



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Oili Satomaa

## **”Ota se empatia mukaan”**

Autististen työntekijöiden näkemyksiä esihenkilötyön kehittämisestä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Oili Satomaa		
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Ota se empatia mukaan” : Autististen työntekijöiden näkemyksiä esihenkilötyön kehittämisestä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Laura Urrila		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	97

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa autististen työntekijöiden odotuksista esihenkilötyöstä työpaikoilla. Haastattelututkimuksella selvitetään, millaista esihenkilötyötä autistiset työntekijät toivovat ja miten esihenkilötyötä pitäisi toteuttaa, jotta se oikealla tavalla huomioisi ja tukisi näiden henkilöiden erityistarpeita työpaikalla siten, että autisteilla säilyisi kyky ja halu osallistua työelämään, sitoutua työpaikkoihinsa sekä menestyä niissä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään autismia työllisyyden näkökulmasta. Autistien työllisyys on muuta väestöä, jopa muuta vammaisväestöä alhaisempaa. Viime vuosina asiaan on kuitenkin alettu kiinnittää huomiota, kun organisaatioiden monimuotoisuutta on alettu tutkia samalla kun yhteiskunta muuttuu yhä monimuotoisemmaksi. Isot teknologiayritykset ovat perustaneet autistisille työnhakijoille omia työllisyysohjelmia, joissa huomioidaan autistien tarvitsemia mukautuksia rekrytoinnissa ja työuran aikana. Mukautuksilla tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka helpottavat autistien työskentelyä ja toimimista työympäristöissä, kuten erilaiset aistiärsykykeitä hillitsevät tekijät sekä kommunikointiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät. Johtamisen vaikutusta autistien työllistymiseen on kuitenkin tutkittu vasta vähän.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi haluttiin autistisia henkilöitä, joilla on työelämäkokemusta. Haastatteluun osallistui viisi autistia. Lisäksi haastateltiin esihenkilöä, jonka johtama tiimi koostuu neuromonimuotoisista työntekijöistä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa oli kolme teemaa: millaisia työelämäkokemuksia haastateltavilla on ollut, millaisia kokemuksia heillä on ollut esihenkilötyöskentelystä työpaikoillaan sekä millaisia odotuksia heillä on esihenkilötyölle.

Tutkimusten tuloksena selvisi, että esihenkilötyöskentelyllä on merkitystä autististen työntekijöiden työkykyyn ja haluun sitoutua työhönsä sekä menestyä siinä. Esihenkilötyön epäonnistuminen autistisen työntekijän kohdalla on aiheuttanut kuormittumista, uupumista, sairauspoissaoloja ja jopa irtisanoutumisia. Synä näihin on koettu olevan esihenkilön ymmärryksen puute autismista ja siihen liittyvistä erityistarpeista, jolloin tarvittavia mukautuksia ei ole työpaikalla oltu valmiita myöntämään. Esihenkilötyön ollessa ymmärtävää ja joustavaa, työntekijä pystyy kommunikoimaan omista tarpeistaan avoimesti, jolloin myös työpaikalla ymmärretään paremmin mukautusten tarve ja ollaan valmiimpia tarjoamaan niitä. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että myötätuntoinen johtaminen, jossa ymmärryksen ja empatian osoittaminen ovat osa esihenkilötyötä, tuo parhaan tuloksen työskenneltäessä autististen työntekijöiden kanssa.

---

**AVAINSANAT:** neuromonimuotoisuus, autismikirjo, autismi, johtaminen, myötätuntoinen johtamismalli

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksessa käytettävät käsitteet	11
2	Kirjallisuuskatsaus	12
2.1	Autismikirjon määritelmä ja esiintyvyys	12
2.2	Neuromonimuotoisuuden paradigma	14
2.3	Autismikirjo ja työ	18
2.3.1	Autististen työntekijöiden haasteet työpaikoilla	20
2.3.2	Työpaikalla tehtävät mukautukset	25
2.3.3	Autististen työntekijöiden vahvuudet työpaikalla	28
2.4	Autismikirjo ja johtaminen	30
2.4.1	Transformationalisen johtamisteorian soveltaminen	32
2.4.2	Johtajan ja alaisen vaihdantasuhdeteoria	34
2.4.3	Myötätuntoinen johtamismalli	36
3	Tutkimuksen metodologia	39
3.1	Ihmistieteiden tutkimisen taustaa	39
3.2	Laadullinen tutkimusote	40
3.3	Aineistonkeruu	42
3.4	Haastateltavat	45
3.5	Aineiston analysointi	47
4	Tutkimuslöydökset	49
4.1	Ymmärtävä suhtautuminen autismin haasteisiin	51
4.1.1	Kommunikaatio	51
4.1.2	Sosiaalinen vuorovaikutus	56
4.1.3	Ymmärtävä suhtautuminen onnistumisen mahdollistajana	59
4.2	Ymmärtävä suhtautuminen mukautuksiin	61
4.2.1	Hyvinvointi	62
4.2.2	Toimintatavat	64

4.2.3	Mukautukset onnistumisen mahdollistajana	67
5	Johtopäätelmät	71
5.1	Käytännön suositukset	74
5.2	Jatkotutkimusehdotuksia	75
5.3	Tutkimuksen rajoitteet	76
5.4	Lopuksi	77
	Lähteet	78
	Liitteet	89
	Liite 1. Haastattelulomake	89
	Liite 2. Otteita haastattelututkimuksen aineistosta	91

**Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen tulokset Gioian (2012) metodin mukaan esitettynä.	50
Kuvio 2. Luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentumisen prosessi	72

**Taulukot**

Taulukko 1. Vertailututkimuksen kategoriat ja määritelmät	24
Taulukko 2. Neurovähemmistölle tarjottavat tyypillisimmät mukautukset	27
Taulukko 3. Myötätuntoisen johtajuuden avaintekijät	38
Taulukko 4. Yhteenveto tutkimukseen osallistuneista haastateltavista	46

# 1 Johdanto

”Hän ei sopeutunut työpaikalle, ja juorut sekä ilkeät kommentit vaikuttivat häneen, mikä usein johti pitkiin hiljaisiin jaksoihin. Lisäksi hän stressaantui ja hämmentyi, kun johtajat ja työkaverit antoivat hänelle ristiriitaisia ohjeita” (Ang, 2024, s. 11). Lehtiartikkeli kertoo lahjakkaasta henkilöstä, jolla on ollut vaikeuksia työllistyä. Muhammad on autisti. Opinnoista valmistumisensa jälkeen vuonna 2016 Muhammad löysi kyllä töitä, mutta hänen oli vaikea säilyttää työpaikkaansa muutamaa kuukautta kauempaa. Kaikkialle häntä ei myöskään haluttu palkata, koska työnantajat pelkäsivät, ettei hän kestä työhön liittyviä paineita. Niinpä hän alkoi työllistää itse itsensä ja pääsi freelancerina opettamaan peruskouluissa oppilaille animointia ja koodausta. Koronapandemian aikaan hän perusti online-lahjakuuskilpailun, Inclusivity 4 All, henkilöille, joilla on erityistarpeita. Hänen panostuksensa monimuotoisuuden huomioimisessa toi hänelle useita palkintoja, ja sitä kautta uusia työllistymismahdollisuuksia. Hän kuitenkin innostui opettamisesta ja opiskelusta niin paljon, että alkoi opiskella ulkomaisessa yliopistossa tavoitteenaan tulla opettajaksi. (Ang, 2024.)

Kaikkien tarina ei ole yhtä onnekas. Vuonna 2017 Forbes-lehdessä julkaistussa artikkelissa nostettiin esiin Drexelin yliopiston havainto Z-sukupolven (vuosina 1995–2012 syntyneet) autismikirjon nuorten aikuisten 58 prosentin työttömyydestä (Comaford, 2017). Vuonna 2014 samassa julkaisussa oli artikkeli neuromonimuotoisuudesta uutena lahjakkuuden muotona. Siinä tunnustetaan, että Forbes Insightsin vuonna 2011 tekemä tutkimus monimuotoisuuden ja yritysten innovaatioiden välisestä yhteydestä, ei ottanut neuromonimuotoisuutta yhdeksi tutkimuksen parametreista, vaikka kyseessä on merkittävä ryhmä lahjakkaita ihmisiä, joita työmarkkinoilla on yhä enemmän. Artikkelin lopussa kerrotaan työllistämishjelmista, joita isot yritykset ovat käynnistäneet neuromonimuotoisten lahjakkaiden henkilöiden rekrytoimiseksi, ja pohditaan ”miten yrityskulttuuri voi muuttua palkkaamaan ja hyödyntämään erilaisia ajattelijoita luonnollisena osana

toimintaa sen sijaan, että keskittyy yksinomaan tunnistamaan diagnoosin saaneita henkilöitä”. (Sniderman, 2014).

Kiinnostus neuromonimuotoisten ihmisten työllistymistä ja työssä menestymistä kohtaan kasvaa koko ajan sitä mukaa, kun neuromonimuotoisuuden hyötyjä aletaan tunnistaa (Khan ja muut, 2023, s. 1339). On arvioitu, että noin 15–20 prosenttia väestöstä globaalisti kuuluu neurovähemmistöön (Doyle, 2020, s. 112; Khan ja muut, 2023, s. 1340), joten kyse on merkittävästä väestöryhmästä, jota ei voida jättää huomiotta. Muutoksen näkymisen syiksi työmarkkinoilla Whelpley ja Perrault (2021, s. 210) esittävät, että yhä useampi organisaatio haluaa palkata yksilöitä aiemmin työllistymättä jääneistä väestöryhmistä, neuromonimuotoiset haluavat itse työllistyä ja tuen saanti yhä aikaisemmassa vaiheessa lapsuutta ja nuoruutta mahdollistaa neuromonimuotoisten nuorten siirtymisen työelämään. Asialla on myös yhteiskunnallista merkitystä, koska työllistynyt henkilö lisää tuottavuutta ja maksaa veroja (Jacob ja muut, 2015, s. 8–9), mikä vähentää hänen riippuvuuttaan erilaisista tukimuodoista (Chen ja muut 2015, s. 115–116). Muutoksista huolimatta neuromonimuotoisten työttömyysluvut ovat kolme kertaa korkeampia kuin sellaisten henkilöiden, joilla on jokin fyysinen tai näkyvä vamma, sekä kuusi kertaa korkeampia kuin henkilöiden, joilla ei näkyviä vammoja ole (Khan ja muut, 2023, s. 1340). Samassa yhteydessä tutkijat arvioivat, että syynä saattaa olla, ettei työpaikoilla tiedetä, miten luodaan työympäristö, jossa tällaiset henkilöt voivat työskennellä, eikä tiedetä, miten heitä pitäisi johtaa, jotta suorituksen lopputulos olisi positiivinen.

Neuromonimuotoisten työntekijöiden palkkaaminen hyödyttää myös organisaatioita. Ulkoisilla hyödyillä tarkoitetaan mainehyötyä ja arvostusta, jota organisaatio saa työllistämällä vähemmistöryhmiin kuuluvia ihmisiä (Whelpley & Perrault, 2021 s. 215). Lanseeraamalla erilaisia työllistämishjelmia muutoin vaikeasti työllistyville väestöryhmille organisaatiot viestivät olevansa muita vastuullisempia, ja saavat siten mahdollista kilpailuetua sosiaalisen vastuun ollessa yhä enemmän esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa (Austin & Pisano, 2017, s. 99; Whelpley & Perrault,

2021, s. 213). Artikkelissaan Austin ja Pisano (2017, s. 99) luettelevat muitakin taloudellisia hyötyjä, joita vähemmistöryhmään kuuluvien palkkaamisesta voi seurata: tuottavuus ja laatu paranevat, innovatiivisuus lisääntyy ja työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin. Heidän mukaansa tämä ei johdu vain diversiteetin lisääntymisestä, vaan siitä, että näiden ohjelmien kautta kaikki organisaation työntekijät kohdataan paremmin yksilöinä, jolloin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa parempia tuloksia työssään.

Yksilöinä neuromonimuotoisilla on myös ominaisuuksia, joita työpaikoilla voidaan hyödyntää. Useilla aloilla, kuten esimerkiksi teknologiateollisuuden alalla tarvitaan osaamista, jota erityisesti autisteilla on (Molloy ja muut, 2022 s. 88). Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi pitkään jatkuva keskittymiskyky, kyky huomioida yksityiskohtia, kyky suorittaa toistuvia tehtäviä, korkea älykkyys ja kyky ajatella laatikon ulkopuolelta (Wong ja muut, 2018 s. 25). Useilla on korkeakoulututkinto, joillakin jopa useampia, joten kun he onnistuvat saamaan työtä, he suoriutuvat siitä erittäin korkealla tasolla (Austin & Pisano, 2017, s. 99). Työssä onnistuminen todennäköisesti vaatii jonkin verran mukautuksia, koska menestymiselle voi olla esteitä, kuten esimerkiksi työpaikan ympäristö ja kulttuuri, työkavereiden asenteet, sekä käytettävä teknologia (Tomczak, 2022 s. 1470). Kun neuromonimuotoisia työntekijöitä arvostetaan organisaatioissa ja suoriutumisen esteitä onnistutaan poistamaan, on näillä työntekijöillä mahdollisuus kukoistaa yhteisössään, mikä taas lisää tuottavuutta ja sitä kautta yrityksen taloudellista menestymistä. (Tomczak, 2022 s. 1470; Whelpley & Perrault, 2021 s. 215.)

Monimuotoisten työyhteisöjen syntyminen on alun perin syrjinnän vastaisten lakien ja toimintaohjelmien ansiota, joilla on varmistettu, että työpaikoilla toteutuu sukupuolten, seksuaalivähemmistöryhmien, etnisten ryhmien ja rotujen, eri ikäisten ja eri tavoin vammaisten henkilöiden välinen tasa-arvo (Mor Barak, 2015 s. 84). Cox (Bernstein ja muut, 2020, s. 396) määrittelee monimuotoisuuden: "yhdessä sosiaalisessa järjestelmässä on edustettuina ihmisiä, joilla on selvästi erilaisia kulttuurisesti merkittäviä ryhmäsidonnaisuuksia". Monimuotoisuudella ei siten tarkoiteta yksilöiden

ominaisuuksia, jotka erottavat yksilön muista, vaan sillä tarkoitetaan kuulumista ryhmiin, jotka eroavat siitä, mitä pidetään yleisesti valtavirran ominaisuuksina, ja kuuluminen näihin ryhmiin saattaa ”altistaa syrjinnälle ja kielteisille työllisyysvaikutuksille” (Mor Barak, 2015 s. 84). Lait tasa-arvoisesta kohtelusta sekä vammaislait, jotka on useimmissa länsimaissa laadittu suojaamaan vähemmistöryhmien oikeuksia, kieltävät syrjimästä vammaisia henkilöitä työhönottoprosessissa sekä edellyttävät kohtuullisten mukautusten tarjoamista työpaikoilla, jotta työntekijät voivat selviytyä olennaisista työtehtävistään (Patton, 2019, s. 917).

Monimuotoisissa organisaatioissa ei kuitenkaan onnistuta, jos erilaiset ryhmät vain tuodaan yhteen, koska lainsäädäntö sitä edellyttää, vaan ihmisten pitää myös tuntea, että heidän ainutlaatuisuuttaan arvostetaan ja heitä kannustetaan osallistumaan (Mor Barak, 2015, s. 85). Bernsteinin ja muiden (2020, s. 396) artikkelin mukaan inklusio on jokaisen organisaation jäsenen mukaan ottamista organisaation prosesseihin ja kulttuuriin siten, että he tuntevat olevansa osa sitä. Osallistavasta monimuotoisuudesta artikkelin kirjoittaneet Khan ja muut (2023, s. 1343) kokoavat yhteen inklusiivisen organisaation tunnusmerkkejä. Heidän mukaansa tällaiset organisaatiot suhtautuvat jäseniinsä hyväksyvästi ja kohtelevat heitä sisäpiiriin kuuluvina, ne arvostavat monimuotoisuutta ja ainutlaatuisuutta, ne antavat jäsenilleen pääsyn tietoon ja resursseihin, sekä ottavat jäsenet mukaan muodollisiin ja epämuodollisiin prosesseihin ja päätöksentekoon. Voidaan siis ajatella, että inklusio täydentää monimuotoisuutta poistamalla esteitä, joita monimuotoisuus saattaa aiheuttaa, ja luomalla organisaatiosta ympäristön, jossa erilaisilla jäsenillä on mahdollisuus osallistua toimintaan sen täysivaltaisina jäseninä (Khan ja muut, 2023 s. 1343; Mor Barak, 2015 s. 85).

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Edellä on käsitelty neuromonimuotoisuutta yhteiskunnan, työmarkkinoiden ja organisaatioiden näkökulmasta. Näiden näkökulmien takana on kuitenkin aina yksilö,

jolle tärkeintä on oman elämän hallinta, mahdollisuus itsenäisyyteen, toimeentuloon, menestymiseen ja sitä kautta tyytyväisyyteen elämässä (Bury ja muut, 2021, s. 1615). Niinpä tässä tutkimuksessa keskiössä ovat yksilötason työntekijän näkemykset ja kokemukset työelämästä. Erityisesti tutkimus keskittyy autistien ja Aspergerin oireyhtymän diagnoosin saaneiden työntekijöiden kokemuksiin ja toiveisiin. Tämän laadullisen haastattelututkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista esihenkilötyötä autistiset työntekijät toivovat ja miten esihenkilötyötä pitäisi toteuttaa, jotta se oikealla tavalla huomioisi näiden henkilöiden erityistarpeet jokapäiväisissä tilanteissa työpaikalla. Kokemusten ja toiveiden kautta pyritään löytämään keinoja, joiden avulla esihenkilö voi vaikuttaa autististen työntekijöiden kykyyn ja haluun pysyä mukana työelämässä, sitoutua työpaikkoihinsa ja menestyä siellä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista johtamista autistiset työntekijät odottavat esihenkilöiltään?
2. Miten autistisia erityispiirteitä voi huomioida ja tukea esihenkilötyössä?

Samalla, kun tutkimuksen pääkysymyksiin haetaan vastauksia, voidaan saada vastaus alakysymykseen, kannattaako autismiaan paljastaa työpaikalla, sekä syitä paljastamatta jättämiseen tai autismistaan kertomiseen. Kysymystä pidetään esillä, koska sillä voi olla vaikutusta pääkysymyksiin vastauksiin. Esihenkilön suhtautuminen työntekijään ja hänen tarvitsemiinsa mukautuksiin saattaa olla erilainen, jos autismi on tiedossa (Whelpley ja muut, 2021, s. 291). Jos työntekijä saa mukautuksia, ne voivat aiheuttaa muussa työyhteisössä ristiriitaisia tunteita tai jopa konflikteja, erityisesti, jos mukautukset näyttävät erityiskohtelulta (Ezerins ja muut, 2024, s. 27). Tilanne voi syntyä, jos mukautuksia ei haluta ulottaa, tai niitä ei ole tarkoituksenmukaista ulottaa, kaikkiin työntekijöihin. Tunne eriarvoisuudesta voi johtaa epäasialliseen kohteluun, syrjintään ja jopa kiusaamiseen. On siksi tärkeää pohtia, millaisia päivittäisjohtamisen keinoja on käytettävissä tällaisten tilanteiden välttämiseksi (Ezerins ja muut, 2024; Waisman-Nitzan ja muut, 2019; Whelpley & Woznyj, 2023).

## 1.2 Tutkimuksessa käytettävät käsitteet

*Neuromonimuotoisuus* tai *neuromonimuotoinen* ovat tässä tutkimuksessa käytettäviä yläkäsitteitä, joilla kuvataan ihmisiä, joilla on todettu aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö ADHD, autismi, puhevaikeuksia tai lukihäiriö (Szulc ja muut, 2021, s. 858; Whelpley & Woznyj, 2023, s. 134). Autismiliiton (2022) verkkosivuilla edellä mainittuihin diagnooseihin viitataan neurokehityksellisinä häiriöinä tai neuropsykiatrisina häiriöinä, joista puhekielessä käytetään sanaa nepsy. Käytettävää suomen kielistä terminologiaa on tutkittu Itä-Suomen yliopistossa. Tutkimuksen mukaan neuromonimuotoisten henkilöiden itsensä suosimat termit kuvaamaan neuromoninaisuutta ovat neurokirjo, neurodiversiteetti tai neuroepätyypillisuus (Dindar ja muut, 2023). Suomen Autismikirjon Yhdistys (2023) suosittelee käytettäväksi termejä neuromoninaisuus ja neuromoninainen.

Tässä tutkimuksessa autismista käytettävät keskeiset käsitteet ovat *autismi*, *autismikirjo*, *autisti*, *autistinen henkilö* tai *autistinen työntekijä*. Englanninkielisessä tekstissä autismiin viitataan lyhenteellä ASD (autism spectrum disorder). Suomenkielinen sanasto on kuitenkin osin vielä hyvin epäyhtenäistä. Duodecim Terveyskirjasto (2024) käyttää autismista käsitettä autismikirjon häiriö. Tämän tutkimuksen lähtökohta on, että autismi ei ole häiriö tai diagnoosia vaativa sairaus, vaan osa luonnollista ihmislajin kehitystä (Doyle, 2020, s. 112). Tämän vuoksi sanoja diagnoosi tai häiriö käytetään vain, jos ne ovat välttämättömiä tekstin asiayhteyden vuoksi. Suomen Autismikirjon Yhdistys toteutti lokakuussa 2023 kyselyn, jossa kartoitettiin autistien itsensä, heidän läheistensä ja ammattilaisten suosimaa sanastoa. Kyselyssä suosituimmat termit olivat autisti, autismikirjolainen, autistinen (ASY, 2024). Itä-Suomen yliopiston tutkimuksen mukaan autismikirjon sidosryhmät suosivat mieluiten ”identiteetti ensin” -termejä, kuten autismikirjon henkilö tai autistinen henkilö (Dindar ja muut, 2023).

## 2 Kirjallisuuskatsaus

### 2.1 Autismikirjon määritelmä ja esiintyvyys

Maailman Terveysjärjestö WHO:n (2024) ICD-11-diagnoosiluokituksen mukaan autismikirjo määritellään seuraavasti:

Autismikirjon häiriölle on ominaista jatkuvat puutteet kyvyssä aloittaa ja ylläpitää vastavuoroista sosiaalista vuorovaikutusta ja sosiaalista viestintää sekä erilaiset rajoitetut, toistuvat ja joustamattomat käyttäytymismallit, mielenkiinnon kohteet tai toiminnot, jotka ovat selvästi epätyypillisiä tai liiallisia yksilön ikään ja sosiokulttuuriseen kontekstiin nähden.

Suomalainen Käypä hoito -suositus (2024), joka perustuu vielä käytössä olevaan ICD-10-luokitukseen, määrittelee autismikirjon keskushermoston kehityksellisenä häiriönä. Tällä hetkellä käytössä ovat vielä erilliset diagnoosit, kuten lapsuusiän autismi, Aspergerin oireyhtymä, disintegratiivinen kehityshäiriö ja epätyypillinen autismi, mutta kun Suomessakin lähivuosina siirrytään käyttämään ICD-11-luokitusta, erilliset nyt vielä käytössä olevat diagnoosit poistuvat, ja tilalle tulee pelkästään yläkäsite autismikirjon häiriö (Autismiliitto, 2024). Autismikirjon synnyn taustalla voi olla perintötekijöitä tai ulkoisiin syihin liittyviä tekijöitä tai niiden yhteisvaikutuksia (Käypä hoito, 2024). Autismi puhkeaa yleensä varhaislapsuudessa, mutta voi ilmetä myös vasta myöhemmin esimerkiksi elämäntilanteessa, jossa sosiaaliset vaatimukset ylittävät henkilön rajalliset kyvyt (WHO, 2024).

Autismikirjo on vaikeusasteeltaan ja piirteiltään hyvin vaihteleva, moninainen ja yksilöllinen (Autismiliitto, 2024; Käypä hoito, 2024). Se ei välttämättä haittaa yksilön toimintakykyä lainkaan, mutta noin kolmasosalla autisteista on myös jokin kehitysvamma, joka hankaloittaa asioiden ymmärtämistä ja oppimista (Autismiliitto, 2024). WHO:n (2024) luokituksen mukaan lievimmillään autismikirjossa ei esiinny ”älyllisen kehityksen häiriöitä eikä toiminnallisen kielen häiriöitä”, kun taas vaikeimmillaan ”henkilöltä puuttuu kokonaan tai lähes kokonaan ikäisekseen kyky käyttää toiminnallista kieltä (puhuttua tai viittomakieltä) välineellisiin tarkoituksiin,

kuten henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden ilmaisemiseen”. Lievemässä muodossa on Autismiliiton (2024) mukaan kyse Aspergerin oireyhtymästä, joka eroaa autismista siten, että kielellisessä tai kognitiivisessa kehityksessä ei ole viivästymää. Tällaisten henkilöiden älykkyystaso on normaali tai jopa muita korkeampi. Suoriutuminen tehtävistä voi kuitenkin olla epätasaista, ja ajattelu ja toiminta joustamatonta. Asperger ei yleensä näy päällepäin, vaan se ilmenee sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja siksi tällaisen ihmisen käytöstä voidaan usein tulkita väärin.

Tutkijat alkoivat seurata autismikirjon esiintyvyyttä Yhdysvalloissa vuonna 2000, minkä jälkeen luvut ovat kasvaneet tasaisesti niin Yhdysvalloissa kuin maailmanlaajuisestikin (Andrade ja muut, 2022, s. 17; Wright, 2017). Lukujen kasvun taustalla on useita syitä, mutta yksi merkittävimpiä on tietoisuuden lisääntyminen, joka on kasvanut diagnosoinnin ja autismiin suhtautumisen muutosten myötä (Wright, 2017; Zeidan ja muut, 2002, s. 778). Artikkelissaan Wright (2017) perustelee kasvun syitä. 1980-luvulta 2010-luvulle saakka autismin diagnostisia kriteereitä on lisätty ja määritelmää laajennettu, jonka vuoksi yhä useampi saa diagnoosin. Vuonna 1991 Yhdysvalloissa Opetusministeriö linjasi, että autistiset lapset ovat oikeutettuja erityisopetukseen. Siihen saakka monet autistiset lapset oli luokiteltu älyllisesti kehitysvammaisiksi, mutta linjauksen muutoksen jälkeen nämä lapset saivatkin autismin diagnoosin, jolloin he saivat pääsyn erityispalveluiden piiriin. Vuonna 2006 amerikkalainen lasten lääketieteen akatemia suositteli, että pieniä lapsia alettaisiin tutkia autismin varalta muiden lääkärikäyntien yhteydessä. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena tietoisuus autismista ja sen ilmenemismuodoista on lisääntynyt, mikä on saattanut vaikuttaa vanhempien aktiivisuuteen diagnoosin saamiseksi lapsilleen. Lisäksi kaupungistuminen ja hoidon saatavuus ovat artikkelin mukaan syitä määrän kasvuun.

Maailmanlaajuisesti autismin esiintyvyyttä tutkineet Zeidan ja muut (2022) toteavat autismin esiintyvyyden mediaanin olevan 100/10.000, eli yhdellä sadasta lapsesta todetaan autismi. Tutkimuksesta käy ilmi, että kehittyneen terveydenhuollon maissa autismin ilmenemisluvut ovat isommat kuin maissa, joissa terveydenhuolto ei ole

kehittyntä, eikä palveluiden piiriin pääseminen ole itsestäänselvyys. Näiltäkin alueilta alkaa tutkimustietoa kuitenkin jo olla jonkin verran. Tutkijat itse toteavat:

Autismin mitattu esiintyvyys on lisääntynyt maailmanlaajuisesti, mikä on seurausta useiden tekijöiden yhteisvaikutuksista, kuten yhteisön tietoisuuden ja kansanterveydellisten toimien lisääntymisestä maailmanlaajuisesti, tapausten tunnistamisessa ja määrittelyssä tapahtuneesta edistyksestä sekä yhteisön valmiuksien lisääntymisestä. (Zeidan ja muut, 2002, s. 778)

Voitaneen siis päätellä, että autismin esiintyvyys jatkaa edelleen kasvuaan, kun vähemmän kehittyneiltä alueilta saadaan tulevaisuudessa lisää tutkimustietoa, ja kun ihmisten pääsy terveydenhuollon palveluihin paranee, jolloin myös tietoisuus asiasta kasvaa ja diagnooseja sekä haetaan että saadaan enemmän.

Arvioiden mukaan Suomessa jopa 10 prosentilla väestöstä on jokin neuromonimuotoisuuden ja 1,1–1,5 prosentilla autismikirjon diagnoosi, mikä tarkoittaa noin 54 000–80 000 eri ikäistä ihmistä (NäeNepsy, 2024). Vuonna 2014 julkaistun laajan tutkimuksen, jossa mukana olivat Pohjoismaista Suomi, Ruotsi ja Tanska, mukaan autismikirjo, sekä lasten autismi ovat moninkertaistuneet tutkimusajankohdan 1990–2007 välisenä aikana (Atladottir ja muut, 2014, s. 117). Vastaavasti Yhdysvaltojen kansanterveysvirasto CDC (The Center for Disease Control and Prevention) arvioi, että vuonna 2017 aikuisväestöstä noin 2,2 prosentilla ja vuonna 2020 yhdellä 36:sta 8-vuotiaasta lapsesta on autismikirjon häiriö (CDC, 2023).

## **2.2 Neuromonimuotoisuuden paradigma**

Neuromonimuotoisuuden paradigmalla tarkoitetaan suuntausta, jonka mukaan ihmisen neurokognitiivinen toiminta ja ajattelun heterogeenisuus nähdään monimuotoisuutena, eikä vammaisuutena tai normaalista poikkeamisena (Walkowiak, 2024, s. 580). Ajattelutavan muuttuminen on muuttanut vähitellen myös autismikirjon määritelmää viimeisten vuosikymmenien kuluessa. 1900-luvun alkupuolella autismia pidettiin skitsofrenian oireena, jota psykiatri Eugen Bleurer kuvaili: ”autistinen ajattelu on

ominaista lapsenomaisille toiveille välttää tyydyttämättömiä todellisuuksia ja korvata ne fantasioilla ja hallusinaatioilla” (Evans, 2013, s. 4). Kirjassaan Fletcher-Watson ja Happé (Fiori-Khayat, 2023, s. 665) toteavat, että vuosisadan puolivälistä aina 1980-luvun alkuun asti autismia pidettiin psykoosina, joka oli äidin torjuvan käyttäytymisen seurausta. Tämän vuoksi lapsi piti erottaa vanhemmistaan ja hoitaa laitoksessa. Vasta 1980-luvun alkupuolella tällaista ajattelua alettiin hiljalleen korvata tieteellisesti täsmällisemmillä lähestymistavoilla. Neurotieteen avulla näkemys aivoista ja niiden monimuotoisuudesta muuttui. Krzeminska ja muut (2019, s. 454) esittävät artikkelissaan, että vammaisuuteen ja autismiin suhtautumisen muutos oli seurausta paitsi tieteellisen tutkimuksen edistymisestä, myös edellisen kolmenkymmenen vuoden aikana Yhdysvalloissa tapahtuneesta politiikan muutoksesta. Vammaisten erottamista yhteiskunnasta haluttiin purkaa vähentämällä laitossijoittelua ja edistämällä kansalaisoikeuksia. Heitä ei haluttu enää nähdä vain lääketieteellisestä näkökulmasta hoitoa ja kuntoutusta tarvitsevina, vaan osana yhteiskuntaa, joka toimii poistaakseen vammaisilta fyysiset ja asenteelliset esteet, sekä tarjoaa toiminnallista tukea. Myös autistit alkoivat 1990-luvun alussa vaatia asenteiden muuttumista heitä kohtaan tämän vammaisten oikeuksia ajavan liikkeen rohkaisemina (Pellicano & Houting, 2022, s. 386). Vuonna 1998 Judy Singer ja Harvey Blume loivat keskustelujensa perusteella termin neurodiversiteetti (Harris, 2023). Judy Singer kertoo haastattelussaan (Harris, 2023), että luodessaan termin, hän tiesi, mitä teki. Sanalla neuro viitattiin neurotieteeseen, joka oli tuohon aikaan nousussa. Sana diversiteetti oli poliittinen termi, joka oli alun perin mustien amerikkalaisten ihmisoikeuksia ajavan liikkeen käytössä. Hänen mukaansa sana neurodiversiteetti kuvaa koko ihmiskuntaa, kun taas neurodiversiteettiliike on poliittinen liike, joka ajaa ihmisoikeuksia tietyille väestöryhmälle. Nämä käsitteet omaksuttiin laajasti ajan myötä, ja ne tarjosivat kehyksen autistien ja neuromonimuotoisten puolustamiselle (Pellicano & Houting, 2022, s. 386).

Vuonna 1998 Harvey Blume kirjoitti artikkelissaan ajatuksen, jota on sittemmin siteerattu hyvin paljon: ”neurologinen monimuotoisuus saattaa olla ihmisrajille aivan yhtä tärkeää kuin biologinen monimuotoisuus on elämälle yleensä”. Biodiversiteetti,

biologinen lajien monimuotoisuus, on tärkeää ekosysteemien terveydelle, samoin voidaan ajatella neurologisen vaihtelun olevan toivottavaa ja jopa välttämätöntä ihmislajin menestykselle (Doyle, 2020 s. 109; Mcgee, 2012, s. 12). Aiheen tutkimuksen lisääntymisen myötä neuromonimuotoisuus alettiin käsittää ihmisten aivojen monimuotoisuutena samalla tavalla kuin biologiassa käsitetään lajien monimuotoisuus (Stenning & Rosqvist, 2021, s. 1532). Ajatus perustuu siihen, että ihmisen aivot voivat kehittyä lukemattomin tavoin sekä rakenteellisesti että toiminnallisesti (Pellicano & Houting, 2022, s. 386). Suurimmalla osalla ihmisistä aivot kehittyvät ja toimivat tavalla, jota pidetään tavanomaisena, neurotyypillisenä. Osalla sen sijaan neurologinen kehitys on poikennut tavanomaisesta, mikä on johtanut erilaiseen aivojen toimintaan (Fiori-Khayat, 2023, s. 665) ja neurotyypillisestä poikkeavaan tapaan käsitellä tietoa ja hahmottaa maailmaa (Hendrickx, 2009, s. 15). Niinpä neurodiversiteettiliikkeen näkemyksen mukaan esimerkiksi autismi, ADHD ja lukihäiriö ovat luonnollisia lajeja, ja ”luonnollinen on aina hyödyllistä”, mikä on ristiriidassa lääketieteellisen näkemyksen kanssa, joka pitää edellä mainittuja kategorioita hoidettavina sairauksina ja pyrkii lievittämään niiden aiheuttamaa kärsimystä (Stenning & Rosqvist, 2021, s. 1532).

Tutkimuskatsauksessaan Pellicano ja Houting (2022, s. 381–384) selventävät, miksi lääketieteellinen näkemys autismista saattaa olla jopa vahingollinen. Perinteisessä lääketieteellisessä näkökulmassa vammaisuus on seuraus ihmisen biologisesta rakenteesta ja toiminnasta. Tätä vammaa pitää hoitaa, korjata tai poistaa siten, että yksilön toimintakyky paranee, jolloin hän muuttuu terveydentilaltaan ja toimintakyvyltään normaalina pidetyn kaltaiseksi. Lääketieteellisesti autismissa henkilöillä on pysyviä ominaisuuksia, kuten puutteet vuorovaikutuksessa tai toistuvia ja joustamattomia käyttäytymismalleja, kiinnostuksen kohteita tai toimintaa, mikä erottaa heidät ihmisten normaaleina pidetyistä piirteistä. Tämä lähestymistapa näkee autismin neurokehitysmekanismien häiriöinä. Näin tehdessään näkökulma vie huomion pois kokonaan autistien vahvuuksista, ja korostaa vain sitä, mitä he eivät voi tehdä. Vaikka aiheesta on tehty tieteellistä tutkimusta, on niiden tulokset tulkittu autisteille negatiivisesti, eikä testeissä ole huomioitu esiin tulleita vahvuuksia. Autismista käyty

keskustelu on usein sävyltään negatiivista. Puhutaan toimintahäiriöstä, vammasta tai jopa vajaatoiminnasta. Lisäksi keskustellaan autismin kustannuksista niin yksittäisille henkilöille kuin koko yhteiskunnalle. Kaikella tällä on ollut se vaikutus, että autistit pitävät itseään negatiivisella tavalla erilaisina, vähemmän arvokkaina, ja toivovat olevansa mahdollisimman normaaleja. Tämän vuoksi autismia myös usein yritetään piilottaa, mikä taas vaikuttaa mielenterveyteen, aiheuttaa stressiä, ahdistusta ja loppuun palamista.

Autistien oikeuksien liike on syntynyt juuri tähän tarpeeseen, lisäämään neurologisen monimuotoisuuden arvostamista ja hyväksymistä, sekä puolustamaan autistien oikeuksia tilanteessa, jossa heidät määriteltiin hoitoa vaativina sairaina tai autismi psykologisenä häiriönä, mikä johti heidän huonoon kohteluunsa eri puolilla yhteiskuntaa (Walker & Raymaker, 2021, s. 5). Autismiin lääketieteellinen tutkimus on keskittynyt näkemään autistin jollakin tavoin huonompana kuin ei-autistin, eikä ole kiinnittänyt huomiota niihin olosuhteisiin ja ympäristöihin, joissa haasteet ilmenevät (Pellicano & Houting, 2022, s. 384; Walker & Raymaker, 2021, s. 5). Ajatus autismista huonompana ominaisuutena tai parantamista vaativana vikana on puolueellistanut ja vääristänyt aiheeseen liittyvää tutkimusta (Walker & Raymaker, 2021, s. 5). Autistit eivät ole saaneet omaa ääntään kuuluviin heitä koskevissa asioissa, eikä heitä ole osallistettu tieteellisiin tutkimuksiin, koska usein on ajateltu, etteivät he ymmärrä omaa autismiaan, eivätkä siten osaa kuvailla omia kokemuksiaan (Pellicano & Houting, 2022, s. 385). Perinteinen neurotyypillisestä näkökulmasta lähtenyt tutkimus on johtanut väistämättä tuloksiin, joiden mukaan autisteilla on heikko elämänlaatu, koska heiltä saattaa puuttua hyvään elämään kuuluvaksi ajatellut tekijät, kuten työllistyminen, itsenäisyys ja ihmissuhteet (Pellicano & Houting, 2022, s. 387).

Autistit on suljettu pois heitä itseään koskevasta päätöksenteosta paljolti fyysisessä ympäristössä esiintyvien esteiden, sekä sosiaalisten ja asenteellisten esteiden vuoksi (Pellicano & Houting, 2022, s. 388). Ympäristöt, joissa ihmiset elävät ja toimivat, on yleensä suunniteltu neurotyypillisten ehdoilla, joten ne eivät ole sellaisenaan optimaalisia neuromonimuotoisille ilman mukauttamista (Pellicano & Houting, 2022, s.

387). Autistien poissulkeminen saattaa olla seurausta autististen ja ei-autististen ihmisten välisen kommunikaation koetusta vastavuoroisuuden puutteesta, mikä on puolestaan seurausta eri tavoin toimivista mielistä (Milton, 2012, s. 886; Pellicano & Houting, 2022, s. 388). Tätä eri tavoin maailmaa hahmottavien mielen kohtaamattomuutta kutsutaan empatiakuiluksi (Milton, 2012, s. 884). Teorian kehittäjä Damian Milton toteaa, että kokemus ymmärryksen tai oivalluksen puutteesta on yleinen sosiaalisen kanssakäymisen monissa muodoissa, mikä johtaa empatiakuiluun näiden toimijoiden välillä. Hänen mukaansa autistisilla ihmisillä ei välttämättä ole ymmärrystä neurotyypillisten käsityksistä ja kulttuurista, mutta myöskään ei-autistisilla ei ole ymmärrystä autististen käsityksistä. Silti autisteilla on enemmän käsitystä neurotyypillisten kulttuurista, koska heillä on ollut tarve selviytyä ja menestyä yhteiskunnassa. Sen sijaan ei-autistilla ei ole tarvetta ymmärtää autisteja, ellei tällainen henkilö ole ihmisen lähipiirissä.

### **2.3 Autismikirjo ja työ**

Tutkiessaan autistien työllisyystilannetta Chen ja muut (2015, s. 115–116) toteavat, että olipa ihminen autisti tai ei, työllä on merkitystä hänen hyvinvoinnilleen. Toinen erityinen työssä olemisen hyöty on heidän mukaansa osallisuus sosiaalisiin verkostoihin ja yhteiskuntaan, jolloin henkilön osallistuminen näiden toimintaan vähentää hänen riippuvuuttaan sosiaalietuuksista. WHO:n mukaan työssä käyminen tarjoaa elämään myös aikarakennetta ja säännöllisyyttä, joka on yksi olennainen tekijä terveellisten elintapojen ylläpitämisessä (Krzeminska & muut, 2019, s. 453). Työllistynyt henkilö myös lisää tuottavuutta ja maksaa veroja (Jacob ja muut, 2015, s. 8–9). Yhteiskunnallisen hyödyn lisäksi työn tekeminen mahdollistaa itsenäisen elämän (Annabi & Locke, 2019, s. 499), sekä edistää henkilön omaa taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia, joten se parantaa elämänlaatua monin tavoin (Roux ja muut, 2013, s. 2).

Autistien työllisyyttä on haastavaa arvioida luotettavasti, koska aiheen tutkimus on vielä rajallista, eivätkä kaikki halua paljastaa autismiaan (Annabi & Locke, 2019, s. 500). Autismiliiton (2022) mukaan Suomessa autistien työllisyystilanne on huono, sillä arviolta vain noin 10–25 prosenttia on mukana työelämässä. Vastaava luku vuonna 2021 oli Iso-Britanniassa 29 prosenttia (Office for National Statistics, 2022). Koko Euroopan Unionin alueella luvut työllisten ja työttömien suhteen ovat vielä heikompia, vain alle 10 prosenttia autisteista on työssä (Autism Europe, 2019). Tilanne ei ole parempi muuallakaan. Yhdysvalloissa 2017 julkaistun National Autism Indicators raportin mukaan vain 14 prosenttia autisteista on palkkatyössä, noin puolet osallistuu palkattomaan työtoimintaan (Roux ja muut, 2017, s. 49). Samankaltaisen arvion Yhdysvaltojen työllisyystilanteesta esittää vammaisten henkilöiden työskentelymahdollisuuksien parantamista varten perustettu nettisivusto MyDisabilityJobs (2024), jonka mukaan jopa 85 prosenttia autistisista aikuisista on työttömänä.

Myös alityöllisyys on yleistä tai työskentely alalla, joka ei vastaa henkilön kykyjä tai mieltymyksiä (Katz & muut, 2015 s. 887). Autistisilla aikuisilla voi olla korkeakoulututkinto, jopa kaksikin, (Austin & Pisano, 2017, s. 99), mutta he eivät ole siltikään onnistuneet saamaan työtä aloilta, joille heidät on koulutettu (Hurlbutt & Chalmers, 2004, s. 218). Amerikkalaisen Psykiatriayhdistyksen (2013) mukaan noin puolet autistisista ihmisistä saa älykkyystesteissä keskimääräistä korkeammat pisteet (Annabi & Locke, 2019, s. 499). Kuitenkin vuonna 2017 julkaistun raportin mukaan autistien yleisimmät työtyypit olivat toimisto- ja hallintotehtävät, rakennusten ja alueiden puhtaanapito, ruokien valmistus ja tarjoilu sekä vähittäiskaupan työt (Roux ja muut, 2016, s. 44; 2017, s. 53). Vähitellen saatavista hyvistä kokemuksista huolimatta työllistyminen on silti haasteellista, koska kielteiset asenteet ja stereotypiat ovat työpaikoilla edelleen vahvoja (Krzeminska & muut, 2019, s. 454).

Autistien työllistäminen IT-sektorilla on noussut viime vuosina keskusteluihin. Annabi ja Locke julkaisivat vuonna 2019 tutkimusartikkelin, jossa he tarkastelivat aiempaa tutkimusta autistien työllistymisestä. Olemassa olevan tiedon pohjalta he pyrkivät

luomaan teoreettisen viitekehysten, ”jonka avulla voidaan tutkia tietotekniikka-alan työpaikkojen valmiutta ottaa autistit tasapuolisesti mukaan työelämään” (Annabi & Locke, 2019, s. 501). Tutkimuksensa taustaksi he totesivat, että autistien työllistämishjelmien lisääntyminen tietotekniikka-alalla, sekä heidän pyrkimyksensä alan ammatteihin viittaa siihen, että ”tietotekniikka-ala tarjoaa ainutlaatuisen tilaisuuden kehittää ymmärrystämme autistien työllisyydestä” (Annabi & Locke, 2019, s. 500). He perustelevat näkemystään vuonna 2012 julkaistulla tutkimuksella, jonka mukaan 16 prosenttia autistisista korkeakouluopiskelijoista valitsi pääaineekseen tietojenkäsittelytieteet, mikä on muita pääaineita selvästi korkeampi osuus. Toinen peruste on IT-sektorin kasvava työpaikkojen määrä ja osaajapula, jota teknologiajätit ovat pyrkineet ratkaisemaan työllistämällä autisteja, joilla on alan vaatimia erityisiä kognitiivisia kykyjä. Näissä työllistämishjelmissä huomioidaan sekä autististen työntekijöiden haasteet rekrytoinnissa ja työpaikan säilyttämisessä, että työtovereiden ja johtajien kouluttaminen ymmärtämään ja arvostamaan autistien kykyjä. Kaikista hyvistä aloitteista huolimatta autistiset työntekijät kokevat paljon haasteita IT-sektorin työpaikoilla, mikä herättää kysymyksiä näiden työpaikkojen valmiudesta palkata autisteja ja ottaa heidät mukaan sekä työtehtäviin että työyhteisön sosiaalisiin prosesseihin (Annabi & Locke, 2019, s. 501). Huomioitava myös on, ettei autisteja pidä stereotypisoida sopiviksi vain tietynlaisiin tehtäviin sen vuoksi, että heillä on ominaisuuksia, jotka sopivat tietoteknisille aloille, vaan heitä työskentelee paljon myös muilla aloilla (Baldwin ja muut, 2014, s. 2441). Muutoinkin on otettava huomioon, että heidän taitonsa ja kiinnostuksen kohteensa vaihtelevat kuten neurotyypillisilläkin ihmisillä, joten oletusten tekeminen heistä autismin perusteella on epäoikeudenmukaista (Whelpley ja muut, 2021, s. 290).

### **2.3.1 Autististen työntekijöiden haasteet työpaikoilla**

Työpaikoilla on luotu käsityksiä siitä, millaisia ovat hyvät työntekijät. Tällaisilla henkilöillä on hyvät kommunikointitaidot, he ovat tiimipelaajia, heillä on tunneälyä ja

vakuuttavuutta, he osaavat myydä ja verkostoitua ja he noudattavat sovittuja käytäntöjä – kaikki kriteereitä, joihin neuromonimuotoiset ihmiset eivät välttämättä koskaan yllä (Austin & Pisano, 2017, s. 100). Tutkimuksissa on todettu, että autistien kyvyt ja valmiudet hankkia ja pitää työpaikka, sekä menestyä työssään, ovat hyvin erilaiset verrattuna neurotyypillisiin, mutta myös muihin eri tavoin vammaisiin henkilöihin (Gal ja muut, 2015, s. 72). Haasteet, jotka ilmenevät jo työnhakuprosessissa ja jatkuvat työsuhteen eri vaiheissa (Katz ja muut, 2015, s. 887), aiheuttavat sen, että heidän työssään kohtaamiinsa ammatillisiin tarpeisiin on vaikeaa, ellei mahdotonta, vastata käytännöillä, jotka muutoin ovat työpaikalla yleisiä ja tavanomaisia (Gal ja muut, 2015, s. 72). Yleisimpiä vaikeuksia työpaikoilla ovat haasteet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, toistuvat ja kaavamaiset käyttäytymistavat, rajatut kiinnostuksen kohteet (Gal ja muut, 2015, s. 72), riippuvuus rutiineista (Whelpley ja muut, 2021, s. 284), haasteet kommunikoinnissa (Katz ja muut, 2015, s. 887), haasteet ajanhallinnassa, keskittyminen ja useammasta tehtävästä suoriutuminen sekä vaikeus selviytyä muutoksista (Howlin ja muut, 2005, s. 545). Jotta näihin haasteisiin voidaan vastata, ja siten mahdollistaa autistien perusoikeus työn tekemiseen, mutta myös siinä menestymiseen, työpaikoilla pitää olla valmiuksia mukauttaa ja sopeuttaa sekä itse työtä että myös työskentely-ympäristöä (Waisman-Nitzan ja muut, 2019, s. 482). Koska autismi ilmenee yksilöissä hyvin eri tavoilla, työpaikoilla ei useinkaan tunnisteta näiden henkilöiden tarpeita, eikä ymmärretä, millaisia erityispiirteitä autismiin saattaa liittyä (Annabi & Locke, 2019, s. 504). Jos työpaikalla ilmenee haasteita, ne aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia autistisen työntekijän mielialaan, mielenterveyteen ja itsetuntoon (Hurlbutt & Chalmers, 2004, s. 220), mikä monesti estää heidän työllistymisensä onnistumisen (Annabi & Locke, 2019, s. 509; Hendricks, 2010).

Yksi isoimpia haasteita, jotka vaikeuttavat autistien työn saantia ja siellä pärjäämistä, ovat kommunikaatioon ja viestintään liittyvät haasteet (Hurlbutt & Chalmers 2004, s. 219). Työhaun alkuvaiheissa ansioluettelon laatiminen, puhelimitse tapahtuva kontaktointi ja mahdolliset haastattelut aiheuttavat vaikeuksia, koska autistinen työnhakija ei välttämättä osaa sanoa asioita, joita rekrytointitilanteessa kannattaisi

sanoa (Gal ja muut, 2015, s. 72). He saattavat olla liian rehellisiä heikkouksistaan ja heillä voi olla keskusteluissa taipumusta harhautua pääaiheesta joihinkin vähemmän merkityksellisiin asioihin, lisäksi heidän saattaa olla vaikeaa ylläpitää katsekontaktia (Austin & Pisano, 2017, s. 100). Niinpä näihin ihmisiin, joilla on epätyypillinen vuorovaikutustapa, suhtaudutaan jo rekrytointivaiheessa ennakkoluuloisesti (Krzeminska ja muut, 2019, s. 453). Rekrytointimenetelmänä käytettävät ryhmähaastattelut eivät myöskään ole hyvä tapa autistisille hakijoille, koska ahdistus, jota tilanne heissä aiheuttaa, on niin suurta, että se vaikuttaa kielteisesti hakijan suorituskykyyn (Whelpley ja muut, 2021, s. 289–290).

Työsuhteen aikana kommunikoinnin haasteet näkyvät muun muassa vaikeutena ymmärtää viestinnän ydinmerkitystä, kuten pragmaattista kielenkäyttöä ja toiminnallista viestintää (Gal ja muut, 2015, s. 72), joilla tarkoitetaan kykyä käyttää kieltä tarkoituksenmukaisesti erilaisissa päivittäisissä tilanteissa (Volden & Phillips, 2010 s. 204). Tämä vaikeuttaa sekä itse työn suorittamista, kun suullisesti annettuja ohjeita ei välttämättä ymmärretä (Gal ja muut, 2015, s. 72), että sosiaalisten suhteiden ymmärtämistä ja ylläpitoa (Whelpley ja muut, 2021, s. 284). Sosiaalisessa kanssakäymisessä haasteet ilmenevät esimerkiksi siten, että sosiaalisten kontekstien eli tilannesidonnaisuuksien tulkinta on haastavaa, jolloin autisti ei tiedä, millaista puhetyyppiä pitäisi käyttää, kysytäänkö kysymyksiä vai esitetäänkö väitteitä (Gal ja muut, 2015, s. 72). Myös keskustelun ylläpito samasta aiheesta tai uusien aiheiden keksiminen voi olla vaikeaa (Volden & Phillips, 2010, s. 204). Jos puheessa käytetään vihjeitä, sarkasmia, kielikuvia ja idiomeja, ne aiheuttavat hämmennystä ja johtavat väärinymmärryksiin (Annabi & Locke, 2019, s. 505; Gal ja muut, 2015, s. 72; Hurlbutt & Chalmers, 2004 s. 221). Myös sanattoman viestinnän tulkitseminen ja kyky tunnistaa toisen aikomuksia hänen viestintänsä perusteella ovat autisteille haasteellisia (Jacob ja muut, 2015, s. 2).

Autistin on helpompaa ymmärtää selkeää ja suoraviivaista viestintää sekä kirjaimellista puhetta (Annabi & Locke, 2019, s. 505; Tager-Flusberg ja muut, 2005), koska he ottavat

asiat hyvin kirjaimellisesti (Hurlbutt & Chalmers, 2004, s. 219). Kun autisti itse puhuu, hänen ilmaisunsa saattaa olla hyvin pedanttia, hän voi käyttää yksitoikkoista ääntä, sanojen taivutus voi olla väärin tai jokin ilmaisu voi olla asiayhteyteen sopimaton, lisäksi hän voi olla hyvin suorapuheinen (Hurlbutt & Chalmers, 2004, s. 221). Tällaiset kommunikaatiohaasteet vaikeuttavat sosiaalisten suhteiden ylläpitoa ja vuorovaikutusta neurotyypillisten työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa (Hurlbutt & Chalmers, 2004, s. 218; Waisman-Nitzan ja muut, 2019, s. 482). Työpaikan sosiaalisten sääntöjen huomaaminen on autistille hankalaa, jos niistä ei erikseen nimenomaisesti kerrota (Katz ja muut, 2015, s. 888), mikä saattaa tehdä kanssakäymisestä työpaikan muiden ihmisten kanssa jopa itse työsuoritusta vaativampaa (Hurlbutt & Chalmers, 2004, s. 218). Vaikeudet luoda ja ylläpitää sosiaalista vuorovaikutusta ja ymmärtää sosiaalisia sääntöjä, hankaloittavat autistien menestystä myös ammatillisesti (Gal ja muut, 2015, s. 72). Neurotyypillisten maailman ymmärtäminen ja heidän kanssaan työskentely vaatii autistilta keskittymistä, joka voi uuvuttaa, stressata ja ahdistaa etenkin silloin, kun ympäristön kirjoittamattomia sääntöjä on vaikea ymmärtää tai he eivät tiedä, mistä on sopivaa puhua (Hurlbutt & Chalmers 2004, s. 219). He eivät useinkaan osallistu työpaikan yhteisiin tapahtumiin, ja kun he osallistuvat, he tuntevat itsensä erilaisiksi ja oudoiksi, tai ajattelevat, että heitä pidetään sellaisina, mikä lisää entisestään heidän eristäytymistään ja vieraantumistaan muusta työyhteisöstä (Gal ja muut, 2015, s. 72). Kysyttäessä autisteilta itseltään, monet heistä kertovat pelkäävänsä, että heitä pidetään epäsosiaalisina, mutta siitä huolimatta he keskittyisivät mieluummin tekemään työnsä hyvin kuin olemaan sosiaalisia ja ”laulamaan onnittelulauluja kahvilassa tai juttelemaan kokoushuoneessa 20 minuuttia kokouksen jälkeen” (Whelpley & Woznyj, 2023, s. 141).

Muita isoja haasteita autisteille työpaikoilla ovat yli- tai aliherkkyys aistiärsykkeille, kuten valoille tai äänille (Whelpley ja muut 2021, s. 284), halu säilyttää asiat samankaltaisina sekä toistuvan käyttäytymisen noudattaminen, mikä voi tarkoittaa usein toistuvia, rytmisiä stereotyyppisiä liikkeitä, rituaaleja tai pakko-oireita ja pakkomielteitä (Gal ja muut, 2015, s. 72). Lisäksi heidän käyttäytymisensä voi olla joustamatonta, heillä voi olla vaikeuksia siirtymässä eri toimintojen välillä ja heillä voi olla ongelmia työn

organisoinnissa ja suunnittelussa (Waisman-Nitzan ja muut, 2019, s. 482). Gal ja muut (2015) tekivät tutkimuksen, jossa vertailivat autististen ja neurotyypillisten aikuisten työtaitoprofiileja. Tuloksena oli, että neurotyypilliset aikuiset saivat korkeammat pisteet työskentelytyylissä, itsenäisyydessä, rutiininomaisissa toiminnoissa ja ihmissuhdetaidoissa. Tutkijoiden mukaan tämä viittasi siihen, että heidän työhön liittyvät taitonsa olivat parempia, mutta myös sosiaalisesti hyväksytympiä. Sen sijaan työtavoissa verrokkien välillä ei ollut suurta eroa, mikä voi selittyä sillä, että autistit ovat työssään tarkkoja ja täsmällisiä sekä kiinnittävät huomiota yksityiskohtiin. Taulukossa 1 selvitetään, millaisia ominaisuuksia eri työtaitoprofiileihin liittyy.

**Taulukko 1.** Vertailututkimuksen kategoriat ja määritelmät (mukailtu Gal ja muut, 2015, s. 75).

Kategoria	Määritelmä
Työskentelytyyli	Taipumus suosia joko rutiineja tai vaihtelevaa työtä sekä kyky käsitellä muutoksia työssä
Itsenäisyys	Kyky suoriutua työstä ilman taustatietoja tai lisäselityksiä ja ylimääräistä palkitsemista
Rutiininomaiset päivittäiset toiminnot	Kyky suoriutua työhön liittyvistä päivittäisistä toiminnoista, kuten itsensä hoitamisesta, pukeutumiskoodin noudattamisesta, henkilökohtaisesta hygieniasta ja päivittäisten rutiinien suunnittelusta, kyky liikkua julkisilla liikennevälineillä tai omalla autolla
Ihmissuhdetaidot	Suhteet johtajiin, kollegoihin ja asiakkaisiin, sekä työstressin käsittely
Työtavat	Kyky noudattaa työpaikan sääntöjä ja järjestystä, sekä työskennellä järjestelmällisesti ja laadukkaasti

Työpaikoilla voi olla myös tietoisia tai tiedostamattomia negatiivisia asenteita autismia kohtaan (Annabi & Locke, 2019, s. 503), ja moni autisti kokeekin työpaikallaan kaltoinkohtelua ja kiusaamista (Baldwin & Costley, 2016, s. 489). Näiden negatiivisten

asenteiden vaikutuksia Annabi ja Locke (2019) listaavat tutkimusartikkelissaan. Autismi ei useinkaan näy päälle päin, joten organisaatioissa toimivien on hankala ymmärtää autistien tarpeita tai havaita heidän erityisiä kykyjään. Lisäksi autismi voi henkilössä ilmetä tavoilla, joita ympäröivä työyhteisö ei tunnista autismiksi, eikä siten osaa selittää henkilön käyttäytymisen ominaispiirteitä. Nämä asenteet estävät autisteja saamasta ja säilyttämästä työpaikkoja, sekä etenemään urallaan, koska heitä saatetaan pitää ei-toivottuina henkilöinä tai epäpätevinä. Myös autismista kertominen työpaikalla voi johtaa hankaluuksiin, koska asenteet voivat leimata autistin tietynlaiseksi. Tällöinkin työpaikan säilyttäminen tai uralla eteneminen ovat vaikeita, koska autistinen työntekijä nähdään stereotyyppisesti vain tietynlaisiin tehtäviin soveltuvana. Lisäksi saatetaan pelätä mukautusten aiheuttamia kustannuksia. Annabin ja Locken (2019) mukaan autistit itse kertovat kokevansa työpaikoilla halveksuntaa ja eristämistä muun työyhteisön taholta, koska heidän sosiaaliset taitonsa eivät ole samankaltaisia neurotyypillisten kanssa. Myös mukautusten saaminen herättää negatiivisia asenteita, koska niitä pidetään epäoikeudenmukaisina, vaikka autistinen työntekijä tarvitsee niitä hallitakseen fyysistä työympäristöään. Viimeisenä artikkelissa muistutetaan johdon ja esihenkilöiden merkittävästä roolista asenteissa autisteja kohtaan. He tekevät päätökset autistien palkkaamisesta ja ovat avainasemassa muokkaamassa asenteita oikeanlaisiksi.

### **2.3.2 Työpaikalla tehtävät mukautukset**

YK:n vammaisoikeuksien sopimuksen tavoitteena on parantaa vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta, sekä taata tarvittava yksilöllinen apu ja tuki (Autismiliitto, 2022). Monien maiden vammaislainsäädäntö on laadittu tämän sopimuksen pohjalta, ja niissä muun muassa velvoitetaan organisaatiot tekemään mukautuksia, jotta vammaiset henkilöt voivat oppia, työskennellä ja olla osallisina yhteiskunnassa (Doyle, 2020, s. 114). Organisaatioiden näkökulmasta katsottuna useimmat haasteet ovat hallittavissa olevia ja mukautukset helposti toteutettavissa (Austin & Pisano, 2017, s. 99). Katsausartikkelissaan Doyle (2020, s. 114–

117) selventää tarkemmin vammaislainsäädännön velvoitteita. Sen mukaan organisaatioiden on pyrittävä toiminnassaan ja tilaratkaisuissaan suunnitteluun, joka mahdollistaa monenlaisten ihmisten työskentelyn samoissa olosuhteissa. Yritysten ympäristön, viestinnän ja välineiden on oltava joustavia. Lainsäädäntö ohjaa siten organisaatioita sopeutumaan erilaisiin yksilöihin, ei yksilöitä muuttumaan ja sopeutumaan organisaation vaatimuksiin. Artikkelin mukaan ajattelun lähtökohta on, että ympäristö ja olosuhteet voivat aiheuttaa yksilölle haasteita, jolloin hänen toimintakykynsä rajoittuu. Tällä perusteella organisaatioiden on tarjottava erilaisia mukautuksia yksilön tarpeiden mukaan. Doylen (2020) mukaan on valitettavaa, ettei ammattilaisilla, joita esimerkiksi henkilöstöhallinnossa tai työterveydessä työskentelee, välttämättä ole osaamista neuromonimuotoisten toiminnanohjauksen vaikeuksien käsittelyssä. Jopa ammattilaiset voivat tulkita autismin virheellisesti stressiksi, ahdistukseksi tai motivaation puutteeksi. Mukautusten saaminen työpaikalle edellyttää usein yksilöltä autismistaan kertomista. Joskus tämä tapahtuu vasta, kun työpaikalla on ollut jokin konflikti, tai suoriutuminen työstä on ollut heikkoa.

Doylen (2020, s. 114) mukaan mukautuksilla tarkoitetaan yleisiä kompromisseja ja joustavia prosesseja, mutta myös yksittäisten laitteiden, palvelujen tai vaatimusten muuttamista siten, että työskentely mahdollistuu yksilön toiminnallisesta haitasta huolimatta. Niiden tavoitteena työpaikoilla on vahvistaa neuromonimuotoisten vahvuuksia ja vastaavasti auttaa lievittämään heidän kohtaamiaan haasteita ja heillä olevia heikkouksia, jotka vaikeuttavat työn tekemistä (Doyle, 2020, s.115). Tutkimuksessaan Tomczak (2022, s. 1471) löysi neljä sekä fyysiseen työympäristöön että johtamiskäytäntöihin liittyvää aluetta, joilla autistiset työntekijät erityisesti tarvitsevat mukautuksia. Nämä ovat viestintä, ajanhallinta, stressinhallinta ja aistilyherkkyydet. Ratkaisuksi hän tarjoaa sekä teknologia-avusteisia, kuten reaaliaikainen stressitasojen seuranta, että johtamiseen, kuten tuen tarjoaminen ja säännöllinen rytmitys tehtävien ja palautteen antoon, liittyviä mukautuksia (Tomczak, 2022, s. 1473–1474). Taulukossa 2. on Doylen (2020) näkemyksiä tarjottavista mukautuksista ja niiden toteutuksesta.

**Taulukko 2.** Neurovähemmistölle tarjottavat tyypillisimmät mukautukset (Doyle, 2020, s. 117).

<b>Mukautuksen tyyppi</b>	<b>Esimerkkitoiminto</b>
Työympäristön joustavuus	Aistien häiriötekijöiden vähentäminen joustavilla työajoilla; yksityiset tapaamishuoneet; vastamelukuulokkeet; jaettujen työtilojen uudelleensuunnittelu
Aikataulujen joustavuus	ruuhka-aikojen matkustamisen välttäminen aistien ylikuormittumisen ehkäisemiseksi; etätöskentely aistien ylikuormittumisen välttämiseksi, keskittymisen parantamiseksi ja sosiaalisen kommunikaation vaatimusten alentamiseksi
Esimiehen tai työkaverin tuki	Lisäaika esihenkilön kanssa palautteen antamiseen; ohjeiden tuottaminen selkeämmin tai konkreettisemmin
Eri sidosryhmien tuki	Mentorointiverkostot yrityksen sisällä; tukitoimien ja tukihenkilöiden salliminen koko työpäivän ajan; sidosryhmien tai järjestöjen avun käyttämisen salliminen työpäivän aikana
Toimintojen ohjaus	Työpaikkavalmennus, joka auttaa suunnittelemaan, priorisoimaan ja organisoimaan työtä
Koulutus	Koulutuksissa materiaalinen lähettäminen etukäteen; mahdollisuus lisäkoulutukseen
Työpisteen mukautukset	Useamman näytön käyttö keskittymisen parantamiseksi; valkotaulut ja muut muistamista auttavat apuvälineet; seisomatyöpisteet, joissa tasapainolauta, liikkumisen mahdollistamiseksi työpäivän aikana
Avustava teknologia ja työkalut	Puheesta tekstiksi, tekstistä puheeksi - ohjelmisto luku- ja kirjoitustaitovaatimusten vähentämiseksi ja keskittymisen parantamiseksi; mind map -ohjelmisto ajattelun tukemiseksi; oikeinkirjoituksen tarkistimet; suunnittelu- ja muistiohjelmisto.
Lukutaito-ohjaus	Kohdennettua ohjausta työn roolin lukutaitovaatimusten perusteella, kuten nopea lukemisen opettelu, muistiinpanojen tekeminen lukiessa, kirjallisen työn yhteenvetäminen, jäsentely ja suunnittelu

Waisman-Nitzan ja muiden (2019, s. 494) mukaan, toisin kuin voisi ajatella, iso osa mukautuksista ei aiheuta organisaatioille suuria kustannuksia, vaan ne ovat toteutettavissa viestintää, päivittäisiä rutiineja ja työsuorituksen tapaa muuttamalla. Ainoastaan fyysiset mukautukset työtiloihin voivat vaatia taloudellisia investointeja. Silti edullisia mukautuksia saatetaan jättää toteuttamatta, koska ne ovat luonteeltaan monimutkaisia ja ovat yleensä pitkäaikaisia jatkuvia prosesseja. Niitä olisi kuitenkin tärkeä toteuttaa, sillä autistit hyötyvät näistä heidän erityispiirteitään tukevista toimenpiteistä. Parhaiten tämä onnistuu osallistavassa organisaatiossa, jossa käydään jatkuvaa vuoropuhelua, jolloin työntekijät ovat valmiimpia kertomaan autismistaan ja keskustelemaan heille sopivista mukautuksista (Waisman-Nitzan ja muut, 2021, s. 9). Henkilökohtaiset keskustelut mukautuksista ovat ehdottoman tärkeitä, koska autistien ominaisuudet ovat yksilöllisiä, joten mukautustenkin on oltava juuri heille yksilöllisesti sopivia (Tomczak, 2022, s. 1476). Mukautusten positiivisista puolista ja kohtuullisista kustannuksista huolimatta organisaatioissa saatetaan suhtautua mukautuksiin varovasti. Tämä johtuu Doylen (2020, s. 115) mukaan siitä, että organisaatiossa tutkimustietoa mukautusten tehokkuudesta ja kustannus-hyötyvaikutuksista on olemassa vasta vähän.

### **2.3.3 Autististen työntekijöiden vahvuudet työpaikalla**

Katsausartikkelissaan Doyle (2020, s. 112) kysyy ”Jos neuromonimuotoisuus on pohjimmiltaan vammautumista, miksi jatkamme geenipoolin monistamista?” Tällä hän tarkoittaa, että neuromonimuotoisuuteen liittyvät vahvuudet tukevat hypoteesia, jonka mukaan ”evoluution tarkoitus on, että erikoistuneet ajattelutaidot tasapainottavat yleisiä ajattelutaitoja” (Doyle, 2020, s. 112). Doylen mukaan tämä evoluutionäkökulma tukee neurodiversiteettiliikkeen, jonka ”tavoitteina ovat jäsenten yhdenvertaiset oikeudet, ihmisten kognitiivisen monimuotoisuuden arvostaminen ja poliittinen vaikutusvalta syrjivien rakenteiden purkamiseksi” (Doyle, 2020, s. 110), näkökulmaa ja auttaa ymmärtämään ammatillisten kykyjen hallinnan näkökulmaa, joka on nykyisin hyvin suosittu näkökulma aiheeseen. Vahvuuksiin perustuva lähestymistapa autismiin on

vakuuttava: tutkimukset ovat osoittaneet, että autistiset työntekijät tuovat työyhteisöihin organisaatioiden arvostamia ainutlaatuisia ominaisuuksia, joilla voidaan myös saavuttaa organisaatioiden näkökulmasta tärkeää kilpailuetua (Whelpley ja muut, 2021, s. 284). Niinpä, vaikka autismikirjon työntekijöillä voi olla työyhteisöissä erilaisia haasteita, käsitys siitä, että heillä on paljon hyödyllisiä kykyjä ja he voivat toimia työssään organisaatioiden kannalta tuottavasti, on myös vahvistunut (Krzeminska ja muut, 2019, s. 453).

Autistien ainutlaatuisia vahvuuksia ovat muun muassa systemaattinen ajattelu, kyky huomioida yksityiskohtia, kyky keskittyä intensiivisesti, kyky tehdä toistuvia tehtäviä ja pitää niitä mielekkäinä, visuaalinen ajattelu, systemaattinen tiedon prosessointi, hyvä muisti, virheiden tunnistaminen ja erilaisten kaavojen tunnistaminen (Annabi & Locke, 2019, s. 500; Baldwin ja muut, 2014, s. 2440–2441; Stankova & Trajkovski, 2010). Lisäksi he voivat olla keskimääräistä älykkäämpiä (CDC, 2016), ja sekä matemaattisesti että tietoteknisesti lahjakkaita (Katz ja muut, 2015, s. 888). Työyhteisöjen näkökulmasta he ovat tehokkaita ja tarkkoja, sekä luotettavia ja rehellisiä työntekijöitä, joilla on vähän poissaoloja ja jotka eivät ole kiinnostuneita ”toimistopolitiikasta” (Baldwin ja muut, 2014, s. 2441; Whelpley ja muut, 2021, s. 284). Jos autistisella henkilöllä on vahva erityismielenkiinnon kohde ja tämä saadaan yhdistettyä työroolin kanssa, he ovat erittäin motivoituneita (Whelpley ja muut, 2021, s. 284). Kun autistiselle työntekijälle löydetään oikeanlainen tehtävä ja rooli, he ovat tuottavia työntekijöitä, joiden innovatiivinen ajattelutapa voi saada aikaan uusia tuotteita ja palveluita (Andrade ja muut, 2022, s. 19).

Austin ja Pisano julkaisivat vuonna 2017 artikkelin, jossa he käsittelevät neuromonimuotoisten henkilöiden vahvuuksia ja sitä, kuinka nämä ominaisuudet voivat tuottaa organisaatioille kilpailuetua. Nämä lahjakkaat ihmiset oikeissa tehtävissä auttavat organisaatiota menestymään tuottavuuden ja innovatiivisuuden kasvun, laadun paranemisen ja paremman sitoutumisen kautta. Lisäksi monimuotoinen henkilöstö hyödyttää organisaatioita kokonaisuutena muillakin tavoilla. Yksi yllättävimmistä

hyödyistä on ollut esihenkilötyön paraneminen. Esihenkilöt ovat alkaneet kiinnittää huomiota muidenkin kuin vain autististen työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Pyrkinessään hyödyntämään työntekijöiden kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla esihenkilöt ovat tutustuneet kaikkiin alaisiinsa paremmin, ja se on tehnyt heistä parempia johtajia. Myös viestintä on kehittynyt. Kun yrityksen sisäistä viestintää on muokattu autistisille työntekijöille sopivaksi, on viestintä yleisesti parantunut. Viestinnästä on tullut suorempaa, eikä se sisällä ironiaa tai muita kielen vivahteita. Lisäksi HR-prosessien kehittäminen autistien tarpeet huomioivaksi, on lisännyt koko henkilöstön osallistamista, ja sitä kautta parantanut työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Austin ja Pisano (2017) korostavat johtamistyylin merkitystä neuromonimuotoisten työntekijöiden ammatillisen menestymisen luojana. Ihmiset organisaatiossa ovat kuin epäsäännöllisen muotoisia palapelin paloja, joita johtajien on soviteltava yhteen. Jos ihmisiä vaaditaan karsimaan oma epäsäännöllisyytensä itse ja olemaan helpommin johdettavia, organisaatiot menettävät ihmisten erilaisuuden tarjoaman kilpailuedun. Johtajien työ saattaa muuttua haastavammaksi monimuotoisessa organisaatiossa, mutta samaan aikaan organisaatiot hyötyvät kyvyistä ja näkökulmista, jotka voivat tuottaa jotakin uutta.

## **2.4 Autismikirjo ja johtaminen**

Esihenkilöiden ja johtamisen vaikutusta autististen työntekijöiden menestymiseen työssä on tutkittu vähän. Ezerins ja muut (2024, s. 2–3) toteavat, että vaikka neuromonimuotoisuus on organisaatioissa yhä yleisempää, johtamistutkimuksissa tutkimuskohteiden oletetaan usein olevan homogeeninen ryhmä, jolloin tutkimuksissa saatu tieto ja sen pohjalle rakennettu teoria ei välttämättä sovellu samalla tavalla kaikkiin organisaation ihmisryhmiin. Neuromonimuotoisuuden huomiotta jättäminen näin saadussa tutkimustiedossa tarkoittaa, että käytännön sovellutukset ovat usein yhteensopimattomia, jopa vahingollisia neuromonimuotoisille työntekijöille. Whelpley ja Woznyj (2023, s. 134–135) toteavat omassa tutkimuksessaan saman. Heidän

mukaansa vain harvoissa tutkimuksissa on tarkasteltu johtamista autististen työntekijöiden näkökulmasta, ja jos näin on tehty, näkökulmana on käytetty perinteisiä johtamisteorioita, jolloin ne tekijät, jotka mahdollistaisivat autististen työntekijöiden menestymisen, saatetaan jättää kokonaan huomioimatta. He viittaavat kahteen tutkimukseen, joissa on tutkittu eri johtamistyylien sopivuutta autistisille työntekijöille. Toinen tutkimuksista käsitteli transformationaalista johtajuutta (Parr ja muut, 2013) ja toinen muita johtamisteorioita (Parr & Hunter, 2014), esimerkiksi autenttista johtajuutta. Whelpley ja Woznyj (2023) ovat sitä mieltä, että nämä kaksi tutkimusta todentavat sen, etteivät yleisimmät johtamisteoriat sovellu erityispiirteisiin työntekijäryhmiin. Heidän näkemyksensä mukaan autististen työntekijöiden organisaatiokokemuksista tiedetään vielä liian vähän, jotta perinteisiä johtamistyyliä voisi sellaisenaan soveltaa niihin.

Omassa tutkimuksessaan Whelpley ja muut (2021) eivät soveltaneet olemassa olevia johtamisteorioita, vaan tekivät tutkimuksen aineistolähtöisestä näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajat voivat auttaa autisteja hyödyntämään lahjojaan organisaatioissa, ylläpitää inklusiivista työyhteisöä ja ymmärtää yksilöiden erityistarpeita. Haastattelututkimuksessa esille nousseet asiat käsittelevät autismista kertomisen päätöstä, positiivista vuorovaikutusta esihenkilön kanssa, tuen saamista esihenkilöltä sekä kommunikaation ja sosiaalisten suhteiden haasteita. Tutkimuksen mukaan autistiset työntekijät toivovat mukautuksia ja tukea esihenkilöiltään. Niiden avulla he voivat sopeutua työn vaatimukseen ja olla työyhteisön hyväksytyjä jäseniä. Tutkimuksessa havaittiin, että autistiset työntekijät, joilla oli positiivinen vuorovaikutus esihenkilöidensä kanssa, kertoivat näille autismistaan, jolloin esihenkilöt esimerkiksi kävivät alaisensa kanssa keskustelua heidän tarvitsemistaan mukautuksista. Suoran tuen lisäksi esihenkilöiltä saatu yleinen hyväksyntä ja kannustava ympäristö auttoivat autistista työntekijää työpaikalla. Tämän moni esihenkilö myös oli huomannut, ja todennut, että autistiset työntekijät voivat menestyä ja saavuttaa täyden potentiaalinsa työpaikoilla, kunhan tarvittavat mukautukset tehdään. Lisäksi esihenkilöt totesivat autististen työntekijöiden hyödyttävän koko organisaatiota, jos heitä johdetaan oikein. Esihenkilöt kokivat sopivan työtehtävän löytämisen autistiselle työntekijälle myös

palkitsevana itselleen, kun he voivat olla auttamassa heitä kehittymään työssään. Whelpley ja Woznyj (2023) toteavat tutkimukseen viitaten, että ”autististen työntekijöiden tehokas johtaminen voi olla erilaista neurotyyppillisiin kollegoihinsa verrattuna, ja johtaminen sisältää enemmän vivahteita kuin olemassa olevat johtamisteoriat nykyisin sisältävät” (Whelpley & Woznyj, 2023, s. 135).

#### **2.4.1 Transformationaalisen johtamisteorian soveltaminen**

Parr ja muut (2013) haastavat tutkimuksessaan transformationaalisen johtamisen sovellettavuutta autistisiin työntekijöihin. He toteavat henkilöstöhallinnon käytäntöjen olevan yleisellä tasolla autistien työllistymisen kriittisiä osia, mutta on olemassa myös toisenlaisia, välittömämpiä henkilö- ja tilannesidonnaisia työllisyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ilmenevät suoraan työpaikoilla. Näistä tekijöistä he halusivat erityisesti tutkia autistien kokemaa ahdistusta työhön liittyvissä tilanteissa sekä johtamista, joiden he arvioivat vaikuttavan autistien kokemuksiin ja suoriutumiseen työpaikoilla. Heidän mukaansa ”sellaisten mekanismien tunnistaminen, jotka helpottavat autististen työntekijöiden integroitumista ja sitoutumista työelämään, näyttää olevan yhä tärkeämpää” (Parr ja muut, 2013, s. 609).

Gillotin ja Standenin (Parr ja muut, 2013, s. 611) tutkimuksen mukaan autistit kokevat paljon ahdistusta, koska muutokset, ennakointia vaativat tilanteet, aistikontaktit, sosiaaliset kontaktit ja jopa positiiviset tapahtumat, saattavat olla heille stressaavia. Groden ja muut (Parr ja muut, 2013, s. 611) ovat tutkimuksissaan todenneet, ettei autisteilla välttämättä ole keinoja hallita näitä ahdistavia ja stressaavia tilanteita. Nykyiset työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, epävarmoja sekä rakennettu tiimijattelun pohjalle, joten työpaikka saattaa olla merkittävä stressin lähde autistille ja vaikuttaa sitä kautta negatiivisesti heidän suoriutumiseensa työssä. Parr ja muut (2013) esittävätkin tämän tiedon perusteella, että johtajilla on keskeinen rooli autististen työntekijöiden työssä menestymisessä. Johtajat ovat roolimalleja, valitsevat

työntekijöiden tehtävät, tekevät mukautuksia ja tarjoavat sekä työhön liittyvää että emotionaalista tukea. Niinpä he tutkimuksessaan päättivät johtamisstrategioista keskittyä transformationaaliseen johtamiseen, koska se on ollut pitkään suosituin ja laajalti hyödynnetty johtamistyyli. Lisäksi se sopii suurimpaan osaan organisaatioista, ja se on osoittautunut tutkimusten perusteella menestyksekkääksi toimintatavaksi. Johtamistyylinä transformationaalinen johtaminen keskittyy tunteisiin ja yksilöiden huomioimiseen, millä voi olla erityisesti merkitystä autistisille työntekijöille, joilla on usein vaikeuksia tulkita sosiaalisia tilanteita ja emotionaalisia vihjeitä, minkä vuoksi he tarvitsevat yksilöllistä huomiointia. Niinpä transformationaalinen johtajuus saattaisi edesauttaa autististen työntekijöiden hyvinvointia ja onnistumista työssä. Toisaalta tunnelatautuneet johtajat voivat myös itse toimia ahdistuksen lähteenä autistisille työntekijöille, jolloin se osa transformationaalista johtamistyyliä ei olisikaan oikeanlainen tapa johtaa autistista henkilöä. Tutkimuksessaan Parr ja muut (2013) nojautuvat neljään johtajan käyttäytymisen ulottuvuuteen, jotka Bass esitteli vuonna 1985: inspiroiva motivointi, idealisoitu vaikutus, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi. Näistä inspiroiva motivointi on johtajan alaisiinsa kohdistamaa tunteisiin vetoavaa inspiroivaa viestintää, jolla pyritään lisäämään johdettavien innostusta ja sitä kautta motivoimaan heitä. Idealisoitu vaikutus tekee johtajasta roolimallin, jota ihannoidaan ja kunnioitetaan. Älyllinen stimulointi kannustaa luovaan ajatteluun, mikä johtaa kyseenalaistamaan ja haastamaan perinteiset toimintatavat. Yksilöllinen huomiointi on johtajan alaisilleen tarjoamaa yksilöllistä ja räätälöityä ohjausta.

Parr ja muut (2013, s. 616) pystyivät tutkimustensa perusteella toteamaan, että inspiroiva motivointi nostaa autistien ahdistustasoa, ja idealisoitu vaikutus ja yksilöllinen huomiointi laskevat sitä. Neljännellä ulottuvuudella, älyllisellä stimuloinnilla ei tutkimuksen mukaan ollut yhteyttä ahdistukseen. Inspiroivassa motiivinnissa on kyse tunteisiin vetoavasta viestinnästä, jossa saatetaan käyttää symboleja ja abstrakteja ideoita. Autisteissa tällainen viestintä ääripositiivisine mielikuvineen saattaa aiheuttaa kuormittumista ja ahdistumista motivoitumisen sijasta. Idealisoitu vaikutus sen sijaan laskee ahdistustasoa tarjoamalla selkeän viestin siitä, mitä organisaatiossa työntekijöiltä

odotetaan. Yksilöllinen huomiointi laskee myös ahdistustasoja, koska autistiset työntekijät hyötyvät erityisesti henkilökohtaisesta ohjauksesta. Tällöin johtajan on mahdollista tunnistaa työntekijänsä yksilölliset tarpeet ja vastata niihin. Parr ja muut (2013) keskittyivät tutkimuksessaan erityisesti autistien sitoutumiseen ja suorituskyykyyn. He ajattelivat, että ahdistus, jota johtaminen voi autistisessa henkilössä saada aikaan, on este sitoutumiselle organisaatioon, sekä vaikuttaa työn tuloksiin. Samaan aikaan johtajalla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa alaisiinsa siten, että hän joko lisää tai vähentää koettua ahdistusta. Näin johtaja voi olla joko esteenä menestymiselle työssä, tai hän voi olla poistamassa esteitä, jolloin autistisen alaisen suorituskyyky paranee. Tutkimuksen mukaan autistin kokema ahdistus vähentää sitoutumista, mutta ei vaikuta suorituskyykyyn. Johtajat ovat siis avainasemassa vaikuttamassa autistien sitoutumiseen organisaatioon. Muita havaintoja tutkimuksessa olivat, että johtajien kannattaa asettaa selkeät tavoitteet, kiinnittää huomiota autististen työntekijöiden tarpeisiin sekä rajoittaa kuormittavia sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. Työssä suoriutumisen osalta todettiin, että jos autistinen työntekijä on jo tehtävässä, joka sopii heille hyvin ja jossa he viihtyvät, johtajuuden kautta tuleva ahdistus ei välttämättä heikennä työsuoritusta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että johtaminen, joka saa aikaan parempaa työhön sitoutumista lisää samalla myös tehokkuutta, ei vain autististen työntekijöiden, vaan koko organisaation tasolla. Myös johtajien oma työskentely tehostuu, jos he tunnistavat oikeat tavat johtaa autistisia työntekijöitä. Tietämättömyys sopivista tavoista aiheuttaa ahdistusta myös johtajissa itsessään.

#### **2.4.2 Johtajan ja alaisen vaihdantasuhdeteoria**

Szulc (2024) on tutkinut omassa tutkimuksessaan neurotyypillisten johtajien ja neuromonimuotoisten työntekijöiden välistä suhdetta. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti esihenkilötason päivittäiseen johtamiseen. McDowallin ja muiden (Szulc, 2024, s. 99) tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöt ovat avainasemassa neuromonimuotoisten työntekijöiden tukemisessa työpaikalla. Tämä siksi, että esihenkilö on työpaikalla

työntekijälle läheisin henkilö työpaikan asioissa. Johtajan ja alaisen vaihdantasuhdeteorian lähtökohta on, että johtajat ja alaiset luovat sosiaalisen vaihdannan kumppanuussuhteen ja hyödyntävät suhteen tuomia etuja (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225, 229). Dulebohn (Szulc, 2024, s. 100) totesi, että esihenkilön ja työntekijän välisellä suhteella on vaikutusta esimerkiksi työttyytyväisyyteen, sitoutumiseen, esimiesten arviointeihin työsuorituksesta tai mahdollisuuksiin edetä uralla. Szulcin (2024) mukaan neuromonimuotoisten johtamiseen vaihdantasuhdeteoria sopii, koska se keskittyy rakentamaan henkilökohtaisia suhteita. Tällaiset suhteet hyödyttävät työntekijöitä, koska johtaja mukauttaa omia johtamistapojaan vastaamaan neuromonimuotoisten työntekijöidensä tarpeita ja kykyjä. Teorian avulla voidaan myös arvioida, kuinka inklusiivisia ja monimuotoisia alaisten ja esihenkilöiden väliset suhteet ovat, sekä ymmärtää, kuinka luodaan työyhteisöjä ja käytäntöjä, joissa näitä ominaisuuksia tuetaan ja vaalitaan.

Szulcin tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymykseen, ”mitkä neuromonimuotoisten työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä välisen vuorovaikutuksen erityispiirteet edistävät positiivisen työsuhteen kehittymistä heidän välillään” (2024, s. 101). Tutkimuslöydökset korostavat, että neuromonimuotoisten esihenkilön on oltava ymmärtäväinen ja empaattinen. Toiseksi ne selventävät, kuinka esihenkilön on toimittava rakentaessaan suhdetta neuromonimuotoisiin työntekijöihinsä. Empaattinen esihenkilö ymmärtää työhön liittyviä haasteita ja on valmis kehittämään työympäristöä, joka tulee työntekijöitä. Ymmärtäessään haasteet esihenkilö on valmiimpi tarjoamaan mukautuksia, mikä tehostaa työtä. Kommunikoinnissa ja palautteen annossa työntekijät toivovat esihenkilöltä rehellisyyttä ja suoruutta. Näistä tutkimuslöydöksistä huolimatta Szulc (2024) joutuu toteamaan, että tulosten perusteella on selvää, että esihenkilöillä on tärkeä rooli inklusiivisten työympäristöjen luomisessa, mutta siltikään ei vielä oikein tiedetä, mitä esihenkilöiden pitäisi tehdä, jotta näitä työympäristöjä saadaan luotua.

### 2.4.3 Myötätuntoinen johtamismalli

Katsausartikkelissaan Ramachandran ja muut (2024, s. 1474) toteavat, että johtamismalleista myötätuntoinen johtajuus on viime vuosina alkanut saada enemmän huomiota erilaisten työelämään vaikuttaneiden kriisien, kuten koronaviruspandemian ja epävakaiden taloustilanteiden, vuoksi. Nämä kriisit lisäävät työntekijöissä ahdistusta, stressiä ja epävarmuutta, joita voitaisiin mahdollisesti vähentää oikeanlaisella johtamisella. He määrittelevät myötätuntoisen johtajuuden persoonallisuutena, jolla on ”myötätuntoisen rakkauden, huolenpidon, epäitsekkyuden, viisauden, rehellisyyden, empatian, vastuullisuuden, aitouden, läsnäolon, arvokkuuden, itsemyötätunnon ja itsensä kehittämisen piirteitä” (Ramachandran ja muut, 2024, s. 1527). Tällaiset johtajat haluavat varmistaa, etteivät heidän alaisensa ainoastaan suoriudu tehtävistään, vaan he voivat myös menestyä. Tämä saavutetaan yllä lueteltujen piirteiden avulla, kun johtaja innostaa, motivoi, vaikuttaa ja suostuttelee alaisiaan saavuttamaan heidän ammatillisen potentiaalinsa. Tällöin työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kokevat, että organisaatio on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, he ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä, kokevat myönteisiä tunteita työssään ja toipuvat kriiseistä nopeammin, koska heille tarjotaan organisaatiosta tähän resursseja, kuten emotionaalista tukea, aikaa ja joustavia järjestelyjä (Lilius ja muut, 2013, s. 2). Ramachandran ja muut (2024, s. 1474) toteavat, että nämä ominaisuudet saavat aikaa tuottavuuden kasvua ja organisaation parempaa suorituskykyä, joten johtajuus on siten yhteydessä paitsi näihin ominaisuuksiin, myös työvoiman hyvinvointiin ja terveyteen.

Ramachandran ja muut (2024) määrittelevät myötätuntoisen johtajuuden kuusi avainelementtiä, joita ovat empatia, avoimuus ja kommunikaatio, fyysinen ja henkinen terveys sekä hyvinvointi, inklusiivisuus, rehellisyys sekä kunnioitus ja arvokkuus. Näitä elementtejä autismikirjon henkilöt toivovat esihenkilöiltään haastatteluvastausten perusteella. Taulukkoon 3. on koottu nämä avainelementit ja selitetty ne lyhyesti katsausartikkelin pohjalta (Ramachandran ja muut, 2024). Dutton ja muut (Ramachandran ja muut, 2024, s. 1474) ovat määritelleet myötätuntoisen

johtamismallin vuorovaikutteisena prosessina, jossa johtaja huomaa, tuntee, tulkitsee ja toimii sellaisilla tavoilla, joka lievittää toisen henkilön kärsimystä. Tällaiset johtajat keskittyvät positiivisiin asioihin ja henkilön hyviin puoliin, eivätkä he kiinnitä erityistä huomiota kulttuurieroihin, jolloin he ovat arvostavia ja avarakatseisia, mikä vähentää heidän kulttuurisiin ja uskonnollisiin stereotyyppioihinsa liittyviä ennakkokäsityksiä.

Myötätuntoista johtamismallia on tutkittu erityisesti erilaisiin kriisitilanteisiin liittyen (Ramachandran ja muut, 2024, s. 1474), mutta se voisi soveltua myös tilanteisiin, jossa yksilön ominaisuuksien vuoksi tarvitaan erityisen myötätuntoista, empaattista ja ymmärtäväistä suhtautumista. Kun kyseessä on autismikirjo, esihenkilön pitää pystyä ohittamaan stereotyyppiat, ja keskittyä yksilöön ja hänen tarpeisiinsa ilman ennakkoluuloja. Myötätuntoinen johtaminen tarjoaa tähän monia hyviä keinoja elementtejä, joiden avulla yhä useampi henkilö voi kokea työnsä ja työyhteisönsä mielekkääksi. Kritiikki, jota johtamismallia kohtaan on esitetty, väittää, että liika myötätuntoisuus saa aikaan liiketoimintavoitteiden laiminlyöntiä, sekä saattaa saada sen kohteen käyttämään myötätuntoa hyväkseen oman edun tavoitteluun (Banker & Bhal, 2020). Tätä ajatusmallia Guinot ja muut (2020, s. 729) ravistelevat omassa tutkimuksessaan tullessaan tulokseen, jonka mukaan ”organisaatiot voivat hyötyä siitä, että työpaikoilla siirrytään pois sellaisista arvoista kuin oman edun tavoittelu, dominointi tai aggressiivisuus ja rakennetaan työympäristöjä, jotka perustuvat myötätunnon ja välittämisen pilareihin”. Heidän mukaansa myötätunnosta ja huolenpidosta pitäisi tulla organisaatioiden keskeisiä arvoja, jotka leviävät yli organisaatorajojen. Erityisesti johtajat ja esihenkilöt ovat avainasemassa ohjaamassa muita toimimaan myötätuntoisesti antamalla esimerkin omalla toiminnallaan. Organisaatioiden pitäisi tukea myötätunnon kehittymistä, sekä tarjota keinoja, joilla myötätunnon osoittamisen kuluttamia henkilön henkisiä resursseja voidaan palauttaa, jotta organisaatiossa ei aleta uupua.

**Taulukko 3.** Myötätuntoisen johtajuuden avaintekijät (mukailtu Ramachandran ja muut, 2024, s. 1529–1531).

Esihenkilön ominaisuus	Kuvaus
<p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan huolenpito ahdingossa olevaa työntekijää kohtaan, esimerkiksi avun tarjoaminen, kun työntekijällä on vaikeuksia, on myötätuntoisen johtamisen kriittinen osatekijä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden näkökulmien, ajatusten ja tunteiden ymmärtäminen ja sen perusteella toimintaan ryhtyminen</li> <li>• Johtajan esimerkki luo myötätuntoista organisaatiokulttuuria</li> </ul>
<p>Avoimuus ja kommunikaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehellinen, läpinäkyvä, tosiasioihin perustuva, toistuva, selkeä ja suora viestintä on myötätuntoisen johtamisen kriittinen osatekijä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja edistää avoimuutta työpaikalla</li> <li>• Avoin viestintä lievittää negatiivisia tunteita</li> </ul>
<p>Terveys ja hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja toimenpiteitä, jotka suojaavat, ylläpitävät tai palauttavat työntekijöiden hyvinvointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja tasapainottaa työntekijöiden työkuormaa, lisää turvallisuustoimenpiteitä ja edistää mielenterveyden ylläpitoon liittyviä toimia</li> </ul>
<p>Osallistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden huomioon ottaminen on myötätuntoisen johtamisen tärkeä osatekijä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja edistää osallistavaa työskentelykulttuuria; työntekijä osallistetaan päätöksentekoon ja heiltä kysytään palautetta ja neuvoja</li> <li>• Lisää tasa-arvon tunnetta</li> </ul>
<p>Rehellisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillinen läpinäkyvyys, eettinen käyttäytyminen, oikeudenmukaisuus, luottamus, uskottavuus sekä yhdenmukaisuus sanojen ja tekojen välillä on myötätuntoisen johtamisen keskeinen osatekijä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja on reilu ja oikeudenmukainen työntekijöitä kohtaan</li> <li>• Johtaja pitää lupauksensa, vaikka ne olisivat ristiriidassa kilpailevien prioriteettien kanssa (esimerkiksi taloudellinen tulos)</li> </ul>
<p>Kunnioitus ja arvokkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja tunnustaa jokaisen ihmisen arvon ja panoksen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja pitää jokaista työntekijää arvokkaana osana organisaatiota ja kohtelee heitä kunnioituksella</li> </ul>

### 3 Tutkimuksen metodologia

#### 3.1 Ihmistieteiden tutkimisen taustaa

Asioita ja ilmiöitä tutkimalla pyritään kuvaamaan, selittämään, tulkitsemaan tai ymmärtämään ympärillä olevia tapahtumia ja maailmaa (Puusa & Juuti, 2020, s. 26). Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 31) toteavat, että ”yhteiskunnalliset käytännöt tutkimuskohteena ovat olemassa vain ihmisen kautta”. Tutkittaessa organisaatioita, niiden toimintaa, johtamista ja ihmisten kokemuksia niiden toiminnasta sekä niissä toimimisesta ollaan tällaisen ajattelun ytimessä. Tutkimuksen kohteena ovat sekä ihmiset ja heidän kokemusmaailmansa, että organisaatioiden käytännöt, jotka muodostuvat ja ovat olemassa ihmisten kokemusmaailman kautta. Organisaatioissa toimivat ihmiset antavat merkityksen sen käytännöille, ja ilmiöt, joita nämä käytännöt ovat, voidaan ymmärtää vain ymmärtämällä ihmisten niille antamia merkityksiä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 28; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 31.) Kokemusmaailmaa rakennetaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Puusa & Juuti, 2020 s. 28). Kun näitä ilmiöitä tutkitaan, on valittava lähestymistapa ja menetelmä, joka parhaiten kuvaa ja auttaa pääsemään lähelle niiden ihmisten organisaatiokokemusta, jotka elävät ja tuottavat näitä käytäntöjä ja ilmiöitä, mutta joka samalla auttaa tutkijaa rakentamaan teoriaa tuosta kokemuksesta (Gehman ja muut 2018, s. 286).

Tutkimusta tehtäessä myös tiedon olemus ja tiedon hankinnan tavat ovat merkittäviä huomioitavia näkökohtia. Puusa ja Juuti (2020, s. 34–37) käsittelevät tiedon epistemologiaa ihmistieteiden näkökulmasta. Subjektivistisen antipositivistisen epistemologian olettaman mukaan tieto on ihmisiin sitoutunutta, ja siksi sitä pitää etsiä heiltä itseltään. Tällöin todellisuutta voidaan ymmärtää vain sen kokeneen yksilön kokemusmaailmasta käsin, ilmiön sisältä, koska tieto ja kokija ovat sidoksissa toisiinsa. Huomioitava on, että eri ihmiset voivat kokea samankin tilanteen hyvin eri tavoin. Lisäksi tapahtumissa on aina läsnä tapahtumahistoria, joka on jatke jollekin sitä edeltäneelle tapahtumalle. Niinpä ihmisten kokema todellisuus on sidottua samanaikaisesti

historiaan, olosuhteisiin, toimintaan tai sen aikomukseen sekä aikaan ja kontekstiin. Ulkopuoliselle tutkijalle jää siten aina näkymättä asioita, ja hänen on mahdotonta täysin ymmärtää tutkittavan näkökulmaa. Väärinymmärrysten välttämiseksi tutkittavasta ilmiöstä pitääkin kerätä riittävästi tietoa, jotta sitä voidaan vertailla ja luokitella sekä tehdä siitä johtopäätöksiä. Tutkijan on yritettävä päästä sisälle niihin ilmiöihin, joita hän tutkii. Tässä auttaa, jos tutkija arvostaa ihmisten erilaisuutta ja kunnioittaa heitä, jolloin hänellä on mahdollisuus päästä samalle aaltopituudelle tutkittaviensa kanssa. Hurme ja Hirsijärvi (2022) nostavat esiin vielä intersubjektiivisuuden oletuksen, mikä tarkoittaa, että jokainen ihminen luo oman käsityksensä todellisuudesta, joten emme voi olla varmoja muiden käsityksistä, mutta jotta voimme toimia, meidän täytyy voida olettaa, että ymmärrämme asiat samalla tavoin.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on etsiä syitä autistien haasteisiin työelämässä, ja selvittää, voiko näihin tekijöihin vaikuttaa jollakin tavalla. Tutkimuksessa keskitytään johtamiseen, koska johtajien käyttäytymisellä ja toiminnalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Leroy ja muut, 2012; Yang ja muut, 2023). Tutkimuksen kohteena ovat siten ihmisten subjektiiviset kokemusmaailmat ja organisaatioiden käytännöt, eli ilmiötä pyritään ymmärtämään sen sisältä käsin niiden ihmisten kautta, jotka ovat kohdanneet ja eläneet näitä tapahtumia. Tutkimusfilosofinen suuntaus on fenomenologia, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ja ymmärtävät maailman ympärillään, eli millainen suhde heillä on omaan elämistodellisuuteensa (Puusa & Juuti, 2020, s. 71; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 34). Tutkimuksen kohteena on inhimillinen kokemus ja niiden saamat merkitykset (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 34).

### **3.2 Laadullinen tutkimusote**

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä ihmistieteissä Puusa ja Juuti (2020, s. 62) perustelevat:

Laadullinen tutkimus on tärkeää muun muassa siksi, että monet tutkimuskohteet, joissa sitä käytetään, ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadullinen tutkimus jättää tilaa moniäänisyydelle ja antaa äänen myös vähemmistöille. On tärkeää kuunnella useita tahoja, sillä ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa ”lopullisia tuloksia”.

Tämä tarkoittaa, että tutkittavat ilmiöt muuttuvat ajan kuluessa ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin samasta asiasta voidaan löytää uusia näkökulmia ja tehdä toisenlaisia johtopäätelmiä. Huomioitavaa on myös, ettei ihmisiä ja vuorovaikutusta tutkittaessa voi tehdä johtopäätelmiä yleisistä totuuksista yksittäistapauksiin, eikä riippumatonta mitattavaa todellisuutta ole olemassa, vaan on vain näkökulmia ja tulkintoja. (Puusa & Juuti, 2020, s. 62). Tutkittaessa autististen työntekijöiden kokemuksia heidän kohtaamastaan johtamisesta työpaikoilla kyse on kokemuksista abstraktista ilmiöstä, jotka ovat syntyneet vuorovaikutuksessa, tietyssä ajassa ja paikassa tulkintojen kautta. Aiheen tutkimus autistien omien kokemusten kautta antaa äänen yhdelle vähemmistöryhmälle. Laadullinen tutkimusmenetelmä on siten hyvin perusteltavissa oleva menetelmä tähän tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen vaiheina voidaan pitää tutkimusongelman määrittämistä, aineiston keräämistä ja aineiston analysointia (Puusa & Juuti, 2020, s. 72). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole varsinaisia hypoteeseja, ne luodaan tutkimuksen edetessä aineiston pohjalta, mutta tutkijalla on asiasta kuitenkin esiyymmärrys, joka ohjaa tutkijan ajatuksia ja tiedonhankintaa (Puusa & Juuti, 2020, s.78–79). Autistien kohdalla esiyymmärrys aiheesta on, että heillä on haasteita työllistymisessä ja työpaikan säilyttämisessä. Syitä tähän on luonnollisesti useita, mutta yksi tekijä voi olla esihenkilötyö, ja siksi tutkimuksessa keskitytään siihen, millainen rooli esihenkilöllä on autististen työntekijöiden kokemuksissa työpaikalla. Tutkimuksessa tätä esiyymmärrystä on vahvistettu kirjallisuuskatsauksella (Puusa & Juuti, 2020, s. 80), jonka avulla on syvennetty ymmärrystä autistien työllisyydestä, heidän työpaikallaan kohtaamistaan haasteista, mutta myös heidän lahjakkuudestaan, josta työelämässä voi olla etua, sekä heidän johtamisestaan aihetta käsitelleiden tutkimusten avulla. Kirjallisuuskatsauksen ja

tutkimuksen tuloksena saadun aineiston tavoitteena on lisätä ymmärrystä käsillä olevasta aiheesta, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen tavoitteita (Puusa & Juuti, 2020, s. 80).

### 3.3 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä ovat yleensä haastattelu, kysely, havainnointi tai dokumenteista kerätty tieto, joista tutkimuksessa käytettävä menetelmä valitaan tutkittavan ongelman, käytettävissä olevien resurssien sekä tutkimusasetelman perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 3). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, tarkemmin teemahaastattelu.

Puusan ja Juutin (2020, s. 103–106) mukaan haastattelu on tutkijan aloitteesta tapahtuva ja hänen johdattelemansa tavoitteellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on kerätä tutkittavasta asiasta tai ongelmasta tietoa, josta voi tehdä uskottavia päätelmiä. Haastattelun aikana tutkijalla on mahdollisuus selvittää tutkittavien ajatuksia, kokemuksia, mieltymyksiä, odotuksia ja toiveita. On huomioitava, että haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet aina vaikuttavat toisiinsa, ja sitä kautta myös tutkimuksen lopputuloksiin. On myös huomattava, että haastattelussa pyritään saamaan esiin haastateltavan subjektiivisia kokemuksia ja ajattelua, josta sitten tehdään tutkimusongelmaa koskevia päätelmiä. Niinpä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan näin saama materiaali on haastateltavien tulkinta heidän kokemastaan todellisuudesta, jota vastaavasti tutkija tulkitsee. Tutkimus on siten sosiaalinen konstruktio, joka syntyy mukana olevien toimijoiden ja tutkimuksen kohteena olevan asian välisenä vuorovaikutuksena. ”Haastattelussa tutkija kykenee tavoittamaan ainoastaan ihmisen tulkinnan itsestään ja menneisyydestään, jota hän tulkitsee oman merkitysmaailmansa ja valitsemansa teoreettisen viitekehyksen kautta, tieteen menetelmien rajoittamana” (Puusa & Juuti, 2020, s. 106).

Puusa & Juuti (2020, s. 108–111) käsittelevät myös haasteita, joita haastatteluun tiedonkeruumenetelmänä liittyy. Haastattelun avulla saadaan selville haastateltavan käsityksiä ja tulkintoja heidän kokemuksistaan, jotka eivät ole sama asia kuin itse tutkittava ilmiö, vaan ne ovat tulkintaa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kaikille yhteistä todellisuutta ole olemassa, vaan samastakin asiasta voi olla useita näkemyksiä. Tutkimusta tehtäessä pitää siis voida olettaa, että näitä subjektiivisia kokemuksia voidaan siitä huolimatta yhtenevästi ymmärtää. Tulkintavirheiden mahdollisuus on kuitenkin aina olemassa. Tulkintavirheen mahdollisuus on sekä kysymyksissä, että saaduissa vastauksissa: tutkittava voi ymmärtää kysymykset väärin, jos niitä ei ilmaista kielellisesti siten, että molemmilla osapuolilla on niistä yhtenevä käsitys, tai tutkija voi tulkita saadut vastaukset väärin. Muita haasteita ovat oikeanlaisen ilmapiirin luominen haastattelutilanteessa, jotta haastateltava ei jännitä tilannetta ja jotta vuorovaikutus on mahdollisimman luontevaa, sekä se, ettei tutkija ohjaa haastattelutilannetta niin voimakkaasti, että hän vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin.

Haastattelu sopii kuitenkin hyvin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi Puusan ja Juutin (2020, s. 106–107) mukaan useammastakin syystä. Haastateltavaksi voidaan etukäteen valita henkilöitä, joilla tiedetään jo olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Menetelmänä haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa; tutkija voi ohjata keskustelua, jos haastattelu on tiukasti strukturoitu, tai hän voi vain ohjata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Lisäksi haastattelutilanteessa tutkija voi pyytää haastateltavia selittämään tai tarkentamaan asioita. Haastattelun kuluessa voi myös kiinnittää huomiota ei-kielelliseen viestintään, kuten ilmeisiin tai eleisiin, katsekontaktiin ja puheen tauotukseen. Tuomi & Sarajärvi (2017, luku 3) huomioivat haastattelun etuna vielä edellä mainittujen asioiden lisäksi, että kun haastattelu sovitaan tehtävän henkilökohtaisesti, kieltäytymisiä haastattelusta tai aineiston käytöstä tutkimukseen tapahtuu harvoin.

Haastatteluista laadullisessa tutkimuksessa käytetään lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja syvähaastattelua, joista lomakehaastattelu on usein täysin

strukturoitu, teemahaastattelu on puolistrukturoitu, ja syvähaastattelu strukturoimaton (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 3). Puusan ja Juutin (2020, s. 112–113) mukaan teemahaastattelua käytetään, kun ajatellaan tutkittavilla olevan omakohtaista kokemusta käsiteltävästä aiheesta. Tällöin tutkija on tutustunut ennalta käsiteltävään aiheeseen kirjallisuuden perusteella ja hankkinut sitä kautta itselleen ilmiötä koskevat teoreettiset tiedot. Teemahaastattelu käsittelee nimensä mukaisesti ennalta valittuja teemoja, jotka ovat tutkittavaan aiheeseen liittyviä osa-alueita. Näistä osa-alueista tutkija pyrkii saamaan itselleen ymmärryksen kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu etenee vapaamuotoisesti, mutta kaikki osa-alueet kuitenkin käsitellään. Tutkijan aktiivisuus haastattelun aikana saattaa vaihdella aktiivisesta toimijasta passiivisempaan kuuntelijaan.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haastatteluvastausten haluttiin keskittyvän työelämän tiettyihin osa-alueisiin, joten teemoittamalla haastattelu sitä saatiin ohjattua tutkittaviin aiheisiin. Lisäksi haluttiin, että haastateltavat voivat vapaasti kertoa omista kokemuksistaan, eikä kerrontaa haluttu ohjalla liikaa strukturoimalla haastattelukysymyksiä. Pääteemoja haastatteluissa oli kaksi, kokemukset esihenkilötyöstä, sekä toiveet ja kehitysehdotukset esihenkilötyön parantamiseksi. Haastattelun alussa kysyttiin kysymyksiä työelämäkokemuksista yleensä, joten siitä muodostui haastattelun kolmas teema, joskaan se ei ollut niin merkittävä tutkimuksen kannalta kuin kaksi muuta teemaa. Tämä teeman kysymyksillä haluttiin kartoittaa haastateltavien kohtaamia tilanteita työpaikoillaan, tyytyväisyyttä työelämäänsä ylipäättäen, sekä selvittää, ovatko he kertoneet autismissaan työpaikoilla.

Haastattelut etenivät haastattelulomakkeen teemojen mukaan. Haastattelua varten oli etukäteen luotu apukysymyksiä, joita käytettiin tukena tarvittaessa, jos haastateltava ei itse kertonut riittävästi käsiteltävästä teemasta. Tutkimuksessa haluttiin myös käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa samoja aiheita, joten tämän toteutumista varmistettiin käyttämällä apukysymyksiä. Kysymykset pyrittiin käymään läpi jokaisessa haastattelussa samassa järjestyksessä. Vastaajat saivat kuitenkin kertoa kokemuksistaan hyvin vapaasti

teemoittain, joten järjestys ei jokaisessa haastattelussa säilynyt, ja useampaan teemaan saattoi tulla vastauksia samalla kertaa. Haastatteluihin varattiin etukäteen aikaa noin tunti, mutta usea haastattelu kesti tätä pidempään. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin hyödyntämällä Teams- ja Zoom-sovellusten sekä Word-ohjelmiston nauhoitus- ja litterointitoimintoja.

### **3.4 Haastateltavat**

Tutkimukseen haluttiin kerätä aineistoa henkilöiltä, joilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tämä asetti haastatteluun valittaville muutamia kriteerejä. Ensinnäkin haastateltavilla tuli olla työelämäkokemusta; heidän piti olla työsuhteessa parhaillaan tai heillä oli pitänyt olla yksi tai useampi työpaikka. Toiseksi haastateltavilla tuli olla autismikirjon diagnoosi. Esihenkilohaastattelussa kriteerinä oli esihenkilökokemus autististen työntekijöiden johtamisesta, jotta tutkimukseen saadaan näkökulma näiden työntekijöiden huomioimisesta työpaikalla.

Haastateltavia tähän tutkimukseen etsittiin yhteistyössä Suomen Autismikirjon Yhdistyksen kanssa. Yhteydenotto yhdistykseen tapahtui sähköpostitse toukokuussa 2024. Yhdistys mainosti haastattelua omissa tiedotuskanavissaan. Halukkaat haastatteluun osallistuvat saivat ilmoittautua itse joko tutkimuksen tekijälle sähköpostitse tai yhdistyksen yhteyshenkilöille. Tutkimuksen esihenkilohaastattelua varten internetistä etsittiin organisaatio, jossa mahdollisia haastateltavia voisi olla, ja tähän organisaatioon otettiin yhteyttä sähköpostitse sen nettisivuilla olleiden yhteystietojen kautta elokuussa 2024.

Ennen haastattelua jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lähetettiin sähköisesti etukäteen tutustuttavaksi tutkimusesittely ja suostumus, sekä tietosuojailmoitus. Näin jokainen haastateltava sai etukäteen tiedon tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä. Haastattelukysymyksiä ei automaattisesti lähetetty etukäteen, vaan ne lähetettiin vain,

jos haastateltava niin toivoi. Kysymykset lähetettiin etukäteen yhdelle haastateltavalle. Kaikki haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teams- tai Zoom-sovelluksien välityksellä heinä- ja elokuussa 2024.

Työelämäkokemuksistaan haastatteluissa kertoi kuusi henkilöä, joista viidellä oli autismikirjon diagnoosi. Kolmella haastateltavalla oli voimassa oleva työsuhde, muut haastateltavat eivät työskennelleet haastatteluhetkellä, mutta jokaisella heistä oli ollut useampia työpaikkoja. Työkokemuksen kesto vaihteli muutamista kuukausista vuosikymmenien pituisiin työuriin. Jokainen haastateltava oli työikäinen ja suorittanut vähintään toisen asteen tutkinnon. Osalla haastateltavista oli joko yksi, tai jopa kaksi korkeakoulututkintoa. Työsuhteet yhden työnantajan palveluksessa olivat kestäneet kuukausista pisimmillään noin viiteen vuoteen. Niillä haastateltavista, joilla oli pisimmät työurat, oli ollut useita työnantajia. Yhden haastateltavan omin sanoin hänellä on ”vilkas CV”. Kahdella haastateltavista oli kokemusta esihenkilötyöstä, ja toista heistä haastateltiin esihenkilönäkökulmasta. Alla olevassa taulukossa 4. on yhteenveto haastateltavista.

**Taulukko 4.** Yhteenveto tutkimukseen osallistuneista haastateltavista.

Tunniste	Koulutus	Työskenteleekö tällä hetkellä	Työkokemuksen pituus yhteensä	Esihenkilö
Haastateltava 1	Korkea-aste	Kyllä	Yli 10 vuotta	Kyllä
Haastateltava 2	Toinen aste	Ei	Alle 5 vuotta	Ei
Haastateltava 3	Korkea-aste	Ei	Alle 5 vuotta	Ei
Haastateltava 4	Toinen aste	Ei	Yli 10 vuotta	Ei
Haastateltava 5	Korkea-aste	Kyllä	5–10 vuotta	Ei
Haastateltava 6	Korkea-aste	Kyllä	Yli 10 vuotta	Kyllä

### 3.5 Aineiston analysointi

Aineiston keruun jälkeen aineiston analyysin avulla luodaan hajanaisesta materiaalista selkeä ja yhtenäistä tietoa sisältävä kokonaisuus, josta sitten voidaan tehdä johtopäätelmiä ja tulkintoja (Puusa & Juuti, 2020, s. 149). Asianmukaiset analyysimenetelmät ja niiden noudattaminen vahvistavat tulosten uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 102). Laadullisen tutkimuksen tulosten uskottavuus onkin yksi tämän tutkimusmenetelmän käyttämisen haasteista (Gioia ja muut, 2012, s. 15). Tämä johtuu siitä, että laadullisesta tutkimuksesta puuttuvat edelleen standardoidut menetelmät, yleensä otoskoot ovat varsin pieniä ja aineisto tapauskohtaista, jolloin tutkijan oma mielipide ja tulkinta saattavat saada liian vahvan roolin tulosten käsittelyssä (Puusa & Juuti, 2020, s. 146–147). Jotta tällainen argumentointi voidaan välttää ja tuloksista saadaan uskottavia, pitää ne analysoida systemaattisesti ja kurinalaisesti (Gioia ja muut, 2012, s. 15; Puusa & Juuti 2020, s. 147). Analyysimenetelmän valinnassa tärkeää on, että se sopii yhteen sen kanssa, mitä tutkija haluaa selvittää, ja että valinta on tietoinen, jolloin vältetään se, että tutkimustulokset vain nousevat esiin ilman, että tutkija on tehnyt tunnistettavia päätöksiä (Brown & Clarke, 2006, s. 80). Tutkimuksessa käytetyn analysointimenetelmän kuvaus ja sen jäljitettävyys lisäävät myös tutkimuksen tulkintojen luotettavuutta (Puusa & Juuti, 2020, s. 147).

Brown ja Clarke (2006) esittelevät analysointimenetelmistä teema-analyysin, jota käytetään tunnistamaan, analysoimaan ja raportoimaan aineistosta löytyviä teemoja, jotta aineistosta saadaan kattava kuvaus. Heidän mukaansa se sopii monenlaisiin teoreettisiin viitekehyksiin, joten sen avulla voi tutkia monenlaisia ilmiöitä. Se voi raportoida kokemuksia, merkityksiä ja todellisuutta, tai sitä, kuinka nämä kokemukset rakentuvat erilaisten yksilön tai yhteiskunnan luomien merkitysjärjestelmien kautta. Brown ja Clarke (2006, s. 81) toteavatkin, että teema-analyysi voi olla ”menetelmä, joka toimii sekä todellisuuden heijastamiseksi että todellisuuden pinnan avaamiseksi tai paljastamiseksi”. Oleellista kuitenkin on, että tutkija ilmaisee, miten hän teoreettisen lähtökohdan valitsee. Itse analyysin toteuttaminen on heidän mukaansa vaihteellinen

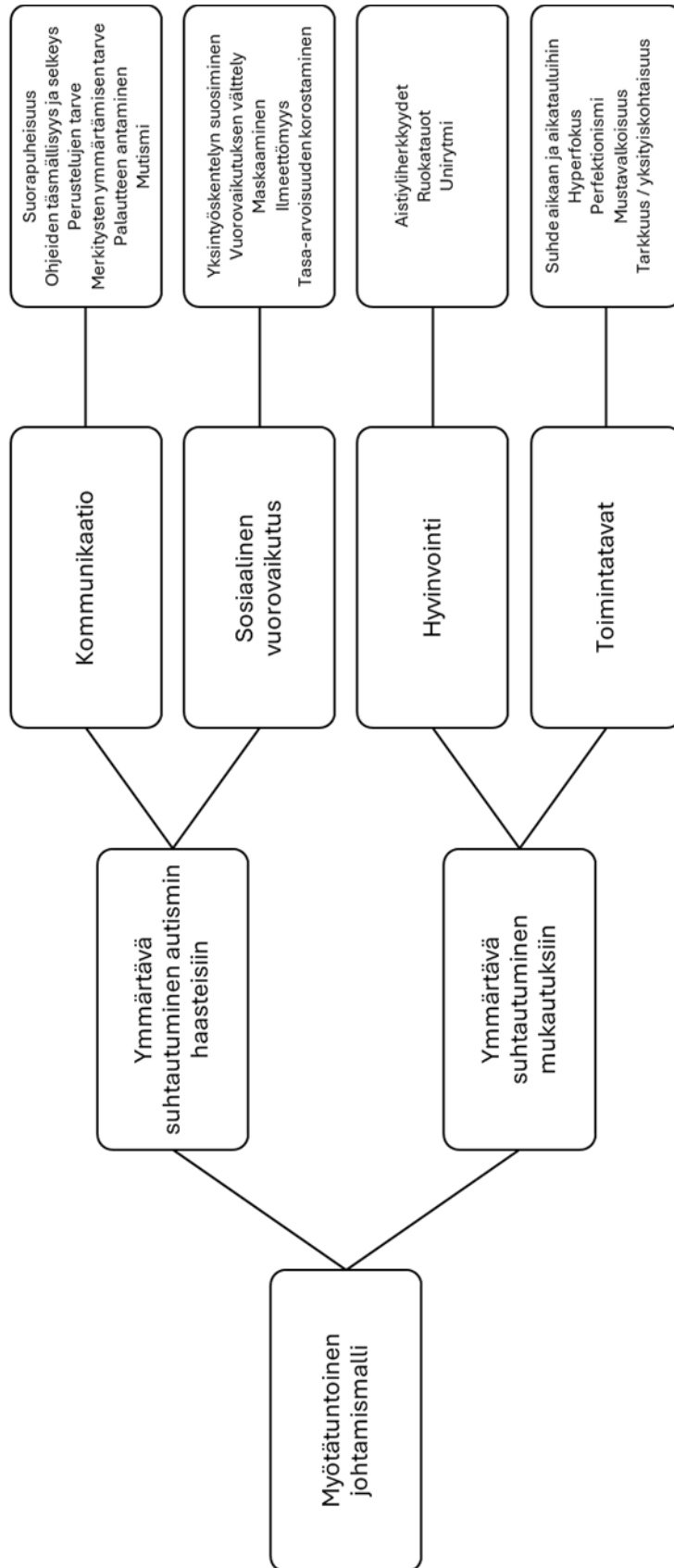
prosessi. Tutkimusmateriaalia analysoitaessa tutkija alkaa huomata aineistosta toistuvia kaavoja ja kiinnostavia kysymyksiä. Nämä ovat aineistosta nousevia teemoja ja merkityksiä, jotka huolellisen analysoinnin jälkeen raportoidaan tutkimuksen lopputuloksena. Aineistoa analysoitaessa liikutaan koko aineiston, aineistosta valittujen teemojen ja lopullisen analyysin välillä. Brown & Clarke (2006, s. 87) muistuttavat, että aineiston analyysi ei ole vaiheesta toiseen siirtyvä prosessi, vaan ennemminkin edestakainen, vaiheesta toiseen liikkuva prosessi.

Tämän tutkimuksen analysoinnissa ja visualisoinnissa käytetään Gioian metodia, jossa laadullista aineistoa teemoitellaan kolmen vaiheen kautta (Gioia ja muut, 2012). Ensimmäisessä teema-analyysin vaiheessa muodostetaan haastateltavien antamista vastauksista ensimmäisen asteen luokkia. Tässä vaiheessa käytetään haastateltavien itsensä antamia sanoja ja termejä. Tämän jälkeen näistä syntyneistä luokista aletaan etsiä yhtäläisyyksiä ja eroja, jolloin luokkien määrä vähenee. Kun nämä toisen vaiheen kategoriat on näin saatu luotua, voidaan alkaa abstraktimmalla tasolla etsimään saadusta informaatiosta syvempiä merkityksiä. Toisen vaiheen teema-analyysissä esiin nousseille ilmiöille pyritään löytämään selitys joko olemassa olevista käsitteistä ja teorioista tai luomaan uusia. Viimeisessä, analyysin kolmannessa vaiheessa näitä toisessa vaiheessa esiin nousseita teemoja pyritään ryhmittelemään vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, Gioian termin ”koosteulottuvuuksiksi” (Gioia ja muut, 2012, s. 20). Kun nämä vaiheet on suoritettu, voidaan rakentaa tietorakenne, joka on tutkimusmenetelmän tärkein vaihe. Sen avulla ymmärretään, miten käytetyt termit, teemat ja ulottuvuudet liittyvät toisiinsa, jolloin se myös osoittaa tutkimuksen tarkkuuden (Gioia, 2021, s. 26).

## 4 Tutkimuslöydökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia kysymyksiin, millaista johtamista autistiset työntekijät toivovat esihenkilöltään ja miten esihenkilötyötä pitäisi toteuttaa, jotta se oikealla tavalla huomioisi ja tukisi autistien erityispiirteitä työpaikoilla. Aihetta lähestyttiin kokemusten ja toiveiden kautta pyrkimyksenä löytää keinoja, joiden avulla esihenkilö voi vaikuttaa autistin kykyyn ja haluun pysyä mukana työelämässä, sitoutua työpaikkaansa ja menestyä siellä. Menestymisellä tässä yhteydessä tarkoitetaan työtehtävistä suoriutumisen lisäksi muun muassa motivoitumista, sekä onnistumista sosiaalisissa suhteissa ja muissa työpaikan päivittäisissä rutiineissa. Tutkimuksen avulla saatiin näkemyksiä myös siihen, onko lähiesihenkilötyöllä merkitystä autistisen henkilön työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Lähiesihenkilötyöllä voi olettaa olevan vaikutusta työntekijän onnistumiseen, sillä organisaatioympäristössä esihenkilöt jakavat ja hallinnoivat työtä ja siihen liittyviä resursseja, joten heillä on myös merkittävä vastuu, ja samalla vaikutusta alaistensa päivittäiseen toimintaan, jolloin he myös henkilöinä vaikuttavat siihen, voivatko autistiset työntekijät menestyä organisaatiossa (Whelpley & Woznyj, 2023, s. 134). Jokainen tutkimukseen haastateltu koki johtamiskäytäntöjen ja esihenkilön roolin vaikuttaneen työssä suoriutumiseen, motivoitumiseen ja menestymiseen. Jos työpaikalla oli koettu haasteita ja vaikeuksia, niiden ratkeamattomuuden syynä pidettiin monessa tapauksessa esihenkilön kyvyttömyyttä oikeanlaiseen kommunikaatioon ja sitä kautta tapahtuvaan ymmärryksen lisääntymiseen. Lisäksi koettiin, ettei esihenkilö luota autistiseen työntekijäänsä, kun tämä kertoo työhön liittyvistä tarpeistaan. Tällöin työntekijälle jää helposti käsitys, että häntä pidetään vain haastavana ja hankalana henkilönä, joka odottaa saavansa erityiskohtelua. Toisenlaisiakin kokemuksia oli, kun lähiesihenkilö koetaan luotettavana ja ymmärtäväisenä, hän auttaa autistista työntekijää menestymään työssään. Kuvio 1. esittelee tutkimuksen tulokset visuaalisesti Gioian (2012) metodin mukaan analysoituna.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen tulokset Gioian (2012) metodin mukaan esitettyinä.

## 4.1 Ymmärtävä suhtautuminen autismin haasteisiin

Haastatteluvastauksista kävi ilmi, sekä autististen työntekijöiden kokemusten, että toiveiden perusteella, että esihenkilöltä odotetaan ymmärtävää suhtautumista autismin haasteisiin. Huomioivaa ja empaattista suhtautumistapaa toivottiin erityisesti moniin kommunikaatioon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen erityispiirteisiin. Nämä piirteet ovat sellaisia, joita autistista työntekijää ei voi vaatia muuttamaan tai maskaamaan, jotta hän sopeutuisi työyhteisöön. Jokainen haastateltava oli kuitenkin kohdannut tilanteita, joissa oli koettu, ettei johto tai esihenkilö ymmärrä autistista työntekijää. Merkitystä ei ollut ollut sillä, tiedetäänkö työpaikalla autismista vai ei. Haasteita työpaikoilla oli ollut, vaikka autismista oli tiedetty, mikä oli saanut henkilön ajattelemaan, ettei enää koskaan kerro autismistaan esihenkilöilleen. Pahimmillaan empatian puuttuminen ja valta-aseman väärinkäyttö sai aikaa hämmennystä ja pelkoa, kuten alla oleva esimerkki osoittaa. Työntekijälle oli saatettu sanoa ”sun pitää pystyä, kun muutkin tähän pystyy”, jolloin seurauksena oli, että työntekijä alkoi helposti ajatella olevansa viallinen, mikä on erityisen haitallista neurokirjon henkilöille.

*He rikko minut ihan täysin autismikirjon ominaisuuksien vuoksi. Miksi minusta tehdään hankala, ja mä en yhtään ymmärrä, mistä on kyse.* Haastateltava 1

Jotta esihenkilön ymmärtävä suhtautuminen on mahdollista, on tiedostettava, millaisia haasteita autisteilla kommunikointiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyy.

### 4.1.1 Kommunikaatio

Yksi merkittävimmistä tekijöistä autististen työntekijöiden työssä onnistumiselle oli kommunikaatio. Haastatteluissa kommunikaation muodoista esille nousi autistien suorapuheisuus, tarve selkeälle ohjeistukselle, tarve perusteluille, miksi asioita tehdään tai ne ovat niin kuin ovat, sekä halu ymmärtää merkityksiä, kuten esimerkiksi oman työn merkitys osana organisaation toiminnan kokonaisuutta. Kommunikaatiossa esihenkilön

kanssa mainittiin ristiriitojen käsittely ja palautteen antaminen, näissä oli koettu erityisen paljon haasteita. Lisäksi kommunikaatioon liittyvänä autistisena erityispiirteenä haastateltavat mainitsivat mutismin.

Kommunikointiin ja ihmissuhteisiin työpaikalla oli vaikuttanut haastateltavien suorapuheisuus, joka oli aiheuttanut hyvin paljon haasteita työympäristössä. Suorapuheisuus oli saanut aikaan väärinymmärryksiä autistisen työntekijän ja neurotyypillisten työkavereiden välillä, mikä oli pahimmillaan johtanut kirjallisiin varoituksiin, kun työyhteisössä oli koettu autistin kommunikaatiotyyli tylyksi ja loukkaavaksi.

*Olin jo aiemmin sanonut, että mulla on tällainen piirre, että puhun suoraan, mutta mä en tunnista sitä itse. Mä puhun vain työasiaa. Mä en puutu koskaan kenenkään henkilökohtaisiin asioihin. Mä en osaa small talkia. Mä puhun asiaa lyhyesti ja ytimekkäästi. Mun sähköpostit, varsinkin kun on työpaine, kiire ja mä oon väsynyt, niin ne lyhenee, ja on sitä ytimekkäämpiä. Mun viestit on liian tylyjä, vaikka mä en tarkoita olla tyly. Haastateltava 1*

Haastateltavat, jotka mainitsivat suorapuheisuuden, kertoivat, ettei siinä ole mitään tahallista loukkaamistarkoitusta. Puheilla ei myöskään pyritä nolaamaan tai aiheuttamaan mitään ikävää, vaan autisti vain sanoo ääneen asioita, joita muut eivät sano, koska he eivät koe niiden ääneen sanomisesta sosiaalista häpeää kuten neurotyypilliset saattavat kokea. Myös esihenkilöhaastattelussa suorapuheisuus nousi esiin. Esihenkilö oli kysynyt palaverissa kuulumisia, johon autistinen työntekijä oli vastannut hyvin suoraan kiro sanoja käyttäen. Esihenkilö kertoi, ettei hän loukkaantunut vastauksesta, koska hänelle vain kerrottiin suoraan ja rehellisesti, miltä työntekijästä sillä hetkellä tuntui. ”Itsepä kysyin” esihenkilö totesi, mutta työntekijän kanssa oli kuitenkin käyty keskustelu, jossa oli todettu, ettei työpaikalla jatkossa kiroilla. Tilanne saattaisi kuitenkin olla konfliktiherkä, jos osapuolet eivät osaisi suhtautua asiaan oikealla tavalla. Kohdattuaan suorapuheisuuden takia haasteita työpaikalla autistiset työntekijät olivat joutuneet opettelemaan kommunikaationsa sopeuttamista, mikä oli ollut heille itselleen hyvin kuormittavaa.

*Miksi sanotaan, että mä loukkaan ihmisiä? Oon ihan ihmeissäni, että miksi, miten niin mä loukkaan, kun mähän varon kaikin tavoin, ettei vaan se toinen pahoita mieltänsä. Pystyn kohtaamaan ihmiset, mutta kuormitun niistä vielä enemmän kuin koskaan, koska mä mietin joka ikistä sanaa aivan äärimmäisen tarkkaan.*  
Haastateltava 1

Autististen työntekijöiden näkökulmasta suorapuheisuus oli oikea tapa kommunikoida. Se helpotti ja selkeytti heidän toimintaansa, koska he eivät välttämättä osaa lukea asioita rivien välistä ja he ottavat asiat usein hyvin kirjaimellisesti. Annettavien ohjeiden on oltava täsmällisiä. Haastateltavat myös toivoivat kirjallisia ohjeita. Usealla oli kokemus virheistä ja konflikteista, joita annettujen ohjeiden epämääräisyys oli aiheuttanut. Suhteen esihenkilöön toivottiin olevan sellainen, että häneltä voi kysyä tarvittaessa ohjeita uudelleen useita kertoja ilman pelkoa tulla leimatuksi jollakin tavalla.

*Mun on esimerkiksi tosi vaikea lukea rivien välistä asioita. Mä tarvitsen tosi selkeää kommunikaatiota. Ja sitten kun mä en ole jotain asioita tajunnut, koska niitä ei ole sanottu mulle suoraan, niin sitten ne on kärjistynyt semmoiseksi, että tiimiä ärsyttää jokin mun toimintatapa. Kukaan ei kommunikoi mulle siitä yhtään mitään, ja mä en tajua yhtään ennen kuin joku räjähtää mulle aivan naama punaisena huutamaan asiasta. Mä en hoksaa jotain, ellei sitä sanota mulle suoraan. Kirjalliset ohjeet on semmoinen, mikä kyllä helpottaa monessa asiassa.*  
Haastateltava 5

Selkeät ohjeet olivat tarpeen työtehtävien suorittamiseksi, mutta lisäksi autistit toivoivat, että heille perustellaan, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla tai miksi ne ovat niin kuin ovat. Jos työntekijälle vain sanottiin, että jotakin tapahtuu, mutta ei kerrottu miksi, niin se ei riittänyt hänelle, vaan esihenkilön toivottiin antavan myös perustelun esimerkiksi sanomalla ”toimistolle pitää tulla tänään sen takia, kun meillä on siellä jotain yhteistä, mitä me aiotaan tehdä kasvotusten”. Työntekijälle oli myös tärkeää ymmärtää, millainen osa kokonaisuutta hänen työnsä on, jotta hän voi tuntea sen merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä oli ehdottanut esihenkilölle muutoksia, mutta niihin oli suhtauduttu kielteisesti ilman, että asiaa oli mitenkään perusteltu, olivat olleet hyvin hämmentäviä ja aiheuttaneet negatiivisia tunteita. Eräässä työpaikassa esihenkilö oli perusteltu kysyttäessä vastannut sen riittävän, että pomo tietää, miksi työ tehdään ja työntekijöiden tehtävä on tietää, mitä he tekevät.

*Kun mä keksin, että tohon vois laittaa tuolleen paremmin nää tavarat, mä vaan ehdotin, että voisko näitä muuttaa tähän tälleen, niin sit se oli silleen, että minä olen tässä se, joka päättää, että ei voi muuttaa mitään. Mä olisin ehkä halunnut vielä selityksiä, että miksi se on parempi, ettei sitä muuteta. Että kiitos, että sä oot tässä yrittänyt. Et se ei ois sellasta, että mä vaan säikähdän, että oho, ups, ei tästä olis ees saanut sanoa.* Haastateltava 2

Hyvässä esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa kommunikointi oli avointa ja sävyiltään ystävällistä. Yksi haastateltava kertoi, että esihenkilö itse oli ollut työpaikalla esimerkkinä, kuinka kohdataan ihmisiä kannustavasti, ymmärtävästi ja lempeästi. Tällöin työntekijän oli helpompi lähestyä esihenkilöä ja esittää hänelle ehdotuksia ja pyyntöjä. Tällaiselta esihenkilöltä on myös helpompi ottaa vastaan kielteinen suhtautuminen ehdotukseen tai korjaavaa palautetta.

*Mulla saattaa olla esimerkiksi sitä, että mä en vaikka muista toimittaa jotain sairaspoissaolotodistuksia, ja pomo saattaa joutua kysymään niitä multa 3 kertaa. Sitten mä oon aina hirveän nolona ja pahoittelen kauheasti, että hän joutuu muistuttelemaan mua asioista. Mutta hän on aina, että ei mitään hätää, että se on hänen duuninsa huolehtia, että nää tulee hoidettua, niin hän hän huolehtii.* Haastateltava 5

Haastateltavilla oli myös toisenlaisia kokemuksia korjaavan palautteen antamisesta ja virheiden käsittelystä työpaikalla. Palaute oli voitu kommunikoida pahimmillaan huutamalla, eikä virheiden syitä ollut selvitetty, joten työntekijältä oli voinut jäädä ymmärtämättä, minkälaisesta virheestä oli kyse ja miten sen toistumisen voi välttää. Palautteen antamisesta toivottiinkin tilannetta, jossa selitetään, mistä on kyse ja perustellaan asioita. Negatiivisia asioita toivottiin lähestyttävän positiivisen kautta ja ilmapiiriin toivottiin olevan kunnioittava.

*Toivoisi tietysti aina, että jos pitää sitä negatiivista palautetta antaa, niin kertoisi sitten, että mikä on se positiivinen ratkaisumalli. Se ei hirveästi auta, että sanoo, että sä töppäsit pahasti, jos ei kerrota, miten asian olisi voinut tehdä paremmin.* Haastateltava 4

Jos palaute annettiin tilanteessa, jossa esihenkilön omat tunteet eivät pysyneet hallinnassa, saattoi palautteen merkitys olla olematon, koska sitä ei lainkaan ymmärretty.

Autistinen työntekijä saattoi tällaisessa tilanteessa myös mennä lukkoon. Syy lukkoon menemiselle on RSD, rejection sensitive dysphoria, mikä tarkoittaa hylkäämisen pelkoa.

Neurovahvistava sanasto (2024) määrittelee RSD:n:

Kokonaisvaltainen henkinen ja/tai tunteellinen paha olo, joka voi tulla ihmiselle, kun hän kokee tai pelkää tulevansa hylätyksi, torjutuksi tai moitituksi. Reaktio perustuu henkilön tulkintaan tilanteesta eikä välttämättä liity aitoon torjuntaan tai hylkäämiseen. Aiheesta ei ole tehty kattavaa tieteellistä tutkimusta, vaikka ilmiö liitetään erityisesti ADHD:seen ja autismiin.

Menestyäkseen palautteen antajana esihenkilön piti olla tunteensa hallitseva, kärsivällinen ja asioita selittävä. Palautteenantotilanteen piti olla luottamusta herättävä ja turvallinen. Haastateltava, jolla oli kokemusta palautteen antamisesta, sanoi pyrkivänsä näissä tilanteissa avoimeen keskusteluun, jossa ei syyllistetä, vaan mietitään yhdessä, kuinka tilanteen kanssa toimitaan. Kun haasteen jakaa, se ei ole enää vain yhden ihmisen ongelma, vaan yhteinen haaste, josta molemmat ovat vastuussa. Palautteenantotilanteessa oli tärkeää olla myötätuntoinen ja empaattinen.

Kommunikaatiota käsiteltäessä on huomioitava myös autismiin liittyvä mutismi. Neurovahvistavan sanaston (2024) mukaan mutismin määritelmä on ”ajoittainen puhumattomuus, joka voi johtua mm. ahdistuksesta, pelosta ja aistikuormituksesta”, mutta syitä ei tarkasti tunneta. Kaksi haastatelluista kertoi mutismistaan, jota he olivat ajoittain kokeneet. Mutismi saattoi heidän mukaansa hankaloittaa työtilanteiden hoitamista, mutta kun työyhteisössä oli ollut asiasta ymmärrys, myös mutismin kanssa oli pärjännyt erilaisissa työtehtävissä, kuten alla oleva lainaus osoittaa.

*Mulla on kerran tullut nykyisessä työpaikassa semmoinen tilanne, että mulla lähti puhekyky. Ja sitten mä vieruskaverille kirjoitin puhelimella, että lähti puhekyky, ei mitään hätää, mutta että mä nyt vaan hengan hiljaa mukana. Kaikki oli vaan sillee, et jaa ok, että onko kaikki hyvin. Mä pystyin olemaan siinä tilanteessa mukana loppuun asti. Haastateltava 5*

#### 4.1.2 Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalisella vuorovaikutuksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä, kuten yksintyöskentelyn suosiminen, sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden välttely sekä autisteille ominaista ilmeettömyyttä ja maskaamista. Sosiaalinen kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa oli autistille kuormittavaa, jos tilanteissa ei voinut olla aidosti oma itsensä, vaikka toisaalta ryhmiin myös haluttiin kuulua. Ihmisten välisen tasa-arvoisuuden korostamista käsitellään myös osana sosiaalista vuorovaikutusta, koska se on vaikuttanut haastateltavien suhteisiin erityisesti esihenkilöidensä kanssa.

Moni haastateltava koki, että työtä on helpointa tehdä yksin. Neljä kuudesta haastateltavasta oli työskennellyt tai työskenteli tehtävissä, joissa sai työskennellä pääsääntöisesti yksin. Jos työtä joutui tekemään muiden kanssa, se saatettiin kokea hyvin kuormittavana. Näin ei kuitenkaan välttämättä ollut kaikkien haastateltavien kohdalla, mikä korostaa autismin yksilöllisyyttä, ja työntekijöiden tuntemisen tärkeyttä. Eräällä työpaikalla autistiselle työntekijälle oli annettu työpari helpottamaan työtaakkaa. Tällainen ratkaisu saattoi haastateltavan mukaan mahdollisesti helpottaa neurotyypillisen työntekijän työtilannetta, mutta autistiseen työntekijään toimenpiteellä oli päinvastainen vaikutus.

*”Ja sitten ne järjesti mulle työparin sinne, minkä mä koin kauhean kuormittavana, koska en mä pysty minkään työparin kanssa tekemään töitä, vaan nimenomaan itsenäisesti. Mutta he koki että se on se ratkaisu, mikä mua auttaa, se että siinä on toinen joka jakaa sitä mun työtaakkaa, mutta kun mä koin sen enemmän taakaksi että siin on sitten toinen jonka kanssa joutuu neuvottelemaan.”*

Haastateltava 4

Myös muunlainen työhön liittyvä sosiaalinen toiminta koettiin turhana ja kuormittavana. Autistit kokivat neurotyypilliselle työntekijälle tavanomaiset toiminnot, kuten small talk työkavereiden kanssa, sekä yhteiset lounaat ja palaverit, uuvuttavina. Niitä pidettiin

myös ajan haaskauksena, joka ei liity varsinaiseen työn tekemiseen mitenkään, ja pahimmillaan estää työhön liittyvän keskittymisen ja flow-tilaan pääsemisen.

*”Yleensä ihmiset kuormittaa tavalla tai toisella, ja ihmiset aiheuttaa sitä, että esimerkiksi työt keskeytyy, kun joku tulee sinne puhumaan, tai jotkut siellä keskustelelee jotain small talkia tai täytyy pitää jotain kahvitaukoja tai sit on niitä jonkinlaisia viikkopalavereja ja kokouksia ja tän tyyppistä.”* Haastateltava 4

Myös erilainen työhyvinvointiin liittyvä toiminta koettiin tarpeettomana. Esihenkilöiden toivottiin ottavan erityisesti huomioon autistisen työntekijän näkemys sosiaalisista tilanteista, eikä työntekijää pitänyt pakottaa olemaan sosiaalinen, kuten tämä esimerkki havainnollistaa.

*”Keskitytään työssä työhön, ei mihinkään muuhun. Mä en halua mitään illanviettoa, enkä saunailtoja, enkä tiimpäiviä, kun ne on ihan hirveitä. En mä halua leikkiä mitään piirileikkiä, siis mua ahdistaa ajatuskin.”* Haastateltava 1

Sosiaalisia tilanteita haluttiin vältellä, jos se oli työn puolesta mahdollista. Joissakin tapauksissa se saattoi näyttäytyä eristäytymisenä ja vetäytymisenä. Tästä autistisesta piirteestä koettiin myös surua. Itseä kuvailtiin yksinäiseksi sudeksi ja todettiin, ettei ryhmäytymistä osata. Silti toivottiin, että työkaverit huomioisivat ja pyytäisivät mukaan yhteisiin tapahtumiin tai illanviettoihin, vaikka niistä sitten kieltäytyttäisiinkin. Tällöin kuitenkin tuntisi kuuluvansa porukkaan ja olevansa osa yhteisöä. Sosiaalisissa tilanteissa saatettiin tuntee myös ujoutta. Moni tiedosti, että on työkaverina pidetty, koska tekee työtään autistisen henkilön pikkutarkkuudella ja oli luotettava, mutta tämä toiminta ei riittänyt luomaan ja ylläpitämään ystävyysuhteita työpaikan ulkopuolella. Tästä saattoi tulla jopa hyväksikäytetty olo.

*”Kaikki tykkää musta kollegana, kun ne tietää, että mä teen niidenkin puolesta työt ja multa saa aina vastauksia tai ratkaisen ongelmat, mutta muuten musta ei siis tykätä.”* Haastateltava 1

Toisenlaisiakin kokemuksia yhdessä tekemisestä työpaikoilta oli, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että autismikirjon ominaisuudet ovat hyvin yksilöllisiä (Annabi & Locke, 2019, s.509).

Työpaikoilla oli myös saatu tuttavuuksia, joiden kanssa oltiin tekemisissä muulloinkin kuin töissä. Toisaalta ystävyysuhteiden syntymistä saattoi rajoittaa, ettei autisti halunnut puhua omasta työelämän ulkopuolisesta elämästään muille työkavereille. Joillekin autistisille henkilöille työpaikka oli myös ainoa paikka, jossa hänellä oli sosiaalisia kontakteja.

*”Mä odotin siltä, että tää on varmaan jotenkin tosi kivaa ja siistiä, ja mä pääsen kommunikoimaan ihmisten kanssa, kun mä koitan tulla itse sosiaaliseksi, ja sanoa moi. Kyllä siinä kävi silleen, että mä sain jotain ystäviä sieltä, joiden kanssa nykyäänkin pidän välillä yhteyttä tai mennään jonnekin tapahtumiin tai jotakin.”*  
Haastateltava 2

Sosiaalisissa tilanteissa autisti oli voinut joutua maskaamaan eli piilottamaan autistisia piirteitään, kuten katsomaan ihmisiä silmiin tai piilottamaan stimmausta (Moore ja muut, 2024, s. 1392; Hull ja muut, 2019). Stimmaus on Neurovahvistavan sanaston (2024) mukaan ”itsesäätelyn muoto, jossa aisteja ja muuta hermostoa aktivoidaan toisteisilla liikkeillä, äännähdyksillä tai muulla aisteihin liittyvällä toiminnalla”. Jos haastateltavat eivät olleet maskanneet, he olivat saaneet työpaikalla huomauttelua sekä kollegoilta että esihenkilöiltä ilmeettömyydestä ja hymyttömyydestä, jonka huomauttelijat olivat tulkinneet epäystävällisyydeksi, ja vaatineet, että heidän pitää hymyillä enemmän.

*”Kyllä mun täytyy maskata, koska sitten kysytään, että no, onko nyt sitten joku huonosti.”* Haastateltava 1

Autismi-lehdessä 3/2022 julkaistussa jutussa kirjoittaja kuvaa maskaamisen uuvuttavuutta:

Energiaa vie se, että sosiaalinen käyttäytyminen ja sanojen valinta ei ole intuitiivista, vaan kaikkea pitää miettiä. Aivot väsyvät enemmän, sillä sosiaalinen toiminta neurotyypillisen mallin mukaan ei ole luontaista vaan jatkuvan tietoisien prosessoinnin tulos. Ilmeiden ja eleiden kontrollointi kuormittaa. Mitä normaalimmalta onnistuu vaikuttamaan, sitä enemmän sen ylläpito vie energiaa!

Sosiaalisten suhteisiin liittyi myös autistien näkemys ihmisten tasa-arvosta. Työpaikalla tämä näkyi siten, että autistiset työntekijät eivät välttämättä kunnioittaneet hierarkioita

tai henkilön auktoriteettiasemaa vain aseman perusteella, kuten alla oleva esimerkki osoittaa. Kunnioitus perustui heidän mukaansa muihin syihin, ja se piti autistisen työntekijän näkemyksen mukaan ansaita. Esihenkilö oli haastateltavien mukaan henkilö, joka organisoii ja ohjaa työtä, ja hänellä on asemansa perusteella velvollisuuksia, joita ei muilla työntekijöillä ole. Esihenkilö on kuitenkin vain ihminen siinä missä muutkin ihmiset, eikä titteli tee hänestä mitään enempää. Tämän ajattelutavan autistinen työntekijä saattoi osoittaa esimerkiksi suorapuheisuudellaan, mikä aiheutti hankaluuksia työpaikalla erityisesti, jos esihenkilö odotti asemaansa perustuvaa kunnioitusta.

*”Siis ihmisillähän luonnostaan kai tulee sellainen kyky jotenkin nähdä itsensä osana sosiaalista nokkimisjärjestystä, ja suhtautua ikään kuin auktoriteettiasemassa oleviin ihmisiin eri tavalla, kuin samantasoisiiin ihmisiin tai jossain siellä hierarkiassa alempiin. Mä luulen että toi on autistille todella vaikea, tai ainakin allekirjoittaneelle autistille todella vaikea, nähdä itseään osana sosiaalisia hierarkioita. Mulle ihminen on ihminen riippumatta tittelistä. Tommoinen on mulle ihan käsittämätöntä.”* Haastateltava 4

#### **4.1.3 Ymmärtävä suhtautuminen onnistumisen mahdollistajana**

Autististen työntekijöiden kanssa johtamisen pitää olla ihmislähtöistä, jolloin esihenkilö tutustuu yksilöihin. Tällöin hänen on mahdollista selvittää, mitä henkilö tarvitsee ja mitkä ovat hänen haasteensa, sekä tunnistaa jokaisella olevat yksilölliset vahvuudet. Työskentelystä tulee tällöin kaikille osapuolille mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Tutustumisen prosessi ei luonnollisestikaan ole helppo, vaan se vaatii esihenkilöltä paljon kärsivällisyyttä, kuten haastateltu esihenkilö alla olevassa esimerkissä kertoo.

*Ensivaikutelma ei ole aina oikea. Siinä saattaa olla sitä sosiaalista ahdistusta ja jännitystä. Mä sanon myös aina, että keskity enemmän potentiaaliin. Ole kärsivällinen siinä mielessä, että siinä saattaa mennä hetki, että henkilö uskaltaa luottaa suhun, koska siinä saattaa olla taustalla monen vuoden, vaikka ihan kouluajoista lähtien auktoriteetin syrjintää. Muista avoimuus. Älä ota asioita henkilökohtaisesti, äläkä ota asioita itseensä, koska lähtökohtaisesti ihmiset ei tarkoita paha. Pyri ymmärtämään ja tarjoamaan turvallinen paikka. Näe se, että*

*tästä ihmisestä, kun hän saa sen turvan olla oma itsensä, niin hänestä voi kuoriutua aivan super työntekijä.* Haastateltava 6

Yksi haastateltava pohti, mitä työssä menestyminen edellyttää. Hänen mukaansa ratkaisevaa on, miten esihenkilö kuuntelee ja uskoo työntekijää. Autismista ei tarvitse edes tietää, jos työntekijöiden viestiin omista tarpeistaan luotetaan aidosti ja tarpeisiin vastataan. Esihenkilöltä odotetaan myös luottavaa suhtautumista autistin kykyyn hoitaa työtehtävänsä ja suoriutua päivittäisistä rutiineista sekä olla osa työyhteisöä. Esihenkilön osoittama luottamus työntekijään, lisäsi autistisen työntekijän luottamusta esihenkilöön. Haastateltavien aiemmin koettu syrjintä lisäsi kyynisyyttä ja epäuskoa, ettei ”tää homma toimi kuitenkaan”. Yksi haastateltava totesi, että jos esihenkilö jää valheesta kiinni, hän ei pysty käsittelemään asiaa mitenkään, se on niin vahingollista. Pelkona myös oli, että heihin käytetään valtaa epäoikeudenmukaisesti, eikä asiaan voi itse vaikuttaa.

Luottamusta pystytään haastateltavien mukaan rakentamaan myös oikeanlaisen viestinnän kautta. Mutta kommunikointi autistisen henkilön ja neurotyypillisen välillä ei aina ole helppoa, koska kommunikaatiotyylien eroavaisuuden vuoksi heidän välillään on empatiakuilu. Empatiakuilu, tai kaksois-empatiateoria, on Damian Miltonin vuonna 2012 esittelemä käsite, jonka mukaan autististen ja neurotyypillisten henkilöiden kommunikoidessa keskenään, he kokevat molemminpuolisia väärinymmärrystä, koska he kokevat maailman eri tavoin. Tätä empatiakuilua välttääkseen esihenkilön on kiinnitettävä erityistä huomiota omaan kommunikaatiotyyliinsä. Esihenkilöiltä odotetaan proaktiivisuutta, jolloin keskusteluissa autistisen työntekijän kanssa pyritään ottamaan huomioon hänen pelkonsa ja epäluottamuksensa, jotka kumpuavat menneistä huonoista kokemuksista. Keskusteluissa kannattaa haastateltavan mukaan korostaa, että tavoitteena on työntekijän hyvinvointi ja parempi toiminta organisaatiossa.

*Ajattelen, että kun sä otat proaktiivisesti nää asiat huomioon pomona ja pystyt selittämään, että tää ei ole mikään pomon salapoliisijuttu, millä se yrittää saada rikkaruohot pois työpaikalta, vaan siinä on kyse vaan siitä, että saadaan työpaikka toimimaan hyvin, että kaikilla on hyvä olla ja että rajoitteiden aiheuttamat ongelmat on minimoitu.* Haastateltava 3

Kun suhde esihenkilöön oli hyvä, autistinen työntekijä oli voinut työpaikalla hyvin. Tällöin työntekijän ja esihenkilön välillä oli luottamusta ja molemminpuolista kunnioitusta. Yksi haastateltava nosti esiin käsitteen autistinen leimautuminen, joka voi olla seurausta hyvästä kohtelusta ja luottamuksellisesti suhteesta toiseen ihmiseen. Tällöin työntekijä ”leimautuu esihenkilöön kuin ankanpoikanen ankaemoon”. Haastateltavan mukaan, vaikka asetelma voi olla esihenkilölle haastava, parhaimmillaan autistinen työntekijä on tuollaisessa tilanteessa lojaali ja erinomainen työntekijä. Hyvässä esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa työntekijällä oli mahdollisuus menestyä ja tuoda työyhteisöön omia vahvuuksiaan tavoilla, joka auttoi koko työyhteisöä menestymään, kuten yhden haastateltavan esimerkki osoittaa.

*Mun työ on myös mun erityismielenkiinnon kohde, ja mä aika paljon käytän myös vapaa-ajalla aikaa siihen, että mä perehdyn asioihin ja luen niistä ja tutkin ja seuraan aktiivisesti. Ja sitten kun mä innostun ja kiinnostun jostain sen mun ekkon sisällä, niin mähän lähden sitten ihan täysiä siihen. Ja työpaikalla siihen on suhtauduttu enemmän silleen wau siistiä, että sä oot löytänyt taas uuden jutun, että mitä sä tarviit tähän, tarvitsetko jotain työvälineitä, tarvitsetko jotain materiaalia, mitä meidän pitää hankkia sulle, voitko sä kouluttaa tästä muuta tiimiä, pidätkö sä luennon koko porukalle? Ja silleen päässyt sitten hyödyntää myöskin niitä omia ekkoja ja innostumista. Mä oon pystynyt tuomaan työpaikalle paljon uutta. Haastateltava 5*

## 4.2 Ymmärtävä suhtautuminen mukautuksiin

Toinen tutkimuksessa esiin noussut ulottuvuus oli ymmärtävä suhtautuminen mukautuksiin, joka haastattelujen perusteella vaikuttaa olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä autistisen työntekijän työkyvyn tukemisessa. Joillekin mukautukset olivat ainoa mahdollinen keino, joiden avulla he voivat osallistua työelämään. Mukautusten merkityksen ymmärtäminen organisaatioissa on siten erityisen tärkeää. Haastatteluissa kävi ilmi, että mukautusten tarjoaminen työpaikalla rakentuu luottamukselle; esihenkilöiden toivotaan uskovan työntekijää, kun hän kertoo, millaista tukea tarvitsee, jotta työn tekeminen onnistuu. Joskus pieniä asioita huomioimalla ja muuttamalla voi

mahdollistaa autistisen työntekijän osallistumisen työelämään ja menestyksekkään suoriutumisen siellä.

#### **4.2.1 Hyvinvointi**

Kirkkaat valot, toistuvat äänet ja erilaiset hajut sekä ruokailuun käytettävä aika ja univaikeudet ovat asioita, joihin moni neurotyypillinen ei välttämättä juurikaan kiinnitä huomiota työpaikalla. Autisteille näihin työhön kuuluviin elementteihin saattaa liittyä monenlaisia haasteita. Haastattelujen perusteella näitä tekijöitä oli ymmärretty työpaikoilla vain vähän tai ei lainkaan. Kuitenkin nämä autistisen työntekijän hyvinvointiin liittyvät tekijät olivat yksi olennaisimmista asioista autististen työntekijöiden työkykyä ja työssä viihtymistä pohdittaessa.

Aistiyliherkkyydet mainittiin haastatteluissa useaan kertaan työskentelyä vaikeuttaneena tekijänä. Toistuvat äänet, kuten työkaverin kuulakärkikynällä naputtelu, jalan heiluttelu tai tuolin natina oli koettu jopa niin häiritsevänä, että haastateltava kuvasi ”joutuvansa raivon partaalle”. Myös valot ja erilaiset hajut aiheuttivat ärsytystä. Aistiyliherkkyyksien vuoksi moni halusikin työskennellä yksin omissa tiloissa, eikä avokonttori ollut monellekaan työssäkäyvälle autistille mahdollinen työskentelytila. Neurotyypillisen esihenkilön oli ollut vaikea ymmärtää vaikutuksia, joita aistiyliherkkyydet autistisessa työntekijässä aiheuttavat. Haastateltava kertoi, että tuntee kipua, kun ääni, valo tai rytmi on sellainen, joka ei sovi hänen mielessään olevaan rakenteeseen. Tämän seurauksena hän saattaa jäädä jumiin tähän tilaan, eikä pysty jatkamaan normaalia toimintaa. Hän kuvaili olotilaa, että se ”tuntuu kuin astuisi purukumin päälle ja sitten kun yrittää kävellä niin se tarttuu joka pintaan”. Siitä huolimatta, että aistiyliherkkyydet vaikuttivat erittäin paljon työntekijän kykyyn toimia työpaikalla, moni kertoi kokeneensa, ettei heitä uskottu, kun he pyysivät niiden huomioimista. Aistiyliherkkyydet olivat haastateltavien mukaan myös yksi merkittävä syy, miksi he olivat pyytäneet mukautuksia työn tekemiseen ja työympäristöön.

Haastateltavat myös kuvasivat, että jos niitä oli huomioitu, se helpotti heidän työskentelyään. Huomioinnin ei aina tarvinnut olla isokaan asia, esimerkiksi kuulokkeet tai mahdollisuus vetäytyä työskentelemään häiriöttömään tilaan, olivat auttaneet työhön keskittymiseen.

*”Kun mä sanon työpaikalla tämmöisestä, että mua häiritsee, että täällä on muita ihmisiä samassa tilassa, no se nyt ehkä kuulostaakin aika tyllyttä, mutta sen lisäksi se tuntuu herättävän epäilyksiä, että sä haluat oman työhuoneen, koska sä haluat laiskotella siellä. Ehkä tää on ihmisten yleinen näkemys, että muut ihmiset tehostaa sitä työntekoa siellä. Onko ihmisillä työpaikalla normaalisti houkutus mennä jonnekin someen tai pelata pasianssia sen sijaan, että tekisivät töitä? En tiedä, koska itse mä nimenomaan menen sinne tekemään töitä, enkä seurustelemaan ihmisten kanssa tai kuluttamaan aikaa tai muuta, koska en mä sellaisesta nauti. Mä nimenomaan oon nauttinut ihan kaikesta työstä, mitä mä oon tehnyt, jos mä vaan pystyn keskittymään siihen työhön.”* Haastateltava 4

Haastatteluissa nousi myös esiin, että aistiyliherkkyyksien lisäksi autismiin saattaa liittyä liitännäissairauksia, kuten yleistynyt ahdistuneisuushäiriö, sosiaalinen ahdistus, OCD (pakko-oireinen häiriö) ja masennus. Lisäksi autismitkirjon henkilöt ovat erityisen sensitiivisiä kaikille kehon muutoksille. Haastateltavien mukaan he kokevat nämä muutokset, esimerkiksi flunssan ja väsymisen hyvin voimakkaasti. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat monella tapaa henkilön jokapäiväiseen elämään, ja näkyvät myös työpaikoilla ihmisen käyttäytymisessä eri tavoin, vaikka ne eivät välttämättä näy henkilöstä päälle päin. Alla oleva esimerkki kuvaa tällaista tilannetta hyvin.

*”Esimerkiksi just se, että jos pitää vaikka matkustaa työpaikalle julkisilla liikennevälineillä, ja sulla on julkisten paikkojen kammo, niin tää saattaa tuoda haasteita. Ja jonain aamuna on silleen, että ei vaan pysty.”* Haastateltava 6

Autistisen työntekijän hyvinvointiin vaikuttavina asioina esille haastatteluissa nousi myös ruokailu. Molemmilla haastateltavilla, jotka nostivat asian esiin, syömiseen oli varattu aikaa puoli tuntia. Kumpikin kertoi, ettei se riittänyt, vaan aiheutti sekä henkistä, että fyysistä pahaa oloa.

*”Mä oon pienestä asti ollut hidas syömään ja mulle tulee paha olo, jos mä ahmin ruokaa. Jotta mä säilyisin hyvinvoivana, niin mun on pakko syödä rauhallisesti, ja sitten semmoinen, että annetaan joku aikapainostus ruokaan ja ruokataukoihin, niin se oli ihan hirveätä. Mä en totellut ollenkaan sääntöä puolen tunnin ruokatauosta, ja siitä tuli tietysti sitten pomolta sanomista, että täällä on muillakin puolen tunnin ruokatauko ja sullakin pitää olla.”* Haastateltava 3

Usealla haastatelluista oli myös ongelmia unen ja unirytmien kanssa. Jos työ oli säännöllistä neljästä kahdeksaan tehtävää työtä ilman joustoja, siihen saattoi olla hyvin vaikea sopeutua. Haastateltavien mielestä ihanteellista olisi, jos työtä voisi tehdä kotoa käsin siihen aikaan vuorokaudesta, milloin se omaan unirytmiiin parhaiten sopii.

*”Mun käsityksen mukaan epätyypilliset unirytmit on korostuneita autismissa. Meitä on paljon ihmisiä, jotka nukkuu neurotyypillisten ihmisten näkökulmasta miten sattuu. Ollaan yöllä hereillä, ollaan päivällä hereillä, välttämättä ei ole mitään rytmiä. Rytmii saattaa siirtyä eteenpäin ja niin edespäin.”* Haastateltava 3

#### **4.2.2 Toimintatavat**

Autisteilla on joitakin ”uniikkeja haasteita”, kuten yksi haastateltava asian hyvin ilmaisi. Hänen mukaansa se, mikä erottaa autistin neurotyypillisestä, on, että autistin on vaikeampi piilottaa piirteitään kuin neurotyypillisen, koska hän on rehellisempi ja piirteet näkyvät siksi helpommin ulospäin. Samalla nämä autistien piirteet ja toimintatavat ovat kuitenkin myös heidän uniikkeja vahvuuksiaan. Tällaisia piirteitä, jotka vaikuttavat ja näkyvät eri tavoin myös työpaikoilla, ovat suhtautuminen aikaan ja aikatauluihin, hyperfokus, perfektionismi, pikkutarkkuus ja mustavalkoinen ajattelutapa.

Suhtautuminen aikaan ja aikatauluihin oli autisteilla hyvin erilainen kuin heidän työkavereillaan ja esihenkilöillään. Työpaikoilla erilainen aikasuhte oli aiheuttanut monenlaisia haasteita, vaikka autistiset työntekijät itse pitivät aikasuhdettaan myös vahvuutenaan. Kykyä uppoutua työhön, vahvaa keskittymistä ja flow-tilan saavuttamista pidettiin positiivisena ja tavoiteltavana olotilana, joka auttaa tehokkaaseen työn tekemiseen ja työn loppuun saattamiseen sekä työstä nauttimiseen.

*Sehän on ihana tunne, kun sellainen flow tulee. Sitähän monet suorastaan tavoittelee, ja ihmiset käy ties millä kursseilla, että saavutat tällaisen ideaalisen flow-tilan. Mutta mä luulen, että autisteilla kyllä se on sellainen hyvä autismin piirre, että se tulee aika luonnostaan, sitä ei tarvitse mitenkään erikseen opettaa. Jos se vaan olosuhteet on hyvät, niin silloin se mahdollistuu ihan luonnostaan tällainen flow.* Haastateltava 4

Kyky keskittyä työhön intensiivisesti oli myös aiheuttanut tilanteita, joissa työ oli saatu loppuun aikataulua nopeammin, jolloin loppupäivä työajasta oli pitänyt näyttää kiireiseltä, kun kotiinkaan ei saanut lähteä. Tätä työajan joustamattomuutta vastaajat kritisoivat, sillä heidän mukaansa olisi helpompaa, jos työhön voisi keskittyä intensiivisesti, kunnes se on valmis, ja levätä sen jälkeen vastaavasti pidempään. Toisaalta työhön saatettiin uppoutua niin, että taukojen pito unohtui tai niitä ei halunnut pitää. Työn tekemisessä kerrottiin olevan tietty rutiini ja tahti, jota ei haluttu muuttaa. Taukojen pitäminen keskeytti tehokkaan työskentelyn tilan, johon uudelleen pääseminen kesti jonkin aikaa. Selkeäksi haasteeksi intensiivisyys muodostui silloin, kun työtahti oli niin kova, että se altisti loppuun palamiselle.

*Tästä ihminen on kovasti huolissaan justiinsa, että se on niin intensiivistä, että sehän ei ole ollenkaan työergonomian mukaista toimintaa. Multa voi unohtua just vaikka vessassa käymiset ja syömiset ja tän tyyppiset asiat, kun se niin niin tempaa mukaansa se asia.* Haastateltava 4

Työhön uppoutuminen, vaikka sitä pidettiin vahvuutena, saattoi vaikeuttaa muissa aikatauluissa pysymistä, jolloin myöhästelystä saattoi aiheutua ongelmia.

*”Siinä on välillä sitä, että mä saatan tapaamisiin välillä juosta viime minuutilla tai pari minuuttia myöhässä. Mulla on se aikataulujen hallinta välillä haastavaa.”* Haastateltava 5

Aikataulujen noudattaminen oli autistiselle työntekijälle niin tärkeää, että he kokivat helposti aikataulupaineita, kuten alla oleva esimerkki osoittaa. Yksi haastateltava kertoi, että keskeneräisistä työtehtävistä kysely hämmensi häntä, koska hänestä alkoi tuntua, että työ pitää priorisoida ja saada valmiiksi jo ennen sovittua määräaikaa. Tämä aiheutti sen, että hän teki kyselyä työtehtävää tarvittaessa koko yön, jotta sai sen valmiiksi

mahdollisimman pian. Toinen haastateltava kertoi, että hän halusi tehdä annetut tehtävät aina mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti, joten jos työlle annettiin liian vähän aikaa, ei tekemisestä tullut oikein yhtään mitään liian tiukan aikataulun vuoksi. Toisaalta hän totesi, että raameja oli hyvä olla, ettei tekeillä oleva asia mennyt liian pikkutarkaksi.

*”Jos multa aletaan puolessa välissä kysyä, niin mä koen, että se aikataulu ei olekaan enää voimassa, vaan mun pitäisikin saada niitä nopeammin valmiiksi, jos niitä kerran kysellään. Jos multa kysytään jotain, niin se on mulle käsky. Sen jälkeen mä teen sen päivässä. Mä teen sen muiden töiden päälle. Mä voin lopettaa aamuviideltä, että mä saan ne kaikki sitten tehtyä, kun mä en pysty jättää tekemättä mitään.”* Haastateltava 1

Autismikirjon henkilöiden taipumus pikkutarkkuuteen sekä mustavalkoiseen ajatteluun tuli myös haastatteluissa esille. Ominaisuuden todettiin olevan ajoittain raskasta itselle, koska omalta työltä vaadittiin täydellisyyttä joskus tiukoissakin aikatauluissa. Samoin tarve noudattaa tarkasti sääntöjä mainittiin. Työtehtäviä voi tehdä joko oikein tai väärin.

*”Autistina mä ajattelen mustavalkoisesti tällaisista asioista. Mä ajattelen esimerkiksi, että kuvan pitää olla just sellainen kuin se on, eikä sitä saa muokata. Mutta yleinen käytäntö oli, että kaikki kuvat muokattiin julkaisuja varten, jotta ne näytti kauniilta. Autistina oikeastaan ajattelen että on 2 tapaa tehdä, joko väärä tai oikea. Tää on itseään kohtaan julma tapa ajatella, koska varmasti se on vaikuttanut siihen, miten piipussa mä oon ollut monen asian kanssa. Mä vaadin itseltäni täydellisyyttä.”* Haastateltava 3

Samanlaista tarkkuutta sekä oikean ja väärän erottamista odotettiin myös työkavereilta. Jos näin ei tapahtunut, se oli autistille hyvin vaikea ymmärtää. Ajatus herätti yhden haastateltavista pohtimaan, että neurotyypilliset valitsevat mieluummin ”olla keikuttamatta venettä” kuin vaativat, että asiat tehdään oikein. Autistinen työntekijä ei sen sijaan välitä, vaikka vene uppoaisi, kunhan asiat tehdään moraalisesti oikein joka tilanteessa.

### 4.2.3 Mukautukset onnistumisen mahdollistajana

Autistiset henkilöt kokivat itse, että mistä tahansa työstä voi suoriutua, kunhan kulttuuri, asenne ja olosuhteet ovat oikeat.

*Tosi monet mukautukset esimerkiksi on semmoisia, jotta pystyy olemaan töissä, niin ne ei varsinaisesti vaadi hirveän paljoa. Vaan just esimerkiksi sitä avoimuutta ja ymmärrystä siitä, että voi olla oma itsensä ja esimerkiksi vaikka just hyödyntää aistisäätelyn apuvälineitä tai stimmata tai sen tyyppisiä.* Haastateltava 5

Haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, etteivät autistiset työntekijät ole tulleet kuulluiksi ja ymmärretyiksi, vaikka he ovat selkeästi viestineen omista toiveistaan ja tarpeistaan.

*Sitten kun tuli niitä uupumus oireita, mä menin työterveyshuoltoon ja yritin saada sairaslomaa. Tää esihenkilö tuli mukaan sinne lääkärin vastaanotolle ja mulle tuli sellainen tunne, että he puhuu mun ohi, ettei mua kuunneltu. Kun mä sanoin, että mä tarvitsisin sellaisen vaikka kuukauden ihan levon tässä näin, niin ei niin pitkään, että 2 viikkoa.* Haastateltava 4

Mukautukset työpaikoilla ovat toimintatapoja ja apuvälineitä, joiden tarve vaihtelee yksilöllisesti. Vain autistinen työntekijä itse tietää, millaisia mukautuksia hän tarvitsee. Eräs haastateltava totesi, että organisaatioissa ei välttämättä osata ajatella mitä autisti tarvitsee, vaikka mukautusten toteuttaminen saattaisi olla mahdollista, eikä niitä siksi tarjota. Jos jotakin ei ole mahdollista toteuttaa, sekin pitää viestiä, koska selkeys on autistille tärkeää. Mukautusten osalta esihenkilön pitää keskittyä yksilöön, jonka kanssa hän työskentelee, ja antaa tälle mahdollisuus avoimesti kertoa, mistä hän hyötyy. Asian tunteminen yleisellä tasolla ei riitä, jos esihenkilöllä ei ole resursseja perehtyä yksilön tarpeisiin.

*Ja se just, että huomioidaan yksilöllisesti. Ei voi sanoa mitään yhtä yleispätevää, koska autismikirjo on kirjo, ja kaikilla on tosi erilaisia tarpeita, mutta se, että niitä pystyttäisiin katsomaan yksilöllisesti ja joustavasti.* Haastateltava 5

Mukautusten saaminen haastateltavilla oli vaihdellut työpaikoittain ja esihenkilöittäin. Joissakin työpaikoissa niiden tarve oli ymmärretty, eikä ristiriitoja ollut ilmennyt. Jossakin muualla taas oli vedottu siihen, ettei tätä muutkaan saa, joten miksi yhden työntekijän pitäisi saada. Näin oli sanottu, vaikka työntekijän autistisuus on ollut tiedossa. Moni pohti, miksi autismi ei ole yleisesti hyväksytty syy saada mukautuksia samalla tavalla kuin esimerkiksi liikuntarajoitteisuus. Yhdellä haastateltavalla työterveydenhuolto oli ollut apuna mukautusten saamisessa.

*No juuri tän tyyppistä, että minkä ihmeen takia sun pitäisi saada se oma työtila, jos ei kenelläkään muullakaan ole. Sen mä oon kokenut, että jos sellaista erityiskohtelua vaatii jostain ymmärrettävästä syystä, että voi siirtyä etätöihin, koska ei kenenkään tarvitse sietää huonoa sisäilmaa. Mutta sitten taas autisteilla voi olla just vaikka se sosiaalinen kuormitus tai tai tän tyyppiset asiat, niin sitä ei sitten ymmärretä vastaavalla tavalla terveyttä vaarantavaksi syyksi.*

Haastateltava 4

Mukautuksiin saattaa liittyä työpaikalla muiden työntekijöiden taholta epäreilouden tunnetta. Erityisesti näin voi olla, jos työpaikalla on vain yksi tai muutamia neurokirjon työntekijöitä. Tällöin tilanteet voivat olla hyvin konfliktierkkiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä kokemus oli työpaikoilla tuttu. Jos näin on, esihenkilön pitää selvittää reaktioiden syy. Saattaa olla, että työyhteisössä koetaan, ettei tilanne työntekijöiden välillä ole tasa-arvoinen, mutta toiveita omaan työympäristön suhteen ei uskalleta kuitenkaan ilmaista. Jos mukautusten saaminen viestitään ja hoidetaan työyhteisössä alusta alkaen tasapuolisesti, on todennäköisyys ristiriidoille hyvin paljon pienempi. Alla oleva esimerkki on esihenkilöhaastattelusta.

*Mutta miten esimerkiksi tommosia voisi ratkaista on se, että kaikillahan on oikeus noihin mukautuksiin. Mitä mä esimerkiksi paljon sanon, että kun nää toimii kaikille, että eihän nää mukautukset ole vaan neurokirjan henkilöille, että sehän ei ole tarkoitus, vaan mun tarkoitus on näyttää, miten koko henkilöstön tyytyväisyys kasvaa, kun tänne luodaan turvallinen tila ja kaikki voi olla omia itsejään.*

Haastateltava 6

Haastatteluissa nousi esiin monenlaisia mukautustarpeita, mutta yleisin oli kuitenkin toive etätöistä joustavalla työajalla, jopa niin joustavalla, että työtä voisi tehdä mihin

aikaan vuorokaudesta tahansa. Muista mukautuksista mainittiin muut työaikaan liittyvät järjestelyt, kuten esimerkiksi 80 prosenttinen työaika, rauhalliset työtilat sekä kuulokkeiden käyttö aistiärsykkeiden minimoimiseksi. Yksi haastateltava mainitsi käyttävänsä puhelimen herätystoimintoa työpäivän aikana, jotta aikataulujen noudattaminen onnistuu, mutta tämä oli omaehtoista toimintaa, ei työnantajan järjestämä mukautus. Monimuotoisuuden huomiota kiinnittävässä organisaatiossa mukautuksia oli tehty erittäin joustavasti. Haastateltava kertoi, että työt voi aloittaa sitten kun herää ja ne voi tehdä itselleen sopivalla ajalla. Käytäntö oli hyvä työntekijöille, joilla on epäsäännöllinen unirytm. Tällöin töitä ei tarvitse tehdä väsyneenä. Työpaikalle ei myöskään ole pakko tulla, jos on nukkunut huonosti, vaan työt voi tehdä kotoa käsin etänä.

*Kukaan ei ole sulle vihainen. Sä et voi sille mitään, että sä oot nukkunut huonosti, ja maailma ei kaadu siihen. Kun työntekijä tietää, että häntä ei syyllistetä siitä, että hän on nukkunut huonosti, niin hän haluaa tehdä sen työpäivän, koska hän on jo saanut sanottua sen, että mä oon nukkunut niin huonosti, että mä oon aivan niinku pihalla.* Haastateltava 6

Sairastumistapauksissa viestin laitto riitti, esihenkilölle ei ollut pakko soittaa. Työpaikalla oli lisäksi käytössä lepohuone, jonne voi päivän aikana mennä milloin vain. Myös keskustelu pidettiin hyvin avoimena. Esihenkilö keskusteli ajoittain työntekijöiden kanssa mielenterveyteen liittyvistä asioista, koska nämä koetaan osaksi hyvinvointia ja työtehokkuutta. Jos keskusteluissa ilmeni isompia huolia, työntekijä ohjataan työterveyteen. Toimenpiteet lisäävät työntekijöiden ja esihenkilön välistä luottamusta ja rohkaisevat avoimeen vuorovaikutukseen. Autismikirjon henkilöiden huomioiminen työpaikoilla ei ole, haastateltavan sanoin, tähtitiedettä, vaan hyvä ja huomioiva työympäristö kokonaisuutena muodostuu pienistä asioista.

*Se että työympäristö ymmärtää, mitä on autismi ja neurokirjo yleisestikin. Se, että on mahdollisuus etätöihin, mahdollisuus hiljaiseen tilaan, pystyy puhumaan asioista avoimesti. Nää vaatii vaan sen, että pikkuisen vaihtaa sitä näkökulmaa ja toimintatapaa. Se ei vaadi hirveästi resursseja ja se ei vaadi mitään isoja mukautuksia. Ainoa minkä se vaatii on, että siihen ottaa mukaan vähän myötätuntoa ja haluaa, että ihmisellä on hyvä olla.* Haastateltava 6

Kun työyhteisö on valmis mukautuksiin ja autistisilla työntekijöillä on luottamus esihenkilöön, he ovat työyhteisölle arvokkaita työntekijöitä, jotka ovat monin tavoin lahjakkaita. Esihenkilön kokemus on, että tämä työntekijäryhmä on erityisen lojaalia, kun olosuhteet ovat kunnossa. He ovat myös rehellisiä, ahkeria ja työhönsä keskittyviä. Alla oleva lainaus on esihenkilöhaastattelusta hänen oma kokemuksensa.

*Mä voisin aloittaa sillä, että työntekijät on aivan ihania ihmisiä. Tosi lojaaleja. Mä tiedän, että kukaan ei ikinä selän takana tee mitään, vaan meillä oikeasti puhutaan asioista aina avoimesti. Se on ihan äärimmäisen ihana asia. Mä sanoisin myös, että rehellisyys. Mä tiedän, että kun kysyin, että miten menee tai mikä homma, niin mä saan aina sen rehellisen vastauksen. Se tietotaito ja osaaminen on jotain ihan, en mä löydä sille oikeastaan sanoja. Koska henkilö haluaa ymmärtää kaiken, ei pelkästään se oma rooli, vaan se, että miten minun työ liittyy kaikkeen muuhun mitä me tehdään. Mä aina tasaisin väliajoin kysyn, että mitä sä haluaisit, että mä teen eri tavalla. Mä pystyn aina muuttamaan omaa työskentelytapaa paremmaksi, koska mä tiedän, että mulle sanotaan, mitä toivotaan. Ja se on tosi tärkeitä ja kullannarvoista, että en kyllä vaihtaisi sitä oikeastaan mihinkään. Haastateltava 6*

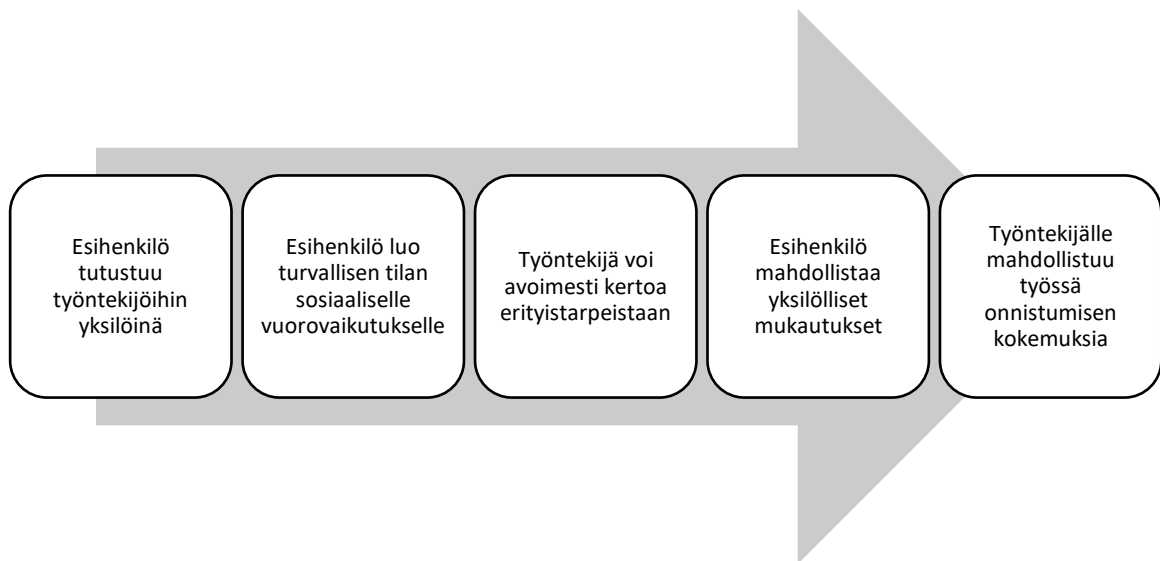
## 5 Johtopäätelmät

Tämän haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista esihenkilötyötä autistiset työntekijät toivovat ja miten esihenkilötyötä pitäisi toteuttaa, jotta se oikealla tavalla huomioisi ja tukisi näiden henkilöiden erityistarpeita työpaikalla siten, että autisteilla säilyisi kyky ja halu osallistua työelämään, sitoutua työpaikkoihinsa sekä menestyä niissä. Tutkimusaineiston analyysin perusteella esihenkilöiden ymmärtävä suhtautuminen autismiin liittyviin erityispiirteisiin sekä ymmärtävä suhtautuminen heille tarpeellisiin mukautuksiin ovat avainelementtejä autistien positiivisiin työelämäkokemuksiin.

Myötätuntoinen johtamismalli (Ramachandran ja muut, 2024) tarjoaa käyttökelpoisen mallin esihenkilötyöhön, kun tiimissä on autistisia työntekijöitä. Elementit, jotka tähän johtamismalliin sisältyvät, empatia, avoimuus ja kommunikaatio, osallistaminen, rehellisyys, kunnioituksen ja arvokkuuden osoittaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, ovat kaikki ominaisuuksia, jotka nousivat esiin haastattelututkimuksessa. Haastatelluilla oli kokemuksia työympäristöistä, joissa esihenkilöillä ei näitä ominaisuuksia ollut, mutta myös kokemuksia siitä, kuinka autistinen työntekijä voi kukoistaa ympäristöissä, joissa esihenkilötyö on myötätuntoista ja huomioivaa.

Tutkimus osoitti autistisilla työntekijöillä olevan emotionaalisia tarpeita, kuten tarve tulla kuulluksi ja ymmärretyksi, sekä kokea luottamusta. Kun suhde esihenkilöön on turvallinen ja ilmapiiri on avoin sekä hyväksyvä, voi työntekijä olla oma itsensä ja ilmaista tarpeitaan ilman pelkoa niiden väheksymisestä, kritisoimisesta tai ohittamisesta. Hyvä vuorovaikutussuhde esihenkilöön mahdollistaa kuormitustekijöiden tunnistamisen ja minimoimisen työpaikalla, kun asioita lähestytään autistisen yksilön näkökulmasta. Ymmärtävän ja myötätuntoisen vuorovaikutussuhteen luominen autistiseen työntekijään on esihenkilön vastuulla. Autismia ei ole pakko työpaikalla paljastaa. Siksi on tärkeää, että esihenkilö tutustuu työntekijöihinsä, osoittaa ymmärrystä työpaikalla ilmeneville tarpeille ja luo sitä kautta luottamuksen ilmapiiriä. Tällöin vuorovaikutukselle

muodostuu turvallinen tila, jossa työntekijän on helpompi olla avoin omista haasteistaan, mutta myös vahvuuksistaan. Tutustumisprosessi vaatii esihenkilöltä paljon kärsivällisyyttä, sillä monet autistit ovat kokeneet pitkäaikaista syrjintää. Kun avoimen vuorovaikutuksen tilanne saavutetaan, ja suhde osapuolten välillä on luottamuksellinen, on organisaation mahdollista tarjota työntekijälle menettelyjä ja toimenpiteitä, joiden avulla hän voi suoriutua työstään menestyksekkäästi. Tämä mahdollistaa työntekijälle onnistumisen kokemuksia, jotka puolestaan vahvistavat halua ja kykyä osallistua, motivoitua ja sitoutua. Kuvio 4. esittää vuorovaikutuksen rakentumisen prosessia tämän tutkimuksen perusteella. Koska tutkimuksessa oli haastateltavia pieni määrä, tätä prosessia kannattaa jatkossa tutkia laajemmalla otannalla.



**Kuvio 2.** Luottamuksellisen vuorovaikutuksen rakentumisen prosessi.

Olipa autismi esihenkilön tiedossa tai ei, autistiset työntekijät toivoivat tutkimuksen mukaan esihenkilöitä ja johtoa uskomaan heitä ja luottamaan heihin, kun he kertovat työssä ja työpaikalla tarvitsemistaan toimenpiteistä, joilla mahdollistetaan täysipainoinen työskentely ja työtehtävien suorittaminen. Näiden mukautusten tarkoitus on, että autistinen työntekijä pystyy tekemään työnsä ilman sellaisia häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat työssä siten, ettei työtehtäviä pysty syystä tai toisesta suorittamaan parhaalla mahdollisella osaamisen tasolla. Mukautuksien epääminen on aiheuttanut autistisille työntekijöille heikentyneen työsuorituksen lisäksi uupumista ja sairauspoissaoloja, ja

niiden seurauksena jopa syrjäytymistä työmarkkinoilta. Kyse ei siten ole erityiskohtelusta, vaan olosuhteiden muokkaamisesta siten, että autistin erityisominaisuudet ja niihin mahdollisesti liittyvät haasteet, eivät estä täysipainoista työsuoritusta. Mikään ei myöskään estä mukautusten käyttöönottoa koko organisaatiossa. Se on jopa kannattavaa, kuten tämän tutkimuksen esihenkilöhaastattelussa todettiin, koska niiden avulla koko työyhteisön työtyytyväisyyttä on mahdollista parantaa. Kun mukautuksia tarjotaan organisaatiossa kaikille työntekijöille, niihin liittyvää tunnetta eriarvoisuudesta ei synny. Se myös estää autistisen työntekijän leimautumisen, mikä saattaa altistaa hänet epäasialliselle kohtelulle ja kiusaamiselle. Aiemmassa tutkimuksessaan Whelpley ja Perrault (2021, s. 212) toteavat, että mukautukset ovat yhteydessä epäasialliseen kohteluluun. He perustelevat näkemystään vammaislailla, joka edellyttää mukautusten perustelujen pitämistä luottamuksellisina, jolloin ne voivat herättää eriarvoisen kohtelun tunnetta ja tyytymättömyyttä, kun muu työyhteisö ei tiedä, miksi niitä myönnetään joillekin. He viittaavat Kensbockin ja muiden (2017, s. 12) tutkimukseen, jonka mukaan mukautuksiin johtava prosessi tuo esille erityisesti esihenkilöiden, mutta myös työkavereiden harjoittaman syrjinnän ja kiusaamisen.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien esiin nostamat mukautukset, kuten etätyö, joustavat työajat, äänettömät työtilat, kuulokkeet, valaistuksen säätely ja yksintyöskentely, ovat sellaisia, jotka voidaan halutessa toteuttaa kaikille työntekijöille. Tutkimustietoa mukautuksista on paljon (Doyle 2020; Tomczak, 2022; Waisman-Nitzan ja muut, 2019) ja niistä on myös tutkimuksissa todettu, että mielikuva niistä kalliina toimenpiteinä, ei ole oikea, vaan todellisuudessa niiden käyttöönotto ei vaadi taloudellisia resursseja, vaan ennemminkin pitkäaikaista sitoutumista niiden noudattamiseen (Waisman-Nitzan ja muut, 2021, s. 495). Esihenkilön ymmärtävä suhtautuminen antaa autistille mahdollisuuden olla oma itsensä ilman pelkoa muuttumisen vaatimuksista. Tällaisessa organisaatiossa työympäristöä sopeutetaan yksilön mukaan, eikä vaadita, että yksilö sopeuttaa itsensä työympäristön vaatimukseen (Doyle, 2020). Tällöin autistisella työntekijällä on mahdollisuus osaamisensa ja taitojensa mukaiseen onnistumiseen, sekä täysivaltaiseen työyhteisön jäsenyyteen.

## 5.1 Käytännön suositukset

Organisaatioiden on vastattava työelämän kasvaviin monimuotoisuushaasteisiin. Niiden pitää olla valmistautuneita kohtaamaan ja hyväksymään enemmistöä poikkeavaa erilaisuutta. Organisaatioiden ylin johto tekee organisaation suuntaa koskevia päätöksiä. Päätös rekrytoida ja sisällyttää monimuotoisuutta organisaatioihin, on siten aina johdon tietoinen päätös, johon osataan valmistautua. Monimuotoisuuden kohtaaminen ei kuitenkaan välttämättä aina ole tietoinen valinta, koska aina monimuotoisuus ei näy päällepäin. Tämän vuoksi organisaatioiden ylimmän johdon pitää huolehtia siitä, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat valmiita kohtaamaan monenlaisia ihmisiä, myös sellaisia, joiden toimintatavat, käytös ja mieltymykset saattavat poiketa totutuista. Paras keino tähän on tarjota säännöllistä koulutusta monimuotoisuudesta. Osaamisen ylläpitämiseksi koulutuksen pitää olla vuosittain toistuvaa. Toiseksi ylimmän johdon on huolehdittava, että epäasialliseen kohteluun puuttumisen toimintatavat ja prosessit ovat jokaisen johtajan ja esihenkilön ydinosaamista. Vain varmistamalla osaaminen voidaan luoda mahdollisuus organisaatiolle, jossa jokaista yksilöä arvostetaan omana itsenään.

Myös esihenkilöiden on huolehdittava osaamisestaan, sekä pyrkiä varmistamaan, että oman tiimin osaamisen lisäksi, koko organisaatiolla on mahdollisuus tarvittavaan tietoon. Jos organisaation ylin johto ei ole huolehtinut tarvittavia monimuotoisuuskoulutuksista, niitä kannattaa ehdottaa järjestettäväksi. Jos epäasiallisen kohtelun toimintaperiaatteet eivät ole esihenkilön tiedossa, nekin kannattaa ottaa johdon tai työsuojeluorganisaation kanssa käsittelyyn, ja pyytää, että nämä tahot huolehtivat koko organisaation kouluttamisesta. Tiimiläistensä kanssa esihenkilön pitää pyrkiä kärsivällisesti avoimeen vuorovaikutukseen. Tämä voi tapahtua keskustelemalla joko kasvotusten tai vaikka sähköpostilla, jos se on työntekijän oma toive. Tärkeintä on, että ensin selvittää, miten henkilö haluaa olla vuorovaikutuksessa. Esihenkilön pitää myös pitää itsensä helposti lähestyttävänä ja varmistaa, että kaikilla on tieto, kuinka ja milloin hänet tavoittaa. Myös anonyymiin palautekanavaan ja kehitysehdotuksiin kannattaa varmistaa mahdollisuus, koska monesti asioita ei uskalleta kertoa avoimesti, jos ne koetaan liian arkaluoteisiksi.

## 5.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Neuromonimuotoisuutta ja autismia työelämässä on tutkittu Suomessa vielä suhteellisen vähän, ja johtamistutkimusta aiheesta on hyvin niukasti. Tämä tutkimus tarjoaakin uudenlaisen näkökulman tutkimuskenttään tutkimalla esihenkilötyötä työllistyneiden autistien näkökulmasta. Mutta samalla se herättää uusia kysymyksiä ja luo uusia tutkimusaiheita.

Autististen työntekijöiden johtamista pitäisi tutkia myös esihenkilönäkökulmasta, ja selvittää, millaista on toimia esihenkilönä autistisille työntekijöille. Omassa tutkimuksessaan Szulc (2024, s. 99) sivuaa aihetta todeten tutkimuksen olevan vielä ”pirstaleista”. Haastavaksi aiheen tutkimisen tekee se, ettei autismia ei ole pakko paljastaa työpaikalla. Niinpä esihenkilö ei aina ole tietoinen tiimissään olevista autistisista työntekijöistä. On todennäköistä, että useat esihenkilöt jo nyt johtavat tiimeissään autisteja tietämättänsä. Vaikka tutkimukseen osallistujia voi olla vaikea löytää, aihe on tärkeä ja tarpeellinen tutkia työelämän monimuotoistuesssa muun yhteiskunnan mukana. Autisteja toimii jonkin verran myös itse esihenkilöinä, kuten tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi. Myös tätä aihetta kannattaa tutkia tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu rekrytointia. Siten käsiteltävän aiheen ulkopuolelle jäi, kuinka autistiset työntekijät ovat tulleet tehtäviinsä valituiksi. Aiheeseen liittyy monia mielenkiintoisia näkökulmia, kuten esimerkiksi rekrytointiprosessin eri vaiheiden soveltuvuus autistisille työntekijöille tai autismista kertominen ennen rekrytointia tai sen aikana mukautusten saamiseksi rekrytointiprosessiin. Tähän aiheeseen liittyy myös autististen nuorten työelämään siirtyminen opintojen jälkeen. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, millaisia odotuksia autistisilla nuorilla on työelämään siirtymisestä, työllisyydestä, mahdollisista mukautuksista ja esihenkilötyöstä, ja näin helpottaa heidän siirtymistään opiskelujen jälkeen työelämään, sekä lisätä ymmärrystä rekrytoinnista niin työnhakijoille kuin esihenkilöillekin.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tämän haastattelututkimukseen yleistettävyyttä rajoittaa haastateltavien määrä, vaikka ”laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin”, vaan siinä kuvataan ilmiöitä ja yritetään ymmärtää sekä tulkita niitä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 3). Tutkimukseen haastateltiin kuusi henkilöä. Jotkin autistiset erityispiirteet mainittiin haastatteluissa vain kerran, joten selvää on, ettei saturaatiopistettä niiden osalta voitu saavuttaa. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, etteivät vastaajat enää anna ongelman kannalta uutta tietoa, vaan aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 3). Nämä yksittäiset maininnat on jätetty tutkimusaineiston ulkopuolelle. Jos haastateltavia olisi ollut enemmän, myös nämä autistiset erityispiirteet olisivat todennäköisesti esiintyneet useammin, ja ne olisi voitu sisällyttää tutkimukseen. Niinpä analyysi on tehty vain niiden elementtien perusteella, joita tutkimuksessa esiintyi useammin kuin kerran. Tämän vuoksi on todennäköistä, että autismin koostuessa monenlaisista ominaisuuksista ja piirteistä, on selvää, etteivät läheskään kaikki piirteet nousseet tutkimuksessa esiin, eikä analyysissä siten ole voitu kattavasti käsitellä kaikkia työpaikoilla esille tulevia autismin piirteisiin liittyviä seikkoja. Näin ollen myös mukautuksia on käsitelty vain siinä laajuudessa, kuin ne ovat haastatteluissa esiin nousseet.

Toinen rajoite liittyy valittuun haastattelumenetelmään. Koska haastateltavat ovat saaneet hyvin vapaasti kertoa omista kokemuksistaan teemoittain, on selvää, että haastattelut eivät ole seuranneet tiettyä ennalta määritettyä kaavaa, ja siten haastatteluissa on voitu käsitellä eri aihealueita erilaisilla painotuksilla. Näin saatu haastatteluaineisto on voinut poiketa sisällöltään toisistaan. Kaikissa haastatteluissa on kuitenkin käsitelty samoja teemoja, joiden perusteella tutkimuksessa on edetty.

## 5.4 Lopuksi

Tässä laadullisessa haastattelututkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista esihenkilötyötä autistiset työntekijät toivovat ja miten esihenkilötyötä pitäisi toteuttaa, jotta se oikealla tavalla huomioisi näiden henkilöiden erityistarpeet jokapäiväisissä tilanteissa työpaikalla. Tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla esihenkilö voi vaikuttaa autististen työntekijöiden kykyyn ja haluun pysyä mukana työelämässä, sitoutua työpaikkoihinsa ja menestyä siellä. Tätä varten tutkimukseen haastateltiin autistisia työntekijöitä ja esihenkilöä, jonka tiimiin kuuluu neuromonimuotoisia työntekijöitä. Tutkimus osoitti, että esihenkilön on oltava aloitteellinen suhteessa autistiseen työntekijään, ja luoda työntekijään suhde, jossa tämä voi avoimesti olla oma itsensä ja kommunikoida omista tarpeistaan. Organisaatiossa pitäisi kuunnella autistista työntekijää, ja toteuttaa hänen tarvitsemansa mukautukset, jolloin työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään parhaan osaamisensa mukaan. Tällöin autistinen työntekijä voi saada onnistumisen kokemuksia, jotka toimivat positiivisina kannustimina hänen työkykyisyydelleen, sekä sitoutumiselleen organisaatioon.

## Lähteet

- Andrade, M. S., Westover, J., Cardon, T., & Miller, R. M. (2022). Autism in the Workplace: Stakeholder Perspectives. *The international journal of interdisciplinary organizational studies*, 17 (2), 17–41. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v17i02/17-41>
- Ang, S. (2024, 23. syyskuuta). We will surpass expectations. People with disabilities call for a fair shot at work. *The Straits Times*, s. A11.
- Annabi, H., & Locke, J. (2019). A theoretical framework for investigating the context for creating employment success in information technology for individuals with autism. *Journal of management & organization*, 25 (4), 499–515. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.79>
- Atladottir, H. O., Gyllenberg, D., Langridge, A., Sandin, S., Hansen, S. N., Leonard, H., Gissler, M., Reichenberg, A., Schendel, D. E., Bourke, J., Hultman, C. M., Grice, D. E., Buxbaum J. D. & Parner, E. T. (2014). The increasing prevalence of reported diagnoses of childhood psychiatric disorders: a descriptive multinational comparison. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 24, 173–183. <https://doi.org/10.1007/s00787-014-0553-8>
- Autism Europe. (2019). *State of play of employment of people on the autism spectrum in Europe: barriers, good practices and trends*. Noudettu 12.6.2024 osoitteesta [https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2019/11/presentation\\_employment\\_autism\\_final2.pptx.pdf](https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2019/11/presentation_employment_autism_final2.pptx.pdf)
- Autismiliitto. (2022). *Työ ensin*. Noudettu 27.2.2024 osoitteesta <https://autismiliitto.fi/toiminta/vaikuttaminen/tyo-ensin/>
- Autismiliitto (2022). *Vammaislainsäädäntö*. Noudettu 18.6.2024 osoitteesta <https://autismiliitto.fi/toiminta/vaikuttaminen/sote-lainsaadanto/vammaislainsaadanto/>
- Autismiliitto. (2024). *Autismikirjon diagnosointi*. Noudettu 23.4.2024 osoitteesta <https://autismiliitto.fi/autismi/diagnosointi/>

- Autismiliitto. (2022). *Miksi maskaaminen uuvuttaa?* Noudettu 4.10.2024 osoitteesta <https://autismiliitto.fi/materiaalia/autismi-lehti/miksi-maskaminen-uuvuttaa/>
- Baldwin, S., Costley, D., & Warren, A. (2014). Employment Activities and Experiences of Adults with High-Functioning Autism and Asperger's Disorder. *Journal of autism and developmental disorders*, 44 (10), 2440–2449. <https://doi.org/10.1007/s10803-014-2112-z>
- Baldwin, S., & Costley, D. (2016). The experiences and needs of female adults with high-functioning autism spectrum disorder. *Autism: the international journal of research and practice*, 20 (4), 483–495. <https://doi.org/10.1177/1362361315590805>
- Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Understanding Compassion from Practicing Managers' Perspective: Vicious and Virtuous Forces in Business Organizations. *Global business review*, 21 (1), 262–278. <https://doi.org/10.1177/0972150917749279>
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P. & Weisinger, J. Y. (2020). From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions. *Journal of business ethics*, 167 (3), 395–410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- Blume, H. (1998, syyskuu). Neurodiversity. *The Atlantic*. Noudettu 7.5.2024 osoitteesta <https://archive.is/20130105003900/http://www.theatlantic.com/doc/199809u/neurodiversity#selection-953.0-953.14>
- Branton, S. E., Villamil, A. M., & Reed, J. L. (2023). Branding Neurodiversity: A Critical Discourse Analysis of Communicative Capitalism and Change Empowerment Among Neurodiversity Workforce Intermediaries. *Journal of public relations research*, 35 (5-6), 357–374. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2244619>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bury, S. M., Flower, R. L., Zulla, R., Nicholas, D. B., & Hedley, D. (2021). Workplace Social Challenges Experienced by Employees on the Autism Spectrum: An International Exploratory Study Examining Employee and Supervisor Perspectives. *Journal of autism and developmental disorders*, 51 (5), 1614–1627. <https://doi.org/10.1007/s10803-020-04662-6>

- Center for Disease Control and Prevention. (2023). *Data & Statistics on Autism Spectrum Disorder*. Noudettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.cdc.gov/ncbddd/autism/data.html>
- Chen, J. L., Leader, G., Sung, C. & Leahy, M. (2015). Trends in Employment for Individuals with Autism Spectrum Disorder: a Review of the Research Literature. *Review journal of autism and developmental disorders*, 2 (2), 115–127. <https://doi.org/10.1007/s40489-014-0041-6>
- The Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *Neurodiversity at Work*. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta [https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work\\_2018\\_tcm18-37852.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf)
- Comaford, C. (2017, 24. kesäkuuta). Is Neurodiversity The Right Talent Path For Your Organization? *Forbes*. Noudettu 20.6.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/06/24/competitive-advantage-why-your-organization-needs-to-embrace-neurodiversity/>
- Dindar, K., Kilpiä, A., Kämäräinen, A., Pihlainen, K., Pukki, H-K. & Kärnä, Eija. (2023). Sidosryhmien näkemyksiä autismikirjoa koskevasta terminologiasta Suomessa. *Oppimisen ja oppimisvaikeuksien erityislehti NMI-Bulletin*, 33, 19–35. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/30836/1700216943699383257.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (noudettu 18.4.2024)
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135 (1), 108–125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Duodecim Terveyskirjasto. (2024). *Autismikirjon häiriöt*. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00355>
- Evans, B. (2013). How autism became autism: The radical transformation of a central concept of child development in Britain. *History of the Human Sciences*, 26 (3), 3–31. <https://doi.org/10.1177/0952695113484320>
- Ezerins, M. E., Simon, L. S., Vogus, T. J., Gabriel, A. S., Calderwood, C., & Rosen, C. C. (2024). Autism and Employment: A Review of the “New Frontier” of Diversity

- Research. *Journal of Management*, 50 (3), 1102–1144.  
<https://doi.org/10.1177/01492063231193362>
- Fiori-Khayat, C. (2023). In Search of Regained Time? Autism and Organizational [A]temporality in the Light of Humanistic Management. *Journal of business ethics*, 188 (4), 665–679. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05503-z>
- Gal, E., Landes, E., & Katz, N. (2015). Work performance skills in adults with and without high functioning autism spectrum disorders (HFASD). *Research in autism spectrum disorders*, 10, 71–77. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2014.10.011>
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of management inquiry*, 27 (3), 284–300.  
<https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16 (1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science* 57 (1), 20–29.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly*, 6 (2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee relations*, 42 (3), 717–734. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0275>
- Harris, J. (2023, 5. heinäkuuta). The mother of neurodiversity: how Judy Singer changed the world. *The Guardian*. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta  
<https://www.theguardian.com/world/2023/jul/05/the-mother-of-neurodiversity-how-judy-singer-changed-the-world>

- Hendrickx, S. (2009). *The Adolescent and Adult Neuro-Diversity Handbook : Asperger Syndrome, ADHD, Dyslexia, Dyspraxia and Related Conditions*. Jessica Kingsley Publishers.
- Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2005). An 8 year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or Asperger syndrome. *Autism: the international journal of research and practice*, 9 (5), 533–549. <https://doi.org/10.1177/1362361305057871>
- Hurlbutt, K., & Chalmers, L. (2004). Employment and Adults With Asperger Syndrome. *Focus on autism and other developmental disabilities*, 19 (4), 215–222. <https://doi.org/10.1177/10883576040190040301>
- Itä-Suomen yliopisto. (2023). "Autismi ei ole häiriö vaan kirjo toimia hieman eri tavalla". Noudettu 18.4.2024 osoitteesta <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/autismi-ei-ole-hairio-vaan-kirjo-toimia-hieman-eri-tavalla>
- Jacob A., Scott M., Falkmer M. & Falkmer T. (2015). The Costs and Benefits of Employing an Adult with Autism Spectrum Disorder: A Systematic Review. *PLoS ONE*. 10 (10). <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0139896>
- Katz, N., Dejak, I., & Gal, E. (2015). Work performance evaluation and QoL of adults with High Functioning Autism Spectrum Disorders (HFASD). *Work (Reading, Mass.)*, 51 (4), 887–892. <https://doi.org/10.3233/WOR-152001>
- Kensbock, J. M., Boehm, S. A., & Bourovoi, K. (2017). Is there a downside of job accommodations? An employee perspective on individual change processes. *Frontiers in psychology*, 8, 1536. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01536>
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M. & Buckmaster, S. (2023). Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework. *Group & organization management*, 48 (5), 1339–1386. <https://doi.org/10.1177/10596011221133583>
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of*

- management & organization*, 25 (4), 453–463.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- Käypä hoito -suositus. (2023). *Autismikirjon häiriö*. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin ja Suomen Lastenpsykiatriyhdistyksen, Suomen Nuorisopsykiatrisen Yhdistyksen, Suomen Kehitysvammalääkäreiden, Suomen Lastenneurologisen Yhdistyksen ja Suomen Psykiatriyhdistyksen asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Noudettu 11.3.2024 osoitteesta <https://www.kaypahoito.fi/hoi50131#K1>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of business ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C & Maitlis, S. (2013). *Compassion revealed*. Noudettu 19.10.2024 osoitteesta <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Dutton-CompassionRevealed.pdf>
- Mcgee, M. (2012). Neurodiversity. *Contexts*, 11 (3), 12–13.  
<https://doi.org/10.1177/1536504212456175>
- Milton, D. E. (2012). On the ontological status of autism: The 'double empathy problem'. *Disability & society*, 27 (6), 883–887.  
<https://doi.org/10.1080/09687599.2012.710008>
- Moore, H. L., Cassidy, S., & Rodgers, J. (2024). Exploring the mediating effect of camouflaging and the moderating effect of autistic identity on the relationship between autistic traits and mental wellbeing. *Autism research*, 17 (7), 1391–1406.  
<https://doi.org/10.1002/aur.3073>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39 (2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- MyDisabilityJobs. (2024). *Autism and Employment Statistics – Update 2024*. Noudettu 29.2.2024 osoitteesta <https://mydisabilityjobs.com/statistics/autism-employment/>

- Neuromoninaiset (2024). *Neurovahvistava sanasto*. Noudettu 7.10.2024 osoitteesta [www.neuromoninaiset.fi/sanasto](http://www.neuromoninaiset.fi/sanasto)
- NäeNepsy. (2024). *Tietoa neurokirjosta*. Noudettu 23.2.2024 osoitteesta <https://naenepsy.fi/tietoa/>
- Office for National Statistics. (2022). *Outcomes for disabled people in the UK: 2021*. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/disability/articles/outcomesfordisabledpeopleintheuk/2021>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: The case of Nigeria. *Employee relations*, 43 (6), 1362–1381. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0302>
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce. *Personnel review*, 48 (4), 915–934. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0116>
- Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *The Leadership quarterly*, 24 (4), 608–622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003>
- Pellicano, E., & Houting, J. (2022). Annual Research Review: Shifting from ‘normal science’ to neurodiversity in autism science. *Journal of child psychology and psychiatry*, 63 (4), 381–396. <https://doi.org/10.1111/jcpp.13534>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Morgado Ramirez, D. Z., Barbareschi, G., & Holloway, C. (2024). Adult Autism Research Priorities and Conceptualization in Computing Research: Invitation to Co-lead with Autistic Adults. *ACM transactions on computer-human interaction*, 31 (4), 1–47. <https://doi.org/10.1145/3635148>

- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management review quarterly*, 74 (3), 1473–1557. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>
- Roux, A. M., Shattuck, P. T., Cooper, B. P., Anderson, K. A., Wagner, M. & Narendorf, S. C. (2013). Postsecondary Employment Experiences Among Young Adults With an Autism Spectrum Disorder RH: Employment in Young Adults With Autism. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 52 (9), 931–939. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2013.05.019>
- Roux, A. M., Rast, J. E., Anderson, K.A. & Shattuck, P. T. (2016). *National Autism Indicators Report: Vocational Rehabilitation*. Philadelphia, PA: Life Course Outcomes Research Program, A.J. Drexel Autism Institute, Drexel University. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://policyimpactproject.org/wp-content/uploads/2023/01/National-Autism-Indicators-Report-Vocational-Rehabilitation-August-2016.pdf>
- Roux, A. M., Rast, J. E., Anderson, K. A. & Shattuck, P. T. (2017). *National Autism Indicators Report: Developmental Disability Services and Outcomes in Adulthood*. Philadelphia, PA: Life Course Outcomes Program, A.J. Drexel Autism Institute, Drexel University. Noudettu 21.5.2024 osoitteesta [https://drexel.edu/~media/Files/autismoutcomes/publications/Natl%20Autism%20Indicators%20Report%202017\\_Final.ashx](https://drexel.edu/~media/Files/autismoutcomes/publications/Natl%20Autism%20Indicators%20Report%202017_Final.ashx)
- Sniderman, B. (2014, 30. lokakuuta). Neurodiversity: A New Talent Opportunity. *Forbes*. Noudettu 20.6.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/brennasniderman/2014/10/30/neurodiversity-a-new-talent-opportunity/>
- Stenning, A., & Rosqvist, H. B. (2021). Neurodiversity studies: Mapping out possibilities of a new critical paradigm. *Disability & society*, 36 (9), 1532–1537. <https://doi.org/10.1080/09687599.2021.1919503>
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T. & McGregor, F-L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee relations*, 43 (4), 858–872. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2020-0446>

- Szulc, J. M. (2024). Leading with understanding: Cultivating positive relationships between neurotypical leaders and neurodivergent employees. *Employee relations*, 46 (9), 97–114. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2023-0621>
- Suomen Autismikirjon yhdistys. (2024). *Autisti, autismikirjolainen, assi vai asperger: rakkaalla identiteetillä on monta nimeä. Lokakuussa 2023 tehdyn sanastokyselyn tuloksia*. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta <https://asy.fi/sanastokysely-2023-tulokset/>
- Tomczak, M. T. (2022). How can the work environment be redesigned to enhance the well-being of individuals with autism? *Employee relations*, 44 (6), 1467–1484. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2021-0535>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 978-95-2040-011-8
- Vogus, T. J., & Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism: the international journal of research and practice*, 22 (5), 514–516. <https://doi.org/10.1177/1362361318776103>
- Volden, J., & Phillips, L. (2010). Measuring pragmatic language in speakers with autism spectrum disorders: Comparing the children's communication checklist-2 and the test of pragmatic language. *American journal of speech-language pathology*, 19 (3), 204–212. [https://doi.org/10.1044/1058-0360\(2010/09-0011\)](https://doi.org/10.1044/1058-0360(2010/09-0011))
- Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2019). Employers' perspectives regarding reasonable accommodations for employees with autism spectrum disorder. *Journal of management & organization*, 25 (4), 481–498. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.59>
- Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2021). "It's like a ramp for a person in a wheelchair": Workplace accessibility for employees with autism. *Research in developmental disabilities*, 114, 103959. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2021.103959>

- Walker, N., & Raymaker, D. M. (2021). Toward a Neuroqueer Future: An Interview with Nick Walker. *Autism in adulthood*, 3 (1), 5–10. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.29014.njw>
- Walkowiak, E. (2024). Digitalization and inclusiveness of HRM practices: The example of neurodiversity initiatives. *Human resource management journal*, 34 (3), 578–598. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12499>
- Whelpley, C. E., Banks, G. C., Bochantin, J. E. & Sandoval, R. (2021). Tensions on the spectrum: an inductive investigation of employee and manager experiences of autism. *Journal of business and psychology*, 36 (2), 283–297. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09676-1>
- Whelpley, C. E. & Perrault, E. (2021). Autism at work: How internal and external factors influence employee outcomes and firm performance. *Journal of General Management*, 46 (3), 210–219. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0306307020961987>
- Whelpley, C. E. & Woznyj, H. M. (2023). Balancing the Teeter Totter: A Dialectical View of Managing Neurodiverse Employees. *Human Performance*, 36 (4), 133–154. <https://doi.org/10.1080/08959285.2023.2219061>
- Wong, P. S., Donnelly, M., Neck, P. A., & Boyd, W. E. (2018). Positive autism: Investigation of workplace characteristics leading to a strengths-based approach to employment of people with autism. *Review of International Comparative Management*, 19 (1), 15–30. <https://10.24818/RMCI.2018.1.15>
- World Health Organization. (2024). *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*. Noudettu 11.4.2024 osoitteesta <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#437815624>
- Wright, J. (2017, 3. maaliskuuta). *The Real Reasons Autism Rates Are Up in the U.S.* Scientific American. Noudettu 21.5.2024 osoitteesta <https://www.scientificamerican.com/article/the-real-reasons-autism-rates-are-up-in-the-u-s/>

- Yang, F., Chen, G., Yang, Q., & Huang, X. (2023). Does motivation matter? How leader behaviors influence employee vigor at work. *Personnel review*, 52 (9), 2172–2188. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0734>
- Zeidan, J., Fombonne, E., Scolah, J., Ibrahim, A., Durkin, M. S., Saxena, S., Yusuf, A., Shih, A. & Elsabbagh, M. (2022). Global prevalence of autism: A systematic review update. *Autism Research*, 15(5), 778–790. <https://doi.org/10.1002/aur.2696790ZEIDANET AL>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelulomake

#### Teema 1. Työelämäkokemukset

1. Millainen työhistoria sinulla on
2. Oletko tyytyväinen työhistoriassasi olleisiin työpaikkoihin?
  - Miksi olet / et ole tyytyväinen?
  - Mistä pidät erityisesti? / Mistä et pidä?
  - Ovatko nämä tekijät vaikuttaneet viihtymiseesi työssäsi, työssä menestymiseen ja työsuhteen kestoon?
3. Oletko kertonut autismikirjostasi työpaikalla? Jos olet, miten asiaan on suhtauduttu?

#### Teema 2. Esihenkilökokemukset

1. Millaisia kokemuksia sinulla on lähiesihenkilötyöstä työpaikoillasi?
2. Onko lähiesihenkilötyö lisännyt vai vähentänyt viihtymistäsi työpaikalla? Miksi on / ei ole?
3. Onko lähiesihenkilötyö lisännyt mahdollisuksiasi menestyä työssäsi? Miksi on / miksi ei ole?
4. Onko lähiesihenkilötyö vaikuttanut päätökseesi vaihtaa työpaikkaa tai jäädä työpaikkaan? Miksi on / miksi ei ole?
5. Oletko saanut lähiesihenkilöltä tukea kohtaamissasi haasteissa työpaikalla?
  - Millaisia haasteita olet työssäsi kohdannut?
  - Miten esihenkilö suhtautui kohtaamiisi haasteisiin?
  - Jos et saanut tukea lähiesihenkilöltä, saitko apua kollegalta, työterveydestä, hr- toiminnoista, ylemmältä johdolta vai jostakin muualta?
  - Jos sait apua näiltä muilta tahoilta, kerroitko ongelmasta myöhemmin omalle esihenkilölle tai kertoiko joku muu asiasta hänelle?

- Vaikuttivatko nämä kokemukset esihenkilöstä viihtymiseen työssäsi tai työssä menestymiseen?
  - Ratkesivatko haastavat asiat / ongelmat?
6. Onko lähiesihenkilö huomionut asioita, joissa olet hyvä ja onnistunut?
- Jos on, onko tämä vaikuttanut työssä suoriutumiseen, viihtymiseen ja menestymiseen?
7. Onko lähiesihenkilö keskittynyt poistamaan ongelmia työympäristössä vai onko hän keskittynyt poistamaan ongelmia sinussa eli ajatellut, että sinun pitäisi jotenkin muuttua, jotta työn tekeminen olisi sujuvaa?
8. Oletko saanut mukautuksia? Jos olet, millaisia ne ovat olleet?

### **Teema 3. Toiveet ja kehitysehdotukset esihenkilötyön parantamiseksi**

1. Millainen on hyvä esihenkilö?
  - Millainen hän on persoonana?
  - Miten hän suhtautuu sinuun?
2. Miten hyvä esihenkilö toimii?
3. Miten hyvä esihenkilö johtaa sinua / koko tiimiä?
4. Toivotko, että esihenkilö huomioi sinua erityisesti vai haluaisitko, että hän kohtelee sinua tasavertaisesti neurotyypillisten henkilöiden kanssa?
5. Millainen esihenkilön pitäisi olla, jotta kokisit helpoksi ja turvalliseksi kertoa autismikirjostasi?
  - Kuinka toivoisit hänen toimivan hänen saatuaan tiedon?
6. Millaisia toimenpiteitä työpaikoilla pitäisi tehdä johtamisen kehittämiseksi ja parantamiseksi autistisen henkilön näkökulmasta?
7. Auttaisivatko nämä toimenpiteet sinua suoriutumaan työstäsi ja viihtymään työssäsi paremmin sekä menestymään työssäsi?

## Liite 2. Otteita haastattelututkimuksen aineistosta

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
Kommunikaatio	Suorapuheisuus	<p>”Tykkäisin suorapuheisesta esimiehestä, kenen sanaan mä voin luottaa. Jos ihminen jää valheesta kiinni, se on mulle ihan hirveä asia. Jos on vielä esimies, joka on valehdellut, niin mä oon aivan maani myynyt, mä en pysty käsittelemään sitä asiaa.” Haastateltava 1</p> <p>”(Sellaiset asiat, jotka) tuntuu oudoilta asioilta sanoo julkisesti, niin autisti saattaa sanoa semmoisia asioita. Ja se ei tarkoita sitä, että se autisti pyrki jotenkin nolaamaan tai tekemään tilanteesta ikävän, vaan autisti ei koe niistä sanottavista asioista sosiaalista häpeää, mitä monet kokee. Jotkut autistit varmaan ei ole tuollaisia, mutta esimerkiksi mä saatan sanoa avoimesti asioita, mitä monet ajattelevat, ettei kuulu sanoa avoimesti.” Haastateltava 3</p>
	Ohjeiden täsmällisyys ja selkeys	<p>”Jos hän kertoisi, mitä ajattelee, mitä hän haluaa, niin mä teen just sitä. Eli mä varmasti täytän kaikki toiveet. mutta jos hän ei kerro, niin mä en tiedä. Kun mä tiedän, mulle kerrotaan, että mikä on se tavoite, niin mä en tarvitse mitään muuta.” Haastateltava 1</p> <p>Siellä oli semmoinen kerta, kun ne oli silleen, että nyt on ihan hirveä kiire. Mun piti nostella jotakin laatikoita tosi nopeasti jonnekin lavalle. Kun siinä oli niin hirveä kiire, niin mä olin silleen, että okei, tässä ei ehdi tehdä muuta. Myöhemmin ne olikin silleen, että sieltä varastolta tuli viesti, että niistä puuttuu suojakalvo tosi monesta pakkauksesta, että ne meni pilalle se erä ja sitten se maksoi tosi paljon. Sit siitä joku esimies tuli mulle pukuhuoneessa ragee. Mutta se oli mun mielestä tosi outoa, koska mä olin silleen, että en mä tahallani tämmöstä.” Haastateltava 2</p>

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
	Perustelujen tarve	<p>”Ihmiset halusi tietää, että miksi tällainen tehdään, niin se vastasi, että työntekijät vaan tekevät, pomo tietää, miksi näin tehdään. Eli tavallaan sen merkityksen tietää ne pomot, mut sit ne työntekijät vaan tietää, mitä pitäis tehdä kun niille sanotaan.” Haastateltava 2</p> <p>”Autisteja syytetään usein nillittämisestä, että takerrutaan joihinkin yksityiskohtiin tai käydään sitä keskustelua pikkutarkasti. Se ei ole niin nillittämistä, vaan se on oikeasti sitä, että se autisti yrittää ymmärtää sitä tilannetta ja yrittää tehdä myös itselleen sen asian selkeäksi. Monille autisteille on varmaan tuosta nillittämisestä sanottu niin monta kertaa, että just sen takia esimerkiksi ei uskalla puhua asioista. Pelätään. Sanotaan, että miksi sä tuhlaat mun aikaa tällaisiin yksityiskohtiin, että kyllä nyt ihmiset ymmärtää tällaiset.” Haastateltava 3</p>
	Merkitysten ymmärtämisen tarve	<p>”Keskeytän, kun mun täytyy saada se väliasia prosessoitua, josta mä tiedän, mikä on viitekehys, mikä just tässä ympäristössä on jonkun termin merkitys. Mä en pysty jatkaa ennen, kun mä tiedän että mitä te tarkoittatte sillä.” Haastateltava 1</p> <p>”Miks asioita tehdään niinku niitä tehdään. Se syö sitä työniloa tai motivaatiota, jos ei tiedä merkityksiä, että mitä vaikutuksia on laajasti sun työllä tai jollain tekemisellä. Et tuntuu siltä, että on vaan jossain pimeässä kopissa, jossa vaan oot silleen, et mä en yhtään tajuu mitä mä teen.” Haastateltava 2</p>
	Ristiriitojen käsittely	<p>”Vaikka eilen jonkun ihmisen kanssa meni sukset ristiin, niin seuraavana päivänä se ihminen on taas mulle niinku uusi. Mä jatkan niinku sitä asiaa ei olisikaan. Mä niin toivon, että esimies on samanlainen, että asioista mennään eteenpäin, eikä niitä jäädä vatuloimaan, eikä viitata vanhoihin. Mä inhoan sitä, että kaivetaan jotain vanhoja.” Haastateltava 1</p>

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
		<p>”Mulle se on hirveintä, jos asioista ei saa puhua tai ei voi puhua. Jos ihmiset vaan pelkästään syyttelee ja katoaa, eikä ne halua keskustella, niin se on kaikista ahdistavinta. Mieluummin olis niin, että mistä tahansa asiasta voisi puhua. Vaikka ei keksitä mitään keinoa hoitaa sitä asiaa, niin sitten olisi kuitenkin semmoinen kunnioittava lähestymistapa siinä, että se on tosi tärkeää, että kiitos, että avauduit, että siis jotakin hyvää käteen jäisi sille ihmiselle.” Haastateltava 2</p>
	Palautteen antaminen	<p>”Semmoinen mitä me puolen vuoden välein kehityskeskusteluissa käydään läpi on se, että olisi hirveän kiva, jos mä pysyisin vähän paremmin aikataulussa. Ja sitten kun mä pysyn aikataulussa paremmin hetkellisesti, niin sitten pomot tsemppaa silleen jes mahtavaa, sä oot ollut tosi hyvin ajoissa viime aikoina.” Haastateltava 5</p> <p>”Se tapa, miten sä kerrot sen ja käsittelet. Ihmiselle voi antaa palautetta tosi eri tavalla. Sä voit joko päättää, että sä murskaavat sen hänen itsetunnon tai sitten sä voit päättää, että me ollaan tässä yhdessä ja mietitään yhdessä mitä me voidaan tehdä.” Haastateltava 6</p>
	Mutismi	<p>”Mä en pystynyt puhumaan ihmisille, vaikka mä halusin. Mun keho ei suostunut tuottamaan ääntä.” Haastateltava 2</p>
Sosiaalinen vuorovaikutus	Yksintyöskentelyn suosiminen	<p>”En ole mikään tämmöinen sosiaalinen ihminen, niin se sopii se yksin puurtaminen oikein hyvin.” Haastateltava 1</p> <p>”Mä tykkäsin niistä tehtävistä, kun oli silleen, että hae tuolta varastosta tuommoinen kärry. Sitten mä olin silleen, että jes, mä oon täällä vaan ihan yksin ja täällä on tosi hiljaista.” Haastateltava 2</p>

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
	Sosiaalisten tilanteiden välttely	<p>”Mieluummin mä jätän sen lounaan väliin. Sanon jotain, että kiitos kutsusta, mutta nyt en ehdi. Koska sen sijaan, että mä olisin levännyt sen puolen tunnin lounaan jälkeen, niin mä olen ihan puhki.” Haastateltava 1</p> <p>”Kaikki autistit ei välttämättä tarvitse työpaikalla muiden työntekijöiden kanssa sosiaalista kanssakäymistä. Moni välittää siitä työyhteisöstä, niin autisti ei välttämättä välitä työyhteisöstä ollenkaan. Ei välttämättä koskaan halua mennä mihinkään työn jälkeisiin rillumareihin tai osallistua virkistysmatkoihin. Se on vaan se työ siinä pääasia. Sellaiset sosiaaliset pelit voi olla ihan painajainen, että miksi mun pitää täällä leikkiä jotain palloleikkiä että, päästäkää siitä.” Haastateltava 3</p>
	Maskaaminen	<p>”Määhän en pysty näyttelemään. Jonkun aikaa pystyisi maskaamaan, mutta sitten kun on kiire ja työpaine, niin en mä pysty enää maskaamaan, ja sitten se mun syvin olemus ja kaikki tulee esille.” Haastateltava 1</p> <p>”Koska monesti se päivän aikana maskaaminen on hirvittävän kuormittavaa. Mitä enemmän sitä maskia pystyy purkamaan siellä omassa tiimissä ollessa, niin se on mulle ainakin itselleni semmoinen hirveen helpottava.” Haastateltava 5</p>
	Ilmeettömyys	<p>”Mä oon perusilmeellä, niin mä olen kiukkuisen näköinen. Mutta mä en voi sille mitään.” Haastateltava 1</p> <p>”Mun perusilmeeni on aika semmoinen ilmeetön. Niin niin pomo oli sitä mieltä, että mun pitäisi hymyillä enemmän, koska muuten mä vaikutan jotenkin vaikeasti lähestyttävältä.” Haastateltava 5</p>
	Tasa-arvoisuuden korostaminen	<p>”Kyllä siinä on se aspekti, että ollaan vaan ihmisiä kaikki, niinku ihminen vastaan ihminen.” Haastateltava 2</p>

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
		<p>"Mä oon lapsuudesta asti pitänyt kaikkia ihmisiä lähtökohtaisesti tasa-arvoisina, eli mulle pomon auktoriteetti ei oikeastaan merkitse mitään. Mulle pomo on yksi ihminen muiden joukossa, jonka tehtävä on organisoida ja ohjata sitä työtä. Ja mä myös ajattelen, että pomolla on siinä tehtävässään eettisiä velvollisuuksia, joita hänen tulee noudattaa, ja pomoilla on myös siihen nähden, että hän on johtaja, sellaisia velvollisuuksia, mitä muilla työntekijöillä ei ole. Siihen nähden mä oon sanonut varmaan pomoille aika suoraan semmoisia asioita mistä jotkut pomot ei tykkää." Haastateltava 3</p>
Hyvinvointi	Aistiyliherkkyydet	<p>"Jos on jotain näitä toistuvia naputuksia, että kollega naputtaa sitä kuulakärkikynää pöytään tai heiluttaa jalkaa, niin siis mä menen aivan raivon partaalle." Haastateltava 1</p> <p>"Esimerkiksi avokonttorit on mulle ihan kauheata, vaikka vaikka siellä ei olisi edes meteliä. Mutta että toisia ihmisiä on läsnä silloin, kun mä teen itse töitä, niin se estää multa sen flow-tilaan pääsemiseen. Mun fokus harhautuu niihin muihin ihmisiin ja niitten läsnäoloon, ja tuntuu, että joku kyttää siellä, vaikka ei nyt kyttäiskään." Haastateltava 4</p>
	Ruokailu	<p>"Aika mikä annettiin ruokailuun, se oli liian lyhyt. Se oli tosi ärsyttävää, olisin halunnut nauttia ja levätä siinä. Mä en tykkää ahmia, siitä tulee vaan kauhea stressi, se on ihan hirveetä. Olisin kaivannut siihen jonkun pidemmän tauon. Uskon, että se olis helpottanut, jos tauko olisi ollut pitempi." Haastateltava 2</p>
	Uni	<p>"Mulla oli silloin myös univaikeuksia. En pystynyt nukkuun. Mulla on ollut aika paljon mun elämässä unihaasteita." Haastateltava 2</p> <p>"No esimerkiksi vuorotyöstä totesin, että ei sovi mulle ollenkaan. Silti olen sitäkin yllättävän paljon tehnyt." Haastateltava 5</p>

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
Toimintatavat	Suhde aikaan ja aikatauluihin	<p>”Jos mä en ilmoita mitään, niin mä noudatan aikatauluja ja multa tulee just se, mitä on pyydetty.” Haastateltava 1</p> <p>”Siinäkin on hirveän hyvä, että meillä on myös työajassa jonkin verran joustoa, että jos mä esimerkiksi iltapäivästä uppoan johonkin hommaan, niin mä tiedän, että mä voin tehdä sen halutessani loppuun, ja sitten ottaa sen jonain löysänä päivänä taas takaisin tunneissa.” Haastateltava 5</p>
	Hyperfokus	<p>”Olen täysin työhönsä uppoutuva.” Haastateltava 1</p> <p>”Melkein kaikki kokemukset on sen kaltaisia, että tässä nyt koitetaan ikään kuin hyvää hyvyttään tehdä jotain asioita mulle tai suojella mua esimerkiksi ylikuormittumisesta, jos nähdään, että mulle tulee vaikka hyperfokus, niin sitten sanotaan että sun täytyy pitää taukoja. Se on mun kohdalla väärin, mutta se motiivi saattaa olla siinä kuitenkin taustalla hyvä, että mä en uupuisi.” Haastateltava 4</p>
	Perfektionismi	<p>”Esihenkilöt tykkää, koska mähän aina kaikkeni työlle. Mun eihenkilö pystyy aina luottaa minuun. Mä oon aina saanut täydet bonukset. Mä oon aina saanut nimitykset, palkankorotukset. Mä en tee koskaan puolitiessä. Mä en koskaan riko aikatauluja. Mä olen vaikka 24 tuntia töissä, että mä saan sen työni valmiiksi. kaikkihan musta sitten tykkää esimiehet.” Haastateltava 1</p> <p>”Tää on liian hyvä, tää on paljon enemmän mitä me pyydettiin. Me ehdottomasti halutaan käyttää tätä, mutta tähän projektiin tää on aivan liian hyvä ja liian syväluotaava, että tää menee vaan hukkaan tässä.” Haastateltava 6</p>
	Mustavalkoisuus	<p>”Mä en kestä sitä, että sääntöjä ei noudateta, koska mä en itse pysty olemaan noudattamatta, mun on pakko noudattaa kaikkia. Mulla on pakottava tarve</p>

Kategoria	Havainto	Ote aineistosta
		<p>tehdä asiat oikein ja vaatia muiltakin se oikea. En kestä, että ollaan suurpiirteisiä ja leväperäisiä ja mulla on ristiriita itseni kanssa, jos en saa olla tarkka niistä asioista." Haastateltava 1</p> <p>"Mun mielestä se yleinen suhtautuminen on, että ei haluta keikuttaa venettä. Ja mä taas en välitä siitä, uppoaako vene vai ei. Mä välitän siitä, tehdäänkö oikein Vai ei." ID03</p>
	Tarkkuus / yksityiskohtaisuus	<p>"Mutta se sopii mulle valtavan hyvin, kun olen neuroottisen tarkka pikkuasioista." Haastateltava 1</p> <p>"Ja mä tein sen autistisella tarkkuudella eli todella tein sitä niin tarkasti kun vaan voi." Haastateltava 3</p>