Sari Yli-Hukka

Neuromonimuotoisuus työelämässä

Yritysjohdon näkemykset ja integrointi vastuullisuusraportointiin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittäminen koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Sari Yli-Hukka
Tutkielman nimi: Neuromonimuotoisuus työelämässä: Yritysjohdon näkemykset ja integrointi vastuullisuusraportointiin
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Työn ohjaaja: Heini Pensar
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä**: 152

TIIVISTELMÄ:
Työelämän murros ja kasvavat vastuullisuusvaatimukset haastavat organisaatioita uudistamaan rakenteitaan kohti kestävämpää ja monimuotoisempaa työelämää. Neuromonimuotoisuus eli ihmisten neurobiologinen yksilöllisyys on noussut merkittäväksi osaksi monimuotoisuutta ja yritysvastuuta koskevaa keskustelua, mutta sen huomioiminen työelämässä on edelleen hajanaista.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten neuromonimuotoisuus rakentuu osaksi suomalaista työelämää ja organisaatiokulttuuria sekä vastuullisuusraportoinnin käytäntöjä. Tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä ja asenteita suomalaisella yritysjohdolla on neuromonimuotoisuutta kohtaan, ja miten sen strateginen johtaminen sekä vastuullisuusraportointi voivat toimia toisiaan tukevina välineinä sen edistämisessä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena monimenetelmätutkimuksena, jonka aineisto koostui kirjallisuuskatsauksesta, yritysjohdon teemahaastatteluista (n = 9) sekä Suomen kymmenen menestyneimmän yrityksen vastuullisuusraporttien dokumenttianalyysista (n = 10). Aineistot analysoitiin teoriaohjaavan, teemallisen sisällönanalyysin avulla. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin organisaation tuen teoriaa (POS), jonka avulla tarkasteltiin, miten rakenteelliset ja kulttuuriset käytännöt muuntuvat työntekijöiden kokemaksi tueksi ja osallisuudeksi.

Tutkielman tulokset, jotka perustuvat kirjallisuuskatsaukseen, dokumenttianalyysiin ja yritysjohdon haastatteluihin, osoittavat, että neuromonimuotoisuuden tukeminen edellyttää sekä strategisia että rakenteellisia ratkaisuja. Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei riitä, mikäli niitä ei kytketä organisaation arjen käytäntöihin ja johtamismalleihin. Vastuullisuusraportointi voi toimia välineenä, joka tukee yhdenvertaisempien, osallistavien ja neuroystävällisempien työyhteisöjen rakentumista. Neuromonimuotoisuuden huomioiminen edellyttää johdon sitoutumista, tietoisuuden lisäämistä ja rakenteiden kehittämistä, jotka mahdollistavat yksilöllisten erojen arvostamisen työyhteisöissä.

Tutkielma laajentaa ymmärrystä neuromonimuotoisuuden johtamisesta suomalaisessa työelämässä ja osoittaa, miten vastuullisuusraportointi voi toimia yhtenä käytännön välineenä edistää rakenteellisesti yhdenvertaisempaa ja inklusiivisempaa organisaatiokulttuuria. Tulokset tarjoavat suuntaviivoja organisaatiolle, jotka haluavat vahvistaa neuroystävällisyyttä osana strategista vastuullisuustyötään sekä avaavat jatkotutkimukselle mahdollisuuksia neuromonimuotoisuuden mittaamisen ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen näkökulmasta.

AVAINSANAT: Neuromonimuotoisuus, inklusiivisuus, vastuullisuusraportointi, henkilöstöjohtaminen, hallinta, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1 Neuromonimuotoisuuden huomioiminen haastaa työelämän ja vastuullisuuden rakenteita 7
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset 11
1.2 Keskeiset käsitteet 12
1.3 Tutkielman rakenne 14
2 Neuromonimuotoisuus, vastuullisuus ja organisaation tuki työelämässä 17
2.1 Neuromonimuotoisuus työelämässä 17
2.1.1 Keskeiset neuroepätyypillisyydet 20
2.1.2 Neuromonimuotoisuuden käsite ja affirmatiivinen malli 20
2.2 Neurodiversiteetti osana organisaatioiden vastuullisuutta 23
2.2.1 Yritysvastuun sosiaalinen näkökulma neuromonimuotoisuuden ymmärtämisen perustana 24
2.2.2 Neuromonimuotoisuus inkluusion ja yhdenvertaisuuden osana 27
2.2.3 Neuromonimuotoisuuden näkyminen vastuullisuuden viestinnässä ja raportoinnin käytännöissä 30
2.3 Organisaation tuen teoria (POS) 33
2.3.1 Teorian yksilö- ja organisaatiotason tarkastelu 34
2.3.2 Teorian soveltaminen neuromonimuotoisuuden tukemisen tarkasteluun 35
3 Tutkimusmenetelmät 39
3.1 Tutkimusasetelma ja lähestymistapa 39
3.2 Menetelmien yhdistäminen ja menetelmätriangulaatio 42
3.3 Tutkimusaineistot ja aineistonkeruu 44
3.3.1 Kirjallisuuskatsaus 45
3.3.2 Dokumenttiaineisto 46
3.3.3 Teemahaastattelut 48
3.4 Aineiston analyysi 51
3.4.1 Kirjallisuuskatsaus neuroystävällisestä organisaatiosta 51
3.4.2 Sisältöanalyysi vastuullisuusraporteista 52

3.4.3 Teemallinen analyysi yritysjohdon haastatteluista 55
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 59
4 Tutkielman tulokset 63
4.1 Mitkä asiat ovat keskeisiä neuromonimuotoisuuden tukemisessa organisaatiossa 63
4.1.1 Tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen 65
4.1.2 Inklusiivinen johtaminen 68
4.1.3 Rekrytointi ja työsuhteen elinkaari 70
4.1.4 Työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus 75
4.1.5 Avoimuus ja psykologinen turvallisuus 78
4.2 Miten suomalaiset yritykset kuvaavat tukea neuromonimuotoisille työntekijöille 81
4.3 Millaisia konkreettisia tukirakenteita organisaatioilla on neuromonimuotoisuuden edistämiseen 83
4.3.1 Sosioemotionaalinen tuki 84
4.3.2 Instrumentaalinen tuki 94
4.3.3 Normatiivinen tuki 102
5 Pohdinta: Miten neuromonimuotoisuuteen liittyvä tuki ilmenee suomalaisyritysten vastuullisuusdokumenteissa ja organisaatioiden käytännöissä 108
5.1 Organisaation sisäinen tuki neuromonimuotoisuuden edistämisessä 109
5.2 Vastuullisuusraportointi neuromonimuotoisuuden näkyväksi tekemisen välineenä 120
6 Tutkielman tuottama hyöty 128
6.1 Käytännön suositukset 130
6.2 Tutkielman rajallisuus 132
6.3 Johtopäätökset 134
Lähteet 135
Tekoälyn käyttö tutkielmassa 145
Liitteet 146

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset 146

Liite 2. Kutsu haastattelututkimukseen 147

Liite 3. Tietosuojailmoitus 148

Liite 4. Suostumus osallistumisesta tieteelliseen tutkimukseen 151

Kuviot

Kuvio 1. Teema-analyysin eteneminen tutkimuksessa (mukaillen Braun & Clarke, 2006). 56

Kuvio 2. Neuroystävällisen organisaation rakentumisen viisi toisiaan täydentävää ulottuvuutta. 64

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluanalyysin pää- ja alateemat. 84

1 Neuromonimuotoisuuden huomioiminen haastaa työelämän ja vastuullisuuden rakenteita

Työelämä on murroksessa, jossa monimuotoisuus, vastuullisuus ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet ovat nousseet keskeisiksi teemoiksi sekä organisaatioiden käytännöissä että niitä koskevassa yhteiskunnallisessa keskustelussa (Työterveyslaitos, 2025; World Economic Forum, 2025). Taustalla vaikuttavat useat samanaikaiset globaalit kehityskulut: työvoimapula ja väestön ikääntyminen pakottavat organisaatioita tarkastelemaan työntekijöiden erilaisia vahvuuksia aiempaa laajemmin, globaali ilmastonmuutos ja kestävyyshaasteet sekä EU:n kestävyysraportoinnin sääntely ohjaavat yrityksiä kohti kestävämpiä toimintatapoja, ja työntekijöiden muuttuvat odotukset painottavat työn merkityksellisyyttä, joustavuutta ja yhdenvertaisuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2025). Nämä kehityskulut haastavat organisaatioita tarkastelemaan työn ja työyhteisöjen rakenteita uudesta näkökulmasta: miten erilaiset ihmiset voivat toimia ja menestyä kestävästi muuttuvassa työelämässä.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee, miten neuromonimuotoisuus rakentuu osaksi suomalaista työelämää ja organisaatiokulttuuria sekä millainen rooli vastuullisuusraportoinnilla ja organisaation tarjoamalla tuella on neuroepätyypillisten työntekijöiden aseman edistämisessä.

Työyhteisön monimuotoisuus nähdään organisaatioiden kilpailukyvyn, innovatiivisuuden ja resilienssin lähteenä (Roberson, 2006). Vastuullisuus puolestaan toimii viitekehyksenä, jonka kautta yritysten toimintaa arvioidaan eri sidosryhmien, asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmista. Vastuullisuudesta on tullut keskeinen osa organisaatioiden yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä ja luotettavuutta (Treepongkaruna ja muut, 2024), mikä korostaa sen merkitystä myös osana yritysten strategista johtamista ja viestintää. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on puolestaan noussut työhyvinvoinnin ja sitoutumisen keskeiseksi edellytykseksi. Jos näitä tekijöitä ei huomioida, seurauksena voi olla työhyvinvoinnin heikentyminen, osaajien menettäminen ja yhdenvertaisuuden

vaarantuminen, mikä korostaa ilmiön yhteiskunnallista merkitystä. Tähän laajempaan työelämän muutokseen liittyy myös kasvava kiinnostus neuromonimuotoisuutta kohtaan, joka on noussut keskeiseksi osaksi työelämän monimuotoisuutta ja vastuullisuutta koskevaa keskustelua (Työturvallisuuskeskus, 2023; Branicki ja muut, 2024).

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten neuromonimuotoisuus voidaan kytkeä osaksi suomalaisyritysten vastuullisuusstrategioita ja raportointia sekä millaisia mahdollisuuksia tämä tarjoaa inklusiivisemman työelämän rakentamiseen. Tutkimus tarkastelee myös, millaisia strategisia ja rakenteellisia käytäntöjä suomalaisyrityksissä on kehitetty tai voitaisiin kehittää neuroystävällisyyden tukemiseksi.

Perinteisesti monimuotoisuuskeskustelu ja tarkastelu on painottunut sukupuoleen, etniseen taustaan, seksuaaliseen suuntautumiseen ja ikään, mutta viime vuosina huomio on siirtynyt myös neuromonimuotoisuuteen eli ihmisten neurobiologiseen yksilöllisyyteen, jonka nähdään rinnastuvan monimuotoisuuden käsitteen alle (Singer, 1999; LeFevre-Levy ja muut, 2023; Branicki ja muut, 2024). Neuromonimuotoisuuden määritelmä pohjautuu niin kutsuttuun affirmatiiviseen malliin, jossa neurobiologisia eroavaisuuksia ei nähdä ensisijaisesti lääketieteellisenä häiriönä ja sairautena vaan osana luonnollista inhimillistä vaihtelua ja yhteiskunnallista monimuotoisuutta (Singer, 1999; Branicki ja muut, 2024).

Tutkimuskirjallisuudessa neuromonimuotoisuuden piiriin luetaan kuuluvan autismikirjon häiriö, tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriö (ADHD), dysleksia, lukihäiriö, dyskalkulia sekä kehityksellinen koordinaatiohäiriö (Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022; LeFevre-Levy ja muut, 2023). Neuromonimuotoisuuden on havaittu tuovan työyhteisöihin monipuolista ajattelua, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, mikä laajentaa monimuotoisuuden hyötyjä kognitiivisten erojen ja erilaisten ajattelutapojen suuntaan (Houdek, 2022; Lopez ja muut, 2024).

Neuromonimuotoisuudesta on tullut näkyvämpi ilmiö nykyhetken yhteiskunnallisessa työelämäkeskustelussa, mutta jossa työelämän käytännön rakenteet, vaatimukset sekä ymmärryksen puute haastavat sen huomioimista ja tukemista. Suomessa mm. ADHD-diagnoosien määrä on yli kaksinkertaistunut vuosien 2015 ja 2020 välillä, mikä osaltaan selittää, miksi neuromonimuotoisuuden ilmiö on noussut julkiseen keskusteluun (Westman ja muut, 2025). Neuromonimuotoisuuden kasvun taustalla vaikuttavat Westmanin ja muiden (2025) mukaan sekä lisääntynyt tietoisuus, mutta myös diagnostisten käytäntöjen kehittymisestä ja kyvystä tunnistaa neuroepätyypillisiä piirteitä. Tämä kehitys luo tarpeen tarkastella, miten suomalainen työelämä ja organisaatiot pystyvät vastamaan neuroepätyypillisten eli neurodivergenttien työntekijöiden kasvaviin tarpeisiin.

Neuromonimuotoisuus voidaan perustellusti nähdä aikaisemme työelämän ilmiönä, johon kytkeytyy yhtä lailla yksilön oikeus osallisuuteen kuin laajempiin rakenteellisiin ja taloudellisiin muutospaineisiin. Yrityksiltä ja organisaatioilta odotetaan paitsi kykyä hyödyntää monimuotoisuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia, myös vastuullisuutta työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun varmistamisessa (Grabińska, 2024; Hartman & Hartman, 2024; Työterveyslaitos, 2025).

Neuromonimuotoisuuden huomiointi kytkeytyy myös laajempaan DEI (Diversity, Equity, Inclusion) -keskusteluun, jossa painotetaan sosiaalisen vastuun näkökulmaa ja kaikkien työntekijöiden yhdenvertaista osallistumista työelämään. Neuromonimuotoisuuden sisällyttäminen yritysten vastuullisuusstrategioihin ja -raportointiin tarjoaa uudenlaisen näkökulman siihen, miten organisaatiot voivat yhdistää monimuotoisuuden strategisen johtamisen, hyvinvoinnin ja sosiaalisen näkökulman (Grabińska, 2024; Hartman & Hartman, 2024).

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään organisaation tuen teoriaa (POS), jonka avulla voidaan tarkastella, millaiset rakenteelliset ja kulttuuriset käytännöt tukevat neuromonimuotoisuutta organisaatiossa ja miten nämä kytkeytyvät yritysten ja organisaatioiden vastuullisuusstrategioihin: POS tarjoaa tähän soveltuvaan lähtökohdan, koska

sen organisaatiotason malli auttaa ymmärtämään, miten strategiset linjaukset ja käytännöt muuntuvat työntekijöiden kokemaksi tueksi (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis ja muut, 2017).

Aihetta on toistaiseksi tarkasteltu vain rajallisesti organisaatiotutkimuksen näkökulmasta (Houdek, 2022), erityisesti suomalaisessa ja pohjoismaisessa kontekstissa. Kansainväliset tutkimukset ovat tunnistaneet neuroystävällisen organisaation keskeisiä ulottuvuuksia ja kuvanneet neuroepätyypillisten eli neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksia, mutta systemaattinen analyysi yritysten käytännöistä, strategioista ja vastuullisuusraportoinnista on jäänyt vähäiseksi (Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022).

Aihetta koskevasta kirjallisuudesta nousee esiin erityisesti kaksi tutkimuksellista aukkoa. Ensinnäkin, vaikka kansainvälisissä tutkimuksissa on tunnistettu neuroystävällisen organisaation keskeisiä ulottuvuuksia, neuromonimuotoisuuden huomioimista ei ole juurikaan tutkittu suomalaisen työelämän kontekstissa. Tämä tutkielma tarkastelee, miten nämä kansainvälisesti tunnistetut ulottuvuudet ilmenevät suomalaisissa yrityksissä ja millaisia konkreettisia tukirakenteita organisaatioilla on neuromonimuotoisuuden edistämiseen. Toiseksi nykyiset vastuullisuusraportoinnin viitekehykset eivät vielä tarjoa konkreettisia mittareita monimuotoisuuden, ja erityisesti neuromonimuotoisuuden, näkyväksi tekemiseen. Tutkielmassa tarkastellaan dokumentti- ja haastatteluanalyysin avulla, miten suomalaiset yritykset kuvaavat tukea neuroepätyypillisille työntekijöille vastuullisuusraporteissaan ja millaisia käytännön toimenpiteitä niissä tunnistetaan.

Pro gradu -tutkielma tuo uusia näkökulmia näihin tutkimusaukkoihin tarkastelemalla suomalaisissa yritys- ja organisaatiokonteksteissa, miten neuroystävällisiä toimintamalleja voidaan kytkeä osaksi vastuullisuus- ja monimuotoisuusstrategioita sekä miten niistä voitaisiin raportoida osana vastuullisuuden sosiaalista näkökulmaa. Käytännön tasolla tutkielma tarjoaa suosituksia suomalaiselle yritysjohdolle, joiden avulla neuromonimuotoisuus voidaan huomioida ja johtaa sekä strategisesti että operatiivisesti. Tutkielma pyrkii näin lisäämään suomalaiseen työelämään ymmärrystä siitä, miten vastuullisuus ja

vastuullisuusraportointi voi toimia välineenä rakenteellisesti yhdenvertaisemman ja inklusiivisemman työelämän rakentamisessa. Lisäksi tutkielma haastaa suomalaisen työelämän rakenteita ja asenteita tuomalla esiin tarpeen muutokselle, joka vahvistaa jokaisen yksilön oikeutta osallistua työelämään yhdenvertaisesti.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten neuromonimuotoisuus rakentuu osaksi suomalaista työelämää ja organisaatiokulttuuria, sekä millainen rooli organisaation tarjoamalla tuella ja vastuullisuusraportoinnilla on neurodivergenttien työntelijöiden aseman edistämisessä.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä ja asenteita suomalaisella yritysjohdolla on neuromoninaisuutta kohtaan, miten neuromonimuotoisuutta voidaan strategisesti johtaa sekä miten sen edistäminen voidaan integroida osaksi yritysten vastuullisuusraportointia.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

1) Miten neuromonimuotoisuuteen liittyvä tuki ilmenee suomalaisyritysten vastuullisuusdokumenteissa ja organisaatioiden käytännöissä?

Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä asiat ovat keskeisiä neuromonimuotoisuuden tukemisessa organisaatioissa?
2. Miten suomalaiset yritykset kuvaavat tukea neuromonimuotoisille työntekijöille?
3. Millaisia konkreettisia tukirakenteita organisaatioilla on neuromonimuotoisuuden edistämiseen?

1.2 Keskeiset käsitteet

Luku esittelee tutkielman keskeisimmät avainkäsitteet ja niiden määritelmät.

Inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta käsitellään tässä tutkielmassa työelämän osallistumisen ja erilaisuuden arvostamisen näkökulmista. **Monimuotoisuus** (diversiteetti) viittaa yksilön välisiin eroihin, kuten ikään, sukupuoleen, etnisyyteen, uskontoon, seksuaaliseen suuntautumiseen, toimintakykyyn tai neurologiseen rakenteeseen (Shore ja muut, 2011). **Inklusiivisuus** puolestaan tarkoittaa organisaation toimintatapaa ja kulttuuria, jossa yksilöt kokevat kuuluvansa työyhteisöön, tulevan arvostetuiksi ja voivansa osallistua täysipainoisesti organisaation toimintaan (Roberson, 2006; Shore ja muut, 2011). Inklusiivinen työympäristö ei ainoastaan salli erilaisuutta, vaan näkee erilaisuuden organisaation vahvuutena, ottamalla sen keskeisesti huomioon ja tukemalla sekä hyödyntämällä sitä.

Yhdessä nämä käsitteet muodostavat keskeisen osan **DEI-viitekehystä** (Diversity, Equity and Inclusion), jossa *Diversity* viittaa moninaisuuden tunnistamiseen ja arvostamiseen, *Equity* (tasa-arvoisuus) korostaa oikeudenmukaisuutta ja mahdollisuuksien tasaamista kaikille sekä yksilöllisten esteiden poistamista, ja *Inclusion* tarkoittaa sitä, että jokainen voi vaikuttaa ja tulla kuulluksi organisaatiossa eli yksilön osallisuuden kokemukseen (Shore ja muut, 2018).

Neuromonimuotoisuutta tarkastellaan tässä tutkielmassa osana työelämän monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta, jossa sen nähdään rinnastuvan muihin monimuotoisuuden, kuten sukupuoleen, etniseen taustaan, seksuaalisen suuntautumiseen, uskontoon tai fyysiseen toimintakykyyn, ja liittyy kysymykseen siitä, kokeeko yksilö tulevansa hyväksytyksi organisaatioon omana itsenään (LeFevre-Levy ja muut, 2023; Branicki ja muut, 2024). **Neuromonimuotoisuus** (*neurodiversiteetti*, eng. *neurodiversity*) käsitteellä viitataan ihmisten synnynnäiseen neurologiseen ja kognitiiviseen vaihteluun (Singer, 1999; Khan ja muut, 2022; LeFevre-Levy, 2023). Neuromonimuotoisuuden määritelmä pohjautuu niin kutsuttuun **affirmatiiviseen malliin,** jossa kuvattuja neurobiologisia eroavaisuuksia ei nähdä ensisijaisesti lääketieteellisenä häiriönä ja sairautena vaan osana

luonnollista inhimillistä vaihtelua ja yhteiskunnallista monimuotoisuutta (Singer, 1999; Branicki ja muut, 2024). Tutkimuskirjallisuudessa neuromonimuotoisuuden piiriin luetaan kuuluvan autismikirjon häiriö, tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriö (ADHD), dysleksia, lukihäiriö, dyskalkulia sekä kehityksellinen koordinaatiohäiriö (Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022; LeFevre-Levy ja muut, 2023). Neuromonimuotoisuuden käsitteen alla näiden nähdään osa luonnollista inhimillistä vaihtelua, ja tätä tulkintaa seuraten käsitellään neuromonimuotoisuutta myös tässä tutkielmassa.

Henkilöistä, jolla on jokin tällainen edellä kuvattu neuromoninaisuuden piirre, käytetään kirjallisuudessa termiä **neurodivergentti tai neuroepätyypillinen**. Tässä tutkielmassa käytetään Khan ja muiden (2020) määrittelemää termiä *neurodivergentti* viittaamaan henkilöihin, joiden kognitiivinen tai neurologinen toiminta poikkeaa valtavirrasta, ja jotka voivat hyötyä yksilöllisistä tukikäytännöistä työelämässä. Vastaavasti kirjallisuudessa käytetty termi *neurotyypillinen* viittaa tässä tutkielmassa henkilöön, jonka kognitiivinen toiminta noudattaa yleisesti odotettuja kehityskulkuja ja sosiaalisia normeja.

Yritysten vastuullisuus- ja kestävyysraportoinnista on viime vuosina tullut keskeinen väline, jonka kautta organisaatiot tekevät näkyväksi vaikutuksensa ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintotapaan. Raportoinnin tavoitteena on lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä ja rakentaa luottamusta sidosryhmien kanssa, mutta samalla se ohjaa myös yritysten sisäistä strategiaa ja käytäntöjä, erityisesti sosiaalisen vastuun alueella. Tässä tutkielmassa käytetään ensisijaisesti käsitettä **vastuullisuusraportointi,** joka kuvaa yleisesti yritysten tapaa tehdä näkyväksi toimintansa ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintotapaan liittyviä vaikutuksia sekä niihin liittyviä tavoitteita ja käytäntöjä. Termi on valittu, koska se on suomalaisessa kontekstissa vakiintuneempi kuin englanninkielinen *Sustainability Reporting* ja painottaa paremmin myös sosiaalista ulottuvuutta / vastuuta, johon tämä tutkielma keskittyy.

Tässä tutkielmassa sosiaaliseen ulottuvuuteen ja vastuuseen viitataan käsitteellä sosiaalinen näkökulma. Vaikka kansainväliset raportoinnin viitekehykset, kuten *European*

Sustainability Reporting Standards (ESRS) ja *Global Sustainability Reporting Standards* (GSR), määrittelevät raportoinnin sisältöjä, tässä tutkimuksessa tarkastelu rajautuu siihen, miten yritykset viestivät vastuullisuudestaan käytännön raportoinnin ja mittareiden kautta, erityisesti sosiaalisen näkökulman ja siten neuromonimuotoisuuden näkökulmasta.

Tätä taustaa vasten tutkielmassa tarkastellaan, miten neuromonimuotoisuus näkyy suomalaisten yritysten vastuullisuusviestinnässä ja vastuullisuusraportoinnin käytännöissä. Raportointi toimii keskeisenä välineenä, jonka kautta organisaatiot viestivät vastuullisuustoimistaan sidosryhmilleen. Neuromonimuotoisuus nähdään kuuluvan osaksi monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden kenttää, mutta se jää usein epämääräiseksi, tunnistamattomaksi tai nimeämättömäksi osaksi tätä kokonaisuutta. Tästä syystä vastuullisuusraportoinnin viitekehykset tarjoavat arvokkaan ikkunan siihen, kuinka yritykset huomioivat neurodivergentit työntekijät osana sosiaalista näkökulmaa (Chang ja muut, 2023; Grabinska, 2024).

Lisäksi tutkielmassa ilmiötä tarkastellaan **organisaation tuen teorian** (*Perceived Organizational Support*, POS), ja sen organisaatiotason näkökulman kautta. POS-teoria (Eisenberger ja muut, 1986) tarkastelee sitä, miten työntekijät kokevat saavansa tukea ja arvostusta organisaatioltaan. Organisaation tuen teorian mukaan työntekijät muodostavat käsityksiä siitä, missä määrin organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan. Teoria tarjoaa viitekehyksen ymmärtää, millaisia organisaatiotason käytäntöjä ja rakenteita tarvitaan neurodivergenttien työntelijöiden tukemiseksi.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdantokappaleella, jossa selvennetään tutkittavaa ilmiötä, kuten neuromonimuotoisuutta työelämässä sekä siihen liittyvää organisaation tukea, kestävyys- ja vastuullisuusraportointia sekä monimuotoisuuteen liittyvää yhteiskunnallista ja organisaatiotason keskustelua. Johdanto esittelee myös tutkielman taustaa ja kontekstia sekä

perustelee tutkielman ajankohtaisuutta. Lisäksi osuus tuo esiin havaitut tutkimusaukot ja tutkielman keskeisen tieteellisen kontribuution. Johdanto esittelee myös tutkielman tavoitteet, tarkoituksen ja tutkimuskysymykset sekä avaa keskeiset käsitteet ja tutkielman rakenteen.

Tutkielman toinen luku muodostaa teoreettisen viitekehyksen. Luvun tavoitteena on avata, miten aiempi tutkimus ja keskeiset teoriat valottavat neuromonimuotoisuuden asemaa työelämässä sekä sen yhteyttä yritysvastuuseen ja henkilöstöjohtamiseen. Toisen kappaleen ensimmäisessä alaluvussa (2.1) tarkastellaan neuromonimuotoisuuden käsitettä ja affirmatiivista mallia, joka korostaa neuroepätyypillisyyden olevan luonnollinen osa ihmisyyden kirjoa. Lisäksi esitellään keskeisiä neuroepätyypillisyyden muotoja, kuten autisminkirjo, ADHD ja dysleksia, ja pohditaan näiden merkitystä työelämässä ja organisaatioiden käytännöissä.

Kappaleen kaksi toinen alaluku (2.2) tarkastelee, miten neuromonimuotoisuus kytkeytyy yritysten vastuullisuusraportointiin ja DEI-toimintoihin. Lisäksi tässä yhteydessä käsitellään, miten neuromonimuotoisuus näyttäytyy yritysten vastuullisuusviestinnässä, käytännöissä ja strategisissa linjauksissa, ja missä määrin sen nähdään vielä jäävän tunnistamatta.

Kolmannessa alaluvussa (2.3) esitellään organisaation tuen teoria (POS), jota sovelletaan tutkielman teoreettisena viitekehyksenä ja näin neuromonimuotoisuuden tukemisen tarkasteluun. Luvussa määritellään organisaation tuen teorian ydin ja tuodaan esiin, miten teoriaa on aiemmin sovellettu yksilö- ja organisaatiotasolla. Organisaation tuen teorian kautta luodaan ymmärrystä siitä, millaiset organisaatiokäytännöt ja johtamismallit voivat mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden huomioimisen.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkielman metodologinen lähestymistapa. Luvussa esitellään tutkielmassa sovellettu monimenetelmällinen tutkimusote, triangulaatio, jossa yhdistetään kolmea laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun ja -analyysin tapaa:

kirjallisuuskatsausta, dokumenttianalyysia ja puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä käsitellään tutkimusasetelma ja lähestymistapa. Lisäksi luvussa perustellaan valittujen menetelmien soveltuvuus tutkimuskysymyksiin ja käsitellään tutkielman luotettavuutta eri osa-alueilla sekä eettisiä näkökulmia.

Neljännessä luvussa käydään läpi ja esitellään tutkielman tulokset. Luku rakentuu kolmen aineistolähteen pohjalta, jossa aluksi esitellään kirjallisuuskatsauksen tulokset. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena tunnistettiin viisi keskeistä ulottuvuutta, joiden kautta organisaation tuki neuromonimuotoisuudelle rakentuu. Tuloksissa tarkastellaan dokumenttianalyysin tuloksia, millaisella tavalla neuromonimuotoisuus osana monimuotoisuutta näkyvät suomaisten yritysten vastuullisuusviestinnässä ja vastuullisuusraportoinnissa. Lopuksi esitellään teemahaastatteluaineiston keskeiset teemat, miten suomalaisyrityksissä ja niiden johdossa ymmärretään neuromonimuotoisuus, millaisia tukikäytäntöjä on olemassa.

Viidennessä pohdintaluvussa syvennytään tutkielman keskeisiin löydöksiin ja tulkintoihin. Luku kokoaa yhteen, miten neuromonimuotoisuuden tukeminen rakentuu suomalaisissa yrityksissä niin käytännön johtamistoimissa kuin vastuullisuusviestinnässä ja vastuullisuusraportoinnissa. Pohdinnat perustuvat organisaation tuen teoriaan (POS) sekä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitetään tutkielman perusteella esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia, tutkimuksen rajallisuutta sekä konkreettisia suosituksia suomalaiselle yrityselämälle ja organisaatioille. Luvussa käsitellään ja tuodaan näkyväksi, miten neuromonimuotoisuus voitaisiin paremmin integroida osaksi yritysten strategista vastuullisuustyötä ja vastuullisuusraportointia sekä mitä edellytyksiä neuroystävällisen organisaation rakentuminen vaatii. Lisäksi pohditaan mahdollisuuksia, miten kehittää mittaristoja ja arviointityökaluja, joiden avulla neuromonimuotoisuuden huomioimista voitaisiin edistää ja tuoda läpinäkyvästi osaksi vastuullisuusraportoinnin sosiaalista näkökulmaa.

2 Neuromonimuotoisuus, vastuullisuus ja organisaation tuki työelämässä

Työelämässä monimuotoisuus on viime vuosina saanut yhä laajemman merkityksen, ja sen rinnalla on alettu korostaa myös neuromonimuotoisuutta. Ilmiön huomioiminen liittyy läheisesti organisaatioiden vastuullisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusiiviseen kulttuuriin, jotka muodostavat keskeisen osan kestävän työelämän kehittämistä. Samalla organisaatioiden kyky tarjota tukea ja joustavuutta neuroepätyypillisille työntekijöille vaikuttaa suoraan niin hyvinvointiin kuin työssä suoriutumiseen. Tässä luvussa tarkastellaan neuromonimuotoisuutta työelämän kontekstissa, sen yhteyttä vastuullisuuteen sekä organisaation tuen teoreettista taustaa.

2.1 Neuromonimuotoisuus työelämässä

Neuromonimuotoisuus on noussut viime vuosina yhä enemmän osaksi työelämän monimuotoisuuskeskustelua. Ilmiön vahvistumista voi selittää neuromonimuotoisuuden käsitteen alle lukeutuvien diagnoosien lisääntyneellä tunnistamisella ja esiin tulemisella sekä toisaalta työelämän monimuotoisuutta koskevan laajemman yhteiskunnallisen keskustelun voimistumisella ja kasvavien osaaja- ja työvoimatarpeiden vuoksi (Khan ja muut, 2022; Westman ja muut, 2025; Branicki ja muut, 2024). Arvioiden mukaan noin 15–20 % maailman väestöstä on neurodivergenttejä eli neuroepätyypillisiä henkilöitä (Khan ja muut, 2022; Hutson & Hutson, 2023; Grabińska, 2024). Tämä tekee ilmiön tarkastelusta merkittävän sekä yhteiskunnallisesta että taloudellisesta näkökulmasta.

Neuromonimuotoisuuden ilmiö on kasvussa. Yksi keskeinen syy ilmiön vahvistumisen taustalla on lääketieteellisten diagnosointikäytäntöjen kehittyminen, parempi tunnistaminen ja tietoisuuden lisääntyminen, jotka viittaavat siihen, että todellinen arvio neurodivergenttien osuudesta voi olla vieläkin suurempi kuin 15–20 %. Westmanin ja muiden (2025) suomalainen tutkimus osoitti esimerkiksi ADHD-diagnoosien määrän olevan

kaksinkertaistunut vuosien 2015 ja 2020 välillä. Diagnostinen kasvu oli suhteellisesti suurinta nuorilla ja erityisesti naisilla, joiden diagnoosien määrä nelinkertaistui viiden vuoden aikana. Tutkimuksen tekijät liittävät kasvun kehityksen johtuvan parantuneisiin diagnosointimenetelmiin, lisääntyneeseen tietoisuuteen tautiluokituksesta ja muuttuneisiin hoitokäytäntöihin.

Maenner ja muiden (2023) kansainvälinen tutkimus tukee suomalaistutkimusta: Yhdysvalloissa autisminkirjon esiintyvyys on noussut noin 0,7 prosentista (1 lapsi 150:stä) vuonna 2000 lähes 2,8, prosenttiin (1 lapsi 36:sta) vuonna 2020, minkä nähtiin selittyvän suurelta osin paremman seulonnan, diagnostiikan tarkentumisella ja tietoisuuden lisääntymisen takia. Lisäksi Martinin ja muiden (2025) tekemä laaja systemaattinen tutkimuskatsaus vuosilta 1979–2020 osoitti, että ADHD-diagnoosien lisääntyminen liittyi ennen kaikkea diagnosointikäytäntöjen muutoksiin, tietoisuuden kasvuun ja hoitoon hakeutumisen lisääntymiseen. Tämän diagnostisen kasvun myötä yhä useampi työntekijä tunnistetaan neurodivergentiksi, mikä lisää organisaatiotason tarvetta kehittää käytäntöjä ja rakenteita, jotka tukevat yhdenvertaista osallistumista ja hyödyntävät neurodivergenttien työntekijöiden osaamista.

Lisäksi viime vuosikymmeninä työelämässä on korostunut keskustelu monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inkluusiosta (DEI), jonka ei nähdä enää rajoittuvan enää vain sukupuolen tai etnisyyden kysymyksiin (LeFevre-Levy ja muut, 2023; Branicki ja muut, 2024). Tämä laajentunut monimuotoisuuden kehitys on luonut tilaa tarkastella neuromonimuotoisuutta osana työelämän monimuotoisuuskeskustelua ja nostanut sen yhä näkyvämmäksi organisaatioiden ja tutkimuksen agendalle.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna neuromonimuotoisuuden huomioinen liittyy näin keskeisesti osallisuuden, yhdenvertaisuuden ja sosiaalisen kestävyyden edistämiseen. Neurodivergentit työntekijät kohtaavat usein ennakkoasenteita, syrjiviä rekrytointikäytäntöjä ja puutteellisia työympäristön mukautuksia, minkä nähdään rajoittavan heidän mahdollisuuksiaan osallistua niin täyspainoisesti kuin työllistyä työelämään

(Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022). Ilmiön avaaminen on eettinen, myös sosiaalisesti merkittävä investointi yhteisön kestävyyteen (Hutson & Hutson, 2023).

Taloudellisesta näkökulmasta kyse on merkittävästä, osin hyödyntämättömästä työvoimapotentiaalista. Neurodivergentit kohtaavat tutkitusti työllistymisen esteitä, ja jos jopa viidennes työikäisestä väestöstä jää diagnoosien tai tietoisuuden puutteen vuoksi työelämän ulkopuolelle, menetetään resurssi, jonka hyödyntäminen toisi merkittävää etua sekä yhteiskunnalle että taloudelle (Grabińska, 2024). Suomalaisen ja globaalin työelämän rakenteelliset haasteet korostuvat entisestään, kun väestön ikääntyminen ja osaajapula heikentävät talouden kasvuedellytyksiä. Suomen Pankin (2025) mukaan Suomen pitkän aikavälin talouskasvun näkymiä kaventavat erityisesti työikäisen väestön väheneminen ja heikko tuottavuuskehitys. Näiden tekijöiden ohella globaalit paineet menestyä nopeatempoisessa ja kriisiherkässä toimintaympäristössä pakottavat organisaatiot etsimään uusia keinoja hyödyntää koko potentiaalinen työvoima.

Neuromonimuotoisuuden diagnosoinnin yleistyminen ja globaali monimuotoisuuden käsitteen laajentuminen lisäävät painetta suomalaiselle työelämälle etsiä ratkaisuja, joilla turvataan kaikkien osallisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet. Neuromonimuotoisuuden huomioiminen voidaan nähdä paitsi yksilöiden oikeuksien turvaamisena myös strategisena mahdollisuutena vahvistaa organisaatioiden ja koko yhteiskunnan kestävää kehitystä (Hartman & Hartman, 2024; Grabińska, 2024; Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Tämä kehitys korostaa tarvetta tarkastella suomalaisen työelämän rakenteita ja perustellun syyn myös tarkastella neuromonimuotoisuuden käsitettä osana työelämän kontekstia.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, millaisia keskeisiä neuroepätyypillisyyksiä työelämän kannalta voidaan tunnistaa ja millaisia haasteita ja vahvuuksia tähän liittyy (2.1.1), sekä miten neuromonimuotoisuus käsitteenä on määritelty ja millaisia tulkintoja affirmatiivinen malli tarjoaa (2.1.2).

2.1.1 Keskeiset neuroepätyypillisyydet

Tutkimuskirjallisuudessa neuromonimuotoisuuden käsitteen alle lukeutuvia keskeisiä neuroepätyypillisyyksiä, joilla viitataan neuromonimuotoisuuteen kuuluvina muotoina työelämäkeskustelussa ovat autisminkirjon häiriö, tarkkaavaisuus- ja ylivilkkaushäiriö (ADHD), dysleksia, lukihäiriö, dyskalkulia sekä kehityksellinen koordinaatiohäiriö (Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022; LeFevre-Levy ja muut, 2023). Näillä on tutkimuskirjallisuudessa rinnakkaisia tulkintakehyksiä: lääketieteellisessä viitekehyksessä ne määritellään neurokehityksellisiksi häiriöiksi, kun taas affirmatiivinen malli tarkastelee niitä inhimillisenä variaationa ja potentiaalisina vahvuuksina (Khan ja muut, 2022; LeFevre-Levy ja muut, 2023; Hartman & Hartman, 2024).

Neuromonimuotoisuutta voidaan tarkastella työelämää rikastuttavana voimavarana. Tutkimuskirjallisuuden mukaan neurodivergenteillä työntelijöillä voi olla erityisiä vahvuuksia, jotka hyödyttävät organisaatioita monin tavoin. Esimerkiksi autisminkirjon yksilöt ovat raportoineet vahvuuksineen tarkkuuden, loogisen päättelyn, systemaattisuuden ja kyvyn havaita poikkeamia ja virheitä, mikä voi edistää organisaatiota mm. laadunvarmistuksen ja prosessien kehittämisessä (Burton ja muut, 2022; Hartman & Hartman, 2024). ADHD-piirteisiin voi puolestaan liittyä mm. luovaa ongelmanratkaisua, kykyä nopeaan ideointiin ja intensiiviseen keskittymiseen kiinnostaviin tehtäviin (Khan ja muut, 2022). Dysleksian yhteydessä on tunnistettu vahvuuksia visuaalisessa hahmottamisessa ja kokonaisuuksien näkemisessä, jotka tukevat innovatiivista ajattelua ja monialaisia ratkaisuja (LeFevre-Levy ja muut, 2023).

2.1.2 Neuromonimuotoisuuden käsite ja affirmatiivinen malli

Neuromonimuotoisuuden käsitettä voidaan lähestyä muutamista eri näkökulmista. Näkökulmien eroavaisuus liittyy siihen, tulkitaanko neuroepätyypillisyys ensisijaisesti lääketieteellisinä häiriöinä vai osana inhimillistä moninaisuutta: lääketieteellinen malli tarkastelee neuromonimuotoisuuden ilmiötä diagnoosien, oireiden ja hoidon näkökulmista

(Jaarsma & Welin, 2012), kun taas affirmatiivinen malli korostaa ilmiön sosiaalista ja yhteiskunnallista ulottuvuutta, jossa neurologinen erilaisuus ymmärretään yhtenä monimuotoisuuden muotona (Singer, 1999; Walker, 2021). Näiden kahden mallin rinnakkainen tarkastelu auttaa ymmärtämään neuromonimuotoisuuden käsitteen eri näkökulmia, miten ilmiötä voidaan ymmärtää, kohdata ja huomioida niin yksilön, työelämän kuin yhteiskunnan tasolla (Austin & Pisano, 2017; Doyle, 2020).

Neuromonimuotoisuuden käsite viittaa ihmisen aivojen ja kognitiivisten toimintojen luonnolliseen vaihteluun, kattaen yksilölliset oppimisen, ajattelun ja tiedonkäsittelyn erilaiset tavat (Singer, 1999; Armstrong, 2012). Neuromonimuotoisuuden käsite on saanut alkunsa vammaistutkimuksen piirissä 1990-luvulla, kun Singer (1999) ehdotti, että neurologinen vaihtelu tulisi nähdä samankaltaisena inhimillisenä monimuotoisuutena kuin sukupuoli, etnisyys tai seksuaalisuus. Tästä Singerin (1999) lähtökohdasta tarkasteltuna neuromonimuotoisuuden käsite ei viittaa lääketieteelliseen tautiluokitukseen eikä se ole lääketieteessä käytetty termi, vaan kuvastaa ilmiötä, joka ymmärretään osaksi ihmisyyden moninaisuutta. Lääketieteellisessä viitekehyksessä ilmiöt, kuten autismikirjon häiriö, ADHD ja lukihäiriö, määritellään neurokehityksellisiksi häiriöiksi (World Health Organization, 2023). Näin ollen neuromonimuotoisuus ei ole lääketieteessä virallisesti tunnistettu termi, vaan sen käyttö perustuu yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen näkökulmaan ihmisen neurobiologiseen moninaisuuteen.

Tässä tutkielmassa neuromonimuotoisuuden käsitettä tarkastellaan affirmatiivisen mallin mukaisesti, ja se määritellään Judy Singerin (1999) alkuperäisen käsitteellisen avauksen pohjalta osana inhimillisen variaation ja monimuotoisuuden kenttää. Affirmatiivinen malli tarjoaa neuromonimuotoisuuden käsitteelle viitekehyksen, jossa yksilön neurologinen erilaisuus ymmärretään osana inhimillistä rikkautta, sen sijaan, että se nähtäisiin ensisijaisesti häiriönä tai haasteena työelämässä. Affirmatiivinen malli painottaa, että neurodivergentit yksilöt ovat osa luonnollista inhimillistä variaatioita, eivätkä ensisijaisesti lääketieteellisen diagnoosin määrittelemiä potilaita ja hoidettavia ongelmia (Branicki ja muut, 2024).

Affirmatiivinen näkökulma linkittää ilmiön näin yhteiskunnallisiin ulottuvuuksiin, jossa kyse ei ole ainoastaan yksilöiden terveys- ja toimintakykykysymyksistä, vaan yhdenvertaisuudesta, osallisuudesta ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta. Mallin lähtökohtana on, että haasteet eivät synny niinkään yksilön neurologisista eroista, vaan rakenteellisista esteistä, jotka rajoittavat yksilön osallistumista ja täyspainoista osallisuutta työelämässä ja yhteiskunnassa (Branicki ja muut, 2024).

Affirmatiivinen malli ei kiellä lääketieteellisen mallin tekemää diagnostista luokittelua tai yksilön tuen tai mukautusten tarvetta, vaan pyrkii enemminkin muuttamaan perusnarratiivia neurodivergenteistä: sen sijaan että heidät nähtäisiin ensisijaisesti työelämässä ongelmana, ymmärretään neuromonimuotoisuus myös yhtenä monimuotoisuuden muotona, johon sisältyy myös vahvuuksia ja potentiaalia (Branicki ja muut, 2024).

Näin ollen lääketieteellinen ja affirmatiivinen malli eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toisiaan. Tätä tukee Westmanin ja muiden (2025) tutkimustulokset, jossa neuromonimuotoisuuden käsitteen alle lukeutuvien diagnoosien ilmentymisen kasvu korostaa tarvetta tarkastella ilmiötä sekä lääketieteellisen että affirmatiivisen mallin näkökulmasta. Lääketieteellinen malli auttaa ymmärtämään, miksi neuromonimuotoisuuden käsitteen alle lukeutuvien diagnoosien määrä on kasvussa ja tuo esiin tarpeen tukea yksilöiden haasteita työelämässä. Affirmatiivinen malli puolestaan tarjoaa perustan työelämän ja organisaatioiden inklusiivisille käytännöille sekä laajemmalle yhteiskunnalliselle hyväksynnälle, painottaen lisäksi organisaatiotason rakenteellista tukea yksilöiden vahvuuksien ja potentiaalin hyödyntämiseksi. Toisin sanoen lääketieteellinen malli keskittyy yksilön tukemiseen diagnoosien ja hoitotoimien kautta, kun taas affirmatiivinen malli painottaa organisaatiotason rakenteita ja kulttuuria, jotka mahdollistavat neuromonimuotoisten yksilöiden vahvuuksien ja potentiaalin hyödyntämisen työelämässä.

2.2 Neurodiversiteetti osana organisaatioiden vastuullisuutta

Yritysten ja organisaatioiden kestävän kehityksen ja vastuullisuuden merkitys on kasvanut viime vuosikymmenten aikana erityisesti ilmastonmuutoksen ja sen seurauksena kiristyneen sääntelyn ja sidosryhmävaikutusten myötä. Näiden vauhdittamana vastuullisuus ja kestävä kehitys on noussut keskeiseksi osaksi niin suomalaista kuin globaalia yritystoimintaa, mikä näkyy erityisesti kestävyys- ja vastuullisuusraportoinnin ja -strategioiden integroitumisena strategiseen johtamiseen (Grabińska, 2024; Hartman & Hartman, 2024).

Neuromonimuotoisuus on työelämän monimuotoisuuden osa-alue, jonka voidaan nähdä rinnastuvan muihin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin, kuten sukupuoleen, etniseen taustaan, seksuaaliseen suuntautumiseen, uskontoon tai fyysiseen toimintakykyyn. Uusimmat tutkimukset tunnustavat sen luontevaksi osaksi monimuotoisuuden viitekehystä, mutta samalla osoittavat, ettei sitä vielä laajasti tunnisteta tai käsitellä omana monimuotoisuuden kehittämisalueenaan (Austin & Pisano, 2017; Khan ja muut, 2022).

Neuromonimuotoisuus ei ole vielä toistaiseksi vakiintunut osaksi yritysvastuullisuuden monimuotoisuuskäytäntöjä tai raportointia, mutta sen rooli keskustelussa inkluusiosta ja yhdenvertaisuudesta on vahvistunut viime vuosina (Austin & Pisano, 2017; LeFevre-Levy ja muut, 2023). Wen ja muut (2024) kartoittivat neurodiversiteettiä käsittelevää tutkimusta yritysympäristöissä, ja heidän johtopäätöksensä korostavat puutetta raportointikäytännöistä. Tämä vahvistaa käsitystä, että neuromonimuotoisuuden integroiminen osaksi vastuullisuusraportointia on vasta kehitysvaiheessa. Tämä kehityssuunta luo tarpeen tarkastella, miten vastuullisuusraportointi ja DEI-kehykset voivat tukea neuromonimuotoisuuden huomioimista sekä organisaatiokulttuurissa että käytännön toimenpiteissä (Shore ja muut, 2011; European Commission, 2023).

2.2.1 Yritysvastuun sosiaalinen näkökulma neuromonimuotoisuuden ymmärtämisen perustana

Viime vuosina yritysvastuun ja kestävän kehityksen keskustelut ovat keskittyneet yhä enemmän raportointi- ja arviointikehyksiin. Globaaleiden sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten haasteiden myötä yritykset ovat alkaneet integroida vastuullisuutta osaksi johtamisjärjestelmiään. Ne vastaavat sekä pakollisiin että vapaaehtoisiin vaatimuksiin ja raportoivat toiminnastaan läpinäkyvästi eri sidosryhmille (Järlström ja muut, 2024).

Yritysvastuun viitekehykset tarjoavat perustan ymmärtää, miten monimuotoisuus ja sen myötä myös neuromonimuotoisuus voidaan nähdä osana yritysten vastuullisuutta. Tässä viitekehyksessä tämän tutkielman analyyttiseksi linssiksi otetaan sosiaalinen näkökulma (määritelty luvussa 1.2 keskeiset käsitteet), jolla viitataan ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hyvään hallintotapaan liittyvän viitekehyksen (*Environmental, Social and Governance*, ESG) sekä yritysten kestävän kehityksen raportointia koskevan EU-direktiivin (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD) *”S”-ulottuvuuteen* ja siihen liittyviin periaatteisiin, kuten työntekijöiden oikeuksiin, turvallisiin työoloihin, yhdenvertaisuuteen, monimuotoisuuden edistämiseen, osallisuuteen, työhyvinvointiin ja saavutettavuuteen sekä näitä mahdollistaviin organisaation rakenteellisiin käytäntöihin (Elkington, 1997; Carroll, 1999; European Commission, 2023).

Vastuullisuusraportointi mahdollistaa neuromonimuotoisuuden tarkastelun laajemmassa yhteiskunnallisessa ja kulttuurisessa kehyksessä, jossa yritysten vastuullisuutta ei mitata vain sääntelyn tai raportointivaatimusten kautta, vaan sen perusteella, miten organisaatiot tosiasiallisesti huomioivat työntekijöiden moninaisuuden ja yksilölliset tarpeet. Sosiaalinen näkökulma vastuullisuusraportointiin tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla voidaan ymmärtää, miten neuromonimuotoisuus kytkeytyy osaksi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteita. Tämä näkökulma tuo vastuullisuuskeskusteluun

inhimillisen ja yhdenvertaisuutta korostavan ulottuvuuden, joka on keskeinen neuromonimuotoisuuden tarkastelussa.

Yritysvastuun sosiaalisen näkökulman teoreettinen tausta pohjautuu laajempaan Corporate Social Responsibility (CSR) -ajatteluun, jota on sittemmin täydennetty Environmental, Social and Governance (ESG) -lähestymistavalla sekä Diversity, Equity and Inclusion (DEI) -viitekehyksillä (Carroll, 1999; Elkington, 1997; Eccles ja muut, 2014; Shore ja muut, 2018). Näiden raportoinnin viitekehysten avulla hahmotetaan, miten sosiaalinen näkökulma rakentuu organisaatioiden sisällä ja millaisia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja sen toteuttaminen edellyttää. DEI-viitekehys on noussut keskeiseksi tavaksi konkretisoida näitä tavoitteita organisaatioiden sisäisissä strategioissa ja vastuullisuuskäytännöissä (Shore ja muut, 2011). Neuromonimuotoisuuden näkökulmasta nämä viitekehykset auttavat ymmärtämään, miksi yksilöllisten erojen tunnistaminen, työn muokkaaminen ja kulttuurinen sensitiivisyys ovat olennaisia vastuullisen ja kestävän organisaation rakenteita.

EU-tasolla CSRD-kestävyysraportoinnin standardi on vahvistanut vaatimuksia sosiaalisten vaikutusten raportoinnista, ja ESRS-standardit (European Sustainability Reporting Standards) jäsentävät sosiaalisen raportoinnin neljän ihmisryhmän kautta (S1: oma henkilöstö, S2: arvoketjun työntekijät, S3: yhteisöt, S4: kuluttajat ja loppukäyttäjät), jossa määritellään niiden ihmisvaikutukset sekä niistä seuraavat liiketoimintariskit ja mahdollisuudet. ESRS-standardeissa neuromonimuotoisuutta ei nimetä, mutta yhdenvertaisuuden, saavutettavuuden ja hyvinvoinnin teemoihin kytkeytyvät käytännöt mahdollistavat sen sisällyttämisen sosiaalisen näkökulman piiriin (European Commission, 2023).

Sinicropin ja Cortesen (2021) laaja-alainen monimuotoisuuskäsite syventää vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teoreettista ymmärrystä laajentamalla monimuotoisuuden käsitettä näkyvistä eroista näkymättömiin eroihin, kuten neurobiologisiin eroavaisuuksiin. Tämä neuromonimuotoisuuden käsitteen laajennus on keskeistä, sillä se nostaa esiin ne monimuotoisuuden muodot, joita ei välttämättä tunnisteta perinteisen DEI-

viitekehyksen piirissä, mutta jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja osallisuuteen. Tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että neuromonimuotoisuuden integroiminen DEI-viitekehyksiin voi tarjota kattavamman lähestymistavan organisaatioiden monimuotoisuus- inkluusiotyöhön kuin sen käsittely erillisenä ilmiönä (LeFevre-Levy ja muut, 2023). Näin neuromonimuotoisuus voidaan ymmärtää osaksi sosiaalista näkökulmaa, joka pyrkii edistämään työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja hyvinvointia organisaatiossa. Tämä tulkinta rakentaa yhteyden sosiaalisen näkökulman periaatteiden ja neuromonimuotoisuuden käytännön huomioimisen välille, jolloin neurodivergenttien työntekijöiden tarpeet voidaan integroida osaksi organisaation vastuullista henkilöstöjohtamista.

Kirjallisuudessa on esitetty, että neuromonimuotoisuuden integroiminen osaksi DEI- ja yritysvastuukeskustelua voi vahvistaa organisaation sosiaalista kestävyyttä lisäämällä yhdenvertaisuutta, vähentämällä eriarvoisuutta ja tukemalla osallisuutta (LeFevre-Levy ja muut, 2023). Tämä perustuu näkemykseen, että sosiaalinen näkökulma ei rajoitu näkyviin eroihin, vaan kattaa myös kognitiivisen ja neurobiologisen moninaisuuden, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden osallistumisen mahdollisuuksiin ja kokemuksiin.

Samalla on tunnistettava tutkimukselliset rajoitukset. Kirjallisuuskatsaukset tukevat näkemystä, että neuromonimuotoisuuden huomioiminen edistää organisaatioiden monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja menestystä (Austin & Pisano, 2017; LeFevre-Levy ja muut, 2023). Kuitenkin edelleen tiedetään vähän siitä, miten nämä periaatteet, kuten tasapuolinen kohtelu, työn rakenteellinen mukauttaminen ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen voidaan systemaattisesti integroida osaksi organisaatioiden vastuullisuuskäytäntöjä ja raportointia.

Käytännön mittarit eivät myöskään vielä tavoita kognitiivisen monimuotoisuuden merkitystä yhtä kattavasti kuin muita sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueita. Tämä puute on tunnistettu myös ESG:tä käsittelevässä tutkimuksessa (Sinicropi & Cortese, 2021; Treepongkaruna ja muut, 2024). Sosiaalista näkökulmaa on paikoin kuvattu alikorostetuksi

osa-alueeksi, mikä osaltaan selittää mittari- ja käytäntöaukkoja. Se myös korostaa tarvetta kehittää arviointimenetelmiä, jotka huomioivat kognitiivisen monimuotoisuuden (Annarelli ja muut, 2024).

Yhteenvetona neuromonimuotoisuuden tarkastelu yritysvastuun sosiaalisen näkökulman kautta tarjoaa teoreettisesti perustellun tavan arvioida, miten organisaatiot voivat luoda rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat neurodivergenttien työntekijöiden tasavertaista osallistumista ja arjessa koettua tukea, sekä miten nämä periaatteet voivat heijastua vastuullisuusraportoinnin sisältöihin ja painotuksiin. Avoimeksi jää, missä määrin nykyiset sosiaalisen vastuun mittaristot kykenevät tavoittamaan kognitiivisen monimuotoisuuden. Tämä raportoinnin aukko on tunnistettu sekä teoreettisessa kirjallisuudessa että ESG-arvioinnin kritiikissä (Sinicropi & Cortese, 2020; LeFevre-Levy ja muut, 2023).

2.2.2 Neuromonimuotoisuus inkluusion ja yhdenvertaisuuden osana

Työelämän kontekstissa yhdenvertaisuuden käsitteellä tarkoitetaan, että kaikilla työntekijöillä tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet ja oikeudet osallistua työtehtäviin, päätöksentekoon, työyhteisön toimintaan ja kulttuuriin, riippumatta heidän yksilöllisistä ominaisuuksistaan. Yhdenvertaisuus toimii työelämässä normatiivisena periaatteena, jota ohjaa myös lainsäädäntö. Suomen Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) velvoittaa työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta suunnitelmallisesti sekä ehkäisemään syrjintää ja poistamaan sen vaikutuksia. Lain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työympäristö ja käytännöt tukevat työntekijöiden tasapuolista kohtelua, mikä korostaa yhdenvertaisuuden merkitystä osana organisaation arkea ja rakenteita.

Inkluusiolla puolestaan tarkoitetaan, että organisaatio ei rajoitu tarjoamaan työntekijöille vain muodollisesti samanlaisia mahdollisuuksia, vaan luo aktiivisesti työympäristön, jossa yksilöt kokevat olevansa arvostettuja, hyväksyttyjä ja voivan osallistua täysipainoisesti organisaation toimintaan (Roberson, 2006; Shore ja muut, 2011). Inkluusio

täydentää yhdenvertaisuutta: siinä missä yhdenvertaisuus painottaa tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä, inkluusio korostaa kuulumisen ja osallisuuden kokemusta. Tutkimus osoittaa, että ilman inkluusiota monimuotoisuus ei automaattisesti johda oikeudenmukaisempaan tai osallistuvampaan työelämään, vaan organisaation on aktiivisesti rakennettava kulttuuria ja käytäntöjä, jotka tukevat kaikkien työntekijöiden osallisuutta (Shore ja muut, 2011). Yhdenvertaisuuden toteutuminen on siten edellytys sille, että monimuotoisuus ja inkluusio voivat tuottaa organisaatiolle todellisia hyötyjä. Ilman yhdenvertaisia rakenteita ja käytäntöjä erilaisuus voi jäädä näennäiseksi, eikä työntekijöiden täysipainoinen osallistuminen mahdollistu (Roberson, 2006; Shore ja muut, 2011).

Neuromonimuotoisuuden tarkastelu osana yhdenvertaisuutta ja inkluusiota on keskeistä, sillä neurodivergenttien työntekijöiden yhdenvertaisuuden toteutuminen työelämässä ei ole itsestään selvyys. Neuromonimuotoisilla työntekijöillä on yhtäläinen oikeus osallistumiseen, arvostukseen ja yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin työelämässä (Roberson, 2006; Leuhery ja muut, 2024). Useat tutkimukset osoittavat, että nämä periaatteet eivät vielä toteudu riittävästi (Sinicropi & Cortese, 2021; Chang ja muut, 2023; Hutson & Hutson, 2023; LeFevre-Levy ja muut, 2023; Grabińska, 2024; Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024).

Neurodivergentit työntekijät kokevat stigmaa ja syrjintää, minkä vuoksi he usein jättävät kertomassa taustastaan, mikä rajoittaa mahdollisuuksia saada tarvittavia mukautuksia ja tukea (Burton ja muut, 2022). Rekrytoinnissa haasteita aiheuttavat muun muassa stereotypiat, työssä tarvittavien taitojen arviointiin huonosti soveltuvat testit sekä työnantajien virheelliset käsitykset mukautusten taloudellisista vaikutuksista. (Khan ja muut, 2022). Autisminkirjon työntekijöillä erityisesti perinteiset työhaastattelut muodostavat esteen, sillä sosiaalisiin odotuksiin ja sensoriseen kuormitukseen liittyvät tekijät voivat johtaa väärintulkintoihin ja epäonnistuneisiin rekrytointeihin (Chang ja muut 2023). Lisäksi organisaatiokulttuurit, jotka nojaavat lääketieteellisen mallin ajatuksiin neuromonimuotoisuudesta sairautena tai vammaisuutena, voivat ylläpitää käsityksiä

neurodivergenteistä ensisijaisesti puutteena tai ongelmana organisaatiolle, mikä estää inklusiivisten käytäntöjen kehittymistä (LeFevre-Levy ja muut, 2023; Wen ja muut, 2023). Tutkimuksissa on tunnistettu myös käytäntöjä, jotka tukevat neurodivergenttien työntekijöiden osallisuutta ja yhdenvertaisuutta. Rekrytointikäytäntöjen muokkaaminen, kuten kysymysten antaminen etukäteen ja haastattelutilanteen sensoristen kuormituksien huomioiminen ja vähentäminen, voivat parantaa autismikirjolla olevien hakijoiden onnistumismahdollisuuksia (Chang ja muut, 2023). Lisäksi neuromonimuotoisuutta käsittelevät koulutukset tietoisuuden lisäämiseksi, joustavat työjärjestelyt sekä sensorisesti muokatut työympäristöt tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja pysyvyyttä työelämässä (Hutson & Hutson, 2023; LeFevre-Levy ja muut, 2023). Whelpley ja Perrault (2021) korostavat, että onnistuneiden käytäntöjen taustalla on johdon strateginen sitoutuminen sekä sisäinen ja ulkoinen hyväksyntä, mikä vaikuttaa suoraan myös työnantajamielikuvaan.

Neuromonimuotoisuuden huomioiminen ei ole kuitenkaan organisaatiolle eettinen velvoite, vaan myös liiketoiminnallinen mahdollisuus. Tutkimusten mukaan sen huomioiminen voi vahvistaa organisaatioiden suorituskykyä lisäämällä innovatiivisuutta, päätöksentekokykyä ja työntekijöiden suoriutumista (Okatta ja muut, 2024). Austin ja Pisano (2017) osoittavat tutkimuksessaan, että neuromonimuotoisuuden huomioiminen voi parantaa organisaatioiden tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, mikä lisää keskeisesti organisaatioiden hyvinvointia ja kilpailukykyä. Samansuuntaisesti Rollnik-Sadowska ja Grabińska (2024) korostavat, että neuroepätyypillisten työntekijöiden potentiaalin hyödyntäminen voi parantaa organisaatioiden kilpailukykyä ja innovaatiokykyä, kunhan sitä tuetaan tarkoituksenmukaisilla HR-strategioilla ja rakenteilla. Karwowski ja Raulinajtys-Grzybek (2021), Leuhery ja muut (2024) sekä LeFevre-Levy ja muut (2023) vahvistavat samoin, että neuromonimuotoisuus lisää työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja organisaatioiden mainetta vastuullisina työnantajina.

LeFevre-Levy ja muut (2023) muistuttavat lisäksi, että kognitiivinen monimuotoisuus on yhtä tärkeä osa työyhteisön rikkautta kuin sukupuolen tai etnisen taustan huomioiminen. Kriittistä kuitenkin on, että vaikka organisaatiotason tukikeinoja ja lupaavia käytäntöjä on tunnistettu, tutkimustieto niiden pitkäaikaisista vaikutuksista on vielä rajallista (Wen ja muut, 2023). On kuitenkin kriittistä huomata, että vaikka organisaatiotason tukikeinoja ja lupaavia käytäntöjä on tunnistettu, tutkimustieto niiden pitkäaikaisista vaikutuksista on vielä rajallista.

2.2.3 Neuromonimuotoisuuden näkyminen vastuullisuuden viestinnässä ja raportoinnin käytännöissä

Vastuullisuusviestintä ja -raportointi ovat keskeisiä tapoja, miten organisaatiot kertovat konkreettisesta sitoutumisestaan ja toimenpiteistään DEI-teemoihin eli monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inkluusioon (Lock & Seele, 2016; European Commission, 2023). Järlström ja muut (2024) analysoivat tutkimuksessaan 40 maailman kestävimmäksi listatun yrityksen vastuullisuusraportteja ja havaitsivat, että sosiaalisen vastuun raportointi painottui erityisesti monimuotoisuuteen, inkluusioon, henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Samalla he osoittavat tutkimuksessaan, että raportointi oli usein pinnallista, jossa DEI-teemoja käsiteltiin lähinnä määrällisin indikaattorein (esim. sukupuolijakaumat, palkkatasa-arvo ja kulttuurinen monimuotoisuus), mutta työntekijöiden kokemuksia, osallisuutta ja hyvinvointia ei juurikaan tuotu esiin.

Tätä näkemystä tukevat myös Ehnertin ja muiden (2016) sekä Lockin ja Seelen (2016) tutkimukset, joiden mukaan sosiaalisen vastuun raportointi jää usein pintapuoliseksi. Vaikka monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inkluusiota korostetaan sanallisesti vastuullisuusraporteissa, konkretia tiivistyy useimmiten vain muutamiin määrällisiin mittareihin. Näitä ovat esimerkiksi naisten osuus johdossa, palkkatasa-arvotilastot, kulttuurinen monimuotoisuus ja esteettömyys.

Sosiaalinen näkökulma näyttäytyy tutkimusten valossa huomattavasti suppeammin mitattuna ja vähemmän todentavana kuin taloudellinen tai ekologinen vastuullisuus, joista raportoidaan laajasti todentavaa numeerista faktatietoa. Raportoinnista nähdään jäävän keskeisesti pois sellainen tieto, joka kertoisi syvällisemmin työntekijöiden kokemuksista, hyvinvoinnista, osallisuudesta ja DEI-teemojen toteutumisesta organisaatiossa. Tämä voi luo organisaatioille riskin, jossa organisaatiot viestivät raportoinnissaan sitoutumisestaan monimuotoisuuteen, mutta konkreettiset käytännöt ja mittarit jäävät puutteellisiksi (Austin & Pisano, 2017; Karwowski & Raulinajtys-Grzybek, 2021; Järlström ja muut, 2024).

Neuromonimuotoisuuden yhteys sosiaalisen näkökulman raportoinnin ja näkyvyyden osalta on vielä haasteellisempi: toistaiseksi ei ole systemaattisia tutkimuksia, jotka analysoisivat suoraan sen integrointia osaksi vastuullisuusraportointia tai DEI-kehyksiä eri toimialoilla ja maissa (Hutson & Hutson 2023; Weber ja muut, 2024). Tämä vahvistaa käsitystä, että neuromonimuotoisuus loistaa poissaolollaan raportoinnin mittareissa ja viitekehyksissä.

Neuromonimuotoisuutta ei tule rinnastaa vammaisuuden käsitteeseen, sillä se viittaa affirmatiivisen mallin mukaisesti kognitiivisten ja neurologisten erojen luonnolliseen vaihteluun eikä lääketieteelliseen tai oikeudelliseen vammaisuuden määritelmään (Khan ja muut, 2022). Tutkimukset vammaisuuden näkyvyydestä yritysten sosiaalisen vastuun raportoinnissa tarjoavat hyödyllisen vertailukohdan neuromonimuotoisuudelle. Niiden perusteella voidaan havaita mekanismeja, jotka selittävät, miksi neuromonimuotoisuus jää usein epäsuoraksi, nimettömäksi tai puutteellisesti käsitellyksi osaksi vastuullisuusviestintää ja raportointia.

Gould ja muut (2020) analysoivat tutkimuksessaan 15 Iso-Britannian yritystä, joita oli palkittu vammaisten inkluusion edelläkävijöinä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että vammaisuus kyllä mainittiin yritysten CSR-raporteissa, mutta konkreettiset käytännöt jäivät vähäisiksi. Samansuuntaisesti Miethlichin (2019) analyysi kansainvälisistä

raportointikehyksistä osoitti, että vammaisuus sulautettiin usein yleisiin monimuotoisuuden kategorioihin. Ligorio ja muut (2024) vahvistavat tätä kuvaa: heidän tutkimuksensa mukaan vammaisuuden raportointi jää yritysten vastuullisuusraporteissa kapeaksi ja usein irralliseksi suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin (SDG). Tämä tarjoaa tärkeän vertailukohdan neuromonimuotoisuudelle sillä, jos jo vammaisuuden kaltaiset selkeästi määritellyt kategoriat jäävät raportoinnissa puutteellisesti käsitellyiksi, on ymmärrettävää, että vielä heikommin määritelty ilmiö, kuten neuromonimuotoisuus, loistaa poissaolollaan.

Miethlichin (2019), Gouldin (2020) sekä Ligorio ja muiden (2024) tutkimushavainnot vammaisuuden vähäisestä näkyvyydestä yritysten sosiaalisen vastuun raportoinnissa ja viestinnässä auttavat ymmärtämään, miksi systemaattisia mittareita vammaisuuden tai neuromonimuotoisuuden huomioimiseksi ei ole kehitetty. Kun raportointimallit ja viitekehykset eivät edellytä tai tarjoa valmiita indikaattoreita näiden ilmiöiden mittaamiseen, ne jäävät monissa organisaatioissa epäsuoraksi ja usein nimettömäksi osaksi monimuotoisuusstrategiaa. Tämä heijastuu vähäisenä näkyvyytenä raportoinnissa, mittareissa ja konkreettisissa toimenpiteissä.

Näin ollen mittareiden puutteen ei voida nähdä johtuvan niinkään siitä, että neuromonimuotoisuutta ei voitaisi systemaattisesti mitata, vaan siitä, että nykyiset raportoinnin viitekehykset eivät tee sitä näkyväksi. Tämä paljastaa sekä tutkimuksellisen että käytännöllisen aukon: yritykset ja organisaatiot tarvitsevat uusia tapoja mitata monimuotoisuutta ja raportointimallien kehittämistä, jotta myös neuromonimuotoisuus voisi aidosti sisältyä osaksi yritysvastuun sosiaalista ulottuvuutta. Järlström ja muut (2024) näkevät tähän ratkaisuna *common good* -autenttisuuden, jossa raportointi perustuu todellisiin käytäntöihin ja työntekijöiden kokemuksiin, ei pelkkiin lukuihin. Annarellin ja muiden (2024) tutkimus tunnistaa sosiaalisen näkökulman mittaamisen ja raportoinnin kapeuden ja tukee havaintoa, että sosiaalisen näkökulman mittaristoja ollaan vasta kehittämässä. Vaikka tutkimus ei viittaa neuromonimuotoisuuteen, mutta esittää rakenteen, jolla sosiaalisen ulottuvuuden osa-alueet voidaan muuntaa mitattaviksi. Tämä rakenne tukee

tulkintaa, että neuromonimuotoisuudelle olisi mahdollista luoda mitattavat määritelmät, ulottuvuudet ja indikaattorit.

Tämä avaa mahdollisuuden sisällyttää neuromonimuotoisuus osaksi organisaatioiden raportointia ja vastuullisuusviestintää. Sen tarkastelu ei ole vain yhdenvertaisuuden edistämistä, vaan myös strateginen mahdollisuus. Yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan kehittämällä mittaristoja, jotka huomioivat näkyvien monimuotoisuuden muotojen lisäksi myös vähemmän näkyvät, kuten kognitiiviset ja neurologiset profiilit (Austin & Pisano, 2017; Järlström ja muut, 2024).

2.3 Organisaation tuen teoria (POS)

Eisenbergerin ja muiden (1986) kehittämän organisaation tuen teorian (Perceived Organizational Support, POS) mukaan työntekijöiden kokemukset siitä, kuinka heidän työpanostaan arvostetaan ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan, vaikuttavat olennaisesti heidän suhteeseensa organisaatioon. On yleistä, että työntekijät pohtivat, miten heidän tekemäänsä työtä arvostetaan tai kuinka heidän hyvinvointinsa huomioidaan organisaation päätöksenteossa. Nämä kysymykset kytkeytyvät suoraan työntekijän kokemukseen organisaation tuesta. Eisenberger ja muiden (1986) organisaation tuen teoria on vakiinnuttanut paikkansa organisaatiotutkimuksessa 1980-luvulta lähtien, ja sen arvioinnin tueksi on lisäksi kehitetty mittareita, kuten Survey of Perceived Organizational Support (*SPOS*), joka mahdollistaa teorian kokemuksen systemaattisen ja konkreettisen arvioinnin.

POS-teoria pohjautuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan, jonka mukaan työntekijän ja organisaation välinen suhde rakentuu vastavuoroisuuden periaatteelle: kun työntekijä kokee saavansa tukea ja arvostusta, hänellä on taipumus vastata tähän lojaaliudella ja sitoutumisella organisaation hyväksi. Tätä emotionaalista kiinnittymistä kutsutaan affektiiviseksi sitoutumiseksi eli haluksi pysyä organisaation jäsenenä ja toimia sen tavoitteiden

eteen ei vain velvollisuudesta tai palkkioiden vuoksi, vaan siksi, että työntekijä kokee itsensä aidosti osaksi organisaatiota (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) laaja meta-analyysi toi esiin, että koettu organisaation tuki on yhteydessä työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja parempaan työssä suoriutumiseen. Myöhemmät tutkimukset ovat vahvistaneet ja laajentaneet näitä havaintoja. Kurtessisin ja muiden (2017) meta-analyysi osoitti, että työntekijöiden kokema tuki on johdonmukaisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen sekä vähentää vaihtoaikeita. Organisaation näkökulmasta affektiivinen sitoutuminen on strategisesti merkittävä voimavara, jonka vahvistamisessa koettu organisaation tuki näyttelee keskeistä roolia (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis ja muut, 2017).

Vaikka organisaation tuen teoria nojaa perinteisesti yksilön eli työntekijän subjektiiviseen kokemukseen, tämä kokemus ei synny tyhjiössä. Viimeaikainen Kutrisin ja muiden tekemä (2017) tutkimus korostaa, että työntekijän kokemus tuesta rakentuu vahvasti organisaation rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen varaan, kumoten organisaation tuen teorian alkuvaiheen yksilökeskeistä näkemystä, jossa tuki nähtiin pääasiallisesti vain työntekijän sisäisenä tulkintana ilman huomioita organisaatiollisiin taustatekijöihin. Näin POS-teoria tarjoaa välineen tarkastella organisaation tukea paitsi yksilön kokemuksena, myös strategisena ja rakenteellisena ilmiönä, jota voidaan tietoisesti johtaa ja kehittää. Teoriaa voidaan käyttää näin sekä yksilö- että organisaatiotason tarkastelussa, mikä mahdollistaa sen hyödyntämisen sekä työntekijän kokemusten, että organisaation rakenteiden ja käytäntöjen analysoinnissa.

2.3.1 Teorian yksilö- ja organisaatiotason tarkastelu

Organisaation tuen teoriaa voidaan tarkastella kahdella tasolla sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Alun perin teoria on kehitetty yksilötasolle, jossa tarkastelun kohteena on

työntekijän subjektiivinen kokemus siitä, kuinka paljon organisaatio häntä arvostaa ja tukee (Eisenberger ja muut, 1986). Tätä kokemusta on laajasti tutkittu POS-teorian kontekstissa, ja sen vaikutukset näkyvät muun muassa työtyytyväisyydessä, organisaatioon sitoutumisessa ja työmotivaation vahvistumisessa (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Viime vuosien tutkimus on osoittanut, että koetun organisaation tuen taustalla vaikuttavat yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös organisaatiotason rakenteet ja käytännöt. Kurtessis ja muut (2017) tarkastelivat teorian ajankohtaisuutta laajan meta-analyysin kautta ja toivat esiin, että esimerkiksi oikeudenmukainen kohtelu, osallistava johtaminen ja työn muokattavuus vahvistavat työntekijöiden kokemaa tukea. Näin organisaation tuen teoria voidaan ymmärtää myös organisaatiotason ilmiönä, jossa huomio kohdistuu siihen, millaiset johtamiskäytännöt ja rakenteet edistävät työntekijöiden myönteisiä kokemuksia. Tämä laajentaa teorian soveltamista ja vahvistaa sen merkitystä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa.

Tämä organisaation tuen teorian kaksitasoinen näkökulma eli yksilöllinen kokemus ja sitä tukeva organisaatiorakenne, tarjoavat monipuolisen viitekehyksen myös työelämän yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvien ilmiöiden tarkastelulle. Neuromonimuotoisuuden kontekstissa organisaatiotason analyysi korostuu: vaikka työntekijöiden kokemukset ovat aina yksilöllisiä, niitä muovaavat pitkälti ne organisaatioiden rakenteet, kulttuuri ja johtamismallit, joita organisaatioissa tietoisesti rakennetaan tai jätetään rakentamatta.

2.3.2 Teorian soveltaminen neuromonimuotoisuuden tukemisen tarkasteluun

Organisaatioilla voi olla arvoihin, sidosryhmien odotuksiin ja vastuullisuusraportoinnissa annettuihin lupauksiin pohjautuvia tahtotiloja monimuotoisuuden tukemisesta. Kuitenkin ilman selkeitä, linjattuja käytäntöjä ja konkreettisia tukitoimenpiteitä nämä sitoumukset eivät välttämättä konkretisoidu työntekijöiden arjessa, jolloin ne jäävät helposti puheiksi ja irrallisiksi lupauksiksi esimerkiksi organisaation ulkoisessa

vastuullisuusviestinnässä ja vastuullisuusraportoinnissa. Tällaisissa tilanteissa organisaation tuen teoria tarjoaa välineen ymmärtää, miksi tuki joko rakentuu tai jää rakentumatta, ja millaiset rakenteelliset ja johtamiskäytännöt ovat välttämättömiä, jotta strategiset tavoitteet muuttuvat todellisiksi kokemuksiksi työyhteisössä.

POS-teorian mukaan työntekijän kokemus tuesta muodostuu pitkälti sen perusteella, millaisia johtamiskäytäntöjä, toimintatapoja ja kulttuurisia rakenteita organisaatiossa on (Kurtessis ja muut, 2017). Tässä tutkielmassa POS-teoria tarjoaa työkalun arvioida, ovatko organisaatioiden neuromonimuotoisuutta tukevat käytännöt strategisia ja rakenteellisia vai satunnaisia ja irrallisia. POS-teorian näkökulmasta työntekijän kokema tuki ei synny yksittäisistä myönteisistä kohtaamisista, vaan siitä, että organisaatiossa on johdonmukaisia, ennakoitavia ja pysyviä rakenteita, jotka viestivät arvostusta ja huolenpitoa (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017).

Kun voidaan tunnistaa, onko organisaatiolla esimerkiksi joustavia työaikajärjestelyitä, saavutettavuusratkaisuja tai johtamiskoulutuksia, POS-teoria mahdollistaa näiden tarkastelun osana organisaation pysyvää toimintamallia tai irrallisina, tilannekohtaisina toimenpiteinä. Erottelu on olennainen osa teorian soveltamista, sillä rakenteelliset käytännöt vahvistavat luottamusta ja jatkuvuutta työntekijän kokemassa tuessa, kun taas irralliset ratkaisut voivat jättää tuen kokemuksen epävarmaksi ja sattumanvaraiseksi. Näin organisaatiotason ratkaisut neuromonimuotoisuuden kontekstissa, kuten rekrytointi, joustavat työnjärjestelyt, saavutettavuuden huomiointi ja osallistava johtaminen eivät ole pelkkiä hallinnollisia toimenpiteitä, vaan ne voivat toimia perustana neuromonimuotoisten työntekijöiden kokemalle hyvinvoinnin tuelle ja osallisuudelle. Myös Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) laaja meta-analyysi osoittaa, että koettu organisaation tuki on johdonmukaisesti yhteydessä työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja parempaan työssä suoriutumiseen.

Vaikka organisaation tuen teoriaa ei ole alun perin kehitetty organisaatiotason näkökulmaa varten, tarjoaa teoria hyödyllisen viitekehyksen arvioida ja tarkastella tämän

tutkielman tutkimuskysymystä eli millaisia käytäntöjä ja rakenteita suomalaisissa yrityksissä on käytössään työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tukemiseksi. Tässä tutkielmassa tätä lähestymistapaa sovelletaan erityisesti neuromonimuotoisuuden ilmiön tarkastelun yhteydessä, tarkastelemalla, miten suomalainen yritysjohto ymmärtää tuen merkityksen ja miten se näkyy organisaatioiden käytännöissä ja strategisissa linjauksissa sekä vastuullisuus- ja kestävyysraportoinnissa. Tällöin POS-teoria toimii siltana yksilöllisten tarpeiden huomioimisen ja organisaation sosiaalisen vastuullisuuden välillä.

Organisaatiot eivät aina tunnista neuromonimuotoisuutta erillisenä monimuotoisuuden osa-alueena, niillä voi jo olla olemassa erilaisia käytäntöjä, jotka tukevat yksilöllisiä tarpeita laajemmin. Tämän vuoksi tarkastelu ei keskity vain eksplisiittisesti neurodivergentteihin viittaaviin toimiin, vaan tarkastelemalla laajemmin, millaisia rakenteita ja johtamiskäytäntöjä yrityksissä on luotu tukea varten – ja miten nämä linkittyvät organisaation tuen teorian näkökulmasta koettuun tukeen. Laajemman tarkastelun avulla voidaan ymmärtää, löytyykö organisaatiosta tukea yksilöllisiin tarpeisiin ja ymmärrystä sen merkityksestä. Organisaation tuen teoria auttaa näin jäsentämään ja tarkastelemaan, miten tuen elementit ilmenevät nykyisessä suomalaisessa työelämässä ja millaisia edellytyksiä on kehittää neuroystävällisempää työympäristöä tulevaisuudessa.

Tutkielman yksi empiirinen osuus perustuu suomalaisen yritysjohdon haastatteluihin, joiden avulla kartoitetaan, millaisia johtamisen käytäntöjä, linjauksia ja tukirakenteita organisaatioissa on tällä hetkellä olemassa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tukemiseksi. Vaikka neuromonimuotoisuutta ei vielä eksplisiittisesti tunnistettaisi tai osattaisi nimetä suomalaisessa työelämässä ja yrityksissä, on silti todennäköistä, että monilla yrityksillä ja organisaatioilla voi jo olla käytäntöjä, jotka tukevat yleisesti työntekijöiden osallisuutta ja hyvinvointia. Tutkielma pyrkii näin ymmärtämään, millaisella tasolla yksilöllisen tuen mahdollisuudet rakentuvat tämänhetkisessä suomalaisessa työelämässä ja miten organisaatiot voivat kehittää neuroystävällisempää toimintaympäristöä sekä viestiä ja raportoida tätä sosiaalista vastuutaan osana kestävyysraportointiaan.

Yhtenä keskeisenä haasteena on neuromonimuotoisuuden yhteys vastuullisuusraportoinnin sosiaaliseen näkökulmaan ja sen puutteellisiin raportointikehyksiin. Nykyiset mallit eivät vielä kannusta yrityksiä raportoimaan aiheesta eivätkä tarjoa tukea konkreettisten mittareiden kehittämiseen, minkä vuoksi tarvitaan uusia lähestymistapoja. Yksi mahdollinen tapa, jolla neuromonimuotoisuuden näkyvyyttä voitaisiin mitata, on hyödyntää organisaation tuen teorian (POS) pohjalta kehitettyjä mittaristoja, kuten SPOS-mittaria, jotka arvioivat työntekijöiden kokemuksia organisaation tuesta. Vaikka nämä SPOS-mittarit eivät ole suoraan kehitetty vastuullisuusraportoinnin tarpeisiin, ne tarjoavat perustan, jota voitaisiin soveltaa osin myös neuromonimuotoisuuden kokemuksellisseen mittaamiseen organisaatiossa.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkielman tutkimusasetelma ja sen lähestymistapa sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi kuvataan tutkielman aineistonkeruun ja -analyysin prosessit sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä. Tämän luvun tavoitteena on tarjota läpinäkyvä ja johdonmukainen kokonaiskuva, miten tutkielma on toteutetaan ja miten valitut menetelmät tukevat tutkimusongelman tarkastelua.

3.1 Tutkimusasetelma ja lähestymistapa

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten yritysjohdon edustajat kokevat ja tunnistavat neuromonimuotoisuuden sekä yleisesti työelämäkontekstissa että osana organisaatiotaan, sen vastuullisuusajattelua ja raportointia. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti suomalaisten pk- ja suuryritysten yritysjohdon näkemykset, kokemukset ja käytännöt, jotka liittyvät neuromonimuotoisuuden huomioimiseen osana organisaation toimintaa ja vastuullisuustyötä.

Tutkielma toteutetaan laadullisena ja empiirisenä tapaustutkimuksena, jossa lähestymistapana on teoriaohjaava ja osittain induktiivinen tulkinta. Tutkielman tutkimusasetelma kehittyy vaiheittain tutkimusprosessin edetessä. Aluksi toteutettava kirjallisuuskatsaus tarjoaa tutkimukselle käsitteellisen perustan ja suuntaa sekä aineistonkeruuta että tutkimusasetelman muotoutumista. Samalla tarkentuu tutkimusta ohjaava teoreettinen näkökulma, joka muodostuu kirjallisuudessa esiintyvien painotusten ja ilmiön luonteen perusteella, erityisesti siltä osin kuin teoria mahdollistaa neuromonimuotoisuuden ja vastuullisuuden tarkastelun organisaatiokontekstissa.

Tämä tutkimusote kuvastaa laadulliselle tutkimukselle tyypillistä joustavuutta ja teoriaohjaavuutta, jossa teoreettinen kehys ei ole ennalta lukittu, vaan rakentuu osana tutkimusprosessia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127–129). Tutkimusasetelma ja -aihe nojaavat ajankohtaiseen, vähän tutkittuun ilmiöön, mikä edelleen vahvistaa laadullisen

lähestymistavan tarkoituksenmukaisuutta. Tapaustutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan syvällinen ymmärrys neuromonimuotoisuuden ilmiöstä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ilmiötä aiemman tutkimuksen ja teoreettisten viitekehysten valossa sekä tuottaa uudenlaista ymmärrystä siitä, millaisia asenteita, näkökulmia ja toimintamalleja yritysjohdolla on neuromonimuotoisuuden edistämiseen työelämässä ja organisaatiossa sekä miten neuromonimuotoisuus voitaisiin integroida osaksi yritysten kestävyys- ja vastuullisuusraportointia. Tutkimus nojaa pragmaattiseen tutkimusfilosofiaan, jossa korostuvat käytännöllisyys ja menetelmällinen joustavuus tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Pragmaattinen tutkimusfilosofia korostaa käytännöllisyyttä ja menetelmällistä joustavuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Creswell, 2014).

Laadullisessa tutkimuksessa ontologinen lähtökohta on, että todellisuus ei ole yksiselitteinen, objektiivinen kokonaisuus vaan se rakentuu yksilöiden kokemuksen, tulkintojen ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä tarkoittaa, että tutkittava ilmiö neuromonimuotoisuus organisaatioissa ei ilmene samalla tavalla kaikille, vaan siihen liittyvät erilaiset kokemukset ja merkitykset vaihtelevat yksilöiden sekä kontekstin mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 30–32). Denzin ja Lincoln (2011) painottavat, että laadullinen tutkimus lähtee ajatuksesta moninaisista ja sosiaalisesti rakentuneista todellisuuksista eikä etsi yhtä objektiivista totuttaa ilmiöstä. Pattom (2002) puolestaan korostaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole todellisuuden objektiivinen mittaaminen vaan merkityksien ymmärtäminen tutkittavien omista lähtökohdista käsin. Näin ollen tämän tutkielman tarkoituksena ei ole määritellä neuromonimuotoisuuden ilmiölle vain yhtä totuutta tai näkemystä, vaan ymmärtää, miten neuromonimuotoisuus koetaan ja jäsennetään eri toimijoiden näkökulmista tietyssä ajassa ja paikassa.

Epistemologisesti tutkielma puolestaan perustuu ajatukseen, että tieto ei ole tutkittavasta kohteesta passiivisesti kerättävissä, vaan se rakentuu tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksessa. Tutkija ei ole täysin ulkopuolinen havainnoija, vaan osallistuu tiedon

tuottamiseen valinnoillaan, tulkinnoillaan ja kysymyksenasettelullaan (Maxwell, 2013, s. 220–225). Tutkielman puolistrukturoidut teemahaastattelut eivät ole vain tiedonkeruumenetelmä, vaan keskustelunomaisia tilanteita, jossa haastateltavat yritysjohdon henkilöt rakentavat merkityksiä ja kertovat kokemuksistaan vuorovaikutuksessa minun tutkielman tekijän kanssa. Tutkielman tekijänä ja haastattelija olen tietoinen omasta roolistani tiedon muodostumisessa, ja siitä, että tutkielmaan vaikuttava omat kokemukseni, tausta ja ajattelutapa.

Tutkimuksen tietokäsitys eli näkemys siitä, että tieto rakentuu vuorovaikutuksessa ja tulkinnan kautta vaikuttaa myös valittuihin tutkimusmenetelmiin. Teemahaastattelut ja dokumenttianalyysi mahdollistavat neuromonimuotoisuuden tarkastelun sekä yksilöllisinä kokemuksina että organisaation käytäntöihin liittyvänä ilmiönä. Kirjallisuuskatsaus puolestaan luo teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla näitä kokemuksia voidaan jäsentää ja tulkita. Näin tutkimuksen epistemologinen ja ontologinen lähtökohta ohjaa paitsi menetelmävalintoja, myös koko tutkimusasetelman rakentumista (Maxwell, 2013, s. 220–225).

Tutkielman lähestymistapa on pragmaattinen ja iteratiivinen. Tutkimus ei noudata ennalta täysin määrättyä rakennetta, vaan tutkimusasetelma, teoreettinen viitekehys ja menetelmät muotoutuvat vaiheittain tutkimusprosessin edetessä. Tutkimussuunnitelma toimii alkuvaiheessa suuntaa antavana ja tarkentuu kirjallisuuskatsauksen, teoreettisen jäsentymisen ja tutkimusaukon hahmottumisen myötä. Tämä vaiheittainen ja joustava kehityskulku heijastaa laadulliselle tutkimukselle ominaista lähestymistapaa, jossa tutkimuksen eri osatekijät, tavoitteet, teoria, menetelmät ja kysymyksenasettelu, rakentuvat vuorovaikutuksessa tutkimusprosessin aikana (Maxwell, 2013, s. 215–217; Creswell, 2014; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

3.2 Menetelmien yhdistäminen ja menetelmätriangulaatio

Laadullisessa tutkimuksessa triangulaatiolla tarkoitetaan useiden tieto- ja aineistolähteiden, menetelmien tai teoreettisten näkökulmien yhdistämistä, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella monipuolisemmin ja luotettavammin (Denzin, 1978; Flick, 2019). Tätä lähestymistapaa sovelletaan myös tässä tutkielmassa, jossa yhdistetään kolme aineistonkeruu- ja analyysimenetelmää: systemaattinen kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi ja teemahaastattelu. Näiden menetelmien yhdistäminen mahdollistaa ilmiön tarkastelun sekä teoreettisesta, organisatorisesta että kokemuksellisesta näkökulmasta.

Koska neuromonimuotoisuus organisaatiokontekstissa on monimutkainen ja monitahoinen ilmiö, jota on vielä verrattain vähän tutkittu, monimenetelmällinen lähestymistapa on perusteltu sen monisyisten ulottuvuusien tavoittamiseksi. Yhden menetelmän käyttö rajoittaisi tarkastelua liiaksi, kun taas triangulaatio tukee kokonaisuuden syvällisempää ymmärtämistä.

Triangulaatio ei ole yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan kuvastaa tutkielman strategista ja tutkimuksellista periaatetta, joka vahvistaa tutkielman syvyyttä ja uskottavuutta. Denzinin (1978, s. 249) määrittelee triangulaation tarkoittavan laadullisessa tutkimuksessa useiden tietolähteiden, menetelmien tai teoreettisten näkökulmien yhdistämistä, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella monipuolisemmin ja luotettavammin. Patton (1999, s. 1193) korostaa, että monimenetelmällisyys mahdollistaa syvällisemmän ilmiön ymmärtämisen ylittämällä yksittäisten aineistojen rajoitukset. Flickin (2019, s. 179) mukaan triangulaatio myös rikastuttaa analyysiä tarjoamalla useita näkökulmia ja lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tässä tutkielmassa triangulaation tavoitteena on mahdollistaa ilmiön tarkastelu useista näkökulmista ja syventää ymmärrystä neuromonimuotoisuudesta eri tiedonlähteiden kautta. Menetelmien yhdistäminen tukee tutkimuksen monipuolisuutta ja vahvistaa analyysin luotettavuutta.

Denzin (1978) on määritellyt trianguaatiolle neljä erilaista muotoa, joita ovat aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatio. Näistä triangulaation eri muodoista tässä

tutkielmassa sovelletaan erityisesti metodologista eli menetelmätriangulaatiota, jossa useampaa aineistonkeruun menetelmää yhdistetään toisiaan täydentävillä tavoilla, kuten tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsausta, dokumenttianalyysiä ja teemahaastatteluja. Menetelmien yhdistämisellä pyritään tavoittamaan neuromonimuotoisuuden eri ulottuvuudet: teoreettiset, organisatoriset ja kokemukselliset.

Menetelmien vaiheittainen rakentuminen ja toisiaan täydentävä luonne on keskeistä triangulaation toteutuksessa. Kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimuksen teoreettisen perustan ja auttaa jäsentämään ilmiön keskeisiä ulottuvuuksia, jotka ohjaavat sekä haastatteluteemoja että dokumenttianalyysin tarkastelua. Dokumenttianalyysi tarkentaa ymmärrystä yritysten vastuullisuusviestinnästä, ja teemahaastattelut tuovat esiin kokemuksellisen tason, jota dokumenttiaineisto ei tavoita. Menetelmät muodostavat yhdessä triangulaation, jossa eri aineistot rikastuttavat toisiaan sisällöllisesti ja kontekstuaalisesti (Denzin, 1978; Patton, 1999; Flick, 2019).

Aineistona pelkkä teemahaastattelu heijastaisi vain yritysjohdon henkilöiden yksilöllisiä kokemuksia ja tulkintoja ilmiöstä, mutta jättäisi huomioimatta sen, miten neuromonimuotoisuus näyttäytyy organisaatiotasolla esimerkiksi yritysten vastuullisuusviestinnässä ja raportoinnissa. Samoin kirjallisuuskatsaus yksinään ei riittäisi tavoittamaan yritysjohdon kokemuksellista näkökulmaa tai kuvaamaan, miten neuromonimuotoisuutta johdetaan organisaatiotasolla ja kytketään vastuullisuustyöhön.

Lisäksi kirjallisuuskatsauksen aineisto perustuu kansainväliseen tutkimukseen, sillä suomalaiseen yritys- ja elinkeinoelämään liittyvää tutkimusta aiheesta on vielä niukasti. Tästä syystä dokumenttiaineisto suomalaisyritysten vastuullisuusraporteista sekä yritysjohdon teemahaastattelut toimivat tärkeinä täydentävinä aineistolähteinä. Näiden avulla kansainvälistä tutkimustietoa suhteutetaan suomalaiseen kontekstiin ja tuodaan esiin ilmiön organisaatiokohtaisia ja kulttuurisia erityispiirteitä, joita kansainvälisessä kirjallisuudessa ei aina hahmoteta.

Monimenetelmällinen lähestymistapa eli metodologinen triangulaatio tuo esiin ilmiön eri ulottuvuuksia – teoreettisia, organisatorisia ja kokemuksellisia – ja mahdollistaa niiden välisen vuoropuhelun. Pattonin (1999, s. 1193) mukaan triangulaatio rikastuttaa tutkimusta tarjoamalla vaihtoehtoisia näkökulmia ja vahvistaa analyysin uskottavuutta erityisesti silloin, kun tutkittava ilmiö on monikerroksinen. Denzin (1978, s. 294–295) toteaa, että menetelmien yhdistäminen vähentää yksittäisen aineiston tulkinnanvaraisuuden riskiä, ja Flick (2019, s. 179) painottaa, että triangulaatio lisää tutkimusprosessin refleksiivisyyttä ja syvyyttä.

Menetelmien yhdistäminen edellyttää tutkijalta huolellista suunnittelua ja lisää työmäärää, mutta samalla se laajentaa tutkielman näkökulmaa ja mahdollistaa ilmiön tarkastelun suomalaisen yrityselämän käytännön tasolla. Yhden tai kahden menetelmän varaan rakentuva lähestymistapa ei tavoita samaa kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tutkielman tutkimusmenetelmät muotoutuvat tutkimusprosessin edetessä, kuten on kuvattu tarkemmin tutkimusasetelmaa käsittelevässä luvussa. Triangulaation näkökulmasta keskeistä on, että menetelmät tuovat esiin ilmiön eri puolia: kirjallisuuskatsaus jäsentää käsitteellistä perustaa, dokumenttianalyysi avaa institutionaalisia käytäntöjä ja teemahaastattelut syventävät ymmärrystä kokemuksellisesta näkökulmasta (Flick, 2019; Maxwell, 2012; Patton, 1999).

3.3 Tutkimusaineistot ja aineistonkeruu

Tutkielman aineistonkeruumenetelminä hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta, dokumenttiaineistoa sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkielmassa kerätty aineisto kerättiin toisiaan täydentävillä menetelmillä ja tässä luvussa kuvataan kunkin aineistonkeruu ja rooli osana tutkielmaa.

3.3.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus toimi tämän tutkielman sekä tiedonkeruun, että teoreettisen viitekehyksen muodostamisen perustana. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva tutkielman pääkäsitteistä eli neuromonimuotoisuuden käsitteistä työelämässä, erityisesti yritys- ja organisaatiokontekstissa sekä tunnistaa käytäntöjä, strategioita ja ulottuvuuksia, joiden avulla neuromonimuotoisia työntekijöitä voidaan tukea organisaatiotasolla, ja näyttää, mistä näkökulmista ja miten tutkielman ilmiöitä on aikaisemmin tutkittu sekä kuinka se liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 138–140).

Kirjallisuuskatsaus ja tiedonhaku toteutettiin vaiheittain, hyödyntämällä tieteellisiä hakukantoja sekä käyttämällä keskeisiä tutkimuksen aiheeseen liittyviä avainsanoja, kuten neuromonimuotoisuus, inklusiivisuus, kestävyysraportointi, henkilöstöjohtaminen, hallinta ja organisaatiokulttuuri. Nämä avainsanat muodostivat myös tutkielman keskeisen käsitteistön ja jäsensivät myös toteutettua tiedonhakua sekä myöhempää analyysia ja viitekehyksen rakentumista.

Kirjallisuuskatsauksen ja tiedonhaun hakusanoina käytettiin muun muassa yhdistelmiä Neurodiversity AND workplace, Neurodiversity AND Inclusion, Neurodiversity AND strategy, Neurodivergence AND HR practises sekä DEI AND Neurodiversity. Tiedonhaku kohdentui useisiin kansainvälisiin tieteellisiin tietokantoihin kuten Google Scholar, SAGE Journals sekä Vaasan yliopiston kirjaston Finna-portaaliin. Lisäksi tiedonhaussa hyödynnettiin tekoälypohjaista Undermind AI -sovellusta, jonka avulla kartoitettiin tieteellisiä julkaisuja käyttämällä hakukyselyä *"Scientific studies on neurodiversity strategies, acceptance, practices, and reporting in workplaces for defining neurofriendly organizational criteria.".* Sovellus toimi tiedonhaun apuvälineenä artikkeleiden alkuvalinnassa, mutta lopullinen arviointi ja valinta artikkeleiden soveltuvuudesta tutkielmaan tehtiin minun tutkijani tekemän harkinnan perusteella. Tutkijana kävin läpi tekoälyn suosittelemat artikkelit, arvioiden niiden tieteellistä laatua ja soveltuvuutta aiheen revanssin sekä

tutkielman viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin, valiten ne julkaisut, jotka vastasivat näihin kriteereihin.

Aineistolähteiden valinnassa painotettiin ensisijaisesti vain vertaisarvioituja ja ajankohtaisia julkaisuja, jotka ajoittuivat pääsääntöisesti viimeisen kymmenen vuoden ajalle. Erityisesti neuromonimuotoisuutta käsittelevissä julkaisuissa painopiste oli vuosien 2022–2025 ajankohtaisissa julkaisuissa, sillä aihe on nopeasti kehittyvä ja suhteellisen uusi tutkimuskohde, mikä korosti tuoreiden lähteiden käytön merkitystä. Lisäksi mukaan otettiin tutkielman aihepiirin keskeisiä teoksia ja vanhempia klassikkolähteitä, joiden teoreettinen relevanssi on edelleen ajankohtaista tutkimusongelman ja viitekehyksen muodostumisen kannalta.

3.3.2 Dokumenttiaineisto

Tutkielman yhtenä aineistona käytettiin yritysten julkisesti saatavilla olevia vastuullisuusraportteja. Näitä dokumenttiaineistoja tarkasteltiin dokumenttianalyysin keinoin, joka on yksi laadullisen tutkimuksen aineistomenetelmistä. Dokumenttianalyysissä kirjallisia lähteitä, kuten raportteja, verkkosivuja tai muita tekstejä, analysoidaan systemaattisesti ja tulkinnallisesti, tavoitteena ymmärtää niiden sisältöjä, merkityksiä ja taustalla vaikuttavia konteksteja. Menetelmän vahvuutena on sen kyky tukea ja täydentää muita laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, kuten kirjallisuuskatsausta ja haastatteluja, tarjoten monipuolisempia näkökulmia ja syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Bowen, 2009; Morgan, 2022).

Bowen (2009) korostaa dokumenttiaineiston merkitystä osana triangulaatiota. Hänen mukaansa dokumenttiaineisto lisää tutkimuksen luotettavuutta tuomalla esiin institutionaalisia ja organisatorisia näkökulmia, jotka eivät välttämättä nouse esiin haastatteluaineistosta. Morganin (2022) korostaa, että dokumenttiaineistot tarjoavat autenttisen ja systemaattisesti tuotetun näkymän organisaatioiden toimintaan. Tässä tutkielmassa

dokumenttiaineisto, kuten yritysten vastuullisuus- ja kestävyysraportit, nähdään siten paitsi taustatietoa tuottavana lähteenä myös tulkinnallisena aineistona, joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sen omista institutionaalisista ja organisatorisista käytännöistä käsin.

Tässä tutkielmassa dokumenttiaineisto oli perusteltua ja relevanttia, sillä sen avulla voitiin tarkastella Suomen kymmeneksi suurimman yritysten vastuullisuusviestintää neuromonimuotoisuuden näkökulmasta ja erityisesti, miten suomalaiset yritykset kuvaavat tukea neurodivergenteille työntekijöille. Dokumenttiaineistona tarkasteltiin Suomen kymmenen suurimman yrityksen vastuullisuusraportteja vuosilta 2023–2024. Yritysten valinta aloitettiin kartoittamalla, mitkä olivat Suomen kymmenen suurinta yritystä vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan. Tiedonhaku toteutettiin Orbis-tietokannan avulla, joka on kansainvälisesti arvostettu ja yksi akateemisesti eniten käytetyistä yritystietokannoista. Orbisin tiedot perustuvat virallisiin rekistereihin, tilinpäätöksiin ja yritysten omaan raportointiin (Bureau Van Dijk, 2025).

Hakukriteereinä käytettiin seuraavia rajauksia:

1. Kaikki yritykset, joilla on saatavilla oleva vuoden 2024 liikevaihtotieto
2. Poissuljettiin julkisyhteisöt, valtiolliset toimijat ja viranomaiset
3. Maatunnisteena käytettiin Finland

Määriteltyjen kriteerien pohjalta saatiin listaus Suomen menestyneimmistä yksityisen sektorin yrityksistä liikevaihdon perusteella. Dokumenttiaineisto rajattiin näistä kymmeneen tilinpäätöksen perusteella menestyneimpään yritykseen, ja tarkastelun kohteeksi otettiin näiden yritysten ajantasaiset vastuullisuusraportit.

Seuraavassa vaiheessa kustakin kymmenestä yrityksestä haettiin verkkosivujen kautta saatavilla olevat, viimeisimmät dokumentit, joissa käsitellään vastuullisuus- ja kestävyysteemoja. Osalla yrityksistä nämä teemat raportoitiin erillisessä vastuullisuusraportissa, kun taas osalla ne ovat integroituna vuosikertomukseen/-katsaukseen tai muuhun

yhdistelmäraporttiin. Dokumenttien aineistonkeruu toteutettiin huhtikuussa 2025 ja analyysiin valittiin kunkin yrityksen uusin saatavilla oleva vastuullisuusjulkaisu. Tutkimusaineisto koostui yritysten virallisista vastuullisuusraporteista ja niiden liitteistä, joissa tarkasteltiin erityisesti sosiaalisen vastuun toteutumista, monimuotoisuus- ja inkluusiokäytänteitä sekä tasa-arvoon ja DEI-teemoihin liittyviä näkökulmia.

3.3.3 Teemahaastattelut

Tutkielman keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka aineiston kohderyhmänä olivat suomalaiset keski- ja suuryritysten ylin johto. Teemahaastattelu mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun kohderyhmän näkökulmasta silloin, kun halutaan ymmärtää, mitä ja miten ihmiset ajattelevat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 84). Menetelmän valinta pohjautui sen joustavuuteen ja vuorovaikutukseen: teemahaastattelu mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun ennalta määriteltyjen teemojen kautta, mutta samalla se avaa tilaa uusien ja merkityksellisten tulkintojen esiin nousemiselle (Kvale & Brinkmann, 2009).

Teemahaastattelun avulla neuromonimuotoisuutta yritysjohdon näkökulmasta voitiin lähestyä syvällisesti ja yksilöllisten kokemusten ja näkökulmien kautta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87–89) kuvaavat teemahaastattelun soveltuvan erityisesti tutkimuksiin, joissa tavoitteena on ymmärtää ihmisten näkemyksiä, merkityksenantoja ja kokemuksia kokonaisvaltaisesti tutkittavasta ilmiöstä ja aiheesta. Menetelmä soveltuu myös tilanteisiin, joissa ilmiö on moniulotteinen (Merton ja muut, 1957). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelua ei nähdä pelkkänä tiedonkeruun välineenä, vaan vuorovaikutteisena prosessina, jossa tietoa tuotetaan tutkijan ja haastateltavan yhteistyössä (Kvale & Brinkmann, 2009).

Teemahaastattelun haastattelurunko laadittiin kirjallisuuskatsauksen ja sen pohjalta rakennetun teoreettisen viitekehyksen ja keskeisten neuroystävällisen organisaation

ulottuvuuksien perusteella. Rungossa käsitellyt teemat noudattivat näitä ulottuvuuksia ja toimivat siten aineiston keruun ja analyysin jäsentäjinä.

Tutkijana tunnistin teemahaastattelujen suunnitteluvaiheessa neuromonimuotoisuusaiheen ja ilmiön olevan suomalaiselle yritysjohdolle oletettavasti vieras ja osin vaikeasti lähestyttävä. Tämän vuoksi aihetta ei tuotu suoraan esiin haastattelun kysymyksissä, vaan sitä lähestyttiin välillisesti monimuotoisuuden ja DEI-käytäntöihin liittyvien ulottuvuuksien pääteemojen kautta, kuten yrityksen rekrytointi, johtaminen ja vastuullisuus. Haastattelusta ja haastateltavasta riippuen neuromonimuotoisuutta voitiin lähestyä suoremmin eri vaiheissa haastattelun kulkua, mutta pääpiirteittäin aihetta käsiteltiin tarkemmin haastattelun loppupuolella suorien kysymysten avulla. Tämä lähestymistapa oli perusteltu, sillä aiheen oletettu vieraus ja käsitteellinen abstraktius edellyttivät pohjustusta tutumpien teemojen kautta.

Teemahaastattelussa käsitellyt teemat kohdentuivat muun muassa neuromonimuotoisuuden ymmärrykseen ja määrittelyyn, sen yhteyteen yrityksen liiketoimintaan ja kilpailukykyyn, organisaatiotason käytäntöihin, johtamisen rooliin, rekrytointiin sekä vastuullisuus- ja DEI-näkökulmiin ja näiden mittaamiseen osana yrityksen vastuullisuus- ja kestävyysraportoinnin sosiaalista ulottuvuutta. Tutkielmassa käytetty teemahaastattelun kysymysrunko on sisällytetty tämän tutkielman liitteisiin (Liite 1). Tällä lähestymistavalla pyrin tutkijana luomaan turvallisen pohjan keskustelulle ja mahdollistamaan aiheen asteittainen esiintuomisen ja syventymisen.

Kvale ja Brinkmann (2009, s. 149–151) esittävät, että erityisesti arkaluonteisissa tai sensitiivistä aiheissa epäsuora ja kontekstuaalinen lähestymistapa voi auttaa haastateltavia puhumaan avoimemmin. Tällaisen lähestymistavan etuna nähdään olevan myös se, että esiin voi nousta myös näkemyksiä, asenteita ja kokemuksia, joita haastateltavat eivät välttämättä tiedosta tai ilmaisesti suoraan kysyttäessä. Tämä mahdollisti minulle haastattelijana myös mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä, mitä haastateltava todella tarkoitti aiemmin esittämillään kommenteilla. Näin pyrittiin varmistamaan, että

ilmiötä voitiin tarkastella syvällisemmin ja saada esiin yritysjohdon aitoja näkemyksiä, joita ei todennäköisesti olisi saavutettu pelkästään suorilla kysymyksillä tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelun aineiston keruu tapahtui touko-kesäkuussa 2025, ja siihen osallistui yhteensä yhdeksän (n=9) suomalaisyrityksen johdossa tai johtavassa asemassa toimivaa henkilöä. Haastateltavien yritykset edustivat kooltaan sekä keskisuuria (pk) – että suuria yrityksiä eri toimialoilta. Otannan muodostumisessa hyödynnettiin harkinnanvaraista otantaa, jonka tavoitteena oli mahdollistaa, että tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva yritysjohdon näkemyksistä. Haastateltavien keskeisenä huomioon otettavana asiana oli, että heillä oli strategista vastuuta yrityksen johdosta eli he lukeutuivat yritysjohtoon sekä heillä tuli olla näkemystä yrityksen vastuullisuudesta.

Kutsu tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin suorakutsuna sähköpostitse määritellyn kohderyhmän yritysjohdon edustajille (Liite 2), ja lisäksi jaoin tutkimushaastattelun osallistumiskutsun myös henkilökohtaisissa sosiaalisenmedian kanavissa (LinkedIn, Facebook ja Instagram). Haastattelututkimukselle laadittu tietosuojailmoitus ja suostumuslomake lähettiin sähköpostikutsun yhteydessä sekä selvitys tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta (Liitteet 3 ja 4).

Ennen varsinaista aineistonkeruuta toteutettiin kaksi esihaastattelua saman kohderyhmän edustajille. Esihaastattelut toteutettiin Microsoft Teams -yhteydellä, teknisesti vastaavalla tavalla kuin varsinaiset haastattelut tultaisiin toteuttamaan. Näitä esihaastatteluja ei sisällytetty varsinaiseen analyysiaineistoon, mutta niitä hyödynnettiin haastattelurungon toimivuuden ja kysymysten selkeyden itsearviointiin. Lisäksi esihaastattelut antoivat minulle tutkijana mahdollisuuden harjoitella haastattelutilanteen käytännön toteutusta sekä kehittää omia vuorovaikutuksellista otetta haastattelijana.

Kaikki teemahaastattelut toteutettiin etäyhteydellä, ja ne nauhoitettiin osallistujien suostumuksella. Ennen tallennuksen aloittamista käytiin läpi tietosuojailmoitus ja

suostumuslomake myös suullisesti. Äänitteet litteroitiin mahdollisimman tarkasti analyysia varten, ja anonymiteetti varmistettiin poistamalla kaikki tunnistettavat henkilö- ja organisaatiotiedot sekä toimialaan liittyvät yhteydet. Litteroitu aineisto säilytettiin salasanalla suojatulla tietokoneella.

3.4 Aineiston analyysi

Tutkielman aineiston analyysi toteutettiin laadullisin menetelmin teoriaohjaavan lähestymistavan mukaisesti. Kukin tutkielman kolmesta aineistosta analysoitiin erikseen, mutta niiden tulkinta perustui yhteiseen teoreettiseen viitekehykseen, joka mahdollisti havaintojen vertaamisen ja neuromonimuotoisuuden ilmiön tarkastelun eri tasoilla. Analyysi eteni kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysista dokumenttiaineiston ja haastatteluaineiston teemalliseen tarkasteluun, jolloin tutkimuksen ilmiötä voitiin tulkita sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta.

3.4.1 Kirjallisuuskatsaus neuroystävällisestä organisaatiosta

Kirjallisuuskatsauksen analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 138–141). Aineisto analysoitiin laadullisesti ja teemattisesti. Analyysissa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta ja aiheen teoreettista viitekehystä, joiden pohjalta analyysia niin rajattiin kuin jäsenneltiin. Kirjallisuuskatsauksen aineistoa tarkasteltiin kuitenkin temaattisesti, ja analyysiyksiöiden ryhmittely perustui aineistosta esiin nousseisiin ja muodostuneisiin teemoihin. Teemat rakentuivat näin aineistolähtöisesti.

Katsaukseen valittiin artikkeleita, jotka käsittelivät neuromonimuotoisuutta organisaatioiden ja työelämän eri kontekstissa. Neuromonimuotoisuus liitettiin artikkeleissa keskeisesti organisaatioiden yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuustyöhön, johtamisen ja rekrytoinnin käytäntöihin, työn saavutettavuuteen ja sen kehittämiseen, sosiaaliseen

vastuuseen. Erityisesti tarkasteltiin artikkeleita, joissa esiteltiin käytäntöjä, strategioita tai periaatteita, joilla organisaatiot pyrkivät tukemaan neurodivergenttejä työntekijöitä sekä ottamaan tämän huomioon organisaation toimintakulttuurissa ja johtamisessa. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, miten neuromonimuotoisuus huomioiin strategisella ja johtamisen tasolla osana organisaatioiden yhdenvertaisuustyötä sekä laajempia DEI keskustelua.

Valitut artikkelit käytiin systemaattisesti läpi, ja niiden abstrakteista sekä sisällöstä tarkasteltiin, miten neuromonimuotoisuutta organisaatiokontekstissa käsitellään. Teemoittelu perustui siihen, mitä näkökulmia ja ulottuvuuksia artikkeleissa toistuvasti korostettiin, esimerkiksi rekrytoinnin, johtamisen, organisaatiokulttuurin tai DEI-strategioihin yhteydessä.

Analyysin tuloksena muodostui jäsennys keskeisistä ulottuvuuksista, joiden kautta neuroystävällisiä organisaatioita voidaan tarkastella. Nämä ulottuvuudet toimivat tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa teoreettisena viitekehyksenä ja aineiston analyysin jäsentäjinä (ks. luku 4.1.)

Koska kirjallisuuskatsaus toteutettiin laadullisesti ja fokusoidusti ilman systemaattisen katsauksen rakennetta, analyysiin valittujen artikkeleiden määrää tai alkuperäistä osumamääriä ei ole systemaattisesti dokumentoitu tai taulukoitu osana tutkimusprosessia. Aineiston valinta perustui tutkimuskysymysten ja aiheen kannalta relevanttiin sisältöön. Tutkimuksen viitekehys rakentui iteratiivisesti tutkimusprosessin aikana ja täydentyi aineiston tarkentuessa sekä analyysin syventyessä.

3.4.2 Sisältöanalyysi vastuullisuusraporteista

Dokumenttianalyysi tarjosi systemaattisen ja vertailukelpoisen tavan tarkastella, miten ja missä määrin suomalaisyritykset tunnistavat ja kuvaavat neurodivergenttien

työntekijöiden tukemista osana vastuullisuusraportointiaan tai sen viitekehystä. Dokumenttianalyysi mahdollisti organisaatioiden vastuullisuustyön tarkastelun yritysten itsensä tuottaman, virallisen ja julkisesti saatavilla olevan aineiston pohjalta. Yritysten vastuullisuusraportit edustavat yritysten omaa viestintää vastuullisuustoimista ja tavoitteista, ja noudattavat usein yhdenvertaista rakennetta ja raportointistandardeja.

Vastuullisuusraporttien dokumenttiaineistona käytettiin Orbis-tietokannasta poimittuja Suomen liikevaihdoltaan kymmenen suurinta yritystä vuonna 2024. Näiden yritysten vuoden 2023 tai 2024 vastuullisuusraportit muodostivat dokumenttiaineiston ja sisällönanalyysin primääriaineiston. Raportit luettiin systemaattisesti, ja sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti hermeneuttisen tulkintakehyksen mukaisesti (Bowen, 2009; Morgan, 2022).

Dokumenttiaineisto eli vastuullisuusraportit analysoitiin laadullisen dokumenttianalyysin keinoin, yhdistäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Analyysin tavoitteena oli tuottaa tulkinnallista ymmärrystä siitä, miten neuromonimuotoisuus ilmeni suomalaisyritysten raportoinneissa. Dokumenttianalyysi soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa tarkastellaan organisaatioiden virallisia ja julkisia tekstejä (Bowen, 2009; Morgan 2022).

Dokumenttianalyysin aineistoanalyysissa noudatettiin Morganin (2022) esittämää dokumenttianalyysin vaiheita, joka koostuu viidestä keskeisestä vaiheesta: (1) dokumenttien valinta ja aineiston rajaaminen, (2) dokumenttien lukeminen ja koodaus, (3) sisällön teemoittelu ja luokittelu, (4) tulkinta ja (5) johtopäätösten tekeminen ja raportointi.

Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin aineiston valinta eli valittiin dokumenttianalyysin aineistoksi Suomen kymmenen suurimman yrityksen vuoden 2023–2024 vastuullisuusraportit. Toisessa vaiheessa jokaisen yrityksen vastuullisuusraportit luettiin systemaattisesti läpi, ja sisällöt kirjattiin aineistolähtöisesti. Tarkastelun kohteena olivat suorat ja selkeät (eksplisiittiset) maininnat että epäsuorat viittaukset (implisiittiset), jotka liittyivät neuromonimuotoisuuteen, kuten ”neuromonimuotoisuus”, ”neurodiversity”, ”neurodivergetti”, ”autismi”, ”ADHD”.

Koska neuromonimuotoisuus ei ole vakiintunut osaksi kansainvälisiä raportointiviitekehyksiä (esim. ESG ja CSRD) eikä sitä kirjallisuuskatsauksen perusteella voida myöskään olettaa käsiteltävän erillisenä kategoriana yritysten vastuullisuusraporteissa, analyysi olisi jäänyt suppeaksi, mikäli tarkastelussa otanta olisi rajattu vain neuromonimuotoisuutta koskeviin mainintoihin. Tästä syystä dokumenttianalyysin tarkastelu ulotettiin myös laajempiin DEI-teemoihin, joiden kautta yritykset tavallisesti jäsentävät ja raportoivat monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inkluusioon liittyviä käytäntöjä. Tämä mahdollisti myös epäsuorat viitteet neuromonimuotoisuuden teemaan ja mahdollisuuden arvioida sen asemaa suhteessa muihin monimuotoisuuden teemoihin.

Kolmannessa vaiheessa kirjaukset ryhmiteltiin ylös teemoiksi. Analyysissa ei käytetty valmiiksi määrättyä teemoittelu rakennetta, vaan lähestymistapa oli aineistolähtöinen. Vastuullisuusraportit luettiin systemaattisesti läpi. Jokaisen dokumentin kohdalle kirjattiin, esiintyivätkö neurodiversiteettiin liittyvät teemat raportissa: kyllä, ei, ja jos kyllä niin millä tavalla. Teemat tarkentuivat analyysin neljännen vaiheen edetessä tulkinnan kautta. Lisäksi yrityksistä koottiin vertailutaulukko, jossa kuvattiin jokaisen yrityksen osalta, mainitaanko raportissa monimuotoisuus ja inklusiivisuus (DEI), tuodaanko esiin neuromonimuotoisuutta erikseen, ja millaisia konkreettisia mittareita käytetään yleisesti monimuotoisuuden seuraamiseen. Tämä taulukko mahdollisti aiheen systemaattisen tarkastelun ja ilmiöiden välisen vertailun. Analyysi nojasi hermeneuttiseen lähestymistapaan, jossa tekstiä tarkasteltiin suhteessa sen kontekstiin ja pyrittiin ymmärtämään ilmiötä sen omista lähtökohdista (Bowen, 2009; Morgan, 2022).

Viimeisessä viidennessä vaiheessa aineistoista muodostettiin tiivistetyt havainnot, joiden perusteella muodostettiin johtopäätökset (tulokset) ja raportointi neuromonimuotoisuuden näkyvyydestä ja sisällöllisestä painotuksesta suomalaisten yritysten vastuullisuusraporteissa.

Analyysiprosessi mahdollisti havaintojen systemaattisen vertailun yritysten välillä sekä arvioimisen, kuinka laajasti ja millä syvyydellä neuromonimuotoisuutta oli otettu ja

käsitelty osana vastuullisuusraportointia. Tulkinnassa huomioitiin myös viittaukset esimerkiksi GRI-standardeihin, YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin sekä kansallisiin tasaarvotavoitteisiin sekä muihin raportteihin ja sitoumuksiin, jotka kehystivät raporttien sisältöjä.

3.4.3 Teemallinen analyysi yritysjohdon haastatteluista

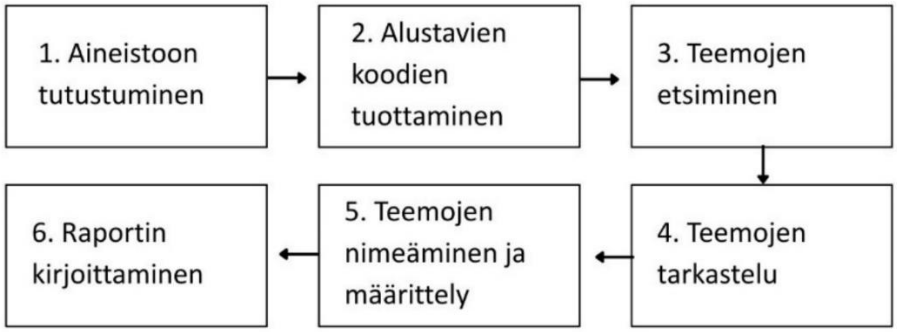
Teemahaastattelut tarjosivat syvällisen ja kokemuksellisen näkökulman ymmärtää miten suomalainen yritysjohto ymmärtää ja toteuttaa neuroystävällisen organisaation ulottuvuuksien periaatteita käytännössä. Haastattelut mahdollistivat johtajien omien kokemusten, havaintojen ja tulkintojen esiin tuomisen organisaation konkreettisista toimenpiteistä, päätöksenteosta ja johtamiskäytännöistä. Menetelmä soveltui erityisen hyvin neuromonimuotoisuuden ilmiön ja neuroystävällisen organisaation tukikäytäntöjen tarkasteluun, sillä neuroystävällisyys ja monimuotoisuutta tukeva johtaminen ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja perustuvat yksilöllisiin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Tutkielman teemahaastattelujen analyysimenetelmäksi valittiin teemallinen analyysi, jonka avulla voidaan tunnistaa, analysoida ja tulkita aineistosta nousevia merkityksellisiä kokonaisuuksia eli teemoja. Temaattinen analyysi soveltuu monitahoisten ja kokemuksellisten ilmiöiden tarkasteluun ja se tarjoaa joustavan tavan jäsentää haastatteluaineistoa ja tuottaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen perusteella, miten haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan ja näkemyksiään (Braun & Clarke, 2006).

Haastatteluaineiston teemallinen analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti (deduktiivisesti) hyödyntäen kirjallisuuskatsauksen tuloksena muodostunutta käsitteellistä viitekehystä neuroystävällisen organisaation keskeisistä ulottuvuuksista. Nämä viisi ulottuvuutta toimivat analyysin lähtökohtina ja jäsensivät haastatteluaineiston tulkintaa yhdessä organisaation tuen teorian näkökulman kanssa. Teemahaastattelun kysymykset ja analyysin rakenteet pohjautuivat siten näihin teoreettisiin osa-alueisiin, joiden kautta tarkasteltiin

yritysjohdon käsityksiä ja kokemuksia. Analyysi toteutettiin semanttisella tasolla, keskittyen siihen, mitä konkreettista haastateltavat toivat esiin oman organisaationsa toiminnasta, käytännöistä, asenteista ja johtamiskulttuuristaan.

Teemahaastattelun aineiston teemallinen analyysi toteutettiin Braunin ja Clarken (2006) esittelemien kuuden prosessivaiheen mukaisesti, joiden avulla analyysi eteni systemaattisesti aineistoon tutustumisesta raportointiin. Seuraavassa kuviossa 1 kuvataan, miten kukin teema-analyysin vaihe (aineistoon tutustuminen, alustavien koodien tuottaminen, teemojen etsiminen, teemojen tarkastelu, teemojen nimeäminen ja määrittely sekä raportin kirjoittaminen) toteutettiin tämän tutkimuksen analyysiprosessissa. Analyysin eteneminen on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Teema-analyysin eteneminen tutkimuksessa (mukaillen Braun & Clarke, 2006).

Kuvio havainnollistaa teemallisen analyysin etenemisen vaiheittain tässä tutkimuksessa mukaillen Braun & Clarken (2006) esittämää mallia.

Aineiston analyysiprosessi alkoi haastatteluaineistoon tutustumisella eli haastattelutallenteiden läpi katsomisella, jonka aikana kirjattiin ylös keskeisiä havaintoja ja muistiinpanoja sekä keskeisiä esiin nousseita havaintoja ulottuvuuksien teemoista. Tämän jälkeen haastatteluista saatu kirjallinen aineisto litteroitiin ja anonymisoitiin. Tämä ensimmäinen vaihe loi perustan aineiston koodaukselle ja teemojen tunnistamiselle.
Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistettiin kokemuksia ja näkemyksiä, jotka vahvistivat ja liittyivät keskeisesti teoriakatsauksesta esiin nousseisiin ulottuvuuksiin.

Erityisen vahvasti esiin nousi neuromonimuotoisuuteen liitetty stigma sekä ymmärryksen ja mukautusten puutteellisuus. Yksilötasolla yritysjohdon edustajat kuvasivat empaattista suhtautumistaan ja halukkuutta huomioida yksilöllisiä tarpeita, mutta samalla he toivat esiin yleisesti organisaatioiden konservatiiviset toimintatavat, jossa liiketoiminnalliset realiteetit ja tehokkuusnäkökulmat saattoivat rahoittaa mukautusten tekemistä.

Havaintoja tarkasteltiin lisäksi organisaation tuen teorian (Eisenberger ja muut, 1986) näkökulmasta, joka tarkoitti käytännössä sitä, että aineisto jäsennettiin kahdelle tasolla: yksilötasolla analyysi keskittyi siihen, miten organisaatiot tukevat työntekijää mukauttamisen ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen kautta. Organisaatiotasolla puolestaan tarkasteltiin rakenteellisia ja organisaatiokulttuurisia käytäntöjä, jotka edistävät monimuotoisuuden, psykologisen turvallisuuden ja inklusiivisen johtamisen vahvistumista. Analyysin jäsentely kahdelle tasolla mahdollisti, että neuroystävällisen organisaation piirteitä voitiin tulkita sekä yksilöä tukevina että koko työyhteisön monimuotoisuutta edistävinä ilmentyminä.

Analyysiprosessin toisessa vaiheessa tuotetaan alustavia koodeja Braun ja Clarken (2006) kuvaaman vaihemallin mukaisesti. Tässä vaiheessa haastatteluaineistosta tunnistettiin merkityksellisiä ajatuksia ja kuvauksia, jotka liittyivät neuroystävällisen organisaation käytäntöihin ja periaatteisiin. Koodaus toteutettiin teoriaohjaavasti, hyödyntäen kirjallisuuskatsauksesta muodostettuja neuroystävällisen organisaation ulottuvuuksia: (1) tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen, (2) inklusiivinen johtaminen, (3) rekrytointi ja työsuhteen elinkaari, (4) työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus sekä (5) avoimuus ja psykologinen turvallisuus. Kaikki vastaukset koodattiin numeroin ulottuvuuksien pääteemojen mukaisesti.

Tämän ulottuvuuksien koodauksien lisäksi aineisto jäsennettiin organisaation tuen teorian näkökulmasta kahdelle tasolle: a) yksilötasolla tarkasteltiin organisaation tarjoamaa tukea ja mukautuksia, jotka mahdollistavat työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisen ja osallisuuden. b) Organisaatiotasolla puolestaan analysoitiin rakenteellisia ja

kulttuurisia käytäntöjä, jotka tukevat monimuotoisuutta, avoimuutta ja psykologista turvallisuutta koko työyhteisön tasolla. Tämä jaottelu mahdollisti aineiston monitasoisen tulkinnan sekä yksilön kokemusten, että organisaation toimintatapojen näkökulmasta.

Analyysiprosessin kolmas vaihe, teemojen etsiminen, toteutetaan Braun ja Clarken (2006) kuvaaman vaihemallin mukaisesti. Tässä vaiheessa koodausvaiheen tuloksena syntyneitä samansisältöisiä ja toisiaan täydentäviä koodeja yhdistettiin kokonaisuuksiksi eli teemoiksi. Tässä vaiheessa analyysiprosessi siirtyi yksittäisten havaintojen tunnistamisesta kohti merkityksellisten ilmiöiden muodostumista.

Analyysin neljäs vaihe, teemojen tarkastelu, toteutetaan Braun ja Clarken (2006) kuvaaman vaihemallin mukaisesti. Tässä vaiheessa analyysi syvennetään organisaation tuen teorian näkökulmaan, jossa teemoja arvioidaan sen perusteella, ilmentävätkö ne tukea (a) yksilö- vai (b) organisaatiotasolla. Näin varmistetaan, että teemat heijastavat aineistosta nousevia merkityksiä ja teoreettisia käsitteitä johdonmukaisesti (Eisenberger ym., 1986; Braun & Clarke, 2006).

Analyysin viidennessä vaiheessa teemat viimeistellään ja määritellään suhteessa tutkimuskysymyksiin ja aineistosta nouseviin kuvauksiin Braun ja Clarken (2006) mallin mukaisesti. Analyysi vahvistaa, että haastatteluista tunnistetut ilmiöt vastaavat kirjallisuuskatsauksessa muodostettuja neuroystävällisen organisaation ulottuvuuksia, eikä uusia teemoja tarvita. Aineistosta nousevat havainnot täydentävät olemassa olevia teemoja, jolloin teoreettinen ja empiirinen näkökulma muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Analyysin kuudes vaihe, raportointi, toteutetaan Braun ja Clarken (2006) kuvaaman vaihemallin mukaisesti. Tässä vaiheessa analyysin tulokset kirjoitetaan auki tutkielman tuloslukuun (ks. luku 5.1 *Organisaatioiden sisäinen tuki neuromonimuotoisuuden edistämisessä*), jossa teemat esitetään teoreettiseen viitekehykseen kytkeytyen ja havainnollistetaan aineistolainauksin.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkielman luotettavuuteen liittyi laadulliselle tutkimukselle ominaisia haasteita, jotka liittyivät tutkielman uskottavuuteen, läpinäkyvyyteen ja sen tulosten hyödynnettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen luottavuutta voidaan lähestyä eri keinoin eri tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkittavan aiheen tulkinnallisuus, aineiston monipuolisuus sekä minun tutkijani reflektiivisuus ja läpinäkyvyys tutkimusprosessissa sekä tutkielman tulosten siirrettävyys ja hyödynnettävyys ilmiön tutkimusaukkoon tai jatkotutkimukseen liittyen olivat ne keskeiset tutkielman luotettavuuteen liittyvät tekijät.

Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti tutkijan oma aktiivinen rooli osana tiedonmuodostumista sekä ennakkokäsitykset ja kokemukset vaikuttavat siihen, miten ilmiötä ja aihetta tarkastellaan ja tulkitaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165–166). Yksi tämän tutkielman keskeinen haaste liittyi myös aiheen moniulotteisuuteen ja kontekstin sidonnaisuuteen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 166–168) mukaan triangulaation käyttö on yksi merkittävimmistä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistavista tekijöistä. Tätä periaatetta noudattaen tutkielmassa hyödynnetään metodologista triangulaatiota. Monimenetelmällinen lähestymistapa lisää tutkielman luotettavuutta, sillä se mahdollistaa tutkimusilmiön tarkastelun useista näkökulmista ja eri tasoilla.

Pattonin (1999) ja Flickin (2019) mukaan metodologinen triangulaatio ei ainoastaan lisää tutkimuksen luotettavuutta, vaan myös rikastuttaa ilmiön ymmärtämistä tarjoamalla eri näkökulmia ja mahdollistamalla aineistojen välisen dialogin. Triangulaation käyttö lisäsi tutkielman luotettavuutta erityisesti sen vuoksi, että ilmiötä voitiin tarkastella useista eri näkökulmista käsin, ja aineistojen avulla suhteuttaen havaintoja toisiinsa ja ympäröivään tutkimuskontekstiin. Pattonin (1999) mukaan juuri erilaisuuksien ja mahdollisten ristiriitojen esiintuominen voi vahvistaa laadullisessa tutkimuksessa tutkielman uskottavuutta, antaen ja tuoden ilmiöstä esiin monipuolisemman kuvan. Tutkielmassa menetelmien yhdistäminen mahdollisti monipuolisen analyysin, jossa neuromonimuotoisuus hahmottui

paitsi yritysjohdon yksilöllisinä kokemuksina ja organisaatioiden viestinnässä näkyvinä käytäntöinä, myös ilmiönä, jota jäsennettiin ja tutkittiin teoreettisesti eli millaisin käsittein ja teoreettisin välinein tätä ymmärretään.

Lisäksi tutkielman luotettavuutta vahvisti aineistonkeruun ja analyysien systemaattisuus sekä tutkimusprosessin vaiheittainen kehittyminen ja menetelmien tarkoituksenmukainen valinta. Tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä lisäsi se, että aineistonkeruun ja analyysin eri vaiheet dokumentoitiin huolellisesti tutkimuksen edetessä. Teemahaastattelu laadittiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta tunnistettujen ulottuvuuksien mukaan, ja haastattelutilanteet äänitettiin sekä litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti analyysia varten. Litteroinnin yhteydessä poistettiin kaikki tunnistettavat henkilö- ja yritystiedot sekä toimialakohtaiset viittaukset. Anonymisoitua aineistoa säilytettiin salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkielman analyysimenetelmänä käytetty teoriaohjaava sisällönanalyysi eteni vaiheittain: ensin avoimena koodauksena ja sen jälkeen kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettuihin teemoihin peilaten. Tämä lähestymistapa mahdollisti ilmiön jäsentämisen systemaattisesti ja teoreettisesti perustellulla tavalla.

Tutkielman luotettavuutta vahvisti minun tutkielman tekijän jatkuva reflektiivinen työskentely: tunnistin oman roolini sekä aineiston kerääjänä, että sen tulkitsijana sekä pyrkimällä tuomaan tämän vaikutuksen selkeästi näkyviin tutkimusprosessissa -ja tuloksissa. Tutkielman luotettavuutta lisäsi myös, että tutkielmassa tekemäni tulkinnat tehtiin sidoksissa aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen ja pyrin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä useista eri näkökulmista. Keskeistä oli myös tunnistaa omat ennakkooletukseni aiheesta ja etteivät nämä pyrkineet ohjaamaan omaa tulkintaani tai tuomaan ennalta liikaa johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen kuuluu olennaisesti tutkimuksen eettisyys. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2020) ihmistieteellisen tutkimuksen eettisiä ohjeita sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 150–151) esittämiä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudatettiin myös tässä tutkielmassa. Eettisyys

huomioitiin tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa aina aineistonkeruusta analyysiin ja raportointiin.

Erityistä huomioita eettisyyden osalta kiinnitettiin tutkielman haastateltavien vapaaehtoisuuteen, suostumukseen, anonymiteetin turvaamiseen ja aineiston huolelliseen käsittelyyn (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150). Kultakin haastateltavalta pyydettiin tietoinen suostumus ennen osallistumista haastattelututkimukseen. Ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä jokaiselle haastatteluun kutsutulle yritysjohdon henkilölle esitettiin selkeä ja ymmärrettävä kuvaus Pro gradu -tutkielman tavoitteista, aineiston käsittelystä, anonymiteetin varmistamisesta, oikeuksista ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tutkielman aineistonkeruulle laadittiin asianmukainen ja Vaasan yliopiston suositusten mukainen tietosuojailmoitus, joka oli mukana ensimmäisessä yhteydenottoviestissä sekä haastattelututkimukselle laadittu suostumuslomake. Antaessaan suostumuksen osallistua haastattelututkimukseen henkilöt saivat vielä etukäteen nähtäville haastattelukysymykset. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun.

Tutkielman kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien antamalla suostumuksella. Tallenteita säilytettiin salasanalla suojatulla tietokoneella. Haastatteluaineiston litterointivaiheessa poistettiin kaikki tunnistettavat tiedot, ettei yksittäistä henkilöä tai heidän edustamiaan organisaatioita tai edes toimialoja ei voida tunnistaa valmiista tutkielmasta edes välillisesti.

Tutkielman aihe käsitteli osittain sensitiivisiä teemoja, kuten yritysten monimuotoisuus- ja inkluusiokäytäntöjä ja yritysjohdon henkilökohtaisia näkemyksiä, jolloin minä tutkijana kannoin vastuuta luoda haastateltaville haastattelutilanteessa turvallinen, kunnioittava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkijana pyrin kunnioittamaan tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä sekä pyrin mahdollisimman tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Tutkijana tunnistin osittaiset haasteet pysyä neutraalina ja kunnioittaa haastateltavien näkemyksiä, silloin kun ne ilmensivät erityisen suvaitsemattomia tai vähätteleviä näkökulmia tutkimuksen kohteena olevaa neuromonimuotoisuutta kohtaan tai heijastivat

organisaatiokäytäntöjä, jotka näyttäytyivät syrjivinä esimerkiksi monimuotoisuuden ja inkluusion näkökulmasta. Tällaisissa tilanteissa tiedostin omat arvoni ja haasteet tutkijalle tärkeän neutraalin otteen säilyttämisessä, mutta pyrin tietoisesti ylläpitämään tutkimuksellista avoimuutta ja kunnioittamaan haastateltavien näkökulmien merkitystä osana tutkimusaineistoa.

Haastattelututkimukseen osallistujat eivät olleet haavoittuvassa asemassa, eikä tutkimuksessa käsitelty heidän henkilökohtaisia terveystietojaan. Tästä syystä tutkielmalle ei tehty TENKin (2020) ohjeistuksen mukaisesti erillistä eettistä ennakkoarviointia, sillä sen ei katsottu kuuluvan arviointivaatimuksen piiriin.

4 Tutkielman tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeiset tutkimushavainnot, jotka on jäsennelty päätutkimuskysymyksen ja sitä tarkentavien alakysymysten mukaisesti. Tulokset on jäsennelty kolmen pääkohdan alle, jotka kokoavat yhteen kunkin aineiston analyysin keskeiset havainnot ja teemat.

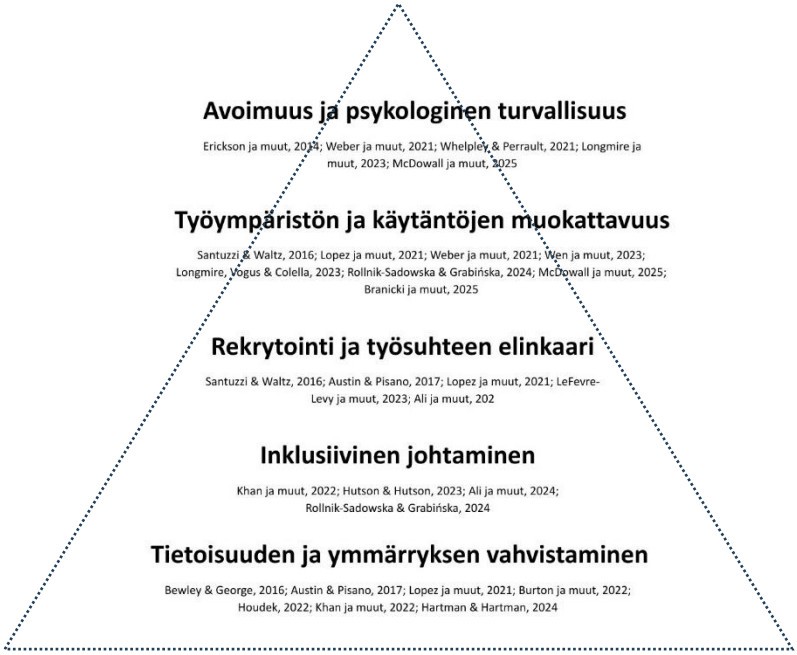
Ensimmäisessä osassa (4.1) kuvataan kirjallisuuskatsauksen ja sen pohjalta rakennetun teoreettisen viitekehyksen tulokset, joiden avulla hahmotetaan neuroystävällisen organisaation keskeiset ulottuvuudet ja vastataan tarkentavaan tutkimuskysymykseen mitkä ovat keskeisiä neuromonimuotoisuuden tukemissa organisaatiossa.

Toisessa osassa (4.2) analysoidaan vastuullisuusraportteja ja tarkastellaan, miten suuryritykset kuvaavat neuromonimuotoisuutta osana vastuullisuustyötään. Kolmannessa osassa (4.3) esitetään yritysjohdon teemahaastattelujen tulokset, joissa syvennytään organisaatioiden käytännön ratkaisuihin ja johtamisen tapoihin neuromonimuotoisuuden tukemiseksi.

4.1 Mitkä asiat ovat keskeisiä neuromonimuotoisuuden tukemisessa organisaatiossa

Kirjallisuuskatsauksen ja sen pohjalta rakennetun teoreettisen viitekehyksen tuloksena tunnistettiin viisi keskeistä ulottuvuutta, joiden kautta neuromonimuotoisuuden huomioimista organisaatioissa voidaan tarkastella: tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen, inklusiivinen johtaminen, rekrytointi ja työsuhteen elinkaari, työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus sekä avoimuus ja psykologinen turvallisuus. Nämä ulottuvuudet muodostavat kokonaisuuden, jossa kukin osa-alue rakentaa edellytyksiä seuraavalle ulottuvuudella ja yhdessä ne kuvaavat neuroystävällisen organisaation kehittymistä. Kuten kuviossa 2 on esitetty, tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen muodostaa kehikon perustan, jolle muut ulottuvuudet rakentuvat kohti avoimuutta ja psykologista

turvallisuutta. Kuviossa on esitetty, miten nämä ulottuvuudet sijoittuvat toisiaan täydentävinä ja toisiinsa limittyvinä tasoina, jotka yhdessä muodostavat perustan organisaation rakenteelliselle ja kulttuuriselle kyvylle tukea neuromonimuotoisuutta.



Kuvio 2. Neuroystävällisen organisaation rakentumisen viisi toisiaan täydentävää ulottuvuutta.

Tutkielman keskeisenä tutkimushavaintona nousi esiin neuroystävällisen organisaation käsite, jota voitiin käyttää jäsentämään organisaation rakenteellisia ja kulttuurisia keinoja tukea neuromonimuotoisuutta. Neuroystävällisellä organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työyhteisöä, jonka rakenteet, toimintatavat ja johtamiskulttuuri mahdollistavat erilaiset ja inklusiiviset tavat ajatella, oppia ja työskennellä. Se tunnistaa neurobiologisen monimuotoisuuden osana monimuotoisuuden viitekehystä, henkilöstön erilaisuutta ja pyrkii luomaan olosuhteet, joissa neurodivergentit työntekijät voivat toimia tasavertaisesti ja hyödyntämällä vahvuuksiaan. Neuroystävällisyys ei siten viittaa yksittäisiin mukautuksiin, vaan laajempaan organisaatiotason sitoutumiseen yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin ja psykologisesti turvalliseen työympäristöön.

Nämä ulottuvuudet toimivat tutkimuksen tulosten analyysin jäsentäjinä, ja niiden kautta tarkasteltiin sekä teemahaastattelu- että dokumenttiaineistoa (ks. luku 4.2 ja 4.3).

Ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne limittyvät ja täydentävät toisiaan muodostaen kokonaisvaltaisen ymmärryksen neuroystävällisestä organisaatiosta. Käytännössä ne rakentuvat toisiaan seuraavina ja osin päällekkäisinä kerroksina: tietoisuuden vahvistaminen luo perustan, jota johtaminen voi tukea, minkä jälkeen rekrytointi, työympäristö ja urapolut voidaan muokata neuroystävällisiksi. Näiden edellytysten varaan rakentuu avoimuus ja psykologinen turvallisuus, joita voidaan pitää neuroystävällisen organisaation kehittämisen päätepisteenä.

Kukin ulottuvuus esitetään tuloksissa kahdella toisiaan täydentävällä tasolla: (a) yksilötaso, jossa tarkastelleen neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksia ja vaikutuksia arkeen sekä (b) organisaatiotaso, jossa kuvataan rakenteet, käytännöt ja johtamisen keinot. Lisäksi nämä tutkimushavainnot kytketään organisaation tuen teoriaan (POS), joka tarjoaa linssin tarkastella sitä, millaisia signaaleja organisaation käytännöt lähettävät työntekijälle tuesta, arvostuksesta ja yhdenvertaisuudesta (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis ja muut, 2017).

Tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen liittyy signaalien lähettämiseen, johtaminen ja kulttuuri niiden välittymiseen ja tulkintaan arjessa, ja rakenteet sekä käytännöt niiden vakiinnuttamiseen osaksi organisaation pysyvää toimintaa.

4.1.1 Tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen

Ensimmäinen neuroystävällisen organisaation rakentumisen ulottuvuus liittyy tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistamiseen. Tällä tarkoitetaan, että organisaatio tunnistaa neuromonimuotoisuuden osaksi laajempaa monimuotoisuuden kenttää ja lisää aktiivisesti tietoa aiheesta työntekijöille, esihenkilöille ja johdolle. Tutkimusten perusteella juuri tiedon puute sekä väärät olettamukset ja käsitykset muodostavat keskeisiä esteitä rekrytoinnille, työssä pysymiselle ja neurodivergenttien työntekijöiden hyvinvoinnille. Tietoisuuden vahvistaminen on keskeinen edellytys muiden neuromonimuotoisuuden tukimuotojen ja neuroystävällisen organisaation toimivuudelle.

Suurin este tämän ulottuvuuden toteutumiselle on stigma, joka ympäröi vahvasti neuromonimuotoisuutta ja neurodivergenttejä työntekijöitä. Stigma näkyy esimerkiksi väärinä oletuksina, epäluuloina ja stereotypioina, jotka kaventavat mahdollisuuksia tulla hyväksytyksi ja estävät organisaatioita tunnistamasta neurodivergenttien potentiaalia (Bewley & George, 2016). Vastaavasti kielteiset asenteet ja puutteellinen ymmärrys työyhteisössä vaikeuttavat neurodivergenttien työllistymistä ja työssä pysymistä (Lopez ja muut, 2021). Tietoisuuden puute selittää myös, miksi neuromonimuotoisuutta ei usein nähdä strategisena voimavarana, vaikka sillä voisi olla merkittävää potentiaalia esimerkiksi innovaatioiden ja kilpailukyvyn lähteenä (Houdek, 2022). Tutkimus osoittaa, että tietoisuuden lisääminen ei yksin riitä: ilman stigman aktiivista purkamista toimenpiteet jäävät helposti pintapuolisiksi (Bewley & George, 2016).

Yksilötasolla tietoisuuden vahvistuminen näkyy suoraan neurodivergenttien työntekijöiden kokemuksissa. Tutkimukset osoittavat, että kun neuromonimuotoisuudesta puhutaan avoimesti ja tietoa jaetaan työyhteisöissä, neurodivergentit kokevat vähemmän stigmaa ja enemmän hyväksyntää. Tämä heijastuu arkeen vähentyneenä stressinä, vahvistuneena psykologisena turvallisuutena sekä madaltuneena kynnyksenä tuoda esiin omia tarpeita, mikä puolestaan vähentää psyykkistä kuormitusta ja epävarmuutta (Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022).

Organisaatiotasolla tietoisuuden vahvistaminen voidaan kytkeä koulutuksiin, sisäiseen viestintään ja DEI-strategioihin siten, ettei vastuu jää yksittäisille esihenkilöille, vaan siitä muodostuu koko organisaatiota ohjaava kulttuurinen käytäntö (Houdek, 2022; Hartman & Hartman, 2024). Tietoisuuden lisääminen tukee neurodivergenttien hyvinvointia ja potentiaalin hyödyntämistä sekä purkaa ennakkoluuloja organisaatiossa. Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, joissa tietoisuutta neuromonimuotoisuudesta vahvistetaan systemaattisesti, onnistuvat paremmin vähentämään ennakkoluuloja ja vahvistamaan hyväksyvää ilmapiiriä. Burton ja kollegat (2022) painottavat, että neurodivergenttien omien kokemusten kuuleminen on ratkaisevaa: pelkkä organisaatiotason koulutus ei riitä, vaan tarvitaan myös aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa heidän kokemuksistaan.

Lisäksi Hartman ja Hartman (2024) korostavat, että tietoisuuden lisääminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan jatkuva prosessi, joka edellyttää johdon sitoutumista ja tutkimusperusteisia käytäntöjä. Houdekin (2022) mukaan juuri tietoisuuden puute selittää, miksi neuromonimuotoisuus jää usein hyödyntämättömäksi voimavaraksi. Näin ollen tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen ei ole vain symbolista viestintää, vaan sillä on konkreettisia vaikutuksia organisaation kulttuuriin ja toimintaan. Systemaattisen koulutuksen, ohjeistusten ja avoimen keskustelun avulla voidaan vähentää stigmaa ja luoda käytäntöjä, jotka tukevat neurodivergenttien työntekijöiden hyvinvointia ja potentiaalin hyödyntämistä. Samalla tämä vahvistaa koko työyhteisön yhdenvertaisuutta ja auttaa organisaatiota näkemään monimuotoisuuden strategisena voimavarana. Näin tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen voidaan nähdä strategisena investointina, joka vähentää yksilötason kuormitusta ja mahdollistaa neurodivergenttien osaamisen ja luovuuden hyödyntämisen koko organisaation eduksi.

Organisaation tuen teorian näkökulmasta tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen on erityisen merkittävää, sillä se toimii työntekijälle selkeänä signaalina siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa ja tukee heitä (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tutkimusten perusteella johdonmukaisuus ja ennakoitavuus ovat keskisiä tekijöitä tuen kokemuksen muodostumisessa (Kurtessis ja muut, 2017). Neurodivergenttien työntekijöiden kohdalla nämä tekijät voivat korostua, sillä tutkimukset viittaavat neurodivergenttien olevan herkkiä havaitsemaan ristiriitoja organisaation viestinnän ja käytännön toimien välillä (Austin & Pisano, 2017). Jos organisaatioin tietoisuutta lisätään irrallisina kampanjoina tai satunnaisina koulutuksina, viesti yksilölle voi jäädä epäselväksi, ja organisaation osoittama ymmärrys ja tuki epäjohdonmukaisena. Sen sijaan, kun tietoisuuden vahvistaminen kytketään organisaatiotasolla pysyviin rakenteisiin kuten DEI-strategioihin, jatkuvaan koulutukseen ja tietoisuuden lisäämiseen sekä johdon sitoutumisena viestintään se luo rakenteellisen perustan, joka vahvistaa luottamusta ja sitoutumista organisaatioon (Kurtessis ja muut, 2017). Tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistaminen ei ainoastaan muokkaa työyhteisön asenteita vaan rakentaa myös pitkäjänteistä kokemusta organisaation tuesta.

4.1.2 Inklusiivinen johtaminen

Inklusiivinen johtaminen voidaan nähdä luontaisena jatkumona tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistamiselle neuroystävällisen organisaation rakentumisessa. Kun organisaatio ensin tunnistaa neuromonimuotoisuuden osaksi monimuotoisuuden kenttää ja pyrkii lisäämään organisaation tietoisuutta ja ymmärrystä joka tasolla, seuraava vaihe on johtajuus, joka muuttaa tämän tietoisuuden ja ymmärryksen käytännöiksi ja organisaation rakenteiksi. Inklusiivisella johtamisella tarkoitetaan johtajuutta, joka tunnistaa työntekijöiden erilaiset tarpeet, mahdollistaa moninaiset työskentelytavat ja tukee mm. neurodivergenttien työntekijöiden osallisuutta organisaatiossa. Johtajuuden rooli ei rajoitu pelkästään sääntöjen noudattamiseen, vaan sen avulla voidaan rakentaa organisaatiokulttuuria sellaiseksi, jossa monimuotoisuus nähdään voimavarana ja jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallisuuteen omista lähtökohdistaan käsin (Khan ja muut, 2022; Hutson & Hutson, 2023).

Yksilön kokemus johtamisen inklusiivisuudesta voi olla ratkaiseva tekijä, koetaanko työpaikka tukevana vai syrjivänä ympäristönä. Yksilötasolla neurodivergenteille työntekijöille inklusiivinen johtaminen näyttäytyy juuri arjen konkreettisina kokemuksina: esihenkilön joustavuutena työjärjestelyissä, ymmärtävänä vuorovaikutuksena ja tukena omien vahvuuksien hyödyntämisessä. Inklusiivinen johtaminen vähentää neurodivergentin työntekijän kuormitusta, vahvistaa psykologista turvallisuuta ja lisää tunnetta, että oma panos on arvokas (Khan ja muut, 2022; Hutson & Hutson, 2023).

Tutkimukset vahvistavat, että inklusiivinen johtaminen ei ole tai perustu yksittäisiin organisaation toimiin, vaan se on kulttuurinen ja rakenteellinen kokonaisuus, jolla on vaikutusta sekä yksilöiden kokemuksiin että organisaation toimintaan. Hutson ja Hutson (2023) esittävät, että inklusiivinen johtaminen rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa monimuotoisuus tunnistetaan ja sitä arvostetaan sekä, että se näkyy aktiivisesti arjen vuorovaikutuksessa ja konkreettisina tekoina. Tutkimusten mukaan inklusiivisen johtamisen

tekojen voidaan nähdä ratkaisevasti vähentävän neurodivergenttien työntekijöiden kuormitusta.

Ali ja kollegoiden (2024) mukaan johtaminen ei voi jäädä myöskään vain esihenkilöiden yksittäisiksi ratkaisuiksi, vaan sen on oltava osa organisaation strategisia rakenteita. Käytännössä tällä tarkoittaa sitä, että johtaminen kytketään suoraan organisaation DEI-tavoitteisiin ja urakehityksen käytäntöihin. Jos tätä yhteyttä ei rakenneta, neurodivergenttien työntekijöiden potentiaali jää helposti hyödyntämättä, vaikka yksittäinen esihenkilö olisikin tukeva. Sen sijaan, kun organisaatiolla on selkeät ohjelmat, kuten mentorointi, koulutusmahdollisuudet ja etenemispolut, neurodivergenttien työntekijöiden osaaminen voi tulla näkyviin ja heillä on yhdenvertainen mahdollisuus edetä urallaan. Tämä laajentaa näkökulmaa siitä, että inklusiivinen johtaminen ei ainoastaan tule tukea nykyhetkeä, vaan sen tehtävänä on luoda myös näkyviä reittejä työntekijöiden etenemiselle ja osallisuudelle. Johtamisen rakenteellisen näkökulman tukemisten merkityksellisyyttä tukevat myös Rollnik-Sadowska ja Grabińska (2024) tutkimus, joka osoittaa, että vasta systemaattisesti rakenteisiin sidottu johtaminen tekee neurodivergenttien tarpeet näkyviksi ja tukee yhdenvertaisia mahdollisuuksia. Jos johtaminen jää satunnaisten käytäntöjen tai yksittäisten esihenkilöiden varaan, vaikutus jää hauraaksi eikä muuta organisaatiokulttuuria pysyvästi.

Yhdessä nämä tutkimukset osoittavat, että neuroystävällisen organisaation näkökulmasta inklusiivinen johtaminen toimii kahdella tasolla: arjen johtamisen vuorovaikutuksen kautta se vahvistaa neurodivergenttien yksilöiden kokemuksia, ja rakenteiden tasolla se viestii organisaation pitkäjänteisestä sitoutumisesta neuromonimuotoisuuden tukemiseen. Organisaatiotasolta tarkasteltuna inklusiivinen johtaminen, joka mahdollistaa erilaiset työskentelytavat ja tukee mm. neurodivergenttejä työntekijöitä, tarkoittaa organisaatiotasolla sellaisten rakenteiden ja käytäntöjen rakentumista, jotka tukevat monimuotoisuutta ja liittävät sen osaksi strategisia tavoitteita. Johtaminen on keskeinen mekanismi, jonka kautta työntekijät muodostavat käsityksen siitä, missä määrin organisaatio arvostaa heitä ja välittä heidän hyvinvoinnistaan.

Organisaation tuen teorian (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017) näkökulmasta inklusiivinen johtaminen toimii signaalien välittäjänä työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa. Sen voidaan tulkita rakenteelliseksi signaaliksi organisaation arvoista ja sosiaalisesta vastuullisuudesta. Työntekijät eivät muodosta käsitystään organisaation tuesta suoraan, vaan johtamisen ja esihenkilöiden kautta. Signaalit eivät näin heijastu yksittäisen esihenkilön toiminnan kautta vaan miten järjestelmällisesti organisaatio tukee neurodivergenttejä. Neurodivergenteille työntekijöille esihenkilön tarjoama joustavuus, kuunteleva asenne ja aktiivinen tuki muodostavat siten merkityksellisiä signaaleja, kuinka johdonmukaisesti ja aidosti organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan. Sen sijaan ristiriitaiset signaalit, esimerkiksi silloin, kun yksittäinen esihenkilö toimii inklusiivisesti, mutta organisaation prosessit eivät tue sitä, voi heikentää luottamusta ja viestiä aidosta tuesta (Kurtessis ja muut, 2017). Inklusiivinen johtaminen toimii neuroystävällisen organisaation ytimessä: se yhdistää yksilön kokemuksen ja organisaation rakenteet toisiinsa ja tekee näkyväksi sen, että organisaation tuki ei perustu yksittäisiin tekoihin, vaan rakenteelliseen ja kulttuuriseen sitoutumiseen yhdenvertaisuuteen.

4.1.3 Rekrytointi ja työsuhteen elinkaari

Rekrytointi ja työsuhteen elinkaari muodostavat seuraavan keskeisen ulottuvuuden neuroystävällisen organisaation rakentumisessa. Kun tietoisuutta ja ymmärrystä on vahvistettu, ja inklusiivinen johtaminen luo pohjan hyväksyvälle kulttuurille, konkretisoituvat nämä arvot käytännön prosesseissa: miten työntekijöitä rekrytoidaan, perehdytetään ja tuetaan heidän urapolullaan. Rekrytointi ei ole ainoastaan työntekijän valintaa, vaan myös ensimmäinen signaali organisaation arvoista, työnantajamielikuvasta ja siitä, kuinka avoimena ja saavutettavana organisaatio näyttäytyy potentiaalisille hakijoille. Organisaation tuen teorian näkökulmasta (Eisenberger ja muut, 1986) tämä vaihe toimii samalla ensimmäisenä viestintä työnhakijalle siitä, missä määrin organisaatio arvostaa monimuotoisuutta ja on valmis tukemaan työntekijöidensä tarpeita. Samalla rekrytointikäytännöt osoittautuvat ratkaisevaksi vaiheeksi, jossa neurodivergenttien

työntekijöiden työllistymistä joko tuetaan tai estetään: jos prosessit rakentuvat perinteisten normien ja asenteiden varaan, ne voivat syrjäyttää neurodivergenttejä hakijoita ja estää heidän potentiaalinsa pääsyn näkyviin.

On myös huomionarvoista, että rekrytointivaihe toimii aina kaksisuuntaisena arviointiprosessina: organisaatio arvioi hakijan soveltuvuutta, mutta yhtä lailla hakija muodostaa varhaisen vaiheen käsityksen organisaatiosta ja sen arvoista. Jos rekrytointikäytännöt ovat jäykkiä, standardisoituja, epäinklusiivisia tai esiin nousee negatiivisia asenteita neuromonimuotoisuutta kohtaan, voi neurodivergentti työnhakija jo vaiheessa päätellä, ettei organisaatio ole arvoiltaan neuroystävällinen, joka voi asettaa haasteita työssä jaksamiselle ja pysymiselle (Lopez ja muut, 2021). Tämä voi johtaa siihen, että potentiaaliset osaajat jättäytyvät prosessista pois tai eivät hakeudu organisaatioon lainkaan.

Santuzzin ja Waltzin (2016) tutkimusten mukaan neurodivergenttien työnhakijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta rekrytointi on usein näin ratkaiseva portti työelämään ja organisaatioon, mutta myös kriittisin kohta, jossa syrjivät käytännöt tai jäykät rakenteet voivat sulkea mahdollisuudet. Neurodivergentit kokevat usein, että heidän vahvuuksiaan ei huomioida rekrytoinnissa, ja että heitä arvioidaan liiaksi normatiivisten kriteerien perusteella. Tutkimusten mukaan perinteiset rekrytointikäytännöt syrjivät usein neurodivergenttejä hakijoita: organisaatiot painottavat usein standardoituja ja vakiintuneita organisaation mallin mukaisia rekrytointikäytäntöjä ja yksipuolisia arviointimenetelmiä, kuten haastattelutilanteita, joissa korostuvat mm. sosiaaliset taidot ja normatiiviset viestintätyylit Tämä voi johtaa turhautumiseen, ulkopuolisuuden kokemukseen ja siihen, että heidän osaamisensa jää piiloon.

Santuzzin ja Waltzin (2016) tutkimus osoittaa, että yksilötasolla tarkasteltuna neurodivergenteille hakijoille haastattelutilanteet voivat olla erityisen haasteellisia, sillä niihin liittyy usein odotus normatiivisesta sosiaalisesta käyttäytymisestä ja viestintätavoista. Näillä tarkoitetaan tilanteita, joissa hakijalta odotetaan käyttäytymistä vallitsevan kulttuurisen tai organisatorisen “normin” mukaisesti. Esimerkiksi small talk, katsekontakti,

ilmeiden ja eleiden käyttö sekä tiiviit ja jäsennellyt vastaukset voivat olla neurodivergenteille hakijoille vaikeita, koska heidän vahvuutensa eivät välttämättä ilmene perinteisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tällöin haastattelutilanteessa arviointi voi kohdistua taitoihin, jotka eivät ole haettavan työn ydintehtävän kannalta ratkaisevia, mutta jotka voivat vääristää työnhakijan osaamisen kokonaiskuvaa. Austin ja Pisano (2017) tuovat esiin, että neurodivergenteille kuten autismikirjon henkilöille, ADHD-henkilöille tai esimerkiksi Touretten oireyhtymää sairastaville nämä normatiiviset odotukset voivat olla erityisen vaikeita, koska heidän tapansa kommunikoida, jäsentää ajatuksia tai säädellä keskittymistä voivat poiketa vakiintuneista malleista. Tämä ei kuitenkaan kerro heidän osaamisestaan tai soveltuvuudestaan työhön, mutta voi johtaa väärään arvioon haastattelussa.

Austin ja Pisano (2017) tutkimuksen näkökulma tarjoaa tähän ratkaisuksi, että organisaatiot uskaltaisivat poiketa standardoiduista rekrytointikäytännöistään, ja erityisesti silloin, kun hakija niin pyytää. Tällöin voidaan tavoittaa osaajia, joiden vahvuudet eivät tule esiin perinteisissä haastatteluissa tai testitilanteissa. Vaihtoehtoisia tapoja arvioida työn soveltuvuutta voivat olla esimerkiksi tehtäväpohjaiset kokeet, käytännön työpajat, simulaatiot, portfoliot tai tilanteet, joissa hakija saa mahdollisuuden näyttää osaamistaan todellisessa työtehtävässä. Näiden vaihtoehtoisten rekrytointikäytäntöjen avulla organisaatio voi paitsi vähentää rekrytointiin liittyviä esteitä ja syrjiviä käytäntöjä, myös löytää sellaista osaamista ja ongelmanratkaisukykyä, joka jää perinteisillä tai sosiaalisiin vuorovaikutukseen nojaavilla menetelmillä näkymättömäksi.

Lopezin ja muiden (2021) sekä LeFevre-Levyn ja muiden (2023) tutkimukset osoittavat, että neurodivergenttien työuran jatkumiseen liittyy useita haasteita, eikä rekrytoinnin esteet rajoitu pelkästään hakuvaiheeseen. Työsuhteen alkuvaiheessa perehdytyksen tai työn muokkauksen puutteet sekä uralla etenemisen vaikeudet voivat lisätä stressiä ja heikentää psykologista turvallisuutta. Toisaalta Austinin ja Pisanon (2017) sekä Lopezin ja muiden (2021) tutkimukset tuovat esiin, että onnistuneet kokemukset kuten joustava rekrytointiprosessi, selkeä perehdytys, työn räätälöinti vahvuuksien mukaisesti ja

etenemismahdollisuudet, vahvistavat neurodivergenttien tunnetta arvostuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta sekä rohkaisevat avoimuuteen omien tarpeiden ilmaisussa.

Lopez ja muut (2021) tuovat esiin, että jo työsuhteen alkuvaiheessa tarvitaan räätälöityjä käytäntöjä, joilla kartoitetaan yksilön vahvuudet, työskentelytavat ja tarpeet, ja jonka jälkeen näitä pyritään sovittamaan mahdollisimman hyvin yhteen työn vaatimusten ja yksilön vahvuuksien kanssa. Tämä voi auttaa erityisesti neurodivergenttejä näyttämään potentiaalinsa heti alussa sekä kiinnittymään organisaatioon.

LeFevre-Levy ja kollegat (2023) laajentavat näkökulmaa urakehitykseen, missä syrjivät rakenteet ja oletukset hidastavat tutkitusti neurodivergenttien työntekijöiden etenemistä uralla, vaikka rekrytointi olisi onnistunut. He korostavat, että neurodivergenttien työntekijöiden etenemistä uralla hidastavat oletukset siitä, että he eivät soveltuisi tiettyihin rooleihin tai työtehtäviin, kuten asiakastyöhön tai johtotehtäviin, tai se, että enenemiskriteerit perustuvat yksipuolisesti sosiaalisiin taitoihin. Tämä voi johtaa siihen, että neurodivergentit työntekijät jäävät urapoluillaan paikoilleen, vaikka heidän ydinosaamisensa olisi organisaatioille merkittävä voimavara.

Ali ja kollegat (2024) täydentävät näkökulmaa osoittamalla, että monissa organisaatioissa ei ole selkeitä etenemismahdollisuuksia neurodivergenteille, jotka kokevat haasteita: kun tukea tarvittaisiin, heille ei tarjota uralla etenemisen tueksi riittävää tukea, kuten mentorointia, koulutuksia ja räätälöityjä urapolkuja, mikä tekee etenemisestä sattumanvaraista ja riippuvaista yksittäisistä esihenkilöistä. Vastaavasti Lopez ja muut (2021) näyttävät, että silloin kun työnkuvaa ja osaamisen kehittämistä räätälöidään yksilön vahvuuksien mukaisesti, työntekijät pystyvät rakentamaan pitkäjänteisemmän uran organisaation sisällä. Tämä viittaa siihen, että neuroystävällisen organisaation ei tule keskittyä vain rekrytointiin ja perehdytykseen, vaan sen on aktiivisesti huolehdittavana myös urapolkujen suunnittelusta ja etenemisen mahdollisuuksista.

Organisaatiotasolla tutkimustulokset osoittavat, että neuroystävällinen organisaatio ei voi rajoittua pelkästään neurodivergenttien työntekijöiden palkkaamiseen, vaan sen on varmistettava myös heidän pitkäjänteinen tukensa, työhyvinvointi ja etenemismahdollisuutensa yhdenvertaisesti muiden työntekijöiden tavoin. Tämä tarkoittaa jo edellä mainittuja konkreettisia toimi käytännön tasolla, kuten rekrytointikriteerien muokkaamista, vaihtoehtoisten arviointimenetelmien käyttöä, perehdytyksen mahdollista mukautuksia, vahvuuksien ja tarpeiden yksilöllistä kartoittamista organisaation tarpeisiin nähden sekä urakehityksen tukemista mm. mentoroinnin, koulutuksen, työympäristön mukautusten ja johtajuuden avulla (Austin & Pisano, 2017; Ali ja muut, 2024). Tällöin organisaation tarjoama tuki ei jää työsuhteen alkuun, vaan jatkuu läpi koko uran elinkaaren, mikä vahvistaa neurodivergenttien työntekijöiden sitoutumista ja mahdollistaa heidän osaamisensa täysimääräisen hyödyntämisen.

Organisaation tuen teorian näkökulmasta rekrytointi ja urapolut eivät ole vain yksittäisiä päätöksiä, vaan osa jatkuvaa prosessia, jossa työntekijä tulkitsee organisaation viestejä omasta arvostuksestaan ja tulevaisuuden mahdollisistaan (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017). Toisin kuin tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen tai johtamisen käytäntöjen kohdalla, rekrytointivaiheen signaalit ulottuvat pidemmälle: ne voivat ratkaista, syntyykö ylipäätään mahdollisuuksia työsuhteen alulle ja jatkuvalle sitoutumiselle. Kun urapolkujen esteet pyritään poistamaan ja etenemismahdollisuuksia rakennetaan systemaattisesti, työntekijä kokee, ettei organisaation tuki rajoitu vain nykyhetkeen vaan ulottuu myös hänen tulevaisuuteensa. Tämä pitkäjänteinen tuki voi vahvistaa sitoutumista vielä vahvemmin kuin yksittäiset myönteiset kohtaamiset. Rekrytoinnin ja urapolkujen näkökulmasta tämä tarkoittaa eroa sen välillä, onko käytössä yksittäisiä, kokeiluluontoisia ratkaisuja vai onko organisaatio rakentanut pysyviä käytäntöjä, jotka systemaattisesti huomioivat neurodivergenttien tarpeet. Irralliset ratkaisut voivat näyttää hyvältä lyhyellä aikavälillä, mutta eivät välttämättä riitä rakentamaan luottamusta organisaation arvoihin ja sitoutumiseen (Kurtessis ja muut, 2017).

Yhteenvetona neuroystävällisen organisaation näkökulmasta rekrytoinnin ja työsuhteen elinkaaren tarkastelu osoittaa, että normatiivisiin käytäntöihin perustuvat prosessit sulkevat neurodivergenttien potentiaalia ulos, kun taas joustavat ja rakenteellisesti tuetut ratkaisut tukevat sekä yksilön hyvinvointia että organisaation kykyä hyödyntää monimuotoista osaamista. POS-teorian valossa nämä käytännöt eivät ole pelkästään hallinnollisia ratkaisuja, vaan ne rakentavat kokemusta organisaation arvostuksesta ja tuesta.

4.1.4 Työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus

Työympäristön ja käytäntöjen muokattavuudelle tarkoitetaan organisaation kykyä sovittaa fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia rakenteita työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Muokattavuus linkittyy selkeästi muihin neuroystävällisen organisaation ulottuvuuksiin: ilman tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistamista mukautukset voivat jäädä väärinymmärrykseksi tai ne voidaan nähdä erivapauksiksi. Vastaavasti inklusiivinen johtaminen on usein se ratkaiseva tekijä, otetaanko mukautukset organisaatiossa käyttöön vai jäävätkö ne yksittäisten esihenkilöiden harteille. Lisäksi rekrytoinnin ja urapolkujen käytännöt määrittävät, tarjotaanko neurodivergenteille jo työsuhteen alusta alkaen mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan ja jatkaa uraansa muokattujen ratkaisuiden tukemana. Näin työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus toimii sillanrakentajana: se tekee näkyväksi, toteutuvatko organisaation arvot ja sitoumukset käytännön tasolla työn arjessa.

Neuroystävällisessä organisaatiossa työympäristössä muokattavuus ei ole poikkeus, vaan osa normaalia toimintaa. Yksilötasolla tutkimukset osoittavat, että työympäristön joustoilla ja käytäntöjen muokattavuudelle on suuri merkitys neurodivergenteille työntekijöille. Työajan muokkaaminen, mahdollisuus etä- ja hybrideityöhön, työtehtävien pilkkominen tai jaksottaminen sekä työympäristön fyysisten tekijöiden muokkaaminen kuten aistiesteettömyyden huomioiminen voivat vähentää neurodivergentin työntekijän kuormitusta, lisätä psykologista turvallisuutta ja auttaa hyödyntämään omia vahvuuksiaan (Lopez ja muut, 2021; Wen ja muut, 2023). Branickin ja kollegoiden (2025) tutkimus tuo

esiin, että jäykät rakenteet ja muokkausten puute lisäävät yksilötasolla stressiä ja alisuoriutumista ja voivat johtaa siihen, että neurodivergentin työntekijän potentiaali jää hyödyntämättä. Näin joustavat työjärjestelyt kuten etätyön mahdollisuus ja työajan muokkaaminen voivat jo yksistään merkittävästi parantaa neurodivergenttien työntekijöiden työllistymisen laatua ja pysyvyyttä. Tämä korostaa rakenteellisten mukautusten merkitystä neurodivergenteille.

Tutkimusten mukaan neuroystävällisen organisaation mukautukset tarkoittavat ratkaisuja, joilla työympäristöä, työtehtäviä ja käytäntöjä muokataan yksilön tarpeiden mukaisesti. Weber ja muut (2021) kuvaavat, että fyysiset mukautukset, kuten valaistuksen ja melun säätely tai rauhallisten työtilojen tarjoaminen, tukevat keskittymistä ja vähentävät kuormitusta. Wenin (2021) sekä Lopezin ja muiden (2023) tutkimukset puolestaan osoittavat, että työtehtävien räätälöinti, esimerkiksi jakamalla tehtäviä pienempiin kokonaisuuksiin voi helpottaa työn hallintaa ja lisätä onnistumisen kokemuksia. Rollnik-Sadowskan ja Grabińskan (2024) mukaan rakenteelliset mukautukset, kuten työaikajoustot ja etätyömahdollisuudet, tukevat sekä yksilön hyvinvointia että organisaation joustavuutta. Longmire ja muut (2023) muistuttavat, että mukautukset eivät ole vain yksilön tukemista, vaan ne rakentavat koko organisaation kulttuuria, jossa monimuotoisuus nähdään voimavarana. Samansuuntaisesti McDowall ja muut (2025) korostavat, että työn ja työympäristön muokattavuus edistää hyvinvointia ja työn imua, ja siten muodostaa keskeisen osan organisaation toimintakulttuuria ja strategista johtamista.

Vaikka työympäristön ja käytäntöjen mukautusten hyödyt tunnistetaan laajasti, tutkimukset osoittavat, että niiden toteuttamiselle on edelleen useita esteitä. Weber ja muut (2021) nostivat esiin resurssi- ja kustannushuolet, joiden vuoksi organisaatiot voivat epäröidä toteuttaa fyysisiä mukautuksia. Wen ja muut (2023) puolestaan osoittavat, että työtehtävien räätälöintiä jarruttavat asenteelliset esteet ja normatiiviset käsitykset yhdenvertaisuudesta. Usein yhdenvertaisuus ymmärretään virheellisesti niin, että kaikkia työntekijöitä on kohdeltava täsmälleen samalla tavalla, jolloin yksilölliset mukautukset tulkitaan epäreiluksi etuuksiksi. Santuzzin ja Waltzin (2016) sekä Wenin ja muiden (2023)

tutkimukset osoittavat, että mukautusten tarpeeseen liittyvä vastarinta juontaa juurensa perinteisiin HR- ja arviointikäytäntöihin. Näissä yhdenmukaisia prosesseja, kuten haastatteluja, testejä ja vakioituja työnkuvia, on totuttu pitämään oikeudenmukaisuuden takeena. Taustalla vaikuttaa ajatus “ihannetyöntekijästä”, joka suoriutuu tehtävistään ilman erityisjärjestelyjä. Tämä ajattelutapa tekee mukautuksista vaikeammin hyväksyttyjä, vaikka niiden tarkoituksena on edistää todellista yhdenvertaisuutta tarjoamalla kaikille mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä. Weber ja kollegat (2021) tuovat esiin, että mukautusten esteeksi nostetaan usein myös resurssi- ja kustannushuolia, minkä vuoksi organisaatiot saattavat epäröidä fyysisten mukautusten toteuttamista, vaikka ne pitkällä aikavälillä tukisivat työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta.

Longmire ja muut (2023) liittävät esteiden johtuvan kapeasta inklusiivisuuden käsityksestä: jos monimuotoisuus ymmärretään vain yksilön hyväksymisenä, mutta ei rakenteiden muuttamisena, konkreettisia mukautuksia ei nähdä tarpeellisena. Lisäksi yritysjohdon ja HR-toimijoiden tietämättömyys käytännön mukautusmahdollisuuksista sekä neuromonimuotoisuuteen liittyvistä mukauttamistarpeista yleisesti ja niiden hyödyllisyydestä, voi itsessään muodostaa jo konkreettisen esteen (McDowall ja muut, 2025). Rollnik-Sadowska ja Grabińska (2024) tuovat esiin, että systemaattisten käytäntöjen puute tekee mukautuksista usein satunnaisia ja riippuvaisia yksittäisten esihenkilöiden halukkuudesta ja ymmärryksestä. Tämä voi johtaa siihen, että mukautukset toteutuvat vain niissä tilanteissa, joissa esihenkilö näkee niiden hyödyt ja on valmis edistämään niitä. Tällainen sattumanvarainen mukautus voi kuitenkin lisätä kokemusta eriarvoisuudesta: jos yhden työntekijän tarpeet huomioidaan, mutta toisen ei, syntyy vaikutelma epäoikeudenmukaisuudesta. Tämän vuoksi organisaation linjan tulisi olla yhtenäinen ja johdonmukainen, jotta mukautukset eivät jää yksittäisten esihenkilöiden tulkinnan varaan, vaan muodostuvat osaksi pysyvää ja kaikkea koskevaa käytäntöä.

Organisaation näkökulmasta työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus neuroystävällisen organisaation mukaiseksi ei tarkoita yksittäisiä poikkeuksia vaan pysyviä rakenteita, jotka mahdollistavat työntekijöiden erilaiset tavat tehdä työtä. Tämä voi tarkoittaa

työaikajoustojen vakiinnuttamista, etä- ja hydridityön tarjoamista, fyysisen työympäristön muokkaamista (valaistus, melutaso ja rauhalliset tilat) sekä työtehtävien mukautuksia siten, että yksilön vahvuudet tulevat esiin (Lopez ja muut, 2021; Weber ja muut, 2021; Wen ja muut, 2023). Kun mukautukset ovat osa organisaation strategisia käytäntöjä, ne eivät näyttäydy erillisinä etuoikeuksina, vaan koko työyhteisön yhdenvertaisuutta vahvistavina rakenteina (Longmire, Vogus & Colella, 2023).Rollnik-Sadowskan ja Grabińskan (2024) tutkimus korostaa myös sitä, että mukautusten käytäntöjä ei tule jättää yksittäisten esihenkilöiden vastuulle, sillä tällöin niiden toteutuminen jää sattumanvaraiseksi ja voi johtaa epäyhdenvertaisuuteen. Siksi mukautusten linjausten tulee rakentua organisaation pysyviin rakenteisiin ja strategioihin, ei pelkästään esihenkilöiden hyväntahtoisiin päätöksiin. Näin tutkimukset yhdessä tarjoavat konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla organisaatiot voivat rakentaa neuroystävällisempiä ja yhdenvertaisempia käytäntöjä.

Organisaation tuen teorian näkökulmasta aiemmissa neuroystävällisen organisaation ulottuvuuksien tuloksissa (ks. 4.1.1, 4.1.2 ja 4.1.3) on korostunut, että organisaation tuki näkyy erityisesti siinä, ovatko käytännöt satunnaisia vai rakenteellisesti ankkuroituja. Sama logiikka toistuu myös työympäristön ja käytäntöjen muokattavuuden kohdalla: yksittäiset mukautukset voivat tuntua hetkellisiltä helpotuksilta ja vahvistaa työntekijän sitoutumista, mutta vasta johdonmukaiset, koko organisaatiota kattavat ratkaisut viestivät pitkäjänteisestä arvostuksesta ja sitoutumisesta (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017).

4.1.5 Avoimuus ja psykologinen turvallisuus

Avoimuuden ja psykologisen turvallisuuden voidaan nähdä olevan neuroystävällisen organisaation kehittämisen päätepiste. Nämä rakentuvat, kun tietoisuutta ja ymmärrystä on vahvistettu, johtaminen on inklusiivista, rekrytointi ja urapolut tukevat moninaisuutta ja työympäristöä on mahdollisuus muokata tarpeiden mukaan. Tällainen ilmapiiri kuvastaa Longmiren ja muiden (2023) mukaan neuroystävällisen

kulttuurin ydintä, jossa avoimuus ja turvallisuus mahdollistavat yhdenvertaisen osallistumisen. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä uskaltaa ilmaista itseään ilman pelkoa syrjinnästä, stigmasta ja leimautumisesta tai kielteisistä seurauksista, mikä tekee psykologisesta turvallisuudesta neuroystävällisen organisaation kannalta ratkaisevan ulottuvuuden.

Yksilötasolla psykologisen turvallisuuden nähdään kytkeytyvän erityisesti avoimuuteen omasta neuroepätyypillisyydestä. Tutkimukset osoittavat, että moni neurodivergentti työntekijä epäröi kertoa neuroepätyypillisyydestään syrjinnän, urakehityksen pysähtymisen tai epäasiallisten reaktioiden pelossa (ks. esim. Erickson ja muut, 2014; Longmire ja muut, 2023). Pelot stigmasta ja syrjivistä asenteista rapauttavat psykologista turvallisuutta, mikä johtaa vaikenemiseen ja vetäytymiseen.

Psykologisesti turvattomassa organisaatiossa avoimuus muodostaa neurodivergentille työntekijälle riskin ja hyödyn välistä puntarointia: avoimuus voi parhaimmillaan mahdollistaa tuen ja mukautusten saamisen, mutta samalla altistaa syrjiville käytännöille tai sosiaaliselle eristämiselle. Longmiren ja muiden (2023) mukaan, kun organisaatio rakentaa luottamusta ja johdon sitoutumista inklusiivisiin käytäntöihin, neurodivergentit työntekijät kertovat useammin tarpeistaan ja hakevat tukea, mikä vahvistaa kokemusta osallisuudesta ja hyväksynnästä. Lisäksi Ericksonin ja muiden (2014) mukaan taas ilman rakenteellista tukea ja johdon sitoutumista avoimuuden riskit näyttäytyvät usein suurempina kuin sen mahdolliset hyödyt.

Myös Whelpley ja Perrault (2021) osoittavat, että avoimuuden ja luottamuksen välinen suhde on ratkaiseva tekijä erityisesti autisminkirjon työntekijöiden kokemuksissa. Heidän mukaansa avoimuus neuroepätyypillisyydestä lisää hyvinvointia ja osallisuutta vain silloin, kun organisaatio reagoi siihen johdonmukaisesti ja rakenteellisesti, esimerkiksi tarjoamalla mukautuksia, suojaa syrjinnältä ja esihenkilöiden tukea. Jos tällaisia tukirakenteita ei ole, avoimuudesta voi seurata haitallisia seurauksia. Tämä tukee havaintoa siitä, että psykologinen turvallisuus rakentuu ennen kaikkea luottamuksesta siihen, että organisaatio toimii johdonmukaisesti sanojensa mukaisesti.

Neuroystävällisessä organisaatiossa psykologinen turvallisuus tarkoittaa niitä käytäntöjä, joilla varmistetaan, että työntekijä voi ilmaista itseään ja tarpeitaan ilman pelkoa syrjinnästä, leimautumisesta tai kielteisistä seurauksista. Konkreettisia ratkaisuja ovat esimerkiksi luottamukselliset tukirakenteet, kuten anonyymit kanavat tarpeiden esiin tuomiseen, selkeät ohjeet avoimuuden käsittelyyn sekä johdon sitoutuminen kulttuuriin, jossa virheet ja erilaiset työskentelytavat hyväksytään (Longmire ja muut, 2023). Tämän lisäksi psykologista turvallisuutta vahvistavat tavat ja rakenteet, jotka vähentävät leimaavia asenteita ja tukevat neurodivergenttien työntekijöiden osallisuutta arjen työyhteisöissä (Erickson ja muut, 2014).

McDowall ja muut (2025) korostavat, että psykologinen turvallisuus ei voi jäädä yksittäisten toimien tai projektien varaan, vaan sen tulee integroitua osaksi organisaation strategisia DEI-tavoitteita ja johtamiskäytäntöjä. Samansuuntaisesti Weber ja muut (2021) osoittavat, että rakenteellinen ja fyysinen työympäristö tukee psykologista turvallisuutta vain, jos mukautukset ovat ennakoitavia, läpinäkyviä ja ankkuroituja. Heidän mukaansa johdonmukaisesti toteutetut mukautukset ja selkeät menettelytavat viestintä työntekijöille uskottavasti organisaation sitoutumisesta monimuotoisuuteen. Kun käytännöt ovat rakenteellisesti ankkuroituja, ne näyttäytyvät työntekijälle johdonmukaisina signaaleina organisaation arvoista ja sitoutumisesta monimuotoisuuden tukemiseen.

Organisaation tuen teorian (Perceived Organizational Support, POS) näkökulmasta psykologinen turvallisuus rakentuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijän on otettava riski paljastamalla jotakin henkilökohtaista tai haavoittuvaa, kuten neuroepätyypillisyys tai tarve mukautuksille. Teorian mukaan työntekijä arvioi jatkuvasti, arvostaako organisaatio häntä ja onko se valmis tukemaan häntä myös silloin, kun hän poikkeaa normatiivisista odotuksista. Tätä yhteyttä ovat kuvanneet muun muassa Eisenberger ja muut (1986), Kurtessis ja mut (2017) sekä Whelpley ja Perrault (2021).

Kun koettu organisaation tuki on vahva, avoimuuden riski pienenee kahdella tavalla. Ensinnäkin vastavuoroisuuden normi vahvistaa luottamusta siihen, että organisaatio

reagoi myönteisesti työntekijän avoimuuteen ja tarjoaa tarvittavaa apua. Toiseksi POS lisää uskoa siihen, että organisaatio suojaa työntekijää kielteisiltä seurauksilta, kuten syrjinnältä, urakehityksen pysähtymiseltä tai työsuhteen vaarantumiselta. Tätä näkökulmaa tukevat Ericksonin ja kollegoiden (2014), Longmiren ja kollegoiden (2023) sekä McDowallin ja kollegoiden (2025) tutkimukset.

Organisaation johdonmukaiset rakenteet ja käytännöt – kuten luottamukselliset tukikanavat ja esihenkilöiden kouluttaminen – toimivat konkreettisina signaaleina siitä, että avoimuus on turvallista. Tämä vahvistaa psykologista turvallisuutta, joka puolestaan on edellytys sille, että neurodivergentit työntekijät uskaltavat kertoa tarpeistaan ja kokevat olevansa aidosti osa työyhteisöä.

4.2 Miten suomalaiset yritykset kuvaavat tukea neuromonimuotoisille työntekijöille

Dokumenttiaineiston tulokset osoittavat, että vaikka suomalaisyritykset korostivat monimuotoisuutta ja inkluusiota keskeisinä sosiaalisen näkökulman vastuullisuusteemoina, neuromonimuotoisuuden esiintyminen saa niissä toistaiseksi vain rajallista huomiota. Aineisto paljastaa myös eroja siinä, miten neuromonimuotoisuus liitetään organisaatioiden strategisiin julkisiin tavoitteisiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin.

Tarkasteluun sisältyi Suomen kymmenen suurinta yritystä liikevaihdon mukaan suuruusjärjestyksessä: Neste Oyj, Nokia Oyj, Kesko Oyj, Nordea Bank Abp, KONE Oyj, UPM-Kymmenen Oyj, Stora Enso Oyj, POP Pankki -ryhmä, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK sekä Sampo Oyj. Raportit perustuivat yritysten virallisiin vuosikatsauksiin tai erillisiin vastuullisuusraportteihin (Bureau Van Dijk, 2025).

Neuromonimuotoisuuteen viitattiin suoraan neljän yrityksen aineistossa. Nokia Oyj:n People & Planet -vastuullisuusraportissa (2023) aihe sisältyi monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta koskeviin tavoitteisiin. Raportissa kuvattiin yhteistyötä kansainvälisen

Disability:IN -järjestön kanssa sekä osallistumista vammaisten päivään, jonka teemana oli neuromonimuotoisuus. Lisäksi Nokia mainitsi osallistumisensa #ChangeTheFace-aloitteeseen, jonka puitteissa toteutettiin toimenpiteitä, kuten joustavia työjärjestelyitä, johtajakoulutusta ja vertaisryhmiä neuroepätyypillisille työntekijöille (Change The Alliance, 2023).

Stora Enso Oyj mainitsi Annual Report 2023:ssa (n.d.-a, s. 23) neurodiversiteetin osana monimuotoisuuden ja inkluusion viitekehystä. Raportissa esiteltiin tietoisuutta lisääviä kampanjoita, kuten International Women's Day, Pride Month ja Mental Health Day, joiden yhteydessä käsiteltiin myös neurodivergenssiä:

> Communications campaigns have served to create further awareness around diversity, equity, and inclusion topics company wide. These include campaigns for International Women's Day, Pride Month and Mental Health Day including neurodivergence (Stora Enso, n.d.-a, s. 23).

Sampo Group Oyj (n.d.-a) toi vuosikatsauksessaan esiin neuromonimuotoisuuden osana DEI-teemoja. Yhtiö raportoi perustaneensa ISURG-ryhmän, johon voivat kuulua työntekijät, joilla on neurologisia poikkeavuuksia tai vammoja. Ryhmän tehtävänä on tukea vähemmän näkyvien monimuotoisuuden muotojen huomioimista. Lisäksi yhtiössä oli nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on edistää neurodiversiteettiin ja vammoihin liittyviä teemoja (n.d.-a, s. 57).

Nordea Bank Abp:n Annual Report 2023 (n.d.-a, s. 358–363) ei sisältänyt suoraa mainintaa neuromonimuotoisuudesta, mutta raportin liitteissä viitattiin osallistumiseen neurodiversiteettiä käsitelleeseen pyöreän pöydän keskusteluun Ruotsin kruununprinssiparin säätiön kanssa. Keskustelussa nostettiin esiin tietoisuuden lisääminen, rekrytointikäytäntöjen kehittäminen ja työympäristöjen mukauttaminen neuroepätyypillisten henkilöiden osallistumisen vahvistamiseksi (Nordea Bank, 27.11.2023).

Muiden tarkasteltujen yritysten – Neste Oyj:n, Kesko Oyj:n, KONE Oyj:n, UPM-Kymmenen Oyj:n, POP Pankki -ryhmän ja SOK:n – raporteissa neuromonimuotoisuutta ei mainittu.

Raporttien perusteella suomalaisyritykset olivat sitoutuneet monimuotoisuuden, tasa-arvon ja inkluusion kehittämiseen ja raportoivat näistä teemoista aktiivisesti. Lähes kaikissa aineiston yrityksissä esitettiin myös numeerisia mittareita, kuten sukupuolijakaumaa, ja useat yritykset olivat asettaneet konkreettisia tavoitteita erityisesti naisten osuuden kasvattamiseksi johtotehtävissä ja palkkatasa-arvon edistämiseksi. Esimerkiksi Kesko Oyj (n.d.-a, s. 21) asetti tavoitteeksi, että naisten osuus johtotehtävissä kasvaa 40 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä, ja Sampo Group Oyj (n.d.-a, s. 57) tavoitteli sukupuolijakauman tasapainottamista 50/50-tasolle (±5 % vaihteluvälillä).

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka monimuotoisuutta ja tasa-arvoa mitataan suomalaisyrityksissä jo varsin järjestelmällisesti, raportointi keskittyy edelleen näkyviin ja helposti mitattaviin teemoihin, kuten sukupuoleen ja kansainvälisyyteen. Neuromonimuotoisuuden kaltaiset näkökulmat jäävät toistaiseksi vähäiselle huomiolle vastuullisuusraportoinnissa.

4.3 Millaisia konkreettisia tukirakenteita organisaatioilla on neuromonimuotoisuuden edistämiseen

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia konkreettisia tukirakenteita suomalaisyritykset ovat rakentaneet neuromonimuotoisuuden edistämiseksi ja tukemiseksi. Luvun analyysi perustuu yritysjohdon teemahaastatteluaineistoon ja kuvaa, miten tukea neuromonimuotoisuudelle organisaatioissa käytännössä toteutetaan. Tulosten tavoitteena on tuoda esiin, millaisia rakenteellisia, kulttuurisia ja johtamiskäytäntöihin liittyviä ratkaisuja organisaatiot hyödyntävät neuroystävällisyyden vahvistamisessa sekä millaisia eroavaisuuksia ja kehittämistarpeita aineistosta on tunnistettavissa.

Haastattelujen analyysi pohjautui kirjallisuuskatsauksen tuloksiin (ks. luku 4.1), jossa tunnistettiin viisi ulottuvuutta, joiden kautta neuromonimuotoisuutta voidaan tarkastella organisaatiossa. Näitä ulottuvuuksia hyödynnettiin haastattelukysymysten laadinnassa ja tämän aineiston analyysin jäsentämisessä.

Analyysin tulokset esitettiin kolmen toisiaan täydentävän pääulottuvuuden ja niiden alateemojen mukaisesti (ks. taulukko 1):

Taulukko 1. Haastatteluanalyysin pää- ja alateemat.

Pääteema	Alateema	Kuvaus
4.3.1. Sosioemotionaalinen tuki	- Organisaation ymmärtävä ja hyväksyvä kulttuuri - Inklusiivinen johtaminen ja esihenkilötyö - Avoimuus ja psykologinen turvallisuus	Kuvaa, miten yritysten kulttuuri ja johtamiskäytännöt heijastavat hyväksyntää, psykologista turvallisuutta ja arvostavaa vuorovaikutusta.
4.3.2. Instrumentaalinen tuki	- Inklusiivinen työn ja rekrytoinnin suunnittelu - Työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus	Tarkastelee käytännön rakenteita ja toimintatapoja, joilla yritykset mahdollistavat neuroystävällisiä työskentelytapoja ja mukautuksia.
4.3.3. Normatiivinen tuki	- Vastuullisuusraportointi, mittarit ja neuromonimuotoisuuden näkyvyys	Käsittelee strategisia ja rakenteellisia ratkaisuja sekä sitä, miten neuromonimuotoisuus näkyy vastuullisuus- ja raportointikäytännöissä.

4.3.1 Sosioemotionaalinen tuki

Sosioemotionaalinen tuki muodosti sen perustan, jonka varaan organisaation neuroystävällinen toimintakulttuuri rakentui. Tässä analyysin osiossa tarkastellaan kolmea toisiinsa liittyvää teemaa, jotka kuvaavat sosioemotionaalisen tuen ilmenemistä organisaatiossa: **organisaation ymmärtävä ja hyväksyvä kulttuuri**, joka heijastaa työyhteisön arvojen, asenteiden ja normien merkitystä neuromonimuotoisuuden tunnistamisessa ja hyväksymisessä; **inklusiivinen johtaminen ja esihenkilötyö**, joka korostaa esihenkilöiden

roolia ja käytännön toimintaa hyväksyvän ja yksilöllisen johtamisen rakentamisessa; sekä **avoimuus ja psykologinen turvallisuus**, joka kuvaa työyhteisön valmiutta käsitellä erilaisuutta avoimesti ja tukea työntekijöiden kokemusta turvallisesta ilmapiiristä.

Analyysin teemojen kautta tarkastellaan, miten yritysjohdon edustajat kuvasivat neuromonimuotoisuuden hyväksymistä, ymmärtämistä ja siihen liittyvää arjen johtamiskulttuuria. Sosioemotionaalinen tuki ilmenee erityisesti organisaation arvojen ja vuorovaikutuksen tasolla, ja se muodostaa perustan, jolle muut tuen muodot, kuten käytännöllinen ja rakenteellinen tuki, voivat rakentua.

Organisaation ymmärtävä ja hyväksyvä kulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan sille, miten työyhteisö ymmärtää ja suhtautuu monimuotoisuuteen. Aineistossa tarkasteltiin, miten haastateltavat kuvasivat organisaationsa yleistä kulttuuria ja asenteita neuromonimuotoisuutta kohtaan. Tavoitteena oli ymmärtää, missä määrin neuromonimuotoisuus tunnistettiin osaksi monimuotoisuuden viitekehystä ja millaisena sen merkitys nähtiin osana työyhteisön arvoja ja arjen toimintaa. Analyysissa keskityttiin siihen, millaisia viestejä ja käytännön tekoja organisaatioiden kulttuuri välittää työntekijöilleen tuesta, hyväksynnästä ja ymmärryksestä.

Haastateltavien kuvaukset osoittivat, että neuromonimuotoisuus oli useammissa yrityksissä vielä suhteellisen uusi ja osin vieras käsitteenä. Keskeinen havainto, joka nousi esiin haastateltavien puheista oli, ettei neuromonimuotoisuutta tunnistettu osana monimuotoisuuden viitekehystä. Vaikka osa haastateltavista tunnisti neuromonimuotoisuuden alle kuuluvan mm. ADHD:n ja autismin, niin yleinen neuromonimuotoisuuden käsite oli useammille yritysjohdon henkilöille käsitteenä vieras. Useampi haastateltava kuvasi, että neuromonimuotoisuus ei ole vielä löytänyt paikkaansa yrityksen DEI-työssä, vaan se jäi monimuotoisuuskeskustelun ulkopuolelle ilmiönä osittain tunnistettuna, mutta harvoin sanallistettuna tai näkyväksi tuotuna.

Tämä paljastui vastaajien näkemyksistä, että neuromonimuotoisuus yhdistettiin vahvasti yksilön haasteisiin tai rajoitteisiin, ei voimavarana tai normaalina osana ihmisten erilaisuutta. Lisäksi haastateltavien puheista heijastui ajatus, että tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen nojaava työelämä jätti vähän tilaa erilaisuudelle. Neurodiversiteetti näyttäytyi puheissa useammin poikkeamana, jonka pelättiin haastavan tehokkuuden ihannetta.

Seuraavat sitaatit havainnollistavat, miten neuromonimuotoisuus nähtiin vielä yksilöön liittyvänä erityispiirteenä, ja kuinka organisaation arvojen ja käytännön välinen jännite rajoitti sen tunnistamista osaksi monimuotoisuuden kokonaisuutta:

> Täytyy sanoa, että aihe on meillä vielä sen verran vieras. En usko, että tunnistetaan. Uskon, että monet esihenkilöt saattavat kokea sen jonkinlaisena negatiivisena asiana – ikään kuin henkilö olisi jotenkin huonompi, jos hänellä on neuromonimuotoisuuteen liittyvä piirre.

> Johto kyllä puhuu monimuotoisuudesta ja erilaisuuden hyväksymisestä, mutta käytännössä realiteetit – tulospaineet ja kiire – saattavat estää sen toteutumisen.

Tämä esiin tullut asenne neuromonimuotoisuutta kohtaan heijasti näkökulmaa, jossa neuromonimuotoisuus nähtiin poikkeamana, ei affirmatiivisen mallin mukaisena, jossa neurologinen erilaisuus ymmärretään yhtenä monimuotoisuuden muotona.

Käytännön tasolla ymmärtävä ja hyväksyvä kulttuuri näyttäytyi usein yksittäisinä tekoina, ei vielä systemaattisena toimintamallina. Esimerkiksi muutamassa yrityksessä oli joustettu työn järjestämisessä työntekijän tarpeiden mukaan. Eräs haastateltava kertoi, että ”meillä annettiin henkilölle mahdollisuus pitää hiljaisempia työpäiviä ilman asiakastapaamisia, koska se auttoi häntä keskittymään paremmin.” Toisessa yrityksessä esihenkilö oli järjestänyt työpisteen rauhallisempaan tilaan työntekijälle, jolla oli keskittymisen haasteita. Kolmannessa yrityksessä työhuoneen valaistusta pyrittiin muuttamaan työntekijälle paremmin soveltuvaksi, jotta aistiärsykkeitä voitiin pienentää. Nämä esimerkit osoittavat, että yksilöiden tarpeita pyrittiin ymmärtämään, mutta tätä ei vielä ohjannut yhteinen käytäntö tai linjaus.

Useampi haastateltava kertoi, että yrityksissä oli jo tunnistettu neurodivergenttejä työntekijöitä, joko käytännön työssä tai rekrytointien yhteydessä, joissa työnhakija oli kertonut diagnoosistaan ja sen vaikutuksista työssä suoriutumiseen avoimesti. Keskeisenä havaintona nousi kuitenkin esiin, että neurodivergentit työntekijät eivät tuoneet neuromonimuotoisuuttaan esille yrityksissä, mikä vaikeutti yrityksen mahdollisuuksia tarjota heille kohdennettua tukea. Tämä saattoi heijastaa neurodivergenttien näkökulmasta varovaisutta tai kokemusta siitä, ettei työympäristö vielä tarjonnut riittävää psykologista turvaa oman erilaisuuden esiin tuomiseen, ilmiötä, jota tarkastellaan myöhemmin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Kuten eräs haastateltava totesi: ”Ihmiset eivät yleensä tuo neuromonimuotoisuusasiaa esille. Eikä esihenkilö voi myöskään kysyä suoraan. Meillä on kyllä erilaisia ihmisiä, ja pyrimme huomioimaan heidät yksilöinä.”

Haastatteluiden edetessä vahvistui vaikutelma, että useimmat yritysjohdon edustajat tunnistivat yrityksessään olevan neurodivergenttejä työntekijöitä. Samalla keskusteluissa nousi esiin myös kipeä oivallus: vaikka nämä työntekijät olivat tunnistettuja osana työyhteisöä, heidän tarpeitaan ei vielä täysin ymmärretty, eikä tukea osattu tarjota. Moni haastateltava kuvasi, että auttamisen halua oli, mutta keinoja ei. Erään johdon edustajan sanoin ”emme oikein tiedä, mitä tukea meidän pitäisi tarjota, vaikka haluaisimme auttaa.” Tämä paljasti organisaatioiden tahtotilan, mutta myös rakenteellisen epävarmuuden.

Toistuva ilmiö, joka nousi esiin aineiston analyysissa, oli tietynlainen varovaisuus ja epäröinti, joka liittyi neuromonimuotoisuudesta puhumiseen. Tämä ei näyttäytynyt niinkään kielteisenä suhtautumisena, vaan enemmin epävarmuutena siitä, miten aiheesta voi ja osaa puhua. Moni haastateltava vaikutti pohtivan sanavalintojaan tarkasti, ikään kuin pelätten ”sanoa väärin” tai leimata jotakuta. Tämä puhetapa paljasti, että aihetta pidettiin herkkänä ja vieraana sekä osittain vaikeasti sanallistettavana. Samalla haastatteluissa välittyi vahva yritysjohdon henkilökohtainen empatia ja halu ymmärtää. Yritysjohdon edustajat kuvasivat arvostavansa yksilöiden erilaisuutta ja tunnistavansa neuromonimuotoisuuden merkityksen, vaikka osa haastateltavista koki, ettei tämä ymmärrys vielä heijastunut yrityksen rakenteisiin ja kulttuurisiin käytäntöihin. Lisäksi oli tulkittavissa myös

hienovaraista häpeän tai riittämättömyyden tunnetta, eräänlaista tietoisuutta siitä, että yrityksen arvot ja käytännöt eivät vielä täysin vastanneet niitä ihanteita, joita haastateltavat itse edustivat.

Näissä kuvauksissa näkyi ristiriita arvojen ja yrityksen käytäntöjen välillä: empatiaa ja ymmärrystä oli, mutta organisaation kulttuuriset odotukset ja rakenteet eivät vielä tukeneet niiden riittävää toteutumista. Tämä ilmensi yritysten konservatiivista luonnetta, jossa erilaisuuden hyväksyntä oli yhä kehittymässä ja jossa neuromonimuotoisuus jäi liian uudeksi tai epävarmaksi aiheeksi.

Aineisto osoitti, että organisaation tarjoama tuki ja sen viestintä jäivät osin heikoiksi. Arvot, kuten yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus, olivat kyllä osa yritysten strategioita, mutta ne eivät vielä konkretisoituneet neuromonimuotoisuuden kohdalla. Käytännön toimet jäivät yksittäisten esihenkilöiden tai tiimien vastuulle, mikä teki tuesta satunnaista ja epäyhtenäistä. Tämä loi kulttuurisen jännitteen, jossa yritykset halusivat tukea monimuotoisuutta, mutta käytännön signaalit jäivät heikoiksi. Organisaatiot puhuivat ja uskoivat monimuotoisuuteen arvolupauksena, mutta niiden tietoisuus ei vielä kattanut neuromonimuotoisuutta. Tämä muodosti tietoisuuden paradoksin, jossa yritykset uskoivat ymmärtävänsä, mitä monimuotoisuus tarkoitti, mutta sen käsitteellinen ja käytännöllinen ymmärrys oli rajallista. Neuromonimuotoisuus jäi näkymättömäksi hyväksynnäksi eli ilmiöksi, jota ei vastustettu, mutta ei myöskään aktiivisesti tunnistettu tai tehty näkyväksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri välitti kaksijakoisen signaalin työntekijöilleen, jossa arvojen tasolla monimuotoisuus hyväksyttiin ja siihen sitouduttiin, mutta käytännön tasolla neuromonimuotoisuus jäi marginaaliin. Tämä loi eräänlaisen “puheen ja tekojen välisen kuilun”, jossa tuki ei vielä muuttunut koetuksi tuen kokemukseksi.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan, miten inklusiivinen johtaminen ja esihenkilötyö voivat toimia keskeisinä välineinä tämän tukisignaalin vahvistamisessa.

Inklusiivinen johtaminen ja esihenkilötyö

Inklusiivinen johtaminen ja esihenkilötyö tekevät näkyväksi, kuinka organisaatio kohtelee erilaisuutta käytännössä. Aineistossa tarkasteltiin, miten haastateltavat yritysjohdon edustajat kuvasivat esihenkilötyötä ja johtamisen käytäntöjä inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen näkökulmista. Tarkastelun painopisteenä oli, millä tavoin johtaminen ja henkilöstökäytännöt tukivat työntekijöiden erilaisia tarpeita ja miten tämä näkyi arjen johtamistoiminnoissa.

Haastatteluiden perusteella organisaatioiden johtamisrakenteet ja HR-käytännöt heijastivat halua tukea monimuotoisuutta ja rakentaa arvoihin pohjautuvaa johtamiskulttuuria. Useissa haastateltavien yrityksissä esihenkilötyö oli kytkeytynyt arvoihin ja johtamisen periaatteisiin, kuten esimerkiksi valmentavan johtamisen malliin tai *care and responsibility* -ajatteluun. Nämä toimivat johtamisen ja esihenkilötyön moraalisina ja viestinnällisinä kehyksinä, joiden kautta inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden hyväksyminen ymmärrettiin osaksi hyvää johtajuutta. Neuromonimuotoisuutta ei kuitenkaan käsitelty erillisenä teemana, vaan se ymmärrettiin osaksi yleisluontoista ”yksilön huomioimisen” periaatetta. Keskeisenä havaintona oli, ettei yhdelläkään yrityksellä ollut käytössään henkilöstö- tai esihenkilöohjetta, jossa olisi erikseen käsitelty neuromonimuotoisuuden huomioimista osana johtamista tai työyhteisön käytäntöjä.

Inklusiivinen johtaminen näyttäytyi aineistossa ennen kaikkea siinä, miten yritysjohto kuvasi esihenkilöiden arjen toimintaa. Haastateltavien mukaan esihenkilöt toimivat tärkeässä roolissa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamisessa ja tukemisessa. Joissain yrityksissä esihenkilöt olivat johdon mukaan kehittäneet käytännön ratkaisuja, kuten muuttaneet tiimipalaverien rakennetta tai mahdollistaneet joustavamman

työnteon. Näiden kuvausten perusteella esihenkilötyö nähtiin käytännön tason kanavana, jonka kautta yrityksen arvot ja monimuotoisuutta korostava kulttuuri konkretisoituivat työn arjessa. Analyysissa korostui näkemys, että yritysjohdon ja henkilöstöjohtamisen rooli nähtiin tärkeänä tukirakenteena esihenkilöille. Henkilöstöjohtamisen roolina oli tarjota neuvontaa ja varmistaa, ettei kukaan esihenkilö jää lähijohtamisen vaikeissa tilanteissa yksin. Kuten eräs haastateltava kuvasi: “Jos tulee tilanteita, joista ei yksin selviä, HR on siinä mukana auttamassa. Tavoitteena on, että kukaan ei jää yksin ja että esihenkilöillä on tarvittavat työkalut.” Tämä kuvasti sitä, että ylemmän johdon tuki oli muodollisesti olemassa, vaikka käytännön johtamisen ratkaisut jäivät esihenkilöiden vastuulle. Yrityksien arvorakenteet ja henkilöstöjohtamisen prosessit loivat rakenteet inklusiiviselle johtamiselle, mutta neuromonimuotoisuuden huomioiminen ei ollut systemaattisesti rakennettua ja ohjattua.

Yksilöllisen tuen näkökulmasta esihenkilöiden rooli korostui erityisesti työn arjen mukautuksissa ja varhaisen tuen tilanteissa. Haastateltavat kuvasivat, että esihenkilöiden tehtävänä oli tunnistaa työn kuormitukseen tai jaksamiseen liittyviä merkkejä ja ottaa asia puheeksi rakentavasti. Joissain tapauksissa tämä tarkoitti työn käytännön mukautuksia, kuten tehtävien uudelleenjärjestelyä, palautumisen mahdollistamista tai työjärjestelyjen joustavoittamista yksilön tarpeiden mukaan. Kuten eräs haastateltava kuvasi: “Esihenkilön täytyy tunnistaa haasteet ja käydä varhaisen tuen keskustelut. Jos henkilö ei kerro tilanteestaan, esihenkilö ei voi tietää.”

Tämä kuvasti johtajien mukaan sitä, että inklusiivisen johtamisen onnistuminen perustui esihenkilön herkkyyteen tunnistaa tilanteita, joissa työntekijä tarvitsee tukea, sekä kykyyn käydä niistä luottamuksellisia keskusteluja. Samalla tämä toi esiin yritysten inklusiivisen johtamisen ehdollisen luonteen: tuki aktivoitui usein vasta, kun työntekijä itse rohkeni kertoa tilanteestaan.

Aineistosta nousi esiin myös esimerkkejä käytännön ratkaisuista, joissa esihenkilöt olivat kehittäneet omia toimintatapoja ja käytännön ratkaisuja tiimien sisällä ilman virallisia

ohjeita tai henkilöstöjohdon ohjausta. Kolmen yrityksen tiimeissä oli sovittu muun muassa erityisjärjestelyistä, kun oli tunnistettu, että perinteisesti toteutetut viikkopalaverit eivät palvele kaikkia työntekijöitä. Nämä erityisratkaisut mahdollistivat erilaisten työntekijöiden osallistumisen yhdenvertaisesti. Tässä havainnollistui inklusiivisen johtamisen vahvuus juuri työn joustavuudessa ja valmentavassa otteessa.

Muutamat haastateltavat kuvasivat lisäksi, että yksilön saama tuki oli esihenkiköiden näkökulmasta helpompi perustella työyhteisössä, jos se perustui dokumentaatioon, esimerkiksi työterveyden suosituksen työn mukautuksen tarpeellisuudesta. Tämä paljasti haastateltavien osalta, että tuki oli medikalisoitunutta eli hyväksyntä ja tuen saaminen erilaisille tarpeille rakentui lääketieteellisen oikeutuksen, ei monimuotoisuuden arvon varaan.

Näiden havaintojen pohjalta muodostui paradoksi: vaikka arvojen tasolla inklusiivisuus oli vahvasti läsnä, sen toteutuminen jäi riippuvaiseksi yksilön rohkeudesta ja esihenkilön ymmärryksestä. Yritysjohtajien kuvauksissa korostui, että yrityksen tehokkuus- ja suoritusvaatimukset rajasivat esihenkilöiden konkreettisia mahdollisuuksia toimia aidosti inklusiivisesti, vaikka halu tukea ja ymmärtää oli olemassa. On kuitenkin huomioitavaa, että aineisto heijastaa yritysjohdon näkökulmaa, ei esihenkilöiden omia kokemuksia, ja siten tulokset kuvaavat ennen kaikkea strategisen ja rakenteellisen tason ymmärrystä inklusiivisuudesta, eivät vielä käytännön toteutumista työn arjessa.

Avoimuus ja psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus ja avoimuuden kulttuuri nousivat aineistossa keskeisiksi tekijöiksi siinä, miten yritykset suhtautuvat erilaisuuteen ja luovat edellytyksiä työntekijöiden hyvinvoinnille. Ne ilmensivät sitä, kuinka valmis organisaatio on kohtaamaan erilaisuutta ja arvostamaan yksilöitä sellaisina kuin he ovat. Tässä analyysin osiossa tarkasteltiin, miten yritysjohdon edustajat kuvasivat yritystensä ilmapiiriä avoimuuden,

hyväksynnän ja psykologisen turvallisuuden näkökulmista, ja miten nämä ilmenivät erityisesti neuromonimuotoisuuteen liittyvissä keskusteluissa.

Haastateltavat kuvasivat, että psykologista turvallisuutta ja avoimuutta pyrittiin edistämään erilaisin viestinnällisin ja organisatorisin keinoin. Useissa yrityksissä oli käytössä anonyymejä palautekanavia tai henkilöstökyselyitä, joiden kautta työntekijät saattoivat tuoda esiin kokemuksiaan työilmapiiristä ja jaksamisesta ilman pelkoa henkilöitymisestä. Näitä kanavia pidettiin tärkeinä erityisesti silloin, kun haluttiin nostaa esiin hienovaraisia havaintoja työyhteisön ilmapiiristä tai psykologiseen turvallisuuteen liittyvistä teemoista. Yritysjohdon mukaan tällaiset palautteet toimivat ikään kuin varhaisina signaaleina siitä, miten turvalliseksi henkilöstö koki tuoda esiin omia näkemyksiään tai erilaisia tarpeitaan.

Haastateltavat kuvasivat, että yrityksissä tavoiteltiin kulttuuria, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on. Ajatus yksilön aitoudesta ja hyväksynnästä nähtiin tärkeänä osana hyvää johtajuutta ja työyhteisön arvoja. Kuten eräs haastateltava totesi: “Kyllä meillä ajatellaan aidosti, että jokainen saa olla sellainen kuin on – se on meidän arvoissamme ja viestinnässä tosi tärkeää”.

Tulkinnan tasolla aineisto kuitenkin osoitti, että tämä ihanne ei kuitenkaan toteutunut kaikissa yrityksissä täysin toteutunut. Useissa haastatteluissa korostui, että arvoihin kirjattu hyväksyntä ei aina konkretisoitunut käytännön toiminnaksi, vaan jäi yleisluontoiseksi “kaikki ovat tervetulleita” -ajatteluksi. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden yksilölliset tarpeet jäivät usein tunnistamatta, elleivät he itse tuoneet niitä esiin. Näin avoimuuden ja hyväksynnän toteutuminen oli pitkälti riippuvaista yksilön aloitteellisuudesta ja rohkeudesta.

Yritysjohdon näkemyksissä psykologisen turvallisuus näyttäytyi usein periaatteellisena arvona ja asiana, jota pidettiin tärkeänä, mutta jonka käytännön toteuttaminen herätti epävarmuutta. Haastateltavat kuvasivat, että työntekijät voivat teoriassa kertoa tarpeistaan, mutta käytännössä avoimuus edellytti ”hyvää syytä” tai selkeää perustetta, kuten

työterveyden suositusta. Tämä ilmensi hienovaraista ehtoa: tuki oli mahdollinen, mutta se vaati virallista oikeutusta.

Yritysjohdon näkökulmasta monimuotoisuuden hyväksyminen oli tärkeä arvo, mutta sen sovittaminen yhteen yritysten tulosvastuullisuutta ja tehokkuutta korostavan asenteen kanssa herätti ristiriitaisia tunteita. Tämä toi esiin hienovaraisen rajanvedon: Eräät haastateltavat pohtivat, kuinka paljon erilaisuutta voidaan todella sietää ja tehdä erilaisia käytännön mukautuksia kullekin työntekijälle ennen kuin se alkaa näyttäytyä poikkeamana, joka uhkaa työn sujuvuutta tai tehokkuuden ihannetta. Näin hyväksyvän kulttuurin periaatteet ja arjen realiteetit näyttivät ajoittain olevan jännitteisessä suhteessa.

Avoimuuden ja psykologisen turvallisuuden yksilötasoista ilmenemistä kuvattiin varovaisina ja ehdollisina. Yksilötasolla avoimuus oli vahvasti sidoksissa haastateltavien mukaan työntekijän omaan aloitteellisuuteen: haastateltavat kuvailivat esimerkkien kautta, ettei yritys voi auttaa esimerkiksi neurodivergenttiä työntekijää ennen kuin hän itse kertoo esimerkiksi haasteistaan. Näin avoimuuden vastuu siirrettiin työntekijöille. Lisäksi esiin nousi piirre, että työntekijän oletettiin pystyvän perustelemaan mukautusten tarpeellisuutta muun muassa työterveyden suosituksilla tai muilla dokumentoiduilla perusteilla. Tämä paljasti yritysten taipumuksen medikalisoida erilaisuutta, jossa tuki nähtiin oikeutetuksi vasta, kun sille löytyi virallinen selitys tai diagnoosi. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tämä osoitti luottamuksen puutetta, jossa työntekijän oma kokemus ei yksin riittänyt perustelluksi, vaan avun saaminen edellytti ulkoista validointia.

Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tämä tarkoitti, että yksilön oli ensin paljastettava jotakin henkilökohtaista ja asetuttava samalla haavoittuvaan asemaan, jotta yrityksen tuki voisi aktivoitua. Tämä tulos kertoo psykologisesta turvattomuudesta ja avoimuuteen liittyvästä pelosta, jossa yksilö voi kokea pelkoa väärinymmärryksestä, leimautumisesta tai siitä, että erilaisuus tulkitaan heikkoudeksi. Kuten eräs haastateltava kuvasi:

> Meillä on aika perinteinen toimiala ja kulttuuri, että se olisi vähän, jos nyt sanon rajusti - sosiaalinen itsemurha mennä sanomaan (esihenkilölle), että täällä

> toimistolla on liian paljon ääniärsykkeitä. Jos avokonttorissa on liikaa ääntä, totta kai me pyritään auttamaan, mutta ei sitä helposti ääneen sanota.

Tämä sitaatti havainnollistaa ilmiötä, jossa erilaisuuden näkyväksi tekeminen saattoi olla riskialtis teko. Analyysin perusteella tällainen varovaisuus ja pelko mahdollisista kielteisistä seurauksista voivat heikentää työntekijän kokemusta psykologisesta turvallisuudesta ja vaikeuttaa neurodivergenttien työntekijöiden avoimuutta omista tarpeistaan. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tämä heijasti hienovaraista turvattomuutta eli pelkoa siitä, että erilaisuus tulkitaan heikkoudeksi tai poikkeamiseksi työn normeista.

Avoimuuden ehdollisuus toistui aineistossa useaan otteeseen. Tuki oli johdon mukaan olemassa, mutta sen aktivoituminen edellytti työntekijältä osittain omaa rohkeutta, ja monissa tapauksissa myös perusteluja. Näin avoimuuden vastuu siirtyi yksilölle, joka joutui ottamaan riskin paljastamalla henkilökohtaisia asioita ennen kuin sai mahdollisuuden tukeen.

Tämä loi hienovaraisen ristiriidan yritysten arvojen ja käytännön kokemusten välille: hyväksyntä oli arvolähtöisesti olemassa, mutta rakenteellisesti ja kulttuurisesti vielä kehittymässä. Haastatteluaineisto osoitti, että psykologinen turvallisuus oli useimmissa yrityksissä enemmän arvo- ja ihannetason tavoite kuin arjen käytäntö. Avoimuus oli mahdollista, mutta ei riskitöntä. Tuen saaminen edellytti usein työntekijältä rohkeutta ja valmiutta perustella oma erilaisuutensa. Tämä havainnollistaa, kuinka yritysten pyrkimys avoimuuteen ja yhdenvertaisuuteen oli aitoa, mutta sen toteutuminen jäi riippuvaiseksi yksilön toimijuudesta ja organisaation kyvystä tunnistaa erilaisuuden hienovaraisia muotoja

4.3.2 Instrumentaalinen tuki

Instrumentaalinen tuki kuvaa organisaation konkreettisia tapoja mahdollistaa työn sujuvuus, mukauttaa työympäristöä ja luoda rakenteita, jotka tukevat erilaisten

työntelijöiden tarpeita. Siinä missä sosioemotionaalinen tuki liittyy hyväksynnän ja kuulluksi tulemisen kokemuksiin, instrumentaalinen tuki heijastuu organisaation toiminnallisissa ratkaisuissa. Analyysin osiossa tarkastellaan, miten yritysjohdon edustajat kuvasivat yritystensä käytännön toimia, joilla neuromonimuotoisuutta pyritään huomioimaan työelämässä.

Analyysissa painottuvat kaksi teemaa: **Inklusiivinen työn ja rekrytoinnin suunnittelu**, joka viittaa siihen, miten yritykset sovittavat työn muotoilun ja rekrytointikäytännöt vastaamaan erilaisia työn tekemisen tapoja ja tarpeita, sekä **työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus**, joka tarkastelee työtilojen, välineiden ja toimintatapojen mukauttamista erilaisten työntekijöiden tarpeisiin.

Analyysissa teemojen kautta tarkastellaan, miten yritykset pyrkivät luomaan käytännön edellytyksiä neuroystävälliselle työympäristölle, ei vain arvojen näkökulmasta vaan myös toiminnallisten ratkaisujen tasolla.

Inklusiivinen työn ja rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytointi muodostaa yhden keskeisimmistä kosketuspisteistä, jossa organisaatio tekee näkyväksi arvonsa ja suhtautumisensa erilaisuuteen. Rekrytointia ja työn suunnittelua tarkasteltiin sen kautta, miten yritysjohdon edustajat kuvasivat ja suhtautuivat vakiintuneiden prosessien mahdollisiin mukautuksiin yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Haastateltavat kuvasivat rekrytointiprosesseja varsin vakiintuneiksi kokonaisuuksiksi, jotka muodostuivat hakuilmoituksista, kirjallisista hakemuksista, vähintään yhdestä haastattelukierroksesta ja osassa tehtäviä olevista soveltuvuus – ja persoonallisuustesteistä. Operatiivisiin tehtäviin rekrytoinnin hoitivat useimmiten esihenkilöt, kun taas asiantuntija- ja esihenkilötehtäviin rekrytointiprosessit olivat monivaiheisimpia ja HR:n tukemia.

Kaikki haastateltavat kuvailivat, että rekrytoinneissa sovellettiin jo yleisellä tasolla monimuotoisuutta tukevia periaatteita, joissa painotettiin osaamisen ja motivaation kokonaisarvioita, muodollisten kriteerien sijaan. Tätä havaintoa tuki osan yrityksistä käyttämät anonyymit hakumenetelmät, ja vahva ymmärrys ja näkemys rekrytoinnista molemminpuolisena neuvotteluna, jossa myös hakija arvioi yrityksen soveltuvuutta.

Haastatteluissa mainittiin esimerkkejä, joissa rekrytointitiimi oli tietoisesti pyrkinyt muokkaamaan haastattelutilanteen asetelmaa vähemmän muodolliseksi, esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden etähaastatteluun tai lähettämällä kysymykset etukäteen. Erään haastateltavan kuvaama tapaus osoitti, että tällainen ennakkovalmistautumisen mahdollisuus auttoi hakijaa tuomaan osaamisensa paremmin esiin. Lisäksi joissain yrityksissä hakuilmoituksen kieltä oli myös tarkasteltu saavutettavuuden näkökulmasta, jotta vaatimusten ja työn sisällön välinen suhde olisi realistinen ja puhuttelisi monipuolisempia hakijoita.

Haastateltavat kuvasivat, että työnkuvaa oli muokattu jossain prosesseissa valittavan henkilön mukaan, mikä kuvasti pyrkimystä nähdä monimuotoisuus resurssina. Haastateltavat kuvailivat, että pääsääntöisesti rekrytoinnit kuitenkin etenivät siten, että rooli ja sen vaatimukset oli määritelty etukäteen, ja tavoitteena oli löytää ennalta määriteltyyn tehtävään parhaiten sopiva hakija pikemminkin kuin mukauttaa tehtävää yksilön mukaan.

Rekrytoinnin saavutettavuutta käsiteltiin paikoin kielen ja viestinnän selkeyttämisenä sekä valintamenetelmien yhdistämisenä (esim. kirjallinen hakemus ja videohaastattelu). Näissä ratkaisuissa hakija saattoi tuoda osaamistaan esiin perinteistä haastattelua konkreettisemmin. Käytännön tasolla rekrytointikäytännöt näyttäytyivät kuitenkin varsin standardisoituina, ja monissa organisaatioissa korostettiin “tasapuolisuuden” ja yhdenvertaisten menettelytapojen merkitystä. Osa haastateltavista korosti, että prosessien tulee olla yhdenmukaisia kaikille, mikä rajoitti mukautusten mahdollisuutta ilman selkeää perustetta. Tässä toistuivat samat medikalisoivat piirteet (ks. luku 4.1.4) joissa

mukautukset nähtiin perusteltuina vasta, kun taustalla oli työterveyden dokumentoima suositus tai muu virallinen perustelu.

Yksilöllisen tuen näkökulmasta rekrytoinnin ja työn mukautukset tulivat esiin, kun haastateltavilta kysyttiin suhtautumista tilanteeseen, jossa hakija pyytäisi esimerkiksi etähaastattelua kasvokkain toteutetun sijaan. Haastateltavien ensireaktiot olivat usein varovaiset tai jopa negatiivisen sävyisi, mutta useimmat katsoivat, että pyyntöön voitaisiin periaatteessa suostua, jos siihen saataisiin perustelut hakijalta. Muutamat haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa tällaisiin pyyntöihin oli suhtauduttu aluksi epäillen, mutta myöhemmin havaittu, että järjestely ei heikentänyt arviointia vaan päinvastoin, se mahdollisti hakijan osaamisen esiin tulemisen paremmin. Kuvailtu tilanne herätti haastateltavissa epäilyjä siitä, mikä mukautus kertoo hakijan yleisestä kyvystä selviytyä työn myöhemmistä vaatimuksista. Tämä paljasti oletuksia työn ”normaalista” suorittamistavasta ja kuvasi varauksellisuutta jo ennen työsuhteen alkua.

Analyysin perusteella organisaatioiden rekrytointikäytännöt viestivät kaksitasoista signaalia: periaatteellista halua tukea monimuotoisuutta, mutta käytännön varovaisuutta mukautusten suhteen. Yleisellä tasolla yritykset viestivät, että “oikea henkilö oikeaan rooliin” -ajattelu on joustava ja työtä voidaan sovittaa tehtävän mukaan, joka vahvistaa periaatteellista tukisignaalia. Käytännön tasolla tuki kuitenkin aktivoitui vasta hakijan aloitteesta ja usein dokumentoidun perusteen kautta. Näin rekrytoinnin alkuvaiheen tukisignaali jäi epäselväksi: tukea on periaatteessa saatavilla, mutta sen laajuus ja ehdot eivät ole läpinäkyviä. Neurodivergentti hakija saattoi jo tässä vaiheessa pohtia, miten organisaatio suhtautuu myöhempiin mahdollisiin mukautus- ja tukitarpeisiin, jos jo varhainen kontakti viestii varovaisuutta tai epäluuloa.

Aineistossa toistui paradoksi, jossa johtajat toisaalta kuvasivat halua sovittaa työtä tekijän vahvuuksiin ja osaamiseen, ja nähdä monimuotoisuus voimavarana, mutta käytännön realiteetit kuten tasapuolisuudenperiaate, resurssit ja jopa ennakkoluulot rajoittivat muokkauksen mahdollisuuksia. Joissakin yrityksissä haastateltavat kuvasivat kuitenkin

yksittäisiä esimerkkejä onnistuneista sovitteluista, kuten tilanteita, joissa työnkuvaa oli mukautettu valitun henkilön vahvuuksien mukaan esimerkiksi painottamalla enemmän analysointitehtäviä kuin asiakaskohtaamisia. Joissakin työtehtävissä (esim. asiakastyö tai intensiivinen vuorovaikutus) tietyt piirteet nähtiin välttämättöminä, jolloin yksilöllinen sovittaminen jäi jo periaatteen tasolla kapeaksi. Paradoksin ydin oli jännite periaatteellisen räätälöinnin tahtotilan ja rakenteellisen todellisuuden välillä.

Kokonaisuutena organisaatioiden viesti hyväksynnästä oli olemassa, mutta sen ennakoitavuus ja käytännön rajat jäivät epäselviksi, mikä voi heikentää neurodivergentin hakijan kokemaa varhaista tukisignaalia.

Työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus

Analyysissa kuvattiin monenlaisia työympäristön ja työn muokkaamisen rakenteita. Useimmissa yrityksissä oli käytössä asiantuntijatehtävissä työskentelytiloja, joissa pyrittiin hallitsemaan avokonttoreiden melua ja lisäämään yleistä työrauhaa. Tyypillisiä ratkaisuja, joita haastateltavat kuvasivat, olivat erilaiset puhelinkopit, hiljaiset tilat ja rahallisesti tarjolla olevat omat työhuoneet. Näiden ratkaisujen avulla pyrittiin luomaan käytännön järjestystä ja rauhallisempia työskentelyolosuhteita, mutta niitä ei ollut suunniteltu erityisesti aistiärsykkeiden hallinnan tueksi vaan enemmän keskittymisen. Puhelinkoppien ensisijainen tarkoitus oli vähentää hälyä avokonttoreissa, ei tarjota neuroinklusiivista vetäytymistilaa.

Useissa yrityksissä avokonttori oli edelleen vallitseva työympäristö asiantuntijatason työtehtävissä, ja yksilöllisiä työhuoneita ei voitu taata kaikille työntekijöille. Haastateltavat yritysjohdon edustajat kuvasivat, että omat työhuoneet olivat usein juuri johdon tai esihenkilöiden käytössä, mikä teki yksilöllisistä ratkaisuista hierarkkisesti rajattuja. Kahdessa yrityksessä valaistukseen liittyviä mukautuksia oli tehty henkilöstön toiveiden mukaisesti, esimerkiksi lisäämällä säädettäviä valaisimia tai himmennettäviä työpistevaloja

tai työpisteen paikkaa muutettu luonnonvalon vuoksi. Näissä tapauksissa mukautukset nähtiin kuitenkin pääosin ergonomisina ratkaisuina, eivätkä ne perustuneet erilaisiin aisti- tai keskittymisen tarpeisiin. Työympäristön muokattavuus näyttäytyi useimmissa yrityksissä enemmän käytännön järjestelynä kuin tietoisena pyrkimyksenä neuroinklusiivisuuteen.

Hybridityö oli asiantuntijatehtävissä vakiintunut, mutta osittain rajattu: “Meillä on sovittu, että noin kaksi kolmasosaa saa tehdä etänä ja yksi yhteinen konttoripäivä viikossa. Se toimii hyvin – mutta se on silti rajattu.” Suorittavissa työtehtävissä etätyö ei ollut mahdollista ja myös työympäristön joustot ja mukautukset näyttäytyivät eritavoin kuin asiantuntijatehtävissä. Erilaiset työaikajoustot ja liukuvat olivat laajasti ja yleisesti käytössä, mutta niitä ei nähty erityisesti neuroinklusiivisina käytäntöinä. Yritysten arvopohjassa korostui yksilön kunnioittaminen valmentaja johtaminen, ja useissa yrityksissä myös työnkierto ja roolien hienosäätö nähtiin keinoina jatkaa ja mukailla työuria erilaisissa elämäntilanteissa ja haasteissa: “Me halutaan pitää ihmiset työelämässä, koska heillä on valtavasti tietotaitoa yrityksestä. [...] Me pyritään järjestämään työtä uudelleen aina, kun mahdollista – syystä riippumatta.”

Yhdessä yrityksessä pitkään työskennellyt henkilö oli siirretty hallinnollisiin tehtäviin, kun meluisa tuotantoympäristö aiheutti kuormitusta. Tätä pidettiin onnistuneena ratkaisuna, joka säilytti työntekijän osaamisen ja viesti välittämisestä. Sen sijaan työterveyden rooli työn ja työympäristön kehittämisessä jäi usein vähäiseksi ja aktivoitui pääasiassa reaktiivisesti tarpeen ilmetessä. Työtilan ja valaistuksen mukautukset olivat yleisimpiä, ja niitä tehtiin yleensä yksilöllisin perustein: “Itse sairastan migreeniä, joten loisteputkivalot ovat minulle hankalia. Sen vuoksi minulla on oma työhuone ja valaistus suunniteltu sen mukaan.” Myös työtehtäviä ja kuormaa muokattiin jaksamisen tai terveydentilan mukaan: “Jos joku kertoo, ettei jaksa nykyistä tahtia, niin sitten mietitään yhdessä vaihtoehtoja.”

Jossain yrityksissä oli luotu epämuodollisia ”sovitaan keskenämme” -käytäntöjä, joissa tiimit sopivat esihenkilöiden kanssa esimerkiksi viikkopalavereiden aikarajoista ja osallistumisen tavoista, tauoista ja siitä, että kaikilla on lupa vetäytyä hiljaisempaan tilaan ilman selityksiä. Näitä käytäntöjä ei ollut kirjattu virallisiin ohjeisiin, mutta haastateltavat kertoivat näiden esihenkilöiden tekemien ratkaisujen lisäävän työn hallinnan tunnetta ja vähentävän kuormitusta. Useampi haastateltava kertoi myös samanlaisen esimerkin tilanteesta, jossa työntekijä oli pyytänyt muutosta työtilaan tai työvuoroon, mutta pyyntöön oli suhtauduttu varauksella, kunnes työterveys antoi mukautukselle virallisen suosituksen. Tämä kuvasi yritysten tarvetta saada ”hyväksytty syy” ennen kuin tuki aktivoitui, vaikka ymmärrys tarpeesta olisi ollut jo olemassa.

Pienemmissä yrityksissä mukautusten rajat tulivat nopeammin vastaan, ja työtehtävien sisäinen muokkaus saattoi vaihtua koko työroolin muutokseksi. Jossain tapauksissa mukautusten pyytämiseen liittyi myös koettu sosiaalinen riski: “Meillä se olisi vähän kuin sosiaalinen itsemurha mennä sanomaan, että avokonttorissa on liikaa ääntä.” Tällainen kokemus heijasti kulttuurista normia, jossa tasapuolisuuden ja samanlaisen kohtelun ihanne saattoi estää aidosti yhdenvertaisen tuen.

Yritykset välittivät monin tavoin viestejä välittämisestä ja tuesta. Henkilöstöjohto nähtiin aktiivisena apuna: “Jos tulee tilanteita, joista ei yksin selviä, HR on siinä mukana auttamassa. Tavoitteena on, ettei kukaan jää yksin.” Luottamus työn tekemisen tapoihin ja valmentava johtaminen vahvistivat kokemusta siitä, että työntekijöistä välitetään ja heitä tuetaan tarvittaessa. Jossain yrityksissä käytössä olevat sisäiset palaute- ja kuuntelukanavat toimivat myös keinoina ilmaista työtilojen häiriöstä tai muokattavuuden tarpeista ilman, että asia eteni viralliseksi työterveysasiaksi. Näiden yritysjohdon kuvailemien käytäntöjen kuvattiin madaltavan kynnystä tuoda esiin hienovaraisia tarpeita ja vahvistavan tunnetta siitä, että työntekijöitä kuunnellaan.

Samalla analyysi toi esiin, että tuki oli epätasainen ja riippuvainen esihenkilöiden tietotasosta ja resursseista: “Kyllä meillä esimiehellä on tosi keskeinen rooli tällaisissa

tilanteissa. Hän on se, joka lopulta mahdollistaa joustot.” Yhdessä yrityksessä ylimmän johdon linjaus oli jopa mukautusvastainen, mikä teki tuesta arvoltaan epävarmaa: “Meillä on halu auttaa, mutta ei aina työkaluja siihen.” Näin yritysten välittämisen viestit olivat vahvoja arvojen tasolla, mutta käytännön arjessa tuki jäi osin ehdolliseksi ja epäyhtenäiseksi.

Analyysin tuloksissa toistui jännite, jossa organisaatiot korostavat joustavuutta ja yhdenvertaisuutta, mutta yksilöllinen työympäristön mukautus edellyttää usein vahvoja perusteita. “Työtä voidaan muokata tiettyyn rajaan asti – kaikkia tehtäviä ei vain voi muokata”. Hiljaiset tilat, hybridirakenteet ja työaikajoustot olivat olemassa, mutta haastattelujen perusteella niiden hyödyntäminen jäi usein yksilön oman aloitteen varaan. Tasapuolisuusretoriikka toimi portinvartijana, joka saattoi estää aidosti yhdenvertaiset ratkaisut: “Pitää olla kaikille sama. Mutta voisiko ajatella, että tasa-arvoa on se, että kaikki saavat sen, mitä tarvitsevat?”

Erot asiantuntija- ja suorittavan työn välillä oli merkittäviä: asiantuntijoilla jousto oli teknisesti helpompi toteuttaa, kun taas suorittavassa työssä tarve oli usein suurempi, mutta pelivara pienempi, vaikka kuvailtu työn kompensaatio, kuten parityö ja työkierron malli löytyivät juuri tuotannollisista työtehtävistä. Useissa haastatteluissa kiteytyi ajastus: ”Halu on olemassa, mutta joskus tuntuu, ettei tiedetä miten käytännössä tehdä”.

Analyysin tulokset osoittivat, että työympäristön ja käytäntöjen muokattavuus nähtiin organisaatiossa tärkeänä periaatteena, mutta sen käytännön toteutus jäi usein yksilöiden aloitteellisuuden ja esihenkilöiden tulkinnan tason varaan. Näin tuen kokeminen rakentui arjen vuorovaikutuksessa, ei vielä systemaattisen rakenteen kautta. Näin muodostui paradoksi, jossa yritykset julistivat joustavuutta, mutta vaativat osittain jäykkiä perusteita joustaakseen. Ja mitä vahvemmin ”kaikille sama” korostui, sitä *vaikeammaksi* kävi yksilöllinen, tuottavuutta tukeva työn muokkaus ja mukautukset.

4.3.3 Normatiivinen tuki

Normatiivinen tuki viittaa organisaation rakenteellisiin ja ohjaaviin käytäntöihin, joiden kautta arvot, periaatteet ja vastuullisuuden tavoitteet muuntuvat mitattaviksi ja seurattaviksi toimintatavoiksi. Siinä missä sosioemotionaalinen ja instrumentaalinen tuki ilmenevät arjen vuorovaikutuksessa ja johtamiskäytännöissä, normatiivinen tuki näkyy ennen kaikkea organisaation rakenteellisessa ja strategisessa tasossa, esimerkiksi raportointivelvoitteissa, vastuullisuusohjelmissa, mittareissa ja ohjeistuksissa.

Tässä tulosten analyysin osioissa tarkastellaan, miten yritysjohdon edustajat kuvasivat neuromonimuotoisuuden näkyvyyttä vastuullisuusraportoinnissa sekä organisaation mittareissa ja seurannassa yleisesti. Lisäksi tarkastellaan, millaisena haastateltavat näkivät mahdollisuudet tuoda neuroystävällisyyteen liittyviä tavoitteita osaksi yritysten vastuullisuusviestintää ja käytännön ohjeistuksia.

Haastatteluaineiston perusteella normatiivinen tuki muodostaa kehyksen, jonka kautta yritykset voivat tehdä neuromonimuotoisuuteen liittyvän arvopohjansa näkyväksi – tai toisaalta jättää sen piiloon muiden monimuotoisuusteemojen alle.

Vastuullisuusraportointi, mittarit ja neuromonimuotoisuuden näkyvyys

Tässä osiossa tarkasteltiin, miten organisaatiot tuottivat ja raportoivat tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, osallisuudesta ja monimuotoisuudesta sekä miten DEI-viitekehyksen teemat näkyivät näissä käytännöissä. Tavoitteena oli tarkastella, miten yritysten vastuullisuusraportointi ja viestintä heijastavat työntekijöiden tukemista ja monimuotoisuuteen liittyviä arvoja. Lisäksi analyysissa tarkasteltiin, miten raportoinnin mittarit ja sisällöt kuvasivat yrityksen arvoja ja johtamiskulttuuria sekä millaisia viestejä ne välittivät työntekijöilleen tuesta ja arvostuksesta.

Kaikilla tarkastelluilla organisaatioilla oli käytössään jonkinlainen vastuullisuusraportoinnin malli, mutta sen laajuus ja systemaattisuus vaihtelivat. Suurimmassa osassa organisaatioista raportointia toteutettiin vapaaehtoisten viitekehysten, kuten VSME-standardin (*Voluntary Sustainability Reporting Standard for Small and Medium-sized Enterprises*), kautta. Tämä standardi on tarkoitettu erityisesti mikro-, pienille ja keskisuurille yrityksille helpottamaan vastuullisuustiedon jäsentämistä ja raportointia yhtenäisellä tavalla. Vain yhdellä organisaatiolla oli käytössään laajempi ESG-pohjainen (*Environmental, Social and Governance*) malli, joka kattaa ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja hallintotapojen vastuullisuuden osa-alueet.

Analyysi osoitti, että raportointi oli useissa yrityksissä vielä kehittyvällä ja osin pinnallisella tasolla. Useat organisaatiot olivat vasta valmistelemassa toimintaansa CSRD-direktiivin vaatimuksiin, ja raportointia lähestyttiin pikemminkin tulevana velvoitteena kuin strategisena johtamisen välineenä. Tämä näkyi varauksellisena suhtautumisena raportoinnin merkitykseen organisaation sisäisessä johtamisessa.

Kuuden haastateltavan mukaan raportoinnin ei nähty työnantajamielikuvan tai arvonluonnin näkyväksi tekemisen välineenä. Sen sijaan kolme haastateltavaa korosti vastuullisuusraportoinnin merkitystä sisäisen kulttuurin ja arvojen näkyväksi tekemisen keinona. Näissä organisaatioissa raportointi nojautui arvolähtöisiin periaatteisiin, kuten *Code of Conduct* -ohjeistuksiin ja eettisiin sitoumuksiin. Osa haastateltavista kuitenkin kuvasi varauksellisuutta monimuotoisuuden julkista esille tuomista kohtaan, erityisesti silloin, kun organisaation sisäinen sitoutuminen koettiin vielä puutteelliseksi:

> En usko, että muu meidän yrityksemme koko johto on vielä valmis monimuotoisuuden näkyväksi tekemiseen. Mitä, jos sieltä tulee sitten sivulauseessa sellaista, että ‘hoh hoh tämmöistäkin piti tehdä’, niin sittenhän se meidän viestimme ikään kuin vesittyy ihan täysin.

Keskeinen teema oli, että monimuotoisuutta mitattiin pääasiassa määrällisesti. Mittarit painottuivat sukupuolijakaumaan, palkkatasa-arvoon ja ikäryhmittäisiin vertailuihin, kun taas muut monimuotoisuuden ulottuvuudet jäivät vähemmälle huomiolle. Useampi

haastateltava kuvasi, että raportointi on pitkälti keskittynyt näkyviin ja helposti mitattaviin indikaattoreihin, kuten sukupuoleen ja palkkaeroihin: ”Raportointi on viime vuosina perustunut hyvin pitkälti sukupuolten tasa-arvoon – mitataan prosentuaalisesti, kuinka paljon on töissä naisia versus miehiä ja lisäksi palkkatasa-arvo”.

Haastateltavat viittasivat näiden määrällisten mittareiden olevan turvallisia ja vertailukelpoisia, koska ne noudattavat vakiintuneita käytäntöjä. Laadulliset mittarit, kuten työntekijöiden osallisuuden ja hyvinvoinnin kokemuksellinen seuranta, jäivät sen sijaan vastuullisuusraportoinnin ulkopuolelle. Ilman systemaattisia ja monipuolisia mittareita sitoumukset jäävät helposti symbolisiksi lupauksiksi: “Meillä kyllä puhutaan tasa-arvosta ja monimuotoisuudesta, mutta se on vielä enemmän arvolause kuin konkreettinen tavoite.” Kuten toinen haastateltava tiivisti, “Kyllä me seurataan monimuotoisuutta, mutta rehellisesti sanottuna se tarkoittaa meillä kuitenkin vain miesten ja naisten määrää.”

Tässä näkyy vastuullisuusraportoinnin paradoksi: vaikka monimuotoisuutta seurataan ja mitataan säännöllisesti, sen raportointiin käytössä olevien mittareiden kapea-alaisuus ja määrällinen painotus kaventavat monimuotoisuuden käsitteen. Raportointi näyttäytyi vakiintuneena ja osittain muodollisena käytäntönä, joka on olennainen osa yrityksen vastuullisuuden hallintaa ja sidosryhmäodotuksiin vastaamista, mutta jossa sen sisältö jäi arvoihin nähden pinnalliseksi. Toisin sanoen vastuullisuusraportointi välittää kyllä viestin yrityksen sitoutumisesta monimuotoisuuteen, mutta sen kautta ei vielä tunnisteta tai mitata monimuotoisuuden kokemuksellisia ulottuvuuksia.

Kaikissa organisaatioissa työntekijöiden hyvinvointia ja osallisuutta seurattiin henkilöstökyselyillä, joiden tiheys vaihteli vuosittain toteutettavista mittauksista jopa kuuden viikon välein tehtäviin lyhyempiin kyselyihin. Lisäksi käytössä oli anonyymejä ilmoituskanavia epäasiallisen kohtelun tai syrjinnän raportointiin. Henkilöstökyselyiden painopiste oli kuitenkin haastateltavien mukaan yleisissä teemoissa, kuten viihtyvyydessä ja työilmapiirissä, eikä ne tavoittaneet monimuotoisuuden tai yhdenvertaisuuden kokemuksellisia ulottuvuuksia.

> Kyselyissä kysytään kyllä, onko työyhteisö tasa-arvoinen, mutta ei koskaan sitä, kokeeko joku, että hänen erityistarpeensa huomioidaan. Ehkä se on hieman vieras asia meidän henkilöstöllemme vielä tässä vaiheessa.

Nämä havainnot paljastavat ristiriidan rakenteiden ja ymmärryksen välillä: organisaatioilla oli käytössään kanavia työntekijöiden kuulemiseksi, mutta niiden merkitystä ei aina ymmärretty tai osattu hyödyntää. Kun kyselyt mittaavat vain yleistä viihtyvyyttä tai hyvinvointia, organisaatiot menettävät mahdollisuuden tunnistaa työntekijöiden aitoja kokemuksia monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta. Tämä tarkoittaa, että muodollinen tuki on olemassa, mutta sen koettu merkitys jää usein heikoksi.

Ilmiö, joka toistui kaikissa haastatteluissa, oli myös se, ettei neuromonimuotoisuus näkynyt lainkaan osana yritysten vastuullisuusraportointia. Vaikka kahden yrityksen konsernitasolla siihen viitattiin osana ulkoista vastuullisuusviestintää, ja minkä haastattelut osoittivat jo aikaisemmissa analyysin kappaleissa, ettei neuromonimuotoisuutta vielä tunnisteta osaksi monimuotoisuuden käsitettä, eivätkä raportoinnin mittarit tavoita sen näkökulmaa. Näitä kokemuksia olisi mahdollista tuoda näkyväksi täydentämällä määrällisiä mittareita laadullisilla arvioilla osallisuudesta, psykologisesta turvallisuudesta ja koetusta tuesta. Näin organisaatiot voisivat tuottaa monipuolisempaa tietoa työntekijöiden kokemuksista ja vahvistaa viestiään tuesta ja yhdenvertaisuudesta.

Monimuotoisuutta käsittelevä viestintä näyttäytyi organisaatioissa jo osana vakiintunutta vastuullisuus- ja arvolähtöistä toimintaa, mutta sen painopisteet rajautuivat selkeästi tietyille osa-alueille. Viestinnässä korostuivat erityisesti sukupuolen ja seksuaalivähemmistöjen teemat, jotka näkyivät ulkoisissa kampanjoissa ja tietoisuutta lisäävissä toimenpiteissä, kuten Pride-tapahtumien yhteydessä toteutetuissa viestinnällisissä avauksissa. Sen sijaan neuromonimuotoisuus jäi näiden viestintäkäytäntöjen ulkopuolelle, eikä siihen liittyvää viestintää tai toimenpiteitä juurikaan tunnistettu.

Joissakin organisaatioissa tytäryhtiöillä oli mahdollisuus toteuttaa omaa viestintäänsä, mikä mahdollisti monimuotoisuusteemojen painottamisen esimerkiksi sukupuolen ja seksuaalivähemmistöjen näkökulmista. Tämä näkyi konkreettisesti Pride-liputuksina sekä sisäisen viestinnän käytäntöinä, kuten vuosittaisina keskusteluina, joissa esihenkilöt käsittelivät henkilöstön kanssa tasa-arvoon ja vähemmistöihin liittyviä teemoja. Käytännöt heijastivat halua edistää yhdenvertaisuutta ja avoimuutta, mutta samalla osoittivat, että monimuotoisuuden käsittely painottui edelleen kapeasti määritellyille alueille

Eräässä haastattelussa organisaation viestintäkulttuuria kuvattiin samanaikaisesti avoimeksi mutta varovaiseksi. Viestinnän todettiin olevan tiiviisti sidoksissa yrityksen julkisuuskuvaan ja markkina-asemaan, mikä vaikutti siihen, miten monimuotoisuuden teemoista uskallettiin viestiä. Vaikka organisaatiossa nähtiin valmiutta käsitellä erilaisuuden ja erityisyyden teemoja, viestintää sävytti tietty varovaisuus ja konservatiivisuus. Tämä liitettiin erityisesti pörssiyhtiöasemaan, jonka koettiin edellyttävän harkintaa sen suhteen, miten monimuotoisuudesta puhutaan ja millaisia mielikuvia se voi herättää sijoittajissa ja suuressa yleisössä.

Näiden havaintojen perusteella organisaatioiden monimuotoisuusviestintä näyttäytyi siis kaksijakoisena: toisaalta se oli institutionaalisesti juurtunutta ja turvallisilla teemaalueilla aktiivista, mutta toisaalta se jäi varovaiseksi silloin, kun aihe koski vähemmän puhuttuja tai sensitiivisempiä monimuotoisuuden muotoja, kuten neuromonimuotoisuutta. Monimuotoisuudesta viestiminen nähtiin siis mahdollisena, mutta rajoitettuna sellaisena. Varovaisuus ja maineenhallinta määrittivät pitkälti, mitä aiheita uskallettiin tuoda julkisesti esiin. Useissa organisaatioissa tuki oli sallivaa mutta ei aloitteellista: “Jos henkilö itse haluaa sen kertoa, niin miksipä ei. Meillä on sallittu se, että saa kertoa kuka on ja mistä tulee. Tämän tyyppistä juttuja ei ole kuitenkaan ollut.”

Nämä esimerkit osoittavat, että viestinnällinen tuki on edelleen ehdollista ja riippuvaista yksilön aloitteellisuudesta. Yrityksen viestinnässä hyväksyntä on läsnä arvoina, mutta aktiivinen tuki jää usein implisiittiseksi. Kuitenkin eräs haastateltava kuvasi myös muutoshalukkuutta ja arvolähtöisen viestinnän potentiaalia:

> Olisi mahtavaa, jos uskallettaisiin ihan oikeasti viestiä siitä näkökulmasta, että hei, katsokaa ympärille, meitä on monenlaisia, ja sallitaan se! Vedotaan niihin arvoihin, jotka meillä jo on rakennettu.

Tämä kiteyttää viestinnän paradoksin: organisaatiot viestivät vastuullisuusraportoinnissaan ja siihen liittyvässä sidosryhmäviestinnässä vahvasti arvoistaan ja sitoutumisestaan monimuotoisuuteen, mutta varovaisuus ja yrityksessä valitsevien hiljaisten rajojen voi nähdä estävän arvojen täysimääräisen toteutumisen. Neuromonimuotoisuus jää edelleen marginaaliin, koska sitä ei uskalleta tuoda näkyväksi ennen kuin se on ”turvallisesti” hyväksytty osa yleistä monimuotoisuuskeskustelua. Kun viestintä jää hallituksi ja reaktiiviseksi, organisaation välittämä tuki ja arvostus eivät välity työntekijän kokemukseksi.

Analyysin tulokset osoittivat, että vastuullisuusraportointi ja henkilöstökyselyt muodostavat jo rakenteellisen pohjan monimuotoisuutta tukeville käytännöille, mutta niiden sisältö painottuu edelleen määrällisiin ja helposti mitattaviin ja turvalliselta tuntuviin ulottuvuuksiin. Neuromonimuotoisuus ei vielä näy osana monimuotoisuuden viitekehystä, ja tuen ja arvostuksen viesti jää vajaaksi, koska organisaatiot eivät vielä aktiivisesti viesti tai mittaa kokemuksellista osallisuutta.

5 Pohdinta: Miten neuromonimuotoisuuteen liittyvä tuki ilmenee suomalaisyritysten vastuullisuusdokumenteissa ja organisaatioiden käytännöissä

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman tuloksia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä tämän tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, joka rakentuu neuromonimuotoisuuden, yritysvastuun ja DEI-viitekehysten, ja organisaation tuen teorian (POS) näkökulmista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten neuromonimuotoisuus rakentuu osaksi suomalaista työelämää ja organisaatiokulttuuria, sekä millainen rooli organisaation tarjoamalla tuella, vastuullisuusviestinnällä ja vastuullisuusraportoinnilla on neurodivergenttien työntelijöiden aseman edistämisessä. Lisäksi tutkielman pyrki selvittämään, millaisia näkemyksiä ja asenteita suomalaisella yritysjohdolla on neuromoninaisuutta kohtaan, miten neuromonimuotoisuutta voidaan strategisesti johtaa sekä millaisin keinoin sen edistäminen voidaan integroida osaksi yritysten vastuullisuusraportointia.

Pohdinta keskittyy siihen, miten neuromonimuotoisuuteen liittyvä tuki ilmenee organisaatioiden käytännöissä ja vastuullisuusdokumenteissa sekä siihen, mitä nämä havainnot kertovat suomalaisesta työelämästä ja sen valmiudesta huomioida neurodivergenttien työntekijöiden tarpeet osana raportoinnin sosiaalista näkökulmaa organisaation tuen teorian (POS) linssin läpi tarkasteltuna.

Luku jakautuu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä (5.1.) tarkastellaan, millaisia konkreettisia tukirakenteita organisaatioilla on neuromonimuotoisuuden edistämiseen ja miten nämä rakenteet heijastavat POS-teoriaa. Toisessa (5.2) pohditaan vastuullisuusraportoinnin roolia neuromonimuotoisuuden näkyväksi tekemisen ja strategisen johtamisen välineenä.

5.1 Organisaation sisäinen tuki neuromonimuotoisuuden edistämisessä

Tutkielman tulokset osoittivat, että neuromonimuotoisuuden huomioiminen suomalaisissa yrityksissä ei ollut ensisijaisesti riippuvainen olemassa olevista monimuotoisuuden rakenteista tai yleisistä toimintaperiaatteista, vaan ennen kaikkea organisaation tietoisuuden tasosta ja kulttuurisesta ilmapiiristä. Tämä osuus tarkastelee ilmiötä sosioemotionaalisen tuen näkökulmasta. Organisaation tuen teorian (POS) mukaan sosioemotionaalinen tuki liittyy työntekijän kokemukseen hyväksynnästä, arvostuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Sosioemotionaalinen tuki välittyy ennen kaikkea organisaation kulttuurin, vuorovaikutuksen ja johtamiskäytäntöjen kautta, ei muodollisten rakenteiden, vaan kokemuksellisten signaalien ja ilmapiirin tasolla.

Muodolliset rakenteet kuten monimuotoisuusohjelmat ja tasa-arvopolitiikat olivat monissa organisaatioissa jo olemassa, mutta niiden kohdentaminen neurodivergenttien työntekijöiden tarpeisiin jäi puutteelliseksi. Käytännössä tämä tarkoitti, että neurodivergenttien työntekijöiden asemaa edisti tai rajoitti se, kuinka hyvin organisaatio ymmärsi ja tunnisti neuroepätyypillisyyteen liittyvät erityispiirteet sekä kuinka turvalliseksi työntekijät kokivat omien tarpeidensa esiin tuomisen. Näin ollen neuromonimuotoisuuden tukemisen suurimmat haasteet liittyivät tietoisuuden ja ymmärryksen puutteeseen, mikä heijastui kulttuuriseen ilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja asenteisiin, ja erityisesti tiedostamattomiin ennakkoluuloihin, stigmaan ja varauksellisuuteen neurodivergenttiyttä kohtaan. Tämä havainto tukee Eisenbergerin ja muiden (1986) näkemystä organisaation tuen kaksijakoisuudesta, jossa muodolliset rakenteet eivät yksin riitä, jos emotionaaliset ja kulttuurilliset signaalit jäävät heikoksi sekä täydentää Leuheryn ja muiden (2024) sekä Rollnik-Sadowskan ja Grabińskan (2024) havaintoja, joiden mukaan neuroystävällisyyden rakentuminen edellyttää tietoisuuden ja hyväksyvän kulttuurin systemaattista vahvistamista organisaation kaikilla tasoilla. Tutkielman aineiston analyysissa ei noussut esiin, että yritykset olisivat tarjonneet systemaattisia tietoisuutta lisääviä käytäntöjä, kuten koulutuksia, sisäisiä kampanjoita tai yritysjohdon esimerkin kautta tapahtuvaa ohjausta, jotka olisivat tehneet neuromonimuotoisuuden näkyväksi osana

laajempaa monimuotoisuustyötä. Havainto viittasi siihen, että tietoisuus ja ymmärrys ilmiöstä oli vielä yksittäisten henkilöiden ja varassa eikä osa organisaation kulttuurista ja rakenteellista johtamista.

Aiempi tutkimus kuitenkin korostaa, että aktiivinen tietoisuuden vahvistaminen esimerkiksi koulutusten, sisäisen viestinnän ja johdon esimerkkien kautta, on keskeinen keino rakentaa neuroystävällistä organisaatiokulttuuria. Organisaatiot, joissa tietoisuutta on johdonmukaisesti kehitetty, ovat raportoineet ilmapiiristä, jossa neurodivergenttisyys nähdään osana inhimillistä kirjoa eikä poikkeavuutena (Leuhery ja muut, 2024; Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Tällaisissa ympäristöissä työntekijät uskaltavat kertoa omista tarpeistaan ja hakea tukea ilman pelkoa leimautumisesta.

Tutkielman aineistosta esiin noussut havainto toi tämän näkyväksi, koska haastateltavissa yrityksissä neuromonimuotoisuutta ei vielä täysin tunnistettu ja osan kokiessa aiheen ”herkäksi”, jäi ilmiö näkymättömäksi ja neurodivergentin yksilön vastuulle. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että neurodivergentit työntekijät joutuivat ensin itse tekemään näkyväksi omat tarpeensa ja pyytämään tukea, sen sijaan, että yritys olisi tarjonnut sitä ennakoivasti ja tunnistaen neuroepätyypillisyyteen liittyvät tuen tarpeet. Tämä havainto oli linjassa Bewleyn ja Georgen (2016) sekä Lopezin ja muiden (2021) tutkimuksien kanssa, jonka mukaan tietoisuuden puute ja epäselvä käsitteellinen ymmärrys ylläpitävät neuromonimuotoisuuteen liitettyä negatiivista stigmaa ja tiedostamattomia ennakkoluuloja, ja estävät neuromonimuotoisuuden käsittelyn osana monimuotoisuustyötä.

Tutkielman tutkimusaineisto vahvisti teoriasta esiin nousseen näkemykset, että yrityksen kulttuurinen ilmapiiri on ratkaiseva siinä, muuttuuko yrityksen monimuotoisuuspuheet todelliseksi tueksi vai jäävätkö ne symboliseksi. Yritysjohdon puheissa tämä näkyi kaksijakoisesti, jossa osa haastateltavista kuvasi sallivaa ja matalan kynnyksen ilmapiiriä, jossa hypoteettisesti myös neurodivergenttien työntekijöiden tarpeisiin pyrittiin suhtautumaan empaattisesti ja avoimesti. Kuvattu tuki vaikutti kuitenkin ehdolliselta, jossa sen

toteutuminen riippui työntekijästä ja hänen itsevastuullisuudestaan. Tämä havainto tuki Santuzzin ja Waltzin (2016), Austinin ja Pisanon (2017) sekä Lopezin ja muiden (2021) tutkimuksia, joiden mukaan neurodivergenttien työntekijöiden saama tuki on usein yksilöriippuvaista ja edellyttää oma-aloitteista ”itsensä näkyväksi tekemistä”.

Monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyvä puhe jäi osan haastateltavan mukaan korulauseiksi, erityisesti raportoinnin ja viestinnän tasolla. Näissä näkemyksissä heijastui ajatus siitä, että erilaisuuden huomioiminen saattoi näyttäytyä organisaatiolle riskinä tai lisätyönä, mikä kavensi halua tuoda neurodivergenttien työntekijöiden tarpeita esiin. Aineistossa näkyi myös ajoittainen varauksellisuus ja implisiittiset ennakkoluulot, joissa neuroepätyypillisyys liitettiin epäsuorasti tuottavuuden tai johtamisen haasteisiin. Tämä ilmensi läsnä olevaa stigmaa. Vastaavia tutkimushavaintoja ovat esittäneet myös Lopez ja muut (2021) sekä Bewley ja George (2016) tutkimuksissaan, joiden mukaan neurodivergenttien työntekijöiden kohtaamat asenteet työpaikoilla voivat olla piileviä, mutta merkittävästi heidän asemaansa määrittäviä. Nämä havainnot tukevat Eisenbergerin ja muiden (1986) näkemystä organisaation tuesta sosioemotionaalisena ilmiönä: työntekijä tulkitsee organisaation välittävän hänestä juuri koettujen arjen signaalien ja vuorovaikutustilanteiden kautta, jotka kertovat hyväksynnästä ja arvostuksesta. Yritysjohdon puheissa hyväksyntää ja empatiaa korostettiin, mutta samaan aikaan monimuotoisuuspuheen strateginen ja kulttuurinen ulottuvuus jäi osittain epäjohdonmukaiseksi. Organisaation tuen teorian näkökulmasta tämä tarkoittaa, että muodolliset rakenteet ja yksilöiden empaattiset asenteet eivät yksin riitä, koska aito organisaation tuki muuttuu kokemukselliseksi vasta, kun signaalit hyväksynnästä ovat johdonmukaisia, jatkuvia ja näkyviä organisaation kaikilla tasoilla.

Tutkielman aineistosta noussut havainto perustui yritysjohdon näkemyksiin neuromonimuotoisuudesta ja sen johtamisesta. Haastatteluissa korostui, että tietoisuuden taso ja kulttuurinen ilmapiiri eivät olleet toisistaan irrallisia, vaan ne vahvistivat tai heikensivät toisiaan. Yritysjohdon puheissa tämä yhteys näkyi siten, että organisaatio saattoi viestiä hyväksynnästä ja monimuotoisuuden arvostamisesta, mutta jossa tietoisuus

neuroepätyypillisyyden erityispiirteistä oli ohutta, nämä viestit jäivät yleisiksi eivätkä muuttuneet työntekijöiden arjessa näkyviksi teoiksi. Toisaalta silloin, kun haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuurin olevan avoin, salliva ja keskusteleva, he liittyvät sen myös parempaan kykyyn ymmärtää erilaisia työntekijöitä ja heidän tarpeitaan.

Tämä havainto konkretisoi sitä, mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan tietousuuden ja kulttuurin yhdysvaikutuksella. Se viittaa prosessiin, jossa tietoisuus eli organisaation kyky tunnistaa ja ymmärtää neurodivergenttiyttä, ja kulttuuri eli arvoihin ja vaikutukseen liittyvä ilmapiiri muodostavat yhdessä perustan koetulle organisaation tuelle. POS-teorian näkökulmasta tietoisuuden vahvistaminen toimii välineenä, joka muuttaa abstraktit arvot konkreettisiksi signaaleiksi työntekijän arjessa. Kun viestit hyväksynnästä ja välittämisestä toistuvat johdonmukaisesti niin yritysjohdon, esihenkilöiden kuin työyhteisön tasolla, organisaation tuki muuttuu työntekijälle todelliseksi kokemukseksi. Jos taas tietoisuutta ei ole ja vuorovaikutus jää etäiseksi, työntekijä ei saa viestiä arvostuksesta, ja POS-kokemus jää rakentumatta.

Samaan aikaan tulokset täydentävät Leuheryn ja muiden (2024) tutkimusta, jonka mukaan neuroystävällisyyden rakentaminen edellyttää sekä tietoisuuden lisäämistä että johdonmukaista kulttuurillista työtä, jossa arvojen ja käytäntöjen välinen yhteys tehdään näkyväksi. Myös Burton ja muut (2022) sekä Hartman ja Hartman (2024) korostavat, että organisaatiokulttuurin rooli on ratkaiseva: ilman kulttuurillista hyväksyntää yksilölle suunnatut tukitoimet jäävät irrallisiksi eikä työntekijän kokemus organisaation välittämisestä vahvistu.

Samansuuntaisesti tässä tutkielmassa havaittiin, että vaikka monimuotoisuuteen liittyvät arvot on kirjattu strategioihin ja osalla vastuullisuusraportoinnin osaksi, neuromonimuotoisuus jäi usein epämääräiseksi osaksi yleistä “erilaisuuden hyväksymistä”. Leuheryn ja muiden (2024) tutkimus tukee tätä, sillä heidän mukaansa neuroystävällisen kulttuurin rakentaminen edellyttää tietoisuuden systemaattista vahvistamista ja johdon näkyvää sitoutumista. POS-teorian näkökulmasta tietoisuuden lisääminen ei siis ole

pelkkää viestintää, vaan signaali organisaation arvostuksesta ja välittämisestä. Jos signaali jää epäselväksi tai kampanjamaiseksi, työntekijä ei tulkitse sitä aidoksi tuen osoitukseksi.

Neuroystävällisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen edellyttää käytännössä näin toimenpiteitä, kuten tietoisuusohjelmia, esihenkilöiden koulutusta ja keskustelukulttuurin kehittämistä, joissa neurodivergenttien omat kokemukset otetaan mukaan (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Tämä muuttaa organisaation tuen näkyväksi ja mitattavaksi ilmiöksi. Tämän tutkielman tulkintojen perusteella tietoisuuden ja psykologisen turvallisuuden voidaan nähdä muodostavan organisaation tuen emotionaalisen ytimen, jossa arvot muuttuvat kokemukseksi johdonmukaisen toiminnan kautta.

Sosioemotionaalisen tuen rinnalla esihenkilötyö nousi haastatteluissa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, joka määritteli, kuinka organisaation arvot ja asenteet muuttuivat konkreettiseksi tueksi. POS-teorian näkökulmasta esihenkilöt toimivat välittäjinä organisaation ja yksilön välillä: heidän toimintansa kautta työntekijä tulkitsee, arvostaako organisaatio häntä ja välittääkö hänen hyvinvoinnistaan.

Tutkielman aineiston analyysissa yritysjohdon haastatteluissa esihenkilöt kuvattiin keskeisiä toimijoina yksilöllisten tarpeiden tunnistamisessa ja työn arjen mukautusten mahdollistamisessa. Yritysjohto toi esiin, että esihenkilöt olivat ne, jotka tunnistivat työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja tekijät mukautuksia arjessa. Osassa yrityksissä esihenkilöt hakivat haastavissa tilanteissa tukea erityisesti henkilöstöjohdolta, mutta toimien pääsääntöisesti itsenäisesti ja tilannekohtaisesti, jota yritysjohto kuvasi ”sallitun sooloilun” puitteissa. Vaikka mukautusten ei kuvattu kohdistuvan haastatteluissa nimenomaisesti neurodivergentteihin työntekijöihin, kuvaukset heijastivat samoja periaatteita, joita tarvitaan neuromonimuotoisuuden tukemisessa: yksilöllisyyden tunnistamista, joustavuutta ja empaattista reagointia työn arjessa. Nämä havainnot kuvasivat, että neuromonimuotoisuuden tukeminen oli pitkälti esihenkilöriippuvaista eikä nojannut yleisiin rakenteisiin tai systemaattisiin käytäntöihin.

Eisenbergerin ja muiden (1986) sekä Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan organisaation tuen (POS) johdonmukaisuus edellyttää, että työntekijä kokee tuen olevan rakenteellisesti vahvistettua ja jatkuvaa, ei yksittäisten esihenkilöiden varassa. Tämän tutkielman havaintojen perusteella organisaation tuki kuitenkin välittyi työntekijöille pääosin esihenkilöiden kautta, ja vain siinä määrin kuin heillä oli valmiuksia ja rohkeutta toimia. Kun rakenteellinen ohjaus ja yhteiset toimintaperiaatteet puuttuivat, työntekijän kokemus organisaation välittämisestä jäi riippuvaiseksi yksittäisten johtajien empaattisuudesta ja tulkintakyvystä. Näin tuki ei aina näyttäytynyt POS-teorian tarkoittamalla tavalla johdonmukaisena ja jatkuvana.

Tämä tulkinta täydentää Austinin ja Pisanon (2017). tutkimusta, jonka mukaan neurodiversiteetin tukeminen jää usein yksittäisten esihenkilöiden henkilökohtaisten arvojen ja aktiivisuuden varaan. Samalla se tuo neurodiversiteetin näkökulman Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) sekä Kurtessis ja muiden (2017) malleihin: emotionaalinen tuki on kokemuksellisesti erityisen herkkä johdon epäjohdonmukaisuudelle ja rakenteellisen tuen puutteelle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritysten tulisi rakentaa selkeitä tukimekanismeja, jotka vapauttavat tuen yksilöriippuvuudesta. Esihenkilötyötä voitaisiin kehittää esimerkiksi neuromonimuotoisuusvalmennusten sekä selkeästi määriteltyjen mukautuskäytäntöjen avulla, jotka ohjaavat, millaisia joustoja ja tukitoimia voidaan toteuttaa suoraan esihenkilötasolla ja milloin tarvitaan HR:n tai muun johdon tukea.

Tällaiset linjaukset vahvistaisivat johdonmukaisuutta, varmistaisivat yhdenvertaisen kohtelun ja loisivat rakenteen, jossa tuki ei perustu yksittäisen esihenkilön harkintaan, vaan organisaation yhteiseen toimintamalliin. Samalla se toisi keinot varmistavat, että tuen signaalit toistuvat yhdenmukaisina koko organisaatiossa. Tätä tukee Leuheryn ja muiden (2024) sekä Rollnik-Sadowskan ja Grabińskan (2024) tutkimusten näkemystä, että neuroystävällisen organisaation ytimessä on rakenteellinen vastuu ja johdonmukainen viestintä, ei yksittäisen esihenkilön hyvä tahto.

Siinä missä sosioemotionaalinen tuki liittyy työntekijän kokemukseen hyväksynnästä ja arvostuksesta, instrumentaalinen tuki kytkeytyy organisaation tarjoamiin konkreettisiin

resursseihin, mukautuksiin ja työn muotoiluun. Tutkielman haastatteluaineistossa tämä näkyi siinä, kuinka organisaatiot olivat valmiita muokkaamaan työoloja, tehtäviä tai prosesseja neurodivergenttien työntekijöiden tarpeisiin. Käytännössä instrumentaalinen tuki ilmeni sekä käytäntöinä että niiden puutteita, jossa toimet olivat usein reaktiivisia, eivät ennakoivia.

Organisaation tuen teorian näkökulmasta johtamisen ja työntekijän välisten vuorovaikutussuhteiden rinnalla myös työn konkreettinen muotoilu ja rakenteelliset mukautukset vaikuttavat siihen, millaisena organisaation tuki työntekijälle näyttäytyy. Tätä ulottuvuutta kutsutaan instrumentaaliseksi tueksi, jolla viitataan niihin resursseihin, prosesseihin ja joustoihin, joiden kautta organisaatio mahdollistaa yksilölliset työskentelytavat ja tukee työn sujuvuutta.

Vaikka tämä tutkielma ei tarkastellut työn muotoilun ja mukautusten käytäntöjä suoraan konkreettisten havaintojen kautta, aineistossa ne tulivat esiin yritysjohdon kuvauksissa ja haastattelukysymysten hypoteettisten esimerkkien kautta. Näissä kuvauksissa painottuivat erityisesti esihenkilöiden rooli työn joustojen mahdollistajina sekä organisaatioiden yleinen suhtautuminen yksilöllisiin tarpeisiin. Instrumentaalinen tuki muodostaa siten keskeisen osan kokonaisuutta, jossa organisaation arvot ja käytännöt kohtaavat työn arjen.

Aineistossa instrumentaalinen tuki näyttäytyi ennen kaikkea työn muokattavuuden, rekrytointikäytäntöjen ja työympäristön mukautusten kautta. Monet yritykset olivat ottaneet käyttöön muun muassa joustavia työaikamalleja ja etätyökäytäntöjä sekä toteuttaneet rajattuja työympäristön mukautuksia. Tällaiset instrumentaalisen tuen toimet nähtiin osana yritysten yleisiä henkilöstö- ja työhyvinvointikäytäntöjä, eivätkä ne kohdentuneet erityisesti haastateltavien mukaan juuri neurodivergenttien työntekijöiden tarpeisiin. Yksilöllisemmät mukautukset kuten työtilojen muokkaaminen aistikuormitusta vähentäviksi tai työnteon tapojen joustavoittaminen henkilökohtaisesti nähtiin olevan pitkälti esihenkilöstä ja työntekijän omasta aloitteesta riippuvaisia.

Haastatteluissa ilmeni, että poikkeavammaksi koettuja työn tekemisen tai työympäristöön itsessään liittyviä mukautuksia tehtiin usein työntekijän pyynnöstä ja työterveyden suositusten perusteella, ei ennakoivasti osana systemaattista käytäntöä. Tämä viittasi siihen, että tuki oli luonteeltaan reaktiivista ja ehdollista. Yritysjohdon puheessa näkyi lisäksi hienovaraisia asenteellisia sävyjä, joiden mukaan liian yksilöllisten mukautusten pyytäminen saatettiin kokea kuormittavana tai jopa riskialttiina. Tämä heijastaa sosiaalisten normien ja stigman vaikutusta siihen, kuinka avoimesti työntekijät uskaltavat tuoda esiin omia tarpeitaan.

Käytännössä tämä tarkoitti, että vaikka rakenteellisia mahdollisuuksia joustoihin oli olemassa, niiden hyödyntäminen ei ollut yhdenvertaista, ja erityisesti neurodivergenttien työntekijöiden näkökulmasta tuki jäi helposti kokemuksellisesti etäiseksi. Samalla neurodivergentti työntekijä joutuu myös punnitsemaan, miten omat tarpeensa tuodaan esiin ilman pelkoa leimaantumisesta.

Tämä havainto tukee Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) käsitystä siitä, että työntekijä arvioi tuen todellisuuden tekojen, ei lupausten kautta. POS-teorian näkökulmasta reaktiivinen tuki, joka edellyttää työntekijältä aloitteellisuutta tai virallisia perusteluja, lähettää heikon signaalin organisaation välittämisestä. Lopezin ja muiden (2021), Wen ja muiden (2023) sekä Rollnik-Sadowska ja Grabińska (2024) tutkimukset osoittavat, että juuri rakenteellisten mukautusten johdonmukaisuus ja ennakoivuus ovat keskeisiä tekijöitä neurodivergenttien työntekijöiden kokemassa tuessa. Tämä tutkielman havainto vahvistaa heidän tuloksiaan, sillä myös tässä aineistossa tuki näyttäytyi usein vasta reaktiona yksilöllisiin tarpeisiin, ei ennakoivana rakenteena.

Whelpley ja Perrault (2021) korostavat, että monimuotoisuutta ja inkluusiota tukevat käytännöt toimivat tehokkaana organisaation tuen signaalina vain silloin, kun ne ovat rakenteellisesti johdonmukaisia ja kulttuurisesti uskottavia. Heidän mukaansa työntekijät arvioivat organisaation tukea sen perusteella, heijastuvatko julkilausutut monimuotoisuusarvot konkreettisesti arjen johtamiskäytäntöihin ja päätöksentekoon. Tämä näkökulma täydentää POS-teorian perinteistä tulkintaa tuoden siihen

monimuotoisuusjohtamisen ulottuvuuden: tuki ei ole ainoastaan yksilön kokemus, vaan myös kulttuurinen ja rakenteellinen ilmentymä organisaation arvoista ja valinnoista. Näin ollen tulokset vahvistavat käsitystä, että organisaation tuki muuttuu kokemukselliseksi vasta silloin, kun työn ja työympäristön muokattavuus on vakiinnutettu osaksi pysyviä rakenteita – ei yksittäisten esihenkilöiden harkinnanvaraiseksi tai työntekijän omaaloitteisuuteen perustuvaksi käytännöksi.

Tulokset toivat aiempaan kirjallisuuteen uuden näkökulman: suomalaisissa yrityksissä mukautuksia oli sinänsä mahdollista toteuttaa, mutta käytännöt eivät olleet ennakoivia, vaan rakentuivat osittain työntekijän oman aloitteen varaan. Mukautukset näyttäytyivät osittain osana yritysten normaaleja jousto- ja hyvinvointikäytäntöjä, jolloin niiden raja työn tavanomaisen joustavuuden ja yksilöllisten mukautusten välillä jäi aineistossa häilyväksi. Tämä havainto nostaa esiin kysymyksen siitä, missä vaiheessa yleiset joustot muuttuvat varsinaisiksi mukautuksiksi esimerkiksi neurodivergentin työntekijän kohdalla, ja miten organisaatiot itse tämän rajan määrittelevät. Austin ja Pisano (2017) sekä Santuzzi ja Waltz (2016) ovat korostaneet, että todellinen inkluusio edellyttää proaktiivista työn suunnittelua ja vaihtoehtoisia arviointikäytäntöjä rekrytoinnissa. Samansuuntaisesti Wen ja kollegat (2023) sekä Rollnik-Sadowska ja Grabińska (2024) osoittavat, että organisaatiot, joissa mukautuksia toteutetaan vain reaktiivisesti työntekijän aloitteesta, eivät onnistu rakentamaan yhdenvertaisia ja neuroystävällisiä käytäntöjä.

Tämän kaltainen toiminta jättää työntekijän kokemaan, että tuki on ehdollista, ja se vahvistaa signaaliparadoksia, jossa rakenteet ovat olemassa, mutta viesti ei muutu henkilökohtaiseksi tueksi. Tämä on havainto on linjassa Lopezin ja muiden (2021) sekä Branickin ja muiden (2025) näkemysten kanssa, joiden mukaan mukautusten satunnaisuus ja epäselvä vastuunjako voivat lisätä stressiä ja heikentää neurodivergenttien työntekijöiden sitoutumista.

POS-teorian näkökulmasta tämä tarkoittaa, että instrumentaalinen tuki on vahvaa vain silloin, kun se on ennakoivaa, helposti saavutettavaa ja rakenteisiin normitettua. Tuki, joka edellyttää yksilöltä jatkuvaa pyytämistä tai perustelujen esittämistä, välittää

vastavuoroisuuden näkökulmasta heikon signaalin organisaation välittämisestä (Kurtessis ym., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2022). Tämä havainto täydentää McDowallin ja muiden (2025) tutkimusta osoittamalla, että neurodivergenttien kohdalla tuen kokemuksen kannalta ratkaisevaa ei ole pelkästään mukautusten määrä, vaan prosessin oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys.

Käytännön johtamistoimenpiteinä tämä edellyttää, että mukautusprosessit, vastuut ja päätöksentekopolut tehdään näkyviksi ja että esihenkilöillä on resurssit tehdä päätöksiä ilman liiallista hallinnollista kuormaa. Työn muotoilua tulisi tarkastella ensisijaisesti vahvuuksien näkökulmasta eli mitä työntekijä tekee hyvin ja sen se voidaan rakentaa työn suunnittelun lähtökohdaksi (Lopez ja muut, 2021; Wen ja muut, 2023). Näin instrumentaalinen tuki muuttuu neurodivergentin työntekijän kokemaksi arvostukseksi, mikä vahvistaa POS-teorian emotionaalista ja kognitiivista ulottuvuutta.

Tutkielman tulokset tukivat organisaation tuen teorian kaksitasoista näkökulmaa, jossa työntekijän kokemus tuesta rakentuu sekä yksilöllisistä vuorovaikutustilanteista että organisaation pysyvistä rakenteista (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017). Aineiston perusteella suomalaisissa yrityksissä yksilölliset kokemukset ja rakenteelliset käytännöt eivät vielä täysin kohdanneet: tuki ilmeni usein satunnaisina ja esihenkilöriippuvaisina mukautuksina, ei pysyvästi organisaation strategisiin rakenteisiin ankkuroituneina toimintatapoina. Tämä havainto on linjassa Kurtessisin ja muiden (2017) meta-analyysin kanssa, jonka mukaan juuri rakenteellinen johdonmukaisuus ja oikeudenmukaiset prosessit vahvistavat työntekijän kokemaa organisaation tukea.

POS-teorian organisaatiotason tulkinnan mukaisesti neuromonimuotoisuuden tukemisen haasteet eivät liity vain yksilöiden asenteisiin, vaan siihen, että käytännöt ovat usein reaktiivisia ja kontekstisidonnaisia sen sijaan, että ne olisivat ennakoivia ja pysyviä osia organisaation rakennetta. Tässä mielessä keskeinen kysymys on, onko olemassa oleva tuki osa todellista organisaatiokulttuuria vai joukko irrallisia, tilannekohtaisia ratkaisuja.

Juuri tämä ero satunnaisen ja pysyvän välillä näyttää ratkaisevan, muuttuuko neuromonimuotoisuutta koskeva tahtotila koetuksi tueksi työntekijän arjessa.

Sosioemotionaalisen ja instrumentaalisen tuen tarkastelu osoitti, että suomalaisissa yrityksissä on paljon potentiaalia rakentaa neuroystävällisiä käytäntöjä, mutta tuen kokemuksellinen ulottuvuus jää usein vajaaksi. Tukea kyllä tarjotaan, mutta sen signaalit eivät aina ole työntekijälle näkyviä tai johdonmukaisia, jolloin kokemus arvostuksesta ja välittämisestä jää heikoksi.

Paradoksina on, että muodolliset neuroystävällisen organisaation rakenteet ja yleiset monimuotoisuus- ja inkluusiokäytännöt ovat olemassa, mutta neuromonimuotoisuus ei vielä toteudu organisaatioiden arjessa. Tuki jää usein riippuvaiseksi yksittäisen yritysjohdon tai esihenkilön tietoisuudesta ja asenteista sekä neurodivergentin yksilön omasta rohkeudesta tuoda tarpeensa esiin ja organisaation kyvystä tulkita ne oikealla tavalla. Organisaation tuen teorian näkökulmasta tämä ilmiö paljastaa signaalien katkoksen: organisaation monimuotoisuusviestit eivät ulotu yksilölle konkreettisina kokemuksina.

Organisaation tuen teorian ytimessä on ajatus, että työntekijät muodostavat käsityksen (POS) siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan (Eisenberger ja muut, 1986) Vaikka organisaatiossa olisi monimuotoisuutta tukevia rakenteita, tuki ei välttämättä saavuta neurodivergenttiä työntekijää henkilökohtaisella tasolla. Organisaatioiden viestit monimuotoisuudesta jäävät usein liian yleisiksi eivätkä konkretisoidu neurodiversiteetin kohdalla yksilöllisiksi signaaleiksi. Rakenteiden olemassaolo ei siis riitä, vaan merkityksellistä on se, miten työntekijä kokee organisaation todella tukevan häntä teoissa, ei pelkissä periaatteissa.

Eisenberger ja muiden (1986) organisaation tuen teoria korostaa, että organisaatiot lähettävät työntekijöilleen signaaleja käytäntöjen, päätösten ja vuorovaikutuksen kautta. Neurodiversiteetin kohdalla nämä signaalit jäävät usein heikoiksi, koska viestit kohdistuvat epämääräisesti ”kaikkiin erilaisiin” *(general diversity)* ilman, että ne tunnistaisivat neurodivergenttien erityistarpeita. Konkreettiset mukautuskäytännöt tai erityistoimet

puuttuvat tai jäävät työntekijän vastuulle tiedustella. Tämä luo signaaliparadoksin: rakenteet ovat olemassa, mutta niiden viesti ei muutu henkilökohtaiseksi tueksi.

Tämä havainto tukee POS-teorian ydinteesiä siitä, että organisaation välittämisen kokemus rakentuu signaalien ja tekojen vastaavuudesta (Eisenberger ym., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tulokset täydentävät aiempaa tutkimusta osoittamalla, että neurodiversiteetin tukeminen edellyttää muutosta kolmella toisiaan vahvistavalla tasolla. Ensinnäkin kulttuurisella tasolla organisaatioiden on vahvistettava tietoisuutta ja psykologista turvallisuutta sekä purettava stigmaa avoimuuden kautta. Toiseksi johtamisen tasolla tarvitaan esihenkilöiden systemaattista valmennusta ja selkeää rakenteellista vastuuta tuen toteutumisesta. Kolmanneksi rakenteellisella tasolla tuki konkretisoituu ennakoivina mukautusprosesseina ja työn muotoilun joustavuutena.

Nämä kolme tasoa muodostavat yhdessä sen signaaliketjun, jonka kautta organisaatiot välittävät neurodivergentille työntekijälle viestin siitä, että hän on arvostettu ja tuettu jäsen. Vasta silloin, kun rakenteet, johtaminen ja kulttuuri tukevat toisiaan, organisaation tuki muuttuu yksilölle koetuksi todellisuudeksi.

Seuraavassa pohdinnan luvussa (5.2) tarkastellaan, miten tämä signaaliketju jatkuu vastuullisuusraportoinnissa ja miten normatiiviset rakenteet voivat vahvistaa tai heikentää työntekijän kokemaa tukea.

5.2 Vastuullisuusraportointi neuromonimuotoisuuden näkyväksi tekemisen välineenä

Vastuullisuusraportointi on aiemman tutkimuksen ja käytännön perusteella tunnettu väline, jonka avulla organisaatiot tekevät vastuullisuustyönsä ja monimuotoisuuden johtamisensa näkyväksi sekä luovat rakenteen tavoitteiden ja mittareiden asettamiselle (European Commission, 2023; Grabińska, 2024; Hartman & Hartman, 2024). Tämä tutkielma laajensi ymmärrystä siitä, miten vastuullisuusraportointia voidaan hyödyntää myös

neuromonimuotoisuuden ja neuroystävällisen organisaation edistämisessä. Tutkielman havainnot viittasivat siihen, että vastuullisuusraportointi voi tarjota organisaatioille kehyksen, jonka avulla neuromonimuotoisuuteen liittyviä tavoitteita voidaan jäsentää, seurata ja konkretisoida osana monimuotoisuuden ja inkluusion kokonaisuutta. Tätä tulkintaa tukevat aiemmat tutkimukset, joissa on korostettu monimuotoisuuden strategista johtamista ja inklusiivisten käytäntöjen näkyväksi tekemistä organisaatiorakenteissa (Shore ja muut, 2011; Austin & Pisano, 2017; Khan ja muut, 2022). Raportointi näyttäytyi aineiston perusteella antavan mahdollisuuden kytkeä yksittäiset toimet, kuten rekrytointi- tai koulutuskäytännöt, laajempiin strategisiin tavoitteisiin ja seurattaviin mittareihin.

Tämä havainto tukee Eisenbergerin ja kumppaneiden (1986) esittämää näkemystä organisaation tuen teorian muodollisen ja koetun tuen kaksijakoisuuden tasoista. Tutkielmassa vastuullisuusraportointi näyttäytyi tällaisena muodollisen tuen mekanismina, jonka kautta organisaatiot voivat välittää työntekijöilleen viestejä arvoistaan ja sitoutumisestaan. Vastuullisuusraportointia ei tule nähdä vain ulkoisen sidosryhmäviestinnän välineenä, vaan myös organisaation sisäisen kehittämisen työkaluna, jonka kautta voidaan tarkastella POS-teorian näkökulmasta niitä signaaleja, joita se välittää yksilölle eli missä määrin organisaation käytännöt tukevat työntekijöiden hyvinvointia, osallisuutta ja potentiaalin toteutumista (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017). Näin vastuullisuusraportointi voi toimia paitsi raportoinnin välineenä, myös strategisena integraatiopisteenä, jossa organisaation arvot, rakenteet ja käytännöt voivat yhdistyä johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tämä täydentää aiempaa tutkimusta (Kurtessis ja muut, 2017) tulkinnalla, että organisaation tuki voi välittyä myös rakenteellisten raportointikäytäntöjen kautta, ei vain lähiesihenkilöiden toiminnan tasolla.

Haastatteluaineisto tuki tätä havaintoa: vaikka yritykset kuvasivat vastuullisuusraportoinnin ja henkilöstökyselyt tärkeinä osina monimuotoisuustyötään, näiden kautta välittyvä tuki jäi monin paikoin muodolliseksi. Laadullisten mittareiden puuttuessa raportointi ei todennäköisesti tavoittanut työntekijöiden kokemuksia hyvinvoinnista,

osallisuudesta tai inklusiivisuuden toteutumisesta, eikä siten välittänyt tukisignaalia näissä teemoissa.

Tutkielman tuloksista havaittiin, että tarkasteltujen suomalaisyritysten vastuullisuusraportoinnissa sanalliset sitoumukset yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen toistuivat kaikissa raporteissa. Raportointi rakentui kuitenkin pääosin määrällisten indikaattoreiden varaan, joissa sukupuolijakauma, palkkatasa-arvo ja kansainvälisyys muodostivat keskeisimmän sisällön. Ilman systemaattisia mittareita ja seurattavia tavoitteita nämä sitoutumista koskevat kirjaukset jäivät monimuotoisuuden, inkluusion ja tasa-arvon osalta irrallisiksi lupauksiksi. Tämä luo riskin niin sanotusta *diversity washingista*, jossa organisaatiot viestivät sitoutumisestaan DEI-teemoihin ilman, että käytännön rakenteet tai prosessit tukevat sitä (Austin & Pisano, 2017; Karwowski & Raulinajtys-Grzybek, 2020).

Tämä havainto näkyi sekä dokumenttianalyysin (n=10) että haastatteluaineiston (n=9) tuloksissa. Yritykset pyrkivät osoittamaan konkreettista sitoutumistaan DEI-teemoihin, mutta näyttivät tekevän sen ensisijaisesti sellaisten mittareiden kautta, jotka ovat jo vakiintuneisuutensa kautta helppoja ottaa käyttöön, ja joita myös muut toimijat käyttävät raportoinnissaan. Sosiaalisen näkökulman raportoinnissa hyödynnetyt laadulliset mittarit, kuten työntekijöiden kokemusta inkluusiosta ja psykologisesta turvallisuudesta mittaavat arviot (esim. KONE ja Sampo), olivat edelleen poikkeuksia eikä vakiintunut käytäntö. Haastatteluissa mainitut henkilöstökyselyt ja anonyymit ilmoituskanavat vahvistivat tätä tulkintaa: vaikka osallistumisen rakenteet olivat kunnossa, niiden sisältö ei vielä tavoittanut monimuotoisuuden kokemuksellisia ulottuvuuksia, kuten psykologista turvallisuutta, osallisuuden tunnetta tai neuroystävällisen kulttuurin toteutumista. Näin raportointi ja siihen liittyvät henkilöstömittarit välittivät ennen kaikkea muodollista tukea, mutta eivät vielä vahvistaneet työntekijöiden kokemusta aidosta kuulluksi tulemisesta tai organisaation välittämästä tukisignaalista.

Tämä havainto on linjassa Ehnert ja muiden (2018), Lockin ja Seelen (2017) sekä Järlströmin ja muiden (2024) tutkimuksien kanssa, jonka mukaan sosiaalisen näkökulman

raportointi jää usein pinnalliseksi ja painottuu näkyviin monimuotoisuuden muotoihin, kuten sukupuoleen ja etniseen taustaan. Vaikka DEI-teemat on näin vakiinnutettu osaksi vastuullisuusviestintää ja raportointia, toteutus kaventuu helposti määrällisesti mitattaviin kategorioihin, mikä jättää niin sanotusti näkymättömät monimuotoisuuden muodot, kuten neuromonimuotoisuuden systemaattisesti sivuun. Samaa ilmiötä kuvasti myös haastatteluaineiston havainnot: neuromonimuotoisuutta ei useimmissa yrityksissä tunnistettu monimuotoisuuden osa-alueena, vaan sen poissaolo koettiin lähes itsestään selvänä. Tämä heijastaa organisaatiokulttuurin rakenteellista normatiivisuutta eli että ”näkyvä monimuotoisuus” ohittaa hiljaiset tai näkymättömät vähemmistöt.

Tutkielman haastatteluaineisto toi esiin myös raportoinnin haasteita: kaikki DEI-teemat eivät näyttäytyneet yritysten näkökulmasta raportoinnin kannalta relevantteina, ja niiden esille tuominen saatettiin kokea riskialttiina. Osa haastateltavista nosti esiin, että liian yksityiskohtainen tieto, esimerkiksi henkilöstön vähemmistöstatuksesta, voi olla ongelmallinen yksilönsuojan ja yrityksen maineen kannalta. Haastateltavat liittivät riskit erityisesti julkisen keskustelun ristiriitoihin ja mainehaittoihin, mikä saattoi hillitä avoimuutta näissä teemoissa. Nämä havainnot heijastivat organisaation tuen teorian mukaista ilmiötä, jossa institutionaalinen tukisignaali katkeaa – muodollinen sitoutuminen on olemassa, mutta varovaisuus ja maineenhallinta estävät sen muuntumisen koetuksi tueksi työntekijätasolla.

Koska useammissa raportoinnin standardeissa neuromonimuotoisuutta ei nimetä erikseen, vertailu vammaisuuden raportointiin auttoi tulkitsemaan näkyvyysaukkoa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että myös vammaisuutta käsitellään raportoinnissa usein kapeasti, osana yleisiä monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta koskevia DEI-kategorioita (Gould ja muut, 2019; Miethlich ja muut 2019; Ligorio ja muut, 2024). Jos jo juridisesti tunnistettu kategoria jää raportoinnissa heikosti näkyväksi, on ymmärrettävää tulkita, että vielä heikommin määritelty ja tunnistettu ilmiö, kuten neuromonimuotoisuus, jää lähes poikkeuksetta näkymättömäksi. Näin yksi oletettava selitys on se, että raportointikehykset eivät vielä tarjoa yrityksille välineitä ilmiön huomioimiseen.

Tämä havainto tukee Eisenbergerin ja muiden (1986) esittämää näkemystä organisaation tuen kaksijakoisuudesta: muodollinen tuki voi olla rakenteellisesti olemassa, mutta sen koettu ulottuvuus jää heikoksi, jos käytännön järjestelmät eivät tunnista yksilöllisiä tarpeita. Neuromonimuotoisuuden näkymättömyys raportoinnissa ilmensi juuri tätä kuilua institutionaalisten rakenteiden ja koetun tuen välillä.

Lisäksi tämä tulos täydentää aiempaa DEI-tutkimusta (ks. Lock & Seele, 2017; Järlström ja muut, 2024) tuomalla siihen uuden näkökulman: neuromonimuotoisuus paljastaa, miten organisaation raportointikäytännöt voivat ylläpitää "näkyvän monimuotoisuuden" normia ja siten rajata pois vähemmän näkyvät moninaisuuden muodot. Tämä tuki tulkintaa, jonka mukaan neuromonimuotoisuuden ilmiön näkymättömyys raportoinnissa ei johtunut yksin tietämättömyyden tai viestinnän puutteista, vaan rakenteellisesti vakiintuneista raportointikäytännöistä ja normeista, jotka ohjaavat organisaatioita mittaamaan ennen kaikkea näkyviä ja helposti seurattavia kategorioita, kuten sukupuolta tai etnisyyttä (Gould ja muut, 2019; Miethlich ja muut 2019; Ligorio ja muut, 2024). Voidaan tulkita, että kyse ei ole näin vain viestinnän aukosta, vaan rakenteellisista, normeista ja käytännöistä, joka muovaavat sitä, mitä monimuotoisuuden muotoja organisaatiotasolla tehdään näkyväksi ja mitä jää näkymättömäksi. Raportointia ohjaavia tekijöitä ovat raportoinnin viitekehykset (esim. ESRS), toimialan vakiintuneet käytännöt ja sidosryhmien odotukset, joiden nähdään ohjaavan yrityksiä painottamaan helposti mitattavia ja yleisesti hyväksyttyjä indikaattoreita.

Näin ollen myös organisaatioiden sisäiset tulkinnat siitä, mitä monimuotoisuudella tarkoitetaan ja mitä pidetään relevanttina raportoida, näyttävät rakentuvan näiden ulkoisten ja sisäisten "paineiden" risteyskohdassa. Tämä voi selittää, miksi neuromonimuotoisuus saattaa jäädä järjestelmällisesti sivuun: se ei yksinkertaisesti ole vielä osa vastuullisuusraportoinnin standardoituja käytäntöjä eikä vakiintunut osaksi DEI-viitekehyksen tavanomaista sisältöä. Samalla voidaan huomata, että sosiaalinen vastuullisuus näyttäytyy huomattavasti heikommin todentuvana kuin taloudellinen tai ekologinen ulottuvuus, joihin yritykset liittävät laajoja, numeerisesti seurattavia mittaristoja. Havaintoja tukee

myös teoriakatsaus, jossa tuotiin esiin, että sekä vammaisuus että muut vähemmät näkyvät monimuotoisuuden muodot jäävät kestävyysraportoinnista usein irrallisiksi tai kokonaan näkymättömäksi (ks. Gould ja muut, 2019; Miethlich ja muut 2019; Ligorio ja muut, 2024).

Vastuullisuusraportoinnilla on siten kaksijakoinen merkitys neuromonimuotoisuuden tukemisen näkökulmasta: se toimii välineenä, jolla organisaatiot osoittavat ulkoisille sidosryhmille sitoutumisensa vastuullisuuteen, ja samalla se voi olla strateginen johtamisen työkalu, jonka kautta voidaan rakentaa systematiikkaa, tavoitteita ja mittareita myös organisaation sisällä. Kun neuromonimuotoisuutta ei raporteissa tuoda esiin, sen institutionaalinen painoarvo organisaatiossa jää vähäiseksi.

Tätä taustaa vasten voidaan argumentoida, että vastuullisuusraportoinnissa laadullisten mittareiden, kuten työntekijäkokemukset yhdenvertaisuudesta, osallisuudesta ja työhyvinvoinnista mittaavien kyselyiden lisääminen olisi enemmän tarkoituksen mukainen ratkaisu, jonka kautta neuroystävällistä organisaatiota voitaisiin tukea ja rakentaa. Tällaiset mittarit eivät kohdistu yksittäisiin identiteettikategorioihin, vaan antavat kokonaiskuvan siitä, miten DEI-teemat toteutuvat käytännön tasolla ja organisaation kulttuurissa.

Tulevaisuudessa SPOS-mittarin (Surveys of Perceived Organizational Support), joka pohjautuu POS-teoriaan, soveltaminen voisi tarjota lisäarvoa vastuullisuusraportoinnin kehittämisessä. Mittari on kehitetty mittamaan työntekijöiden kokemusta organisaation tarjoamasta tuesta (Eisenberger ja muut, 1986; Ehrent & Kawroski, 2023). SPOS voisi toimia välineenä arvioida, missä määrin raportoinnin kautta välittyvä institutionaalinen tuki todella koetaan työntekijätasolla. SPOS-mittarin kaltaiset välineet voisivat auttaa yhdistämään muodollisen raportoinnin ja koetun tuen välisen kuilun.

Myös Rollnik-Sadowska ja Grabińska (2024) esiin nostama ajatus vastuullisuusraportoinnin reflektiivisestä luonteesta tukee tätä tulkintaa: raportointi ei ole vain tiedon tuottamisen väline, vaan se voi toimia organisaation sisäisen oppimisen ja tietoisuuden

lisäämisen mekanismina. Kun vastuullisuusraportoinnin mittaristoa laajennetaan sisäisen kokemuksen ja tuen ulottuvuuksiin, raportoinnista voi tulla paitsi sidosryhmäviestinnän työkalu myös strateginen väline organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

POS-teorian näkökulmasta tällainen lähestymistapa siirtää painopisteen ongelmakeskeisestä kehikosta kohti vahvuuksien ja potentiaalin tunnistamista: laadulliset mittarit tekisivät näkyväksi sen, miten työntekijät aidosti kokevat osallisuutta, hyvinvointia ja arvostusta organisaatiossa, ja auttaisivat näin luomaan ympäristöä, jossa myös erilaiset kognitiiviset ja neurologiset profiilit voivat kukoistaa ja tuntea tulevansa nähdyksi. Laadullisten indikaattorimittareiden vahvistaminen voisi siten toimia yhtenä keskeisenä välineenä neuromonimuotoisuuden kaltaisten vähemmän näkyvien monimuotoisuuden muotojen sisällyttämiseen osaksi vastuullisuusraportointia, ilman, että se kaventuu yksityiskohtaisiin tai arkaluonteisiin kategorioihin. POS-teorian näkökulmasta tämä lähestymistapa siirtää painopistettä ongelmakeskeisestä kehikosta kohti vahvuuksien ja potentiaalin tunnistamista: laadulliset mittarit tekisivät näkyväksi sen, miten työntekijät aidosti kokisivat osallisuutta, hyvinvointia ja arvostusta organisaatiossa, ja auttaisi näin luomaan ympäristöä, jossa myös erilaiset kognitiiviset ja neurologiset profiilit voivat kukoistaa ja tuntea tulevansa nähdyksi.

Keskeisenä tulosten havaintona ei siis ole vain se, että neuromonimuotoisuus puuttui tutkielmassa tarkasteltujen suomalaisyritysten raportoinnista, vaan että sen sisällyttäminen voisi muuttaa koko raportoinnin roolia. Neurodivergenttien työntekijöiden potentiaalin tunnistaminen raportoinnin kautta ei olisi ainoastaan yhdenvertaisuuden edistämistä, vaan myös strateginen mahdollisuus lisätä organisaation innovatiivisuutta, kilpailukykyä ja pitkän aikavälin kestävyyttä.

Neuromonimuotoisuuden näkyväksi tekeminen vastuullisuusraportoinnissa voisi siten toimia keinona erottua kilpailijoista sekä rakentaa työnantajamielikuvaa vastuullisena ja inklusiivisena organisaationa. Tulokset osoittavat, että neuromonimuotoisuuden

huomioiminen ei ole vain sosiaalisen oikeudenmukaisuuden kysymys, vaan myös osa organisaation kestävää ja strategista kilpailuetua (Austin & Pisano, 2017; Khan ja muut, 2022).

Tulokset paljastavat vastuullisuusraportoinnin paradoksin: samalla kun raportointi tekee organisaation monimuotoisuustyön näkyväksi ja mitattavaksi, se voi myös etäännyttää sen yksilöiden arjen kokemuksista ja kääntää aidon tuen viestinnälliseksi eleeksi. Tämä paradoksi tarkoittaa, että samalla kun raportointi jäsentää ja konkretisoi organisaation monimuotoisuustyötä, se voi kääntää aidon tuen viestinälliseksi eleeksi. POS-teorian näkökulmasta tämä tarkoittaa, että institutionaalinen tukisignaali voi jäädä irralleen työntekijöiden koetusta tuesta. Ja vaikka organisaatiot sisällyttivät vastuullisuusraportteihinsa monimuotoisuustavoitteita ja tukirakenteita, neuromonimuotoisuus jäi useimmiten nimeämättä yleisten monimuotoisuusteemojen alle tai sen käsittely rajoittui symboliselle tasolle. Se, mikä raportoinnissa tehdään näkyväksi, ei näin välttämättä muutu arjen käytännöiksi. Ja se, mitä ei nimetä lainkaan, jää rakenteellisesti näkymättömäksi.

6 Tutkielman tuottama hyöty

Tutkielman lähtökohtana oli havainto, että vaikka kansainvälisessä tutkimuksessa neuromonimuotoisuutta on tarkasteltu osana monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja yritysvastuullisuuden kysymyksiä (esim. Austin & Pisano, 2017; Khan ja muut, 2022; LeFevre-Levy ja muut, 2023), suomalaisessa organisaatiokontekstissa aihetta ei ole juuri käsitelty ja tutkittu. Erityisesti neuromonimuotoisuuden ja vastuullisuusraportoinnin yhteys on jäänyt tutkimuksellisesti vähäiseksi, vaikka raportoinnin sosiaalinen ulottuvuus tarjoaa luontevan kehyksen tämän ilmiön tarkasteluun ja integrointiin osaksi strategista johtamista. Lisäksi neuromonimuotoisuus on jäänyt suomalaisessa työelämäkeskustelussa vielä osittain erilliseksi ilmiöksi suhteessa DEI- ja yritysvastuukeskusteluun, vaikka kansainvälinen tutkimus on jo osoittanut niiden yhteyksiä (Austin & Pisano, 2017; Khan ja muut, 2022; Branicki ja muut, 2024).

Tutkielman tieteellinen hyöty konkretisoituu siinä, että se on yhdistänyt kaksi aiemmin erillään käsiteltyä tutkimusaluetta suomalaisessa työelämän kontekstissa: neuromonimuotoisuuden ja sen integroinnin vastuullisuusraportoinnin sosiaaliseen näkökulmaan.

Tutkielma vahvisti käsitystä siitä, että tietoisuus, johtaminen ja psykologinen turvallisuus ovat keskeisiä neuroystävällisen organisaation ulottuvuuksia (Austin & Pisano, 2017; Lopez ja muut, 2021). Samalla se osoitti, että suomalaisissa organisaatioissa nämä tekijät eivät vielä konkretisoidu käytännön tasolla.

Lisäksi tutkielma toi esiin, että vaikka vastuullisuus ja DEI-teemat ovat suomalaisyritysten vastuullisuusraportoinnissa ja viestinnässä keskeisesti esillä, ne painottuvat usein helposti mitattaviin indikaattoreihin (Lock & Seele, 2017; Parsa ja muut, 2018; Järlström ja muut, 2024). Tämä luo raportoinnin paradoksin, jossa määrälliset mittarit korostuvat, mutta työntekijäkokemuksiin, osallisuuteen ja organisaation työnantajamielikuvaan liittyvä laadullinen tieto jää usein näkymättömäksi raportoinnissa. Juuri nämä tekijät kuitenkin heijastavat parhaiten sosiaalisen näkökulman eli yhdenvertaisuuden ja vastuullisuuden käytännön toteutumista organisaation arjessa.

Tutkielman näkemys, jonka mukaan neuromonimuotoisuus tulisi integroida osaksi organisaation strategisia ja rakenteellisia ratkaisuja, edellyttää selkeiden laadullisten mittareiden kehittämistä. Mittarit, kuten psykologinen turvallisuus, osallisuus ja työntekijöiden kokema tuki, voivat toimia välineinä, joiden avulla ”näkymätön” monimuotoisuus voidaan tuoda näkyväksi vastuullisuusraportoinnissa.

Yhteenvetona tutkielman tieteellinen hyöty on siinä, että se vahvistaa neuroystävällisen organisaation keskeiset ulottuvuudet, laajentaa käsitystä monimuotoisuudesta suomalaisessa kontekstissa ja tuo uusia näkökulmia raportoinnin ja organisaatiokäytäntöjen väliseen suhteeseen. Tutkielma kaventaa tutkimuskirjallisuudessa tunnistettua aukkoa liittämällä neuromonimuotoisuuden osaksi DEI- ja vastuullisuusrakenteita tavalla, joka on sekä teoreettisesti perusteltu että empiirisesti ankkuroitu.

Tutkielma tarjoaa suuntaa jatkotutkimukselle, jossa voidaan kehittää ja pilotoida konkreettisia mittareita ja menetelmiä neuromonimuotoisuuden arvioimiseksi, johtamiseksi ja tukemiseksi suomalaisissa organisaatioissa. Tällainen tutkimus voisi vahvistaa neuroystävällisen organisaation rakentumista ja sen integroimista osaksi vastuullisuusraportoinnin sosiaalista näkökulmaa. Aiempi tutkimus on korostanut, että raportoinnin kehittäminen ja sen sidonta organisaation arvoihin ja johtamiseen on keskeistä vastuullisuuden uskottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta (Lock & Seele, 2017; Parsa ja muut, 2018; Burton ja muut, 2022; Khan ja muut, 2022).

Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että neuroystävällisen organisaation rakentuminen edellyttää sekä kulttuurisia että rakenteellisia muutoksia, kuten tietoisuuden lisäämistä, stigman purkamista ja johdon vastuun selkiyttämistä (Austin & Pisano, 2017; Lopez ja muut, 2021; Weber ja muut, 2021; Longmire ja muut, 2023; Järlström ja muut, 2024). Näihin teemoihin syventyvä jatkotutkimus voisi tuoda näkyväksi, miten organisaatiot voivat kehittää käytäntöjä, jotka tukevat sekä yksilöiden hyvinvointia että strategista monimuotoisuuden johtamista.

6.1 Käytännön suositukset

Tutkielman tulokset tarjoavat käytännön suosituksia suomalaiselle työelämälle ja erityisesti yritysjohdolle, HR-toimijoille ja esihenkilöille, jotka toimivat ja vastaavat henkilöstö- ja strategisen johtamisen sekä vastuullisuustyön kehittämisestä. Näitä suosituksia tarkastelemalla ja soveltamalla organisaatiot voivat vahvistaa valmiuksiaan rakentaa neuroystävällisiä, yhdenvertaisuutta tukevia ja kestäviä toimintamalleja sekä löytää ratkaisuja siihen, kuinka sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmaa voidaan konkretisoida osaksi vastuullisuusraportointia. Tutkielma tarjoaa kehitysehdotuksia erityisesti raportoinnin sosiaalisen näkökulman osa-alueisiin, joita useammat raportoinnin viitekehykset käsittelevät vielä puutteellisesti tai kapeasti.

Tutkielman tulokset osoittavat, että neuromonimuotoisuus ei ole vielä vakiintunut osa suomalaisten yritysten vastuullisuusraportointia tai strategisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka voivat joko mahdollistaa tai estää neuroystävällisen organisaation rakentumista. Neuroystävällisen organisaation rakentaminen edellyttää tietoisuuden vahvistamista, rakenteellisia uudistuksia ja raportoinnin kehittämistä, jotta organisaation arvot, käytännöt ja tuki kytkeytyvät toisiinsa johdonmukaisesti.

Ensisijaisena lähtökohtana on tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen koko organisaatiotasolla: Ilman neuromonimuotoisuuden ilmiön tunnistamista ja yhteistä käsitteellistä ymmärrystä neuromonimuotoisuudesta ei voida rakentaa pysyvää organisaatiokulttuurin muutosta. Tässä esihenkilöillä on keskeinen rooli, sillä heidän kauttaan konkretisoituu organisaation tuki yksilölle. Tietoisuuden lisäämisen keinoina ovat koulutukset ja sisäisten keskustelufoorumien luominen, jotta neuromonimuotoisuuteen liittyvää stigmaa voidaan vähentää ja tukea neurodivergenttejä työntekijöitä, jotka jo työskentelevät organisaatioissa, mutta joiden potentiaali ja tarpeet jäävät usein tunnistamatta.

Toiseksi neuroystävällisen johtamisen kehittäminen on keskeistä. Esihenkilöiden osaamista tulisi vahvistaa erityisesti sellaisten käytäntöjen osalta, jotka auttavat tunnistamaan ja tukemaan erilaisia työntelijöiden tarpeita. Esihenkilöiden toiminnan kautta

konkretisoituu organisaation tuki yksilölle, ja siksi heidän osaamistaan tulisi vahvistaa. Tuki ei saa rakentua yksittäisten esihenkilöiden tietoisuuden ja aktiivisuuden varaan, vaan sen on oltava systemaattinen osa organisaation strategista johtamista, jota HR ja yritysjohto tukevat johdonmukaisella ja rakenteellisilla käytännöillä.

Kolmanneksi neuroystävällisyys tulisi tehdä näkyväksi työympäristön ja käytäntöjen tasolla siten, että organisaatio luo edellytykset joustaville työjärjestelyille, rauhalliselle työympäristölle ja selkeälle viestinnälle. Tässä HR:llä on tärkeä tehtävä varmistaa, että tällaiset mukautukset eivät näyttäydy erityisjärjestelyinä tai yksittäisinä toimenpiteinä vaan osana yhdenvertaista ja monimuotoisuutta tukevaa työelämää. Näitä mukautuksia tulisi tarkastella yhdenvertaisuuden, ei erillisten etujen näkökulmasta.

Yritysten tulisi hyödyntää jo olemassa olevaa, sisäistä laadullista dataa myös vastuullisuusraportoinnissa, sillä erityisesti HR ja vastuullisuustyöstä vastaavat voivat sen avulla tuoda esiin työntekijöiden arjen kokemuksia ja tukea. Laadullisen tiedon hyödyntäminen auttaa kuvaamaan työntekijöiden osallisuutta, kuulluksi tulemista ja kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta tavalla, jota nykyiset raportoinnin viitekehykset käsittelevät usein puutteellisesti. Tämä lähestymistapa konkretisoi vastuullisuusraportoinnin sosiaalisen vastuun näkökulmaa ja vahvistaa organisaation uskottavuutta sekä työntekijämielikuvaa aidosti inklusiivisena ja neuroystävällisenä toimijana.

Lopuksi, vaikka nykyiset raportointistandardit eivät vielä tarjoa suoraan mittareita neuromonimuotoisuudelle ja sosiaalisen vastuun näkökulma painottuu edelleen määrällisiin, vakiintuneisiin mitattaviin indikaattoreihin, pelkät sanalliset kuvaukset monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tukemisesta eivät vielä kerro todellisista käytännöistä tai vaikutuksista. Yritysjohdon tulisi siksi pyrkiä tuomaan raportoinnissaan näkyväksi konkreettisia tekoja, joilla työntekijöiden yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja neuroystävällisyyttä todella edistetään ja tuodaan raportoinnin keinoin näkyväksi.

Suositusten yhteenvetona voidaan todeta tietoisuuden lisäämisen, esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen sekä HR:n ja yritysjohdon rakenteelliset toimet muodostavat perustan neuroystävällisen organisaation rakentumiselle, kun nämä yhdistetään vastuullisuusraportoinnin laadulliseen kehittämiseen, voidaan siirtyä symbolisesta sitoutumisesta kohti yhdenvertaisuutta ja sosiaalista kestävyyttä.

6.2 Tutkielman rajallisuus

Tutkielma tarjoaa uuden näkökulman neuromonimuotoisuuden ja vastuullisuusraportoinnin yhteyteen, mutta sen tuloksia on tarkasteltava aineiston ja menetelmien rajallisuudet huomioiden. Rajoitteet liittyvät erityisesti otannan kokoon, haastateltavien asemaan organisaatioissa sekä tutkimuksen kontekstuaaliseen rajautumiseen Suomeen. Näiden tekijöiden vuoksi tulokset kuvaavat ensisijaisesti analysoitujen keskisuurten ja suurten organisaatioiden strategisen johdon näkökulmaa eivätkä välttämättä edusta suomalaisen työelämän yleistä näkemystä tai henkilöstön kokemusten kirjoa.

Vaikka tämä tutkielma tarjosi uutta ymmärrystä neuromonimuotoisuuden huomioimisesta suomalaisen työelämän kontekstissa ja vastuullisuusraportoinnin integroinnin kehittämisessä, siihen liittyi useita rajoituksia, jotka ovat tärkeää huomioida tutkielman tulosten tulkinnassa ja erityisesti yleistettävyydessä. Tutkimusten aineisto koostui yhdeksän suomalaisen yritysjohdon edustajan haastatteluista sekä kymmenen liikevaihdoltaan suurimman suomalaisyrityksien vastuullisuusraporttien analyysista.

Otannan koko oli rajallinen, mikä rajoitti mahdollisuuksia tehdä laajempia johtopäätöksiä suomalaisesta työelämästä tai yritysjohdon näkemyksistä. Pieni ja valikoitu otanta saattoi heijastaa ennen kaikkea suurten ja vastuullisuusviestintään panostavien yritysten näkökulmaa, jolloin tulokset eivät välttämättä ole kuvanneet pienempien tai kehitysvaiheessa olevien organisaatioiden todellisuutta. Lisäksi aineiston rajautuminen Suomeen lisäsi tutkimuksen kontekstuaalisuutta, mutta samalla rajoitti tulosten sovellettavuutta muihin kulttuuri- ja lainsäädäntöympäristöihin.

Haastattelut edustivat lisäksi pääasiassa johtotason näkökulmaa, joka saattoi kaventaa ymmärrystä organisaation arjen käytännöistä ja työntekijöiden kokemuksista. Johtajilla, kuten toimitusjohtajille, ei välttämättä ollut yksityiskohtaista tietoa henkilöstöjohtamisen tai työyhteisön käytännöistä, mikä voi vaikuttaa siihen, kuinka kattavasti heidän näkemyksensä heijastivat neuroystävällisyyden toteutumista organisaation eri tasoilla. Tutkielma kuvasi siten ensisijaisesti strategisen johdon tason näkökulmaa, ei kattavaa kuvaa neuroystävällisen organisaation toiminnasta kaikilla tasoilla.

Kirjallisuuskatsaus puolestaan perustui pääosin kansainvälisiin tutkimuksiin, joiden toimintaympäristöt, lainsäädäntö ja organisaatiokulttuurit poikkeavat suomalaisesta kontekstista. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, miten neuroystävällisen organisaation ulottuvuudet painottuvat suomalaisessa työelämässä, jossa esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki ja työlainsäädäntö muodostavat erilaiset institutionaaliset lähtökohdat.

Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää laajentaa tutkielman näkökulmaa organisaatioiden eri tasoihin ja työntekijöiden omiin kokemuksiin. Erityisesti olisi arvokasta tarkastella, miten strategiset linjaukset välittyisivät käytännön johtamiseen ja arjen vuorovaikutukseen. Lisäksi jatkotutkimus voisi tarkastella miten voisi kehittää ja pilotoida menetelmiä ja laadullisia mittareita, joiden avulla neuromonimuotoisuuta ja neuroystävällisyyttä voitaisiin integroida osaksi vastuullisuusraportointia ja organisaation kehittämistä.

Lisäksi lopuksi voidaan todeta, että vaikka tutkielma onnistui avaamaan uuden näkökulman suomalaisen työelämän monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden keskusteluun, sen rajallisuudet korostavat tarvetta pitkäjänteiselle ja monitieteelliselle jatkotutkimukselle. Tutkielma vahvistu ja syvensi aiemmin tunnistetun tutkimusaukon merkitystä, osoittaen, että neuromonimuotoisuuden tarkastelu suomalaisessa organisaatiokontekstissa sekä strategisena että inhimillisenä kysymyksenä on edelleen vähän tutkittu, mutta yhteiskunnallisesti ja käytännöllisesti tärkeä aihe.

6.3 Johtopäätökset

Neuromonimuotoisuus jää suomalaisissa organisaatioissa näkymättömäksi tietoisuuden puutteen ja raportoinnin rakenteellisen kapeuden vuoksi. Tutkielman johtopäätös on, että neuroystävällisen organisaation rakentuminen edellyttää tietoisuuden ja ymmärryksen vahvistamista, rakenteellista tukea sekä johdonmukaista johtamista, joka tekee monimuotoisuuden periaatteet näkyviksi organisaation käytännöissä.

Vaikka suomalaisissa organisaatioissa on jo rakennettu monimuotoisuuden tukirakenteita, ne eivät vielä konkretisoidu neurodivergenttien työntekijöiden kannalta merkityksellisiksi käytännöiksi tai signaaleiksi organisaation tuesta. Rakenteiden olemassaolo ei yksin riitä, vaan ratkaisevaa on, miten työntekijät kokevat tuen, psykologisen turvallisuuden ja osallisuuden omassa arjessaan. Neuromonimuotoisuuden vahvistaminen suomalaisessa työelämässä edellyttääkin siirtymistä rakenteiden olemassaolosta niiden aktiiviseen hyödyntämiseen ja näkyväksi tekemiseen osana organisaation todellista kulttuuria ja vastuullisuutta.

Lähteet

Ali, M., Grabarski, M. K., & Baker, M. (2024). The influence of neurodiversity management on affective commitment and turnover intention: The role of neurodiversity awareness. *Employee Relations, 46*(3), 657–674. https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0476

Annarelli, A., Catarci, T., & Palagi, L. (2024). *The forgotten pillar of sustainability: Development of the S-assessment tool to evaluate organizational social sustainability*. arXiv preprint arXiv:2404.04077. https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.04077

Armstrong, T. (2012). *A neurodiversity perspective can help educators create learning environments in which all students flourish.* Educational Leadership, 70(1), 22–27. Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://neurodiversity-engineering.media.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/3154/2022/04/ARMSTRONG_FIRST_DISCOVER_THEIR_STRENGTHS-1.pdf

Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). *Neurodiversity as a competitive advantage.* Harvard Business Review, 95(3), 96–105. Noudettu 23.1.2025 osoitteesta https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage

Bewley, H., & George, A. (2016). *Neurodiversity at work.* National Institute of Economic and Social Research (NIESR) Discussion Paper No. 453. Noudettu 23.1.2025 osoitteesta https://www.niesr.ac.uk/publications/neurodiversity-work

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Branicki, L. J., Brammer, S., Brosnan, M., Garcia Lazaro, A., Lattanzio, S., & Newnes, L. (2024). Factors shaping the employment outcomes of neurodivergent and neurotypical people: Exploring the role of flexible and homeworking practices. *Human Resource Management, 63*(6), 1001–1023. https://doi.org/10.1002/hrm.22243

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bureau van Dijk. (2025). *Orbis (version 20250619-4.0) [Database].* Noudettu 21.4.2025 osoitteesta https://orbis-r1-bvdinfo-com.proxy.uwasa.fi/version-20250619-4-0/Orbis/1/Companies/Search

Burton, L., Carss, V., & Twumasi, R. (2022). Listening to neurodiverse voices in the workplace. *Ought: The Journal of Autistic Culture, 3*(2), Article 11. https://doi.org/10.9707/2833-1508.1087

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Chang, H.-Y., Saleh, M. C., Bruyère, S. M., & Vogus, T. J. (2023). Making the employment interview work for a neurodiverse workforce: Perspectives of individuals on the autism spectrum, employers, and service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation, 59*(2), 107–122. https://doi.org/10.3233/JVR-230031

Change The Aliance. (2023). *Neurodiversity in the tech sector.* Global research on accessibility, barriers and how companies can do better. Noudettu 18.4.2025 osoitteesta Neurodiversity-in-the-tech-sector-Dec-2023-hr.pdf

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). SAGE Publications. ISBN-10: 1452226105.

Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill. Noudettu osoitteesta 26.4.2025 https://archive.org/details/researchacttheo00denz/page/n9/mode/2up?utm_source=

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications. ISBN-10: 1412974178.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting

practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(1), 88–108. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone**.** ISBN: 978–1–84112-084–3.

Erickson, W. A., von Schrader, S., Bruyère, S. M., VanLooy, S. A., & Matteson, D. S. (2014). Disability-inclusive employer practices and hiring of individuals with disabilities. *Rehabilitation Research, Policy, and Education, 28*(4), 309–328. https://doi.org/10.1891/2168-6653.28.4.309

European Commission. (31.7.2023). *The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).* Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. Noudettu 23.2.2025 osoitteesta https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en

Flick, U. (2019). *Doing triangulation and mixed methods*. SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781529716634

Gould, R., Parker Harris, S., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation, 52*(1), 29–42. https://doi.org/10.3233/JVR-191058

Grabińska, V. (2024). Neurodiversity management in multinational companies – case study. *Academy of Management, 8*(2), 10–17. https://doi.org/10.24427/az-2024-0013

Hartman, L. M., & Hartman, B. L**.** (2024). Neurodiversity in the workplace: An agenda for research and action. *Diversity & Inclusion Research, 1*(2), e70000. https://doi.org/10.1002/dvr2.70000

Houdek, P. (2022). Neurodiversity in (not only) public organizations: An untapped opportunity? *Administration & Society, 54*(9), 1848–1871. https://doi.org/10.1177/00953997211069915

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

Jaarsma, P., & Welin, S. (2012). Autism as a natural human variation: Reflections on the claims of the neurodiversity movement. *Health Care Analysis, 20*(1), 20–30. https://doi.org/10.1007/s10728-011-0169-9

Järlström, M., Saru, E., Viitasaari, M. & Akrivou, K. (2024). Integrating 'common good' authenticity for sustainable human resource management reporting. *German Journal of Human Resource Management, 38*(2), 159–182. https://doi.org/10.1177/23970022241229035

Karwowski, M., & Raulinajtys-Grzybek, M. (2021). The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(4), 1270–1284. https://doi.org/10.1002/csr.2137

Kesko Oyj. (n.d- a). *Keskon vuosiraportti 2024.* Noudettu 17.4.2025 osoitteesta https://www.kesko.fi/493454/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2025/q1/vuosiraportti-2024/kesko_vuosiraportti_2024.pdf

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

KONE Oyj. (n.d.-a). *Sustainability Statement 2024.* Noudettu 20.4.2025 osoitteesta KONE_Sustainability_Report_2021_tcm103-115554.pdf

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of

organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications. ISBN-10: 0761925422.

LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A. L., & Carter, N. T. (2023). Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity. *Industrial and Organizational Psychology, 16*(1), 1–19. https://doi.org/10.1017/iop.2022.86

Leuhery, F., Padang, N. S., Karyono, D., Puspitasari, D., & Judijanto, L. (2024). Workplace diversity and inclusion: Strategies for effective implementation and benefits to organizational culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 5*(4), 4647–4653. https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4

Ligorio, L., Palazzo, G., & Marchetti, S. (2024). Divergence in disability reporting: Assessing SDG alignment in corporate sustainability disclosures. *Measuring Business Excellence, 29*(2), 256-268. https://doi.org/10.1108/MBE-07-2024-0109

Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe: Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production, 122,* 186–200. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060

Longmire, N. H., Vogus, T. J., & Colella, A. (2025). Relational incongruence in neurodiverse workgroups: Practices for cultivating autistic employee authenticity and belonging. *Human Resource Management, 64*(1), 59–76. https://doi.org/10.1002/hrm.22248

López, B., Kargas, N., Udell, J., Rubín, T., Burgess, L., Dew, D., McDonald, I., O'Brien, A., & Templeton-Mepstead, K. (2021). Evaluation of the ACE employment programme: Helping employers to make tailored adjustments for their autistic employees. *Advances in Autism, 7*(1), 3–15. https://doi.org/10.1108/AIA-11-2019-0038

Maenner, M. J., Shaw, K. A., Bakian, A. V., et al. (2023). Prevalence and characteristics of autism spectrum disorder among children aged 8 years — Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network, 11 sites, United States, 2020. *MMWR Surveillance Summaries, 72*(2), 1–14. https://doi.org/10.15585/mmwr.ss7202a1

Martin, A. F., Rubin, G. J., Rogers, M. B., Wessely, S., Greenberg, N., Hall, C. E., Pitt, A., Ellis Logan, P., Lucas, R., & Brooks, S. K. (2025). The changing prevalence of ADHD? A systematic review. *Journal of Affective Disorders, 388*, 119427. https://doi.org/10.1016/j.jad.2025.119427

Maxwell, J. A. (2013). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *The SAGE handbook of applied social research methods* (2nd ed., pp. 214–253). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7

McDowall, A., Doyle, N., & Kiseleva, M. (2025). Should I stay or should I go? A relational biopsychosocial perspective on neurodivergent talent, career satisfaction and turnover intention. *Human Resource Management, 64*(2), 1–20. https://doi.org/10.1002/hrm.22307

Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1956). *The focused interview: A manual of problems and procedures*. Free Press. ISBN-10: 0029209854.

Miethlich, B. (2019). Disability as a blind spot in sustainability frameworks and standards. *International Journal of Recent Technology and Engineering, 8*(3S2), 333–337. https://doi.org/10.35940/ijrte.C1065.1083S219

Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report, 27(*1), 64-77. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044

Neste Oyj. (n.d.-a). *Vuosikertomus 2024.* Noudettu 20.4.2025 osoitteesta 7IZphrCH-hKyTNIOSw6B4lQ-Nesteen_vuosikertomus_2024.pdf

Nokia Oyj. (n.d -a). *People and Planet 2023.* Noudettu 17.4.2025 osoitteesta nokia_people_and_planet-2023.pdf

Nordea Bank Abp. (27.11.2023). *News & Insight.* Noudettu 17.4.2025 osoitteesta Call for continued action in a joint roundtable on neurodiversity hosted by The Prince Couple's Foundation | Nordea

Nordea Bank Abp. (n.d.-a). *Annual Report 2023.* Noudettu 17.4.2025 osoitteesta Nordea Annual Report 2023

Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Enhancing organizational performance through diversity and inclusion initiatives: A meta-analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences, 6*(4), 734-758. https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5), 1189–1208. Noudettu 23.1.2025 osoitteesta https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10591279/

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications. ISBN-10: 0761919716.

POP Pankki -ryhmä. (n.d.-a). *POP Pankki -ryhmä vuosikertomus 2023.* Noudettu 20.4.2025 osoitteesta POP Pankki -ryhma vuosikertomus 0101-31122023.pdf

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Riley, N. E. (2010). [Review of the book Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.), by S. Kvale & S. Brinkmann]. *Qualitative Research, 10*(3), 390–392. https://doi.org/10.1177/146879411001000310

Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212-236. https://doi.org/10.1177/1059601104273064

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

Sampo Group Oyj. (n.d.-a). *2023 vastuullisuusraportti.* Noudettu 17.4.2025 osoitteesta Vastuullisuusraportti 2023

Santuzzi, A. M., & Waltz, P. R. (2016). Disability in the workplace: A unique and variable identity. *Journal of Management, 42*(5), 1111–1135. https://doi.org/10.1177/0149206315626269

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review, 28*(2), 176–189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Singer, J. (1999). Why can't you be normal for once in your life? From a 'problem with no name' to the emergence of a new category of difference. In M. Corker & S. French (Eds.), Disability discourse (pp. 59–70). Buckingham, UK: Open University Press. ISBN: 978-0-335-20222-5.

Sinicropi, S., & Cortese, D. (2021). (Re)Thinking diversity within sustainable development: A systematic mapping study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(1), 299–309. https://doi.org/10.1002/csr.2050

SOK. (n.d.-a). *S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2024*. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2024

Stora Enso Oyj. (n.d-a). *Annual Report 2023.* Noudettu 17.4.2025 osoitteesta storaenso_annual_report_2023.pdf

Suomen Pankki. (26.2.2025). *Finnish economy's long-term growth outlook squeezed by a shrinking working-age population and weak productivity. Noudettu 24.5.2025 osoitteesta* https://www.bofbulletin.fi/en/2025/articles/finnish-economy-s-long-term-growth-outlook-squeezed-by-a-shrinking-working-age-population-and-weak-productivity/

Treepongkaruna, S., Au Yong, H. H., Thomsen, S., & Kyaw, K. (2024). Greenwashing, carbon emission, and ESG. *Business Strategy and the Environment, 33*(8), 8526–8539. https://doi.org/10.1002/bse.3929

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 978–952-04-6663-3.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2020). *Ihmistieteiden eettisen ohje ja hyvä tieteellinen käytäntö.* Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 25.5.2025 osoitteesta https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). *Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste.* Valtioneuvosto. Noudettu 15.10.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166304/TEM_2025_25.pdf

Työterveyslaitos. (2025). *Työelämän suunta. Väestörakenteen muutos*. Noudettu 15.10.2025 osoitteesta Työelämän suunta: Väestörakenteen muutos

Työturvallisuuskeskus. (2023). *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä*. (2. uudistettu painos). Noudettu 15.10.2025 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä - Työturvallisuuskeskus 2023

UPM-Kymmenen Oyj. (n.d.-a). *Annual Report 2023*. Noudettu 19.4.2025 osoitteesta upm-annual-report-2023.pdf

Walker, N. (2021). Neuroqueer heresies: Notes on the neurodiversity paradigm, autistic empowerment, and postnormal possibilities. Oakland, CA: Autonomous Press. ISBN: 978 1945955266.

Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J., & McDowall, A. (2024). Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology, 73*(3), 910–962. https://doi.org/10.1111/apps.12431

Wen, B., van Rensburg, H., O'Neill, S., & Attwood, T. (2024). Autism and neurodiversity in the workplace: A scoping review of key trends, employer roles, interventions and supports. *Journal of Vocational Rehabilitation, 60*(1), 121–140. https://doi.org/10.3233/JVR-230060

Westman, E., Prami, T., Kallio, A., Iso-Mustajärvi, I., Jukka, J., Raittinen, P., Korhonen, M. J., Puustjärvi, A., & Leppämäki, S. (2025). Increase in occurrence of attention deficit hyperactivity disorder differs by age group and gender—Finnish nationwide register study. *Brain and Behavior, 15*, e70253. https://doi.org/10.1002/brb3.70253

Whelpley, C. E., & Perrault, E. (2021). Autism at work: How internal and external factors influence employee outcomes and firm performance. *Journal of General Management, 46*(3), 210–219. https://doi.org/10.1177/0306307020961987

World Health Organization. (2023). *Package of interventions for rehabilitation. Module 5: Neurodevelopmental disorders (Web Annex: Literature reviews and evidence tables).* Geneva: World Health Organization. Noudettu 15.10.2025 https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/370507/9789240071193-eng.pdf

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Finlex. Noudettu 19.8.2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325

Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Olen hyödyntänyt tutkielman laatimisessa tekoälyä. Käytössäni on ollut OpenAI ChatGPT-4 -sovellus sekä Undermind AI -sovellus, joita olen käyttänyt Vaasan yliopiston antaman tekoälyohjeistuksen mukaisesti. Tekoälyn käytössä olen yleisesti käyttänyt tarkkaa harkintaa. Olen soveltanut ChatGPT-4 -sovelluksen käyttöä tekstin huoltoon ja oikeudenkirjoituksen tarkistukseen sekä erityisesti englanninkielisten lähteiden kääntämisessä suomeksi ja ajatusten sekä ilmiön jäsentelyyn. Undermind AI -sovellusta olen käyttänyt lähdeaineiston analysoinnissa sekä keskeisten teemojen tunnistamisessa ja teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa.

Vastaan tutkielman tekijänä tutkielmani tekstin sisällön laadusta ja oikeellisuudesta.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Haastattelukysymykset

Ennen kuin aloitamme varsinaisen haastattelun, varmistan muutaman asian tietosuojaan liittyen.
Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä tai ei vastauksella:

- Oletko saanut nähtäväksi tutkimuksen tietosuojailmoituksen, jossa kerrotaan, miten henkilötietoja käsitellään tässä tutkimuksessa?
- Annatko suostumuksesi siihen, että haastattelusi äänitetään ja että vastauksiasi käytetään osana tutkimusaineistoa tämän tietosuojailmoituksen mukaisesti?"

Haluatko kysyä tässä vaiheessa jotain tutkimuksesta tai tietosuojasta, ennen kuin siirrytään haastattelukysymyksiin?

Haastattelu rakentuu kuuden teeman ympärille:

1. Rekrytointi ja osaamisen tunnistaminen
   - Miten rekrytointiprosessi huomioi yksilölliset tarpeet ja erilaiset tavat osoittaa osaamista?
2. Työn yksilöllisyys ja osallistuminen
   - Miten työtehtäviä ja -tapoja mukautetaan yksilöllisten vahvuuksien ja toiveiden mukaan?
3. Esihenkilötyö ja johtaminen
   - Miten esihenkilöt tukevat työntekijöitä arjen tilanteissa ja muutoskohdissa?
4. Työympäristö ja joustot
   - Millaisia käytännön joustoja ja tukirakenteita työssä on, ja miten niihin voi vaikuttaa?
5. Raportointi, mittaaminen ja monimuotoisuus
   - Miten organisaatio seuraa monimuotoisuutta, työhyvinvointia ja osallisuutta?
   - Miten näitä teemoja tuodaan esiin (mahdollisessa) organisaation vastuullisuusraportoinnissa ja henkilöstöstrategiassa?
6. Neuromonimuotoisuus osana monimuotoisuustyötä
   - Tunnistetaanko neuromonimuotoisuus organisaatiossanne yhdeksi monimuotoisuuden ulottuvuudeksi?
   - Miten hyvin tämä teema on organisaatiossanne yleisesti tunnettu tai ymmärretty?
   - Onko organisaatiossanne käynnissä konkreettisia toimenpiteitä tai tukirakenteita, jotka liittyvät neurologisen monimuotoisuuden huomioimiseen (esim. koulutus, ohjeistus, työn muotoilu)?
   - Miten tämä teema näkyy käytännöissä tai viestinnässä, joko sisäisesti tai ulkoisesti?

Liite 2. Kutsu haastattelututkimukseen

Hei,

Haluaisin kutsua sinut osallistumaan pro gradu -tutkielmaani, joka käsittelee neuromonimuotoisuutta työelämässä: Yritysjohdon näkemykset ja integrointi vastuullisuusraportointiin

Tässä viestissä esittelen tutkielmani ja pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen.

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, kuinka neuromonimuotoisuus ja laajemmin monimuotoisuus ja inklusiivisuus huomioidaan yritysten strategioissa, käytännöissä, organisaatiokulttuurissa sekä vastuullisuusraportoinnissa. Tutkimuksen kohteena on suomalainen yritysjohto. Tutkielma tarjoaa ajankohtaista tietoa tieteelliselle keskustelulle suomalaisten yritysten ja yritysjohdon näkemyksistä neuromonimuotoisuudesta sekä sen integroinnista osaksi vastuullisuusraportointia.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista.
Tutkimukseen osallistutaan haastattelun muodossa, joka toteutetaan Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelua varten ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelun alussa pyydän suostumuksesi osallistua tutkimukseen sekä vahvistuksen siitä, että olet saanut nähtäväksesi tutkimuksen tietosuojailmoituksen.

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään luottamuksellisesti. Osallistujien henkilö- tai organisaatiotietoja ei missään vaiheessa yhdistetä yksittäisiin vastaajiin tai heidän edustamiinsa organisaatioihin. Haastattelussa mahdollisesti esiin tulevat tunnistettavat tiedot anonymioinaan aineistosta, ja yksilöivät tiedot poistetaan.

Tutkimuksen tietosuojailmoitus ja suostumuslomake löytyvät tämän viestin liitteistä.
Tavoitteenani on toteuttaa haastattelut touko–kesäkuun 2025 aikana.

Mikäli voit osallistua haastatteluun, voisitko ehdottaa sinulle sopivia ajankohtia? Haastattelun kesto on noin 30–60 minuuttia.

Aurinkoisin terveisin,

Sari Yli-Hukka
Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Liite 3. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art. 12–14

Päiväys 1.5.2025.

Olet osallistumassa tieteelliseen tutkimukseen. Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

Rekisterin nimi
Yli-Hukka Sari, Pro gradu -tutkimus

Pro gradu -tutkimuksen nimi
Neurodiversiteetti työelämässä: Yritysjohdon näkemykset ja integrointi vastuullisuusraportointiin

Tutkimuksen rekisterinpitäjä ja henkilötietojen käsittelijä
Sari Yli-Hukka
sari.yli-hukka@student.uwasa.fi
Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Tutkimuksen ohjaaja
Heini Pensar
heini.pensar@uwasa.fi
Vaasan yliopisto
Yliopistonlehtori, johtaminen, kauppatieteet

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään osana pro gradu -tutkimusta, jonka tarkoituksena on syventää ymmärrystä neurodiversiteetin huomioimisesta työelämässä ja vastuullisuustyössä, organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten yritykset huomioivat monimuotoisuutta ja neurodiversiteettiä osana strategiaa, johtamista ja vastuullisuusviestintää.

Henkilötunnusta tai yhteystietoja ei kerätä haastattelututkimuksessa. Tämä laadullinen tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluiden avulla, siten, ettei yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa.

Haastattelut toteutetaan Teams-työkalulla verkossa. Haastattelut nauhoitetaan ja siitä laaditaan litteroitu teksti tutkimuksen analyysia varten. Ainoastaan litteroituja materiaaleja käytetään tutkimuksessa. Litteroitu aineisto säilytetään turvallisesti salasanalla suojatussa tilassa, johon on

pääsy vain Sari Yli-Hukka. Anonyymeja litterointeja ei voi yhdistää haastatteluun osallistuneeseen henkilöön.

Haastattelututkimuksessa kerättyä anonymisoitua aineistoa käytetään ensisijaisesti Sari Yli-Hukan pro gradu -tutkimuksessa. Haastattelun anonymisoitua aineistoa voidaan hyödyntää jatkossa myös muissa Vaasan yliopiston tieteellisissä tutkimuksissa. Kaikissa tapauksissa tulokset esitellään siten, ettei yksittäistä vastaajaa, organisaatiota / yritystä tai muita haastattelussa kuvattuja tahoja voida tunnistaa. Kaikki jatkokäyttö tapahtuu Vaasan yliopiston ohjeiden ja eettisten periaatteiden mukaisesti, eikä aineistosta voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu tietosuojalainsäädännön mukaisesti osallistujan antamaan suostumukseen sekä tieteelliseen tutkimustarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Vaasan yliopiston rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä tietoja (ei haastatteluissa ilmi käyviä henkilötietoja).

Tutkimustulosten osalta pyritään siihen, että haastateltavaa ei voida tunnistaa suoraan taikka välillisesti tutkimustuloksista. Osana tutkimuksia voidaan käyttää suoria lainauksia haastattelusta. Suorat tunnistetiedot (*Nimi ja edustamani yritys / organisaatio)* poistetaan suojatoimena aineiston litterointivaiheessa eli tutkittavaa koskeva tunnistetieto tuhotaan, kun luovuttaa tutkimuskäyttöön olevan aineiston Vaasan yliopiston tutkimuskäyttöön. Tutkimusaineistosta tai sen tuloksista ei ilmene, minkä yrityksen edustajaa / asemassa olevaa työntekijä on osallistunut haastattelututkimukseen.

Henkilötietojen säilytysaika

Äänitaltioita ja haastatteluaineistoa säilytetään niin kauan kuin tutkimuksen arviointiprosessi on voimassa ja pro gradu -tutkielma on hyväksytty ja arvioitu. Tämän jälkeen aineistot hävitetään turvallisesti (sähköiset tiedostot poistetaan pysyvästi).

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Haastatteluaineisto

Rekisteröidyn oikeudet
Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä:
tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille eli muille kuin pro gradu -tutkielman tekijälle, Vaasan yliopiston opiskelijalle Sari Yli-Hukalle.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedonsiirto suojataan myös lain mukaisesti.

Liite 4. Suostumus osallistumisesta tieteelliseen tutkimukseen

SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Neurodiversiteetti työelämässä: Yritysjohdon näkemykset ja integrointi vastuullisuusraportointiin

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää tai lopettaa osallistumiseni tutkimukseen. Tästä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. Keskeyttämiseen tai lopettamiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana hyväksyn, että minulta kerätään tietoja ja aineistoja kuvattuun tutkimukseen.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana:

- Aineisto kerätään etähaastatteluilla ja haastattelut tallennetaan litterointia varten.
- Haastatteluaineistoa ei käsittele kukaan muu, kuin pro gradu -tutkielman tekijä Sari Yli-Hukka.
- Materiaalia säilytetään pro gradu -tutkielman ajan (2025), jonka jälkeen materiaali hävitetään tietoturvallisesti.
- Aineistosta anonymisoidaan henkilö- ja yrityskohtaiset nimitiedot ja muu haastateltavaan tai kyseessä oleviin henkilöihin tai yrityksiin liitettävä tieto.

Vahvistan, että olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä. Olen siten saanut riittävät tiedot tutkimuksen sisällöstä, sen kulusta ja mitä se minun osaltani tarkoittaa samoin kuin henkilötietojeni käsittelystä. Henkilötietojani käsitellään lain mukaisella yleisen edun perusteella.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Minua ei ole painostettu tai houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Olen harkinnut edellä mainittuja kohtia ja olen päättänyt, että haluan osallistua tutkimukseen:

Kyllä X ☐ Ei ☐

[Suullinen suostumus: Tutkittava ilmaisee suullisesti suostumuksen. Tutkija dokumentoi sen luotettavalla tavalla esimerkiksi videoimalla tai nauhoittamalla silloin, kun aineistoa kerätään ko. menetelmillä, tai merkitsemällä muistiin suostumuksen saamisen tapa ja ajankohta].

Yhteystiedot:
Sari Yli-Hukka
Sähköposti: sari.yli-hukka@student.uwasa.fi
Puhelin: +358503454782

Paperista tai taltioitua suostumusta säilytetään tietoturvallisesti, kuten muutakin henkilötietoa.