), brojni sistemi upravljanja ljudskim potencijalima favoriziraju neurotipične obrasce funkcioniranja nauštrb neurodivergentnih obrazaca, koji odstupaju od ustaljenih organizacijskih i kulturnih normi (Praslova 2024).

Okosnicu znanstvenog diskursa o ovoj temi dugo je činila paradigma patologizacije (eng. *Pathology Paradigm*), koja pretpostavlja uzak raspon neuronormativne konfiguracije živčanog sistema, tretirajući sve izvan tog okvira kao deficit ili disfunkciju (Walker 2021). Kao teorijski kontrapunkt javlja se paradigma neurodiverziteta (eng. *Neurodiversity Paradigm*), koja akcentira odsustvo jednog superiornog neurotipa i uokviruje neurodiverzitet kao prirodnu i vrijednu formu raznolikosti (ibid.).

Kritički odmak od paradigme patologizacije i operativno utemeljenje paradigme neurodiverziteta nudi biopsihosocijalni model, ukazujući na kontekstualnu funkcionalnost neuromanjina, među kojima su i osobe s ADHD-om (eng. *Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder*) (Doyle 2020). Ovaj pristup stavlja u fokus prilagodbe radnoga okruženja kognitivnim specifičnostima pojedinca, umjesto intervencija usmjerenih na modifikaciju njegovog ponašanja (ibid.). Takva stremljenja konvergiraju prema principima neuroinkluzivnog liderstva, koje se u literaturi tek etablira i još uvijek ne postoji konsenzus o njegovoj definiciji, ali u svojoj osnovi podrazumijeva fleksibilnost, otvorenost za razmatranje različitih perspektiva, usmjerenost na snage, prilagodljivost komunikacijskog repertoara i ultimativno kreiranje rezilijentnije organizacije (Praslova 2024).

Posljedice njegove nedovoljne operacionalizacije, a potom i primjene, osobito u kontekstu ADHD-a, mogu se manifestirati na brojnim dimenzijama profesionalnog funkcioniranja, uključujući disfunkcionalnija uvjerenja o karijeri, povećanu neodlučnost pri donošenju profesionalnih odluka, višu razinu anksioznosti vezane uz posao te veći eksternalni konflikt u pogledu karijere, u odnosu na osobe bez ADHD-a (Painter i sar. 2008). Nadalje, takve posljedice mogu oblikovati i širu dinamiku socijalno-perceptivnih, interpersonalnih i organizacijskih barijera u upravljanju ra-

dnim učinkom. S tim u vezi, prioritiziranje uključivih upravljačkih praksi nadilazi individualne benefite za zaposlenika s ADHD-om i pozicionira se kao mjerilo društvene i organizacijske odgovornosti, a prilagodbe radnog okruženja neurodivergentnim osobama kao pretpostavka ostvarivanja nekoliko ciljeva održivog razvoja definiranih unutar Agende 2030, uključujući dostupnost inkluzivnih i jednakopravnih prilika za cjeloživotno učenje, osiguravanje prava na dostojanstven rad i ekonomski rast, smanjenje nejednakosti te promidžbu uključivih zajednica i institucija, kao i pristup pravdi za sve (United Nations 2015).

Uprkos rastućem interesu za ADHD u profesionalnom kontekstu, u literaturi je i dalje prisutan istraživački jaz, koji se ogleda u nedostatku konceptualnih okvira za sistematično povezivanje socijalno-perceptivnih, interpersonalnih i organizacijskih barijera s praktičnim smjernicama za neuroinkluzivno liderstvo. U skladu s tim, ovaj rad ima za cilj konceptualno i analitički razmotriti ključne barijere koje oblikuju profesionalna iskustva osoba s ADHD-om te prepoznati okolnosti u kojima bi njihove kognitivne specifičnosti mogle predstavljati organizacijsku vrijednost.

2. METODOLOGIJA

Ovaj teorijsko-konceptualni rad utemeljen je na strukturiranom narativnom pregledu literature, s ciljem integracije postojećih teorijskih i empirijskih nalaza u području zapošljavanja osoba s ADHD-om i neuroinkluzivnog liderstva. Primijenjeni pristup u radu fokusira se na interpretativnu sintezu i konceptualno povezivanje različitih teorijskih okvira i istraživačkih nalaza iz više disciplina, uključujući organizacijsku psihologiju, menadžment i studije neurodiverziteta.

Pretraživanje literature provedeno je u relevantnim znanstvenim bazama podataka (npr. Scopus, Web of Science, PsycINFO i Google Scholar), koristeći kombinacije ključnih pojmova kao što su: ADHD, employment, work performance, neurodiversity, neuroinclusion, leadership, organizational barriers i workplace inclusion. U obzir su uzeti radovi objavljeni pretežno u posljednjih deset godina, uz uključivanje ranijih teorijski relevantnih izvora.

Kriteriji za uključivanje literature obuhvatali su: (1) empirijska istraživanja i pregledne radove koji se bave profesionalnim funkcioniranjem odraslih osoba s ADHD-om, (2) radove koji tematiziraju neurodiverziteti pristup u organizacijskom kontekstu, te (3) studije koje razmatraju upravljanje radnim učinkom, organizacijske barijere i inkluzivne prakse liderstva. Posebna pažnja posvećena je novijim sistematskim pregledima i radovima koji sintetiziraju postojeća saznanja o snaga-

ma i izazovima zaposlenika s ADHD-om, kao i intervencijama i organizacijskim prilagodbama.

Analiza literature provedena je putem tematske sinteze, pri čemu su identificirani ključni obrasci barijera (socijalno-perceptivne, interpersonalne i organizacijske) te povezani s relevantnim teorijskim konceptima (npr. osnovna atribucijska pogreška, problem dvostruke empatije, disbalans napora i nagrada, mimetički izomorfizam). Na temelju integracije ovih nalaza sistematizirane su i konceptualno objedinjene postojeće preporuke iz literature, na osnovu kojih su formulirane smjernice za neuroinkluzivno liderstvo, uz dodatnu autorsku razradu i ilustraciju kroz primjere iz organizacijske prakse. Važno je naglasiti da su smjernice prilagođene organizacijskom kontekstu i strukturirane prema razinama djelovanja, s ciljem unapređenja njihove primjenjivosti i jasnoće u upravljanju radnim učinkom zaposlenika s ADHD-om.

3. SOCIJALNO-PERCEPTIVNE BARIJERE U RADNOM OKRUŽENJU

Upravljanje učinkom zaposlenika s ADHD-om, koji često pokazuju impulzivnost, poteškoće u samoregulaciji pažnje i emocija te ubranu verbalnu ekspresiju (American Psychiatric Association 2022), ne ovisi isključivo o formalnim politikama. Temeljni izazovi često proizlaze iz stavova i percepcija rukovodilaca i kolega. Nesvjesne pristrasnosti, stereotipi i predrasude prema osobama s ADHD-om oblikuju njihovu radnu participaciju, a na visoku prevalencu stigme upozoravaju i Mueller i sar. (2012), pozicionirajući je kao faktor rizika za inhibiciju funkcionalnosti te sniženo zadovoljstvo životom i mentalnu dobrobit. Masuch i sar. (2019) ukazuju na učestalo prisustvo internalizirane stigme i anticipirane diskriminacije, osobito na radnom mjestu te na povezanost ADHD-a sa stereotipima, poput percepcije ADHD-a kao stanja karakterističnog isključivo za djetinjstvo, pripisivanja njegovog uzroka neadekvatnom roditeljstvu, ili produženoj izloženosti videoigrama i TV programima, kao i percepciju da su značajke ADHD-a kod odraslih posljedica simulacije tj. svjesnih napora specifične samoprezentacije.

Iako stigma prema osobama s ADHD-om može biti otvorena i eksplicitna, u mnogim radnim okruženjima manifestira se na suptilnije načine. Takvi oblici ponašanja, često nesvjesni i neprepoznati, mogu imati snažan i dugotrajan negativan uticaj na radni učinak zaposlenika s ADHD-om. Mikroagresije, kao suptilna forma diskriminacije, pozitivno su povezane s negativnim ishodima mentalnog zdravlja, poput psihološkog distresa (Kattari 2020; Serpas i sar. 2024). Mogu se manifestira-

ti kroz svakodnevne komentare, geste ili ponašanja koja umanjuju kompetencije zaposlenika s ADHD-om ili ih svode na njihove funkcionalne deficite.

Primjeri svakodnevnih mikroagresija usmjerenih ka zaposlenicima s ADHD-om mogu uključivati nenamjerne šale o „nepažnji“ ili „nemarnosti“ te isključivanje zaposlenika iz projekata ili procesa odlučivanja pod pretpostavkom neefikasnosti. Također se mogu očitovati kroz prešutno ignoriranje potreba za fleksibilnim rokovima, prilagođenim komunikacijskim kanalima ili asistivnim tehnologijama. Na organizacijskoj razini takvi obrasci često su ukorijenjeni u normama koje favoriziraju vidljive i standardizirane oblike radnog učinka, a zanemaruju raznolikost kognitivnih stilova. Ovi primjeri ilustriraju kako mikroagresije ne ostaju samo teorijski problem, već se svakodnevno reflektiraju u interakcijama i organizacijskoj klimi, stvarajući barijere za pravično upravljanje učinkom i ostvarenje potencijala zaposlenika s ADHD-om.

4. INTERPERSONALNE BARIJERE U RADNIM ODNOSIMA

Socijalne interakcije osoba s ADHD-om oblikovane su utjecajem niza funkcionalnih deficita, uključujući impulzivnost u govoru i poteškoće u održavanju pažnje (American Psychiatric Association 2022), izmijenjenu funkciju auditivnog procesiranja (Lemel i sar. 2023) i radnog pamćenja (Ortega i sar. 2020) te emocionalnu disregulaciju (Shaw i sar. 2014) i disforiju osjetljivosti na odbacivanje (Modestino i sar. 2024). Istaknute značajke, ali i način na koji ih rukovodioci i kolege zaposlenika s ADHD-om percipiraju, mogu djelovati kao medijatori barijera u upravljanju radnim učinkom, manifestirajući se kroz neadaptivnu komunikacijsku i relacijsku dinamiku.

4.1. Dvostruka empatija kao izvor komunikacijskih barijera

Teorijski okvir koji može pomoći u razumijevanju komunikacijskih barijera između zaposlenika s ADHD-om i njihovih rukovodilaca ili kolega je problem dvostruke empatije (eng. *Double Empathy Problem*) koji je definirao Damian Milton (2012). U osnovi, riječ je o poteškoćama u međusobnom razumijevanju koje se mogu javiti između bilo koje dvije osobe, a posebno kada su njihove dispozicije i načini obrade informacija značajno različiti (Milton i sar. 2022). Iako ovaj koncept primarno tematizira interakcijski jaz između osoba s poremećajem iz spektra autizma i njihovih neurotipičnih sagovornika (ibid.), njegovi temeljni principi mogu ponuditi i okvir za

analizu odnosa između zaposlenika s ADHD-om i njihovih rukovodilaca, među kojima je također pretpostavljena diskrepanca u načinu obrade informacija.

Primjerice, impulzivnost i hiperaktivnost, kao istaknute značajke ADHD-a (American Psychiatric Association 2022), mogu se manifestirati kroz brz tempo govora i bujično izlaganje informacija. Prema principima dvostruke empatije, namjera ovakvog komunikacijskog pristupa nije borba za dominantnu poziciju u dijalogu, već vjerojatnije pokušaj stvaranja zajedničkog značenja i potvrde razumijevanja, ali neurotipični sagovornik može ovaj stil percipirati iscrpljujućim, patronizirajućim ili egocentričnim, zbog preferencije konciznosti u razgovoru. U tom slučaju, evidentan je nesklad između namjere i percepcije, pri čemu razlike u načinu procesiranja informacija i komunikacijskim preferencijama otežavaju međusobno razumijevanje.

Opisani obrasci prisutni kod osobe s ADHD-om mogu zrcaliti ono što se u literaturi opisuje kao konverzacijski narcizam – tendencija preusmjeravanja fokusa razgovora na vlastita iskustva ili postignuća, uz implicitno potiskivanje perspektive sagovornika (Vangelisti i sar. 1990). No, dok konverzacijski narcizam proizlazi iz potrebe za samopotvrđivanjem i održavanjem centralne pozicije u dijalogu, u slučaju osoba s ADHD-om, vjerojatnije je riječ o komunikacijskom stilu koji je funkcionalno povezan s načinom obrade informacija.

4.2. Osnovna atribucijska pogreška u procjeni radnih kompetencija zaposlenika s ADHD-om

Uprkos snažnom uporištu prethodno istaknutih obrazaca u neurobiološkim osnovama ADHD-a, kao i u njihovoj kontekstualnoj uslovljenosti, pogrešne interpretacije nisu neuobičajena pojava. Incidencu takvih tumačenja moguće je razmotriti kroz fenomen poznat kao osnovna atribucijska pogreška (eng. *Fundamental Attribution Error*), koji se definira kao tendencija simultanog precjenjivanja dispozicijskih faktora i potcjenjivanja utjecaja situacijskih čimbenika u pripisivanju uzroka nečijem ponašanju (Aronson 2016). Slijedeći logiku ove kognitivne pristrasnosti, u tumačenju ponašanja zaposlenika s ADHD-om, poslodavac bi mogao biti skloniji atribuiranju uzroka dispozicijama pojedinca, nego situacijskim faktorima.

Ovi se efekti mogu očitovati i prije formalnog zasnivanja radnog odnosa, u selekcijskom postupku tokom kojeg bihevioralni obrasci poput nesigurnosti u strukturiranim intervjuima, neverbalne komunikacije i poteškoća u samopredstavljanju, mogu biti pogrešno protumačeni kao indikator slabijih kompetencija ili neadekvatnog profesionalnog “fit-a”. Takve bi predodžbe mogle rezultirati isključiva-

njem zaposlenika s ADHD-om iz organizacijskih procesa i prije nego što im se pruži prilika da, u uvjetima pravično prilagođenog radnog okruženja, demonstriraju svoj učinak.

Specifičnost ADHD-a je u tome što su brojni funkcionalni deficiti uvjetovani situacijskim kontekstom i postaju salijentniji ukoliko radno mjesto nije prilagođeno, dok se u poticajnom ozračju mogu značajno umanjiti. Stoga je važno imati na umu kontekstualnu funkcionalnost, kako u tumačenju ponašajnih obrazaca zaposlenika s ADHD-om, tako i u razmatranju prilagodbi radnoga mjesta, jer bi se u suprotnom, pod utjecajem mehanizmima poput osnovne atribucijske pogreške, odgovornost za nezadovoljavajući radni učinak mogla primarno pripisati pojedincu, uz minimiziranje efekata neusklađenosti okruženja s njegovim specifičnim kognitivnim stilom. U tom se smislu, identifikacija i adresiranje ove kognitivne pristrasnosti prepoznaje kao ključni preduvjet za razvoj neuroinkluzivnih praksi u procjenama radnog učinka.

4.3. Percepcija neravnoteže napora i nagrada kao interpersonalna barijera

Vrijedan uvid u dinamiku interpersonalnih barijera u upravljanju učinkom zaposlenika s ADHD-om nudi i model neravnoteže napora i nagrada (eng. *Effort-Reward Imbalance Model*) koji je utemeljio Siegrist (1996) u nastojanju da identificira posljedice suboptimalnih radnih uvjeta po zdravstvene ishode zaposlenika. Polazi od pretpostavke da iterativno iskustvo iznevjerenog reciprociteta, tj. percepcija zaposlenika da uloženi napor nije srazmjeran kompenzaciji koju dobija, povećava rizik od javljanja sa stresom povezanih poremećaja (Siegrist 2016).

Zaposlenici s ADHD-om često ulažu nevidljivi napor u procese samoregulacije i primjenu kompenzacijskih mehanizama kako bi minimizirali funkcionalne deficite u domenama izvršnih funkcija (Barkley i Murphy 2010), percepcije vremena (Ptacek i sar. 2019), senzorne obrade (Kamath i sar. 2020) i emocionalne regulacije (Shaw i sar. 2014). U tim nastojanjima nije neuobičajena pojava obrazaca maskiranja ili kamufliranja simptoma ADHD-a (van der Putten i sar. 2024). S druge strane, rukovodioci nemaju uvijek uvid u navedene procese. Posljedično, percepciju zaposlenika skloni su temeljiti prevashodno na njegovom radnom učinku, dok napor koji je uloženi u samoregulaciju ostaje neprepoznat i nevalidiran. Dugoročno, takva dinamika može rezultirati dojmom odsustva reciprociteta i rastućim rizikom od neželjenih zdravstvenih ishoda.

Razmatrajući kompleksnu dinamiku interpersonalnih barijera na putu ka neuroinkluzivnom poslovanju, uputno bi bilo istaći da inkluzija nije unilateralna od-

govornost organizacije. Naprotiv, njena uspješnost uveliko ovisi i o motiviranosti zaposlenika da, u skladu sa vlastitim mogućnostima i uz odgovarajuću podršku, unaprijede vlastiti radni učinak, kao i o načinu na koji poslodavac percipira ispunjavanje radnih obaveza. Siegrist (2016) o reciprocitetu ulaganja govori primarno u okviru formalno-pravnog radnog ugovora. Međutim, ovaj koncept je i fokalna tačka unutar paradigme psihološkog ugovora, koji prema Marković (2023: 27-28) predstavlja „percepciju odnosa koju svaka strana ima (za sebe), kao i doživljaj o postojanju implicitnih i eksplicitnih obećanja za koja obje strane misle da daju jedna drugoj”. Upravo u tom prostoru međusobnih implicitnih i eksplicitnih obećanja generira se potencijal za percepciju izostanka uzvrata.

Kako je ovaj ishod prethodno ilustriran iz vizure zaposlenika, razmotrimo ovoga puta situaciju iz oprečne pozicije – šta se dogodi kada organizacija ulaže resurse u prilagodbe radnog mjesta, a zaposlenik ne uzvraća kroz individualni angažman za samoregulaciju i svrsishodno utiliziranje ponuđenih alata. Iz perspektive poslodavca, kontinuirani izostanak reciprociteta može povećati rizik od povrede psihološkog ugovora.¹ Posljedice ovakve erozije povjerenja nadilaze individualni radni odnos, generirajući skepticizam i ojačavajući barijere ka budućim inkluzivnim inicijativama na organizacijskoj razini.

5. ORGANIZACIJSKE BARIJERE PREMA NEUROINKLUZIJI

Konceptualizacija organizacijskih barijera neuroinkluziji zaposlenika predstavlja kompleksno i heterogeno istraživačko područje. Jedan od faktora za koji nalazi ukazuju da podrija stremjenja kompanija ka inkluzivnijoj radnoj klimi je otpor prema promjenama (Chavan i Bajpai 2025). Ovaj se otpor može razmotriti kroz prizmu pristrasnosti statusa quo, koja se prema Samuelsonu i Zeckhauseru (1988) manifestira kao nesrazmjerna sklonost donosilaca odluka ka očuvanju postojećeg stanja, pri čemu se svaka alternativa procjenjuje kao potencijalni gubitak ili rizik, čak i kad su objektivne koristi od promjene očigledne. Slijedeći navedeni princip kompanije će vjerojatnije birati da ostanu pri uvriježenim politikama i praksama (poput rigidnih modela procjene radnog učinka), iako one možda nisu najefikasnije, s ciljem da izbjegnu potencijalne gubitke koje bi promjena donijela.

1 U svrhu ilustracije koncepta reciprociteta navedena je simplificirana predodžba dinamike psihološkog ugovora. Međutim, u uvjetima autentičnog radnog okruženja, percepcija povrede psihološkog ugovora, kao i reakcija povrijeđene strane, multifaktorski su uvjetovane. Više o tome kako dolazi do povrede psihološkog ugovora i koje su njene posljedice treba vidjeti u Marković (2023).

Koncept mimetičkog izomorfizma (DiMaggio i Powell 1983) dodatno pojašnjava ovu strukturnu inertnost, ukazujući na tendenciju organizacija da u uvjetima neizvjesnosti preuzimaju upravljačke prakse drugih organizacija. Takva imitacija, iako smanjuje percepciju rizika, može perpetuirati neadekvatne i neinkluzivne obrasce upravljanja. U širem kontekstu napora usmjerenih na zapošljavanje osoba s invaliditetom kao glavne prepreke u praksi identificirane su: nedostatak svijesti o invaliditetu i procesu prilagodbe radnog mjesta, zabrinutost zbog dodatnih finansijskih troškova te strah od pravne odgovornosti (Kaye i sar. 2011). Ove prepreke dodatno mogu otežati prevladavanje strukturne inertnosti i poticati repliciranje rigidnih praksi koje proizlaze iz mimetičkog izomorfizma.

Ovi nalazi, neovisno o izostanku konsenzusa u znanstvenom i javnom diskursu glede definiranja ADHD-a kao invaliditeta, neurološke različitosti i/ili kontekstualno oblikovane (dis)funkcionalnosti, mogu biti indikativni u rasvjetljavanju obrazaca koji su u osnovi prepreka neuroinkluzivnom upravljanju. Primjerice, strah od pravne odgovornosti i zabrinutost oko finansijskih troškova mogu potencijalno ukazivati na nedostatak systemske podrške liderima. Temeljem navedenih empirijskih i teorijskih uvida, moguće je postulirati da situaciju dodatno usložnjava i uvriježenost normativnog ideala "prosječnog zaposlenika" među kreatorima politika i rukovodiocima, od kojeg radni stil osoba s ADHD-om može značajno odstupati.

Važno je naglasiti da navedeni čimbenici ne čine iscrpan set barijera, već pomažu razumjeti temeljne psihološke i organizacijske mehanizme koji otežavaju usvajanje inkluzivnih upravljačkih praksi. Ove organizacijske prepreke, u međudjelovanju s individualnim stavovima i interpersonalnim izazovima, usložnjavaju provedbu neuroinkluzivnih prilagodbi, zaustavljajući je nerijetko na razini deklarativnih politika, bez suštinske transformacije radnih uvjeta za zaposlenike s ADHD-om i drugim stanjima iz neurodivergentnog spektra.

6. NEUROINKLUZIVNO LIDERSTVO I CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA

Multidimenzionalni pregled barijera u upravljanju učinkom zaposlenika s ADHD-om ukazuje na složenost izazova sa kojima se rukovodioci susreću u svakodnevnoj praksi, dok odgovori na pitanje njihovog systemskog prevazilaženja ostaju nedovoljno teorijski i empirijski razrađeni. U tom kontekstu, liderske prakse koje u fokus svog djelovanja pozicioniraju neuroinkluziju predstavljaju relevantan konceptualni i praktični okvir. Takve prakse karakteriziraju fleksibilnost, otvorenost prema različitim

perspektivama, sposobnost navigiranja kroz kognitivne specifičnosti članova kolektiva te prilagođavanje komunikacijskih obrazaca preferiranom stilu zaposlenika (Praslova 2024).

Ovakav stil vođenja pokazuje snažnu podudarnost sa principima biopsihosocijalnog modela, koji, prema Doyle (2020), akcentira važnost usklađivanja prostora i sistema sa kognitivnim profilima zaposlenika, nasuprot nastojanjima da se pojedinci prilagode neuronormativnim standardima funkcioniranja. U tom kontekstu, važno mjesto zauzima psihološka sigurnost, koja pruža osjećaj slobode i lagodnosti u izražavanju vlastitih ideja, prijedloga i potreba, kao i mogućnost istraživanja i izražavanja vlastitih snaga i potencijala, bez straha od negativnih reperkusija (Praslova 2024). Ista autorica sugerira poticanje neurodiverziteta i među samim liderima, odnosno diverzifikacije s ciljem povećanja reprezentativnosti i uključivosti osoba različitih kognitivnih profila u procese organizacijskog odlučivanja.

Premda još uvijek izostaje empirijska validacija, diskurzivni pomak prema afirmaciji raznolikih kognitivnih stilova u praksi je vidljiv kroz modele liderstva koji potenciraju kognitivnu jednakopravnost (eng. *Cognitive Equity*). Jedan od prominentnih primjera je model autorice i praktičarke Victorie Verlezze (eng. *The Cognitive Equity Leadership Model*), koji akcentira važnost odmaka od deklarativnog podizanja svijesti o neurodiverzitetu ka dizajniranju sistema, kultura i strategija koje uvažavaju različite kognitivne stilove kao temelj inovativnosti i pripadanja (Verlezza b.d.).

U širem društvenom kontekstu neuroinkluzivno liderstvo pokazuje i snažnu podudarnost sa ciljevima održivog razvoja (eng. *Sustainable Development Goals – SDGs*) definiranim u okviru Agende 2030, a neki od njih uključuju dostupnost inkluzivnih i jednakopravnih prilika za cjeloživotno učenje (SDG 4), osiguravanje prava na dostojanstven rad i ekonomski rast (SDG 8), smanjenje nejednakosti (SDG 10), te promidžbu uključivih zajednica i institucija, kao i pristupa pravdi za sve (SDG 16) (United Nations 2015).

Tako na primjer, senzibilitet neuroinkluzivnog lidera za varijacije u kognitivnim stilovima, prilikom alokacije resursa za edukaciju kolektiva, izravno doprinosi kreiranju prilika za uključiv i pravičan razvoj kompetencija. Nadalje, sistemsko uklanjanje barijera koje ograničavaju radnu participaciju i profesionalni napredak neurodivergentnih pojedinaca, temeljni je mehanizam smanjenja nejednakosti među zaposlenicima, što doprinosi osiguranju pravde za sve. Navedeni obrasci djelovanja unutar okvira neuroinkluzivnog liderstva pomažu u kreiranju psihološki sigurnog radnog okruženja i jasno ističu značaj uvažavanja prava svakog zaposlenika na

dostojanstven rad. S tim u vezi, principi neuroinkluzije na radnom mjestu nadilaze individualne benefite za pojedinca s ADHD-om i pozicioniraju se kao element šire strategije održivog razvoja i sredstvo promocije socijalne pravde te osiguranja prava na rad, čineći okosnicu društveno-odgovornog poslovanja savremenih kompanija.

7. SMJERNICE ZA NEUROINKLUZIVNO LIDERSTVO

Predočena analiza socijalno-perceptivnih, interpersonalnih i organizacijskih barijera koje oblikuju radno funkcioniranje zaposlenika s ADHD-om, kao i razmatranje neuroinkluzivnog liderstva u okvirima održivog razvoja, predstavljaju temelj za formuliranje smjernica na normativno-praktičnoj razini. Navedene smjernice proizlaze iz integracije postojećih teorijskih i empirijskih nalaza te su u ovom radu sistematizirane i prilagođene organizacijskom kontekstu upravljanja radnim učinkom (npr. Lauder i sar. 2022; Hotte-Meunier i sar. 2024). Smjernice su organizirane prema principu “odozgo prema dolje”, polazeći od organizacijskih (strukturnih) prilagodbi kao temeljnog preduvjeta za učinkovitu implementaciju inkluzivnih praksi. Takav pristup odražava nalaze u literaturi koji naglašavaju važnost usklađenosti između pojedinca i radnog okruženja (person-environment fit) te ulogu organizacijskih struktura u oblikovanju interpersonalnih odnosa i percepcija unutar radnog konteksta. Radi preglednosti sve predložene smjernice prikazane su u Tabeli 1, gdje su sistematizirane prema razinama djelovanja (organizacijskoj, interpersonalnoj, socijalno-perceptivnoj i liderskoj), uz sažet prikaz njihove strukture i međusobnih odnosa.

Tabela 1. Organizacijske, interpersonalne, socijalno-perceptivne i liderske smjernice za neuroinkluzivno liderstvo

Razina implementacije	Smjernica	Cilj i očekivani doprinos	Primjeri
Organizacijska (strukturna) razina (Institucionalizacija neuroinkluzije u organizacijskim strukturama i HR praksama)	Prilagodba radnog okruženja kognitivnoj raznolikosti zaposlenika	Pomjeranje fokusa s individualnih korekcija ponašanja na sistemsku prilagodbu radnog okruženja, u skladu s principima univerzalnog dizajna i biopsihosocijalnog modela, čime se smanjuje kontekstualno uvjetovana disfunkcionalnost i unapređuje uvažavanje kognitivne jednakopravnosti.	Akustični tretman prostora radi redukcije auditivnih distrakcija. Standardizacija asinhrona komunikacije uz pisani trag uputa s ciljem smanjenja opterećenja radnog pamćenja. Korištenje vizualnih alata za sekvenciranje zadataka i upravljanje vremenom.
	Integracija inkluzivnih principa u ključne HR procese i prakse	Sistemsko integriranje inkluzivnih principa u HR procese s ciljem uvažavanja razlika u kognitivnim profilima zaposlenika i jačanja kapaciteta lidera za upravljanje kognitivno raznolikim timovima.	Uvođenje formalnih smjernica o mehanizmima podrške zaposlenicima s ADHD-om u HR priručnike. Uključivanje eksplicitnih odredbi o ADHD-u u politike razumnih prilagodbi. Organizacija specijaliziranih treninga za HR i menadžere s ciljem unapređenja kompetencija za prepoznavanje neurodivergentnih potreba i osiguravanje razumnih prilagodbi radnog procesa.
	Transformacija normativnih politika u inkluzivne organizacijske prakse	Prevazilaženje institucionalne inertnosti kroz sistemsku evaluaciju i reviziju postojećih politika s ciljem usklađivanja s inkluzivnim principima, smanjenja rizika od diskriminacije, jačanja povjerenja zaposlenika i dugoročnog osiguranja održivog <i>return on investment</i> – ROI inkluzije.	Mapiranje i analiza postojećih politika s ciljem identifikacije implicitnih barijera i nesvjesnih pristrasnosti. Uključivanje zaposlenika kroz fokus grupe i savjetodavne sesije radi prikupljanja različitih perspektiva. Definiranje jasnih mjernih pokazatelja i periodična evaluacija implementacije inkluzivnih principa.

Razina implementacije	Smjernica	Cilj i očekivani doprinos	Primjeri
	Neuroinkluzivni ciklus zapošljavanja: prilagodba procesa selekcije, regrutacije i onboardinga	Smanjenje rizika od diskriminacije i nesvjesnih pristrasnosti u ranim fazama zapošljavanja kroz prilagodbu selekcijskih i onboarding procesa, s ciljem osiguravanja pravednijih i transparentnijih prilika za zapošljavanje neurodivergentnih zaposlenika.	Revizija opisa poslova i korištenje inkluzivnog jezika u oglasima. Prilagodba intervjua (npr. unaprijed dostavljena pitanja kandidatima). Primjena metoda poput blind recruitment s ciljem smanjenja nesvjesnih pristrasnosti.
	Zajednice zaposlenika i mreže podrške za jačanje psihološke sigurnosti i pripadnosti	Jačanje psihološke sigurnosti i osjećaja pripadnosti kroz formiranje zajednica zaposlenika koji dijele ista ili slična iskustva, s ciljem osiguravanja socijalne podrške, smanjenja osjećaja izoliranosti, unapređenja angažmana, motivacije i dugoročne retencije zaposlenika.	Formiranje dobrovoljnih <i>Employee Resource grupa</i> (ERG) za neurodivergentne zaposlenike. Kreiranje sigurnog prostora za razmjenu iskustava, strategija samoregulacije i optimizacije radnog učinka.
Interpersonalna razina (Interpersonalna arhitektura podrške i psihološke sigurnosti)	Sistemska podrška mentalnom zdravlju zaposlenika: Uloga EAP programa	Osiguravanje dostupnosti povjerljive i individualno prilagođene podrške mentalnom zdravlju zaposlenika kroz <i>Employee Assistance</i> programe (EAP).	Omogućavanje pristupa različitim psihoterapijskim modalitetima u okviru EAP programa, u skladu s individualnim potrebama zaposlenika. Uključivanje edukativnih i grupnih modula za upravljanje stresom i jačanje samoregulacijskih kapaciteta. Informiranje zaposlenika o dostupnim resursima uz naglasak na povjerljivost i dobrovoljnost korištenja usluga.
Socijalno-perceptivna i kulturna razina (Kulturna transformacija i dekonstrukcija neurotipičnih normi)	Normalizacija neurološke raznolikosti i smanjenje mikroagresije	Promicanje neurološke raznolikosti kroz odmak od patologizirajućih interpretacija prema biopsihosocijalnom razumijevanju, s ciljem smanjenja stigme i mikroagresije, te jačanja psihološke sigurnosti, poticanja otvorene komunikacije i rasta	Edukacije menadžera i zaposlenika o neurodiverzitetu i kontekstualnoj funkcionalnosti ADHD-a. Sistemska adresiranje stereotipa i nesvjesnih pristrasnosti kroz interne

Razina implementacije	Smjernica	Cilj i očekivani doprinos	Primjeri
Liderska razina (Neuroinkluzivno liderstvo kao održiva transformacijska paradigma)		radne angažiranosti zaposlenika.	kampanje. Poticanje kulture u kojoj se individualne razlike validiraju i uvažavaju kao dio timske raznolikosti.
	Upravljanje nesvjesnim pristrasnostima u procjeni učinka i potencijala	Smanjenje sistematskog podcjenjivanja radnog učinka i potencijala zaposlenika kroz osvješćavanje i adresiranje nesvjesnih pristrasnosti u evaluacijskim procesima, čime se jača pravednost, transparentnost i povjerenje u sistem procjene i napredovanja.	Edukacije lidera i HR stručnjaka o osnovnoj atribucijskoj pogrešci i drugim pristrasnostima. Uvođenje standardiziranih, objektivnih kontrolnih listi u procjeni učinka. Jasno definisane i transparentne procedure napredovanja i alokacije resursa.
	Redefiniranje liderstva: od kontrole do osnaživanja zaposlenika kroz neuroinkluzivnu perspektivu	Pomjeranje fokusa s kontrolno orijentiranog ka osnažujućem, prilagodljivom i neuroinkluzivnom liderstvu, s očekivanjem rasta motivacije, angažmana i psihološke sigurnosti zaposlenika, te destigmatizacije kognitivnih specifičnosti u radnom kontekstu.	Jačanje autonomije zaposlenika u organizaciji rada i upravljanju pažnjom. Kreiranje sigurnog prostora za otvorenu komunikaciju o individualnim potrebama. Razvoj komplementarnih pristupa poput transformacijskog, ranjivog i inkluzivnog liderstva kao okvira za neuroinkluzivne prakse.
	Strategije legitimacije i održivosti promjena	Osiguravanje dugoročne održivosti neuroinkluzivnih praksi kroz njihovu formalnu legitimaciju u organizacijskoj kulturi, s ciljem smanjenja otpora i pozicioniranja inkluzije kao strateške, a ne samo etičke vrijednosti.	Kontinuirana i transparentna komunikacija o vrijednosti kognitivne raznolikosti. Praćenje i prezentacija mjerljivih pokazatelja učinka inkluzivnih inicijativa. Aktivno uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka i evaluacije promjena. Dosljedno liderstvo koje

Razina implementacije	Smjernica	Cilj i očekivani doprinos	Primjeri
			neuroinkluziju integrira u strateške i operativne ciljeve organizacije.

7.1. Organizacijske (strukturne) smjernice

Smjernica 1: Prilagodba radnog okruženja kognitivnoj raznolikosti zaposlenika

Cilj i očekivani doprinos: Budući da su funkcionalni izazovi zaposlenika s ADHD-om u značajnoj mjeri kontekstualno uvjetovani, preporučuje se pomak fokusa s modifikacije ponašanja pojedinca na prilagodbu radnog okruženja (Doyle 2020). Primjena univerzalnog dizajna (Jokiel i sar. 2025) osigurava kreiranje prostora i digitalnih alata inherentno prilagođenih širokom spektru kognitivnih specifičnosti, što korelira sa principima biopsihosocijalnog modela.

Primjeri: Relevantni modaliteti univerzalnog dizajna za zaposlenike s ADHD-om uključuju akustični tretman prostora s ciljem kontrole auditivnih distrakcija i standardizaciju asinhrona komunikacije (npr. pisani trag uputa štedi resurse radnog pamćenja). Dodatno, implementacija vizualnih alata omogućava sekvenciranje zadataka i upravljanje vremenom.

Smjernica 2: Integracija inkluzivnih principa u ključne HR procese i prakse

Cilj i očekivani doprinos: Tradicionalni modeli upravljanja radnim učinkom nerijetko zanemaruju specifične obrasce doprinosa zaposlenika s ADHD-om (Praslova 2024). Integracija inkluzivnih principa, senzibiliziranih prema razlikama u kognitivnim profilima, omogućava sistemsku podršku svim zaposlenicima i pomiče fokus sa normativnog ideala “prosječnog zaposlenika” (Doyle 2020). Dopunom HR procesa i praksi inkluzivnim normama, pokazuje se i spremnost na sistemsku podršku liderima u navigiranju kroz specifičnosti upravljanja neurodivergentnom radnom snagom.

Primjeri: Sprovedba ove preporuke može se ostvariti uvođenjem formalnih smjernica u HR priručnike o mehanizmima podrške zaposlenicima s ADHD-om, kreiranjem odredbi u politikama razumnih prilagodbi koje eksplicitno adresiraju ADHD, te implementacijom treninga za HR osoblje i menadžere s ciljem unapređenja kompetencija za pravovremeno i objektivno identificiranje, a zatim i pronalaženje prikladnih prilagodbi radnog procesa u skladu s potrebama neurodivergentnih zaposlenika (Lauder i sar. 2022).

Smjernica 3: Transformacija normativnih politika u inkluzivne organizacijske prakse

Cilj i očekivani doprinos: Aktuelne organizacijske politike ne moraju nužno biti efikasne da bi se zadržale, jer njihova primjena često ovisi o faktorima poput otpora prema promjenama (Chavan i Bajpai 2025) i strukturnim inertnostima poput mimetičkog izomorfizma (DiMaggio i Powell 1983). Da bi se prevazišao jaz između normativnih politika i uključivih organizacijskih okvira nužno je prioritizirati kontinuiranu evaluaciju njihove učinkovitosti. Također, potrebno je planirati i reviziju obrazaca koji se pokazu neučinkovitim. Očekivani doprinos ovakvih stremljenja uključuje smanjenje rizika od diskriminacije, jačanje povjerenja zaposlenika i, dugoročno, ostvarivanje održivog *return on investment* (ROI) inkluzije. Time se pokazuje ekonomska opravdanost ulaganja u inkluzivne prakse (Phillips i Phillips 2019), uz istovremeno unapređenje radnog okruženja.

Primjeri: Mogući mehanizmi provedbe uključuju mapiranje i analizu postojećih politika s ciljem identifikacije područja s implicitnim barijerama i nesvjesnim pristranostima. Angažman zaposlenika kroz fokus grupe ili savjetodavne sesije omogućava razmatranje različitih perspektiva. Nadalje, definiranje mjernih pokazatelja omogućava periodičnu evaluaciju (praćenje implementacije inkluzivnih principa).

Smjernica 4: Neuroinkluzivni ciklus zapošljavanja: prilagodba procesa selekcije, regrutacije i onboardinga

Cilj i očekivani doprinos: Rizik od marginalizacije osoba s ADHD-om prisutan je već u najranijim fazama zapošljavanja, između ostalog zbog mehanizama poput osnovne atribucijske pogreške (Aronson i sar. 2016). Stoga je prilagodba procesa selekcije, regrutacije i onboardinga temelj za smanjenje diskriminacije i prilika za promidžbu inkluzivne radne klime. Očekivani doprinos ove preporuke uključuje stvaranje pravednijih i transparentnijih prilika za sve kandidate, smanjenje uticaja nesvjesnih pristranosti, povećanje raznolikosti unutar organizacije te veće zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Dugoročno, inkluzivni procesi selekcije, regrutacije i onboardinga mogu poboljšati organizacijski učinak, zadržavanje talenata i omogućiti bolje prepoznavanje i utilizaciju potencijala neurodivergentnih zaposlenika (Okatta i sar. 2024).

Primjeri: Ova smjernica podrazumijeva reviziju opisa poslova i upotrebu inkluzivnog jezika u oglašavanju radnih mjesta. Intervjui se mogu prilagoditi potrebama kandidata, primjerice kroz unaprijed dostavljena pitanja. Primjena metoda poput blind recruitmenta (anonimizirani postupak selekcije u kojem se uklanjaju iden-

tifikacijski podaci kandidata) dodatno smanjuje nesvjesne pristranosti (Okatta i sar. 2024). Onboarding se može unaprijediti i kroz inkluzivne mentorske i buddy sisteme, kojim se zaposlenicima pružaju strukturirana podrška i povratne informacije. Time se povećava zadovoljstvo i angažman te smanjuje rizik od napuštanja organizacije među zaposlenicima iz različitih kognitivnih skupina.

7.2. Interpersonalne smjernice

Smjernica 5: Zajednice zaposlenika i mreže podrške za jačanje psihološke sigurnosti i pripadnosti

Cilj i očekivani doprinos: Prema principima dvostruke empatije (Milton 2012; Milton i sar. 2022) izazovi na interpersonalnoj razini između zaposlenika s ADHD-om i neurotipičnih kolega javljaju se primarno zbog razlika u obradi informacija i preferencijama u komunikacijskim stilovima. Formiranje zajednica zaposlenika (eng. *Employee Resource Group* – ERG) sa zajedničkim iskustvima pruža strukturiranu podršku i jača osjećaj pripadnosti unutar organizacije (Okatta i sar. 2024; Lauder i sar. 2022). Očekivani doprinos ove preporuke uključuje povećanje socijalne podrške, smanjenje osjećaja izolacije, poboljšanje radne učinkovitosti i motivacije zaposlenika te jačanje angažmana i zadovoljstva poslom. Dugoročno, ERG-ovi doprinose inkluzivnoj kulturi koja prepoznaje i podržava raznolikost, pomažu u retenciji talenata i smanjenju fluktuacije.

Primjeri: Implementacija može uključivati formiranje dobrovoljnih grupa zaposlenika (npr. neurodivergentni zaposlenici), koje pružaju sigurno okruženje za razmjenu iskustava, savjete za optimizaciju radnog učinka i samoregulaciju, te prilike za mentorstvo i umrežavanje. Dodatno, grupe mogu organizirati edukacije, radionice i grupne diskusije koje promiču inkluziju i pomažu menadžerima da bolje razumiju potrebe raznolikih timova (Okatta i sar. 2024).

Smjernica 6: Sistemska podrška mentalnom zdravlju zaposlenika: Uloga EAP programa

Cilj i očekivani doprinos: Iako se EAP (eng. *Employee Assistance Program*) programi formalno uspostavljaju na organizacijskoj razini, njihova ključna vrijednost za zaposlenike s ADHD-om ostvaruje se kroz interpersonalne procese podrške, povjerenja i osnaživanja. Stoga se u ovom radu razmatraju kao interpersonalna smjernica neuroinkluzivnog liderstva. Primarno se usmjeravaju na smanjenje komunikacijskog jaza koji opisuje koncept dvostruke empatije (Milton 2012; Milton i

sar. 2022) i na minimiziranje neželjenih zdravstvenih ishoda povezanih s dugoročnim disbalansom napora i nagrada (Siegrist 2016). Integracija psiho-terapijskih modaliteta u EAP programe omogućava zaposlenicima s ADHD-om pristup strukturiranoj podršci licenciranih psihoterapeuta u navigiranju kroz funkcionalne izazove. Očekivani doprinos uključuje povećanje samoeфикаsnosti i samopouzdanja, što dugoročno doprinosi smanjenju stresa, boljem učinku i angažmanu zaposlenika. Važno je naglasiti da osnaživanje zaposlenika i programi podrške ne predstavljaju prebacivanje odgovornosti na pojedinca niti oslobađanje organizacije odgovornosti za implementaciju neuroinkluzivnih politika. Cilj je omogućiti zaposlenicima preuzimanje određenog stepena kontrole nad ishodima kroz rad na sebi, u kontekstu sistema koji podržava njihovu aktivnu participaciju i inkluziju.

Primjeri: Organizacije mogu omogućiti zaposlenicima pristup individualnim psihoterapijskim sesijama, grupnim radionicama za jačanje samopouzdanja i strategija samoregulacije, te modulima za upravljanje stresom i emocionalnom disregulacijom. Kognitivno-bihevioralni tretman se pokazao dosljedno efikasnim u reguliranju specifičnosti ADHD-a (Young i sar. 2020). Odabir modaliteta psihoterapije unutar EAP programa preporučuje se prilagoditi individualnim preferencijama zaposlenika.

7.3. Socijalno-perceptivne i kulturne smjernice

Smjernica 7: Normalizacija neurološke raznolikosti i smanjenje mikroagresije

Cilj i očekivani doprinos: Način na koji se tumači priroda ADHD-a uveliko oblikuje stavove i ponašanje kolega i rukovodilaca prema zaposleniku s ADHD-om. Stoga je preporučljivo istaknuti normalizaciju neurološke raznolikosti, uvažavanje kontekstualne funkcionalnosti osoba s ADHD-om i odmak od paradigme patologizacije prema biopsihosocijalnom modelu (Doyle 2020) čiji principi potiču kognitivnu jednakopravnost (Verleza b.d.). Pretpostavljeni efekti uključuju smanjenje otvorene i implicitne diskriminacije (mikroagresija). Smanjenje predrasuda i stigme omogućava zaposlenicima s ADHD-om otvoreno komuniciranje o svojim specifičnim poteškoćama u usmjeravanju pažnje, regulaciji fokusa i organizaciji vremena, čime se povećava njihova angažiranost, motivacija i ukupna radna učinkovitost. Dugoročno, kultura bez stigme jača povjerenje zaposlenika u menadžment, smanjuje fluktuaciju i potiče inkluzivnu saradnju među timovima.

Primjeri: Edukacije menadžera i kolektiva o neurodiverzitetu, s naglaskom na ADHD, doprinose normalizaciji raznolikosti i dekonstrukciji stereotipa. Poticanje individualnog doprinosa svih članova tima u promjeni narativa o ADHD-u kao

deficitu uz validaciju prirodnih razlika u neurotipu i uvažavanje kontekstualne funkcionalnosti, pomaže kreirati siguran prostor za autentičan doprinos svakog zaposlenika.

Smjernica 8: Upravljanje nesvjesnim pristrasnostima u procjeni učinka i potencijala

Cilj i očekivani doprinos: Kod zaposlenika s ADHD-om nesvjesne pristrasnosti posebno su vidljive u tumačenjima ponašanja povezanih s pažnjom, organizacijom i emocionalnom regulacijom. Primjerice, kroz osnovnu atribucijsku pogrešku (Aronson i sar. 2016: 102) može doći do pogrešnog atribuiranja poteškoća dispozicijama osobe, uz zanemarivanje kontekstualnih faktora, što oblikuje diskriminatorne stavove i konsolidira stereotipe (npr. percepcija nepouzdanosti, neorganiziranosti ili nedostatka motivacije). Ovakve prakse mogu dovesti do sistematskog potcjenjivanja radnog učinka i potencijala zaposlenika s ADHD-om. Osvještavanje nesvjesnih pristrasnosti doprinosi smanjenju diskriminacije u karijernom napredovanju, pravednijoj alokaciji resursa i jačanju povjerenja zaposlenika u procese evaluacije učinka.

Primjeri: Minimiziranje efekata nesvjesnih pristrasnosti može se postići edukacijom lidera i HR stručnjaka, uvođenjem objektivnih kontrolnih listi za identifikaciju pristrasnosti u procese procjene učinka i primjenom transparentnijih procedura napredovanja.

7.4. Liderske smjernice

Smjernica 9: Redefiniranje liderstva: od kontrole do osnaživanja zaposlenika kroz neuroinkluzivnu perspektivu

Cilj i očekivani doprinos: S obzirom na kontekstualnu uvjetovanost funkcionalnih ishoda osoba s ADHD-om, stil liderstva u značajnoj mjeri oblikuje radni učinak zaposlenika (Praslova 2024). Liderstvo usmjereno na prilagodbu radnog okruženja kognitivnim specifičnostima pojedinca facilitira motivaciju i angažman zaposlenika, povećava povjerenje u menadžment te aktivno destigmatizira i normalizira specifičnosti povezane s neurodivergencijom.

Primjeri: Fokus na prilagodljive i osnažujuće stilove liderstva predstavlja odmak od onih orijentiranih na kontrolu, što omogućava: fleksibilnije upravljanje pažnjom, autonomiju u organizaciji rada i sigurniji prostor za artikulaciju individualnih potreba. Preporučuje se implementacija kroz tri komplementarna pristupa: transformacijsko liderstvo (Alqatawenh 2018), ranjivo liderstvo (Younie 2016) i inkluzivno liderstvo (Okatta i sar. 2024). Navedeni pristupi nisu međusobno isključivi, već se smatraju komplementarnim dimenzijama neuroinkluzivnog liderstva. Zajedno omo-

gućavaju psihološku sigurnost i prepoznavanje individualnih snaga zaposlenika.

Smjernica 10: Strategije legitimacije i održivosti promjena

Cilj i očekivani doprinos: Da bi neuroinkluzija postala održiva i trajna organizacijska vrijednost, a ne izolirani projekat, nužna je njena formalna legitimacija unutar organizacijske kulture, kroz transparentnu i efektivnu komunikaciju te upravljanje otporom prema promjenama (Praslova 2024). Očekivani doprinos uključuje povećanu prihvaćenost inkluzivnih programa, smanjenje otpora temeljenog na nerazumijevanju ili kognitivnim pristrasnostima te transformaciju inkluzije iz etičkog imperativa u stratešku poslovnu prednost.

Primjeri: U praksi se ova smjernica provodi jasnom i kontinuiranom komunikacijom o potencijalu kognitivnog diverziteta, demonstracijom konkretnih koristi neuroinkluzije kroz mjerljive pokazatelje učinka, te uključivanjem zaposlenika u procese donošenja odluka. Lideri svojim primjerom i narativom oblikuju percepciju neuroinkluzivnih inicijativa, transformirajući ih iz deklarativnih ciljeva u operativnu i stratešku komponentu poslovanja.

8. ZAKLJUČAK

Upravljanje učinkom zaposlenika s ADHD-om obilježeno je multidimenzionalnim setom barijera čiji su mehanizmi djelovanja dinamični, međusobno potkrepljujući i uzajamno uvjetovani na socijalno-perceptivnoj, interpersonalnoj i organizacijskoj razini. Temeljem deskriptivne i analitičke analize teorijskih i empirijskih saznanja iz oblasti organizacijske psihologije, menadžmenta i studija neurodiverziteta, u radu se ukazuje na kondicioniranost profesionalnih iskustava zaposlenika s ADHD-om eksplicitnim i implicitnim oblicima stigmatizacije, komunikacijskim i interpersonalnim teškoćama te u konačnici rigidnim organizacijskim sistemima koji favoriziraju neurotipične obrasce radnog doprinosa. Isključivost ovih sistema uvjetovana je strukturnim inertnostima poput mimetičkog izomorfizma, kao i kognitivnim pristrasnostima poput pristrasnosti *statusa quo*, kroz koje demonstriraju značajan otpor prema neuroinkluzivnim upravljačkim praksama.

Polazeći od paradigme neurodiverziteta, koja razlike u neurotipu tumači kao prirodnu datost, i biopsihosocijalnog modela, koji naglašava važnost prioritiziranja prilagodbe radnog okruženja kognitivnim specifičnostima pojedinca nasuprot modifikaciji ponašanja zaposlenika, ovaj rad nudi konceptualni okvir smjernica za neuroinkluzivno liderstvo, utemeljeno na principima fleksibilnosti, otvorenosti prema različitim perspektivama, sposobnosti navigiranja kroz neurodiverzitet među čla-

novima kolektiva te prilagodbi komunikacijskih obrazaca preferiranom stilu zaposlenika.

Sintezom teorijskih uvida u normativno-praktični konceptualni okvir smjernica za neuroinkluzivno liderstvo ovaj rad ukazuje na istraživački jaz u području inkluzivnih upravljačkih praksi i neurodivergencije u profesionalnom kontekstu. Također, rad identificira prilike za smanjenje prepreka inkluziji, te naglašava kompleksnost implementacije ponuđenih smjernica, oblikovanu faktorima poput internih organizacijskih politika, zakonske regulative, raspoloživih resursa i organizacijskih kapaciteta.

Kao što to sugeriraju i primjeri inkluzije u obrazovnom sistemu, pomak ka uključivim modelima rijetko je linearan ili beskompromisan. U tom smislu, važno je istaći da skepticizam prema neuroinkluziji u organizacijama može reflektirati objektivna operativna ograničenja, poput potrebe za prilagodbom postojećih struktura i politika, osiguravanja dodatnih finansijskih resursa i dugoročne promjene organizacijske kulture, a ne nužno nedostatak senzibiliteta. Uprkos kompleksnosti implementacije, sistemski pristup neuroinkluziji predstavlja dugoročnu investiciju u održivost organizacija, sredstvo promidžbe socijalne pravde te osiguranja prava na rad, čineći ga okosnicom društveno odgovornog poslovanja savremenih kompanija.

LITERATURA

1. Alqatawenh, Aymn Suleiman (2018), "Transformational leadership style and its relationship with change management", *Business: Theory and Practice* 19, 17-24.
2. American Psychiatric Association (2022), *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: Fifth Edition, Text Revision*, American Psychiatric Association, Washington, DC
3. Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, Samuel R. Sommers (2016), *Social Psychology*, 9. izdanje, Pearson Education, Boston
4. Barkley, Russell A., Kevin R. Murphy (2010), "Impairment in Occupational Functioning and Adult ADHD: The Predictive Utility of Executive Function (EF) Ratings Versus EF Tests", *Archives of Clinical Neuropsychology* 25, 157-173.
5. Chavan, Abhinay Umesh, Niharika Bajpai (2025), "Understanding and Addressing Organizational Barriers to Diversity, Equity, and Inclusion (DEI): A Comprehensive Research Report", *European Economics Letters*, 15, 335.

6. DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
7. Doyle, Nancy (2020), "Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults", *British Medical Bulletin* 135, 108-125.
8. Hotte-Meunier, Adèle, Lisa Sarraf, Alan Bougeard, Félicia Bernier, Chloé Voyer, Jiaxuan Deng, Stéphanie El Asmar, Alina Nusa Stamate, Marc Corbière, Patrizia Villotti, Geneviève Sauvé (2024), "Strengths and challenges to embrace attention-deficit/hyperactivity disorder in employment: A systematic review", *Neurodiversity*, 2, 1-13.
9. Jokiel, Maja, Agnieszka, Młodzińska-Granek, Grzegorz Jokiel (2025), "Universal Design in the Organization of Workplaces – A Literature Review", *Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, 219, 343–369.
10. Kamath, Sahana M., Crystal Dahm, Jacqueline R. Tucker, Cyntia L. Huang-Pollock, Nicole M. Etter, Kristina A. Neely (2020), "Sensory profiles in adults with and without ADHD", *Research in Developmental Disabilities* 104, 103696.
11. Kattari, Shanna K. (2020), "Ableist Microaggressions and the Mental Health of Disabled Adults", *Community Mental Health Journal*, 56, 1170-1179.
12. Kaye, H. Stephen, Lita H. Jans, Erica C. Jones (2011), "Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?", *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 526-536.
12. Lauder, Kirsty, Almuth McDowall, Harriet R. Tenenbaum (2022), "A systematic review of interventions to support adults with ADHD at work: Implications from the paucity of context-specific research for theory and practice", *Frontiers in Psychology* 13, 1-17.
13. Lemel, Rony, Lilach Shalev, Gal Nitsan, Boaz M. Ben-David (2023), "Listen up! ADHD slows spoken-word processing in adverse listening conditions: Evidence from eye movements", *Research in Developmental Disabilities* 133, 104401.
15. Marković, Mirna (2023), *Psihološki ugovor: Implikacije za praksu upravljanja ljudskim potencijalima u visokoobrazovnom kontekstu*, Buybook, Sarajevo/Zagreb

16. Masuch, Theresa Vera, Myriam Bea, Barbara Alm, Peter Deibler, Esther Sobanski (2019), "Internalized stigma, anticipated discrimination and perceived public stigma in adults with ADHD", *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 11, 211-220.
17. Milton, Damian E. M. (2012), "On the ontological status of autism: the 'double empathy problem'", *Disability & Society*, 27, 883-887.
18. Milton, Damian, Emine Gurbuz, Beatriz López (2022), "The 'double empathy problem': Ten years on", *Autism* 26, 1901-1903.
19. Modestino, Edward J., William W Dodson, Handan Titiz Ceritoğlu, Basel Zayed (2024), "Rejection Sensitivity Dysphoria in Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: A Case Series", *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*, 7, 23-30.
20. Mueller, Ana K., Anselm B. M. Fuermaier, Janneke Koerts, Lara Tucha (2012), "Stigma in attention deficit hyperactivity disorder", *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 4, 101-114.
21. Okatta, Chinenye Gbemisola, Funmilayo Aribidesi Ajayi, Olufunke Olawale (2024), "Enhancing Organizational Performance through Diversity and Inclusion Initiatives: A Meta-Analysis", *International Journal of Applied Research in Social Sciences* 6, 734-758.
22. Ortega, Rodrigo, Vladimir López, Ximena Carrasco, María Josefina Escobar, Adolfo M. García, Mario A. Parra, Francisco Aboitz (2020), "Neurocognitive mechanisms underlying working memory encoding and retrieval in Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder", *Scientific Reports*, 10, 7771.
23. Painter, Carol A., Frances Prevatt, Theresa Welles (2008), "Career beliefs and job satisfaction in adults with symptoms of attention-deficit/hyperactivity disorder", *Journal of Employment Counseling* 45, 178-188.
24. Phillips, Patricia P., Jack J. Phillips (2019), *ROI Basics*, 2nd Edition, Association for Talent Development, Alexandria, VA
25. Praslova, Ludmila N. (2024), *The Canary Code: A Guide to Neurodiversity, Dignity, and Intersectional Belonging at Work*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland
26. Ptacek, Radek, Simon Weissenberger, Ellen Braaten, Martina Klicperova-Baker, Michal Goetz, Jiri Raboch, Martina Vnukova, George B Stefano (2019), "Clinical Implications of the Perception of Time in Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD): A Review", *Medical Science Monitor*, 25, 3918-3924.

26. Samuelson, William, Richard Zeckhauser (1988), "Status quo bias in decision making", *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.
27. Serpas, Dylan G., Daniel A. Ignacio, Kemesha Gabbidon, Barbara J. Cherry (2024), "Ableist microaggressions and psychological distress among adults with disabilities: The role of disability visibility", *Rehabilitation Psychology*, 70, 267-277.
28. Shaw, Philip, Argyris Stringaris, Joel Nigg, Ellen Leibenluft (2014), "Emotion Dysregulation in Attention Deficit Hyperactivity Disorder", *American Journal of Psychiatry* 171, 276-293.
29. Siegrist, Johannes (1996), "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
30. Siegrist, Johannes (2016), "Effort-Reward Imbalance Model", u: George Fink (ur.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, Academic Press, 81-86.
31. United Nations (2015), *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York
32. van der Putten, Wikke, Audrey J. J. Mol, Annabeth P. Groenman, Tulsi A. Radhoe, Carolien Torenvliet, Joost Agelink van Rentergem, Hilde M. Geurts (2024), "Is camouflaging unique for autism? A comparison of camouflaging between adults with autism and ADHD", *Autism Research*, 17, 812-823.
33. Vangelisti, Anita L., Mark L. Knapp, John A. Daly (1990), "Conversational narcissism", *Communication Monographs*, 57, 251-274.
34. Verlezza, Victoria (b.d.), *The Cognitive Equity Leadership Model*, preuzeto s: <https://www.cognitiveequityleadership.com/> (Pristupljeno: 19. 02. 2026.)
35. Walker, Nick (2021), *Neuroqueer Heresies: Notes on the Neurodiversity Paradigm, Autistic Empowerment, and Postnormal Possibilities*, Autonomous Press, Fort Worth
36. Young, Zoe, Nima Moghaddam, Anna Tickle (2020), "The Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy for Adults With ADHD: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials", *Journal of Attention Disorders*, 24, 875-888.
37. Younie, Louise (2016), "Vulnerable leadership", *London Journal of Primary Care*, 8, 37-38.

MANAGING THE WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES WITH ADHD: BARRIERS AND NEUROINCLUSIVE LEADERSHIP GUIDELINES

Summary:

Employees with ADHD frequently encounter a plethora of socio-perceptual, interpersonal, and organizational barriers that hinder their professional participation and development. This paper analytically and conceptually deconstructs these barriers, shedding light on the mechanisms of professional marginalization and the circumstances under which cognitive specificities of employees with ADHD may represent organizational value. Drawing on theoretical frameworks from organizational psychology, management, and neurodiversity studies, particular attention is devoted to the double empathy problem, the fundamental attribution error, effort-reward imbalance, and forms of structural inertia such as mimetic isomorphism. Based on descriptive and analytical insights, this paper offers guidelines for neuroinclusive leadership aligned with the principles of sustainable development, highlighting the necessity of workplace adjustments as a prerequisite for transforming interpersonal relations and organizational culture. Implementing these guidelines not only supports employees with ADHD, but contributes to the sustainable development of organizations and society, positioning inclusion as a strategic value rather than merely a moral obligation.

Key words: ADHD; neuroinclusive leadership; organizational barriers; interpersonal barriers; socio-perceptual barriers

Adrese autorica

Authors' address

Enela Katana

samostalna istraživačica, Sarajevo

enelakatana@gmail.com

Mirna Marković

Univerzitet u Sarajevu

Filozofski fakultet

mirna.markovic@ff.unsa.ba

