



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ella Hakkarainen

”Kaikki, mikä toimii niinku normaali-ihmisten ehdoilla, kaikki se on raskasta... Mut enemmistö voittaa tietyl taval aina.”

Neurodivergenttien työntekijöiden huomioiminen osaamisen johtamisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ella Hakkarainen		
Tutkielman nimi:	”Kaikki, mikä toimii niinku normaali-ihmisten ehdoilla, kaikki se on raskasta... Mut enemmistö voittaa tietyl taval aina.”: Neurodivergenttien työntekijöiden huomioiminen osaamisen johtamisessa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järllström		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	125

TIIVISTELMÄ:

Neurodiversiteetti on muodostunut keskeiseksi työelämän yhdenvertaisuuskysymykseksi, mutta neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksia osaamisen johtamisesta on kuitenkin tutkittu hyvin vähän, erityisesti Suomessa. Aiempi neurodiversiteettiä ja henkilöstöjohtamista käsittelevä tutkimus on keskittynyt erityisesti autististen henkilöiden hyvinvointiin, osallisuuteen ja työllistymisen haasteisiin, kun taas neurodivergenttien omat kokemukset osaamisen johtamisesta ovat jääneet vähälle huomiolle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksia osaamisen johtamisesta sekä siitä, millaiset käytännöt joko tukevat tai estävät heidän osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Aineisto koostui kahdeksasta neurodivergentistä työntekijästä (n=8), joilla oli jokin neurologinen diagnoosi. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja nauhoitettiin sekä litteroitiin teemanalyysiä varten sovellusten automaattisilla litterointitoiminnoilla.

Neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen johtaminen näyttäytyy monitasoisena, kontekstisidonnaisena ja rakenteellisesti kuormittavana ilmiönä. Neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen jää usein piiloon neurotyypillisten rakenteiden, epäselvien roolien ja epäsuoran viestinnän vuoksi. Osaamista hyödynnetään kaksisuuntaisesti: toisaalta neurodivergenttejä aliarvioidaan, mutta heidän vahvuuksiaan saatetaan ylihyödyntää tavalla, joka lisää kuormitusta ja uupumisherkkyyttä. Palautteen tulkinnanvaraisuus, oppimisen rakenteiden neurotyypillisuus sekä työympäristön aisti- ja organisatorinen kuormitus heikentävät mahdollisuuksia tuoda osaaminen näkyväksi, hyödyntää sitä ja kehittyä edelleen.

Tutkimus osoittaa, että organisaatioiden osaamisen johtamisen rakenteet ovat usein neurotyypillisesti rakentuneita ja voivat estää osaamisen näkyväksi tulemistä. Tulokset haastavat itseohjautuvuusteorian ja psykologisen turvallisuuden oletuksia universaaleista tarpeista. Tutkimus laajentaa ymmärrystä neuroinkluusiivisuudesta osoittamalla, että yksittäiset mukautukset eivät riitä, vaan tarvitaan rakenteellisia muutoksia, selkeää vuorovaikutusta ja yksilöllisiä käytäntöjä. Näin tutkimus tarjoaa uuden näkökulman neuroinkluusiivisen osaamisen johtamisen kehittämiseen suomalaisessa työelämässä.

AVAINSANAT: Neuromonimuotoisuus, monimuotoisuus, osaaminen, osaamisen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Neurologinen moninaisuus työelämässä	13
2.1	Käsite ja viitekehykset	15
2.1.1	Lähestymistavat	16
2.1.2	Neurologisen moninaisuuden eri muodot	18
2.1.3	Lainsäädäntö ja eettiset periaatteet	20
2.2	Neurodivergentit työelämässä	21
2.2.1	Mahdollisuudet ja haasteet	22
2.2.2	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	24
2.2.3	Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio (DEI)	26
3	Osaamisen johtaminen organisaatioissa	28
3.1	Käsite ja viitekehykset	30
3.1.1	Lähestymistavat	31
3.1.2	Itseohjautuvuusteoria	33
3.2	Käytännöt organisaatioissa	36
3.2.1	Osaamisen tunnistaminen	36
3.2.2	Osaamisen kehittäminen	38
3.2.3	Osaamisen hyödyntäminen	40
3.3	Kohti neuroinklusiivisempaa osaamisen johtamista	41
4	Tutkimuksen toteutus	43
4.1	Metodologia	43
4.2	Aineistonkeruu	44
4.3	Aineiston analysointi	47
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	49
5	Tutkimuksen tulokset	51

5.1	Neurodivergenttien kokemukset osaamisen johtamisesta	51
5.1.1	Osaamisen näkyvyyden mekanismit	51
5.1.2	Osaamisen hyödyntämisen rajat	54
5.1.3	Osaamisen kehittämisen edellytykset	57
5.1.4	Palautteen epäselvyys	62
5.1.5	Työympäristön kuormitus	65
5.2	Osaamista tukevat ja estävät käytännöt	69
5.2.1	Organisaation rakenteet	69
5.2.2	Esihenkilön tuen merkitys	75
5.2.3	Työyhteisön kulttuuri ja normit	80
5.2.4	Avoimuus neuromoninaisuudesta	84
5.2.5	Työn muokkaaminen ja autonomia	88
5.2.6	Toiveet inklusiivisemmista käytännöistä	92
6	Pohdinta	96
6.1	Neurodivergenttien kokemukset osaamisen johtamisesta	97
6.2	Organisaation käytännöt, jotka tukevat tai estävät osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä	100
6.3	Tutkimuksen tuottama uutuusarvo	105
6.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	108
6.5	Käytännön suositukset	111
6.6	Johtopäätös	113
	Lähteet	114
	Liitteet	123
	Liite 1. Haastattelurunko	123
	Liite 2. Tekoälyseloste	125

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen	43
Kuvio 2. Neuroinklusiivisen osaamisen johtamisen tasot	112

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen perustiedot	46
Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysin vaiheista	48
Taulukko 3. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista	94

1 Johdanto

”Neurodiversiteetti voi olla aivan yhtä ratkaisevan tärkeää ihmiskunnalle kuin biodiversiteetti on elämälle yleensä” (Blume, 1998).

Moninaisuus on noussut organisaatioiden puheisiin lähiaikoina näkyvämmiin kuin koskaan. Organisaatiot korostavat viestinnässään, miten heidän keskuudessaan kohdataan työntekijöiden erilaisuutta ja johdetaan moninaisia työyhteisöjä. Nousee esiin kysymys siitä, toteutuuko moninaisuus arjessa todella vai jääkö se vain korulauseeksi, jonka ensisijaisena tarkoituksena on vahvistaa organisaation imagoa. Neurodivergenttien työntekijöiden kokemusten tarkastelu kuitenkin paljastaa, että moninaisuus näkyy organisaatioissa harvoin selkeinä ja konkreettisina käytäntöinä. Ilman käytäntöjä osaamisen johtaminen ei ole aidosti yhdenvertaista. Maailman väestöstä jopa viidesosa on neurodivergenttejä ja määrä kasvaa jatkuvasti (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024; Hutson & Hutson, 2023). Organisaatioissa tarvitaan siis konkreettisia toimia yhdenvertaisen osaamisen tunnistamisen, kehittämisen ja hyödyntämisen edistämiseksi.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten neurodivergentit työntekijät huomioidaan osaamisen johtamisessa. Neuromoninaisuudella tarkoitetaan ihmisten eroavaisuuksia neurokognitiivisissa tavoissa oppia, ajatella, toimia sekä viestiä, ja siihen kuuluvat esimerkiksi autismin kirjo, tarkkaavuus- ja ylivilkkaushäiriö (ADHD), dysleksia, dyspraksia sekä muut neurokognitiiviset erot (Ratten, 2025; Doyle, 2020). Neuromoninaisuus ei ole yksilössä ilmenevä puute tai häiriö, vaan osa ihmisyyden luonnollista vaihtelua, mikä vaikuttaa siihen, millaiset johtamisen käytännöt, työskentelytavat sekä työympäristöt tukevat yksilön vahvuuksia. Osaamisen johtaminen viittaa organisaation kykyyn tunnistaa, kehittää ja hyödyntää työntekijöiden osaamista (Salman ja muut, 2020), mutta perinteiset osaamisen johtamisen käytännöt nojaavat usein neurotyypillisiin oletuksiin oppimisesta, työskentelystä sekä viestinnästä. Tämä voi johtaa neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen näkymättömyyteen tai alihyödyntämiseen. Tutkimus

tarkastelee, miten neuromoninaisuus voidaan huomioida osaamisen johtamisessa siten, että organisaatiot kykenevät tunnistamaan, kehittämään ja hyödyntämään työntekijöidensä potentiaalia yhdenvertaisesti.

Neuromoninaisuutta ja osaamisen johtamista voidaan tarkastella erityisesti sekä psykologisen turvallisuuden että itseohjautuvuusteorian viitekehyksien kautta. Psykologisen turvallisuuden tutkimus painottaa avoimen vuorovaikutuksen, kuulluksi tuleminen ja yksilöllisten toimintatapojen hyväksynnän merkitystä työntekijöiden osallistumiselle sekä osaamisen näkyvyydelle (Hutson & Hutson, 2023; Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Itseohjautuvuusteoria korostaa autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta työn motivaation ja hyvinvoinnin edellytyksinä (Deci ja muut, 2017; Deci & Ryan, 1991) ja tarjoaa hyödyllisen näkökulman siihen, miten neurodivergentit työntekijät voivat kokea osaamisen johtamisen käytännöt ja työympäristönsä. Näiden teorioiden yhdistäminen tarjoaa keskeisen näkökulman siihen, miten organisaatiot voivat edistää neuromoninaisten työntekijöiden osaamisen johtamista yhdenvertaisesti.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että neurodiversiteetti on kasvava tutkimusalue työelämässä. Tutkimus on kuitenkin jäänyt hajanaiseksi ja keskittynyt pääosin autististen henkilöiden hyvinvointiin, osallisuusstrategioihin, työllisyshaasteisiin sekä rekrytointi- ja valintaprosessien muutoksiin (Hennekam & Follmer, 2024; Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Neurodivergentit kohtaavat edelleen työympäristöissä ja organisaatioissa haasteita, jotka pohjautuvat neurotyypillisiin normeihin sekä odotuksiin (Hennekam ja muut, 2025). Kirjallisuudessa korostuvat johtamisen ja koko organisaation rooli neurodivergenttien vahvuuksien tunnistamisessa sekä osaamisen hyödyntämisessä (Kersten ja muut, 2025). Työtapojen joustavuus, yksilölliset tukikäytännöt sekä selkeä viestintä ovat keskeisiä edellytyksiä neurodivergenttien työntekijöiden työssä onnistumiselle (Illingworth & Hiddlestone-Mumford, 2025). Vaikka neurodivergenttien työelämäkokemuksia on tutkittu aiemmin, osaamisen johtamisen näkökulma on jäänyt vähäiselle huomiolle.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta neurodivergenttien asemaa on käsitelty huomattavasti vähemmän eikä heidän osaamisensa tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä ole tarkasteltu systemaattisesti (Kersten ja muut, 2025). Neurodivergenttien omia kokemuksia osaamisen johtamisesta on tutkittu niukasti, ja tutkimuksista puuttuu erityisesti laadullinen sekä syvälinen ymmärrys siitä, mitkä johtamisen käytännöt tukevat tai estävät heidän osaamisensa tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. On edelleen epäselvää, miten organisaatiot voivat huomioida neuromoninaisuuden osaamisen johtamisessa ja tukea työntekijöiden potentiaalin yhdenvertaista hyödyntämistä. Tämä tutkimus syventää ymmärrystä neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksista osaamisen johtamisesta ja antaa käytännönläheistä tietoa organisaatioille, esihenkilöille sekä henkilöstöammattilaisille.

Tämä tutkimus tarkastelee osaamisen johtamista uudesta näkökulmasta yhdistämällä neurodiversiteetin ja osaamisen johtamisen tutkimuskentät, joita on aiemmin käsitelty erillisinä. Laadullinen menetelmä mahdollistaa systemaattisen tarkastelun siitä, mitkä organisaation käytännöt tukevat tai estävät neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tutkimus laajentaa aiempaa kirjallisuutta tarkastelemalla, millaisen roolin itseohjautuvuusteoria ja psykologisen turvallisuuden teoria saavat neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksissa. Kokemuksellinen näkökulma tarjoaa merkityksiä, joita määrälliset tai teoreettiset lähestymistavat eivät välttämättä tavoita. Käytännön tasolla tutkimus tuottaa organisaatioille, esihenkilöille ja henkilöstöammattilaisille konkreettista ymmärrystä siitä, miten johtamisen valinnat vaikuttavat neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen näkyväksi tulemiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen.

Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten neurodivergentit työntekijät kokevat osaamisen johtamisen työpaikallaan. Lisäksi tunnistetaan tekijöitä, jotka tukevat tai estävät heidän osaamisensa tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda käytännönläheistä tietoa, joka tukee organisaatioita, esihenkilöitä ja henkilöstöammattilaisia neuroinkluusiivisten osaamisen johtamisen käytäntöjen kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten neurodivergentit työntekijät kokevat osaamisen johtamisen työpaikallaan?
2. Millaiset organisaation käytännöt tukevat tai estävät neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä?

Näihin kysymyksiin vastataan hyödyntämällä laadullista tutkimusmenetelmää, jossa keskitytään erityisesti neurodivergenttien työntekijöiden omiin kokemuksiin osaamisen johtamisesta. Puolistrukturoidut haastattelut ja aineiston teemoittelu mahdollistavat syvällisen ymmärryksen neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksista sekä neuroinkluusiivisen osaamisen johtamisen käytännöistä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat neurodiversiteetti, neurodivergentti, monimuotoisuus, osaaminen, osaamisen johtaminen sekä neuroinkluusiivinen johtaminen.

Neurodiversiteetti tai *neuromoninaisuus* on käsite, joka tunnistaa ja arvostaa aivojen ja mielentoimintojen moninaisuutta sekä korostaa ihmisten ajattelun, oppimisen ja tiedonkäsittelyn luontaisia eroja (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Nämä erot nähdään luonnollisena osana ihmisten välistä vaihtelua, samoin kuin muutkin yksilölliset erot (Honeybourne, 2019, s. 14).

Neurodivergentillä tarkoitetaan yksilöä, jonka neurologinen toimintakyky poikkeaa väestön enemmistölle tyypillisestä toimintakyvystä (Ratten, 2025). He muodostavat heterogeenisen ryhmän, eli yksilöiden kyvyt ja osaaminen vaihtelevat keskenään huomattavasti (Russo ja muut, 2023).

Monimuotoisuudella viitataan yksilöiden ainutlaatuisuuteen ja eroihin ominaisuuksissa, kuten etnisessä alkuperässä, sukupuoliessa, iässä tai rodussa (Smith & Kirby, 2021, s. 222). Monimuotoisuuden käsitteeseen tulisi sisällyttää myös neurodivergentit, jotka jäävät usein muita ryhmiä näkymättömämmiksi (Rosa & Bucco, 2025).

Osaaminen on yksilön hallussa olevien tietojen, taitojen, asenteiden, uskomusten ja erilaisten kykyjen kokonaisuus (Campion ja muut, 2011; Chen & Naquin, 2006; Rodriguez ja muut, 2002). Osaamiseen voidaan sisällyttää lisäksi substanssiosaaminen, käyttäytymistaidot, kognitiivinen prosessointi, persoonallisuuden piirteet, motiivit ja arvot sekä havainto- ja sensomotoriset kyvykkyudet (Potnuru ja muut, 2019).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaatioiden järjestelmällisiä toimia työntekijöiden osaamisen tunnistamiseksi, hallitsemiseksi, kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi, ja se muodostaa keskeisen osan sekä strategista johtamista että koko organisaation kestävästä kilpailuedun ja menestyksen rakentamisesta (Salman ja muut, 2020; Ordóñez de Pablos ja muut, 2008).

Neuroinklusiivisella johtamisella viitataan johtamistapaan, jossa neuromoninaisuus huomioidaan yhdenvertaisesti ja systemaattisesti organisaation rakenteissa sekä

käytännöissä (Arya, 2026). Se edellyttää henkilökeskeistä lähestymistapaa, jossa yksilölliset tarpeet ja erilaiset toimintatavat huomioidaan koko työntekijäpolun ajan (Russo ja muut, 2023; Doyle & McDowall, 2022; Smith & Kirby, 2021).

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen rakennetta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on jaettu kuuteen pääluokkaan. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitetta, tutkimuskysymyksiä sekä keskeisiä käsitteitä. Toisessa ja kolmannessa pääluvussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka käsittelee neurologista moninaisuutta työelämässä, neurodivergenttien asemaa työelämässä sekä osaamisen johtamisen keskeisiä periaatteita ja käytäntöjä. Lisäksi tarkastellaan, millaista neuroinklusiivinen osaamisen johtaminen voisi olla. Teoriaosuudessa tarkastellaan lisäksi psykologisen turvallisuuden teoriaa ja itseohjautuvuusteorian kolmea keskeistä psykologista perustarvetta: autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta sekä pohditaan niiden roolia osana neuromoninaisuutta ja osaamisen johtamista.

Neljännessä pääluvussa kuvataan tämän tutkimuksen metodologia. Luvussa esitellään ja perustellaan tutkielmaan valittu tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja aineiston analysointitavat sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä ratkaisuja. Laadullinen lähestymistapa ja puolistrukturoidut haastattelut tarjoavat syvällistä ymmärrystä neuromoninaisten työntekijöiden kokemuksista osaamisen johtamisesta. Viidennessä pääluvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset analyysistä tehdyn teemoittelun kautta. Kuudennessa eli viimeisessä pääluvussa kootaan tutkimuksen keskeiset havainnot ja peilataan niitä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi esitetään tutkimuksen tuottamaa tieteellistä ja käytännöllistä merkitystä, tutkimuksen rajoitteita, jatkotutkimusehdotuksia sekä käytännön suosituksia työelämälle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sekä teoreettista ymmärrystä että käytännönläheisiä näkökulmia siihen, miten neurologinen moninaisuus voidaan huomioida osaamisen johtamisessa organisaatioissa. Tutkimuksen rakenne etenee johdonmukaisesti teoreettisista lähtökohdista tutkimuksen toteutukseen ja empiirisiin havaintoihin päättyen pohdintaan, joka tarjoaa organisaatioille suuntaviivoja yhdenvertaisempien osaamisen johtamisen käytäntöjen kehittämiseen.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

2 Neurologinen moninaisuus työelämässä

Viime vuosikymmenten pakotetut globaalit muutokset, kuten nopea globalisaatio, sosiokulttuuriset muutokset, väestörakenteen ja sukupolvien vaihtelu sekä teknologiset läpimurrot, ovat muokanneet työelämän tarkastelutapaa (Korovyakovskaya, 2024; Smith & Kirby, 2021, s. 5). Näissä olosuhteissa työnantajien on hyödynnettävä työvoiman moninaisuutta huomioimalla eri-ikäiset ja niin taustaltaan kuin työkyvyltään erilaiset työntekijät, mikä edellyttää ristiriitojen hallintaa sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamista (Bergbom ja muut, 2020, s. 60). Miten työelämä muuttuu, kun normaaliuden rajat eivät enää ole selkeitä? Moninaistuvan työelämän tarpeisiin vastaaminen edellyttää johtamista ja käytäntöjä, jotka rakentavat luottamusta, inklusiivisuutta ja yhdenvertaisuutta (Bergbom ja muut, 2020, s. 63). Organisaatioiden monimuotoisuusosaaminen on tulevaisuuden keskeinen menestystekijä, ja sen ohella korostuvat metataidot sekä geneerinen osaaminen eli taidot, joita teknologia ei kykene helposti korvaamaan työelämässä (Bergbom ja muut, 2020, s. 60-63).

Nyky-yhteiskunnassa käsitys siitä, kuka on "normaali" ja kuka on "epänormaali", on tulkinanvarainen, sillä epänormaaliksi koettu määrittyy usein sen kautta, mitä pidetään normaalina (Ratten, 2025). Käsitys erilaisuudesta on kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentunut, ja se vaikuttaa siihen, miten työelämässä ymmärretään ihmisten välisiä eroja. Moraalisesti monimuotoisuutta perustellaan usein sillä, että se on vain oikea tapa toimia (Ratten, 2025). Monimuotoisuus organisaatioissa tarjoaa sekä mahdollisuuksia että haasteita. Sen huomioiminen eri kokoisissa organisaatioissa on lisännyt tarvetta kehittää sellaisia käytäntöjä, jotka tukevat monimuotoisuuden hallintaa (Korovyakovskaya, 2024). Ratten (2025) havaitsi tarkastellessaan neurodiversiteettiä osana yhteiskunnallista monimuotoisuutta, että on aina huomioitava se konteksti, jossa normaaliutta määritellään. Yhtä oikeaa tapaa olla ei ole olemassa, vaan erilaisuus on osa ihmisyyden normaalia vaihtelua (Honeybourne, 2019, s. 14). Organisaatioiden menestyminen nykyajan työelämässä edellyttää monimuotoisuuden huomioimista ja erilaisuuden

ymmärtäminen voimavarana tukee sekä organisaatioiden että koko yhteiskunnan kehitystä (Ratten, 2025).

Viime vuosina keskustelu moninaisuudesta on laajentunut ihmisten fyysisistä ja kulttuurisista eroista myös neurologisiin eroihin. Neurodiversiteetti (*engl. neurodiversity*) tarkoittaa, että ihmisten neurologinen kehitys ja tiedonkäsittely vaihtelevat luonnollisesti ja nämä erot ovat osa ihmisyyden normaalia kirjoa eivätkä poikkeamia (Hutson & Hutson, 2023). Hutson ja Hutson (2023) rinnastavat neurodiversiteetin biodiversiteettiin. Kuten biodiversiteetti ylläpitää ekosysteemin tasapainoa, myös neurologinen moninaisuus tukee yhteiskunnan hyvinvointia ja toimivuutta (Doyle, 2020). Arviolta 15–20 prosenttia koko maailman väestöstä kuuluu neurodivergentteihin ja määrä on vain lisääntymässä, mikä korostaa tarvetta tunnistaa heidän moninaiset tarpeensa ja vahvuutensa työelämässä (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024; Hutson & Hutson, 2023). Khan ja muut (2023) korostavat, että neuromoninaisuus on jäänyt johtamisen ja organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa vielä vähälle huomiolle. Se on kuitenkin nousemassa keskeiseksi organisaatioissa, jotka tavoittelevat osallistavampia sekä innovatiivisempia työympäristöjä (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Vaikka neuromoninaisuuden tutkimus on toistaiseksi vähäisempää kuin muiden vähemmistöryhmien kohdalla, sen merkitys monimuotoisuuden johtamisessa on jo nyt huomattava (Ratten, 2025).

Neurologisen moninaisuuden merkityksen ymmärtäminen organisaatioissa edellyttää ensin käsitteen määritelmän ja sen teoreettisten lähtökohtien tarkastelua. Käsitettä ja viitekehyksiä tarkastellaan luvussa 2.1. Lisäksi luvussa käsitellään neurologisen moninaisuuden eri muotoja sekä siihen liittyviä lainsäädännöllisiä ja eettisiä periaatteita. Luvussa 2.2 tarkastellaan neurodivergenttien asemaa työelämässä sekä heidän mahdollisuuksiaan ja kohtaamiaan haasteita. Lopuksi tarkastellaan vielä psykologisen turvallisuuden merkitystä työyhteisössä sekä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion (DEI) roolia.

2.1 Käsite ja viitekehykset

Termi *neurodiversiteetti* (engl. *neurodiversity*) liitetään usein australialaisen sosiologin Judith Singerin autismia käsittelevään tutkimukseen 1990-luvun lopulla (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Dwyer (2022) tunnistaa sekä Judith Singerin että Harvey Blumen merkittävän vaikutuksen neurodiversiteettikäsitteen kehitykseen, vaikka varhaisimmat kuvaukset olivat vielä varsin jäsentymättömiä. Käsitteen alkuperästä on kuitenkin useampia näkemyksiä. Botha ja muut (2024) kansainväliseen neurodiversiteetin tutkimusryhmään kuuluvista tutkijoista painottavat, että neurodiversiteettikäsitteen taustalla on autististen aktivistiyhteisöjen kollektiivinen vaikutus eikä sen synty ollut vain yhden henkilön aikaansaannos. Käsitteen arvo rakentuu ennen kaikkea siitä, miten neurodiversiteettiä pystytään hyödyntämään ja edistämään tämän päivän työelämässä. Tässä tutkimuksessa neurodiversiteetti, neurologinen moninaisuus ja neuromonimuotoisuus ymmärretään toistensa synonyymeiksi.

Neurodiversiteetin käsite on monitahoinen ja sen täsmällinen määrittely on haastavaa useiden rinnakkaisten määritelmien vuoksi (Dwyer, 2022). Ihmisten yksilöllisyyden tunnustamisesta huolimatta usein oletetaan, että aivojen toiminta olisi yhteneväistä yksilöstä riippumatta (Honeybourne, 2019, s. 14). Neurodiversiteetti on käsite, joka tunnistaa ja arvostaa aivojen sekä mielen toimintojen moninaisuutta ja korostaa luontaisia eroja ihmisten ajattelussa, oppimisessa sekä tiedonkäsittelyssä (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Neurodiversiteetti voidaan nähdä keinona tarkastella tätä moninaisuutta vaihtoehtoisista näkökulmista (Ratten, 2025). Se ajatellaan jatkumona aiemmille nimityksille, kuten oppimisvaikeuksille, neurokehityksellisille häiriöille sekä näkymättömille toimintarajoitteille (Doyle & McDowall, 2022). Tieteellisessä tarkastelussa neurodiversiteetin käsite näyttäytyy työelämässä edelleen jäsentymättömänä, sillä päällekkäiset oirekuvaukset ja rajalliset käytännön sovellukset hämärtävät sen käytännön merkitystä (Ratten, 2025; Doyle, 2020).

Henkilöihin viitattaessa hyödynnetään useita rinnakkaisia termejä, sillä yksimielisyyttä sopivimmasta termistä ei ole muodostunut (Doyle, 2020). Englanninkieliset käsitteet *neurodivergent*, *neurodifferent* ja *neurodiverse* toimivat synonyymeinä, ja suomen kielessä vastineita ovat *neurodivergentti*, *neuroerilainen* ja *neuromoninainen*. Niitä käytetään henkilöistä, joiden neurologiset toiminnot poikkeavat valtaväestöstä eli neurotyypillisistä (Ratten, 2025). Doyle (2020) esittelee lisäksi yleistermin *neurominorities* (suom. *neurovähemmistöt*), joka on sekä neutraali että tilastollisesti täsmällinen. Terminologian tarkkuus on keskeistä, sillä se liittyy yksilön identiteettiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin, minkä vuoksi on tärkeää kysyä henkilöiden omaa mieltymystä oikean termin käyttöön (Ratten, 2025). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä neurodivergentti tai neuromoninainen viitattaessa henkilöön, jonka neurologinen toiminta poikkeaa valtaväestöstä. Käsitteiden määrittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan neurodiversiteetin tutkimuksessa käytettyjä lähestymistapoja.

2.1.1 Lähestymistavat

Neurodiversiteetin käsitteen määrittelyn lisäksi yhtä kiistanalaista on se, mitä pidetään oikeana lähestymistapana (Dwyer, 2022). Lääketieteellinen malli määrittelee fyysiset ja kognitiiviset erot vammoiksi eli yksilön toiminnallisiksi rajoitteiksi, jotka tulisi korjata, jotta yksilöt sopeutuvat vallitseviin normeihin ja odotuksiin (Dwyer, 2022; Honeybourne, 2019, s. 14-15). Psykologinen malli tarkastelee neurodiversiteettiä yksilön sisäisenä kognitiivisena vaihteluna eli erona vahvuuksien ja heikkouksien välillä, ei sairautena tai poikkeavuutena (Doyle, 2020). Sosiaalinen malli toimii ikään kuin lääketieteellisen mallin vastakohtana, sillä siinä rajoitteiden katsotaan syntyvän kokonaan yhteiskunnan rakenteista ja asenteista, ei yksilöstä itsestään (Dwyer, 2022). Tätä kohtaan on kuitenkin osoitettu kritiikkiä, sillä siinä korostetaan rajoitteiden syntyvän vain sosiaalisista tekijöistä (Honeybourne, 2019, s. 15). Lääketieteelliselle mallille on ehdotettu korvaavaa vaihtoehtoa neurodiversiteettilähestymistavoista: ne korostavat mielen ja aivojen monimuotoisuuden arvostamista, kun taas lääketieteellinen malli käyttää

neurodivergenteistä yksilöistä leimaavia termejä, kuten häiriö tai rajoittunut (Dwyer, 2022).

Sosiaalinen malli ja neurodiversiteetin lähestymistavat asettuvat lääketieteellistä mallia vastaan, mutta niiden välinen epäselvä suhde on kiihdyttänyt keskustelua käsitteen sisällöstä: osa tutkijoista pitää neurodiversiteetin lähestymistapoja sosiaalisen mallin jatkeena, kun taas toiset erillisinä (Dwyer, 2022). Työelämässä tarvitaan näyttöön perustuvia käytäntöjä neurodivergenttien tukemiseksi, mutta perinteinen diagnosoikeskeisyys voi rajoittaa heidän vahvuuksiensa hyödyntämistä (Doyle & McDowall, 2022). Muutos lääketieteellisestä sosiaalisesta malliin herättää ristiriitoja, sillä osa kokee diagnosoimisen voimauttavana ja tukea mahdollistavana, kun taas toiset pitävät sitä rajoittavana tai leimaavana (Smith & Kirby, 2021, s. 43). Neurodiversiteetin huomioiminen vaatii tasapainottelua sekä lääketieteellisen että sosiaalisen mallin välillä (Doyle & McDowall, 2022). Yhdeksi ratkaisuksi on esitetty sosiaalis-relaationaalinen malli, joka keskittyy yksilön ja ympäristön väliseen suhteeseen (Dwyer, 2022).

Keskustelu on siirtymässä kohti laajempaa biopsykososiaalista mallia. Doyle (2020) esittelee tutkimuksessaan biopsykososiaalisen mallin, jonka mukaan neurodiversiteetti heijastaa yksilön kognitiivisten vahvuuksien ja heikkouksien vaihtelua. Siinä ajatellaan, että vamma syntyy ympäristön rakenteiden vuoksi, jolloin tukitoimet kohdistuvat ensisijaisesti yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden parantamiseen eikä pelkästään diagnosiin tai ympäristöön. Hutson ja Hutson (2023) korostavat mallin merkitystä, sillä se tarkastelee biologisia, psykologisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tekijöitä kokonaisuutena sen sijaan, että keskityttäisiin vain yksittäisiin osa-alueisiin. Biopsykososiaalinen lähestymistapa mahdollistaa lääketieteellisen tuen tarjoamisen ja tarvittavien yhteiskunnallisten mukautusten tekemisen ilman, että ihmisten erilaisuutta pidetään sairautena (Doyle, 2020). Dwyer (2022) vertaa neurodiversiteettilähestymistapaa tieteelliseen paradigmaan: kummassakaan ei ole yksiselitteisiä sääntöjä tai periaatteita. Neurodiversiteetin lähestymistavat eivät rajaudu vain yksittäiseen malliin, vaan kyseenalaistavat sekä lääketieteellisen että sosiaalisen

mallin näkökulmaa ja suuntaavat kohti biopsykososiaalista kokonaisuutta. Seuraavaksi on hyödyllistä tarkastella neurologisen moninaisuuden eri muotoja ja lyhyesti sitä, miten ne voivat ilmetä käytännössä.

2.1.2 Neurologisen moninaisuuden eri muodot

Ei ole olemassa yhtä yleispätevää tapaa havainnoida, toimia tai käsitellä tietoa. Edelleen kuitenkin virheellisesti oletamme, että muut kokevat maailman samoin kuin me itse. Tämä voi johtaa siihen, ettei tunnisteta yksilöiden merkittävästi erilaisia tapoja aistia ja prosessoida ympäristöään (Smith & Kirby, 2021, s. 3). Neurokognitiivisilta toiminnoiltaan valtaväestöstä poikkeavilla henkilöillä voi esiintyä diagnooseja, kuten tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriö (ADHD), autismi, dysleksia eli lukihäiriö tai dyspraksia eli motoristen toimintojen koordinaatiohäiriö (Honeybourne, 2019, s. 17). Doyle (2020) luokittelee tutkimuksessaan nämä neljä keskeisimmiksi neurologisen moninaisuuden ryhmiksi. Neurodivergentit muodostavat heterogeenisen ryhmän, jossa yksilöiden kyvyt ja osaaminen vaihtelevat huomattavasti (Russo ja muut, 2023). Henkilöitä ei tulisi luokitella kykyjen tai ominaisuuksien perusteella tarkkarajaisiin yksinkertaisiin laatikoihin (Smith & Kirby, 2021, s. 24). Neurologisen moninaisuuden ilmeneminen vaihtelee oireiden ja niiden voimakkuuden mukaan: osa tarvitsee jatkuvaa tukea, kun taas toiset toimivat hyvinkin itsenäisesti (Hennekam ja muut, 2025). Seuraavissa kappaleissa tarkastelu kohdistuu tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriöön sekä autismiin.

Neuromoninaisuuden yleisin muoto on tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriö eli ADHD (Hutson & Hutson, 2023). ADHD ilmenee useimmiten jatkuvana tarkkaamattomuutena, yliaktiivisuutena sekä impulsiivisuutena (Cortese ja muut, 2025). Vaikka ADHD voi toisinaan johtaa hallitsemattomaan käyttäytymiseen, siihen voi liittyä myös korostunutta luovuutta muihin verrattuna (Ratten, 2025). Keskeiset piirteet ovat havaittavissa esimerkiksi ajatusten harhailuna, epäolennaisista ärsykkeistä häiriintymisenä, unohteluna, rauhattomuutena, puheliaisuutena sekä harkitsemattomina tekoina tai

päätöksinä (Cortese ja muut, 2025). Työpaikalla ADHD voi näyttäytyä muun muassa levottomuutena, häiriöherkkyytenä ja nopeana kyllästymisenä erityisesti silloin, kun työ ei tarjoa riittävästi stimulaatiota. Lisäksi organisoinnin, ajanhallinnan ja muistamisen haasteet voivat heijastua projektien hallintaan ja työyhteisön vuorovaikutukseen (Honeybourne, 2019, s. 45).

Uusien diagnostisten kriteerien mukaan autismikirjo nähdään yhtenäisenä oirekokonaisuutena, sillä autististen yksilöiden piirteet vaihtelevat eri ominaisuuksien välillä (Lord ja muut, 2020). Autismikirjolle keskeisiä piirteitä ovat kommunikoinnin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen erityisyydet sekä taipumus rajoittuneisiin ja toistuviin käyttäytymismalleihin, jotka voivat vaikeuttaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa (Ratten, 2025; Hutson & Hutson, 2023). Autismikirjolle ominaiset piirteet näkyvät sanattomassa viestinnässä, sosiaalisten suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, rajoittuneissa kiinnostuksen kohteissa sekä aistihavaintojen erityisessä herkkyydessä ja merkityksellisyydessä (Lord ja muut, 2020). Työpaikalla autismi voi näyttäytyä esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen kuormittavuutena, haasteena siirtyä tehtävästä toiseen sekä tarpeena selkeisiin ja avoimiin pelisääntöihin työpaikalla (Honeybourne, 2019, s. 42). Yksilölliset erot siinä, miten autismikirjo vaikuttaa osallistumiseen yhteiskunnassa, ovat kuitenkin huomattavia, vaikka niitä usein kuvataan stereotyyppisesti toimintakykyä rajoittaviksi (Ratten, 2025). Autismikirjon yhteydessä esiintyy usein myös muita psykiatrisia ja neurologisia häiriöitä, kuten ADHD:ta, epilepsiaa, masennusta ja ahdistuneisuutta (Lord ja muut, 2020).

Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, miten neuromoninaisuutta koskevat lainsäädännölliset ja eettiset periaatteet muodostavat perustan neuromoninaisuuden huomioimiselle ja tukemiselle.

2.1.3 Lainsäädäntö ja eettiset periaatteet

2000-luvun alun jälkeen useat valtiot ovat ottaneet käyttöön lainsäädännön, joka perustuu YK:n vammaisten oikeuksia koskevan yleissopimuksen tavoitteisiin (Doyle, 2020). Sopimuksen tarkoituksena on turvata vammaisten henkilöiden yhdenvertaiset ihmisoikeudet ja perusvapaudet sekä edistää heidän ihmisarvonsa kunnioittamista (United Nations, 2006, art. 1). Suomi ratifioi sopimuksen vammaisten henkilöiden oikeuksista kesäkuussa 2016 (Laki vammaisten henkilöiden oikeuksista tehdyn yleissopimuksen ja sen valinnaisen pöytäkirjan voimaansaattamisesta, 373/2015). Doyle (2020) korostaa, että vammaisuus määrittyy toimintakyvyn rajoitusten, ei diagnoosin perusteella, minkä vuoksi myös neurodivergentit henkilöt voivat periaatteessa olla lain mukaan oikeutettuja mukautuksiin, jos heidän toimintakykynsä on olennaisesti rajoittunut. Suomessa tämä periaate on huomioitu myös vammaispalvelulaissa, joka sisältää erilaisia tukimuotoja ja palveluita vammaisten henkilöiden yhdenvertaisen osallistumisen edistämiseksi (Vammaispalvelulaki, 675/2023).

Lainsäädännön tavoitteena on edistää monimuotoisuutta ja ehkäistä syrjintää. Doyle ja McDowall (2022) toteavat, että useimmissa kehittyneissä maissa neurodivergentit henkilöt luokitellaan vammaisiksi, mikä antaa heille lain suojan syrjintää vastaan sekä helpottaa esteiden poistamista työelämässä. He mainitsevat esimerkkeinä tästä Yhdistyneen kuningaskunnan Equality Act (2010) ja Yhdysvaltojen Americans With Disabilities Act (2008). Suomessa yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) turvaa yksilöitä syrjinnältä muun muassa terveydentilan tai vammaisuuden perusteella, velvoittaa työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta ja edellyttää kohtuullisten mukautusten toteuttamista.

Eettiset periaatteet ovat olleet keskeisessä asemassa kansainvälisten normien muodostumisessa, kuten vuoden 2006 YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskeva yleissopimus ja kestävän kehityksen tavoite 8 osoittavat (Krzeminska ja muut, 2019). Työsyrjintää koskeva lainsäädäntö, joka velvoittaa työnantajia tekemään kohtuullisia

mukautuksia, on laajentanut vammaisuutta ja työllisyyttä koskevan tarkastelun monialaiseksi yhteiskunnalliseksi kysymykseksi (Krzeminska ja muut, 2019). Vaikka lainsäädäntö on merkittävää, se ei kuitenkaan yksinään takaa neurodivergenttien menestystä työelämässä. Tarvitaan käytäntöjä, jotka perustuvat tutkimustietoon ja keskittyvät yksilöiden vahvuuksiin diagnoosien painottamisen sijaan (Doyle & McDowall, 2022).

Aiemmin neurodivergentit henkilöt määriteltiin kehitysvammaisiksi, mutta neuromoninaisuutta ei ole tarkoituksenmukaista rinnastaa vammaisuuteen (Ratten, 2025; Doyle, 2020). Vaikka lainsäädäntö tarjoaa muodollista suojaa, neurodivergentit kohtaavat yhä toistuvasti sekä sosiaalista että ammatillista syrjäytymistä (Doyle, 2020). Rosan ja Buccon (2025) mukaan neurologinen moninaisuus tulisi sisällyttää organisaation strategioihin ja käytäntöihin, koska sen huomioiminen syventää ymmärrystä ihmisyyden monimuotoisuudesta ja edistää inklusiivista työelämää. Neurodiversiteettiä on pitkään pidetty häiriönä, vaikka neurodivergentit henkilöt omaavat usein arvokkaita ja harvinaisia taitoja, joita organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen (Austin ja muut, 2025). Tämä näkökulma korostaa tarvetta tarkastella, miten neurologinen moninaisuus ilmenee ja saa merkityksensä työelämän kontekstissa.

2.2 Neurodivergentit työelämässä

Kukin meistä näkee, ajattelee, toimii, aistii, liikkuu sekä käsittelee asioita eri tavoin kuin muut, ja tämä monimuotoisuus heijastuu väistämättä myös työelämään (Smith & Kirby, 2021, s. 2). Tuen puute ja riittämätön ymmärrys organisaatiossa ilmenevät usein neurodivergenttien alityöllistymisenä (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Vaikeudet työllistymisessä heijastavat pitkälti samankaltaisia esteitä kuin muiden vähemmistöryhmien kohdalla (Krzeminska ja muut, 2019). Näihin kuuluvat Krzeminskan ja muiden (2019) mukaan esimerkiksi esihenkilöiden ja kollegoiden kielteiset asenteet sekä stereotyyppiset käsitykset, jotka estävät yksilöiden mahdollisuuksia hankkia

työkokemusta ja toisaalta kehittää ammatillista osaamistaan. Työllistymisen haasteiden lisäksi osa kokee joko suoraa tai epäsuoraa syrjintää työpaikallaan (Honeybourne, 2019, s. 24). Hutson ja Hutson (2023) korostavat, että neurodivergenttien panos on työpaikalla arvokasta, mutta toisinaan erilaisuus johtaa siihen, että ympäristö tulkitsee käytöstä ja toimintatapoja väärin. Monelle neurodivergentille oman itsensä piilottaminen eli erityispiirteiden maskaaminen on helpompaa kuin mahdollisten kielteisten vaikutusten kohtaaminen (Hutson & Hutson, 2023). Neurodivergentit suojautuvat erilaisilta sosiaalisilta ja ammatillisilta riskeiltä maskaamalla (Pryke-Hobbes ja muut, 2023).

Urakehityksestä on tullut epälineaarista ja työvoimapula jatkaa kasvamistaan, joten neurodivergenttejä työntekijöitä ei voida enää jättää työelämän ulkopuolelle (Hutson & Hutson, 2023). Ammatillinen menestyminen edellyttää työntekijän ja esihenkilön keskinäistä ymmärrystä, mikä on keskeistä sujuvan yhteistyön saavuttamisessa sekä väärinymmärrysten minimoimisessa (Illingworth ja Hiddlestone-Mumford, 2025). Ratten (2025) korostaa, miten neurodivergentit työntekijät voivat edistää organisaatioiden menestystä rehellisyydellään, aitoudellaan ja luotettavuudellaan. On oleellista tunnistaa heidän oppimishaasteensa, mutta samalla arvostaa heidän innovatiivisuuttaan, jotta he kykenisivät menestymään työssään ja tuntemaan itsensä arvostetuiksi (Ratten, 2025). Seuraavaksi tarkastelu syvenee neurologisen moninaisuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja sen kohtaamiin haasteisiin työelämässä.

2.2.1 Mahdollisuudet ja haasteet

Neurodivergenttien työntekijöiden kuuluminen organisaatioihin on tutkimusten perusteella vähentänyt virheitä, lisännyt tuottavuutta sekä parantanut tuotteiden ja palveluiden laatua (Hutson & Hutson, 2023). Austin ja muut (2025) totesivat, että neurodivergentit työntekijät menestyvät työssään usein juuri neurologisten erojen ansiosta, eivätkä niistä huolimatta. Yksilöt tuovat organisaatioon merkittävää älyllistä panosta, innovointikykyä ja omistautumista erottautumalla erityisesti poikkeuksellisella

tarkkuudella sekä prosessikeskeisessä työskentelyssä (Hutson & Hutson, 2023; Krzeminska ja muut, 2019). Honeybourne (2019, s. 25) nostaa lisäksi esiin lisääntyntä luovuutta, sillä neurodivergentit pystyvät tarkastelemaan ja ratkaisemaan ongelmia poikkeavista näkökulmista. Krzeminska ja muut (2019) tunnistavat tärkeäksi eduksi sen, että oletetut rajoitteet eivät useinkaan heikennä työntekijöiden suorituskykyä, vaan monet menestyvät tehtävissään erinomaisesti. Monessa yrityksessä on havaittu, että neurologisen moninaisuuden aito huomioiminen parantaa työnantajamielikuvaa, lisää innovaatio- ja kehityskykyä sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja siten koko organisaation kilpailuetua (Russo ja muut, 2023).

Haasteita syntyy kuitenkin siitä, että työelämän rakenteet ja käytännöt perustuvat usein neurotyypillisen työntekijän oletukseen. Tällöin neurodivergentit työntekijät asetetaan epäedulliseen asemaan, kun heidän ajattelu- ja toimintatapojaan ei tunnusteta, ymmärretä tai tueta riittävästi (Honeybourne, 2019, s. 27). Heidän uramahdollisuuksiaan rajoittavat esimerkiksi riittämätön tuki työpaikoilla, esihenkilöiden puutteellinen koulutus tai käsitys siitä, ettei neurodivergenttien osaaminen vastaa yrityksen tarpeita (Hutson & Hutson, 2023). Tämän seurauksena heidän osaamistaan ei aina kyetä tunnistamaan tai hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti eri työtehtävissä. Neuromoninaiset kohtaavat työelämässä edelleen vuorovaikutukseen ja sosiaalisten vihjeiden tulkintaan liittyviä haasteita, jotka voivat heikentää heidän työllistymis- ja urakehitysmahdollisuuksiaan (Russo ja muut, 2023). Työympäristön fyysiset tekijät muodostuvat usein merkittäviksi haasteiksi, sillä aistiyliherkkyydet korostuvat avoimissa tiloissa, joissa on voimakasta valaistusta, melua tai yhteisiä työpisteitä (Russo ja muut, 2023).

Yksilöllinen lähestymistapa on välttämätön, sillä diagnoosi ei yksin määritä työntekijän tarpeita (Honeybourne, 2019, s. 48). Monet neurodivergentit työntekijät kohtaavat kuitenkin samankaltaisia haasteita, kuten vaikeuksia työmuistissa, käsittelynopeudessa, toiminnanohjauksessa ja viestinnässä. Nämä haasteet voivat näkyä sekä työssä suoriutumisen että työyhteisön ihmissuhteissa (Honeybourne, 2019, s. 49).

Neurologisen moninaisuuden omaksuminen haastaa perinteisen jaottelun vahvuuksiin ja haasteisiin: kyvykkyydet eivät ole pysyviä ominaisuuksia, vaan ne muotoutuvat ja kehittyvät ajan myötä vuorovaikutuksessa ympäristön, tuen ja työolosuhteiden kanssa (Smith & Kirby, 2021, s. 42). Koska mahdollisuudet ja haasteet ovat tiiviisti sidoksissa työyhteisön ilmapiiriin ja sen tarjoamaan tukeen, seuraavassa kappaleessa tarkastelu keskittyy psykologiseen turvallisuuteen, joka on keskeinen edellytys moninaisuuden toteutumiselle työelämässä.

2.2.2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Monimuotoisuutta arvostavien johtajien on huolehdittava myös psykologisen turvallisuuden kokonaisuudesta (Edmondson, 2019, s. 202). Neurodivergentit työntekijät voivat antaa merkittävän panoksensa organisaatioon, mikäli heidän vahvuutensa tunnustetaan ja heidän tarpeisiinsa tarjotaan tukevia ratkaisuja (Russo ja muut, 2023). Hutson ja Hutson (2023) korostavat, että organisaatioiden ensimmäinen ja keskeisin tarjottava tuki neurodivergenteille on luoda psykologisesti turvallinen ja avoin kulttuuri, jossa työntekijät voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja osallistua täysipainoisesti organisaation toimintaan. Jo Maslow'n (1943) tarvehierarkiateoriassa 1900-luvun puolivälissä turvallisuuden tarve liitettiin ennustettavan ja suojaavan ympäristön kokemukseen, mikä loi perustan psykologisen turvallisuuden käsitteelle.

Kahnin varhaisessa (1990) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden sitoutuminen työhön sekä kyky vetäytyä siitä riippuvat kolmesta psykologisesta tekijästä: merkityksellisyydestä, turvallisuudesta ja saatavuudesta. Psykologinen merkityksellisyys tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hänen työroolinsa ja työtehtävänsä ovat arvokkaita, mielekkäitä ja tuottavat vastinetta hänen panokselleen. Psykologinen turvallisuus viittaa olosuhteisiin, joissa yksilöllä on mahdollisuus ilmaista itseään ja osallistua toimintaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista asemalleen tai omalle minäkuvalleen. Psykologinen saatavuus viittaa työntekijän käytettävissä oleviin fyysisiin,

emotionaalisiin ja kognitiivisiin resursseihin, jotka mahdollistavat työntekijän paneutumisen työrooliin eri tilanteissa. Näiden kolmen psykologisen ehdon avulla Kahn (1990) jäsentää niitä olosuhteita, joissa työntekijät sitoutuvat työrooliinsa kokonaisvaltaisesti ja toisaalta tilanteita, joissa he vetäytyvät siitä.

Turvallisuutta edistäviksi tekijöiksi Kahn (1990) nostaa erityisesti ihmissuhteet, ryhmän ja sen välisen dynamiikan, johtamistyylin ja -prosessit sekä organisaatiossa vallitsevat normit. Edmondson (1999) laajensi psykologisen turvallisuuden käsitteen tiimitasolle osoittaen, että psykologinen turvallisuus ja turvallinen ilmapiiri mahdollistavat sekä riskinoton ihmissuhteissa että oppimiskäyttäytymisen ilman pelkoa sosiaalisista seurauksista. Tämä turvallisuuden perusta toimii edellytyksenä työyhteisöissä erityisesti neurodivergenttien työntekijöiden kanssa työskennellessä (Hutson & Hutson, 2023). Psykologinen turvallisuus ilmenee tiimin keskinäisenä luottamuksena ja kunnioituksena, mikä mahdollistaa kokemusten, ajatusten ja tunteiden avoimen ilmaisen ilman pelkoa rangaistuksesta, arvostelusta tai syrjinnästä (Hutson & Hutson, 2023; Edmondson, 1999).

Psykologisen turvallisuuden mahdollistajana johtamisella on keskeinen rooli, sillä kyseessä ei ole pelkästään yksilöllinen ominaisuus, vaan organisaatiotasoinen ilmiö (Edmondson, 2019, s. 13). Edelleen osa johtajista uskoo pelon voimaan motivoida työntekijöitään, mutta pelko toimii oppimisen esteenä, sillä työntekijät eivät pysty suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, jos he kokevat uhkaa (Edmondson, 2019, s. 14). Kahn (1990) nostaa tutkimuksessaan esiin luotettavien ihmissuhteiden sekä tukevan, joustavan ja selkeän johtamistyylin merkityksen. Edmondson (2019, s. 159) esittelee johtajille työkalupakin psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi, jossa keskeisiä elementtejä ovat turvallisen ilmapiirin luominen, osallistumisen rohkaiseminen sekä sosiaalisiin riskeihin reagoiminen. Psykologinen turvallisuus tukee työtyytyväisyyttä ja muokkaa olennaisesti sitä, miten työntekijät oppivat, jakavat tietoa, pyytävät apua ja kokeilevat uusia toimintatapoja (Edmondson, 2019, s. 14).

Psykologisesti turvallinen työyhteisö ja avoimuutta tukeva johtaminen edesauttavat sekä parempaa hyvinvointia että suorituskykyä (Austin ja muut, 2025). Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turvallisuus sisältää ihmisten välisen luottamuksen, mutta ennen kaikkea ilmapiirin, jossa kukin voi olla oma itsensä. Rohkeasti monimuotoisuutta edistävä organisaatio vahvistaa samalla osallisuutta ja inklusiota. On tärkeää huomioida, että yksinomaan psykologiseen turvallisuuteen keskittyminen ei riitä työelämän monimuotoisuuden ja inklusion strategiseksi rakentamiseksi, vaan näiden tavoitteiden on edettävä rinnakkain (Edmondson, 2019, s. 201). Mikään tuki tai mukautus ei ole hyödynnettävissä kaikille, joten neurodivergenttien työntekijöiden tuki tulisi räätälöidä yksilöllisesti työtilojen, olosuhteiden, viestinnän ja johtamisen näkökulmasta (Russo ja muut, 2023). Yksilöllinen näkökulma ja psykologinen turvallisuus muodostavat perustan työyhteisölle, jossa monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio (DEI) voivat toteutua. Seuraavaksi tarkastellaan näiden periaatteiden merkitystä työelämässä.

2.2.3 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio (DEI)

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio (engl. *diversity, equity, inclusion*) viittaavat organisaatioiden pyrkimykseen edistää eritaustaisten henkilöiden yhdenvertaista kohtelua ja osallistumisen mahdollisuuksia (Rosa & Bucco, 2025). Monimuotoisuudella tarkoitetaan yksilöiden ainutlaatuisuutta ja eroja ominaisuuksissa, kuten etnisessä alkuperässä, sukupuolella, iässä tai rodussa (Smith & Kirby, 2021, s. 222). Kognitiivinen monimuotoisuus sisältää eroavaisuuksia ihmisten ajattelussa, toiminnassa ja viestinnässä (Smith & Kirby, 2021, s. 222). Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että jokaiselle yksilölle tarjotaan tarvittavaa tukea, jotta heillä olisi samanlaiset mahdollisuudet kuin muilla (Smith & Kirby, 2021, s. 222). Inklusiolla viitataan siihen, että pelkkä monimuotoisuus ei riitä, vaan on huomioitava ja arvostettava monimuotoisten yksilöiden potentiaalista panosta (Levi & Fried, 2025). Levin ja Friedin (2025) tutkimuksessa nousee esiin, että monimuotoisuusjohtaminen on ollut osa organisaatioiden käytäntöjä jo yli neljän vuosikymmenen ajan ja sen rinnalle on

myöhemmin tuotu yhdenvertaisuuden sekä inklusion ulottuvuudet. Tavoitteena on varmistaa, että monimuotoisten työntekijöiden osaamista sekä osallistumismahdollisuuksia tunnistetaan ja hyödynnetään entistä paremmin.

Nykyisin esihenkilöt asettavat inklusiivisuuden yhä useammin etusijalle käytännöissään (Ratten, 2025). DEI-ohjelmien laajempi yleistyminen organisaatioissa kytkeytyy erityisesti yhteiskunnallisiin paineisiin, jotka painottavat monimuotoisuuden merkitystä työelämässä (Levi & Fried, 2025). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio eivät kuitenkaan ole vain yksittäisiä henkilöstökäytäntöjä, vaan ne tulisi sisällyttää osaksi koko organisaation strategiaa sekä keskeisiä liiketoiminnallisia tavoitteita (Roberson, 2025). Nämä teemat ovat monelle yritykselle nousseet strategisesti merkittäviksi osa-alueiksi. Roberson (2025) korostaa, että DEI:n sisällyttäminen strategiaan vahvistaa organisaatiokulttuuria ja tukee samalla sekä kestäväää muutosta että parempaa suorituskykyä. Ratten (2025) täydentää, että DEI edistää kilpailukykyä ja on lisäksi eettisesti perusteltua. Monimuotoisuus on perinteisesti ymmärretty ihmisten välisten eroavaisuuksien, kuten iän tai sukupuolen, kautta, mutta tarvetta on myös uusille kategorioille, kuten neuromoninaisuudelle (Ratten, 2025).

Tässä pääluvussa tarkastellut teemat korostavat yksilöllisten vahvuuksien ja tarpeiden merkitystä koko organisaation menestykselle. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa neurodivergenttien työntekijöiden kykyjen hyödyntämisen sekä heidän täysipainoisen osallistumisensa organisaatioon. Näin muodostuu vahva perusta osaamisen johtamisen tarkastelulle, jossa keskeistä on tunnistaa, kehittää ja hyödyntää jokaisen työntekijän osaamista sekä huomioida kunkin yksilölliset vahvuudet ja erityistarpeet.

3 Osaamisen johtaminen organisaatioissa

Työelämän tulevaisuus rakentuu ennen kaikkea ihmisistä (Shafaei & Nejati, 2024). Työelämän jatkuva muutos, teknologinen kehitys, kestävyys siirtymä sekä vaihtuvat osaamistarpeet luovat vaatimuksen joustavalle ja jatkuvasti päivittyvälle osaamiselle (Dufva ja muut, 2026; Dufva & Rekola, 2023; Väänänen ja muut, 2020, s. 11). Oppimisen, luovuuden ja taitojen merkitys kasvaa, työurat pitenevät ja osaamiseen kohdistuu jatkuvaa muutospainetta (Dufva & Rekola, 2023). Suomen osaamistaso vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten onnistuneesti monikriisin aikakauden haasteisiin pystytään vastaamaan ja kehittämään uusia ratkaisuja tulevana vuosikymmenenä (Dufva ja muut, 2026). Työelämän muutokset edellyttävät inhimillisen pääoman jatkuvaa karttumista koko elämän ajan (Dufva ja muut, 2026).

Osaaminen rakentuu yksilöiden ja työyhteisöjen taidoista, tiedoista ja yhteisistä toimintakäytännöistä, ja sen ymmärtäminen edellyttää sekä osaamisen soveltamista että taitoja tuoda osaaminen käytäntöön (Wright ja muut, 2001). Pidentyvät työurat, digitalisaatio ja tekoäly edellyttävät sekä muodollisen koulutuksen että epämuodollisen oppimisen yhteisvaikutusta, sillä työelämässä vaadittavat osaamiset muuttuvat jatkuvasti (Dufva ja muut, 2026). Vaikka vastuu inhimillisen pääoman kehittämisestä jakautuu yhteisesti työnantajille ja työntekijöille, organisaatioille sen vahvistaminen näyttäytyy merkittävänä strategisena investointina (Dachner ja muut, 2021). Organisaation kilpailuetua ei rakenneta ainoastaan pätevistä työntekijöistä, vaan siitä, että osaaminen hallitaan ja hyödynnetään paremmin kuin kilpailijoilla (Medina & Medina, 2015).

Globalisaation ja kilpailuedun tavoittelun myötä organisaatioiden tarve jäsentää, hyödyntää ja kehittää osaamista on kasvanut (Nayebpour & Sehhat, 2024). Opetushallituksen (2019) raportissa analysoitiin osaamisen tulevaa merkitystä ja keskeisiä osaamisalueita vuodelle 2035. Raportissa henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen nousivat TOP 15 -osaamislistan keskivaiheille, mikä korostaa

elinikäisen oppimisen merkitystä ja organisaatioiden vastuuta systemaattisesta osaamisen johtamisesta sekä yksilöiden osaamisen jatkuvasta uudistamisesta (Opetushallitus, 2019, s. 33). Tulevaisuuden osaamistarpeissa korostuvat erityisesti muutoksen hallintaa edistävät osaamiset, kuten itseohjautuvuus, tiedon arviointitaidot, oppimiskyky sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen (Opetushallitus, 2019, s. 41). Nopeatempoisissa toimintaympäristöissä organisaatiot hyötyvät henkilöstöstä, joka kykenee yhdistämään ammattitaidon, sopeutumiskyvyn, oppimishalun ja tehokkaan vuorovaikutuksen (Rodriguez ja muut, 2002). Henkilöstö on yksi harvoista resursseista, jotka säilyttävät arvonsa ajan myötä ja joiden osaamista voidaan hyödyntää erilaisissa teknologioissa, tuotteissa ja markkinoilla (Ordóñez de Pablos ja muut, 2008).

Osaamisen ja itsensä jatkuva kehittäminen ovat 2030-luvun suomalaisen työelämän keskeiset menestystekijät sekä samalla ratkaisevat tekijät niin organisaatioiden toimintakyvyn kuin kilpailuedunkin varmistamisessa (Väänänen ja muut, 2020, s. 27-30). Keskustelu elinikäisestä oppimisesta ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä on ollut keskeistä jo pitkään ja sen merkitys tulee vain kasvamaan entisestään (Dufva & Rekola, 2023). Jos työntekijän osaamista ei päivitetä ja tueta, työntekijän työllistymiskyky ja hyvinvointi heikkenevät; siksi organisaatioiden on varattava aikaa ja resursseja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen kaikille työntekijöille, myös niille, jotka tarvitsevat enemmän tukea (Väänänen ja muut, 2020, s. 25). Sitran megatrendin mukaan seuraavan vuosikymmenen aikana jatkuvaa oppimista on vahvistettava merkittävästi jokaisen suomalaisen arjessa (Dufva ja muut, 2026).

Jotta osaamisen johtamisen merkitystä voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, on tarpeen tarkastella sekä käsitteen teoreettisia lähtökohtia että sen käytännön sovelluksia organisaatioissa. Luvussa 3.1 käsitellään osaamisen johtamisen keskeisiä periaatteita, teoreettisia viitekehyksiä ja erityisesti itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory, SDT) merkitystä osaamisen johtamisessa. Luvussa 3.2 tarkastellaan käytännön osaamisen johtamisen prosesseja organisaatioissa ja lopuksi luvussa 3.3 yhdistetään

neurodiversiteetin näkökulma osaamisen johtamiseen sekä tarkastellaan keinoja kohti neuroinklusiivisempaa osaamisen johtamista.

3.1 Käsite ja viitekehykset

Osaaminen ymmärretään perinteisesti yksilön hallussa olevien tietojen, taitojen, asenteiden, uskomusten ja erilaisten kykyjen kokonaisuutena (Campion ja muut, 2011; Chen & Naquin, 2006; Rodriguez ja muut, 2002). Potnuru ja muut (2019) laajentavat tätä näkemystä sisällyttämällä osaamiseen myös substanssiosaamisen, käyttäytymistaidot, kognitiivisen prosessoinnin, persoonallisuuden piirteet, motiivit ja arvot sekä havainto- ja sensomotoriset kyvykkyydet. Salman ja muut (2020) jakavat yksilön osaamisen näkyvään tietoon, taitoon ja käyttäytymiseen sekä piileviin yksilön ominaisuuksiin, kuten piirteisiin, asenteisiin ja arvoihin. Näiden ulottuvuuksien yhteisvaikutus määrittää työssä syntyvän suoriutumisen, joka ilmenee sekä mitattavina että vaikeammin mitattavina tuloksina. Osaamisen monimuotoisuuden ymmärtäminen yksilötasolla on tärkeää, jotta organisaatiot voivat tunnistaa sekä hyödyntää erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia (Rodriguez ja muut, 2002). Organisaation osaaminen ja menestyminen edellyttävät sekä osaavien ja potentiaalisten työntekijöiden huolellista valintaa että organisaatiokulttuuria, joka mahdollistaa heidän parhaan suoriutumisensa (Rodriguez ja muut, 2002).

Työntekijöiden osaaminen muodostaa perustan, jonka varassa henkilöstöhallinnon ammattilaiset voivat edistää organisaation menestystä (Rodriguez ja muut, 2002). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation järjestelmällisiä toimia työntekijöiden osaamisen tunnistamiseksi, hallitsemiseksi, kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi (Salman ja muut, 2020). Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät käytännöt ovat merkittävä osa strategista johtamista sekä organisaation kestäväen kilpailuedun ja menestyksen rakentamista (Salman ja muut, 2020; Ordóñez de Pablos ja muut, 2008). Tehokkailla osaamisen ja henkilöstön johtamisen käytännöillä tuetaan osaajien houkuttelemista, kehittämistä ja pysyvyyttä sekä edistetään suorituskyykyä eri

organisaatiotasolla (Ordóñez de Pablos ja muut, 2008). Osaaminen on keskeinen edellytys organisaation selviytymiselle, tuottavuudelle ja jatkuvalla kehittymiselle, ja se perustuu organisaation kykyyn hyödyntää ydintaitoja luovasti sekä sisäisissä prosesseissa että ulkoisissa verkostoissa (Assensoh-Kodua, 2019; Rodriguez ja muut, 2002). Osaava henkilöstö edistää organisaation menestystä monin tavoin: se vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua, alentaa tuotantokustannuksia, lisää työntekijöiden suoriutumista ja innovaatioita sekä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista (Salman ja muut, 2020; Assensoh-Kodua, 2019; Ordóñez de Pablos ja muut, 2008). Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan osaamisen johtamisen lähestymistapoja.

3.1.1 Lähestymistavat

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella useiden teoreettisten viitekehysten kautta, jotka tarjoavat erilaisia näkökulmia yksilön ja organisaation osaamiseen. Kompetenssiperusteinen malli korostaa yksilön osaamista ja tarkastelee ensisijaisesti työn toteuttamisen tapoja ja prosesseja lopputulosten sijaan (Shippmann ja muut, 2000). McClelland (1973) kritisoi perinteisiä älykkyys- ja soveltuvuustestejä niiden puutteellisuudesta työssä menestymisen ennustamisessa ja painotti, että työntekijöiden arvioinnin tulisi perustua todellisiin kykyihin ja saavutuksiin työtehtävissä. Kompetenssipohjaisessa lähestymistavassa osaaminen määritellään suhteessa työtehtäviin ja organisaation tavoitteisiin, mikä mahdollistaa keskeisten osaamisten tunnistamisen ja yksilön suoriutumisen tukemisen (Wong, 2020; McClelland, 1973). Spencer ja Spencer (1993, luku 2) jakavat kompetenssit viiteen toisiaan täydentävään osa-alueeseen: motivaatio, persoonallisuuden piirteet, minäkuva, tieto ja taidot, jotka yhdessä selittävät, miten yksilön ominaisuudet ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat työssä suoriutumiseen.

Inhimillisen pääoman näkökulma tarkastelee, miten yksilön inhimillinen pääoma, kuten osaaminen, koulutus, kyvykkyydet ja kokemus, tuottaa arvoa sekä menestystä organisaatiolle (Becker, 1994, s. 11-12; Schultz, 1961, s. 8). Jo 1960-luvulla Schultz (1961, s. 16) korosti inhimillisen pääoman kasvun merkitystä koko talousjärjestelmän toiminnan kannalta. Nykyisin aineettoman talouden kasvu korostaa inhimillisen pääoman keskeistä roolia organisaatioiden pitkäjänteisessä arvonluonnissa (Hellström & Bhatia, 2025). Oppimiseen perustuva näkökulma laajentaa inhimillisen pääoman teoriaa tarkastelemalla, miten organisaatiot kehittävät osaamistaan arjen toiminnassa. Khanin (2019) mukaan osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään yksilön oppimisprosesseihin liittyvä kysymys, vaan siihen vaikuttavat myös organisaation valtarakenteet, johtamiskäytännöt ja resurssien kohdentaminen. Oppimisen mahdollisuudet rakentuvat sekä yksilöiden että organisaation rakenteiden ja päätöksenteon tasolla. Eri tyyppinen osaaminen edellyttää erilaisia oppimisprosesseja ja oppimisstrategioiden onnistuminen riippuu siitä, miten organisaatiot tukevat oppimista systemaattisesti (Khan, 2019).

Vahvuusperustainen lähestymistapa keskittyy yksilön vahvuuksien tunnistamiseen, edistämiseen ja hyödyntämiseen puutteiden ja heikkouksien sijaan (Advani & Mergenthaler, 2024). Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvuuksiin perustuvilla johtamisen järjestelmillä on huomattava potentiaali parantaa koko työyhteisön toimintaa (Kersten ja muut, 2025). Vahvuusperustaisen johtamisen keskeisenä päämääränä on edistää sekä henkilökohtaisten että organisaation tavoitteiden toteutumista hyödyntämällä omia vahvuuksia ja tukemalla työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä (Ding & Yu, 2020). Osaamisen johtamiseen liittyy lisäksi erilaisia motivaatioteorioita, jotka tarjoavat näkökulmia esimerkiksi siihen, miten yksilöiden oppimista, sitoutumista ja suoriutumista voidaan tukea. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin keskeistä motivaatioteoriaa, itseohjautuvuusteoriaa.

3.1.2 Itseohjautuvuusteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) on psykologinen motivaatioteoria, joka selittää, miten ihmisen motivaatio, hyvinvointi ja tehokas suoritus rakentuvat psykologisten perustarpeiden täyttymisen kautta (Deci ja muut, 2017). Van den Broeck ja muut (2016) painottavat, että psykologisten perustarpeiden toteutuminen vaihtelee yksilöittäin ja riippuu työympäristön tarjoamasta tuesta, mikä tekee SDT:stä hyödyllisen viitekehysten myös neurodivergenttien työntekijöiden kokemusten tarkasteluun. Teoria tarkastelee, miten kehittyvä yksilö tasapainottaa oman aktiivisen toimijuutensa sekä erilaiset sisäiset ja ulkoiset vaikutteet ja miten sosiaalinen ympäristö tukee tasapainoisten suhteiden kehittymistä sekä yksilön sisällä että ihmisten välillä (Deci & Ryan, 1991, s. 239). Deci ja muut (2017) sekä Deci ja Ryan (1991, s. 243) korostavat kolmen ensisijaisen psykologisen perustarpeen merkitystä ihmisen motivaation, hyvinvoinnin sekä suoriutumisen taustalla: autonomia antaa tunteen itseohjautuvuudesta, kompetenssi eli kyvykkyys tukee kokemusta omasta kyvykkyudestään ja yhteenkuuluvuus luo kokemuksen merkityksellisestä sosiaalisesta yhteydestään.

Autonomia tarkoittaa yksilön mahdollisuutta säädellä omaa toimintaa ja tehdä valintoja, jotka vastaavat hänen omia arvojaan ja kiinnostuksen kohteitaan (Deci & Ryan, 1991, s. 243). Autonomialla ei tarkoiteta täydellistä riippumattomuutta muiden odotuksista, vaan sitä, että henkilö kokee toimivansa omasta tahdostaan, vaikka hänen tekonsa vastaisivatkin muiden toiveita (Van den Broeck ja muut, 2016). Työelämässä autonomia vahvistuu, kun työympäristö, esihenkilö ja työn muotoilu tukevat työn merkityksellisyyttä, jolloin myös tyytyväisyys, hyvinvointi ja organisaation tehokkuus lisääntyvät (Rigby & Ryan, 2018; Deci ja muut, 2017).

Kyvykkyys tarve liittyy ihmisen luonnolliseen haluun tutkia ympäristöään, oppia uutta ja kohdata sopivan haastavia tehtäviä (Van den Broeck ja muut, 2016). Taitojen ja kyvykkyysien ylläpitäminen sekä niiden kehittäminen edellyttävät palautetta ja

ympäristöä, joka tarjoaa riittävää haastetta (Ryan & Deci, 2020). Työelämässä tämä tarkoittaa, että työntekijät haluavat hallita päivittäisissä tehtävissään tarvittavat resurssit, taidot ja asiantuntemuksen: heille on tärkeää saada mahdollisuus kehittää osaamistaan haasteiden ja uusien vastuutehtävien kautta, mikä tukee heidän ammatillista kasvuun ja sitoutumistaan työhön (Rigby & Ryan, 2018).

Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan psykologista perustarvetta tuntea itsensä merkitykselliseksi ja osaksi yhteisöä (Rigby & Ryan, 2018). Se merkitsee ihmisen halua muodostaa aitoja ja merkityksellisiä yhteyksiä toisiin, tuntea itsensä arvostetuksi ja huomioituksi sekä kokea kuuluvansa osaksi sosiaalista ympäristöä (Deci & Ryan, 1991, s. 243). Tämä toteutuu, kun työntekijä kokee saavansa arvostusta, kunnioitusta ja mahdollisuuden osallistua organisaation toimintaan kaikilla tasoilla (Rigby & Ryan, 2018). Ryan ja Deci (2002) korostavat, ettei tarve liity tietyn tavoitteen saavuttamiseen tai viralliseen asemaan, vaan kokemukseen siitä, että ihminen kokee olevansa osa turvallista ja merkityksellistä yhteisöä.

Sisäinen motivaatio on keskeinen motivaation muoto, sillä se saa alkunsa yksilön omasta kiinnostuksesta, nautinnosta ja halusta oppia ilman näkyviä ulkoisia palkkioita, pakkoa tai vaikutteita (Laguerre & Barnes-Farrell, 2025; Rigby & Ryan, 2018; Deci & Ryan, 1991, s. 240-241). Perustarpeiden tyydyttyminen vahvistaa sisäistä motivaatiota (Van den Broeck ja muut, 2016). Ulkoinen motivaatio ohjaa toimintaa ulkoisten kannustimien, kuten palkkioiden, sosiaalisen paineen tai rangaistuksen välttämisen kautta (Deci ja muut, 2017; Van den Broeck ja muut, 2016; Deci & Ryan, 1991, s. 253-254). Sisäinen motivaatio on yhteydessä esimerkiksi syvempään oppimiseen, lisääntyneisiin innovaatioihin sekä suurempaan uskollisuuteen ja luottamukseen, ja se vahvistuu työympäristöissä, jotka tarjoavat mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen (Rigby & Ryan, 2018).

Psykologisten perustarpeiden täyttymistä työelämässä edistävät muun muassa johtamiskäytännöt, tarkoituksenmukaiset palkitsemisratkaisut, työn muotoilu sekä

kokemus organisaation perustehtävästä (Rigby & Ryan, 2018). Johtajilla on merkittävä rooli siinä, että itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta täyttyvät työssä (Rigby & Ryan, 2018). Tarjoamalla kehittymistä tukevaa ohjausta ja autonomiaa, johtajat auttavat työntekijöitä ymmärtämään työnsä tarkoituksen, kehittämään työprosesseja sekä tunnistamaan omaa kehittymistään (Shafaei & Nejati, 2024). Perustarpeiden huomioiminen ja esihenkilön tuki vahvistavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota, lisäävät osaajien sitoutumista sekä edistävät työhyvinvointia ja kokemusta organisaatioon kuulumisesta (Rigby & Ryan, 2018). Neurodivergenttien työntekijöiden kohdalla näiden perustarpeiden täytyminen on usein sidoksissa erityisesti työympäristön sensitiivisyyteen sekä yksilölliseen tukeen (Hutson & Hutson, 2023).

Laguerren ja Barnes-Farrelin (2025) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että osaamista tukevat henkilöstökäytännöt, kuten jatkuva kehittäminen, tehtävien rikastaminen, koulutusmahdollisuudet, mentorointi ja urasuunnittelu, vaikuttavat positiivisesti kuhunkin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Henkilöstökäytännöt, jotka tukevat osaamista, eivät siis vain lisää työntekijöiden kyvykkyyden kokemusta, vaan vaikuttavat myös positiivisesti autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Toisaalta vain käytäntöjen olemassaolo ei riitä, vaan niiden toteutuksen laatu ja työntekijöiden kokemus käytännöistä ratkaisevat vaikutuksen (Laguerre & Barnes-Farrel, 2025). Hyvin toteutetut käytännöt lisäävät työn mielekkyyttä, sisäistä motivaatiota ja sitoutumista sekä tukevat ammatillista kasvua, työhyvinvointia ja jatkuvaa oppimista (Laguerre & Barnes-Farrel, 2025), mikä tekee niistä olennaisen osan osaamisen johtamista SDT:n viitekehyksessä. Psykologinen turvallisuus luo työympäristön, jossa työntekijät uskaltavat olla aidosti omia itsejään, tehdä merkityksellisiä valintoja ja ohjata omaa toimintaansa, mikä vahvistaa heidän kokemustaan autonomiasta, kyvykkyydestä ja työn merkityksellisyydestä (Shafaei & Nejati, 2024).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan osaamisen johtamisen käytännön prosesseja organisaatioissa, mukaan lukien osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen.

3.2 Käytännöt organisaatioissa

Elinikäisen oppimisen noustessa yhteiskunnalliseksi välttämättömyydeksi myös organisaatioiden on rakennettava vahva oppimiskulttuuri ja käytännöt sekä johdettava osaamista systemaattisesti (Dufva ja muut, 2026). Osaaminen nähdään sekä käytännön johtamistyössä että alan kirjallisuudessa organisaation menestyksen keskeisimpänä voimavarana, jonka avulla voidaan edistää kestävää kehitystä ja tuloksellista toimintaa (Salman ja muut, 2020). Hyvin suunniteltu ja ammattimaisesti toteutettu osaamiskehys auttaa organisaatiota tunnistamaan, kehittämään ja hyödyntämään työntekijöiden osaamista, mikä on ratkaisevaa henkilöstön kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiselle (Salman ja muut, 2020). Organisaation näkökulmasta inhimillisen pääoman muodostuminen ulottuu muodollisen koulutuksen lisäksi myös sosiaalisiin suhteisiin, työprosesseihin ja organisaatiokulttuuriin, ja sen vahvistaminen on nyt muuttuvassa työelämässä ajankohtaisempaa kuin koskaan (Islam & Amin, 2022; Dachner ja muut, 2021).

3.2.1 Osaamisen tunnistaminen

Osaamisen johtaminen kattaa sekä organisaation sisäisen osaamisen kartoittamisen että tarvittavien tietojen, taitojen ja kykyjen hankkimisen organisaation ulkopuolelta (Nayebpour & Sehhat, 2024). Johdon on osattava arvioida, millaisia taitoja organisaation sisällä tarvitaan ja mitkä taas tulisi hankkia ulkopuolisilta toimijoilta (Medina & Medina, 2017). Kompetensseihin painottuvissa henkilöstöjohtamisen järjestelmissä organisaatio keskittyy kartoittamaan ne kyvyt, jotka vaikuttavat merkittävästi työssä suoriutumiseen (De Vos ja muut, 2015). Työtehtävät ja vastuut kohdennetaan työntekijöille heidän todellisten taitojensa ja kykyjensä pohjalta sen sijaan, että ne määräytyisivät organisaation vakiintuneiden roolien tai tehtävänimikkeiden mukaan, kuten tehtäväperusteisissa järjestelmissä (De Vos ja muut, 2015).

On tärkeää tarkastella nykytilanteen lisäksi myös tulevaisuuden vaatimuksia osaamiselle (Campion ja muut, 2011). Osaamisen tunnistaminen edellyttää koko organisaatiolta sopivaa kulttuuria, johtamiskäytäntöjä ja työympäristöä (Assensoh-Kodua, 2019). Osaamismallit sisältävät tiedot, taidot ja valmiudet, joita henkilö tarvitsee menestyäkseen omassa tehtävässään, ammattialallaan tai organisaation yksikössä (Campion ja muut, 2011). Mallien räätälöinti organisaation kontekstiin on keskeistä osaamisen tunnistamisessa, sillä kompetenssit eivät ole universaaleja, vaan niiden valinta ja kuvaus riippuvat esimerkiksi organisaation strategiasta, kulttuurista, markkinaolosuhteista, asiakassuhteista sekä johdon vahvuuksista ja heikkouksista (Campion ja muut, 2011). Osaamisen tunnistamisessa ja osaamismallien kehittämisessä ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen on olennaista, jotta varmistetaan linjaus organisaation strategiaan tavoitteisiin sekä turvataan tarvittavat resurssit (Campion ja muut, 2011). Koska työympäristö ja osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, osaamisen arvioinnin tarve organisaatioissa toistuu säännöllisesti (De Vos ja muut, 2015).

Osaamisen tunnistamisen avulla voidaan tukea työntekijöiden sijoittumista sellaisiin rooleihin ja tehtäviin, joissa heidän vahvuuksiaan voidaan hyödyntää (Van Woerkom ja muut, 2016). Kun omat ja muiden tunnistamat vahvuudet ja ominaisuudet tehdään näkyviksi, niitä voidaan kehittää edelleen taidoiksi, joita käytetään tehokkaasti eri tilanteissa (Van Woerkom ja muut, 2016). Tulevaisuusorientoitunut osaamisen tunnistaminen mahdollistaa organisaation strategisten tavoitteiden tukemisen sekä ennakoituvia osaamisvaatimuksia (Campion ja muut, 2011). Mikäli esihenkilö ei tunne henkilöstönsä osaamista, organisaation kehittäminen ja erilaisten kriittisten päätösten tekeminen vaikeutuvat (Medina & Medina, 2017). Työntekijöiden odotetaan kuitenkin myös tunnistavan itse osaamisen kehitystarpeensa ja ylläpitävän osaamistaan joustavasti arjen työssä (Väänänen ja muut, 2020, s. 24).

Osaaminen voi olla eksplisiittistä eli näkyvää, jolloin sen omaksuminen on organisaatioille suhteellisen helppoa, tai implisiittistä eli hiljaista tietoa, joka kätkeytyy yksilöiden sisälle ja jonka hallinta on haastavaa (Assensoh-Kodua, 2019). Käytännössä

osaamisen tunnistaminen toteutetaan monimenetelmällisesti organisaatioissa hyödyntämällä esimerkiksi havainnointia, haastatteluja, osaamiskartoituksia, fokusryhmiä, kyselyjä sekä tilastollista analyysia (Medina & Medina, 2017; Campion ja muut, 2011). Osaamiskartoituksella kuvataan, miten osaamiset luokitellaan ja jäsennetään organisaation tarpeisiin nähden (Medina & Medina, 2017). Edellä mainittujen lisäksi osaamista voidaan tunnistaa esimerkiksi 360-arvioinnilla ja itsearviointilla (Liang ja muut, 2017). Liangin ja muiden (2017) mukaan 360-arviointi tarjoaa monilähteistä palautetta, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä mahdollisuuden suunnitella koulutusta tunnistettujen tarpeiden perusteella. Osaamisen arviointi on merkittävää, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset osaamisvajheet sekä suunnitella kehittämistoimia (Liang ja muut, 2017). Osaamisen tunnistamisen jälkeen sitä kehitetään systemaattisesti organisaation ja yksilön tarpeiden mukaisesti.

3.2.2 Osaamisen kehittäminen

Tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien systemaattinen kehittäminen hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota (Dachner ja muut, 2021). Oppiminen edellyttää yksilön oman motivaation lisäksi myös organisaation tarjoamaa kulttuuria ja resursseja (Dachner ja muut, 2021). Modernit kehittämismenetelmät avaavat mahdollisuuksia ajasta tai paikasta riippumatta: organisaatio voi tukea oppimista, mutta työntekijöiden odotetaan itse tarttuvan tilaisuuksiin ja kehittävän osaamistaan aktiivisesti (Dachner ja muut, 2021). Mikäli osaamisen kehittäminen on organisaatiossa tunnustettu strategisen henkilöstöjohtamisen keskeiseksi osaksi, on olennaista tunnistaa, millaiset käytännöt tukevat osaamisen kehittymistä (De Vos ja muut, 2015). Organisaatiot voivat kohdentaa koulutus- ja kehittämistoimiaan käytännöllisemmin, kun taas yksilöt voivat hahmottaa selkeämmin omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa sekä suunnata uraansa tai pohtia uusia mahdollisuuksia (Wong, 2020).

Osaamisen kehittäminen yhdistää organisaatioissa strategiset, tiimitason ja yksilölliset tavoitteet sekä kytkee osaamiset osaksi kaikkia henkilöstökäytäntöjä (De Vos ja muut, 2015). Työntekijöiden osaamisen vahvistaminen edellyttää, että organisaatiot tarjoavat hyvin suunniteltuja kehittämisohjelmia, kuten koulutusta, koulutusohjelmia, työnkiertoa ja seminaareja (Salman ja muut, 2020). Muita kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi työssä oppiminen, palkitsemisjärjestelmät, itseohjautuvat tiimit, suoritusarviointi, palaute sekä mentorointiohjelmat (Teow ja muut, 2024; Van Esch ja muut, 2018). Organisaation tulisi muodostaa sellainen oppimista edistävä organisaatiokulttuuri, jossa työntekijöillä on mahdollisuus oppia, jakaa ja kehittää osaamistaan (Potnuru ja muut, 2019). Tällainen kulttuuri heijastuu työskentelytapojen ohella työntekijöiden käyttäytymiseen. Osaamisen kehittämisprosessi on monivaiheinen ja sen keskeinen vaihe on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka ohjaa sekä työntekijän oppimista että organisaation kehittymistä (De Vos ja muut, 2015).

Osaamisen kehittämisen keskeinen haaste liittyy työelämän nopeaan muutokseen, jossa taito- ja tietovaatimukset uudistuvat niin nopeasti, etteivät perinteiset koulutusohjelmat kykene vastaamaan oppimistarpeisiin (Dachner ja muut, 2021). Jatko-opintojen merkitys uran kannalta keskeisenä osaamispääomana on rajallisempi kuin aiemmin, mikä korostaa entisestään elinikäisen oppimisen merkitystä (Dachner ja muut, 2021). Työntekijöiden on omaksuttava uusia taitoja entistä nopeammin, luovuttava tarvittaessa vanhasta osaamisesta, opittava uudelleen ja sopeutettava osaamisensa vastaamaan työn vaatimuksia (Dachner ja muut, 2021). Lisäksi erilaiset kontekstuaaliset tekijät, kuten keskeytykset, vuorovaikutustavat, työn ominaispiirteet ja käytettävissä oleva aika, määrittävät, muuttuvatko kehittämismahdollisuudet konkreettiseksi osaamiseksi ja paremmaksi työsuoriutumiseksi (Dachner ja muut, 2021). Kehitetty osaaminen saa merkityksensä vasta, kun sitä voidaan hyödyntää käytännön työssä. Tätä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

3.2.3 Osaamisen hyödyntäminen

Osaamista voidaan hyödyntää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi suuntaamalla sitä projekteihin ja muihin kehittämistoimintoihin, joissa luodaan uusia ratkaisuja, palveluja tai tuotteita (Medina & Medina, 2017). Tällöin käytetään tilanteen mukaan joko organisaation omaa osaamista tai ulkopuolista asiantuntijuutta. Osaamisperusteisen henkilöstöjohtamisen perusajatuksena on, että osaamisten avulla organisaatio pystyy toimimaan joustavasti ja sopeutumaan muutoksiin. Kun organisaatio panostaa osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen, se kykenee reagoimaan tehokkaammin kohtaamiinsa vaatimuksiin ja haasteisiin (De Vos ja muut, 2015). Osaamisen hyödyntämisen lisäksi osaaminen tulee kohdentaa strategisesti ja suunnata se niihin projekteihin tai toimintoihin, jotka mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen (Medina & Medina, 2017). Osaamista hyödynnetään organisaatioissa esimerkiksi työroolien, työn sisällön rikastuttamisen sekä työntekijän oman aktiivisuuden kautta (Islam & Amin, 2022). Esimerkiksi sisäisellä urakierrolla organisaatio voi suunnitella työntekijöille mahdollisuuksia siirtyä tehtäviin, joissa heidän osaamistaan voidaan hyödyntää entistä paremmin (Medina & Medina, 2017).

Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen näkyy siinä, miten heidän työtehtävänsä mahdollistavat luovuuden, ajattelun sekä jatkuvan oppimisen (Islam & Amin, 2022). Organisaatioissa, joissa painotetaan osaamisen hyödyntämistä, sisäisillä kehitysmekanismeilla tuetaan päätöksenteon hallintaa, siihen osallistumista sekä työtehtävien monipuolisuutta (Islam & Amin, 2022). Työntekijöiden osaaminen pääsee paremmin käyttöön organisaatioissa, joissa heille annetaan enemmän päätösvaltaa ja heitä kannustetaan toimimaan vapaasti (Boxall ja muut, 2019). Haastavien työtehtävien avulla työntekijä kykenee tunnistamaan ja tuomaan esiin nykyisiä osaamisen puutteitaan (Islam & Amin, 2022). Työntekijöiden mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan työtehtävissä vaikuttaa merkittävästi myös työn tehokkaaseen suorittamiseen (Islam & Amin, 2022). Tyytymättömyys lisääntyy, jos työntekijä ei pääse hyödyntämään itselleen merkityksellisiä taitojaan riittävästi työpäivän aikana (Boxall ja muut, 2019). Seuraavaksi

siirrytään tarkastelemaan, millaisia periaatteita neuroinkluusiivinen osaamisen johtaminen edellyttää.

3.3 Kohti neuroinkluusiivisempaa osaamisen johtamista

Neuroinkluusiiviseen työelämään siirtyminen ja sen johtaminen edellyttävät kestäväää sitoutumista sekä monimuotoisuuden ja inklusion todellista sisällyttämistä organisaation kaikkiin prosesseihin (Arya, 2026; Smith & Kirby, 2021, s. 11). Austin ja muut (2025) havaitsivat, että neuroinkluusiivisuutta edistävät pilotointiohjelmat mahdollistivat organisaatioille kokeilukulttuurin, jossa uusia työskentelytapoja voitiin kokeilla rajatussa ympäristössä ilman merkittäviä riskejä koko organisaatiolle. Organisaatiot, jotka tietoisesti edistävät ja tukevat neuromoninaisuutta, pystyvät paremmin hyödyntämään työntekijöidensä ainutlaatuisia vahvuuksia ja siten rakentamaan osallistavampaa, innovatiivisempaa sekä dynaamisempaa työympäristöä (Kaaria & Karemu, 2024). Tavoitteena on, että neuroinkluusiivisuus sisällytetään osaksi kaikkea toimintaa eikä se jää erilliseksi ohjelmaksi, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan ja prosesseihin ilman esteitä (Austin ja muut, 2025; Rosa & Bucco, 2025). Suurimmaksi haasteeksi muodostuukin opittujen käytäntöjen siirtäminen osaksi koko organisaation käytäntöjä (Austin ja muut, 2025).

Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja haasteensa, jotka vaihtelevat työtehtävän ja työympäristön mukaan (Smith & Kirby, 2021, s. 27). Keskittymällä vahvuuksiin heikkouksien korostamisen sijaan, neuromoninaiset työntekijät voivat vahvistaa uskoaan omiin kykyihinsä ja kehittää taitoja, jotka tukevat heidän menestystään työelämässä (Dwyer, 2022). Neuroinkluusiivisuuden toteuttaminen on haastavaa, sillä se vaatii tasapainoilua yksilön tarpeiden ja organisaation rakenteiden välillä (Doyle & McDowall, 2022). Usein kohtuulliset mukautukset painottuvat enemmän yksilön korjaamiseen sen sijaan, että organisaatio muokkaisi omia käytäntöjään ja kulttuuriaan aidon inklusion mahdollistamiseksi (Hutson & Hutson, 2023). Työelämässä

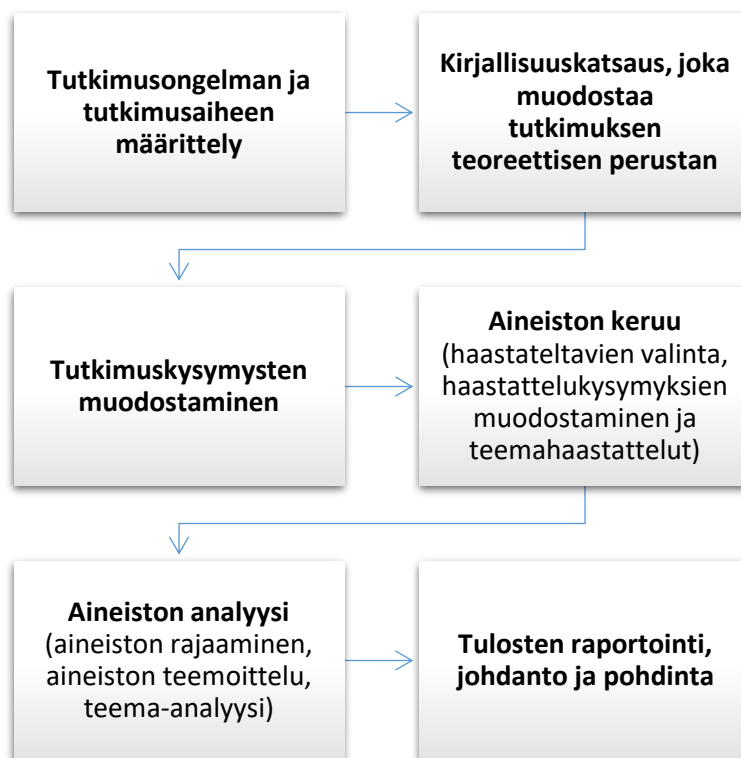
menestys ei aina riipu ainoastaan yksilön motivaatiosta tai kyvykkyydestä, vaan myös ympäristön kyvystä tukea erilaisia toimintatapoja (Hutson & Hutson, 2023). Doyle ja McDowall (2022) korostavat käytännön toimijoiden, kuten henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden, keskeistä roolia neuroinklusiivisuuden edistämässä. Heidän mukaansa työntekijöiden osallistumisen, ammatillisten suositusten ja organisaation käytäntöjen tulee kytkeytyä toisiinsa, jotta inklusio siirtyy teoriasta arjen käytännöiksi. Kokonaisvaltaisen ja henkilökeskeisen lähestymistavan hyödyntäminen edistää yksilön potentiaalin saavuttamista (Smith & Kirby, 2021, s. 27).

Viime vuosina inklusiivisuuden tarkastelu on laajentunut organisaatioissa osaksi monimuotoisuuden kokonaisuutta (Levi & Fried, 2025). Inklusiivisuus ei tarkoita ainoastaan moninaisuuden läsnäoloa, vaan myös todellista mahdollisuutta osallistua, saada arvostusta ja kokea olevansa osa yhteisöä (Smith & Kirby, 2021, s. 221). Levi ja Fried (2025) kiteyttävät tämän sanontaan: ”Monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että sinut kutsutaan juhliin; inklusiivisuus tarkoittaa sitä, että sinut kutsutaan mukaan tanssiin.” Neuroinklusiivisen johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työnantajien tulee aktiivisesti kehittää neuromoninaisten työntekijöiden koko työntekijäpolkua aina rekrytoinnista sitouttamiseen saakka (Russo ja muut, 2023). Smith ja Kirby (2021, s. 221) huomauttavat, että inklusiivinen työympäristö edellyttää yhdenvertaisia osallistumismahdollisuuksia sekä eri viestintätyylien vastavuoroisen ymmärryksen varmistamista. Pelkkä palkkaaminen ei riitä, vaan inklusiivisuus vaatii jatkuvaa tukea ja osaavaa johtamista (Russo ja muut, 2023). Neurodiversiteetin käsite on vahvistamassa asemaansa johtamisen keskusteluissa, kun organisaatiot kiinnittävät yhä enemmän huomiota inklusiivisuuden edistämiseen (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024).

Edellä esitetyt kirjallisuuskatsauksen havainnot muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen perustan. Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimuksen toteutukseen, jossa esitellään tutkimuksen menetelmät sekä aineistonkeruu ja analysointi.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus sekä esitellään aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Luvun tarkoituksena on luoda perusta aineiston analyysille. Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimusprosessin etenemistä vaiheittain ja seuraavissa alaluvuissa syvennyttään tutkimuksen toteutukseen tarkemmin.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

4.1 Metodologia

Tämän tutkimuksen menetelmänä on laadullinen tutkimus. Sen tavoitteena on ymmärtää, miten ihmiset itse kokevat ja tulkitsevat tutkittavan ilmiön ja samalla luoda syvällistä sekä monipuolista tietoa aineiston keräämisen kautta heidän omassa

luonnollisessa toimintaympäristössään (Puusa ja muut, 2020, johdanto). Huomio kohdistuu heidän omiin ajatuksiinsa, tunteisiinsa sekä siihen, millaisia merkityksiä he antavat asioille omasta näkökulmastaan. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän pro gradu -tutkimukseen erityisen hyvin, koska sen avulla voidaan tavoittaa neurodivergenttien työntekijöiden omakohtaisia tulkintoja, näkemyksiä ja kokemuksia osaamisen johtamiseen liittyen. Laadullisen tutkimuksen keskiössä on siihen osallistuvien henkilöiden oma näkökulma sekä tutkijan tulkinnallinen suhde havaintoihin (Puusa ja muut, 2020, luku 2).

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten neurodivergentit työntekijät kokevat osaamisen johtamisen työpaikallaan?
2. Millaiset organisaation käytännöt tukevat tai estävät neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä?

Tutkimuksen lähtökohtana on, että osallistujien kokemukset rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja heidän omista tulkinnoistaan käsin. Se soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, jonka tavoitteena on syvällisempi ymmärrys neurodivergenttien työntekijöiden omista kokemuksista ja merkityksistä sekä organisaation käytännöistä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen aineistonkeruuta.

4.2 Aineistonkeruu

Haastattelua voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun tarkasteltava ilmiö on herkkä ja vaikeasti lähestyttävä, tarvitaan syvällisempää tietoa tai halutaan ymmärtää osallistujan puhetta osana laajempaa kokonaisuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3). Haastattelu soveltoi tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimusaihe oli henkilökohtainen ja tavoitteena oli tavoittaa osallistujien omia kokemuksia neurokirjon piirteiden sekä työelämän käytäntöjen välisestä yhteydestä. Haastattelu mahdollistaa luottamuksellisen ja joustavan keskustelun, joka perustuu suoraan vuorovaikutukseen

sekä osallistujien kokemusten kuvaamiseen omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3). Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa teema-alueet ovat kullekin haastateltavalle samat, mutta kysymyksissä ei noudateta tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4). Menetelmä on joustava ja vapaamuotoinen, jossa keskustelu rakentuu ennalta valittujen teemojen ympärille, mutta haastattelija syventää aiheita tarkentavilla kysymyksillä (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Teemahaastattelussa oletetaan, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät keskeiset käsitteet samankaltaisesti ja jakavat riittävän yhteisen kielellisen viitekehyksen (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Otantamenetelmä oli tarkoituksenmukainen, koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli tavoittaa neurodivergenttejä työntekijöitä, joilla oli omakohtaisia kokemuksia osaamisen johtamisesta.

Teemahaastattelu soveltui tutkimukseen hyvin, sillä se mahdollisti osallistujien kokemusten, näkemysten ja tulkintojen vapaamuotoisen kuvaamisen ilman liiallista kysymysten strukturointia. Tutkimuksen haastatteluteemat rakentuivat pääosin kirjallisuuskatsauksen pohjalta, jotta tutkimukseen saatiin tutkimuskysymyksiä osalta relevanttia tietoa. Haastattelut toteutettiin ennalta laaditun haastattelurungon avulla, johon sisältyi neljä teemaa sekä niihin liittyvät kysymykset. Haastattelun teemat käsittelivät työntekijän omaa osaamista, organisaation osaamisen johtamisen käytäntöjä, johtamista ja työyhteisön kulttuuria sekä neuroinklusiivisen osaamisen johtamisen kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksessa esitettiin myös haastattelurungosta poikkeavia kysymyksiä, mikä mahdollisti osallistujien omien esimerkkien ja kokemusten syventämisen. Haastattelukysymyksiä ei aina esitetty lineaarisessa järjestyksessä, ja haastattelurungosta saatettiin poiketa, jos osallistuja nosti esiin tutkimusaiheeseen liittyviä merkityksellisiä näkökulmia. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin tarvittaessa tarkentavia yksilöllisiä lisäkysymyksiä, joilla pyrittiin havaitsemaan syvällisempiä tulkintoja tutkimuksen kannalta merkityksellisistä teemoista.

Aineistonkeruu toteutettiin marraskuun 2025 ja helmikuun 2026 välisenä aikana. Osallistujia tavoitettiin tutkimukseen useita kanavia pitkin hyödyntäen sosiaalista

mediaa, Facebookin neuromonimuotoisuuden liittyviä ryhmiä, yrityskontakteja sekä Autismiliitto ry:n avustusta. Tutkimukseen osallistui 8 haastateltavaa henkilöä ja heille viestittiin tutkimukseen liittyen sähköpostin välityksellä. Edellytyksenä osallistumiselle oli, että henkilöllä oli jokin neurokirjon diagnoosi ja että hän oli työelämässä. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse tutkimusesittely ja suostumuslomake, joissa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä aineistonkeruun toteutus. Lisäksi esittelyssä kuvattiin aineiston käsittelyyn liittyvät luottamuksellisuus- ja tietosuojakäytännöt, pseudonymisointi sekä tallenteiden käsittely. Osallistujat palauttivat suostumuslomakkeen allekirjoitettuna sähköpostitse ennen haastattelun toteuttamista. Haastateltaville ei toimitettu tutkimuskysymyksiä etukäteen, eivätkä he esittäneet niitä koskevia toiveita.

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina etäyhteydellä, pääosin Teams-sovelluksessa ja yksi haastattelu Zoom-sovelluksessa. Kunkin haastattelun alussa suostumus käytiin vielä suullisesti läpi: osallistujalle kerrottiin, että hän voi halutessaan milloin tahansa keskeyttää haastattelun tai olla vastaamatta johonkin kysymykseen. Haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella, ja aineisto litteroitiin sovellusten automaattisilla litterointitoiminnoilla aineistojen analyysiä varten. Merkittävimmät kohdat aineistosta tarkistettiin ja litteroitiin kuitenkin käsin, jotta voitiin varmistua keskeisten havaintojen täsmällisistä tulkinnoista. Taulukossa 1 esitellään tutkimuksen haastattelujen perustiedot.

Taulukko 1. Haastattelujen perustiedot

Informantti	Neurokirjon diagnoosi	Toimiala	Haastattelun kesto
I1	ADHD	Tekninen ala	1 h 7 min
I2	ADHD ja autismi	Kasvatus- ja opetusala	1 h 16 min
I3	Autismi	IT-ala	1 h 2 min

I4	ADHD	Sosiaali- ja terveysala	1 h 2 min
I5	ADHD	Finanssi- ja pankkiala	1 h 3 min
I6	ADHD	Sosiaali- ja terveysala	1 h 5 min
I7	Autismi	Kasvatus- ja opetusala	58 min
I8	Autismi	Sosiaali- ja terveysala	57 min

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysillä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan sekä jäsentämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä (Puusa ja muut, 2020, luku 4). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teema-analyysillä, jota hyödynnettiin aineiston sisältämien teemojen tunnistamisessa, analysoinnissa sekä raportoinnissa (Braun & Clarke, 2006). Siinä pyritään tunnistamaan aineistosta erilaisia toistuvia merkityksiä ja piirteitä sekä perustelemaan analyysin aikana tehtyjä valintoja, mutta menetelmän toteutustavat vaihtelevat (Hurme & Hirsjärvi, 2022, luku 7; Braun & Clarke, 2006). Menetelmänä se mahdollisti osallistujien kokemusten yksityiskohtaisen ja systemaattisen tarkastelun sekä tutkimuskysymyksiin liittyvien merkitysrakenteiden esiin nostamisen. Aineiston analyysi ei etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan se on usein edestakaisin liikkuva prosessi, jossa tutkija palaa eri vaiheisiin useita kertoja analyysin aikana (Braun & Clarke, 2006). Aineiston analysointi eteni vaiheittain.

Ensimmäisenä tutustuttiin litteroituun aineistoon, luettiin haastattelut läpi useampaan kertaan paremman kokonaiskuvan saamiseksi, tehtiin alustavia havaintoja haastateltavien kokemuksista sekä kirjoitettiin ylös merkittävimmät löydöt. Aineistoon tutustumisen jälkeen luotiin alustavia koodeja eli teemoja aineistosta. Tarkoituksena on tunnistaa aineistosta merkityksellisiä ja toistuvia kokemuksia tutkimusongelman

kannalta: samansisältöiset ja samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään teemoiksi, jotka nimetään ilmiön piirteiden sekä niiden suhteiden perusteella muihin ilmiöitä määrittäviin tekijöihin (Puusa ja muut, 2020, luku 4). Alustavia teemoja koodattiin hyödyntämällä litteroidussa aineistossa eri värisiä korostusvärejä. Aineistosta alkoi erottua selkeitä pääteemoja, mutta myös teemoja, joille ei välttämättä heti löytynyt selkeää kontekstia. Teemoittelua tehtiin etenkin alkuvaiheessa useamman kerran, jotta aineiston keskeiset teemat tarkentuivat ja vastasivat aineiston sisältöä mahdollisimman tarkasti. Alkuvaiheen analysoinnin jälkeen teemoihin syvennyttiin vielä tarkemmin, jolloin niitä eriytettiin, yhdisteltiin ja koodattiin osittain uudelleen sen arvioimiseksi, miten tietyt aineiston kohdat sijoittuivat suhteessa muodostettuihin pääteemoihin. Braun ja Clarke (2006) toteavat, että tämän vaiheen loppupuolella tulisi olla hyvä käsitys teemojen sisällöstä, niiden yhteensopivuudesta sekä siitä, millaisen kokonaiskuvan ne välittävät aineistosta. Tässä vaiheessa arvioitiin, miten teemat sijoittuivat tutkimuksen kokonaisuuteen ja tutkimuskysymyksiin, ja ne nimettiin. Teema-analyysin viimeisessä vaiheessa laadittiin lopullinen analyysi eli tulosten esittely.

Taulukossa 2 esitellään esimerkki tämän tutkimuksen aineiston analyysin vaiheista.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysin vaiheista

Aineistolainaus	Alkuperäinen koodi	Alateema	Pääteema
"Sillee mä koen, että mä silleen ADHD ihmisenä niin tylsistyn aika helposti, että kaipaisi niinku hyvässä määrin semmoista niinku uutta ja haastavaa, että pysyy niinku mielekkäänä se työ". (I1)	Tarve vaihtelulle työssä	Työn haasteellisuuden merkitys	Osaamisen kehittäminen
"Esihenkilöltä vois tulla enemmän palautetta. Hän on silleen, että hyvin meni. Joka vuosi	Palaute jää yleiselle tasolle	Konkreettisen palautteen puute	Epäselkeä palaute

<p>sanoo, että hyvin meni. Mutta mikä meni hyvin? Voisko jotain tehdä eri tavalla? No, hän on sen tyyppinen ihminen”. (17)</p>			
<p>”Joskus ollu tosi hitaita ne prosessit, että vaatii jonkun henkilön hyväksynnän ja se on lomalla ja se [tehtävä] tulee takaisin ja se siirtyy seuraavalle henkilölle ja se on poissa tai kiireinen tai jotain. Sen lisäksi et se toimii huonosti, niin se stressaa ja kehittää tavallaan väärään suuntaan sitä ajattelua”. (13)</p>	<p>Prosessien ja työtehtävien viivästyminen</p>	<p>Byrokraattiset käytännöt</p>	<p>Organisaation rakenteet</p>

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja analysoitiin teemanalyysillä. Haastattelu sisältää kuitenkin myös virheitä, jotka johtuvat sekä haastattelijasta että haastateltavista. Haastateltava saattaa antaa esimerkiksi sosiaalisesti toivottuja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3). Aineistonkeruumenetelmä perustui tutkittavien omiin kokemuksiin ja tulkintoihin, joten tuloksia ei välttämättä voi yleistää laajasti. Aineiston tulkinta on aina osittain tutkijan tekemää, jolloin se voi vaikuttaa siihen, millaisia teemoja aineistosta nostetaan esiin ja tunnistetaan (Hirsjärvi & Hurme, luku 9). Analyysivaiheessa on pyrittävä yksityiskohtaisuuteen ja perusteellisuuteen sekä sisällyttämään tuloksiin paljon aineistolainauksia, jotta lukija ymmärtää, miten analyysi on edennyt (Puusa ja muut, 2020, luku 5).

Puusa ja muut (2020, luku 5) kiteyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät pohdinnat kolmeen käsitteeseen: uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Uskottavuus liittyi siihen, että lukijat ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt hyväksyivät tutkimuksen tulokset todellisiksi ja luottivat asianmukaiseen aineiston keräämiseen sekä huolelliseen analyysiin. Luotettavuus liittyi siihen, että tutkija pystyi perustelemaan osaamisensa uskottavasti lukijalle sekä siihen, että tutkimuksessa käytettiin perusteltuja ja tarkoituksenmukaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Eettisyys liittyi siihen, että tutkimuksessa oli tutkijan osalta noudatettu eettisiä periaatteita koko prosessin ajan. Puusa ja muut (2020, luku 5) pitävät keskeisenä validiuksen ja reliabiliteetin huomioimista osana laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 8) ovat taas sitä mieltä, että näiden käsitteiden käytöstä tulisi luopua kokonaan. Heidän mukaansa tutkimuksessa olisi tärkeää tiedostaa, että tutkija vaikuttaa jo aineistonkeruuvaiheessa saatavaan tietoon sekä tulkitsee ja soveltaa käsitteitä tutkittavien käsitysten pohjalta.

Tutkimuksen luotettavuuden ohella tutkimusprosessin ja tutkimustulosten taustalla keskitytään tutkimuseettisiin kysymyksiin (Puusa ja muut, 2020, luku 5). Tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin suostumus kirjallisesti ennen haastattelua. Heille kerrottiin etukäteen sekä tutkimuksen tavoitteesta että sen toteuttamisesta. Osallistujille kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että he voivat keskeyttää haastattelun halutessaan. Jokaisen osallistujan anonymiteetti turvattiin tutkimusprosessissa. Litterointivaiheessa poistettiin mahdolliset henkilö- ja yritystiedot, joista haastateltava olisi voinut tunnistaa. Tutkimuksen tulosten luvussa esitellyt sitaatit muotoiltiin siten, ettei niitä voitu yhdistää tiettyihin yksilöihin tai tilanteisiin. Näillä keinoilla pyrittiin lisäämään tutkimuseettisyyttä sekä osallistujien turvallisuuden tunnetta. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin aineiston keruun ja analysoinnin avulla koottuun aineistoon eli tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen empiiriset havainnot esitellään tutkimuskysymyksiä teemoitteluun kautta. Tulokset jaetaan kahteen osaan kahden tutkimuskysymyksen mukaisesti. Ensimmäisessä alaluvussa (5.1) tarkastellaan neurodivergenttien työntekijöiden omia kokemuksia osaamisen johtamisesta työpaikalla. Toisessa alaluvussa (5.2) tarkastellaan sellaisia organisaation käytäntöjä, jotka tukevat tai estävät neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä.

5.1 Neurodivergenttien kokemukset osaamisen johtamisesta

Neurodivergenttien työntekijöiden kokemukset osaamisen johtamisesta on jaoteltu analyysissä viiteen keskeiseen teemaan: osaamisen näkyvyyden mekanismit, osaamisen hyödyntämisen rajat, osaamisen kehittämisen edellytykset, palautteen epäselvyys ja työympäristön kuormitus. Ensimmäistä teemaa eli osaamisen näkyvyyden mekanismeja käsitellään seuraavassa alaluvussa.

5.1.1 Osaamisen näkyvyyden mekanismit

Osaamisen näkyvyyden mekanismien teema kuvaa sitä, miten neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen tuli ilmi heidän työssään ja millaisissa tilanteissa se taas jäi piiloon. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät työntekijöiden omiin kuvauksiin vahvuuksistaan, arjen työtilanteisiin, esihenkilöiden ja kollegoiden havaintoihin sekä tilanteisiin, joissa osaaminen joko tunnistettiin tai jäi tunnistamatta. Aineistossa korostui erityisesti se, miten osaaminen tuli näkyväksi vaativissa ja poikkeuksellisissa

työtilanteissa, kun taas arjen rakenteet ja esihenkilöiden etäisyys työstä jättivät osaamista helposti tunnistamatta.

Osallistujat kuvasivat neuromoninaisuuteen liittyvää osaamistaan sekä vahvuuksiaan, kuten innostuneisuutta, ongelmanratkaisutaitoja, luovuutta, tehokkuutta, nopeaa tiedonkäsittelyä sekä kykyä ajatella asioita laatikon ulkopuolelta. He kuvasivat myös haasteitaan, kuten aloittamisen vaikeutta, tehtävän loppuun saattamista, vuorovaikutushaasteita, kuormittumista, levottomuutta sekä aistiyliherkkyyksiä. Useampi mainitsi sekä vahvuudeksi että haasteeksi hyperfokuksen eli liiallisen keskittymisen. Se toisaalta edesauttoi vahvaa keskittymistä asioihin, jolloin sai myös paljon aikaiseksi, mutta toisinaan keskittyminen meni liian intensiiviseksi ja perustarpeet jäivät toissijaiseksi.

”Puhutaan hirveästi siitä työn imusta. Jos minä pääsen siihen imuun kiinni, niin silloin minua ei häiritse yhtikäs mikään. Jos joku asia niinkun oikein imaisee sisäänsä, niin silloin minua ei saa minnekään. Ei ruokikselle, ei tauolle, ei yhtään mihinkään, ja sitä työtä väännetään sitten monta tuntia putkeen. Ja sitten toisaalta ärsyttää hirveästi, jos joku katkaisee sen putken.” (15)

Osallistujien kokemuksista selvisi, miten heidän osaamisensa tuli näkyväksi erilaisissa poikkeustilanteissa ja vaativissa työtehtävissä, joissa vaadittiin ongelmanratkaisua, kykyä toimia paineen alla sekä nopeaa reagointia. Haastateltavat kertoivat, että heidän vahvuutensa nousivat esiin erityisesti silloin, kun työtilanne oli vaativa tai jopa poikkeuksellinen. Osaamisen näkyvyys ilmeni myös konkreettisen työssä suoriutumisen kautta. Haastateltavat kuvasivat, miten heidän vahvuuksiaan huomattiin, kun he etenivät työtehtävissään, saavuttivat tavoitteitaan tehokkaasti tai ratkaisivat erilaisia ongelmia, jotka tuntuivat toisille haastavilta. Osaaminen tuli näkyväksi myös työntekijän nopean oppimisen kautta, sillä moni haastateltavista omaksui uusia asioita nopeasti ja pystyi hyödyntämään tietoa työssään tehokkaasti.

”Jos tulee vastaan joku hyvin vaikea ongelma työtehtävissä, ni mä en luovuta. Mä haen sitä ratkaisua niin kauan, kun se löytyy. Joskus on ihmeteltykin, että miten sä tän ratkasit.” (13)

”Yleensä niinku mie etenen hommissa aika nopeesti, saavutan tavoitteet nopeesti oli työ mikä tahansa, ja tavallaan toisaalta sitten on tarjottu myös mahdollisuutta niinku erilaisiin sitä kautta semmosiin vähän vaativimpiinkin hommiin, jos on niitä halunnu.” (15)

”Se [osaamisen tunnistaminen] siinä oli tosi kivaa ja tuntui siltä, että kerrankin joku asia, jossa on oikeasti selkeästi parempi kuin muut ja muhun tukeuduttiin siinä. Yleensä mä oon ollut se, joka on pyytännyt apua. Siinä oli ensimmäinen kerta, kun multa kysyttiin, että miten tämä tehdään.” (17)

Kokemuksista erottui, että usein työntekijä oli itse nostanut esiin omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Tieto osaamisesta tuli ilmi arjen keskusteluissa vuorovaikutuksessa, tekemisen kautta sekä erilaisten palaverien yhteydessä. Toisinaan tieto henkilön osaamisesta tuli kuitenkin täysin uutena kollegoille tai työyhteisölle. Arjen rakenteet eivät aina tukeneet osaamisen näkyvyyttä. Osaaminen jäi helposti piiloon, jos työtehtävät olivat kapeasti määriteltyjä tai jos työssä ei ollut tilaa luovuudelle, ongelmanratkaisulle tai riittävän haastaville tehtäville. Työn sisältö ei aina välittynyt muille, jolloin se vaikeutti omien vahvuuksien esiintuomista esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä koki olevansa ainoa roolinsa osaja. Osallistujien kokemuksista ilmeni, että työntekijöiden osaamista tunnistettiin usein paremmin työyhteisössä kuin esihenkilön osalta.

”Mulla on semmonen työtehtävä, että käytännössä kenelläkään muulla ei ole tällä hetkellä niinku samaa osaamista kun mulla. Niin se on ehkä vähän huono. Jos mulla tulee joku ongelma esiin ja mä tiedän, että joku siinä meidän tiimissä osaa, niin kyllä mä sitten niinku oon yhteydessä. Mutta sitten se tavallaan vaatii sen, että niinku tietää tavallaan niiden kollegoiden osaamisia.” (11)

”En mä aidosti usko, että kukaan muu, kun se, joka tekee tätä, niin edes tietää, mitä me tehdään työksemme.” (12)

”No musta tuntuu, että mun esihenkilö ei ehkä niin tunnista niitä asioita [osaamista] tai näe sitä työtä, mitä me tehdään siellä arjessa. Mutta hän ei kyllä niinkun mun mielestä hirveästi muutenkaan niinkun tiedä meidän työyhteisön tai tiimin sellaisia vahvuuksia. Työkavereiden keskuudessa niitä aika hyvin tunnistetaan.” (16)

Vaikuttaa siltä, että neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen nousi esiin erityisesti poikkeustilanteissa, joissa heidän vahvuutensa tulivat näkyviksi. Arjen rakenteet ja esihenkilöiden etäisyys työstä jättivät kuitenkin osallistujien vahvuudet helposti piiloon. Tietyt työtilanteet toivat vahvuuksia paremmin esiin, kun taas organisaation rakenteet jättivät ne toisinaan helposti huomiotta. Havaitsin, että osaamisen tunnistaminen muotoutui erityisesti tilanteiden ja organisaation käytäntöjen kautta, ei niinkään yksilön ominaisuuksien perusteella.

5.1.2 Osaamisen hyödyntämisen rajat

Osaamisen hyödyntämisen rajojen teema kuvaa sitä, missä määrin neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet pääsivät heidän työssään käyttöön. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät keskeisesti työnkuvan kapeuteen, työn ulkopuolelta hankitun osaamisen sivuuttamiseen sekä tilanteisiin, joissa osaamista joko hyödynnettiin liiallisesti tai se jätettiin hyödyntämättä. Osallistujien kokemuksissa korostui erityisesti se, miten heillä oli huomattavasti enemmän osaamista kuin heidän työtehtävänsä mahdollistivat. Havaitsin, että heidän osaamistaan hyödynnettiin vain osittain, vaikka heillä olisi ollut selvästi enemmän annettavaa. Kyse ei siis ollut osaamisen puutteesta, vaan työntekijät kokivat, etteivät heidän työtehtävänsä mahdollistaneet osaamisten ja vahvuuksien hyödyntämistä.

”Mä ajattelen, että mä pystyn kuitenkin käytännössä tekemään kaksi kertaa sen työmäärän muihin ihmisiin verrattuna, koska mun aivot todellakin kulkee lujaa. Niin se on aika harmillista, että semmoinen jätetään käyttämättä ja sitten musta tulee keskinkertainen suoriutuja, jota ahdistaa, koska se ei saa tehtyä asioita niin hyvin, kuin se voisi tehdä.” (I2)

Työn ulkopuolella hankittu osaaminen jäi usein hyödyntämättä, vaikka se olisi voinut tukea työntekijän työtehtäviä. Toisaalta muutama osallistuja kertoi tilanteista, joissa lisäkoulutuksia tai omaehtoista osaamisen kehittämistä ei huomioitu työssä eikä niistä ollut saanut tunnustusta. Joissain tapauksissa työnantaja ei hyödyntänyt työntekijän

hankkimaa osaamista lainkaan, vaikka koulutus olisi tukenut työtehtäviä. Tämä näkyi osallistujan kokemuksena siitä, että oma osaaminen jäi käyttämättä ja meni osittain hukkaan.

”Työtehtävä on aika kapea-alainen, eikä siinä pääse hyödyntämään mitään filosofista ajattelua tai raporttien kirjoittamista, josta pidän ja jota olisi kiva hyödyntää. Joskus lisään muuten vaan kommentteja tulosten oheen, mutta ei niistä ole ikinä sanottu mitään.” (13)

”Kyllä niitä voisi hyödyntää enemmän. Ehkä sellaisia asioita, jotka eivät liity suoranaisesti ammattiin, vaan myös osaamiseen ja kiinnostukseen työn ulkopuolisissa asioissa, kuten luovuudessa ja musiikin hyödyntämisessä.” (16)

”Harmittaahan se joo [lisäkoulutus hyödyntämättä]. Sillä lailla tulee semmoinen olo, että minusta olis enempiäkin, mutta en pääse sitä sitten tuomaan esiin. Onhan siitä muuten hyötyä siinä omassa arkityössä kyllä, mutta että sitä voisi hyödyntää kyllä paremminkin.” (18)

Osaamisen alihyödyntämisen ohella osallistujien kokemuksista nousi esiin myös vastakkainen ilmiö: liiallinen osaamisen hyödyntäminen. Se tuli ilmi sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijän vahvuudet kytkeytyivät uupumiseen ja kuormittumiseen. Osallistujien kokemuksissa toistui se, miten tehokas tehtävissä suoriutuminen sekä nopea prosessointi- ja ajattelukyky näkyivät vastuun lisääntymisenä tai lisätehtävinä, jolloin ne aiheuttivat epätasapainoista työnjakoa. Vaikutti siltä, että vahvuuksien ylikorostettu hyödyntäminen altisti tilanteille, joissa työntekijät saivat vastuuta yli oman jaksamisensa. Ilmiö liittyi sekä neurodivergenttien työntekijöiden tapaan sitoutua tehtäviin intensiivisesti että tilanteisiin, joissa työntekijän työtahti näkyi lisääntyneinä työtehtävinä muihin työntekijöihin verrattuna. Tämä heijastui työntekijöiden toistuvina sairauspoissaoloina ja uupumisjaksoina.

”Minun ongelma on ehkä se, että kyllä minä niitä [työtehtäviä] varmaan haalisin itselleni, mutta minun on oman jaksamisen puitteissa sanottava välillä, että en ota nyt tähän lautaselleni enää yhtään enempiä...Sanotaan, että kun burnoutteja on takana myös se kolme, niin tuota on sillä sitten kääntöpuolensakin.” (15)

”Mulla on ollut kaksi työuupumusta työelämän aikana, ne on molemmat liittynyt selkeästi autismikirjoon...Kun on niin nopea ja saa aikaan tosi paljon, niin sitten tekeekin tosi paljon. Työn määrä rupee kumuloitumaan ja kasvaa sellaiseksi, että tietyllä tavalla pystyy handlaamaan, mutta keho ei pysty enää handlaamaan sellaisia työmääriä.” (17)

Osallistujat joutuivat keskittymään oman työn rajaamiseen ja itsesäätelyn taitoihin entistä enemmän. Useammalla työntekijällä toistuvat uupumisjaksot seurasivat toisiaan, joten rajaaminen ei ollut helppoa. Joissain tapauksissa työntekijä ajautui jopa tekemään osaamisensa myötä työtehtäviä, jotka eivät kuitenkaan kuuluneet hänen työrooliinsa eikä niitä ole noteerattu. Eräs osallistuja kertoi, että hänen neuromoninaisuuteen liittyvä asiantuntemuksensa jäi työssään hyödyntämättä, vaikka hän koki omaavansa aiheesta laaja-alaista osaamista, joka oli jopa syvempää kuin monilla alan ammattilaisilla.

”Ja se [neuromoninaisuuden asiantuntemus] näkyy tietyllä tavalla myös ehkä sellaisessa... mitä mä oon paljon miettinyt, että tavallaan mun ei kuulu tehdä työnohjausta. Mutta jostain syystä aika iso osa mun työstä on juurikin sitä. Ja siinä on semmoinen rajanveto taas, että jos mä en tee, niin silloin työmäärä lisääntyy ja tulee ongelma. Mutta hyvin monet näistä ihmisistä, joille mä tuotan sitä työnohjausroolia, on myös neuromoninaisia.” (12)

Yhden osallistujan kokemuksessa nousi esiin tilanne, jossa työntekijä oli joutunut vaihtamaan työrooliaan sosiaalisen kuormituksensa vuoksi. Vaikka tehtävän vaihtaminen oli hänen hyvinvointinsa kannalta välttämätöntä, se tarkoitti kuitenkin sitä, ettei hän päässyt hyödyntämään osaamistaan, kuten aiemmassa tehtävässä. Työtehtävän mielekkyys näkyi keskeisenä tekijänä osaamisen hyödyntämisessä ja työhyvinvoinnissa. Jos työ ei vastannut työntekijöiden vahvuuksia ja osaamista, kuormitus lisääntyi ja työhyvinvointi heikkeni. Eräs osallistujista kertoi käyneensä välillä kokeilemassa toista työtehtävää eri roolissa, mutta se oli lopulta johtanut kuormittumiseen, uupumiseen ja sairauslomaan.

”Se, että se tehtävätyyppi on mielekäs, niin sillä on ihan älyttömän iso merkitys.” (15)

”Kotona mä oon tosi väsynyt, tulee semmosta jumittamista. Töissä se ehkä semmonen merkityksellisyys niinku tavallaan saa paljon enemmän irti musta. Kokee työn tärkeäksi, niin sitten saa tehtyä tosi paljon ja tulee helposti semmonen hyperfokuskin asioihin.” (I6)

Vaikuttaa siltä, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamista hyödynnettiin melko epätasaisesti. Havaitsin aineistosta, miten osaamisen hyödyntäminen näyttäytyi kaksisuuntaisena: osaaminen joko jätettiin käyttämättä tai sitä hyödynnettiin liiallisesti. Osaaminen jäi hyödyntämättä, kun työnkuvat olivat kapeat ja työn ulkopuolella hankittu osaaminen sivuutettiin, kun taas vahvuuksien liiallinen hyödyntäminen lisäsi työntekijöiden kuormitusta ja altisti uupumiselle.

5.1.3 Osaamisen kehittämisen edellytykset

Osaamisen kehittämisen edellytyksien teema kuvaa sitä, millaisia mahdollisuuksia neurodivergenteilla työntekijöillä oli vahvistaa ja laajentaa osaamistaan. Tämä teema muodostui koodeista, jotka liittyivät työntekijöiden kouluttautumisen mahdollisuuksiin ja rajoihin, työssä oppimisen tapoihin, työn haasteellisuuteen, vuorovaikutuksen ja palautteen merkitykseen sekä neurodivergenttien työntekijöiden yksilöllisiin oppimisen erityistarpeisiin. Osallistujien kokemuksissa ilmeni erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia mahdollisuuksia heillä oli kehittää omaa osaamistaan. Osa koki, että kehittymisen mahdollisuuksia oli liian vähän, ne olivat rajallisia tai työntekijän oman aktiivisuuden varassa. Toisille nykyiset mahdollisuudet olivat kuitenkin riittäviä. Merkittävänä huomiona nousi esiin, että osallistujat kokivat työn vaihtelevuuden ja haasteellisuuden merkityksellisinä, jotta työ pysyi mielekkäänä ja osaamista pääsi kehittämään. Moni mainitsi, miten kaipasi struktuurien ja ohjeiden ohella työltään tietynlaista vaihtelevuutta ja toisinaan myös uudenlaisia haasteita.

”Sillee mä koen, että mä silleen ADHD ihmisenä niin tylsistyn aika helposti, että kaipaisi niinku hyvässä määrin semmoista niinku uutta ja haastavaa, että pysyy niinku mielekkäänä se työ.” (I1)

”Aikasemmis työpaikoissa se on ollut tosi semmosta rutiinia, niin se ehkä kävi tosi tylsäks ja sit se oli raskasta sen takia, koska se ei tuonu mitään uutta.” (16)

Useat osallistujat nostivat esiin kouluttautumisen ja erilaisten kurssien merkityksen osaamisen kehittämisen taustalla. Mahdollisuudet olivat kuitenkin rajallisia ja satunnaisia. Osallistujien kokemuksista nousi esiin, että koulutuksiin osallistuminen jäi usein työntekijän oman aktiivisuuden varaan. He kokivat, että organisaatio oletti heidän kehittävän itseään omaehtoisesti. Osallistujien kokemuksista nousi esiin myös se, ettei kaikilla ollut mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin, vaikka he kokivat niiden tukevan työtään ja työtehtäviään. Osa oli myös ehdottanut esihenkilölle halukkuuttaan kouluttautua entistä enemmän, mutta toiveisiin ei oltu reagoitu. Oli myös tilanteita, joissa koulutusten sisältö ei välttämättä vastannut työntekijöiden tarpeita. Osallistujat kertoivat, miten oma mielenkiinto ja motivaatio laskivat, kun he eivät päässeet kehittämään osaamistaan riittävästi.

”On tullut monta kertaa vaikka silleen torpattua, että okei ei nyt tässä kohtaa mitään tuommoista koulutusta, niin se ehkä vähän niinku latistaa sitä omaa halua uuden oppimiseen, koska siihen ei ole oltu ehkä niin suopeita. Koitan etsiä kehittymismahdollisuuksia jopa työn ulkopuolelta.” (11)

”Tietysti olisi ollut ihan kiva saada jotain ylimääräistä koulutusta, mutta sitten ei vain ole tarvinnut. Olen sanonut joskus ja ehdottanut, mutta se on sitten jäänyt, kun ei siitä ole koskaan tullut mitään.” (13)

”Me saadaan käyttää, oliko se 3 työpäivää vuoden aikana koulutuksiin. Mutta siinäkin on tosi iso autonomia ja se itsensä johtaminen. Kukaan esihenkilö ei tule sanomaan, että nyt menet tuohon koulutukseen. Joskus on tietysti yhteisiä koulutuksia. Toivotaan ja oletetaan, että työntekijä itse omaehtoisesti kehittää itseään.” (14)

Osallistujien kokemuksissa osaamisen kehittämistä tukivat erityisesti työssä oppiminen ja siihen liittyvät uudet vastuualueet, projektit sekä haastavammat työtehtävät. Lisäksi palautteen ja vuorovaikutuksen koettiin olevan keskeisiä tekijöitä oman osaamisen reflektoinnissa. Osallistujat kuvasivat, että erilaiset käytännöt, kuten kehityskeskustelut, työnohjaukset, tiimipäivät, one-to-one-keskustelut sekä erilaiset epämuodolliset keskusteluhetket tarjosivat parhaimmillaan tilaisuuden pysähtyä ja vaihtaa ajatuksia.

Havaitsin, että niitä toteutettiin kuitenkin eri organisaatioissa eri tavoin ja usein melko harvoin, jolloin osallistujat kokivat niiden hyödyllisyyden vaihtelevasti.

”Ne [one-to-one] on yleensä kerran kuukaudessa. Useamminkin, jos työntekijä haluaa. Oon ollut niissä siinä mielessä avoin, että oon joskus pyytänyt, että voitaisko himmailla, jos on ollut työssä joku semmonen asia, mikä ei suju. Jos huomataan tarvetta, niin sitten on sellainen, sitten voidaan puhua kehityskeskustelusta.” (15)

”Tosi avoimesti jaetaan sitä tietoa, että ei ole sellaista hiljaista tietoa. Työnohjauksissa oppii tosi paljon siitä, miten niinku ite tekee sitä työtä. Se kehittää koko työryhmää ja oppii paljon, miten muut ajattelee asioista ja kehittää sitä omaa ajattelua myös. Ei ole niin rajoittunut ajatustapa, että näin mä ajattelen ja näin se on, vaan jaetaan niitä juttuja.” (16)

Osallistujien kokemukset kehityskeskusteluista osaamisen kehittämisen välineinä vaihtelivat organisaatioiden välillä. Osa koki keskustelut tärkeinä hetkinä pysähtyä, tarkastella omaa osaamistaan ja pohtia tavoitteitaan. Toisille ne näyttäytyivät kaavamaisina, velvollisuudeksi koettuina ja hieman pinnallisina. Moni toi esiin, ettei keskusteluissa esiin nostettuihin asioihin enää palattu myöhemmin, mikä heikensi kokemusta niiden merkityksellisyydestä. Joissakin organisaatioissa keskustelut koettiin rutiininomaisiksi, eivätkä ne tarjonneet todellista mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen. Toisaalta muutamissa kokemuksissa korostui, että kehityskeskustelut olivat osa laajempaa arjen vuorovaikutusta, jolloin esihenkilö oli läsnä päivittäisessä työssä ja keskusteluja käytiin myös epämuodollisesti työn lomassa.

”Joissain tapauksissa käydään hyvinkin tiukasti sapluunaa läpi. Mä ajattelen, että se on vähän hassua niiltä osin, että kun tekee tällaista toimenkuvaa, niin välttämättä mun esimies ei juurikaan ymmärrä mun työstä mitään.” (12)

”Ne on aikalailta jutustelua. Silloin, jos ne on jutustelua, niin ne ei ole tärkeitä. Meillä oli kerran yksi kehityskeskustelu, niin hän sanoi sen aluksi, että nyt voit haukkua kaikkea, mitä haluat ja mä en halunnut haukkua yhtään ketään. Se oli tosi hankala se koko tilanne sen jälkeen, että mun mielestä se oli täyttä ajanhukkaa siinä kohtaa. Jotain semmoista strukturoitua olisi kiva käsitellä.” (17)

”Ehdottomasti voisi olla hyödyllisempi. Se on jotenkin semmoinen kaavamainen ja minusta tuntuu, että se tehdään siksi, että kun pitää olla kerta vuoteen käytynä.” (18)

Keskeisenä havaintona nousi esiin, että neurodivergentit työntekijät kokivat oppimisensa erityispiirteiden huomioimisen satunnaiseksi ja epäjohdonmukaiseksi. Moni osallistuja koki, ettei heidän yksilöllistä oppimistapaansa tai erityisyyttään oltu huomioitu esimerkiksi koulutuksissa, kehityskeskusteluissa tai arjen palautteenannossa. Osallistujat kuvasivat, että vaikka heidän neuromoninaisuutensa oli usein tiedossa, sitä ei kuitenkaan huomioitu käytännössä esimerkiksi koulutuksissa tai oppimisen tukemisessa. Havaittiin, että osallistujien kokemuksissa yksilöllisten oppimistapojen huomioiminen näyttäytyi enemmän sattumanvaraisena kuin systemaattisena. Moni osallistujista kuitenkin totesi, että olisi tärkeää tarjota erilaisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan sekä erityisesti monipuolisia toteutustapoja, jotka vastaisivat heidän yksilöllisiä oppimistapojaan.

”Ei se [neuromoninaisuus] ole mikään kohta kehityskeskustelussa. Ehkä, jos mä näihin johonkin [kehityskeskustelupohjaan] etukäteen kirjaisin, että koen, että neuromoninaisuutta ei tarpeeksi tueta, niin esihenkilö varmaan jollain tavalla ainakin nostaisi sen keskusteluun. Mutta en tiedä, miten se sitten siitä lähtisi.” (11)

”Siinä varmaan kannattaisi olla se etätö, koska mulla ei välttämättä ole mitään paikkaa, missä osallistua niihin [koulutuksiin]. Toivoisin myöskin etämahdollisuuksia lisää, koska mun on todella vaikea istua esimerkiksi koulutuksessa 8 tuntia, koska mä en pysy paikoillani. Mitä se ikinä onkaan mitä mä teen, lakkaan vaikka kynsiä kotona samaan aikaan, niin se helpottaa mua tosi paljon keskittymään.” (12)

”Hyvin paljon esimerkiksi järjestetään sellasia koulutuksia, missä puhutaan paljon pienryhmissä ja jauhetaan sitä samaa, mitä on jauhettu viimeiset viisi vuotta. Mun mielestä se ei ole hyvä tapa oppia, mutta silti mä aina joka kerta päädyn sellasiin koulutuksiin, koska ei oikein minkään muunlaisia ole. Mulle sopivin tapa oppia ois varmaan esimerkiksi akateeminen kirjallinen lukupiiri.” (17)

Moni osallistujista kertoi, etteivät perinteiset koulutusmuodot, kuten pitkät luennot, ryhmäkeskustelut tai intensiiviset koulutuspäivät, tukeneet omaa oppimista. He olisivat

toivoneet enemmän joustavia toteutustapoja, vaihtoehtoisia oppimisen muotoja, mahdollisuuden edetä omaan tahtiin sekä jotain konkreettista tekemistä teorian ohelle. He kokivat tarvetta esimerkiksi tauottaa koulutuksia, tehdä jotain käsillä samanaikaisesti tai liikkua, jotta keskittyminen olisi mahdollista. Moni osallistuja oppi parhaiten itse kokeilemalla ja tekemällä, joten uuden tiedon omaksuminen edellytti selkeiden rakenteiden lisäksi mahdollisuuksia kokeilla asiaa käytännössä. Osa kertoi omaksuvansa uutta hyvin nopeasti, mikä auttoi sopeutumaan työtehtäviin, joiden toimintatavat tai säädökset muuttuivat tiiviisti.

”Oon havainnut, että mä sisäistän silleen asiat niinku eri tavalla, kun vaikka mun kollegat. Sen takia esimerkiksi välillä perehdyttäminen on tosi vaikeata, koska mä oon hahmottanut sen asian tietyllä tavalla mun omassa päässä ja sitten se kenelle koittaa sitä niinku perehdyttää, niin se ei opikaan samalla tavalla. Ne tilanteet on haastavia, koska mun on vaikee kääntää mun päässä niinku, että miten toi sit voi oppia sen et mikä on toinen reitti.” (11)

”Kun perehdytetään uutta asiaa ja aivot käy välillä niinku supertietokone. Siinä missä muilla mennee saman tiedon etsimiseen pitempi aika, niin mie yleensä löydän sen nopeammin...Kun mie opettelen uusia asioita mie tarviin aika johdonmukaisen rungon, että minkä perusteella mennään. Esimerkiksi sopivassa suhteessa teoriaa ja kalvosulkeisia. Enemmän ehkä sitä just, että pääsee ite tekemään ja kokeilemaan, että mitä tosta napista tapahtuu. Mutta mie en opi sillä, että mulle esitellään asia teoreettisesti, miten se toimii.” (15)

Havaitsin, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen kehittäminen näyttäytyi epätasaisena ja oli pitkälti heidän oman aktiivisuutensa varassa. Mahdollisuudet kouluttautua olivat rajalliset, ja oppimisen erityispiirteiden huomioiminen oli satunnaista. Osaamisen kehittyminen rakentui näin enemmän työntekijöiden omien ponnisteluiden sekä yksittäisten tilanteiden kuin systemaattisten kehittämiskäytäntöjen varaan.

5.1.4 Palautteen epäselvyys

Epäselkeän palautteen teema kuvaa sitä, miten neurodivergentit työntekijät kokivat palautteen määrän, laadun ja selkeyden työssään. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät erityisesti konkreettisen palautteen puutteeseen, sen satunnaisuuteen, vähäisyyteen ja epäsuoruuteen sekä siihen, miten palaute näkyi työntekijän osaamisen varmuudessa ja työn suunnassa. Osallistujien kokemuksissa palautteen epäselvyys ja satunnaisuus heikensivät heidän mahdollisuuksiaan ymmärtää omaa osaamistaan ja kehittymistarpeitaan.

Suuri osa työntekijöistä koki saavansa palautetta aivan liian harvoin tai niin epämuodollisesti, ettei heille muodostunut selkeää kuvaa omasta osaamisestaan tai mahdollisista kehittymistarpeistaan. Muutama piti palautteen määrää jotenkin riittävänä, mutta toivoi sitä silti nykyistä enemmän. Palautteenanto ei ollut strukturoitua, vaan tapahtui arjen ohimenevissä hetkissä, jolloin se jäi irralliseksi eikä siinä huomioitu työntekijän osaamista kokonaisuutena. Osallistujat saivat palautetta pääosin arjen hetkissä kiitoksen muodossa. Havaitsin, että monessa organisaatiossa kehityskeskustelu oli ainoa tilanne, jossa työntekijä sai palautetta työstä ja osaamisesta. Se kuitenkin koettiin liian harvaksi, kun työntekijä kaipasi tiiviimpää tukea tai konkreettisempaa palautetta. Lisäksi työntekijän erityisasiantuntijan rooli näkyi palautteen määrässä ja laadussa, sillä asiantuntijatyötä ei aina osattu arvioida.

”Tavallaan, tavallaan en [riittävästi palautetta]. Se liittyy just siihen, että mun työtä on varmaan aika vaikea ulkopuolelta arvioida. Tässä on vähän semmoinen ongelma, että sitten kun teet jotain tän tyylistä, niin sä teet tosi eri asioita eri paikoissa. Ja vaikee tietää itse, onko ne välttämättä niitä oikeita asioita.” (I2)

”Välillä joo välillä ei [riittävästi palautetta]. Viimeaikoina diagnoosin myötä, kun on päässyt käsittelemään sellasia kipupisteitä siinä omassa työssä, niin mä oon myös alkanut kysymään, että onko tullut esimerkiksi kollegoilta tai työyhteisössä minun toiminnasta palautetta. Se on vapaamuotoisesti keskusteltavissa, tässä taas on se yksilöllisyys, tapauskohtaisuus, autonomia. Ei ole mitään systemaattisia työntekijän arviointi- ja palautekeskusteluita.” (I4)

”Meillä on semmosia tiimipäiviä kerran kuukaudessa ja työnohjausta ryhmässä. Ne on aika sille yleisellä tasolla. Itelle on tosi vaikea hahmottaa, että niistä jää tosi usein sellanen, että mä en tiedä puhuuko hän mun työnteosta, tai tavallaan jää sellaisia aukkoja, mitä on hankala ymmärtää. Tarvis enemmän suoraa keskustelua.” (16)

Osa osallistujista kertoi saavansa negatiivista palautetta esihenkilöltä tai organisaatiolta herkemmin kuin positiivista. Toisaalta osa osallistujista koki, että ei saanut rakentavaa palautetta ollenkaan. Osallistujat toivat esiin, että heidän suoriutumistaan pidettiin usein hyvänä, mutta palautteessa ei yksilöity, mitkä tekijät olivat onnistuneita. Moni kuitenkin koki palautteen ja muiden kannustuksen sellaiseksi asiaksi, joka oli auttanut kehittymään entisestään ja vahvistanut oman osaamisen kokemusta. Kollegoiden ja asiakkaiden puolelta jaettiin usein enemmän palautetta ja kiitosta. Palautteenanto näyttäytyi monelle satunnaisena ja epäjärjestelmällisenä, eikä organisaatioissa ollut selkeitä rakenteita, jotka olisivat varmistaneet palautteen säännöllisyyden tai laadun.

”Ehkä se olisi sen oman tavallaan mielen kehityksen kannalta hyvä, että sitä palautetta saisi pikkuisen enemmän.” (15)

”Se niinku vahvistaa sitä mitä tekee oikein, mutta totta kai siellä niinku annetaan myös sitä negatiivista palautetta.” (17)

”Enemmänkin olen kaivannut, että olis sitä rakentavaa palautetta, mutta sitä ei oo kauheesti tullut, kun on tullut vaan sitten, että joo hyvin mennee, jatka samaa rataa.” (18)

Neurodivergenttien työntekijöiden kohdalla palautteen selkeys korostui erityisen voimakkaasti. He kokivat kaipaavansa enemmän selkeää ja suoraa palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin. Moni osallistuja kuvasi palautteen jääneen epäsuoraksi tai tulkinnanvaraiseksi, jolloin sen hyödyntäminen osoittautui vaikeaksi. Vihjaileva ja monitulkintainen palaute lisäsi työntekijöiden epävarmuutta omasta osaamisestaan sekä työn suunnasta. Täsmällinen, konkreettinen ja suora palaute koettiin välttämättömäksi, jotta työntekijä kykeni arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittymisen kohteitaan. Neuromoninaisuus näkyi lisäksi palautteen vastaanottamisessa: osa koki rakentavan palautteen tärkeänä, kun taas toiset kokivat sen kuormittavana, etenkin jos

se esitettiin liian yleisellä tasolla tai epäselvästi. Toisaalta neuromoninaisuus näyttäytyi osalla myös siinä, että rakentavaa palautetta oli vaikea vastaanottaa.

”Mä ajattelen, että se mitä ihmiset sanoo, on totta. Mun on tosi vaikee ymmärtää piilomerkityksiä niitten takana tai ymmärtää sitä, mitä se ihminen ei sanonut, koska mä itte sanon niinku asiat mun mielestä on. Silloin välttämättä se palaute, joka mulle tulee ei oookaan sitä, mitä se oikeasti olis ollut tai pitänyt olla. Mä tarvitsen niinku sellasta selkeetä kommunikointia.” (12)

”Jos esihenkilö on semmonen, että se ei oikeen anna palautetta, niin sit huomaa kyllä itestään, että tulee aika epävarmaks välillä siitä työnteosta, kun ei oikein tiedä, että tekeekö hyvin vai en. Siihen mä huomaan, että toi ADHD vaikuttaa aika paljon, että tarvis sellasta selkeetä palautetta siitä työstä. Ihan sama onko se negatiivista tai positiivista, mutta kaipais sellasta.” (16)

Osa oli myös tuonut esihenkilölle esiin, että toivoisi enemmän palautetta työstä ja osaamisesta. Vastaus oli kuitenkin melko neutraali eikä toiveisiin välttämättä vastattu.

”Kyllä mä oon tuonut sitä esiin ja pyytännyt, että olis vaikka välillä sellasia ihan suunnitellusti niinku semmosia vaikka 15 minuuttia, että voisi jutella ja saada palautetta. Mutta ne ei oo oikein kyl toteutunu. On semmonen kyllä, mikä ois mun mielestä tosi hyvä.” (16)

”No olen [ottanut esiin], mut se on se ihmisen persoona.” (17)

”Koen, että en saa tarpeeksi [palautetta]. Välillä yrittää kysyä myös, että mitäs olisi semmosta, mitä vois tehdä toisin, niin ei siihen sit oo oikeen osattu sanoa mitään. Toivon sitten, että ei ainakaan puhuta jossaki selän takana, että kun en tee jotakin juttua oikealla lailla tai joku asia onkin huonosti, mutta sitä ei sitten vaan ole sanottu mulle asti.” (18)

Useampi koki ristiriitaa työn vaatavuuden ja palautteen vähäisyyden välillä. Muutama osallistuja oli ylittänyt itsensä haastavissa ja jopa poikkeuksellisissa työtehtävissä, mutta ei ollut saanut kyseisistä tilanteista tai omasta osaamisestaan minkäänlaista palautetta. Yksi haastateltavista kertoi, miten ei olisi halunnut ollenkaan osallistua erääseen haastavaan työtilanteeseen erityisesti ulkopuolisten paineiden, sen ympärillä olevan hämminkin sekä tilannetta edeltäneen pelottelun takia. Työtehtävän ympärillä oli

pohdittu etukäteen, mitä kaikkea voisi mennä pieleen. Hänet oli kuitenkin valittu tehtävään ja vuoronvaihtoon, koska oli ajateltu, että hän pärjää siinä hyvin ja on tarvittaessa kykenevä toimimaan.

”Pidin sellaisen improvisoidun esityksen siinä. Tuli yhtäkkiä yllätyksenä, että tällainen pitää tehdä, niin siitä ei tullut oikein mitään palautetta. Mä en tavallaan tiennyt, että miten se meni ja mun täytyi kysyä siltä toiselta kollegalta, että miten se meni. Sanoi, että se meni hyvin. Se oli se ainoa palaute.” (13)

”Meillä oli tässä yksi asiakas, joka vaati kovat esivalmistelut ja miehityksen. Se hoidettiin minun mielestä tosi hyvin, mutta siitä ei tullut muuta palautetta, kun että oli hyvin kirjattu, mitä siellä tehtiin sillon. Oisin jotenkin oottanut [palautetta], plus että kun mie sanoin etukäteen, että minua hirvittää tämä viikonloppu, että minä en haluaisi edes olla tässä.” (18)

Vaikuttaa siltä, että neurodivergenttien työntekijöiden kokemukset palautteesta olivat vaihtelevia ja sattumanvaraisia. Palautteen vähäisyys, epäsuoruus ja selkeiden rakenteiden puuttuminen heikensivät heidän mahdollisuuksiaan tunnistaa omaa osaamistaan ja kehittymisen tarpeitaan. Selkeä, suora ja konkreettinen palaute koettiin merkittävänä työn suunnan jäsentämisessä ja oman osaamisen varmistamisessa, mutta organisaatioiden käytännöt eivät juuri tukeneet tätä.

5.1.5 Työympäristön kuormitus

Työympäristön kuormituksen teema kuvaa sitä, miten neurodivergentit työntekijät kokivat työympäristön vaikutuksen työpäivien sujuvuuteen, työtehtävistä suoriutumiseen sekä oman osaamisen hyödyntämiseen. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät aisti- ja ympäristökuormitukseen, tarkkaavuuden haasteisiin ja valppaustilaan sekä työskentelytyyliin ja kuormituksen hallintaan. Osallistujat kuvasivat, että jatkuva ärsyketulva, keskeytykset sekä työympäristön melu vaikeuttivat keskittymistä ja lisäsivät kuormitusta, jota he yrittivät hallita erilaisilla kompensatiokeinoilla ja työskentelytavoilla.

Moni osallistujista kertoi, miten työympäristön taustamelu, keskeytykset ja jatkuvat ympärillä olevat ärsykkeet olivat erityisen kuormittavia ja keskittymistä häiritseviä. Avoimet työtilat, kollegoiden puhe, työn keskeytymiset sekä taustahäly heikensivät keskittymistä etenkin niissä tilanteissa, kun työtehtävät edellyttivät erityistä tarkkuutta, pitkäjänteisyyttä tai painottuivat esimerkiksi kirjalliseen työskentelyyn. Osallistujat kokivat kuormittavana sen, etteivät he voineet aina säätää työvälineitä omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Työvälineisiin liittyvät rajoitteet heikensivät työskentelyn sujuvuutta. Keskeytyksillä oli pitkäkestoinen vaikutus, sillä moni kertoi vaikeuksistaan palata takaisin työtehtävään keskeytyksen jälkeen.

”Toimistolla on sellasii hiljasii kuutioita, mutta ei ne nyt oikeen ehkä itteä auta. Isoin juttu silleen, että miksi mä en tykkää siellä toimistolla työskennellä on se, että mä en pysty keskittyä, kun siellä on niin paljon silleen ärsykeitä.” (I1)

”Semmoinen kokoaikainen keskeytyminen tai erilaiset äänet tai joku semmoinen sillisalaatti, joka tulee, mun sähköposti limputtaa sitä tätä ja tuota ja puhelin huutaa samaan aikaan ja sen lisäksi mun kollega puhuu jotain puheluu samassa tilassa. Nä on niinku niit hetkiä, jotka tuntuu musta tosi hankalilta ja kaoottisilta.” (I2)

”Semmonen rauhallinen ympäristö toimii hyvin. Se, että on oikeanlaiset työkalut, niin se nyt on vähän haaste tämmösissä niinkun työympäristössä, että ei saa ite valita niitä parhaita mahdollisia työkaluja, vaan ne annetaan. Mutta se yleensä auttaa sitä oppimista, että pystyy säätää sen oman koneen niinku kaikki kirkkaudet ja muut tämmöset ihan ite, ettei oo sillai, että on lukittu firman puolesta.” (I3)

Osallistujien kokemuksissa aistiympäristö liittyi läheisesti tarkkaavuuden haasteisiin. He kokivat kuormittavana sen, että tarkkaavaisuuden kohdistaminen ja siirtäminen olivat haastavia, häiriöitä esiintyi jatkuvasti ja useita tehtäviä piti hoitaa samanaikaisesti. Kilkattavat sähköpostiviestit, puhelut ja muiden ihmisten aiheuttamat keskeytykset työssä lisäsivät kaaoksen tunnetta ja hidastivat oman työn etenemistä. Myös työn nopea tempo ja jatkuva valppaana olo kuormittivat osallistujia toisinaan. Osa osallistujista kertoi, että työn ennakoimattomuus ja mahdolliset turvallisuustilanteet pitivät heidät jatkuvassa valmiustilassa. Nämä lisäsivät tarkkaavuuden kuormitusta ja rajoittivat erilaisten apuvälineiden käyttöä omassa työssä. Eräs työntekijä koki, että sieti

keskeytyksiä hyvin, mutta asioiden loppuunsaattaminen oli vaikeaa. Selkeä työympäristö, ennakoitavuus ja mahdollisuudet etätööhön koettiin tärkeiksi, sillä ne tukivat keskittymistä ja osaamisen hyödyntämistä sekä vähensivät kuormitusta.

”Mulla ei ole niinku ongelmia oppimisessa eikä tarkkaavuudessa sinällään, mutta mulla on tosi mittavia ongelmia tarkkaavuuden siirtämisessä. Eli mä haluaisin todellakin fokusoitua siihen, mitä mä teen siinä hetkessä...Kun mä saan syväkeskittyä johonkin asiaan, niin se tuottaa mulle sitä työssäjaksamista ja hyvinvointia.” (12)

”Kyllä mie huomaan ne [toimistotyöskentelyn haasteet]. Se tulee ehkä juuri siinä säätelyssä tavallaan, että siinä vaiheessa kun ympärillä on hirveästi ärsykejä, kuvitellaan niinku ihmiset, jotka pälpättää ympäriinsä tai tekee jotain, niin mie hyvin herkästi jään sitten seuraamaan näitä asioita kuin sitä varsinaista työntekköä.” (15)

”Ei ole semmoista niinku ihan täysin rauhoitettua tilaa ja siinä on kyllä vähän se niinku työn luonne, että voi tapahtua niinku ihan mitä vaan yhtäkkiä, että voi tulla vaikka joku uhkaava tilanne, niin se on vähän niinku turvallisuusriskikin, että ei kuulisi mitään. Ei oikein viitsi laittaa edes mitään kuulosuojaimia tai mennä mihinkään, mistä mä en kuule, jos tapahtuu jotain.” (16)

Osa osallistujista oli tietoisesti hakeutunut työympäristöön ja rooliin, jotka kuormittivat heitä vähemmän. Eräs osallistuja kertoi hakeutuneensa työtehtävään ja yksikköön, jossa työskenteli poikkeuksellisesti kaksi asiantuntijaa yhden sijaan, jolloin lisäresurssi teki arjesta hallittavampaa ja helpotti ajatusten jäsentämistä yhdessä kollegan kanssa. Toinen osallistuja oli taas siirtynyt pois päivävuoroista ja haki roolia, jossa tehtiin vain yövuoroja. Hän koki, että silloin sosiaalinen kuormitus ja aistiärsykkeet olivat vähäisempiä. Tällaiset ratkaisut koettiin tärkeiksi erityisesti työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta ja ne auttoivat vähentämään työympäristön aiheuttamaa kuormitusta.

Monet osallistajat kuvailivat joko ottaneensa tai saaneensa liikaa vastuuta, mikä ylläpiti jatkuvaa suorituspainetta ja altisti uupumiselle. Uupuminen, kuormittava työympäristö ja tarkkaavuuden haasteet saivat heidät kuitenkin kehittämään omia keinojaan työpäivien hallintaan. Moni osallistuja kuvasi oman työskentelytyylinsä olevan samanaikaisesti hyvin intensiivinen, mutta toisaalta hyvin vaihteleva. Hyperfokus tuki

työntekijän syvällistä keskittymistä työtehtäviin, mutta toisinaan usean tehtävän samanaikaisuus ja asioiden kesken jääminen olivat yleisiä. Osa osallistujista oli itse ottanut käyttöön erilaisia tukikeinoja kuormituksen hallitsemiseksi, kuten tehtävälistoja, ennakointia, kalenterointia sekä tekoälytyökaluja. Nämä keinot helpottivat työpäivien jäsentämistä sekä varmistivat, että työtehtävät tulivat tehdyiksi. Joissain organisaatioissa oli autettu tukikeinojen käyttöönotossa ja kuunneltu niiden osalta työntekijöiden tarpeita.

”Koska mä oon niin tehokas, mä myös pystyn jäsentämään aika hyvin sitä mun työpäivää. Mulla on sellasia päiviä, jotka on jotenkin tosi niinku tehottomia, joka johtuu just siitä, että siellä on aivan liian paljon häiriötekijöitä. Mutta, koska mä oon älyttömän tehokas, niin mä voin sitten toisena päivänä korjata sen ja myös hyväksyä, että okei tää on se päivä, kun ei toimi ja se johtuu yleensä näistä ulkoisista asioista.” (12)

”Mä oon niinku tosi tällanen multitaskaaja. Mutta sitten se niinku tehtävän loppuun vieminen taas, että sitten mulla on aika paljon niitä niinku levällään olevia projekteja. Mä oon ottanut paljon sellasia hallinta- ja apukeinoja käyttöön et mä paljon kirjotan ylös asioita, teen listoja ja mä oon täysin riippuvainen kalenterista. Ymmärrän sen, et pitää priorisoida asioita...Ennakoin, et missä kohtaa mun kannattaa tehdä vaik joku tylsä työ, et mä saan sen tehtyä.” (14)

”Ihan tietoisesti keskityn niihin [tukikeinoihin] ja otan hyvin helposti aikalisää. Sanon, että palataan asiaan huomenna, ettei tarvitse heti prosessoida tai antaa jotain tosi negatiivista ei käy -tyylistä vastausta.” (17)

Aineiston mukaan työympäristö kuormitti osallistujia monilla tavoilla. Työtilojen ennakoimattomuus, erilaiset aistiärsykkeet ja keskeytykset vaikeuttivat työntekijän keskittymistä ja lisäsivät kuormitusta, mikä heijastui sekä jaksamiseen että työpäivien sujuvuuteen. Työntekijät yrittivät hallita kuormitusta erilaisten työskentelytapojen, kompensatiokeinojen sekä työympäristövalintojen avulla, mutta organisaatiot eivät aina ottaneet näitä tarpeita huomioon. Työympäristön kuormitus nousi keskeiseksi tekijäksi, joka liittyi sekä työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin että työntekijöiden osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen.

5.2 Osaamista tukevat ja estävät käytännöt

Analyysissä organisaation tukevat ja estävät käytännöt on jaoteltu kuuteen keskeiseen teemaan: organisaation rakenteet, esihenkilön tuen merkitys, työyhteisön kulttuuri ja normit, avoimuus neuromoninaisuudesta, työn muokkaaminen ja autonomia sekä toiveet inklusiivisemmista käytännöistä. Ensimmäistä teemaa eli organisaation rakenteita käsitellään seuraavassa alaluvussa.

5.2.1 Organisaation rakenteet

Organisaation rakenteiden teema kuvaa sitä, miten organisaation muodolliset ja epämuodolliset käytännöt ja toimintamallit joko tukivat tai estivät neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät organisaation byrokraattisiin käytäntöihin, työnkuvien ja roolien selkeyteen, perehdytyksen ja oppimista tukevien rakenteiden puuttumiseen sekä fyysisten työympäristöjen ja resurssien heijastumiseen työn sujuvuuteen. Osallistujien kokemuksissa korostui, että selkeät rakenteet ja joustavat prosessit tukivat osaamisen näkyvyyttä, mutta epäselvät roolit, kuormittavat työympäristöt ja byrokraattiset käytännöt puolestaan lisäsivät epävarmuutta sekä heikensivät työn hallintaa ja omien vahvuuksien hyödyntämistä. Havaitsin, että rakenteiden puute organisaatioissa näkyi työntekijöiden epävarmuutena, tehottomuutena ja jopa osaamisen vajaakäyttönä. Keskeisenä havaintona nousi esiin, miten organisaation rakenteiden toimivuus oli merkittävässä roolissa neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä sekä työssä onnistumisessa.

”Jos olisi niinku semmoset generoidut tavallaan roolit, että mitä niinku mun roolissa pitää tehdä, niin se olisi ehkä helpompaa. Se poistaisi niinku tiettyä semmosta epävarmuutta, että onko nyt kaikki hommat hoidettu. Nyt se on vähän silleen, että mun pitää itse niinku huolehtia siitä, että kaikki hommat tulee hoidettua.” (I1)

”Mä en pysty tekemään mun työtä hyvin, jos mun työstä tehdään sellaista, missä toimenkuva on täysin epäselvä. Koska mä oon myös tehnyt sillä tavalla työtä, että oikeasti kukaan ei tiedä, mitä tässä kuuluisi tehdä. En edes minä itse. Sulle asetetaan erilaisia vaatimuksia, mutta ne ei kuitenkaan välttämättä vastaa sitä, mihin sut on palkattu. Sulla ei myöskään ole työaikaa, työpistettä eikä sulla ole edes välineitä siihen.” (12)

”Semmonen perehdyttämisen puute, että on pitänyt niinku ite vaan koittaa jotenkin oppia. Se on kyllä hankaloittanut tosi paljon sitä niinku työn tekemistä ja oppimista, et kun eihän niinku voi osata, jos ei ole koskaan tehnyt. Sit se vie hirveästi aikaa ja tulee niinku epävarma olo siitä, että tekeekö edes oikein. Ja sitten ei tavallaan oo ollu vaikka selkeitä pelisääntöjä tai muuta, niin se on kans hankaloittanut.” (16)

Tilanteissa, joissa vastuu työn jäsentämisestä jätettiin työntekijälle, työn aloittaminen ja kokonaisuuden hallinta koettiin kuormittavana, ja ne loivat riittämättömyyden tunteita. Epäselvät roolit ja työtehtävät altistivat monen osallistujan uupumiselle. Osa osallistujista kertoi myös, miten heidän tekemänsä työmäärä ja osaamisen hyödyntäminen eivät aina välittyneet esihenkilöille asti.

”Mun työ ei välttämättä mene, niin kuin minä päättäisin, vaan se menee sen mukaan, miten joku tukipäätös on mennyt, mitä asioita sinne on määritelty. Mä en ole välttämättä itse ollut edes tekemässä niitä ja jos nyt ajatellaan, että mihin kaikkialle pitäisi ne minuutit riittää, niin en mä tiedä montako minua pitäisi olla tässä toimenkuvassa. Se on tietyllä tavalla mahdotonta antaa kaikille kaikkea.” (12)

”Kun ei ole systemaattista oman tehtävän rajojen läpikäymistä, niin kyllähän aika monesti on sitten joutunut siihen pisteeseen, että mä oon viimeisillä voimillani käynyt siellä töissä ja sitten se romahdus on tullut. Musta tuntuu, että kollegat ja esihenkilö ei ole tajunnut sitä, miten paljon mä teen. Ja kuitenkin se hirveä asioiden työstäminen ja pyörittely ei näy aina ulospäin, niin sitä ei sitten ole huomattu.” (14)

Osallistujien kokemuksista kävi ilmi, että organisaation jäykät ja toisinaan ristiriitaiset käytännöt heikensivät sekä työn sujuvuutta että osaamisen hyödyntämistä. Työntekijät kuvasivat, että ylhäältä annetut ohjeistukset ja linjaukset, kuten tiukat etätyökäytänteet, tasapäistävät säännöt sekä joustamattomat ratkaisut vaikeuttivat työntekijöiden mahdollisuuksia käyttää omia työtapojaan tai hyödyntää vahvuuksiaan. Moni osallistuja

kuvasi, että linjaukset eivät tukeneet heidän neuromonimuotoisuuttaan, vaan olivat hyödyttömiä myös muille työntekijöille. Epäinhimilliset ratkaisut veivät aikaa myös varsinaisten työtehtävien hoitamisesta. Monivaiheiset ja hitaat prosessit sekä päätösten epäselvät perustelut lisäsivät työntekijän kokemusta siitä, etteivät ne tukeneet heidän osaamistaan tai työn sujuvaa toteuttamista. Kun käytännöt eivät olleet linjassa työn arjen ja tarpeiden kanssa, osallistujien kuormitus lisääntyi ja osaamisen tehokas hyödyntäminen kaventui. Eräs osallistuja kertoi tilanteesta, jossa esihenkilö joutui jopa muuttamaan linjauksia työntekijöiden tarpeisiin, sillä hän piti niitä itsekkin ongelmallisina.

”Meillä on sellainen linjaveto, että me emme saa lainkaan tehdä etänä töitä. Mun toimenkuva on semmoinen, että on lähestulkoon mahdotonta tehdä mun työtä ihan puhtaasti työpaikalla. Sieltä yläpuolelta niinku organisaatiosoisesti on tehty päätös ja tämmönen linjaveto, joka ei kyllä varsinaisesti tue mua työntekijänä. Eikä se myöskään tue minun kollegoitani, jotka käsittääkseni suurin osa ovat ihan normaaleja. Tosi paljon tässä roolissa niinku käsiä sidotaan, et on hirveesti sellasia mun mielestä erikoisia linjavetoja, että saat tehdä sitä, saat tehdä tätä, et saa tehdä tota.” (12)

”Joskus ollu tosi hitaita ne prosessit, että vaatii jonkun henkilön hyväksynnän ja se on lomalla ja se [tehtävä] tulee takaisin ja se siirtyy seuraavalle henkilölle ja se on poissa tai kiireinen tai jotain. Sen lisäksi et se toimii huonosti, niin se stressaa ja kehittää tavallaan väärään suuntaan sitä ajattelua.” (13)

”Tiettyissä tilanteissa meidän pitää kysyy asiaa esimerkiks ylemmältä taholta, että myö saahaan varmistus. Mutta jos sie oot tehnyt töitä sen tavallaan tehtävän parissa, mistä aihealueesta sitä asiaa kysytään ja sie tiität jo sen vastauksen ja siun pittää silti kysyy se, niin siinä tilanteessa on vaan silleen, enkö mie vaan vois oikasta. Mie tiään, miten tää päättyy tää tarina. Ei se auta, jos mie ootan kaks viikkoo, mitä se säpölla vastaa tuo ihminen.” (15)

Joustamattomat käytännöt näkyivät myös työpaikan konkreettisissa tilanteissa, kuten työvälineiden käytössä tai erilaisissa tietoturvarajoitteissa. Eräs osallistuja kertoi tilanteesta, jossa organisaation rakenteet moninkertaistuivat arjen kuormitukseksi ja rajoittivat mahdollisuutta keskittyä omiin työtehtäviin. Tällöin osaamisen hyödyntäminen rajoittui ja samalla työpäivien ja työtehtävien hallinta vaikeutui. Fyysiset työympäristöt sekä rajalliset resurssit vaikeuttivat neurodivergenttien työntekijöiden keskittymistä ja osaamisen hyödyntämistä erityisesti silloin, kun resurssit olivat

puutteellisia tai työtilat olivat meluisia ja avokonttoreita. Toisaalta osa osallistujista kertoi, miten organisaatio mahdollisti heille liikuntamahdollisuuksia työpäivien aikana ja panosti työvälineiden ergonomiaan. Selkeä viestintä organisaatiossa helpotti työn organisointia ja vähensi kuormitusta, mutta sen puuttuessa työntekijä turhautui ja epäselvyys lisääntyi.

”Aikasemmin mä tein kolmessa eri työpisteessä. Kuljen bussilla, mulla ei ole ajokorttia. Jos mä olen yhdessä toimipisteessä maanantaina ja siirtymässä tiistaina 20 km päässä olevaan toimipisteeseen, niin mä en saa ottaa työtietokonetta mukaan ja mennä aamulla sinne toiseen 20 km päähän, vaan mun pitää käydä aamulla hakemassa se mun tietokone sieltä, missä olin maanantaina. Tietoturva-asetus tulee vastaan. Koska meiltä on kielletty tää etätö. Sitten tän pitäis tapahtuu työajalla, jollon mä kuluttaisin tässä työaikaa noin 2 tuntia. Ja mä en itseasiassa pysty tekemään mun töitä enää sen jälkeen. Mulla ei riitä siis aika.” (12)

”Tottakai tällaiset aikataululliset rajat ja resurssit et enhän mä pysty tekemään kaikkea sitä, mitä mä haluaisin. Varsinkaan näil mun ADHD aivoilla, mutta vaikka mä säätelen ja rajaan ni siltikään. Siin tulee usein henkilöstö- ja aikaresurssit vastaan.” (14)

”Meidän työympäristöt ylipäätään, niin ei ole suunniteltu henkilöille, jotka kärsii ehkä sellasista esimerkiksi keskittymisen vaikeuksista. Semmoiset perinteiset avokonttorit esimerkiksi, niin nehän on ihan vihoviimeisin niinku jollekin henkilölle, jolla esimerkiksi on ADHD.” (15)

Muutamissa osallistujien organisaatioissa osaamisen näkyvyyden tukemisessa hyödynnettiin esimerkiksi kyselyitä, osaamisprofiilia ja osaamiskartoitusta, mutta osallistujat kokivat, etteivät ne juuri vaikuttaneet heidän työtehtäviinsä tai osaamisen näkyvyyteensä. Havaitsin, että useissa organisaatioissa ei ollut lainkaan käytössä systemaattisia rakenteita ja välineitä osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Myös osaamisen kehittämisen, kuten kouluttautumisen, mahdollisuudet vaihtelivat paljon organisaatioittain. Osa osallistujien työnantajista tarjosi mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin jopa oman mielenkiinnon mukaan, mutta käytännöt olivat usein epäjohdonmukaisia ja riippuivat kustannuksista. Toisinaan koulutuksiin osallistumista

rajoitettiin kustannussyistä tai työntekijältä edellytettiin, että hän suorittaisi ne omalla ajallaan.

”Meidän sloganikin liittyy siihen, että kehitetään sitä osaamista, mutta ainakin omalta kohdaltani se on sillä tavalla, että no joo, kunhan se on niinkun firmalle maksutonta. Kaikki sellaiset koulutukset, joita mä oon ehdottanut, niin ei ole käynyt, koska ne maksavat liikaa. Tavallaan osaamisen kehittämisen ja kouluttautumisen pitäisi tapahtua meidän asiakkaan kustannuksella. Se piilotetaan asiakkaan kuluihin.” (I1)

”Varsinaisesti hyvin vähän on ulkopuolista koulutusta. Mutta meillä on jatkuvaa kehittämistä siinä mielessä, että on tietyt opinnot ja verkkokurssit, jotka pitää päivittää tai suorittaa vuosittain. Tarjotaan mahdollisuutta kehittyä. Se on osittain omalla ajalla tehtävää, mutta toisaalta työnantaja tarjoaa myös sitä, että tietyt asiat käydään yhteisesti läpi.” (I5)

”Yhden kerran multa on kielletty koulutukseen meno, kun se kesti niin kauan ja esihenkilö oli sitä mieltä, että mulla on jo ne kaikki taidot. No, ei ollut ihan kaikkea ja menin sitten omalla ajalla siihen koulutukseen.” (I7)

Oppimista tukevien rakenteiden puuttuminen ilmeni myös päivittäisessä työssä. Neurodivergenttien työntekijöiden mukaan heidän onnistunut työskentelynsä edellytti selkeitä käytäntöjä, ohjeita ja tavoitteita. Ne auttoivat hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia, organisoimaan, suoriutumaan työtehtävistä sekä vähentämään epävarmuutta. Toisaalta osallistujat korostivat myös itseohjautuvuuden merkitystä työssä onnistumisessa. Ilman selkeästi määriteltyjä raameja työ saattoi kuitenkin muuttua kaoottiseksi ja osaaminen jäädä hyödyntämättä. Eräs osallistuja kertoi matalahierarkisesta organisaatiostaan, jossa oli vapaa ajattelemaan ja toimimaan myös ilman, että siitä oli organisaatiossa erikseen sovittu jonkun kanssa. Mutta toisaalta hän kertoi, että osaamisen kehittäminen jäi organisaatiossa epämääräiseksi eikä se ollut systemaattista. Osallistujat kokivat merkityksellisenä sopivan tasapainon rakenteiden ja autonomian välillä.

”Minä tykkään siitä, että työllä on tietty runko ja ohjeistus, minkä mukaan mennään. Se toisaalta on just siinä, että ei lähe sitten liikaa sooloilemaan tai tee vääriä päätöksiä. Ihan jo senkin puitteissa, ettei tiä miten homma hoidetaan. Mutta sitten just ne tietyt vapaudet siinä esimerkiks tiedonkeruussa ja sen

lätkimisessä oikeisiin paikkoihin, ni antaa kuitenkin pikkusen sitä liikkumavaraa.” (15)

”Tavallaan se liikkuvuus siinä ja se vapaus vähän valita asioita, mut sitte tavallaan, jos ei olis mitään selkeyttä tai semmosia rutiineja ja vastuuta, niin sitten ei kyllä onnistuis, jos ei olis niitä työkaluja tavallaan siihen, että kuinka se päivä suunnitellaan ja muuta, niin sit luulen, et se ois ihan kaaosta itelle. Siinä on sopivasti molempia, niin se on tosi hyvä.” (16)

”Selkeät ohjeet on tärkeitä. Ja se, että on mahdollisuus sitte kysyä tarkentavia kysymyksiä niihin ohjeisiin liittyen, jos ne onkin jostakin syystä minun mielestä epäselvät, vaatii tarkennusta tai on ehkä jopa ristiriitaset.” (18)

Osallistujat kuvasivat, että osaamisen kehittäminen jäi usein työntekijän omille harteille, sillä selkeitä oppimista tukevia rakenteita ei ollut tarjolla. Vaikka organisaatio pyrki ajoittain kannustamaan työntekijöitä uuden oppimiseen ja uralla etenemiseen, konkreettiset mahdollisuudet olivat rajallisia. Kehittämistä tukivat sen sijaan esimerkiksi avoin tiedon jakaminen, kouluttautuminen, tiimipäivät, työnohjaukset sekä mahdollisuus reflektoida omaa työtä yhdessä muiden kanssa. Ne loivat tilaa kokemusten jakamiselle sekä uuden oppimiselle. Mahdollisuus valita itse koulutukset sekä vaikuttaa omaan työnkuvaan koettiin tärkeinä kehittymistä tukevinä tekijöinä.

”Kannustetaan, että jos jotakuta innostaa joku aihealue, asia ja ongelma, niin sitten saa niinku ihan vapaasti siitä ottaa selvää ja perehtyä siihen ja viedä sitä tietoo myös tiimille. Organisaation ajatus on aina ollut se, että kaikki tekee kaikkea ja kaikki saa sanoa kaikesta. Eli tavallaan kukaan ei kiellä mua lähtemästä kehittämään joitakin tiettyjä asioita.” (14)

Havaitsin, että osallistujien kokemukset osoittivat, miten organisaation rakenteet heijastivat suoraan sitä, kuinka työntekijät pystyivät hyödyntämään osaamistaan, oppimaan uutta ja jaksamaan työssään. Selkeät ja joustavat rakenteet tukivat osaamisen näkyvyyttä, kun taas organisaatioiden epäselvyydet, jäykät toimintatavat ja kuormittavat ympäristöt heikensivät työn hallintaa sekä osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämistä.

5.2.2 Esihenkilön tuen merkitys

Aineiston perusteella esihenkilön tuki oli keskeinen tekijä siinä, miten neurodivergenttien työntekijöiden osaamista tunnistettiin, kehitettiin ja hyödynnettiin. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät esihenkilön vastuunantoon ja luottamukseen, viestinnän ja palautteen selkeyteen, kuormituksen ja neuromoninaisuuden huomioimiseen, läsnäoloon työn arjessa sekä vastuualueiden epäselvyyteen. Kun esihenkilö tunnisti työntekijän osaamisen ja kyvykkyyden sekä antoi vastuullisempia työtehtäviä, työntekijät kokivat tulleen nähdyiksi ja arvostetuiksi. Työntekijät saivat siten mahdollisuuden tehdä työtehtäviä, joissa heidän vahvuutensa ja mielenkiinnon kohteensa korostuivat. Luottamus ilmeni avoimena tiedon jakamisena ja luottamuksellisina keskusteluin, joita ei välttämättä käyty kaikkien kanssa. Esihenkilön ymmärrys neuromoninaisuuden vaikutuksista ja tarpeista lisäsi luottamusta sekä tuki työskentelyä omia vahvuuksia hyödyntäen.

”Mul oli semmonen esimies, joka niinku heti oli sillain, että mä niinku luotan, että kun mä annan sulle tän tehtävän, niin sä niinku teet just sitä oikeeta asiaa sen kanssa, ja sit me niinku löydettiin se yhteinen sävel.” (I3)

”Tällä hetkellä on sellaisessa työssä, jossa saa aika vapaasti määritellä itse, eli luotetaan siihen, että kykenee, ja esihenkilö ymmärtää, että mulla on joitakin vaatimuksia sille, että työ onnistuu.” (I7)

Esihenkilöt pyrkivät toisinaan suojelemaan työntekijää kuormitukselta, mutta se esti samalla osaamisen hyödyntämistä. Eräs työntekijä kertoi tilanteesta, jossa hänet jätettiin vaativien tehtävien ulkopuolelle oletetun kuormittumisherkkyiden vuoksi, mikä lisäsi kokemusta potentiaalin käyttämättä jättämisestä.

”Ei esimerkiksi ole ollut kaikkiin projekteihin ykkösvaihtoehto. Sitä on perusteltu tiukalla aikataululla, kiireellä ja isolla paineella, ettei minua ole laitettu siihen. Esihenkilö kokee, että ne on mulle tosi kuormittavia tekijöitä, mutta sitten taas tuntuu siltä, että ei anneta tavallaan mahdollisuutta.” (I1)

Kunakin osallistujan esihenkilö oli tietoinen tämän neuromoninaisuudesta, mutta se ei juuri näkynyt tukitoimina, oppimisen mukautuksina tai palautekäytännöissä. Neurologinen monimuotoisuus jäi harvoin osaksi kehityskeskustelujen sisältöä, eikä systemaattisia rakenteita tarpeiden huomioimiseksi ollut. Tuki ja tarpeiden huomioiminen jäivät usein työntekijöiden oman aloitteellisuuden varaan. Työntekijät kuvasivat, että heidän oli usein itse otettava vastuuta ja nostettava esiin tarpeitaan, eikä niihin välttämättä kuitenkaan reagoitu. Esihenkilön epäselvä viestintä tai vähättelevät vastaukset lisäsivät kuormitusta ja heikensivät osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä. Kysymysten tulkitseminen kritiikkinä heikensi työntekijän turvallisuuden kokemusta ja lisäsi turhautumista. Vaikuttaa siltä, ettei neuromoninaisten työntekijöiden tarpeiden huomiointi olisi edellyttänyt suuria järjestelyjä, vaan pieniä arkea helpottavia ratkaisuja, kuten selkeämpää ja rakentavampaa palautetta, joustavia työskentelymuotoja, rauhallisempia työskentelytiloja sekä työnkuvan rajojen selkeyttämistä.

”Kun laitetaan vaikka sähköpostilla joku ohje ja sit jos minä kysyn tarkennuksia, niin mulle ainakin itellä tulee semmonen tunne siitä, että se minun tarkentava kysymys saatetaan ottaa jotenkin kritiikkinä, vaikka minä mielestäni haluan vaan varmistaa, että miten se asia nyt oikeasti on. Ja sitten ne vastaukset voi olla semmosia, että ne ei ehkä sitten selvennäkään sitä asiaa. Ei passaa laittaa kahta kysymystä enempiä yhteen viestiin, koska sitten sieltä ei tule vastauksia, kun ehkä ensimmäiseen.” (18)

Osallistujien kokemusten mukaan esihenkilön tarjoama tuki vaihteli ja oli usein riippuvainen esihenkilön kuormituksesta, kiireestä sekä rajallisista resursseista. Mikäli esihenkilö ei ollut riittävän läsnä työn arjessa tai havainnut osallistujan todellista työmäärää, kuormituksen kasvu jäi usein huomaamatta. Moni osallistujista kertoi, että työmäärä ehti kasvaa liian suureksi ennen kuin tilanteeseen reagoitiin. Osa oli kertonut kuormituksestaan esihenkilölle, mutta tilanteen vakavuutta ei ymmärretty. Tämä lisäsi osallistujan kokemusta siitä, että vastuu jaksamisesta jäi omille harteille. Riittävä tuki aktivoitui usein vasta uupumuksen ja usein pitkienkin sairaslomien jälkeen. Osa osallistujista kertoi, että työhön paluuta kuitenkin mahdollistettiin asteittain työntekijän tarpeet huomioiden.

”Mut ehkä se on vähän sellainen, että se ennen kun mä näytän sitä [uupumista] itse ulospäin, niin eihän siellä kukaan sitten niinku tiedä sitä. Ja tavallaan just se niinku työmäärä, et se ei oo niinku tavallaan hahmotettu ja tiedossa, et missä ne niin kun kenenkin työn rajat menee.” (14)

”Yritti puhua niist asioista ja kertoo, et on tosi loppu. Me tehään pitkiä päiviä, 12-13 tuntisia. Se on tosi pitkä aika olla sellases stressitilassa. Yritti sanoo, et on ihan loppu, et voisko niitä työvuoroja suunnitella vähän eri tavalla. Et ei olis niin montaa pitkää päivää putkeen. Tuntu, et ne ei ehkä ihan ymmärtäny sitä.” (16)

Joissain organisaatioissa esihenkilön vastualueet olivat epäselviä, mikä heijastui myös työntekijän työntekoon ja osaamisen hyödyntämiseen. Toisinaan esihenkilön resurssipäätökset koettiin työntekijöiden tarpeiden ja näkemysten sivuuttamisena. Vaikutti siltä, että tämä heikensi työntekijän luottamusta ja lisäsi kuormitusta.

”Mul oli tilanne edellisessä työpaikassa, että mul oli paperilla yks esihenkilö, mut oikeesti mä sain ohjeet toiselta esihenkilöltä. Ja se rupes näkymään jo vähän hankalana et sit ei aina tienny, mikä oli se, mitä odotettiin. Tuli semmonen epävarmuus siitä, et mitä mun pitäis tehdä. Kumpikaan ei ottanu vastuuta siitä lopulta.” (17)

”Nyt on toivottu, että lisää henkilöstöä, niin siitä tuli tunne, että meitä ei oteta vakavasti, että olis tarve sille. Ja siitä tuli se olo, että se on etukäteen päätetty, että tähän nyt ei vain voia ottaa. Mie luulen, että siinä voi olla tekijänä semmonen, että se [esihenkilö] on luvannu, että me pystytään hoitamaan se tällä mitotuksella ja silloin se olis hälle kasvojen menetys, jos pitäis ottaa lissää.” (18)

Keskeisenä havaintona neurodivergenttien tukemisessa korostui se, ettei esihenkilöllä välttämättä ollut selkeää käsitystä tai ymmärrystä työntekijän työn todellisesta sisällöstä tai osaamisesta. Osallistujien kokemukset viittaavat siihen, että kun esihenkilö tunsu työn arjen, vaatimukset ja työntekijän osaamisen sekä oli läsnä arjessa, tarpeisiin reagoitiin ja tuki oli riittävää. Mikäli näin ei ollut, osallistujien mahdollisuudet saada relevanttia palautetta ja tukea sekä peilata omaa osaamistaan tai kehittää sitä heikkenivät. Riittävään tukeen liittyi toisinaan myös työntekijän erityisasiantuntijan rooli, sillä esihenkilö saattoi olla ihan eri alan ihminen. Tällöin konkreettista tukea ei välttämättä ollut saatavilla. Eräs osallistuja kertoi tilanteesta, jossa esihenkilön oma puutteellinen

osaaminen näkyi siten, että työntekijän vastuulle siirrettiin tehtäviä, jotka eivät kuuluneet hänen työrooliinsa.

”Lähiesihenkilöllä on ihan ymmärrys siitä, koska hän myöskin näkee, miten me työskennellään ja mitä meidän työ on. Hänellä on myös se johtamisen rooli monessakin kohtaa, että mitä mä ehkä tarvitsisin mun työlleni. Mutta tosi usein ne asiat, mitä mä tarvitsisin, ei ole hänen käsissään. Koska ne on näitä tällasii linjavetoja, jotka on tehty jonkun ehkä toisen toimesta.” (I2)

”Mä koen, että hän ei ehkä tunne meitä tai näe sitä työtä, mitä me tehdään siellä arjessa.” (I6)

Esihenkilön tarjoamat tarvittavat joustot ja autonomia tukivat työntekijöiden onnistumista, vahvuuksien hyödyntämistä sekä kuormituksen hallintaa. Joustavat työjärjestelyt, kuten vaihtoehtoiset kommunikointitavat, etätyömahdollisuudet sekä vapaudet työn toteuttamisessa, olivat osallistujille tärkeitä erityisesti kuormituksen tai aistiherkkyyksien kasvaessa. Ne olivat osaltaan edellytys sille, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamista voitiin hyödyntää ja että työssä jaksaminen mahdollistettiin. Esihenkilön halukkuus mahdollistaa etätyö tai luoda muita vaihtoehtoisia ratkaisuja helpotti työntekijän työstä suoriutumista ilman ylimääräistä kuormitusta. Osa esihenkilöistä kannusti työntekijöitä mahdollisten tutkintojen ja koulutusten loppuun suorittamisessa sekä työtä helpottavien keinojen etsimisessä. Moni osallistujista kertoi vahvasta oikeudenmukaisuudestaan, joka näkyi työtehtävissä ja toimintatavoissa. Eräs osallistuja kertoi, miten liiallinen kontrolli sekä mikromanagementti tuntuivat hänestä kuormittavilta ja tarpeettomilta, mutta toisaalta liiallinen vapaus eettisesti ristiriitaiselta.

”Antamalla joustoa näille asioille. Mutta tä on taas niitä asioita, mitkä liittyy sinne neuromonimuotoisuuteen: mun on hirveen vaikee hyväksyä sitä, että mä teen työni tietyllä tavalla piilossa, koska mul on se hyvin ylikorostunut käsitys semmosesta totuudenmukasesta ja oikeudenmukasuudesta. Asiat pitää tehdä oikein ja silloin mä koen jopa sellasta ahdistuneisuutta siitä. Sit mä teen tosi paljon asioita, niin et ne tehään vähän ohi ohjeen ilman et vaan kerrotaan kellekään.” (I2)

”Sitten, kun mul on joku haaste, niin se on otettu huomioon kyllä. Silloin, kun oli korona, niin oli tosi stressaavaa olla metrossa, kun kaikki pärski siellä. Ja mä

sanoin siitä, että mulla on energiat ihan lopussa pelkästään, kun menee sinne [toimistolle]. Mä puhuin tästä ongelmasta ja sanottiin, että sä voit ihan hyvin tehdä etänä.” (13)

”He [esihenkilöt] on innostuneitakin siitä, että tavallaan meikäläisen motto on, että siitä mistä aita on matalin, enkä tarkoita sillä sitä, että homma jäis tekemättä, vaan sitä, että yritän ite keksiä tapoja helpottaa koko ajan sitä omaa työtäni. He kannustaa siihen tosi aktiivisesti.” (15)

Vaikuttaa siltä, että esihenkilön kyky kuunnella työntekijää, suhtautua myötätuntoisesti tämän huoliin sekä keskittyä erityisesti hänen vahvuuksiinsa tukivat osaamisen hyödyntämistä ja toisaalta vähensivät työntekijän epäonnistumisen pelkoa. Tuki oli toisinaan kuitenkin riittämätöntä, eikä osallistujat välttämättä päässeet hyödyntämään osaamistaan tai kehittämään sitä entisestään. Moni osallistuja nosti esiin, että esihenkilön palaute oli riittämätöntä tai ei ollut tarpeeksi rakentavaa. Osallistujat kokivat, että olisivat tarvinneet enemmän kehittävästä palautetta, sillä sen puuttuminen vaikeutti oman osaamisen hahmottamista, sen kehittämistä sekä omien toimintatapojen korjaamista. Se sai osallistujat pohtimaan, oliko heidän toimintansa sittenkin puutteellista, tai puhuttiinko heistä selän takana jotain, mikä heikensi kokemusta omasta osaamisesta ja lisäsi toisinaan epävarmuutta. Heillä ei välttämättä ollut selvyttä siitä, mitä heiltä odotettiin. Mahdollisuudet kysyä, saada tukea sekä palautetta esihenkilöltä koettiin merkittävänä.

”On puhuttu niistä heikkouksista ja vahvuuksista ja sitten osattu niinku keskittyä vahvuuksiin enemmän ettei niinku turhaan stressaa jostain, mikä on heikko kohta. Monet asiat on sillai, että ajattelen liikaa. Joskus mä oon miettiny sillai, että teinkö mä tän nyt täysin oikein ja sit esihenkilö oli sillai, että ihan turhaan huolehdit, että kaikki tekee just tällai. Siltä saa semmosta toimivaa neuvoa aina.” (13)

”Sallimalla. Antamalla tilaa. Mulla on ajatus, niin mua ei dumata. Mua kuunnellaan. Voi pysäyttää esihenkilönkin käytävällä, että tietsä mitä et nyt mulla on tällanen kela. Ilman muuta se positiivinen suhtautuminen, että ensimmäisenä ei sanota, että ei ja mitä sä nyt tollasia. Työntekijään uskotaan.” (14)

Ilmeiseltä vaikuttaa, että esihenkilön toiminnalla oli merkittävä rooli työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä sekä kuormittumisen hallinnassa. Kun esihenkilö oli läsnä arjessa, luotti työntekijän osaamiseen, tarjosi joustoja sekä selkeää viestintää, työntekijät kokivat tulleen nähdyiksi ja he kykenivät hyödyntämään vahvuuksiaan työssään. Esihenkilön rajallinen toimivalta, etäisyys, epäselvä viestintä ja kuormituksen huomioimatta jättäminen lisäsivät epävarmuutta sekä heikensivät osaamisen näkyvyyttä ja työn hallintaa.

5.2.3 Työyhteisön kulttuuri ja normit

Keskeisenä havaintona korostui, että psykologisella turvallisuudella oli tärkeä rooli siinä, miten neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen tunnistettiin ja miten he pystyivät työskentelemään työyhteisössä omilla vahvuuksillaan. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät avoimuuden ja erilaisuuden hyväksyntään, väärinymmärryksiin, ableistisiin oletuksiin, psykologiseen turvallisuuteen, työyhteisöön kuulumisen kokemukseen sekä mahdollisuuteen olla oma itsensä. Työyhteisön ilmapiiri joko tuki avoimuutta, turvallisuutta ja työskentelyä tai vaihtoehtoisesti loi epävarmuutta, virheellisiä tulkintoja tai leimaantumisen pelkoa. Psykologinen turvallisuus ilmeni osallistujien kokemuksissa siten, että he kykenivät keskustelemaan omista tarpeista ja haasteista ilman kielteisiä seurauksia, ja erilaiset toimintatavat hyväksyttiin osaksi työyhteisöä. Turvallisissa työyhteisöissä osallistujat uskalsivat tuoda osaamistaan esiin, pyytää tarvittavaa tukea ja osallistua toimintaan omilla vahvuuksillaan. Aineistosta ilmeni myös kokemuksia, jolloin psykologinen turvallisuus oli vähäistä ja työntekijä joutui esittämään mahdollisimman ”normaalialla” työyhteisössä. Työntekijät käyttivät silloin valtavasti energiaa oman toimintansa säätelyyn, mikä rajoitti heidän mahdollisuuksiaan tuoda omaa osaamistaan esiin. Tällöin tilanne eteni usein uupumiseen.

”Tässä työyhteisössä saa, mut kaikissa ei saa. Tavallaan se toimintakulttuuri ja johtamiskulttuuri on aika avainasemassa siinä, miten niistä asioista puhutaan, kuinka avoimesti ihmiset uskaltavat niistä puhua, koska täs tulee aina se ongelma,

et kuka haluaa olla jotenkin erityinen. Siihen liittyy aina sellasta pelkoa tulla leimatuksi ja myös sellasta ymmärtämättömyyttä.” (I2)

”No varsinkin siellä [varsinaisella työnantajalla], niin voi sanoa ihan kaiken oikeastaan, että jos on jotain haasteita tai muuta, niin se kyllä voidaan käydä ihan avoimesti läpi. On tosi lämmin ilmapiiri siinä. Sen [projektiorganisaation] puolesta, niin ei niitä kyl kauheesti tuu puhuttua, se ei ehkä oo semmonen et heidän kanssa puhutaan mistään peloista.” (I3)

”Tuetaan kollegaa, vaalitaan sitä ilmapiiriä, et kaikilla on sellanen turvallinen olo kertoa niistä omista haasteistaan. Meidän työyhteisössä on täysin ok romahtaa, itkeä, sanoo et nyt on rankkaa. Toisaalta jakaa myös kaikkee positiivista et kukaan ei pyörittele silmiään, jos joku on innoissaan.” (I4)

Moni osallistujista oli kohdannut väärinymmärryksiä tai ableistisia näkemyksiä työyhteisössään. Eräs osallistuja kertoi, miten hänen projektissaan ilmeni aikatauluviiveitä ja viestinnässä oli molemminpuolisia ongelmia eikä kommunikaatio sujunut. Hän toi esiin omat terveydelliset haasteensa ja tulevat lääkärikäyntinsä, mutta osa projektin jäsenistä tulkitsi tilanteen virheellisesti. He ajattelivat, että työntekijä pyrki myymään jotain venyttämällä projektia tarkoituksellisesti. Tämän seurauksena työntekijästä tehtiin virheellisiä oletuksia ja hän joutui myöhemmin selittämään asiaa vielä laajemmalle joukolle oikaistakseen väärinkäsityksen. Neuromoninaisuuteen liitettiin usein tietynlaisia ennakko-oletuksia tai stereotyyppioita, jotka näkyivät työyhteisössä osallistujien osaamisen tunnistamisessa sekä siinä, miten he tulivat nähdyiksi. Moni osallistuja mainitsi olevansa hyvin suorasanainen. Työntekijät tulivat sen myötä usein väärinymmärretyiksi työyhteisössään, sillä suoruus koettiin negatiivisena.

”Ihmiset kuvittelee, että ku mulla on ADHD, ni se tarkoittaa sitä, että mult jää asiat kesken tai se tarkoittaa sitä, et mä en suoriudu mun työtehtävistä. Se ei oo ikinä tarkottanu mun kohdalla sitä. Mä meen liput liuhuen joka ikisest tehtävästä läpi. Mul on useita yliopistotutkintoja ja ihmiset kuvittelee, että me ollaan niinku tyhmiä tai jotenki autismikirjoon liittyy sitä sellast ajatusta, et me ei haluta olla ihmisten kanssa. Kyl me halutaan, monetkin meist haluaa. Mut meidän täytyy myös säädellä sitä, et paljonko me kestetään sitä”. (I2)

”Kyllä se semmonen ableistinen näkökulma siellä työpaikalla on edelleen olemassa, et se on semmonen, mitä saa varmaan loppuelämänsä taistella vastaan. Et siel on aina semmonen pieni pohjavire, joku lausahdus jossakin, joka

osottaa et oikeesti ei olla niin suvaitsevia, kun voisi olla. Ihmiset ei oikeesti ymmärrä kuitenkaan sitä, et on erilaisia tapoja esimerkiks kommunikoida tai toiset tulkitsee tosi herkästi kaikenlaisia asioita ja tunteet siirtyy. Esimerkiks mä oon saanu palautetta siitä, et mä olen suora. Mut se on tosi hankala ottaa vastaan, koska mun mielestä ei oo mitään muuta mahdollisuutta olla viestijänä, jos ei ole suora.” (17)

Toisinaan osaamiseen tai työntekijän mielipiteisiin liitettiin vähättelyä. Eräs osallistuja kertoi, että työyhteisössä arvostettiin sitä, että on osaamista useammalta alalta, jolloin mielipiteille on niin sanotusti perustetta. Oma kokemus helpotti sekä edesauttoi työssä suoriutumista. Virheisiin suhtauduttiin pääosin työyhteisöissä neutraalisti ja realistisesti. Moni osallistujista totesi myös suoraan, ettei juuri tee virheitä työssään.

”Onneksi mä nyt en oo ihan hirveästi mokannut, jos on jotain tapahtunut, niin sitten on vähän silleen, että no sitä sattuu, mut kyl täällä on niinku semmosii henkilöitä, jos on mokannut heidän mielestä, niin kyl on sit saanu kuulla.” (11)

”Koen, että otetaan pääsääntöisesti ja se [mielipiteet ja osaaminen] näkyy sillä lailla, että niitä arvostetaan ja niihin luotetaan. Joskus tulee semmosia hetkiä, mä luulen, et se liittyy siihen empatiakuiluun ja niihin neurotyyppien erilaisuuksiin ja siihen ableistiseen asenteeseen taustalla, että kaikkien pitäisi kyetä tekemään näin.” (17)

Osallistujien kokemukset vaihtelivat siinä, kokivatko he kuuluvansa työyhteisöön vai eivät. Toisissa työyhteisöissä oli hyvin normaalia, että ihmiset olivat erilaisia ja toimivat eri tavoin. Muutama koki kuuluvansa porukkaan paremmin, kun työyhteisöstä oli poistunut tietyt ”kuppikunnat”. Osa koki myös, että neuromoninaisuudella oli osuutta siihen, kuuluiko työyhteisöön vai ei. Jotkut osallistujista kokivat toisinaan häiritsevänä sen, että he eivät kokeneet kuuluvansa työyhteisöön. Toisaalta he totesivat olevansa tietyllä tavalla siihen tottuneita ja ajattelivat työn lähinnä vain työnä. Työyhteisöissä ei aina ymmärretty neuromoninaisten sosiaalista kuormittumista sitä, miten heidän pois jäämisensä erilaisista tapahtumista vaikutti osallistujien kokemuksiin työyhteisöön kuulumisesta.

”Monesti kuvannu, mille tuntuu olla tämmönen autisti: kun sä meet johonkin huoneeseen, on aika erikoinen tunne, kun sä astut huoneeseen, niin samaan

aikaan sä oot todennäköisesti huoneen fiksuin tyyppi, mut samaan aikaan kaikist tyhmin tyyppi. Se on aika epämukava tunne, koska ne kaikki muut ihmiset siin tilas tietää, miten niitten pitää olla, miten niitten pitää sanoa ja sä oot se idiootti, joka ei tajuu mitään siitä. Ja se tunne on tosi hirvee. Sen takii ihmiset maskaa.” (12)

”Paljon on kaikkee tällasta illanistujaista ja muuta. Kyllä mie niissä joskus käyn, mutta miun sosiaalinen patteri täyttyy myös aika nopeesti, kun on sitä kuormitusta, niin mie en välttämättä kovin pitkään jaksa niissä istua. Se on aiheuttanu vähän sellasta ajatusta, että oisit sosiaalisempi tai tekisit sitä, tätä tai tuota. En oo viittiny sannoo suoraan, et jos mie oon yhtään tän sosiaalisempi, niin sitten mie en tee huomenna töitä, koska minnuu nukuttaa.” (15)

”No en. Se on niinku selkee, että työyhteisöihin mä koen olevani semmonen lisäosa, joka ei ole tervetullu. Ne kaikki sosiaaliset asiat, mitä siellä tapahtuu, ni ei ne oo niinku mulle tärkeitä tai mua varten. Kyllähän se, että se luo turvallisuutta työyhteisöön, että tunnetaan toisemme, mutta kun mulle se ei niinku luo sitä turvallisuutta. Mulle luo turvallisuutta se rutiini ja struktuuri.” (17)

Osallistujien kokemukset vaihtelivat myös siinä, uskalsivatko he olla omia itsejään työyhteisössä. Aineistossa nousi esiin, että etämahdollisuudet autoivat olemaan oma itsensä, kun uskalsi ehkä antaa itsestään pikkuisen enemmän kuin kasvokkain. Monella vapaus olla oma itsensä tarkoitti sitä, että sai toteuttaa itseään työssään ja olla mukana vaikuttamassa työn toteuttamisen tapoihin. Moni osallistuja kertoi maskaavansa erilaisissa tilanteissa, mutta joku pystyi myös olemaan maskaamatta.

”Mä oon tietyllä tavalla aina ulkopuolinen. Tavallaan mä hyväksyn sen. Ei voi sanoa, ettei mulla oo tarvetta olla sisällä. Mut mä myös suhtaudun työhön työnä. Voinko olla minä? En mä tiedä, voiko mun kaltaset ihmiset olla minä missään muualla, ku yksin. Sä opit tavallaan maskaamaan niin, et sä et enää edes pysty olemaan ilman sitä maskia. Koska sä automaattisesti laitat sen päälles, kun sä sinne töihin menet.” (12)

”Ei. Minä mieluummin olen hiljaa. Porukassa vältän puhumista, etten päästä sammakoita suustani. Yleensä välttelen sillä, että en sano asioita, vaikka tulis mieleen jotakin. Se on niinku se normi itelle ollu aina töissä ja kaikessa aika pienestä asti.” (18)

Työyhteisössä vallitseva kulttuuri ja normit näyttäytyivät keskeisinä tekijöinä siinä, miten neurodivergentit työntekijät pystyivät työskentelemään omilla vahvuuksillaan ja

tuomaan osaamistaan esiin. Vaikuttaa siltä, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollisti avoimuuden, erilaisuuden hyväksynnän ja sen, että osallistujat kykenivät säätelemään kuormitustaan ilman pelkoa leimautumisesta. Sen sijaan erilaiset ableistiset oletukset, väärinymmärrykset ja mahdolliset sosiaalsiin odotuksiin liittyvät paineet kavensivat tilaa olla oma itsensä ja lisäsivät maskaamista sekä itsensä säätelyä. Ne näkyivät usein ulkopuolisuuden kokemuksina ja uupumuksena.

5.2.4 Avoimuus neuromoninaisuudesta

Avoimuus omasta neuromoninaisuudesta nousi aineistossa keskeiseksi tekijäksi siinä, miten osallistujat kokivat tulleeensa ymmärretyiksi ja hyväksytyiksi työyhteisössä. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät avoimuuden harkintaan, diagnoosin merkitykseen vuorovaikutuksessa, avoimuuden hyötyihin ja riskeihin sekä avoimuuden ja maskaamisen väliseen jännitteeseen. Havaitsin, että neuromoninaisuudesta kertominen ei ollut osallistujille itsestäänselvää, vaan siihen liittyi paljon harkintaa sekä toiveita siitä, että työntekijän oma toimintatapa hyväksyttäisiin ilman pelkoa leimautumisesta. Osallistujien mahdollisuus avoimuuteen rakentui pitkälti työyhteisön ilmapiiristä, esihenkilön suhtautumisesta sekä siitä, miten vastaanottavainen koko organisaatio oli moninaisuuden kohtaamisessa. Avoimuus ei ollut vain yksilön oma päätös, vaan sitä tukivat ja rajoittivat työyhteisössä vallitsevat rakenteet sekä normit. Kukin osallistujista oli tuonut oman neuromonimuotoisuutensa esiin ainakin esihenkilölle, mutta monella siitä tiesi myös työyhteisö ja kollegat.

”Olis hienoa jonain kauniina päivänä, ku mä vaik meen jonnekki uuteen paikkaan. Mä oon tehny sen valinnan, et mä kerron. Et mun ei tarvitsis jännittää sitä. Mun ei tarvitsis mieltii, mitä ne nyt ajattelee.” (12)

Moni osallistujista kertoi, miten avoimuus neuromonimuotoisuudesta oli helpottanut vuorovaikutusta sekä lisännyt ymmärrystä heidän toimintatavoistaan työyhteisössä. Vaikuttaa siltä, että diagnoosin näkyväksi tekeminen lisäsi ymmärrystä työntekijöiden

erilaisista toimintatavoista ja vähensi tarvetta oman käyttäytymisen selittämiselle. Avoimuus helpotti osallistujia olemaan enemmän oma itsensä ja se toi kokemuksen siitä, että heidän piirteensä hyväksyttiin osaksi työyhteisöä. Osallistujille tuli tunne siitä, ettei kaikkeen tarvitse riittää, vaan he voivat myös hyvällä mielellä rajata omaa työtään enemmän ja delegoida asioita muidenkin hoidettavaksi. Merkittävänä huomiona esiin nousee, miten avoimuus näyttäytyi työyhteisössä tietynlaisten piirteiden, kuten vahvan innostuksen tai hyvin suoran kommunikoinnin, myönteisempänä suhtautumisena.

”Kyl se diagnoosist kertominen on ollu tosi hyödyllistä ja sen asian tietoseks tekeminen, et mun tavallaan se tyyli et kun mä innostun kauheesti ja jotkut ihmiset saattaa kokea sen vähän ahdistavana. Mä sanoin et se ei johdu siitä, ettenkö mä arvostais heitä tai haluais antaa heille tilaa, vaan se on vaan se, et mä innostun niin paljon.” (14)

”Hyvin ymmärtäväisesti on suhtauduttu kyllä niinku siihen, et jos on ollut vaikka joku päivä hiljaisempi, että niinku nyt on pakko hengähtää jonkun asian X takia.” (15)

”Ei siitä nyt oo mitään numeroa tehty, et ihan samat työtehtävät ja säännöt ja muut on kaikilla muillakin. Kyllä se vaikuttaa siihen omaan fiilikseen siitä, et kaikki tietää kuitenkin sen asian. Et jos mä nyt hölisen tai on vaikee olla tai muuta, niin kukaan ei ihmettele tavallaan sitä.” (16)

Osallistujien kokemuksiin heidän avoimuudestaan liittyi myös epävarmuutta ja jopa pelkoa siitä, että neuromoninaisuus nähtäisiin työyhteisössä poikkeavuutena tai tarpeena erityiskohtelulle. Moni osallistujista sanoi, että ei missään nimessä halua mitään erityiskohtelua työssään, vaan lisää tukea ja vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä. Eräs osallistuja kuvaili, ettei ajattele diagnoosin olevan mikään edellytys, että työ olisi helpompaa kuin muilla, vaan että löydettäisiin vaihtoehtoisia keinoja ja työkaluja työn toteuttamiseen. Havaitsin, että muutama osallistuja pohti avoimuutta erityisesti oman identiteetin ja ammatillisen uskottavuuden kautta. Avoimuus ei ollut vain oman diagnoosin jakamista, vaan myös sitä, millaisena työntekijänä hän halusi tulla nähdyksi. Työntekijöiden mukautusten esittäminen erityisjärjestelyinä saattoi vahvistaa leimautumisen kokemusta ja lisätä kynnystä niiden hyödyntämiseen, vaikka niistä olisi ollut hyötyä koko työyhteisön työn sujuvuuteen.

”En mä usko, et mä oon niinku työpaikal silleen ainut, et must tuntuu et se on vähän simmonen niinku ehkä vaiettu, että jotenki toisaalta en myös haluais silleen, että okei on joku aloituspalaveri ja sitten on silleen, että kuinka monella on jotain neuropsyykkisiä ongelmia ja sit nostan käden ylös silleen, et okei sinulla on ADHD saat nyt näin, vaan ehkä silleen, että tarjottais niinku mahdollisuus sille, että niinku ei tarvitse mennä sen niinku perusmallin mukaan.” (I1)

”Me puhutaan näitten asioitten osalta mukautuksista tai vaihtoehtosesti erityisoikeuksista. Kuka meistä haluaa olla erityinen? Kuka meist haluaa, et sille tehdään mukautuksia? Ni vaik mä tiedän, et mä hyötyisin niist huomattavasti, niin en mäkkään välttämättä halua olla se tyyppi. Se toimintakulttuuri itsessään on aika leimaava. Ne asiat, joista mä hyötyisin itseasiassa on asioita, joista hyötyy kaikki. Miks niitten [mukautusten] pitää perustua siihen, et mulla on lääketieteellinen diagnoosi siihen, et mun aivot on poikkeama. Ne mun aivot on tehnyt sen, et mä oon ihan huikean hyvä mun työssä. Miks ne ois mukautuksia? Se, että se on mukautus, tekee siitä leimaavaa. Sillonhan mä oon jotain, jolle tarvii tehdä mukautusta, kun mä henkilökohtasesti oon aika ylpeä itsestäni.” (I2)

Aineistossa nousi esiin, miten moni osallistuja käytti maskaamista pitkäaikaisena selviytymisstrategianaan ja oli käyttänyt sitä jo pitkään ennen työelämää. Vaikuttaa siltä, että vaikka työyhteisö suhtautui neuromoninaisuuteen myönteisemmin, maskaamisesta luopuminen ei ollut työntekijöille helppoa. Maskaminen tarjosi suojaa väärinymmärryksiltä, mutta samalla se lisäsi työntekijän kuormitusta ja vaikeutti osallistujia olemasta omia itsejään. Eräs osallistuja kertoi, miten hän näyttelee sujuvasti työpäivien läpi. Sen kertominen oli kuitenkin loukannut osaa kollegoista, sillä he kokivat sen epäluottamuslauseeksi. Osallistuja kuitenkin korosti, ettei kyse ollut luottamuksen puutteesta, vaan omasta selviytymiskeinostaan työssään.

”Monesti mä oon ehkä niitä ihmisiä, mistä aika nopeasti keksii, että hei tolla varmaan on ADHD, koska mä oon ihan käsittämättömän tehokas. Ja semmonen ihminen, joka näyttäytyy sellaisena, että se polttaa kynttilää molemmista päistä koko ajan. Se, mitä ei ymmärretä on se, että se mun kynttilä ei itse asiassa lopu, vaan mä todellisuudessa viihdyn siinä tilanteessa ja se tuottaa mulle sitä hyvää oloa. Mut se autismin kirjo on sellainen asia, jota mä maskaan todella taitavasti enkä mä edes pysty olee sitä maskaamatta ja se on asia, jonka oppii ajan saatossa ja tietyllä tavalla siitä on hyvin vaikea luopua.” (I2)

”Mie en hirveesti esim toivotta ihmisille sitä, että mulla on ADHD. Joskus saatan vitsillä sanoa ohimennen, että jaaha taas meni puolet asiasta ohi, kun se

aivokapasiteetti on mikä on, mutta ei sille oo erityisemmin huomioitu sitä, että olen neuroepätyypillinen ja saatan kaivata joihinkin asioihin ehkä enemmän apua kun toiset tai sitten toisaalta pärjätä joissain asioissa paremmin.” (15)

”Annetaan tosi paljon ymmärrystä, ei oo tullut yhtään semmonen olo, että ois mitenkään huono asia, että on eri tyyli tehdä. Saa näyttää sitä omaa persoonaa. Ei tarvii hirveesti maskata, mitä ehkä edellisissä työpaikoissa on tosi paljon joutunut tekee.” (16)

Avoimuus neuromoninaisuudesta nähtiin keinona helpottaa työn tekemistä sekä vähentää väärinymmärryksiä. Merkittävänä huomiona nousee esiin, että osallistujat kokivat avoimuuden auttaneen erityisesti niissä tilanteissa, joissa he tarvitsivat selkeämpää viestintää tai tukea haastavissa työtehtävissä. Avoimuus loi yhteistä ymmärrystä ja näkyi myönteisempänä vuorovaikutuksena. Osallistujien kollegat suhtautuivat avoimuuteen pääosin myönteisesti. Eräs osallistuja kertoi, että halusi olla avoin diagnoosistaan, koska kokemusten jakaminen luultavasti tuki myös muita, joilla oli vastaavia tarpeita.

”Kun mä oon itse tuonut ilmi, että on neurokirjolla, niin sitten tavallaan semmosissa tilanteissa, mitkä on ollut vaiks mul hankalii, et joku selittää mul asiaa ja sit mä oon sanonut et mun aivot ei nyt taivu tähän et mä en nyt ymmärrä mitä sä ajat takaa, niin sit kun se vastapuoli on tiennyt et okei mulla on joku ns. syy siellä taustalla, niin tommosis tilanteis se on helpottanu.” (11)

”Meillä on semmosia vähän henkilökohtasempia keskusteluja, et mä voin sanoo sille suoraan kaikkee niinku, että onko mulla jotain psykologista haastetta tai jotain tämmöistä tai miten henkisesti sujuu joku asia.” (13)

”Mie oon ite kertonu sen [diagnoosin] ajatuksella, että jos joskus tulee tarve sitten, että tarviikin jottain esimerkiksi ihan käytännön asioita joku vastamelukuulokkeet, kun menee konttorille tai sitten että pitää olla se hiljainen tila, niin he on tietoisia siitä. Se antaa toisaalta myös ymmärrystä meikäläisen suuntaan.” (15)

Eräs osallistuja korosti, että neuromoninaisuutta tulisi käsitellä organisaatioissa ja työyhteisöissä sensitiivisemmin, sillä yksilön kokemukset muotoutuvat aina erilaisten diagnoosien, piirteiden yhdistelmien sekä henkilökohtaisten selviytymistapojen kautta.

”Se ei ole automaattisesti supervoima eikä se ole automaattisesti elämän tympein asia, vaan se on ehkä jotain sieltä väliltä. Mutta se on aina sen ihmisen henkilökohtainen kokemus.” (I2)

Vaikuttaa siltä, että osallistujien avoimuus neuromoninaisuudesta lisäsi työyhteisössä ymmärrystä ja toisaalta vähensi mahdollisia väärinymmärryksiä. Avoimuuteen liittyi kuitenkin paljon harkintaa, koettuja riskejä ja omaan identiteettiin liittyviä pohdintoja. Keskeisenä havaintona nousi esiin, että avoimuus helpotti osaltaan vuorovaikutusta ja mahdollisti omien toimintatapojen käyttämisen, mutta samalla se herätti osallistujissa huolta leimautumisesta tai erityiskohtelusta. Maskaamisen ja avoimuuden välinen jännite oli merkittävä: myönteisestä ympäristöstä huolimatta maskaamisesta luopuminen ei ollut osallistujille helppoa pitkään käytössä olleiden selviytymisstrategioiden vuoksi. Avoimuus ei ollut vain osallistujan henkilökohtainen päätös, vaan sosiaalinen prosessi, joka näkyi siinä, pystyivätkö työntekijät hyödyntämään osaamistaan ja luottamaan toimivaan vuorovaikutukseen organisaatiossa.

5.2.5 Työn muokkaaminen ja autonomia

Työn muokkaaminen ja autonomia erottuivat aineistossa keskeisinä tekijöinä siinä, miten neurodivergentit työntekijät pystyivät hyödyntämään osaamistaan sekä hallitsemaan työpäiviensä kuormitusta. Teema muodostui koodeista, jotka liittyivät työpäivien rytmiin ja työskentelytapojen hallintaan, autonomian rajoituksiin, työn joustaviin järjestelyihin sekä työn muokkaamisen rooliin vahvuuksien hyödyntämisessä ja kuormituksen hallinnassa. Aineistossa työn muokkaaminen ja autonomia kietoutuivat toisiinsa: työn muokkaaminen loi rakenteelliset edellytykset autonomialle, joka puolestaan tuki työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä ja kuormituksen hallintaa. Havaittiin, että mahdollisuudet työn muokkaamiseen vaihtelivat huomattavasti organisaation mukaan. Joustavat käytännöt, työaikojen hallinta ja mahdollisuudet vaikuttaa oman työn toteuttamistapoihin näyttäytyivät osallistujille keskeisinä tekijöinä, jotka joko tukivat tai estivät heidän autonomiaansa työssä. Vaikuttaa siltä, ettei autonomia ollut ainoastaan

työn toteuttamisen tapa vaan edellytyksenä osallistujien osaamisen kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle. Autonomia koettiin positiivisena ja se antoi työntekijälle tarvittavaa liikkumavaraa.

Moni osallistuja kuvasi, miten joustavat työjärjestelyt, kuten osa-aikaisuus, liukuva työaika ja etätömahdollisuus, olivat ratkaisevia sekä työn sujumuuden että hyvinvoinnin osalta. Ne tukivat osaamisen hyödyntämistä, työn jaksottamista, työssä onnistumista ja palautumista työpäivien aikana. Eräs osallistuja kuvasi mahdollisuutta työtuntien kerryttämiseen etukäteen, jolloin hän pystyi hyödyntämään niitä esimerkiksi todella kuormittavina päivinä poissaolon muodossa. Osalla stressitasot olivat korkeampia toimistolla kuin kotikonttorilla. Eräs osallistuja kuvaili, miten töissä saattoi olla ourasormuksen mukaan jopa neljän tunnin stressi, kun kotona ei ollut stressiä ollenkaan. Merkittävänä huomiona nousee esiin se, että aineistossa erityisesti etätö liittyi työntekijän kokemukseen siitä, miten hän kykeni säätelemään erilaisia aistiärsyksiä sekä sosiaalista kuormitusta. Tällöin se vapautti aikaa varsinaiseen työntekoon.

”Saan tehdä työni sillee tosi vapaasti liukuvana. Välillä niinku kuormittuu aika helposti, niin se huomioitu, että mä saatan tarvita niinku enemmän lepoa, niin työnantaja mahdollistaa, että mä voin sen lepoajan ottaa sitten niinku siinä työpäivä keskellä vaikka.” (11)

”Silloin kun mä oon etänä, niin mun on huomattavasti helpompi keskittyä siihen asiaan mitä mä silloin teen. Tietyllä tavalla sieltä yläpuolelta niinku on tehty päätös ja tämmöinen linjaveto, joka ei kyllä varsinaisesti tue mua työntekijänä. Eikä se myöskään tue minun kollegoitani, joista käsittääkseni suurin osa ovat ihan normaaleita.” (12)

”Kaikki jutut tehnyt melkeen etänä onnistuneemmin kun paikan päällä. Toimistossa on pieni jännitys tai tämmönen niinku, siinä on niin paljon häiriötekijöitä yleensä, että se vaikuttaa muhun. Täällä saa olla ihan rauhassa ja keskittyä.” (13)

Osallistujien kokemuksissa korostui, että autonomia työn toteuttamisessa oli keskeinen osa työn mielekkyyttä ja työssä onnistumista. Ilmeiseltä vaikuttaa, että mahdollisuus päättää työskentelytavoista, työprosesseista ja työpäivän rytmistä vahvasti hallinnan

tunnetta ja tuki vahvuuksien hyödyntämistä. Samalla se vähensi kuormittumista, kun työntekijä pystyi hallitsemaan omien työtehtävien kertymistä. Osallistujat kokivat, että osaamista tunnistettiin ja sitä pääsi hyödyntämään, mikäli oli tietyllä tavalla vapaat kädet tehdä työtä. Eräällä osallistujalla autonomia näyttäytyi suurena vastuuna ja luottamuksena hoitaa omat työtehtävät organisaatiossaan, mikä vahvisti hänen ammatillista toimijuuttaan.

”Missä järjestyksessä ja miten organisoit sen oman työn, niin se on ihan auki. Se on ihan täysin niinku siinä rajoitetussa ympäristössä, niin siin on täysvalta kuitenkin.” (13)

”Saan tehdä omalla tavallani autonomian mahdollistamana. Totta kai se vaikuttaa siihen onnistumiseen, että mä pystyn niinkun rajaamaan niitä prosesseja ja toisaalta sitten tarttumaan sellasiin asioihin, mitä mä pidän olennaisina. Ja sitten se dialogisuus ja avoimuus työyhteisössä. On mahdollista delegoida, kysyä neuvoa, saada tukea.” (14)

”Saan tehdä omalla tavalla. Kyl mä koen, että se on hyvä juttu. Jos mun pitäis tehdä jollain ihan sellasella itelle epämieluisalla tavalla, niin kyl mä koen, et siin ois isompi riski, et mä epäonnistun siinä, kun se, että mä saan tehdä vähän omalla tyylillä ja omaan tahtiin.” (16)

Vaikka osallistujat kokivat autonomian tärkeäksi, he kertoivat myös tilanteista, joissa työn muokkaaminen oli rajoitettua tai sidoksissa esihenkilön tai organisaation päätöksiin. Havaittiin, että tarvittavien joustojen saaminen edellytti toisilta jatkuvia neuvotteluita ja toisinaan työn yksilöllinen muokkaaminen mahdollistui vasta diagnoosista kertomisen jälkeen. Osallistujien kokemuksissa työn muokkaaminen ei ollut itsestäänselvää, vaan se edellytti perustelua omille tarpeilleen, aktiivista aloitteellisuutta ja toisinaan pitkiäkin vääntöjä. Osa osallistujista oli sitä mieltä, ettei heidän tarvitsisi saada välttämättä mukautuksia työssään, sillä he suoriutuivat siinä missä muutkin. Osa oli hakeutunut tietoisesti työtehtäviin, joissa autonomia toteutui ja oma osaaminen sekä vahvuudet tulivat esiin. Havaittiin, että useampi osallistuja koki haasteellisiksi tilanteet, joissa työ ja omat työtehtävät olivat voimakkaasti ulkoapäin ohjattuja. Mahdollisuus toimia itsenäisesti tuki osallistujien vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittymistä työssä.

”Mä en siis pystyis tekemään sellasta työtä, missä mä olisin esimerkiks jonkun toisen tosi vahvassa alaisuudessa. Et se ois mulle varmaan ihan mahdotonta. Mä oon myöskin hakeutunut sellasiin työtehtäviin, missä mulla on hyvin vahva oikeus tehdä työtä sellasella tavalla, miten mä haluan sitä tehdä. Tä liittyy niinku eettisiin valintoihin.” (12)

”Mä luulen, et mä en ois saanu mitään, jos mä en ois nostanu sitä [diagnoosia] esiin. Se, et joku sanoo vaan, et mä tarviin enemmän etätöitä, ni ei kukaan esihenkilö antais sillä perusteella mitään etätöitä.” (17)

Merkittävänä huomiona nousi esiin, ettei työn muokkaaminen ollut vain kuormituksen vähentämistä. Se oli myös keino edistää yksilöiden vahvuuksien hyödyntämistä sekä työn merkityksellisyyttä. Osallistujat kokivat, että mahdollisuudet työn muokkaamiseen esimerkiksi burnoutista toipumisen aikana, uupumisen hetkissä tai kuormittavien työtehtävien vähentämisessä olivat keskeinen tuki työssä jatkamiselle.

”On muokattu. Kun mä oon tuonut ilmi, että jos joku tehtävä on mulle erityisen niinku kuormittava. Esimerkiksi mä oon sanonut, että mä en mielellään niinku vastaisi kenenkään perehdytyksestä. Niin sitten sitä on niinku koitettu vähentää sitten.” (11)

”Esimerkiksi työvuorosuunnittelu on hyvin autonomista eli meillä on tyhjä työvuorolista, johon me aletaan laittaa työvuoroja. Ilman muuta se on lisännyt mun elämänlaatua. On ollu tällasii loppuunpalamisii. Varsinkin nyt, kun tietää, että tällanen vaara on, niin vähän ennakoimaan sitä, että jos alkaa tuntuu sellasta kuormittuneisuutta, niin sit suunnittelee itelleen vähän toisenlaisii työvuoroja.” (14)

Aineistossa nousi myös esiin, miten työn muokkaaminen ja autonomia koettiin tärkeiksi työn ja perheen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Autonomialla ja joustoilla mahdollistettiin se, että työntekijät pystyivät harrastamaan tai suunnittelemaan myös muuta elämää työn ulkopuolella. Havaittiin, että joustot työelämässä olivat välttämättömiä osallistujille, joilla oli myös neurodivergentejä lapsia. Eräs osallistuja oli joutunut luopumaan unelmatyöstään, koska työhön ei löytynyt joustavuutta. Hän koki, että kysymys oli usein ennemminkin organisaation tai esihenkilön tahtotilasta kuin todellisista esteistä joustavuudelle.

”Mul on aikaisempi kokemus, missä mä oon hakenut ja lopputulos oli se, et mä irtisanouduin. Sillon, kun on neuromoninainen ja sul on perhe, niin hyvin usein sun lapsil on myös näit haasteita. Ja yritäppä käydä töissä, kun sul on kaks nepsylasta. Ilman joustoo. Ja se on aika monimutkainen se juttu, mistä lähetään hakemaan sitä kaheksankyt prosentista tällä perusteella. Se semmonen kodin ja työn yhteensovittaminen sillon, kun sitä joustoa ei ole. Niin se on todella vaikeeta. Ennemmin tai myöhemmin ne ongelmat eskaloituu, koska ihminen, joka tasapainottelee siinä tilanteessa, missä se ei riitä työhön eikä se riitä kotiinsa, niin siin palaa kyl loppuun.” (I2)

Aineiston keskeisenä havaintona korostuu, miten autonomia vahvasti osallistujien hallinnan tunnetta, tuki vahvuuksien hyödyntämistä ja mahdollisti työpäivien rytmittämistä kunkin yksilöllisten tarpeiden mukaan. Rajoitetut mahdollisuudet työn muokkaamiseen lisäsivät kuormitusta ja edellyttivät usein jatkuvaa neuvottelua sekä omien tarpeiden todistamista. Työn muokkaaminen koettiin keinona ylläpitää työn merkityksellisyyttä, työssä onnistumista ja työuran jatkumista esimerkiksi kuormittavissa elämäntilanteissa.

5.2.6 Toiveet inklusiivisemmista käytännöistä

Kukin osallistuja nosti esiin yhden tai useamman konkreettisen toiveen siitä, miten työyhteisöjä ja organisaatioita voitaisiin kehittää neuroinklusiivisemmiksi. He korostivat esihenkilön osaamista neuromoninaisuudesta, yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta sekä dialogisuuden, ymmärryksen ja tietoisuuden lisäämistä työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Työntekijät kokivat, että avoin ja hyväksyvä ilmapiiri helpotti heitä uskaltamaan kertoa omasta diagnoosistaan ja tuoda esiin myös omia tarpeitaan. Osallistujat pitivät tärkeänä, että erilaiset toimintatavat hyväksyttäisiin osaksi työyhteisön normaalia vaihtelua ilman, että yksilö leimataan hänen piirteidensä perusteella. Moninaisuuspuhe näyttäytyi organisaatioissa ristiriitaisena eikä työympäristö ollut välttämättä saavutettava neuromoninaisille.

”Se, että sillä esihenkilöllä ylipäätään ois aikaa siihen johtamiseen ja hänellä ois perustietämys silleen neuromoninaisuudesta, tietotaitoa ois enemmän ja just annettaisiin vaihtoehtoja sille asioiden suorittamiselle.” (11)

”Me puhutaan tosi paljon sellast moninaisuuspuhetta ja suoraan sanottuna mua ärsyttää se. Esimerkiks meil on työpaikoilla tällasia, et me hyväksytään kaikennäkönen moninaisuus ja erilaisuus. No tervetuloa kokeilemaan, mitä se oikeesti on. Jos sä oikeesti oot diagnostisella tasolla, ni ne ongelmat on todella isoja. Ja ne vaikuttaa kaikkeen, jokaiseen minuuttiin sun elämässä. Ni se on tietyl taval jopa toksista semmonen puhe. Se, et mä oon tällanen. Kaikki toisten kans oleminen tai semmoses paikas oleminen, mikä toimii niinku normaali-ihmisten ehdoilla. Kaikki se on raskasta. Koska kaikki se on täynnä kuormittavia elementtejä mulle. Mut enemmistö voittaa tietyl taval aina.” (12)

”Koulutus on hyvä ja sitten on yhteinen keskustelu. Joustavuus ja kohdataan yksilöinä. Ollaan etukäteen mietitty mitkä on ne raamit, miten paljon ollaan valmiita joustamaan. Esimerkiks meidän työpaikalla ei voi tulla pyörätuolilla, mikä on huono juttu. Sama asia, et voiko meidän työpaikalle tulla autisti, onko täällä liikaa kuormitustekijöitä?” (17)

”Keinoja siihen, et onko jotenkin mahdollista saaha itestä paremmin irti, ei välttämättä enemmän irti, en oo sitä mieltä, että tarvii aina kaikki mennä niin tehokkaimman mukaan, mutta paremmin niin, että saahaan silti se riittävän tehokas ihmisestä irti.” (18)

Lisäksi moni nosti esiin, että organisaation rakenteita tulisi tarkastella uudelleen esimerkiksi autonomian, vastuunjaon ja vuorovaikutuskäytäntöjen näkökulmasta. Vastuun antamisen koettiin tukevan kehittymistä. Toisaalta korostettiin myös riittävien struktuurien tarjoamista työn tekemiseen. Tasapaino autonomian ja struktuurien välillä koettiin erityisen tärkeäksi. Osallistujat mainitsivat konkreettisina organisaatioiden tukikeinoina esimerkiksi mahdollisuuden tehdä lyhyempää työviikkoa, aikaa palautumiselle, rauhalliset työskentelytilat, rakentavan palautteen sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen työvuorosunnittelussa.

”Tietynlainen aistiympäristö on hyvä. Ehkä semmoset pakolliset sosiaaliset tapahtumat ja semmoset niin mä nyt niistä selviydyn, mutta kaikki ei. Voi antaa vaan keskittyä siihen omaan hommaansa eikä lisää semmosia ylimääräisiä paineita siihen.” (13)

”Varmasti, et tietyissä asioissa joustavuus ja autonomisuus. Annetaan tilaa ja luottamusta lähtien ihan työvuorosuunnittelusta ja lomien suunnittelusta. Voisko siin osallistaa työntekijöitä, se on myös vastuun antamista. Tietyt struktuurit, mitä jos joku onkin tällanen et se lähtee liikaa palloilee kaikkeen ja se uupuu, eikä se voi hyvin enää. Joku suunnitelma, miten tällasta havaitaan ja miten siitä otetaan koppia ja raamitetaan sitä työtä.” (14)

”Se ei saa olla liian säädelty. Muuten se niinku tavallaan se tietty vapaus sotkee ja kahistella, niin häviää siitä. Siinä pitää olla tietyt raamit. Riittävän säädelty, mutta sitten, että se työ tarjoaa itessään pientä liikkumavaraa. Sen työn täytyy olla mielekästä varsinkin ADHD ihmisillä. Jos se ei sitä oo, niin siihen palaa hirveen nopeesti loppuun.” (15)

”Selkeet toimintaohjeet ja annetaan kuitenkin vastuuta ja haastetta, mut sillee et ei odoteta myöskään ihan liikoja, ettei tuu liikaa sitä työkuormaa. Et se osataan pilkkoo semmisiin pienempiin osiin et ei oo semmonen olo, et pitää koko ajan tehdä ja suorittaa.” (16)

Osallistujien näkemyksissä korostui, miten he kokivat inklusiivisuuden rakentuvan joustavista rakenteista, yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta sekä kokonaisvaltaisesta moninaisuuden kohtaamisesta. He pitivät erityisen tärkeänä ymmärrystä siitä, että tietyllä diagnoosilla olevat henkilöt eivät ole vain yhtenäinen joukko, vaan kukin eroaa ominaisuuksiltaan toisistaan. Taulukossa 3 esitellään tiivistelmä tämän tutkimuksen tuloksista.

Taulukko 3. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista

Neurodivergenttien kokemukset osaamisen johtamisesta	Keskeinen sisältö
Osaamisen näkyvyyden mekanismit	<ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen nousee esiin nopean oppimisen, poikkeustilanteiden sekä vaativien työtehtävien kautta. • Esihenkilön etäisyys arjen työstä ja arjen rakenteet piilottavat osaamista.
Osaamisen hyödyntämisen rajat	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamista hyödynnetään liikaa (kuormittuminen, uupuminen, vastuun kasautuminen) • Osaamista hyödynnetään liian vähän (sivuutettu osaaminen ja kapeat työnkuvat)

Osaamisen kehittämisen edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> • Satunnaiset, työntekijän aktiivisuuden varassa olevat kehittymismahdollisuudet • Oppimisen erityispiirteitä ei huomioida systemaattisesti
Palautteen epäselvyys	<ul style="list-style-type: none"> • Palaute jää satunnaiseksi, epäsuoraksi sekä liian vähäiseksi • Tarvetta selkeälle ja konkreettiselle palautteelle oman osaamisen hahmottamisessa
Työympäristön kuormitus	<ul style="list-style-type: none"> • Melu, työn keskeytykset ja aistiärsykkeet heikentävät työhön keskittymistä • Onnistumista tukevat etätyö sekä rauhalliset työtilat
Osaamista tukevat ja estävät käytännöt	Keskeinen sisältö
Organisaation rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeys ja joustavuus tukevana tekijöinä • Puutteelliset rakenteet, epäselvät roolit ja jäykät käytännöt estävinä tekijöinä
Esihenkilön tuen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilön läsnäolo, luottamus ja joustot tukevana tekijöinä • Epäselvä viestintä ja kuormituksen huomaamatta jääminen estävinä tekijöinä
Työyhteisön kulttuuri ja normit	<ul style="list-style-type: none"> • Psykologinen turvallisuus ja hyväksyvä kulttuuri tukevana tekijöinä • Ableistiset oletukset, normit ja väärinymmärrykset estävinä tekijöinä
Avoimuus neuromoninaisuudesta	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutuksen helpottuminen ja väärinymmärrysten minimointi tukevana tekijöinä • Riskit, pelot ja epävarmuudet estävinä tekijöinä
Työn muokkaaminen ja autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia ja joustot tukevana tekijöinä • Järjestelyt, jotka eivät huomioi yksilöllisiä ratkaisuja estävinä tekijöinä
Toiveet inklusiivisemmista käytännöistä	<ul style="list-style-type: none"> • Tarvetta yksilöllisten tarpeiden huomioimiselle, esihenkilön osaamiselle, joustavuudelle sekä koko organisaation sensitiiviselle moninaisuuden kohtaamiselle.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella neurodivergenttien työntekijöiden huomioimista osaamisen johtamisessa ja luoda käytännönläheistä tietoa, joka tukee organisaatioita, esihenkilöitä ja henkilöstöammattilaisia neuroinklusiivisten osaamisen johtamisen käytäntöjen kehittämisessä. Tutkimuksella luotiin niin teoreettisen kuin käytännön tasollakin uudenlaista tietoa siitä, miten osaamisen johtamisen käytännöt huomioivat neurologisen moninaisuuden organisaatioissa sekä millaisia käytänteitä neuroinklusiivinen osaamisen johtaminen edellytti. Tutkimus vastasi kahteen kysymykseen: ensinnäkin siihen, miten neurodivergentit työntekijät kokivat osaamisen johtamisen työpaikallaan, ja toiseksi siihen, millaiset organisaation käytännöt tukivat tai estivät neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tämän tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, ettei osaamisen johtaminen toteutunut neurodivergenttien työntekijöiden kohdalla yhdenvertaisesti, vaan se rakentui pitkälti neurotyypillisten rakenteiden ja normien varaan. Tämä havainto korosti tarvetta kehittää neuroinklusiivisia osaamisen johtamisen käytäntöjä, jotka huomioivat erilaiset tavat viestiä, työskennellä ja oppia.

Tarkastellaan seuraavaksi tuloksia suhteessa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin teoreettisiin näkökulmiin. Tuloksia verrataan kolmeen teoreettiseen näkökulmaan: neurodiversiteettiin, osaamisen johtamisen rakenteisiin sekä psykologisen turvallisuuden ja itseohjautuvuuden teorioihin. Ensimmäisessä luvussa 6.1 tarkastellaan neurodivergenttien kokemuksia osaamisen johtamisesta. Luvussa 6.2 pureudutaan organisaation käytäntöihin, jotka tukivat tai estivät neurodivergenttien osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Luvuissa 6.3 ja 6.4 esitellään tutkimuksen tuottamaa uutuusarvoa, tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia. Luvuissa 6.5 ja 6.6 esitellään käytännön suositukset sekä tutkimuksen johtopäätökset.

6.1 Neurodivergenttien kokemukset osaamisen johtamisesta

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen jäi usein piiloon ja tuli näkyväksi vasta erityisen haastavissa työtehtävissä tai poikkeustilanteissa. Tämä havainto vahvisti aikaisempaa neurodiversiteettitutkimusta, jonka mukaan työelämän käytänteet perustuvat yhä neurotyypillisiin käsityksiin siitä, millaisia työskentelytapoja pidetään toivottavina tai millainen on hyvä työntekijä (Hennekam ja muut, 2025; Russo ja muut, 2023). Tällaiset neurotyypilliset rakenteet kavensivat sitä, miten osaamista tuotiin esiin, mikä heikensi neurodivergenttien työntekijöiden mahdollisuuksia osoittaa potentiaaliaan. Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa painotetaan selkeitä rakenteita, työrooleja sekä prosesseja osaamisen tunnistamiseksi (Campion ja muut, 2011), mutta tämän tutkimuksen tulokset laajentavat teoriaa osoittamalla, että juuri näiden rakenteiden puute oli myös yhdenvertaisuuskysymys. Se määritteli, kenen työntekijän osaaminen tuli näkyväksi ja millä ehdoilla. Näin ollen työntekijöiden osaamisen näkymättömyys ei ollut vain yksilön ominaisuus, vaan seurausta rakenteista, jotka eivät kyenneet tunnistamaan neurodivergenttien tapoja osoittaa osaamistaan.

Tutkimuksen keskeinen uusi havainto oli, miten neurodivergenttien osaamista hyödynnettiin organisaatioissa usein joko liian vähän tai liikaa. Alihyödyntäminen näkyi tilanteissa, joissa työntekijöitä jätettiin esimerkiksi vaativien tai uusien tehtävien ulkopuolelle heidän oletetun kuormitusherkkyytensä vuoksi. Tämä vahvisti aiemman kirjallisuuden havaintoja neurotyypillisistä oletuksista, jotka toisinaan johtivat neurodivergenttien potentiaalin aliarviointiin sekä osaamisen näkymättömyyteen (Illingworth & Hiddlestone-Mumford, 2025; Russo ja muut, 2023). Toisaalta osaamista myös ylihyödynnettiin, jolloin työntekijän vahvuudet johtivat vastuun kasautumiseen ja lopulta uupumiseen. Tämä havainto laajensi aiempaa neurodiversiteettitutkimusta (Kersten ja muut, 2025), sillä neurodivergenttien vahvuuksia on korostettu, mutta niiden ylikäyttöä ei ole juuri tarkasteltu riskinä. Tulokset osoittivat, että vahvuudet eivät olleet

rajattomia resursseja, vaan niiden kestävä hyödyntäminen edellytti esihenkilön tukea, selkeitä rajoja sekä mahdollisuuksia palautumiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen kehittäminen jäi satunnaiseksi ja riippui heidän omasta aktiivisuudestaan. Tämä havainto haastoi osaamisen johtamista koskevaa kirjallisuutta, jossa korostettiin systemaattisia ja strategisia kehittämiskäytäntöjä (De Vos ja muut, 2015). Oppimisen ja kehittämisen rakenteet eivät juuri huomioineet neurodivergenttien tapoja tiedon käsittelyssä ja uuden omaksumisessa, mikä kavensi heidän mahdollisuuksiaan kehittyä työssään. Neurodivergentit kokivat työn vaihtelevuuden ja sopivan haastavat tehtävät keskeisinä mielekkyyden ja oppimisen edellytyksinä, mikä vahvisti aiempaa kirjallisuutta yksilöllisten oppimistapojen merkityksestä neurodivergenttien työntekijöiden työnteossa (Russo ja muut, 2023). Tulokset osoittivat, ettei osaamisen kehittäminen rajoitu vain organisaation prosesseihin, vaan se liittyy myös yhdenvertaisuuteen. Osaamisen kehittämisen rakenteet eivät tunnistanee neurodivergenttien työntekijöiden oppimisen erityispiirteitä, vaan perustuivat oletukseen yhdenmukaisista oppimistavoista. Tämä rajoitti heidän mahdollisuuksiaan hyödyntää tai laajentaa osaamistaan.

Itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci, 2020; Deci & Ryan, 1991) mukaan kompetenssin kokemus edellytti selkeää palautetta, ymmärrystä omasta suoriutumisesta sekä mahdollisuutta arvioida omaa edistymistään tavoitteisiin nähden. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että neurodivergenttien palautteen satunnaisuus ja epäsuoruus heikensivät merkittävästi käsitystä omasta osaamisesta. Tämä havainto laajensi SDT:n keskeisiä oletuksia osoittamalla, että neurodivergenttien työntekijöiden kohdalla palautteen selkeys, konkreettisuus ja säännöllisyys olivat erityisen kriittisiä. Tulokset toivat esiin myös sen, että palautteen sosiaalinen tulkinnanvaraisuus lisäsi kuormitusta: epäsuora palaute, rivien välistä lukeminen sekä vihjeisiin perustuva viestintä olivat osallistujille haastavia, mikä oli linjassa aiemman tutkimuksen kanssa neurodivergenttien erilaisista tavoista käsitellä sosiaalisia vihjeitä (Hutson & Hutson, 2023). Näin ollen palautteen

tulkinnanvaraisuus ei ollut pelkkä viestinnällinen haaste, vaan konkreettinen este osaamisen näkyvyydelle, kehittymiselle sekä kompetenssin kokemukselle.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osallistujien työympäristön kuormitus ei rajoittunut pelkästään erilaisiin fyysisiin aistiärsykkeisiin, vaan ulottui myös työvälineiden rajoitteisiin, tarkkaavuuden siirtämisen haasteisiin, organisatorisiin rakenteisiin, jatkuvaan valmiustilaan sekä sosiaalisiin odotuksiin. Tämä havainto vahvisti biopsykososiaalisen mallin (Hutson & Hutson, 2023; Doyle, 2020) keskeisen ajatuksen siitä, että neurodivergenttien työkyky rakentui biologisten, psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tulokset laajensivat mallia osoittamalla, miten organisatoriset tekijät, kuten byrokratia, työvälineisiin liittyvät linjaukset ja etätöörajoitukset, saattoivat kuormittaa työntekijöitä yhtä paljon kuin aistiärsykkeet. Tämä tuki aiempaa kirjallisuutta (Russo ja muut, 2023), jonka mukaan työympäristön kuormitus oli merkittävä haaste oman täyden potentiaalin saavuttamiselle, kuormituksen hallinnalle sekä työssä suoriutumiselle. Kuormitus ei vaikuttanut vain neurodivergenttien hyvinvointiin, vaan myös siihen, miten heidän osaamisensa tuli näkyväksi ja miten he kykenivät hyödyntämään sitä arjessa.

Tutkimuksen perusteella neurodivergentit työntekijät kokivat, että osaamisen johtaminen oli organisaatioissa usein neurotyypillisesti määrittynyttä, mikä johti osaamisen ali- ja ylihyödyntämiseen. Osaaminen jäi näkymättömäksi, jos rakenteet, viestintä ja palautteenanto eivät tukeneet neurokognitiivisia tarpeita. Toisaalta vahvuuksien ylikäyttö johti vastuun kasautumiseen ja kuormittumiseen. Psykologinen turvallisuus, avoimuus ja palautteen selkeys olivat keskeisiä, mutta ne eivät riittäneet ilman rakenteellista tukea.

6.2 Organisaation käytännöt, jotka tukevat tai estävät osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että epäselvät työroolit, puutteelliset perehdytykset, jäykät prosessit ja byrokraattiset käytännöt siirsivät vastuun työn jäsentämisestä työntekijälle, mikä lisäsi kuormitusta ja esti vahvuuksien hyödyntämistä. Tämä havainto oli linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan organisaation rakenteet ja normit vaikuttivat neurodivergenttien työssä suoriutumiseen (Hennekam ja muut, 2025; Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Tulokset kuitenkin laajensivat aiempaa ymmärrystä osoittamalla, että selkeiden rakenteiden puute ei ollut vain johtamiseen tai organisaatioiden tehokkuuteen liittyvä haaste, vaan heijasti myös neurotyypillisiä oletuksia siitä, miten työ pitäisi organisoida. Tällaiset rakenteet eivät tukeneet neurodivergenttien tapoja viestiä, oppia ja työskennellä, jolloin heidän osaamisensa jäi helposti piiloon. Tähän sisältyivät myös työvälineisiin ja järjestelmiin liittyvät rajoitteet sekä etätyötä koskevat tiukat linjaukset, jotka vaikeuttivat työn sujuvuutta ja lisäsivät kuormitusta.

Neurodiversiteetin lähestymistapojen näkökulmasta organisaatioiden käytännöissä korostui edelleen lääketieteellinen malli, jossa neurodivergenttien oletettiin sopeutuvan olemassa oleviin rakenteisiin. Sosiaalisen ja biopsykososiaalisen mallin mukaan ympäristöä pitäisi kuitenkin muokata vastaamaan erilaisia neurokognitiivisia tarpeita (Hutson & Hutson, 2023; Doyle, 2020). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että neuroinklusiivisuus näkyi ennen kaikkea rakenteellisena ilmiönä. Organisaation rakenteet eivät olleet neutraaleja, vaan ne joko tukivat tai estivät neurodivergenttien potentiaalin toteutumista. Vaikka lainsäädäntö velvoitti organisaatioita tekemään kohtuullisia mukautuksia, niiden käytännön toteutus jäi usein yksilöiden vastuulle. Tämä havainto vahvisti näkemystä siitä, ettei muodollinen yhdenvertaisuus vielä riittänyt takaamaan todellista inklusiota.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilön toiminnalla ja asenteella oli ratkaiseva rooli siinä, miten neurodivergenttien osaaminen tuli organisaatiossa näkyväksi ja pääsi käyttöön. Esihenkilön läsnäolo, selkeä viestintä, luottamus ja joustot olivat keskeisiä tekijöitä vahvuuksien hyödyntämiselle, mikä oli linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa neurodivergenttien työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta (Illingworth & Hiddlestone-Mumford, 2025; Hutson & Hutson, 2023; Krzeminska ja muut, 2019). Tutkimuksen tulokset kuitenkin syvensivät ymmärrystä osoittamalla, että tuki oli usein riippuvaista työntekijän omasta aloitteellisuudesta, vaikka esihenkilö oli tietoinen neuromoninaisuudesta. Epäselvä viestintä, esihenkilön etäisyys arjen työstä ja kuormituksen tunnistamatta jääminen vaikeuttivat työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä ja lisäsivät epävarmuutta. Lisäksi esihenkilöillä oli vaikeuksia arvioida asiantuntijatyötä, mikä heikensi palautteen laatua ja vaikutti siihen, miten työntekijät kykenivät hahmottamaan omaa osaamistaan. Esihenkilön toiminnalla oli selkeä vaikutus siihen, miten työntekijöiden osaaminen tuli näkyväksi, miten he hyödynsivät vahvuuksiaan ja miten he jaksoivat työssään.

Työyhteisön kulttuuri vaikutti suoraan siihen, uskalsivatko neurodivergentit työntekijät tuoda osaamistaan esiin ja pystyivätkö he hyödyntämään sitä täysimääräisesti. Tämä vahvisti aiempaa kirjallisuutta, jossa on korostettu psykologisen turvallisuuden roolia moninaisten työntekijöiden työssä onnistumisessa, oppimisessa ja heidän tukemisessaan (Austin ja muut, 2025; Hutson & Hutson, 2023). Toisaalta tulokset syvensivät näkemystä osoittamalla, että juuri psykologisen turvallisuuden puute näkyi maskaamisena, ulkopuolisuuden kokemuksina sekä oman itsensä jatkuvana säätelynä, mikä kavensi työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä ja altisti uupumiselle. Tulokset osoittivat, että työyhteisöön kuuluminen ei ollut neurodivergenteille itsestäänselvyys, ja ulkopuolisuuden tunne kavensi heidän mahdollisuuksiaan osallistua, vaikuttaa ja tuoda osaamistaan esiin.

Organisaatioissa vallitsevat ableistiset oletukset, normit ja väärinymmärrykset kavensivat hyväksyttäviä toimintatapoja, mikä heijasti aiemman kirjallisuuden havaintoja

osaamisen näkymättömyydestä (Hennekam ja muut, 2025; Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024; Russo ja muut, 2023). Tämä havainto oli yhtenevä DEI-kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan organisaatioiden moninaisuus- ja inklusiokäytännöt jäivät usein pintapuolisiksi eivätkä tavoittaneet vähemmistöryhmiä, kuten neurodivergenttejä työntekijöitä (Levi & Fried, 2025; Rosa & Bucco, 2025). Tulokset osoittivat, ettei pelkkä myönteinen asenne tai moninaisuuspuhe työyhteisössä riittänyt, vaan inklusion toteutuminen edellytti rakenteellisia muutoksia sekä työyhteisön valmiutta hyväksyä erilaiset vuorovaikutus- ja toimintatavat. Neurodivergenttien mahdollisuudet osallistua ja ilmaista itseään eivät olleet itsestäänselvyys, vaan riippuivat siitä, miten työyhteisö ymmärsi sosiaalisen kuormituksen vaikutukset sekä millaisia normeja pidettiin oikeanlaisena työskentelynä.

Osallistujien avoimuus omasta neuromoninaisuudestaan työyhteisössä lisäsi ymmärrystä heidän toimintatavoistaan ja helpotti kommunikaatiota, mutta tutkimuksen tulokset osoittivat, että avoimuus saattoi myös lisätä kuormitusta ja epävarmuutta. Osallistujat pohtivat diagnoosin vaikutusta omaan ammatilliseen uskottavuuteen, mahdollisia ableistisia tulkintoja työyhteisössä sekä sitä, nähtäisivätkö heidät organisaatiossa erityisjärjestelyitä vaativina työntekijöinä. Tämä haastoi psykologisen turvallisuuden teorian neurotyypillisen oletuksen (Edmondson, 1999), sillä avoimuus ei automaattisesti lisännyt osallistujien turvallisuuden kokemusta, vaan sen merkitys rakentui neurodivergenteillä eri tavoin. Se riippui myös organisaatiossa vallitsevista normeista, esihenkilön suhtautumisesta sekä tavoista käsitellä moninaisuutta työyhteisössä. Avoimuus neuromoninaisuudesta saattoi osallistujista tuntua riskiltä turvallisuuden sijaan. Tulokset osoittivat, ettei avoimuus hyödyttänyt vain yksilöä, vaan lisäsi koko työyhteisön ymmärrystä neuromoninaisuudesta ja tuki myös muita, joilla oli samankaltaisia tarpeita.

Lisäksi tulokset laajensivat aiempaa tutkimusta (Pryke-Hobbes ja muut, 2023), jonka mukaan hyväksyvä ilmapiiri vähentäisi maskaamista. Aineistossa maskaaminen oli osallistujille syvälle juurtunut selviytymisstrategia, josta luopuminen oli haastavaa myös

hyväksyvissä työympäristöissä. Maskaminen ei ollut välttämättä enää tietoinen valinta, vaan automatisoitunut tapa selviytyä jatkuvista sosiaalisista tilanteista ja suojautua väärinymmärryksiltä. Se ei ollut vain sosiaalinen sopeutumiskeino, vaan jatkuvaa kognitiivista ja emotionaalista ponnistelua, joka kulutti voimavaroja ja heikensi osaamisen esiin tuomista. Tämä osoitti, ettei psykologinen turvallisuus yksin riittänyt, vaan tarvittiin rakenteellista tukea, joka vähensi tarvetta jatkuvalla itsensä säätelylle sekä normien mukaiselle käyttäytymiselle.

Tulokset toivat esiin, että työn muokkaaminen ja autonomia olivat keskeisiä edellytyksiä neurodivergenttien osaamisen hyödyntämiselle sekä kuormituksen hallinnalle. Tämä vahvisti aiempaa kirjallisuutta työn mukautusten myönteisistä vaikutuksista (Illingworth & Hiddlestone-Mumford, 2025; Kersten ja muut, 2025; Kaaria & Karemu, 2024), mutta tulokset laajensivat vielä ymmärrystä osoittamalla, että mukautukset eivät vain tukeneet hyvinvointia, vaan mahdollistivat myös osaamisen näkyvyyden ja hyödyntämisen. Erityisesti etätö, liukuva työaika sekä muut joustavat järjestelyt olivat osallistujille ratkaisevia aistiärsykkeiden ja kuormituksen säätelyssä, mikä vapautti voimavaroja varsinaiseen työntekoon ja tuki keskittymistä. Mukautukset eivät olleet neurodivergenteille itsestäänselviä, vaan edellyttivät jatkuvia neuvotteluja, diagnoosin esiin tuomista sekä esihenkilön omaa tahtotilaa. Työn mukautukset olivat keino lisätä työn merkityksellisyyttä ja mahdollistaa työn jatkuvuuden esimerkiksi uupumisesta toipumisen aikana.

Autonomia oli niin ikään välttämätön edellytys vahvuuksien esiin nostamiselle, sillä ilman mahdollisuutta vaikuttaa työskentelytapoihin, työpäivän rytmittämiseen tai kuormituksen säätelyyn osaaminen jäi usein piiloon. Toisaalta autonomia ilman selkeitä rakenteita tai tukea lisäsi neurodivergenttien kuormitusta. Tämä havainto haastoi itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 1991) oletuksen autonomian universaalista myönteisyydestä, sillä autonomia ei lisännyt hyvinvointia neurodivergenteillä, ellei sen rinnalla ollut selkeyttä, tukea ja ennakoitavuutta. Lisäksi tulokset osoittivat, ettei

yhteisöllisyys ollut kaikille osallistujille hyvinvoinnin edellytys, mikä haastoi itseohjautuvuusteorian oletuksen yhteisöllisyyden universaalista merkityksestä.

Tutkimuksen tulosten mukaan neurodivergenttien toiveet inklusiivisemmista käytännöistä kohdistuivat pääosin organisaatioiden rakenteisiin, eivät yksilön ominaisuuksiin. Osallistujat eivät kaivanneet erityiskohtelua, vaan selkeyttä, joustavuutta ja ennakoitavuutta, jotka mahdollistaisivat heidän osaamisensa hyödyntämisen ilman jatkuvaa kompensointia. Tämä vahvisti aiempaa kirjallisuutta, jossa korostettiin erilaisten joustojen, selkeyden ja esihenkilöiden osaamisen merkitystä moninaisuuden kohtaamisessa (Levi & Fried, 2025; Rosa & Bucco, 2025). Tulokset syvensivät ymmärrystä osoittamalla, ettei neuroinklusiivisuus rakentunut vain yksittäisistä mukautuksista, vaan kokonaisvaltaisesta tavasta organisoida työtä niin, että yksilölliset neurokognitiiviset tarpeet huomioitiin. Se edellytti organisaatioilta sellaisten käytänteiden kehittämistä, joissa erilaiset toimintatavat olivat mahdollisia ja hyväksytyjä ilman leimautumisen pelkoa.

Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että pelkkä myönteinen suhtautuminen ei riittänyt neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Inklusiivisuus toteutui vain silloin, kun organisaation luomat rakenteet, kuten työn muokkaamisen mahdollisuudet, ennakoitavat käytännöt, aistiystävälliset työympäristöt sekä selkeä viestintä ja roolit tukivat työntekijöiden neurokognitiivisia tarpeita. Osallistujat nostivat esiin useita tarpeita, jotka eivät olleet heille vain etuja, vaan todellisia edellytyksiä yhdenvertaiseen osallistumiseen. Esihenkilön rooli oli keskeinen, sillä heidän ymmärryksensä neuromoninaisuudesta, kyky reagoida yksilöllisiin tarpeisiin ja mahdollisuutensa tarjota vaihtoehtoisia työskentelytapoja vaikuttivat merkittävästi inklusion toteutumiseen arjessa. Samalla korostui, ettei neurodivergentit ole vain yhtenäinen joukko, joten organisaatioilta vaaditaan panostusta yksilöllisiin, joustaviin sekä rakenteellisesti tuettuihin käytäntöihin.

Inklusiiviset käytänteet eivät syntyneet vain myönteisistä ajatuksista työyhteisössä, vaan myös organisaatioiden todellisesta kyvystä muokata työympäristöään, toimintatapojaan sekä prosessejaan. Inklusiivisuus ei ollut vain arvo tai asenne organisaatiossa, vaan jokapäiväinen konkreettinen valinta siitä, että kukin työntekijä voitiin nähdä osaavana ja vahvuuksiaan hyödyntävänä jäsenenä työyhteisössä. Neuroinklusiiviset käytännöt kytkeytyivät laajempaan kulttuuriseen ja organisatoriseen muutokseen, joka luo edellytykset neurodivergenttien potentiaalın näkyväksi tulemiselle ja sen täysimääräiselle hyödyntämiselle.

Organisaation käytännöt tukivat neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä silloin, kun työssä oli selkeät rakenteet, ennakoitavat prosessit ja mahdollisuus muokata työtä yksilöllisten neurokognitiivisten tarpeiden mukaan. Osaamisen näkyväksi tekeminen ja kehittyminen edellyttivät selkeää viestintää, konkreettista palautetta, aistiystävällistä työympäristöä, työn rytmittämisen joustoja sekä autonomiaa, jota tuki riittävä rakenne ja esihenkilön osaaminen. Osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä estivät puolestaan neurotyypilliset oletukset työskentelystä, epäselvät roolit ja prosessit, palautteen puute, liiallinen sosiaalinen kuormitus sekä se, että joustot ja mukautukset olivat riippuvaisia esihenkilön tai organisaation tahtotilasta. Näissä tilanteissa osaaminen jäi helposti näkymättömäksi, kehittymismahdollisuudet kaventuivat ja vahvuuksia hyödynnettiin joko liian vähän tai ylikuormittavasti.

6.3 Tutkimuksen tuottama uutuusarvo

Tämän tutkimuksen tieteellinen uutuusarvo rakentui ensisijaisesti siitä, että se toi esiin neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksellisen näkökulman osaamisen johtamisen kontekstissa. Aiemmin neurodivergenttien roolia työelämässä on käsitelty pääasiassa työhyvinvoinnin, inklusiivisuusstrategioiden, työllisyysaasteiden sekä rekrytointi- ja valintaprosessien muutosten osalta (Hennekam & Follmer, 2024; Rollnik-Sadowska &

Grabińska, 2024). Tällä tutkimuksella täydennettiin selkeää tutkimusaukkoa yhdistämällä sekä neurodiversiteetin että osaamisen johtamisen näkökulmat suomalaisessa työelämäkontekstissa ja tarkastelemalla niitä kokemuksellisesta näkökulmasta. Tieteellinen uutuusarvo rakentui useista toisiinsa kytkeytyvistä havainnoista, jotka sekä täydensivät että haastoivat aiempaa tutkimusta. Keskeinen havainto oli, että tutkimus siirsi tarkastelun yksilötasolta organisaation rakenteisiin ja niiden vaikutukseen osaamisen johtamisessa.

Ensimmäinen keskeinen tieteellinen uutuusarvo liittyi siihen, että tämä tutkimus osoitti osaamisen johtamisen rakenteiden olevan neurodivergenttien näkökulmasta usein puutteellisia tai neurotyypillisesti määrittäytyneitä. Aiemmassa osaamisen johtamisen kirjallisuudessa korostettiin selkeitä prosesseja, rooleja ja rakenteita osaamisen tunnistamisen edellytyksenä (Campion ja muut, 2011), mutta tämän tutkimuksen tulokset laajensivat ymmärrystä osoittamalla, että rakenteiden puute oli myös yhdenvertaisuuskysymys. Neurotyypillisiin normeihin perustuvat käsitykset työskentelystä, oppimisen tavoista sekä viestinnästä vaikuttivat siihen, kenen työntekijän osaaminen organisaatioissa tunnistettiin ja millä ehdoilla se tuli esiin. Tämä havainto syvensi aikaisempaa neurodiversiteettikirjallisuutta (Hennekam ja muut, 2025; Russo ja muut, 2023) osoittamalla, että organisaation rakenteet saattavat myös itsessään luoda osaamisen näkymättömyyttä.

Toinen keskeinen uutuusarvo liittyi osaamisen ali- ja ylihyödyntämiseen. Aiempi kirjallisuus on korostanut neurodivergenttien työntekijöiden vahvuuksia, kuten tarkkuutta, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä (Illingworth & Hiddlestone-Mumford, 2025; Kersten ja muut, 2025), mutta näiden vahvuuksien liiallista hyödyntämistä ei ole juuri tarkasteltu riskinä. Tämä tutkimus toi esiin uuden näkökulman siitä, miten neurodivergenttien vahvuuksien ylikäyttö saattoi johtaa vastuun kasautumiseen ja uupumiseen. Havainto kyseenalaisti vahvuusperustaisen johtamisen yksipuolista myönteistä tulkintaa ja osoitti, että vahvuuksien kestävä hyödyntäminen edellytti selkeitä rajoja, riittäviä palautumisen mahdollisuuksia sekä esihenkilön aktiivista tukea.

Kolmas tieteellinen uutuusarvo liittyi itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan, 1991; Ryan & Deci, 2020) soveltamiseen neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksiin. Teorian mukaan autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokonaisuudet olivat hyvinvoinnin ja motivaation perusedellytyksiä, mutta tämän tutkimuksen aineisto osoitti, ettei autonomia ollut neurodivergenttien kohdalla yksiselitteisesti myönteinen ilmiö. Autonomia ilman selkeitä rakenteita, palautetta ja ennakoitavuutta lisäsi osallistujien kuormitusta ja heikensi heidän osaamisensa hyödyntämistä. Tämä havainto haastoi itseohjautuvuusteorian neurotyypillisen oletuspohjan ja loi tarpeen tarkastella teoriaa myös neurodiversiteetin näkökulmasta.

Neljäs keskeinen uutuusarvo liittyi psykologisen turvallisuuden teoriaan. Aiemmassa tutkimuksessa painotettiin sen merkitystä oppimiselle, innovoinnille ja työssä onnistumiselle (Austin ja muut, 2025; Edmondson, 1999), mutta tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että neurodivergenttien kokemus psykologisesta turvallisuudesta rakentui eri tavoin. Avoimuus diagnoosista ei automaattisesti lisännyt turvallisuuden tunnetta, vaan saattoi lisätä myös epävarmuutta ja kuormitusta. Avoimuudesta muodostui voimavara vasta, kun organisaation kulttuuri ja rakenteet tukivat moninaisuuden hyväksymistä. Tämä havainto haastoi psykologisen turvallisuuden teorian neurotyypillisen oletuksen ja toi esiin tarpeen tarkastella turvallisuuden kokemusta moninaisten työntekijöiden näkökulmasta.

Viides keskeinen uutuusarvo liittyi neuroinklusiivisuuden käsitteeseen. Aiemmassa kirjallisuudessa painotettiin yksittäisiä mukautuksia ja joustoja neurodivergenteille, mutta tämän tutkimuksen havainnot osoittivat, että neuroinklusiivisuus oli tiiviisti sidoksissa organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin, ei pelkästään yksilötason mukautuksiin. Inklusiivisuus ei siis rajoittunut vain yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan se edellytti kokonaisvaltaista tapaa organisoida työtä, sujuvaa viestintää sekä vuorovaikutusta. Tämä laajensi aiempaa DEI-kirjallisuutta (Levi & Fried, 2025; Rosa & Bucco, 2025) osoittamalla, että moninaisuuspuhe ilman rakenteellisia muutoksia saattoi olla neurodivergenteille työntekijöille jopa kuormittavaa.

Kuudes tieteellinen uutuusarvo liittyi itseohjautuvuusteorian yhteisöllisyyden ulottuvuuteen. Teorian mukaan yhteisöllisyys oli yksi ihmisen psykologisista perustarpeista (Deci & Ryan, 1991), mutta tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, ettei yhteisöllisyys ollut neurodivergenttien työntekijöiden kohdalla universaalisti myönteinen tai tavoiteltava tila. Sosiaaliset tilanteet, epämuodollinen vuorovaikutus ja jatkuva sosiaalinen läsnäolo koettiin usein kuormittaviksi, kun taas ennakoitavuus, rutiinit ja selkeät rakenteet tukivat hyvinvointia ja osaamisen hyödyntämistä. Tämä havainto haastoi itseohjautuvuusteorian neurotyypillisen oletuspohjan ja laajensi teoriaa osoittamalla, että yhteisöllisyyden merkitys vaihteli yksilöllisten neurokognitiivisten tarpeiden mukaan.

Tutkimus osoitti, ettei neuroinklusiivinen osaamisen johtaminen ollut vain yksittäisten käytäntöjen kehittämistä, vaan vaati siirtymistä pois yksilökeskeisestä painotuksesta kohti normien ja rakenteiden kriittistä tarkastelua. Tämä tutkimus tuotti merkittävää tieteellistä uutuusarvoa osoittamalla, miten neurotyypilliset rakenteet ja normit vaikuttivat osaamisen johtamiseen, miten neurodivergenttien vahvuuksia saatettiin sekä ali- että ylihyödyntää, miten itseohjautuvuuden ja psykologisen turvallisuuden teorit näyttäytyivät neurodivergenttien näkökulmasta uudella tavalla ja miten neuroinklusiivisuus rakentui ennen kaikkea rakenteellisista valinnoista. Tutkimuksella täytettiin selkeää tutkimusaukkoa tuomalla neurodivergenttien työntekijöiden kokemukset näkyviksi ja tarjoamalla uudenlainen teoreettinen viitekehys neuroinklusiivisen osaamisen johtamisen tarkastelulle.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus tarjosi syvällisiä havaintoja neuromoninaisuuden huomioimisesta osaamisen johtamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia tutkimuksen rajoitteita ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja se perustui itse raportoituun tutkimustietoon. Analyysi oli tutkijan omaa tulkintaa, joten se saattoi vaikuttaa siihen, millaisia kokonaisuuksia aineistosta nostettiin esiin. Osallistujilta ei vaadittu haastatteluun ennakkoon valmistautumista, joten on mahdollista, että osa vastauksista jäi pintapuoliseksi. Tutkimus ei huomionnut laajemmin esimerkiksi esihenkilön, kollegoiden tai henkilöstöosaston näkökulmia, mikä olisi toisaalta voinut osallistujien lisäksi selittää tarkemmin myös organisaation käytäntöjen taustatekijöitä ja mahdollisia ristiriitoja. Tutkimus oli poikkileikkaava, eli se kertoi osallistujien kokemuksista juuri tietyllä ajankohdalla. Neurodivergenttien työntekijöiden työkyky sekä osaamisen tunnistamisen, kehittämisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet voivat kuitenkin muuttua esimerkiksi työtehtävien vaihdosten, erilaisten organisaatiomuutosten sekä diagnoosin saamisen jälkeen. Lisäksi tämän tutkimuksen toimintaympäristö rajautui vain organisaatioihin ja osallistujiin Suomessa. Tuloksia ei näin ollen voitu suoraan yleistää muihin kulttuurisiin ympäristöihin, koska esimerkiksi johtamiskulttuuri, lainsäädännöt, eettiset periaatteet sekä organisaation rakenteet vaihtelivat eri maiden välillä.

Tutkimuksen aineisto koostui melko pienestä otoksesta, sillä se kerättiin vain kahdeksalta henkilöltä. Otos muodostui sellaisista henkilöistä, jotka olivat kyvykkäitä ja avoimia puhumaan neuromonimuotoisuudestaan sekä työelämän kokemuksistaan. On mahdollista, että tähän tutkimukseen osallistui erityisesti sellaisia henkilöitä, joilla oli voimavaroja ja valmiuksia osallistua haastatteluun, mikä voi toisaalta rajata näkökulmia. On myös mahdollista, että juuri sellaiset henkilöt olivat halukkaimpia osallistumaan tähän tutkimukseen, joilla oli joko kaikkein myönteisimmät tai sitten kaikkein kielteisimmät kokemukset tutkimuksen aiheesta. Nämä tekijät saattoivat vaikuttaa siihen, että osa kokemuksista painottui esimerkiksi tiettyihin vaiheisiin työuralla tai viimeaikaisiin kokemuksiin. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki joko ADHD:n tai autismikirjon diagnoosilla, mikä tarkoittaa, että suuri osa neurokirjon edustajista jäi myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu neurokirjon välisiä eroja tai kokemuksia systemaattisesti. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät hyvin erilaisilla toimialoilla sekä organisaatioissa. Se

toi tietysti aineistoon monipuolisuutta, mutta lisäsi myös tulkinnan kontekstisidonnaisuutta. Tämän tutkimuksen rajoitteet eivät kuitenkaan vähennä sen arvoa, vaan ne tarjoavat selkeän suunnan tulevalle tutkimukselle. Rajoitteista huolimatta tämä tutkimus tuotti arvokasta tietoa neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksista osaamisen johtamisesta.

Seuraavaksi esitetään muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Osaamisen johtamista neuromoninaisten työntekijöiden osalta on yleisesti tutkittu melko vähän, joten aiheeseen liittyen tarvittaisiin lisää tutkimusta. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella, miten eri neurokirjolla olevat ihmiset kokevat osaamisen johtamisen käytännöt ja toisaalta miten heidän tarpeensa eroavat toisistaan. Olisi tärkeää tarkastella syvällisemmin ADHD:n ja autismikirjon lisäksi myös muita neuromoninaisuuksia. Neuroinklusiivisia käytäntöjä voitaisiin tarkastella vielä syvällisemmin hyödyntämällä useampaa menetelmää tai yhdistelemällä haastatteluihin esimerkiksi havainnointia. Näin päästäisiin vielä syvällisemmin tarkastelemaan sitä, miten käytännöt toteutuvat konkreettisesti arjessa ja millaisia rakenteellisia tekijöitä aiheen taustalla on.

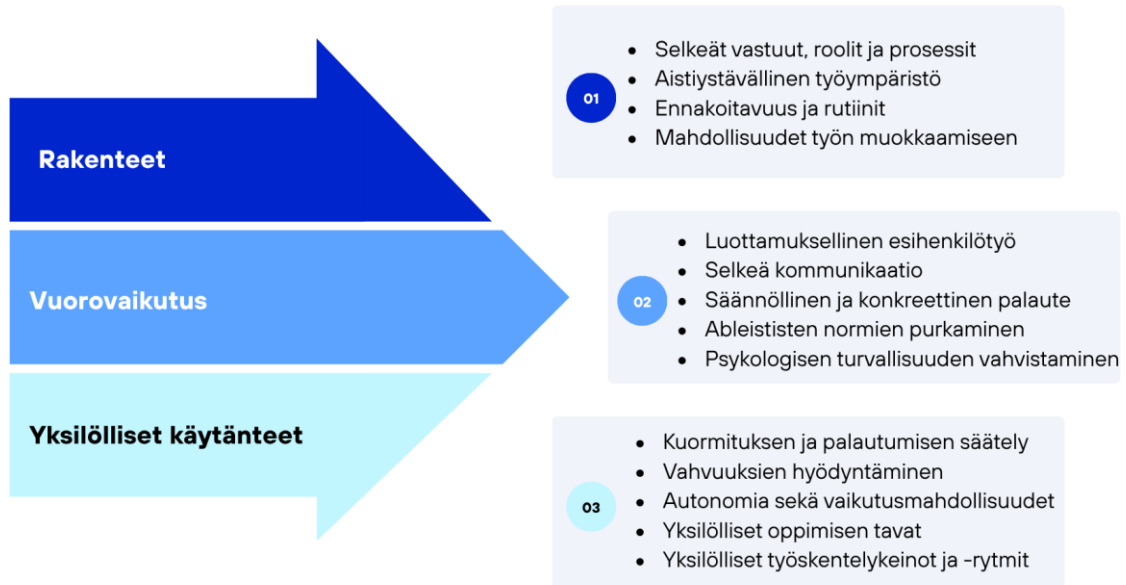
Jatkossa olisi hyödyllistä kasvattaa osallistujamäärää ja kerätä tutkimukseen laajempi otos. Vaikka laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, laajempi ja monipuolisempi otos voisi kuitenkin auttaa arvioimaan, ovatko tässä tutkimuksessa tunnistetut ilmiöt sovellettavissa myös muille toimialoille ja organisaatioille. Laadullisella tutkimuksella saatiin kuitenkin syvä ymmärrys neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksista osaamisen johtamisen näkökulmasta. Toisaalta määrällisellä tutkimuksella voitaisiin laajentaa ymmärrystä edelleen tarkastelemalla esimerkiksi ilmiöiden yleisyyttä, organisaatiotekijöiden vaikutuksia tai eroja eri neurotyyppien välillä. Ne voisivat tarjota tärkeää tietoa neuroinklusiivisten käytäntöjen yleistettävyydestä sekä vaikuttavuudesta. Esihenkilöiden, kollegoiden ja henkilöstöosaston näkökulmien huomioiminen syventäisi ymmärrystä eri käytäntöihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Ilmiötä tulisi tarkastella myös eri kulttuureissa työelämän rakenteiden vaikutusten ymmärtämiseksi.

6.5 Käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen edellyttivät organisaatioissa sekä kulttuurisia että rakenteellisia muutoksia. Seuraavaksi esitetään käytännön suosituksia, jotka pohjautuvat tästä tutkimuksesta saatuihin löydöksiin. Käytännön suosituksilla pyritään vahvistamaan neuroinkluusiivista osaamisen johtamista tulevaisuudessa työelämässä.

Neuroinkluusiivinen osaamisen johtaminen rakentui tämän tutkimuksen perusteella mallista, jossa organisaation rakenteet, vuorovaikutus ja yksilölliset käytännöt muodostivat toisiaan täydentävän kattavan kokonaisuuden. Tutkimus toi esiin, että neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen tuli näkyväksi ja pääsi käyttöön sekä kehittymään edelleen vasta silloin, kun nämä kolme tasoa toimivat samanaikaisesti. Rakenteet loivat edellytykset selkeydelle ja ennakoitavuudelle, vuorovaikutus mahdollisti luottamuksen ja selkeän viestinnän, ja yksilölliset käytännöt tekivät tilaa työntekijän omille työskentelytavoille, vahvuuksille sekä kuormituksen säätelylle.

Kuviossa 2 havainnollistetaan, miten nämä tasot rakentuivat toistensa varaan ja muodostivat neuroinkluusiivisen osaamisen johtamisen kokonaisuuden.



Kuvio 2. Neuroinklusiivisen osaamisen johtamisen tasot

Neuroinklusiivisen osaamisen johtamisen kolme tasoa eli rakenteet, vuorovaikutus ja yksilölliset käytännöt muodostivat kokonaisuuden, joka vastasi suoraan tämän tutkimuksen keskeisiin havaintoihin. Käytännön suositukset osoittivat, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen edellytti johdonmukaista ja rakenteellista lähestymistapaa yksittäisten toimenpiteiden sijaan, jossa organisaation käytännöt, esihenkilötyö ja työntekijän omat työskentelytavat tukivat toisiaan tasapainoisesti. Näiden tasojen huomioiminen tarjoaa organisaatioille konkreettisen suunnan neuroinklusiivisten käytäntöjen kehittämiseksi sekä vahvistaa edellytyksiä yhdenvertaiseen ja neuroinklusiiviseen osaamisen johtamiseen.

6.6 Johtopäätös

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten neurodivergentit työntekijät kokivat osaamisen johtamisen organisaatioissaan ja millaiset käytännöt joko tukivat tai estivät heidän osaamisensa tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tavoitteena oli tarjota uudenlaista tietoa siitä, miten organisaatioiden osaamisen johtaminen huomioi neurologisen moninaisuuden ja millaisia edellytyksiä neuroinkluusiivinen osaamisen johtaminen vaatii organisaatioilta työntekijöiden näkemysten mukaan. Tutkimukseen haastateltiin neurodivergenttejä työntekijöitä, joten tutkimuksella tuotiin esiin juuri neuromoninaisten työntekijöiden kokemuksellinen näkökulma, jonka aiempi tutkimus on jäänyt melko rajalliseksi. Tutkimus osoitti, että neurodivergenttien työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen keskeiset esteet eivät liittyneet yksilöiden ominaisuuksiin, vaan organisaatioiden rakenteisiin, normeihin sekä vuorovaikutuskäytäntöihin. Tämä korosti, ettei neuroinkluusiivisuus toteutunut ilman rakenteellisia muutoksia. Ilman näitä muutoksia merkittävä osa työntekijöiden osaamispotentialista jäi organisaatioissa hyödyntämättä.

Lähteet

- Advani, A., & Mergenthaler, J. (2024). From competencies to strengths: Exploring the role of character strengths in developing twenty-first century-ready leaders: a strengths-based approach. *Discover psychology*, 4(1), 95-22. <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00206-6>
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and perspectives in management*, 17(3), 143-152. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
- Arya, V. (2026). Neuroinclusion strategies for the future workplace: Unlocking cognitive diversity through leadership, AI, and culture. *Journal of organizational effectiveness : people and performance*, 1-27. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2025-0938>
- Austin, R. D., Barnett, N., Cameron, C. R., Shukla, H., Sonne, T., & Velasco, J. (2025). How Neuroinclusion Builds Organizational Capabilities. *MIT Sloan management review*, 66(4), 77-82.
- Becker, G. (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3. painos). New York: National Bureau of Economic Research.
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K., & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Blume, H. (1998). Neurodiversity. *The Atlantic*. Noudettu 7.4.2026 osoitteesta <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1998/09/neurodiversity/305909/>
- Botha, M., Chapman, R., Giwa Onaiwu, M., Kapp, S. K., Stannard Ashley, A., & Walker, N. (2024). The neurodiversity concept was developed collectively: An overdue correction on the origins of neurodiversity theory. *Autism : the international*

journal of research and practice, 28(6), 1591-1594.
<https://doi.org/10.1177/13623613241237871>

- Boxall, P., Huo, M., & Winterton, J. (2019). How do workers benefit from skill utilisation and how can these benefits be enhanced? *Journal of industrial relations*, 61(5), 704-725. <https://doi.org/10.1177/0022185618819169>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Chen, H., & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in developing human resources*, 8(2), 265-282. <https://doi.org/10.1177/1523422305286156>
- Cortese, S., Bellgrove, M. A., Brikell, I., Franke, B., Goodman, D. W., Hartman, C. A., . . . Faraone, S. V. (2025). Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) in adults: Evidence base, uncertainties and controversies. *WORLD PSYCHIATRY*, 24(3), 347-371. <https://doi.org/10.1002/wps.21374>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human resource management review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-032516-113108>
- Deci, E., & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. Teoksessa R. Dienstbier (toim.), *Nebraska symposium on motivation 1990: Perspectives on motivation. Current theory and research in motivation*, 237-288. University of Nebraska Press.

- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: The Flemish case. *International journal of human resource management*, 26(20), 2543-2568.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>
- Ding, H., & Yu, E. (2020). Follower Strengths-based Leadership and Follower Innovative Behavior: The Roles of Core Self-evaluations and Psychological Well-being. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 36(2), 103–110.
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a8>
- 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>
- Doyle, N., & McDowall, A. (2022). Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 352-382.
<https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0172>
- Dufva, M., & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. *Sitra*. Noudettu 2.12.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#heading-mhbnekzenr6>
- Dufva, M., Kiiski-Kataja, E., & Lähdemäki-Pekkinen, J. (2026). Megatrendit 2026: Kohti uutta yhteiskuntasopimusta. *Sitra*. Noudettu 19.1.2026 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2026/>
- Dwyer, P. (2022). The Neurodiversity Approach(es): What Are They and What Do They Mean for Researchers? *Human development*, 66(2), 73.
<https://doi.org/10.1159/000523723>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

- Hellström, E., & Bhatia, R. (2025). Aineeton talous. *Sitra*. Noudettu 16.1.2026 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/aineeton-talous/>
- Hennekam, S., & Follmer, K. (2024). Neurodiversity and HRM: A practice-based review and research agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(7), 1119-1129. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2023-0424>
- Hennekam, S., Kulkarni, M., & Beatty, J. E. (2025). Neurodivergence and the Persistence of Neurotypical Norms and Inequalities in Educational and Occupational Settings. *Work, employment and society*, 39(2), 449-469. <https://doi.org/10.1177/09500170241255050>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.
- Honeybourne, V. (2019). *The Neurodiverse Workplace: An Employer's Guide to Managing and Working with Neurodivergent Employees, Clients and Customers*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Hutson, P., & Hutson, J. (2023). Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of organizational psychology*, 23(2), 1-16. <https://doi.org/10.33423/jop.v23i2.6159>
- Illingworth, J., & Hiddlestone-Mumford, J. (2025). Unleashing the power of neurodiversity: Giving voice in communication challenges for inclusive leadership – say what you mean and mean what you say. *Strategy & leadership*, 53(6), 593-619. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0099>
- Islam, M. S., & Amin, M. (2022). A systematic review of human capital and employee well-being: Putting human capital back on the track. *European journal of training and development*, 46(5/6), 504-534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0177>
- Kaaria, A. G., & Karemu, G. K. (2024). Cultivating Neurodiverse Connections Through Competent Leadership: Integrative Literature Review. *International Journal of Advanced Research*, 7(1), 93-121. <https://doi.org/10.37284/ijar.7.1.1814>
- Kersten, A., Scholz, F., Woerkom, M., Krabbenborg, M., & Smeets, L. (2025). A Strengths-Based Human Resource Management Approach to Neurodiversity: A Multi-Actor

- Qualitative Study. *Human resource management*, 64(1), 229-245.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22261>
- 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>
- Khan, M. H. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural change and economic dynamics*, 48, 42-52.
<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.05.006>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Korovyakovskaya, I. (2024). Workplace Diversity: Hidden Treasure for Boosting Organizational Performance. *The journal of applied business and economics*, 26(4), . <https://doi.org/10.33423/jabe.v26i4.7288>
- 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>
- Laki vammaisten henkilöiden oikeuksista tehdyn yleissopimuksen ja sen valinnaisen pöytäkirjan voimaansaattamisesta 10.4.2015/373*. Finlex. Noudettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2015/373>
- Laguerre, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing Self-Determination Theory to the Forefront: Examining How Human Resource Practices Motivate Employees of All Ages to Succeed. *Journal of business and psychology*, 40(1), 1-37.
<https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>
- Levi, A., & Fried, Y. (2025). Diversity, equity, and inclusion programs' emphasis on symbolism: Causes and consequences. *Journal of organizational behavior*, 46(1), 172-187. <https://doi.org/10.1002/job.2834>

- Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° management competency assessment: Is our understanding adequate? *Asia Pacific journal of human resources*, 55(2), 213-233. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12108>
- Lord, C., Brugha, T. S., Charman, T., Cusack, J., Dumas, G., Frazier, T., . . . Veenstra-VanderWeele, J. (2020). Autism spectrum disorder. *Nature reviews. Disease primers*, 6(1), 5. <https://doi.org/10.1038/s41572-019-0138-4>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Noudettu 1.12.2025 osoitteesta <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *The American psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medina, R., & Medina, A. (2017). Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. *International journal of managing projects in business*, 10(3), 505-526. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0032>
- Medina, R., & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International journal of managing projects in business*, 8(2), 279-299. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0061>
- Nayebpour, H., & Sehhat, S. (2024). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: Information and communication technology industry). *International journal of organizational analysis (2005)*, 32(7), 1181-1203. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3645>
- Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035: Osaamisen ja koulutuksen näkymät vuoteen 2035*. Opetushallitus. Noudettu 3.12.2025 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>
- Ordóñez de Pablos, P., Lytras, M. D., & Naeve, A. S. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of knowledge management*, 12(6), 48-55. <https://doi.org/10.1108/13673270810913612>

- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European journal of training and development*, 43(1/2), 39-60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
- Pryke-Hobbes, A., Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). The workplace masking experiences of autistic, non-autistic neurodivergent and neurotypical adults in the UK. *PloS one*, 18(9), e0290001. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290001>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ratten, V. (2025). Neurodiversity and inclusive social value management practices. *Journal of management & organization*, 31(1), 298-306. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.76>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in developing human resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Roberson, Q. (2025). How Integrating DEI Into Strategy Lifts Performance. *MIT Sloan management review*, 66(2), 62-65.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human resource management*, 41(3), 309-324. <https://doi.org/10.1002/hrm.10043>
- Rollnik-Sadowska, E., & Grabińska, V. (2024). Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 16(15), 6594. <https://doi.org/10.3390/su16156594>
- Rosa, R. A., & Bucco, E. A. (2025). Neurodiversity: Expanding the boundaries of diversity, equity, and inclusion in organizations. *Cadernos EBAPE.BR*, 23(1), 1–11. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230196x>
- Russo, E. R., Ott, D. L., & Moeller, M. (2023). Helping Neurodivergent Employees Succeed. *MIT Sloan management review*, 64(4), 46-52.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, *61*, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan R. M., Deci E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, *2*, 3–33.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European journal of training and development*, *44*(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, *51*, 1-17. <https://doi.org/10.3386/w0033>
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human resource development quarterly*, *35*(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, *53*(3), 703-740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
- Smith, T., & Kirby, A. (2021). *Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce*. Kogan Page Limited.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Teow, H. H., Au, W. C., & Ahmed, P. (2024). Competency development opportunities and organizational citizenship behaviors: The mediating role of subjective career success. *Career development international*, *29*(4), 452-465. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2023-0194>
- United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (OHCHR). Noudettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

- Vammaispalvelulaki 14.4.2023/675*. Finlex. Noudettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2023/675>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *International journal of human resource management*, 29(10), 1683-1708. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
- Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European journal of work and organizational psychology*, 25(3), 384-397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wong, S. C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325*. Finlex. Noudettu 14.11.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teema 1. Tausta, osaaminen ja työympäristö

- Kertoisitko lyhyesti vähän itsestäsi ja nykyisestä työstäsi.
- Mikä työssäsi on sinulle mielekästä tai innostavaa?
- Neuromoninaisuutesi vahvuudet ja haasteet? Millaisissa tilanteissa kuormitut eniten?
- Miten kuvailisit vahvuuksiasi ja osaamistasi nykyisessä työssäsi?
- Tuleeko sinulle mieleen tilanteita, joissa oma tapasi ajatella, oppia tai tehdä työtä on ollut hyödyksi tai toisaalta tehnyt siitä haastavaa?
- Millainen työympäristö tukee sinua parhaiten?

Teema 2. Osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen

- Koetko, että työpaikallasi on tunnistettu, mitä sinä osaat? Miten se näkyy työarjessa?
- Voisitko kertoa jonkin esimerkin, jossa sinun osaamisesi huomattiin ja/tai jäi huomaamatta?
- Millaisia mahdollisuuksia organisaatiosi/työyhteisösi on tarjonnut sinulle oppimiseen ja osaamisesi kehittämiseen?
- Onko sinua kannustettu kokeilemaan uusia tehtäviä, kehittämään osaamistasi tai etenemään urallasi?
- Onko työssäsi huomioitu oma tapasi oppia tai tehdä työtä?
- Koetko, että saat riittävästi palautetta työstäsi ja osaamisestasi? Miten se näkyy?
- Saatto käyttäjä vahvuuksia työssäsi? Onko tilanteita, joissa taitosi jäävät käyttämättä?
- Kuvailisitko viimeisimmän tilanteen, jossa osaamistasi hyödynnettiin erityisen hyvin.
- Onko työtehtäviäsi tai työn toteuttamisen tapoja muokattu sinulle sopiviksi? Jos on, niin miten? Jos ei, niin olisiko tarpeen?

- Millaiset organisaation käytännöt ja toimintatavat ovat auttaneet sinua kehittymään? Entä vaikeuttaneet kehittymistäsi?

Teema 3. Johtaminen ja työyhteisön kulttuuri

- Miten organisaatio ja esihenkilö ovat tukeneet osaamistasi ja työtapojasi?
- Kertoisitko jonkin tilanteen, jossa tuki oli erityisen hyvää ja tilanteen, jossa tuki puuttui.
- Onko työpaikalla tiedossa neuromonimuotoisuutesi? Miten se on vaikuttanut siihen, miten sinua tuetaan?
- Miten sinun työyhteisössäsi suhtaudutaan erilaisiin tapoihin tehdä työtä?
- Koetko, että mielipiteesi ja osaamisesi otetaan työyhteisössäsi vakavasti? Miten se näkyy?
- Tuleeko sinulle mieleen tilannetta, jossa koit tullee väärinymmärretyksi esimerkiksi esihenkilön tai kollegan toimesta?
- Onko sinun työyhteisössäsi helppo olla oma itsensä ja kertoa ajatuksista tai tarpeista ilman pelkoa negatiivisista seurauksista? Miten se näkyy?
- Koetko kuuluvasi porukkaan? Luuletko, että neuromoninaisuutesi vaikuttaa siihen jotenkin?
- Saatko tehdä työtä riittävän omalla tavallasi? Miten se vaikuttaa siihen, miten onnistut työssäsi?
- Onko työssäsi tilanteita, joissa toivoisit voivasi päättää enemmän siitä, miten jokin tehtävä tehdään?
- Koetko, että saat työssäsi riittävästi onnistumisen kokemuksia?
- Milloin tunnet olevasi erityisen pätevä/osaava työssäsi?

Teema 4. Neuroinklusiivisen osaamisen johtamisen tulevaisuus

- Millaiset johtamisen tai organisaation käytännöt tukisivat parhaiten neuromoninaisia työntekijöitä?
- Mitä toivoisit, että sinun organisaatiosi kehittäisi tulevaisuudessa, jotta osaaminen huomioitaisiin paremmin ja työn tekeminen olisi sujuvampaa?

- Millainen olisi sinulle ihanteellinen, neuroinkluusiivinen työympäristö?

Lopuksi:

- Onko jotain tärkeää, mistä emme ole vielä puhuneet?
- Haluaisitko lisätä vielä jotakin tähän aiheeseen liittyen?

Liite 2. Tekoälyseloste**Tutkielman tekijän selvitys tekoälyn hyödyntämisestä pro gradu -tutkielmassa.**

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty kahta tekoälysovellusta: ChatGBT-sovellusta sekä Microsoft 365 Copilot -sovellusta. Tekoälysovelluksia hyödynnettiin pro gradu -tutkielman prosessia tehostavana sekä tukevana työvälineenä. Tutkielman tekijä on huomionnut oppilaitoksen asettamat ohjeistukset sekä säännöt tekoälyn soveltamiseen tutkielmassa. Tekoäly ei ole kirjoittanut tai tuottanut valmista tekstiä työhön, vaan sitä on hyödynnetty tutkimus- ja haastattelukysymysten muotoilussa sekä rakenteen ideoinnissa. Lisäksi sitä on hyödynnetty tekstin tiivistämisessä sekä laajojen aineistojen kääntämisessä. Tekoälyn tuottamaa materiaalia on tarkasteltu tutkimuksessa kriittisesti ja sitä on hyödynnetty vain tutkimusprosessin kannalta olennaisissa vaiheissa. Tämän tutkimuksen tekijä ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.