



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenni Mikkonen

Neuromoninaisuuden edistäminen organisaatioissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jenni Mikkonen		
Tutkielman nimi:	Neuromoninaisuuden edistäminen organisaatioissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Opintosuunta:	Johtaminen		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	69

TIIVISTELMÄ:

Työssä suoriutuminen rakentuu yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työympäristön, organisatoristen käytäntöjen ja sosiaalisten rakenteiden vuorovaikutuksessa. Neuromoninaisuudella viitataan neurologisten ja neurokognitiivisten ominaisuuksien luonnolliseen vaihteluun. Se on noussut osaksi työelämän monimuotoisuus- ja inklusiokeskustelua. Vaikka neuromoninaisuuden merkitys on työelämässä tunnistettu, perustuvat organisaatioiden käytännöt usein edelleen neurotyypillisiin oletuksiin. Aihetta on tutkittu viime vuosina enemmän, mutta työnantajien näkökulmaa ja neurokirjon henkilöiden työllistymisen jälkeistä tukemista on käsitelty vielä rajallisesti.

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella työnantajien edustajien näkökulmasta sitä, miten neuromoninaisuutta tunnistetaan, ymmärretään ja tuetaan organisaatioissa. Tutkimuksessa tarkastellaan konkreettisia tukikäytäntöjä sekä niitä organisatorisia toimintatapoja ja rakenteita, jotka vaikuttavat neurokirjon henkilöiden mahdollisuuksiin toimia ja suoriutua työelämässä.

Teoreettisena lähtökohtana toimii organisaation tuen teoria, jonka avulla tarkastellaan työnantajien edustajien näkökulmasta, miten organisaatioiden käytännöt, johtaminen ja työympäristö voi tukea neurokirjon työntekijöitä. Lisäksi tarkastelua täydennetään vahvuuslähtöisellä näkökulmalla. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa (n=8) työnantajan edustajaa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että neuromoninaisuus jää organisaatioissa edelleen helposti piiloon. Näkymättömyys voi johtua siitä, ettei työntekijä välttämättä tuo diagnoosia tai tuen tarpeita esille, eikä tuen tarpeet aina näy ulospäin. Lisäksi neuromoninaisuutta saatetaan sanoittaa organisaatioissa epäsuorasti esimerkiksi aistiherkkyyksien, vuorovaikutustilanteiden, kuormittumisen tai oppimistapojen kautta. Samalla aiheen näkyvyyden ja avoimuuden kuvattiin lisääntyneen diagnoosien yleistymisen, julkisen keskustelun sekä ilmapiirin muutoksen myötä.

Keskeisenä havaintona on, että neuromoninaisuuden tukeminen edellyttää diagnosilähtöistä tarkastelua laajempaa ymmärrystä. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden, vahvuuksien sekä kuormitustekijöiden tunnistamista. Käytännössä tuki rakentuu joustavista työjärjestelyistä, työn selkiyttämisestä, yksilöllisestä johtamisesta ja turvallisesta ilmapiiristä. Tutkimus täydentää neuromoninaisuutta koskevaa työelämä tutkimusta tarkastelemalla aihetta työnantajien edustajien näkökulmasta. Tulosten perusteella neuroinklusiivisuus edellyttää organisaatioilta kykyä tunnistaa ja luoda tilaa erilaisille tavoille tehdä työtä.

AVAINSANAT: neuromoninaisuus, neurokirjo, neuroinklusiivisuus, organisaation tuki, työelämän monimuotoisuus

Sisällys

1	Monimuotoinen työympäristö	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Neuromoninaisuus työelämässä	10
2.1	Organisaation tuen teoria ja koettu organisaation tuki	10
2.1.1	Koetun organisaation tuen muodostuminen	11
2.1.2	Koetun organisaation tuen vaikutukset	12
2.1.3	Teoria neuromoninaisuuden kontekstissa	13
2.2	Vahvuuslähtöinen näkökulma	13
2.3	Aiempi tutkimus neuromoninaisuudesta työelämässä	14
2.3.1	Neurokirjon työntekijöiden työelämäkokemukset	15
2.3.2	Näkymättömyys, stigma ja maskaaminen	16
2.3.3	Työelämän rakenteelliset ja sosiaaliset esteet	17
2.3.4	Työympäristön mukautukset ja tuki	18
2.3.5	Neuroinklusiivinen johtaminen ja käytännöt	20
2.3.6	Työhyvinvointi ja psyykinen kuormitus	21
2.3.7	Neurokirjon vahvuudet	22
3	Tutkimusmenetelmä	25
3.1	Tutkimusasetelma ja kohderyhmä	25
3.2	Aineisto ja aineistonkeruu	26
3.3	Aineiston analyysi	27
3.4	Tutkijan rooli, luotettavuus ja eettisyys	28
4	Tulokset	31
4.1	Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen	31
4.1.1	Neuromoninaisuuden jääminen piiloon organisaatioissa	32
4.1.2	Neuromoninaisuuden näkyvyyden ja avoimuuden muutokset	35
4.1.3	Epäsuorat tavat sanoittaa neuromoninaisuutta	36
4.1.4	Ymmärrys neuromoninaisuudesta vaihtelevaa	37

4.1.5	Neurokirjon vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen rajallisuus	39
4.2	Neurokirjon työntekijöiden tukemisen käytännöt	41
4.2.1	Työympäristö ja järjestelyt	41
4.2.2	Yksilölliset ratkaisut	43
4.2.3	Esihenkilön rooli	45
4.2.4	Diagnoosia laajempi ymmärrys	46
5	Pohdinta	48
5.1	Neuromoninaisuuden tukeminen organisaatioissa	48
5.1.1	Turvallinen puhe ja neuromoninaisuuden näkyväksi tuleminen	49
5.1.2	Hyväksyvästä suhtautumisesta käytännön tukeen	51
5.1.3	Yksilöllisyyden huomiointi vahvuuksien mahdollistajana	53
5.2	Tutkimuksen tuottama hyöty	55
5.3	Tutkimuksen rajallisuudet	57
5.4	Käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	57
5.5	Johtopäätökset	59
	Lähteet	60
	Tekoälyn käyttö	65
	Liitteet	66
	Liite 1. Haastattelurunko	66
	Liite 2. Saatekirje	68
	Liite 3. Tietosuojalomake	69

Kuviot

Kuvio 1: Kykyprofiili mukaillen Doyle, 2020	23
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä	28
--	----

1 Monimuotoinen työympäristö

Työssä suoriutuminen rakentuu yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työympäristön, organisatoristen käytäntöjen ja sosiaalisten rakenteiden vuorovaikutuksessa. Työyhteisön moninaisuus voi muodostua merkittäväksi voimavaraksi erityisesti silloin, kun erilaiset tarpeet tunnistetaan ja huomioidaan organisaation toimintatavoissa (Doyle 2020; McDowall ja muut, 2025). Tämä näkökulma on keskeinen myös neuromoninaisuuden tarkastelussa. Neuromoninaisuudella viitataan neurologisten ja neurokognitiivisten ominaisuuksien luonnolliseen vaihteluun ihmisten välillä (Singer, 1999, viitattu teoksessa Erbil ja muut, 2025). Käsite kattaa esimerkiksi ADHD:n, autismikirjon ja lukivaikeuden, jotka voivat ilmetä eroina muun muassa oppimisessa, tarkkaavaisuudessa, vuorovaikutuksessa ja kuormituksen säätelyssä (Doyle, 2020). Vaikka neuromoninaisuus nähdään osana inhimillistä vaihtelua, voivat tietyt neurokirjon piirteet joissakin työtilanteissa edellyttää yksilöllistä tukea tai työn mukauttamista, jotta työntekijän osallisuus ja työssä suoriutuminen mahdollistuvat yhdenvertaisesti (Erbil ja muut, 2025).

Väestöstä arviolta jopa 20 % kuuluu neurokirjioon (Doyle, 2020), ja neuromoninaisuuteen liittyvien diagnoosien määrä on viime vuosina kasvanut erityisesti ADHD:n ja autismikirjon osalta (McDowall ja muut, 2025). Neurokirjon todellinen yleisyys on todennäköisesti luultua suurempi, sillä stigma on vuosien saatossa vähentynyt ja diagnostiikka kehittynyt. Samalla yhteiskunnallinen tietoisuus ja tunnistaminen ovat vahvistuneet, mikä näkyy myös neuromoninaisuutta koskevan työelämä tutkimuksen lisääntymisenä (Branicki ja muut, 2024). Kuitenkin työpaikkojen käytännöissä ja rakenteissa näkyy yhä edelleen usein oletus neurotyypillisistä toimintatavoista, mikä voi asettaa neurokirjon työntekijät eriarvoiseen asemaan (Volpone & Hennekam, 2025). Työelämässä neuromoninaisuuden puutteellinen tunnistaminen ja tiedostaminen voi osaltaan ylläpitää kapeita käsityksiä siitä, millainen kognitiivinen toiminta nähdään normaalina (Erbil ja muut, 2025).

Neuromoninaisuus nähdään myös osana työelämän monimuotoisuus- ja inklusiokeskustelua. Tämä kytkeytyy ajatukseen siitä, että erilaisuuksien tunnistamisen lisäksi huomioidaan, miten jokainen voi kokea olevansa yhdenvertainen osa työyhteisöä (Erbil ja muut, 2025; Volpone & Hennekam, 2025). Aiemman tutkimuksen mukaan HR-käytännöt huomioivat neuroinklusiivisuutta usein vain pintapuolisesti, jolloin esimerkiksi neurokirjon henkilöiden osaaminen jää helposti tunnistamatta (Erbil ja muut, 2025). Lisäksi neurokirjon työntekijöiden tarpeet ovat erilaisia keskenään, minkä vuoksi tietynlaiset tukimallit eivät sovi kaikkien tarpeisiin. Tukeminen kytkeytyy myös esihenkilön ja työyhteisön tukeen sekä organisaation tietoon ja psykologiseen turvallisuuteen (McDowall ja muut, 2025). Organisaatiokäytännöistä esimerkiksi työjärjestelyiden joustavuuden ja etätönn mahdollisuuden on tunnistettu voivan tukea neurokirjon henkilöiden työssä toimimista (Branicki ja muut, 2024).

HR:llä on tässä keskeinen rooli, sillä nämä käytännöt vaikuttavat työntekijäpolun eri vaiheisiin, kuten rekrytointiin ja uralla etenemiseen (Volpone & Hennekam, 2025) sekä laajemmin neurokirjon henkilöiden työmahdollisuuksiin (Branicki ja muut, 2024). Vaikka aiempi tutkimus neuromoninaisuutta koskien on lisääntynyt, se käsittelee vielä rajallisesti työnantajien kokemuksia neuromoninaisuudesta työelämässä. Tietoa on myös rajallisesti siitä, miten neurokirjon työntekijöitä tuetaan työllistymisen jälkeen (Branicki ja muut, 2024).

Tämä lisää tarvetta ymmärtää neurokirjoa työelämän rakenteiden ja HR-käytäntöjen näkökulmasta, sillä tutkimus on aiheesta edelleen melko hajanaista ja painottunut eri neurokirjon ryhmiin ja työelämän konteksteihin (McDowall ja muut, 2025). Vaikka neuromoninaisuuden merkitys työelämässä on tunnistettu, ei se riittävästi selitä miten neuromoninaisuutta ymmärretään organisaatioissa. Lisäksi epäselväksi jää, miten neurokirjon työntekijöiden tarpeita tunnistetaan organisaatioissa ja kuinka niihin vastataan. Tämän vuoksi on tarpeen tarkastella sitä, miten neuromoninaisuus tunnistetaan organisaatioissa ja kuinka sitä tuetaan organisaation edustajien

näkökulmasta. Tämän pohjalta tutkielma täydentää aiempaa tutkimusta tuomalla esiin organisaatioiden edustajien näkemyksiä aiheesta.

Tämä tutkielma nojaa organisaation tuen teoriaan, jonka avulla voidaan tarkastella kuinka organisaation käytännöt ja työympäristö vahvistaa tai heikentää työntekijän kokemaa organisatorista tukea (Rhoades & Eisenberger 2002). Tutkielmassa teoriaa hyödynnetään pääosin organisaatioiden ja HR:n kulmasta, sillä tarkastelun kohteena on neuromoninaisuuden tunnistaminen ja tukeminen organisaatioissa. Tällöin teoria auttaa jäsentämään sitä, miten organisaation käytännöt vaikuttavat työntekijöiden kokemaan tukeen. Lisäksi tarkastelua täydennetään vahvuuslähtöisellä näkökulmalla. Vahvuuslähtöinen näkökulma voi auttaa työelämässä haastamaan stereotypioita ja muita ulossulkevia käytäntöjä (Kersten ja muut, 2025). Samalla se tukee monimuotoisuutta, koska huomio suunnataan yksilöiden erilaisiin vahvuuksiin (Kersten ja muut, 2025). Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkielman tarkoitus sekä tutkimuskysymykset.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkielma tarkastelee neuroinkluusiivisuutta organisaatioiden nykyisten käytäntöjen ja toimintatapojen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ne tavat, joilla organisaatiot tunnistavat, ymmärtävät ja tukevat neuromoninaisuutta työelämässä sekä se, miten työnantajan edustajat hahmottavat neuroinkluusiivisuuden toteutumisen osana organisaatioiden arkea. Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, millaisten organisatoristen käytäntöjen, rakenteiden ja tulkintojen kautta neuromoninaisuus ilmenee ja jäsentyy suomalaisessa työelämässä. Samalla tutkielma tuo esiin tekijöitä, jotka voivat edistää tai vaikeuttaa neurokirjoon kuuluvien työntekijöiden yhdenvertaista osallistumista ja työssä suoriutumista.

Näistä lähtökohdista tutkielman päätutkimuskysymys on: miten neuromoninaisuutta tuetaan organisaatioissa? Tätä tarkennetaan kahdella osatutkimuskysymyksellä: 1) miten neuromoninaisuus tunnistetaan, huomioidaan ja ymmärretään organisaatioissa,

sekä 2) millaisia käytäntöjä organisaatioissa on neurokirjon työntekijöiden tukemiseksi. Näiden kysymysten avulla tarkastellaan sekä konkreettisia tukikäytäntöjä että niitä organisatorisia toimintatapoja ja rakenteita, jotka vaikuttavat neurokirjoon kuuluvien työntekijöiden asemaan työelämässä.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kaiken kaikkiaan viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi johdanto, jossa taustoitetaan aihe ja saadaan käsitys siitä, miksi aihe on ajankohtainen. Johdannossa määritellään myös tutkielman tavoite ja tuodaan esille, mistä näkökulmasta aihetta tarkastellaan. Luvun lopuksi esitetään tutkimuskysymykset ja kuvataan tutkimusraportin rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tutkielman teoreettinen tausta sekä aiheen aiempi tutkimus. Tämän tarkoituksena on jäsentää taustaa siitä, mitä aiheesta on aiemmin esitetty ja luoda pohja ennen aineiston ja analyysin käsittelyä.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkielman toteutus. Siinä käydään läpi aineisto, analyysi ja luotettavuuteen sekä eettisyyteen liittyvät kysymykset. Tässä luvussa tuodaan esille, kuinka tutkimus on käytännössä toteutettu ja millä tavalla aineistoa on tutkimuksen aikana käsitelty. Neljäntenä esitetään tutkielman tulokset, joita käsitellään tarkemmin viidennessä luvussa eli pohdintaosuudessa. Siinä tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymysten, aiemman tutkimuksen ja teorian valossa. Lopuksi esitetään johtopäätökset, jossa kootaan yhteen tärkeimmät havainnot ja esitetään niiden perusteella tehdyt päätelmät.

2 Neuromoninaisuus työelämässä

Työelämässä neuromoninaisuus voi Doylen (2020) mukaan ilmetä esimerkiksi haasteina ajanhallinnassa, keskittymisessä tai erilaisina tapoina vuorovaikuttaa. Toisaalta hän tuo esille myös lukuisia vahvuuksia, joita neurokirjoon kuuluvat henkilöt tuovat mukanaan työelämäänsä. Näihin vahvuuksiin lukeutuu esimerkiksi luovuus, intohimo ja kyky havaita yksityiskohtia. Yksilön vahvuuksien on ajateltu pääsevän parhaiten esille silloin, kun työympäristö on joustava sekä tuki ja työkalut riittäviä (Doyle, 2020).

Tässä luvussa tarkastellaan neuromoninaisuutta työelämän näkökulmasta aiemman kirjallisuuden avulla. Ensin käydään kuitenkin läpi pääteorian hyödynnetty organisaation tuen teoria. Seuraavaksi siirrytään tukiteorianäkökulmaan, jonka avulla voidaan tunnistaa neuromoninaisten vahvuuksia työelämäkontekstissa (Kersten ja muut, 2025). Kirjallisuuskatsauksessa aiempi tutkimus käsittelee neuromoninaisten työelämäkokemuksia, työelämän esteitä sekä työhyvinvointiin ja kuormittumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan myös, miten työympäristön mukautukset ja johtaminen voivat edistää neuroinklusiivisuutta.

2.1 Organisaation tuen teoria ja koettu organisaation tuki

Organisaation tuen teoria (Organizational Support Theory) määritellään Rhoades ja Eisenbergerin (2002) mukaan työntekijän kokemuksen kautta siitä, kuinka työntekijä kokee, että organisaatio arvostaa hänen työpanosta tai hyvinvointiaan. Tätä käsitystä kutsutaan heidän mukaansa koetuksi organisaation tueksi (Perceived Organizational Support). Teorian ajatuksena siis on, että työntekijät muodostavat organisaatiosta uskomuksia sen perusteella, miten heitä kohdellaan työssä (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan tuen käsitys muodostuu vähitellen. Tämän käsityksen muodostumiseen vaikuttavat niin organisaation käytännöt kuin myös organisaation edustajien toiminta. Heidän mukaansa työntekijän kokema hyväksyntä ja

varmuus esimerkiksi avun saamisesta viestivät työntekijälle, onko organisaatio niin sanotusti työntekijän puolella. Koettu organisaation tuki liittyy myös esimerkiksi työtyytyväisyyteen, esihenkilöltä saatuun tukeen sekä affektiiviseen eli tunneperäiseen sitoutumiseen (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.1.1 Koetun organisaation tuen muodostuminen

Eisenbergerin ja muiden (1986) varhaisessa julkaisussa koettu organisaation tuki oli yhteydessä organisaatioiden edustajien toimintaan. Tätä tukee myös myöhempi julkaisu (Rhoades & Eisenberger, 2002), jossa yhteyttä käsiteltiin esihenkilöiden toiminnan kautta. Yhteys kuvattiin vahvana erityisesti silloin, kun esihenkilö nähtiin organisaatiossa vaikutusvaltaisena. Heidän mukaansa koettu organisaation tuki rakentuu sen perusteella, miten organisaatio toimii käytännössä, miten työntekijää kohdellaan ja millaista tukea hän saa. Tuen kokemukseen vaikuttaa esihenkilöltä saatu tuki ja toiminta siksi, että työntekijät helposti tulkitsevat sen heijastavan organisaation toimintaa (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kurtessisin ja muiden (2015) mukaan tuen kokemisen kannalta ei kuitenkaan ole olennaista pelkästään se, saako työntekijä osakseen positiivista kohtelua. Tähän vaikuttaa enemmän se, kuinka työntekijä tulkitsee kohtelun taustalla olevia motiiveja. Sama käytäntö voi siis näyttäytyä eri tavalla eri työntekijöille. Lisäksi Rhoades ja Eisenberger (2002) tuovat esiin, kuinka organisaation tuen kokemus vahvistuu erityisesti silloin, kun työntekijä kokee positiivisen kohtelun olevan aidosti organisaation omasta valinnasta lähtöisin. Jos kohtelu on heidän mukaansa ulkoisten tekijöiden pakottamaa, samaa vaikutusta ei synny.

Kokemus tuesta rakentuu esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta, työoloista, esihenkilön tuesta sekä palkkioista (Rhoades & Eisenberger, 2002). Näiden merkitys perustuu työntekijän kokemukseen siitä, kuinka paljon organisaatio arvostaa häntä (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Esimerkiksi oikeudenmukaisuudella viitataan tässä muun muassa siihen, kokeeko työntekijä kohtelun tai menettelyn reiluksi.

Palkkiot ja työolot taas kattavat esimerkiksi palkan, autonomian sekä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.1.2 Koetun organisaation tuen vaikutukset

Kurtessisin ja muiden (2015) mukaan organisaation tuen teoria nojaa vastavuoroisuuteen työntekijän ja organisaation välillä. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijälle usein muodostuu niin sanottu velvollisuuden tunne, jolloin hän haluaa vastata saatuun tukeen. Tuki voi myös täyttää työntekijän sosioemotionaalisia tarpeita ja luoda uskoa, että työntekijän panostus huomioidaan ja palkitaan. Lisäksi työntekijän kokema tuki lisää myös arvostuksen, merkityksellisyyden sekä turvallisuuden kokemuksia työssä (Kurtessis ja muut, 2015). Kun työntekijä kokee saavansa tukea ja arvostusta, hän on todennäköisemmin sitoutuneempi ja motivoituneempi toimimaan organisaation tavoitteiden mukaan (Kurtessis ja muut, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kurtessis ja muut (2015) jäsentävät organisaation tuen teorian kolmeen eri näkökulmaan. Näitä ovat motiivien tulkinta, sosiaalinen vaihto ja itsearvostusta vahvistava näkökulma. Heidän mukaansa motiivien tulkinnalla (attribution) tarkoitetaan sitä, miten työntekijä ymmärtää organisaation toiminnan taustalla olevia motiiveja. Sosiaalinen vaihto (social exchange) puolestaan liittyy työntekijän kokemaan velvollisuuteen vastata saatuun tukeen. Lisäksi organisaation tuki lisää esimerkiksi työntekijän kokemusta omasta arvostaan ja vahvistaa samaistumista organisaatioon itsearvostusta vahvistavassa (self-enhancement) näkökulmassa (Kurtessis ja muut, 2015).

Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan organisaation tuen taustalla on siis useita samaan aikaan vaikuttavia psykologisia prosesseja. Lisäksi koettu organisaation tuki on sekä työntekijän että organisaation kannalta yhteydessä positiivisiin seurauksiin. Tämä näkyy organisaation kulmasta esimerkiksi työntekijöiden parempana sitoutumisena ja suoriutumisenä. Työntekijän näkökulmasta se liittyy esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja vähäisempään kuormittumiseen (Rhoades & Eisenberger, 2002). Molemmissa se näkyy

esimerkiksi vähäisempinä poissaoloina tai lähtöaikeina (Kurtessis ja muut, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002)

2.1.3 Teoria neuromoninaisuuden kontekstissa

McDowall ja muut (2025) liittävät organisaation tuen teorian neuromoninaisuuden tarkastelussa psykososiaaliseen työympäristöön. Heidän mukaansa neurokirjon henkilöiden uratytytyväisyyttä tai lähtöaikeita selittävät muun muassa psykologinen turvallisuus sekä esihenkilön ja kollegoiden tuki. Lisäksi heidän tuloksensa viittaavat siihen, että neuroinkluusiivinen työelämä rakentuu siitä, miten työntekijä kokee hyväksynnän, ymmärryksen ja turvallisuuden työpaikalla. Näiden lisäksi merkitystä on myös yksilökohtaisilla mukautuksilla. Tästä näkökulmasta psykososiaalisen työympäristön kokemukset auttavat ymmärtämään, miten työntekijä muodostaa käsityksen organisaation tuesta (McDowall ja muut, 2025).

McDowall ja muut (2025) korostavat suhteisiin perustuvaa lähestymistapaa, jossa neuroinkluusiota tarkastellaan työnantajan ja työntekijän välisen suhteen, työyhteisön ilmapiirin ja organisaation käytäntöjen kautta. Tässä tutkielmassa teoriaa hyödynnetään tarkasteltaessa neuromoninaisuuden edistämisen nykytilaa organisaatioissa työnantajien edustajien näkökulmasta. Huomion kohteena ovat esimerkiksi organisaatioiden käytännöt, toimintatavat, tukimuodot ja muut edellytykset, joita työnantajien edustajat kuvaavat. Teorian kannalta näiden voidaan ajatella luovan pohjaa työntekijöiden kokemalle organisaation tuelle.

2.2 Vahvuuslähtöinen näkökulma

Vahvuuslähtöisessä näkökulmassa yksilöä tarkastellaan ensisijaisesti vahvuuksien, niiden tunnistamisen ja hyödyntämisen kautta (Kersten ja muut, 2025). Vahvuuksien hyödyntämisen on liitetty olevan yhteydessä moniin myönteisiin vaikutuksiin. Näitä ovat esimerkiksi kohentunut hyvinvointi sekä parempi itsetunto. Vaikutukset tukevat myös työssä suoriutumista erityisesti silloin, jos työntekijä voi hyödyntää itselleen luontevia

piirteitä tai taitoja. Vahvuuslähtöisessä näkökulmassa kehityskohteiden ja vahvuuksien tukeminen vaatii kuitenkin tasapainoa, jotta työntekijän suoriutumista ei tarkastella vain ääripäiden kautta (van Woerkom ja muut, 2016).

Van Woerkomin ja muiden mukaan (2016) tätä näkökulmaa voidaan tarkastella myös koetun organisaation tuen näkökulmasta, jossa tarkastellaan miten organisaatio tukee työntekijän vahvuuksien hyödyntämistä. He tuovat esiin neljä ulottuvuutta, joiden kautta vahvuuksien hyödyntämistä voidaan analysoida. Näitä ovat vahvuuksien käyttö, kehityskohteiden vahvistaminen sekä näiden käyttöä tai kehittämistä tukeva koettu organisaation tuki. Esimerkiksi työn muokkaus ja esihenkilön koulutus voivat tukea neurokirjon vahvuuksien käyttöä (Kersten ja muut, 2025).

Kerstenin ja muiden (2025) mukaan vahvuuslähtöinen näkökulma on erityisen hyödyllinen neuroepätyypillisten työntekijöiden tarkastelussa, sillä heitä tarkastellaan yhä edelleen usein puutelähtöisesti. Neurotyypillisiin verrattuna eroavaisuudet nähdään helposti haasteina, mikä ylläpitää käytäntöjä, jotka syrjivät. Vahvuuslähtöinen henkilöstöjohtaminen näkyy esimerkiksi työtehtävien muokkaamisena työntekijän vahvuuksiin nähden (Kersten ja muut, 2025).

2.3 Aiempi tutkimus neuromoninaisuudesta työelämässä

Aiemmassa tutkimuksessa on kuvattu sekä neurokirjon työntekijöiden kokemuksia että organisaatioiden toimintatapoja, joilla on vaikutusta neuromoninaisten työhyvinvointiin, työssä pysymiseen ja uramahdollisuuksiin (McDowall ja muut, 2025). Keskeisiä näkökulmia tutkimuksissa ovat olleet esimerkiksi, miten työympäristö, saatavilla oleva tuki ja mukautukset sekä organisatoriset käytännöt vaikuttavat neurokirjon työntekijöiden kokemukseen työelämässä (McDowall ja muut, 2025). Näiden kautta on pyritty tunnistamaan tekijöitä, jotka voivat tukea tai heikentää neurokirjon henkilöiden hyvinvointia ja mahdollisuuksia työelämässä (Schoormans ja muut, 2024).

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan aiempaa tutkimusta näiden kautta. Ensin käsitellään neurokirjon työntekijöiden työelämäkokemuksia ja sitä, miksi neuromoninaisuus voi jäädä organisaatioissa usein piiloon. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan työelämän rakenteellisia ja sosiaalisia esteitä sekä työympäristön tukea ja mukautuksia. Sen jälkeen käydään läpi neuroinklusiiviseen johtamiseen ja organisaation käytäntöihin liittyviä näkökulmia neurokirjon työntekijöiden tukemisessa. Lopuksi käsitellään työhyvinvointia, kuormitusta sekä viimeiseksi neurokirjon erilaisia vahvuuksia työelämässä.

2.3.1 Neurokirjon työntekijöiden työelämäkokemukset

Thorpe ja muut (2024) tarkastelivat tutkimuksessaan autismin kirjolla olevien kokemuksia työelämässä. Tutkimuksen mukaan työelämäkokemuksissa painottuu usein yksilön vastuu sopeutumisesta työympäristöön. Kuormittuminen voi liittyä esimerkiksi työpaikan rakenteisiin tai sosiaalisiin odotuksiin, jolloin työntekijä joutuu mukautumaan jatkuvasti ympäristön vaatimuksiin. Tällainen jatkuva mukautuminen voi lisätä työntekijän alttiutta kuormittua (Thorpe ja muut, 2024).

Työelämäkokemukset kuitenkin vaihtelevat yksilöllisesti, jolloin tuen pitäisi rakentua tarvelähtöisesti (Thorpe ja muut, 2024). Tämän tuo esille myös McDowallin ja muut (2025), joiden mukaan neurokirjon työntekijöiden kokemukset ja tuen tarpeet eivät ole samanlaisia. Heidän mukaansa neurokirjon välistä vaihtelua ei huomioida riittävästi ja siksi tukea on järkevää suunnitella yksilöllisesti työntekijän tarpeista riippuen.

Nishithin ja muiden (2025) tutkimuksessa autismitutkimukseen kuuluvien myönteisiä työelämäkokemuksia tukivat esimerkiksi hyväksyntä, autonomia, mukautukset sekä viestintä. Yhteensopivuus työntekijän ja ympäristön välillä näytti olevan keskiössä siinä, kuinka myönteiseksi työelämä koettiin. Myönteiset kokemukset myös yleensä vahvistuivat, kun työntekijä koki puoleensa ymmärrystä ja pystyi tekemään työtä tavalla, joka sopi hänen tarpeisiinsa. Haasteita ei nähty yksilön ominaisuuksista johtuvina, vaan myös seurauksena työympäristön järjestelyistä (Nishith ja muut, 2025).

2.3.2 Näkymättömyys, stigma ja maskaaminen

Neuromoninaisuus voi jäädä työpaikalla näkymättömäksi, ellei työntekijä tuo asiaa itse esille. Kalmanovich-Cohenin ja Stantonin (2023) mukaan oman diagnoosin tai tuen tarpeen kertomiseen voi liittyä epävarmuutta ja työntekijä saattaa pohtia kertomisen hyötyjä ja riskejä. Tämä usein johtuu siitä, että diagnoosiin saatetaan edelleen liittää stigmaa. Työntekijä voi olla myös huolissaan siitä, miten tieto diagnoosista vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa työelämässä (Davies ja muut, 2023).

Diagnoosin kertomiseen vaikuttaa myös se, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Esimerkiksi Romualdezin ja muiden (2021) mukaan autismin ymmärtäminen oli yhteydessä myönteiseen ja hyväksyvään suhtautumiseen. Lisäksi tutkimuksessa tuli esille, että osallistujat usein kertovat diagnoosistaan työyhteisössä vain osalle. Vaikka diagnoosin esille tuominen voi vähentää väärinymmärryksiä, sen seuraukset voivat toisaalta olla myös ristiriitaisia ja johtaa syrjintään (Romualdez ja muut, 2021).

Diagnoosin kertomiseen liittyvä pelko ja epävarmuus voi osaltaan lisätä painetta peittää omia neurokirjon piirteitä ja sopeutua neurotyypillisiin normeihin (Davies ja muut, 2023; Romualdez, 2021; Schuurmans ja muut, 2024; Thorpe ja muut, 2024). Tätä kutsutaan ”maskaamiseksi” ja se voi olla neurokirjon henkilölle hyvin raskasta (Brooks ja muut, 2024). Toisaalta etätyö voi joillakin vähentää tarvetta maskata ja siten helpottaa arkea (Brooks ja muut, 2024). Monesti etätyö mahdollistaa neuromoninaisille sellaisen työympäristön, jonka he voivat muokata itselleen paremmin sopivaksi. Samalla etänä työskentely voi kuitenkin tehdä neuromoninaisuudesta yhä näkymättömämpää, sillä silloin erilaiset tuen tarpeet tai kuormittuminen eivät tule samalla tavalla muiden tietoon (Kalmanovich-Cohen & Stanton, 2023).

2.3.3 Työelämän rakenteelliset ja sosiaaliset esteet

Neuromoninaisuuden näkymättömyyttä voi pohjimmillaan selittää myös se, että neurokirjioon kuuluvilla henkilöillä on useammin esteitä työllistymisen suhteen. Koldasin ja muiden (2025) mukaan neurokirjolla olevien aikuisten työllisyysaste on edelleen matala. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa autismit kirjioon kuuluvien työllisyys on ollut vain 22 % vuonna 2020, ja vastaavat luvut näkyivät myös muissa maissa (Thorpe ja muut, 2024). Myös Kersten ja muut (2025) tuovat esille neuromoninaisten henkilöiden alityöllisyyden.

Thorpen ja muiden (2024) mukaan työllisyysluvut eivät kuitenkaan kuvaa niitä työelämän haasteita, joita esimerkiksi autismit kirjioon kuuluvat työntekijät kokevat. Näitä voivat olla esimerkiksi työympäristöön mukautuminen tai sosiaaliset odotukset, jotka eivät riittävästi huomioi neurokirjon tarpeita. Käytännössä nämä voivat näyttäytyä muun muassa väärinymmärryksinä tai vaikeuksina tulkita sosiaalisia vihjeitä (Thorpe ja muut, 2024). Lisäksi aiemman tutkimuksen mukaan neurokirjioon kuuluvien asema voi olla työelämässä epävarma, vaikka heillä olisi kykyä ja motivaatiota tehdä työtä (Volpone & Hennekam, 2025).

Esille nousevat myös perinteiset rekrytointiprosessit, jotka koetaan usein hankaliksi, sillä ne painottavat enemmän sosiaalista suoriutumista kuin itse tehtävässä tarvittavaa osaamista (Davies ja muut, 2023). Tästä syystä Daviesin ja muiden (2023) mukaan rekrytointiprosesseihin on toivottu enemmän selkeyttä ja käytännönläheisempiä tapoja tuoda esiin osaamista. Heidän mukaansa stressiä voivat aiheuttaa rekrytointitilanteessa myös tila, melu ja valaistus.

Neurokirjioon kuuluvien alityöllistymisen on kuvattu olevan sekä potentiaalinen hukkaamista että myös merkittävä taloudellinen menetys (McDowall ja muut, 2025). Tämän vuoksi tulisi kehittää sellaisia inklusiivisia käytäntöjä, jotka tukevat neuromoninaisten osaamisen hyödyntämistä paremmin. Myös HR-käytäntöjä tulisi

tarkastella siten, että ne vastaisivat paremmin neuromoninaisten tarpeisiin ja vahvuuksiin (Volpone & Hennekam, 2025).

2.3.4 Työympäristön mukautukset ja tuki

Martinin ja muiden (2022) tutkimuksessa tarkasteltiin autismin kirjoon kuuluvia työntekijöitä ja heidän esihenkilöidensä välisiä suhteita. Heidän mukaansa työympäristöllä ja organisatorisella tuella on merkittävä rooli siinä, kuinka autismin kirjon henkilöt pärjäävät työelämässä. Khanin ja muiden (2023) mukaan tukea voidaan rakentaa sellaisista käytännöistä, jotka huomioivat neurokirjon henkilöt yksilöllisemmin. Esimerkiksi autisminkirjon työntekijät saattavat hyötyä työn ennakoitavuudesta ja selkeydestä. Lisäksi Khanin ja muiden (2023) mukaan neurokirjolla olevien työyhteisöön osallistuminen voi vaikeutua, mikäli tuki jää työssä puutteelliseksi. Heidän mukaansa osallistumista voi estää myös se, jos työyhteisö ei tue inklusiota, sillä se täydentää monimuotoisuutta ja huomioi erilaisia ihmisiä.

Martinin ja muiden (2022) mukaisesti työntekijäkohtaisesti mukautettu tuki voi tarkoittaa esimerkiksi selkeää ohjeistusta, joustavia työjärjestelyjä sekä esihenkilön antamaa palautetta. Lisäksi tuen tarve voi liittyä myös työympäristön mukautuksiin, kuten Nishithin ja muiden (2025) tutkimuksessa tuotiin esille. Näitä olivat esimerkiksi työtilaan tai meluun liittyvät järjestelyt. Myös Weberin ja muiden (2024) katsauksessa tuotiin esille työympäristön mukautuksia, jotka liittyivät aistiympäristön säätelyyn, kuten valaistuksen ja äänihäiriöiden kontrolloimiseen. Fyysisten mukautusten ajatellaan tukevan työn sujuvuutta sekä hyvinvointia (Weber ja muut, 2024). Lisäksi Černickajan ja Sokolován (2024) tutkimuksessa tuli esille, kuinka työpaikan käytännöt voi rajoittaa neurokirjon henkilöiden osallistumista työelämään, jos mukautuksia ei tehdä.

Säädeltävää työympäristöä voidaan tukea myös etä- ja hybridityöllä (Weber ja muut, 2024). Erilaiset mukautukset ja joustot voivat hyödyttää laajemmin kaikenlaisia työntekijöitä, koska niiden avulla voidaan huomioida erilaisia työskentelytapoja (Nishith ja muut, 2025). Tällaisia konkreettisia työn tekemistä helpottavia ratkaisuja voidaan

tarkastella Mathieu ja muiden (2019) mukaan instrumentaalisenä tukena. He kuvaavat instrumentaalista tukea konkreettisina keinoina, joilla työn tekoa voidaan helpottaa. Tähän lukeutuu ainakin ohjeistus, apu, joustavuus työajan suhteen (Mathieu ja muut, 2019) sekä työvälit, tila, palkka tieto ja koulutusmahdollisuudet (Gibson ja muut, 2026).

Mukautusten toteutuminen ei ole kuitenkaan aina automaattista. Esimerkiksi Černickajan ja Sokolován (2024) tutkimuksessa mukautukset yhdistettiin helpommin fyysisiin vammoihin kuin lukivaikeuteen liittyviin neurokirjon tarpeisiin. Asiantuntijoilla ei ollut syvällistä tietoa lukivaikeudesta, ja lukivaikeus jää helposti näkymättömäksi. Useista syistä työntekijät saattavat myös jättää kertomatta diagnoosistaan ja useimmiten syynä on se, ettei työympäristöä koeta psykologisesti turvalliseksi. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin se, kenen vastuulla työn sujuvoittaminen on. Asiantuntijat tunnustivat, että osa työtehtävistä voi olla haastavia, mutta samalla työtehtävien odotettiin tulevan tehdyksi (Černickajan & Sokolován, 2024).

Lisäksi Martinin ja muiden (2022) tutkimuksessa nousi erityisen tärkeäksi esihenkilön ja työntekijän välinen suhde, sillä se vaikuttaa työn sujumiseen sekä myös työyhteisöön kiinnittymiseen. Merkitys nähtiin esimerkiksi siinä, miten hyvin esihenkilö ymmärtää työntekijän tarpeita tai kykenee tekemään yksilöllisiä mukautuksia. Khanin ja muiden (2023) mukaan hyväksyvä työympäristö voi puolestaan tukea neurokirjon henkilöiden hyvinvointia ja vahvistaa psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus voi vaikuttaa myös stressiin, ahdistukseen sekä työn sujuvuuteen (Khan ja muut, 2023).

Hyväksyvää työympäristöä voidaan tarkastella myös emotionaalisen (Mathieu ja muut, 2019) ja relationaalisen tuen kautta (Gibson ja muut, 2026). Emotionaalinen tuki tarkoittaa esimerkiksi työntekijän rohkaisua, kuuntelua, ymmärrystä ja hyväksyntää (Mathieu ja muut, 2019). Relationaalinen tuki liittyy työntekijän kokemukseen oikeudenmukaisuudesta sekä työyhteisön suhteiden laadusta. Tämä voi näkyä

esimerkiksi ystävällisyytenä, kunnioittavana ja arvostavana kohteluna (Gibson ja muut, 2026).

Lisäksi tuen eri muodot voivat täydentää toisiaan. Relationaalinen ja instrumentaalinen tuki voivat vahvistaa toisiaan käytännön keinojen ja työntekijän kuuluvuuden kokemusten kautta. Näillä voi olla yhdessä vaikutusta myös työntekijän työmotivaatioon (Gibson ja muut, 2026). Mathieu ja muut (2019) taas havaitsivat tutkimuksessaan, että instrumentaalinen ja emotionaalinen tuki ovat yhteydessä toisiinsa, mutta yhteys oli vahvempi, jos tehtävissä oli enemmän emotionaalista vuorovaikutusta. Lisäksi tuen vaikutus oli yhteydessä esimerkiksi siihen, saatiinko tukea kollegalta vai esihenkilöltä. Saatu tuki ei myöskään automaattisesti vähennä kuormitusta, vaan voi vaikuttaa päinvastoin, mikäli sitä ei alun perin koeta tarpeelliseksi. Tällaisissa tilanteissa työntekijä saattaa kokea itsensä riittämättömäksi (Mathieu ja muut, 2019).

2.3.5 Neuroinkluusiivinen johtaminen ja käytännöt

Neuroinkluusiivisuudella tarkoitetaan neuromoninaisuuden huomioimista osana työyhteisöä (Khan ja muut, 2023; McDowall ja muut, 2025). Khanin ja muiden (2023) mukaan neurokirjon henkilöihin on liitetty työelämässä stereotyyppioita, syrjintää sekä myös oletuksia esimerkiksi älykkyydestä. Tämä liittyy siihen, kuinka neurologisia eroja on aiemmin tarkasteltu lääketieteellisen mallin kautta vajauksina. Neuromoninaisuuden näkökulmasta kyse on kuitenkin eroista, ei puutteista (Khan ja muut, 2023); ihmiset ajattelevat, oppivat ja työskentelevät eri tavoin, jonka vuoksi toimintatapojen ei pitäisi rakentua pelkästään neurotyypillisten mukaan (Volpone & Hennekam, 2025).

HR:ssä neuroinkluusiivisuus ilmenee niin, että henkilöstökäytäntöjä suunnitellaan sillä tavalla, että erilaiset työntekijät voivat osallistua työelämään ja onnistua työssä yhdenvertaisesti. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että käytännöistä pyrittäisiin poistamaan työn tekemiseen liittyviä esteitä (Khan ja muut, 2023). Käytännössä tämä voisi näkyä esimerkiksi rekrytointiprosessin mukauttamisena tai vaihtoehtoisina tapoina osoittaa oma osaaminen (Davies ja muut, 2023). Khanin ja muiden mukaan (2023)

inkluusiolla tarkoitetaan myös sitä, että työntekijöiden erilaisuutta arvostetaan ja heidät hyväksytään osaksi työyhteisöä.

McDowallin ja muiden (2025) mukaan neuroinkluusiivisuus tulisi rakentaa osaksi organisaation strategiaa ja käytäntöjä sen sijaan, että se jäisi irralliseksi niistä. Neuroinkluusiivisuutta voidaan tukea esimerkiksi tietoisuuden lisäämisellä sekä kouluttamalla esihenkilöitä aiheesta (McDowall ja muut, 2025; Khan ja muut, 2023). Lisäksi tulee ottaa huomioon neuroinkluusiivisuutta tukeva psykososiaalinen työympäristö: erityisesti esihenkilön ja muun työyhteisön tuki sekä psykologinen turvallisuus näyttää olevan neurokirjon työntekijöiden kannalta tärkeitä. Nämä ovat yhteydessä esimerkiksi neurokirjon työntekijöiden hyvinvointiin ja uratyytyväisyyteen. Psykososiaalisen työympäristön merkitys voi olla jopa yksilöllisiä työympäristön ratkaisuja tärkeämpi (McDowall ja muut, 2025).

Neuroinkluusiivisuuden toteutuminen voi vaikeutua, jos tietoisuus neurokirjosta on vähäistä. Esimerkiksi Černickajan ja Sokolován (2024) Slovakiassa toteutetussa tutkimuksessa HR-asiantuntijoiden tieto neuromoninaisuudesta oli rajallista. Myöskään käsite neuromoninaisuus ei ollut osallistujille entuudestaan tuttu. Neurokirjon työntekijöihin liitettiin yleistyksiä ja stereotypioita, jotka olivat myönteisiä sekä kielteisiä. Nämä stereotypiat voi Černickajan ja Sokolován (2024) mukaan olla työntekijöille haitallisia.

2.3.6 Työhyvinvointi ja psyykinen kuormitus

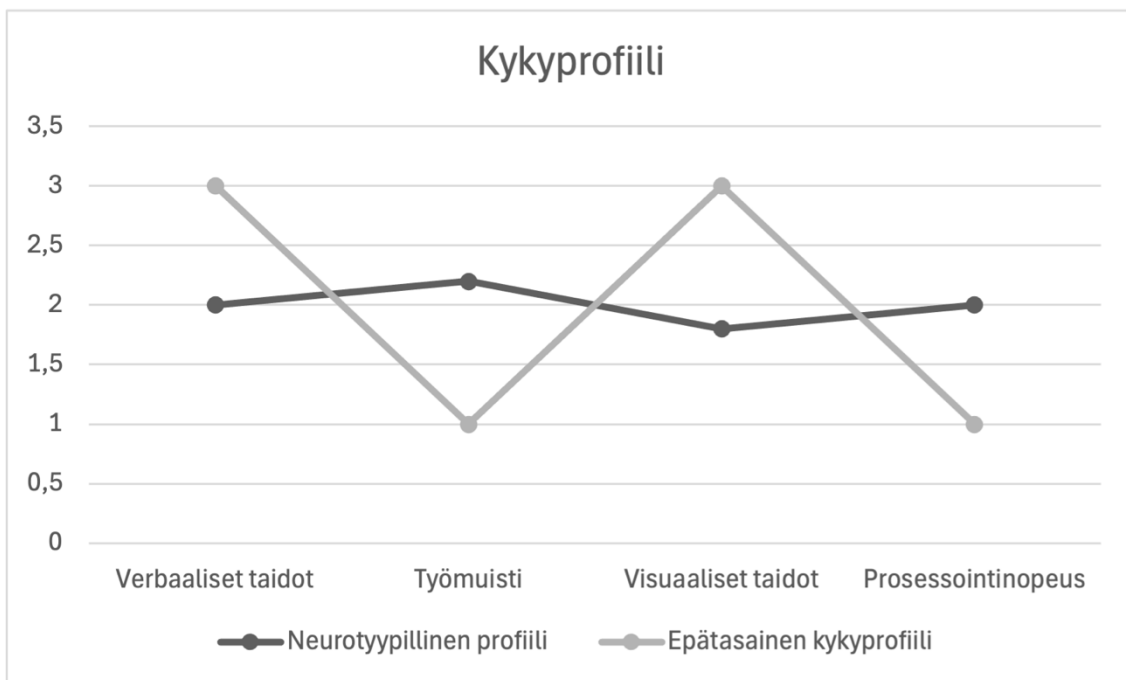
Neurokirjon henkilöiden työssä kuormittuminen voi liittyä esimerkiksi työn suunnitteluun tai ajanhallintaan liittyviin asioihin (Doyle, 2020). Hotte-Meunierin ja muiden (2024) katsaus havainnollistaa tätä neurokirjioon kuuluvan ADHD:n näkökulmasta: ADHD:hen liittyvät ajanhallintaan ja muistamiseen liittyvät vaikeudet voi esimerkiksi vaikeuttaa tehtävien organisointia tai määräajoissa pysymistä. ADHD:hen liitettiin myös riittämättömyyden tunteita ja heillä oli useammin matalampi työtyytyväisyys (Hotte-Meunierin ja muut, 2024). Jatkuva ja pitkittävä

ylikuormittuminen voi puolestaan johtaa uupumiseen, stressiin tai heijastua myös mielenterveyteen (Vargas-Salas ja muut, 2025; Koldas ja muut, 2025).

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, pystyykö työntekijä olemaan oma itsensä (McDowall ja muut, 2025). Jos työntekijä joutuu esimerkiksi stigman pelossa maskaamaan piirteitään, se voi lisätä henkistä kuormitusta ja pidemmällä aikavälillä heikentää hyvinvointia ja työssä jaksamista (Vargas-Salas ja muut, 2025). Koldasin ja muiden (2025) mukaan ympäristö, joka ei tue neurokirjon henkilöitä voi lisätä näitä kuormittumiselle altistavia tekijöitä. Branickin ja muiden (2024) tutkimus tukee tätä tuomalla esiin, että kuormitusta voidaan vähentää esimerkiksi joustavilla työjärjestelyillä.

2.3.7 Neurokirjon vahvuudet

Neuromoninaisuutta on tarkasteltu aiemmin paljon puutteiden näkökulmasta (Kersten ja muut, 2025). Kersten ja muut (2025) tuovat esille vahvuuslähtöisen tarkastelun, jossa huomio kohdistetaan neurokirjon työntekijöiden osaamiseen ja potentiaaliin. Doyle (2020) tuo puolestaan esille neurokirjon henkilöiden niin sanotun ”epätasaisen kykyprofiilin” (‘spiky profile’), jossa vahvuudet ja haasteet esiintyvät rinnakkain. Tällöin työntekijällä voi olla tietyillä osa-alueilla selkeitä vahvuuksia, mutta samaan aikaan vaikeuksia tai haasteita muissa tilanteissa. Neurotyypillisillä profiili puolestaan näyttäytyy tasaisempana eri osa-alueilla (Doyle, 2020). Tätä havainnollistetaan Kuviossa 1 alla.



Kuvio 1: Kykyprofiili mukailleen Doyle, 2020

Albrightin ja muiden (2020) tutkimuksessa työnantajat liittivät autismikirjon työntekijöiden vahvuuksiin esimerkiksi tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Hotte-Meunierin ja muiden (2024) katsauksessa taas ADHD:hen liitettiin vahvuuksina muun muassa intensiivistä keskittymistä, sinnikkyyttä ja tunneälyä. Samansuuntaisesti myös Doyle (2020) tuo esiin, kuinka neuromoninaisuuteen on liitetty lukuisia vahvuuksia esimerkiksi luovuuden, muistin ja keskittymisen suhteen. Kuitenkin olennaista on se, miten nämä vahvuudet saadaan työn kannalta näkyviksi ja käyttöön (Kersten ja muut, 2025).

Hotte-Meunierin ja muiden (2024) mukaan vahvuuksien hyödyntäminen riippuu työympäristön yhteensopivuudesta. Esimerkiksi ADHD:lle ominaiset vahvuudet pääsevät parhaiten käyttöön silloin, kun työssä on sopivasti vaihtelua ja autonomiaa. Katsauksessa tuotiin kuitenkin esiin myös se, kuinka samat piirteet voivat altistaa kuormittumiselle, jos työympäristö ei joustaa tai on muutoin sopimaton toimintatavoiltaan. Chow'n ja Cooperin (2024) katsauksessa vahvuuksien tunnistamisen ja esille tuomisen kuvattiin liittyvän

ympärillä oleviin ihmisiin, jotka ovat vastaanottavia sekä valmiita huomioimaan, mikä yksilöä tukee parhaiten.

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat sekä tutkimuksen toteutus. Tutkimus toteutettiin laadullisena, koska tavoitteena oli tarkastella neuromoninaisuuden tukemisen nykytilaa ja siihen liittyviä käytäntöjä organisaatioissa. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, sillä se mahdollisti ilmiön joustavan tarkastelun teemojen kautta. Lisäksi aineisto analysoitiin aineistolähtöisen temaattisen analyysin avulla, jonka avulla haastatteluaineistosta pystyttiin tunnistamaan merkityksellisiä näkemyksiä.

Luvun alussa käydään ensiksi läpi tutkimusasetelma ja kohderyhmä. Tämän jälkeen kuvataan aineisto sekä aineistonkeruu. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan aineiston analyysiä ja sitä, kuinka analyysiprosessi eteni. Lisäksi lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä.

3.1 Tutkimusasetelma ja kohderyhmä

Tutkimuksessa käytettiin laadullista menetelmää ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Laadullinen tutkimus tähtää ilmiön kuvaamiseen sekä syvempään ymmärtämiseen ja tätä varten hyödynnetään usein haastatteluaineistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 33, 83) Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 5.2) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu koostuu tietyistä teemoista kysymysten tarkkojen muotojen tai järjestyksen sijaan. Tällöin haastattelu etenee teemojen varassa ja tilaa jää myös haastateltavan omille tulkinnoille, jotka tulevat esiin vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.2).

Lisäksi haastattelussa on mahdollista täydentää ennalta suunniteltua runkoa haastattelun aikana esiin nousevilla tarkentavilla kysymyksillä (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Menetelmävalinta oli tähän tutkimukseen sopiva, koska tutkimuskysymys kohdistuu neuromoninaisuuden tukemisen nykytilaan sekä käytäntöjen toimivuuden

selittävien tekijöiden tunnistamiseen, mikä edellytti osallistujien omiin kokemuksiin pohjautuvaa aineistoa.

Haastateltavat rekrytoitiin tutkimuksen yhteydessä saatujen kontaktien kautta. Osa haastateltavista kutsuttiin aiemmin neuromoninaisuutta käsittelevään kyselyyn vastanneiden joukosta. Tämä tarkoituksenmukainen otanta oli tässä kohtaa looginen, sillä tavoitteena oli saada tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia tietoa eikä muodostaa tilastollisesti edustavaa otosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Otantaa täydennettiin myös hieman lumipallo-otannalla pyytämällä haastateltavilta ehdotuksia muista tutkimusaiheen kannalta sopivista haastateltavista (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.2).

Haastatteluissa huomioitiin kuitenkin myös se, että neuromoninaisuus voi olla organisaatioissa huonosti tunnistettua, jolloin myös tietämättömyys ja sen seuraukset ovat osa aineiston luonnetta. Tutkimukseen osallistui kahdeksan (n=8) työnantajan edustajaa eri organisaatioista, joilla arvioitiin olevan tutkimusaiheen kannalta kokemusta henkilöstöön tai organisaatioiden toimintatapoihin liittyvistä kysymyksistä. Haastateltavien tietämys aiheesta vaihteli, joka näkyi myös vastausten syvällisyydessä. Osalla oli kokemuksiin pohjautuvaa ymmärrystä ja tietoa, kun taas osalla tietoa ei käytännössä ollut lainkaan. Lisäksi tuloksia täydennettiin hieman yhdellä erikseen saadulla lisäaineistolla.

3.2 Aineisto ja aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin Microsoft Teamsin välityksellä helmi-maaliskuussa 2026. Aineisto koostui yksilöhaastatteluista, jotka kestivät enimmillään 40 minuuttia. Haastatteluissa käytettiin tutkimusryhmältä saatua haastattelurunkoa (Liite 1), joka ohjasi keskustelua keskeisiin teemoihin. Runko toimi haastattelujen tukena, mutta haastattelutilanteissa oli myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä osallistujien vastausten perusteella. Osallistujien tietämys aiheesta vaihteli, mikä vaikutti myös vastausten laajuuteen ja yksityiskohtaisuuteen.

Ennen haastatteluja osallistujille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että aineistoa voidaan hyödyntää myös laajemmassa neuromoninaisuutta käsittelevässä tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksen vapaaehtoisuus tuotiin esille ja haastateltavien suostumus osallistumiseen varmistettiin. Haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluja saatekirje (Liite 2) sekä tietosuojalomake (Liite 3). Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi tehtiin Teamsin litterointitoiminnolla, jota korjattiin jälkikäteen manuaalisesti. Litteroinneista jätettiin pois sellaiset tunnistetiedot, joista organisaatio tai haastateltava olisi voitu tunnistaa.

3.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä temaattisella analyysillä. Braunin ja Clarken (2006) mukaan temaattisella analyysillä aineistosta tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan sellaisia teemoja, jotka toistuvat. Tämä auttaa jäsentämään aineistoa. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 145) mukaan keskeistä on kuvata analyysin eteneminen niin, että lukija ymmärtää miten tuloksiin on päädytty. Tässä tutkimuksessa analyysi etenee aineistoon perehtymisestä koodaukseen ja siitä edelleen teemojen muodostamiseen. Samalla otetaan huomioon myös aineiston sisäinen vaihtelu ja eriävät näkemykset (Braun & Clarke, 2006).

Analyysi aloitettiin litterointeihin perehtymisellä ja aineisto käytiin läpi useampaan kertaan. Seuraavaksi aineistosta poimittiin niin tutkimuskysymysten kuin myös itse tutkimuksen kannalta keskeisiä sitaatteja Excel-taulukkoon. Sitaateista tehtiin pelkistyksiä ja niistä muodostettiin koodeja. Koodien pohjalta muodostettiin useampia laajempia kokonaisuuksia, joista muodostuivat teemat. Ensin pääteemoja muodostui viisi kappaletta, mutta tutkimuskysymysten pohjalta jakoa tarkennettiin edelleen. Lopulta pääteemoja muodostui kaksi ja niitä täsmennettiin alateemoilla. Lopulliset teemat muodostivat tutkimuskysymysten kannalta selkeän kokonaisuuden. Taulukossa 1 havainnollistetaan pelkistetyksi, kuinka sitaateista edettiin teemojen muodostamiseen.

Taulukko 1: Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä

Teema	Alateema	Sitaattiesimerkki
Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen	Neuromoninaisuuden jääminen piiloon organisaatioissa	”Ei, se ei näy ja mä uskon et se johtuu vaan siitä, ettei ihmiset välttämättä tuo esiin ihan selkeästi sitä”
Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen	Neuromoninaisuuden näkyvyyden ja avoimuuden muutokset	”- - nuoremmat ehkä kertoo, mutta tää sitten taas vähän iäkkäämmät henkilöt, niin siihen kuuluu vielä semmonen stigma, että asiasta ei puhuta”
Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen	Epäsuorat tavat sanoittaa neuromoninaisuutta	”Ehkä sitä puhutaan aistiherkkyytenä, tuoksut, äänet, valastus, tunto, niin tämmöistä niinku aistien kautta on jotenkin helpompi asiasta keskustella ja tuoda esiin. Entäkö se, että kertoisi, että mun on vaikea keskittyä tai hahmottaa jotakin asioita, miten niitä niinku käydään läpi, että se on ehkä semmonen turvallisempi”
Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen	Ymmärrys neuromoninaisuudesta vaihtelevaa	”[...] erilaisuuden pelko, ja se et osataanks me toimia [...] mitä meidän pitää, mitä meidän pitää tietää, miten meidän pitää toimia nyt kun meille tulee erilainen ihminen [...]”
Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen	Neurokirjon vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen rajallisuus	”ne vahvuudet tulee vaan jos ne osaa valjastaa ja tai ne osataan ja kyetään valjastaa”

3.4 Tutkijan rooli, luotettavuus ja eettisyys

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 164) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkimusprosessi kuvataan selkeästi ja läpinäkyvästi. Tämän periaatteen mukaisesti tässä tutkimuksessa pyritään avaamaan, miten

haastatteluaineisto on muodostunut ja millä perusteella siitä tehtyihin tulkintoihin on päädytty, jotta tulosten uskottavuutta voidaan arvioida (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164). Perinteiset valideiteetti- ja reliabiliteettikäsitteet eivät siirry sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa asetelmassa tieto muodostuu tulkinnan sekä tutkimustilanteen kautta, jolloin sama tulos ei ole aina tavoiteltava asia (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.2.1; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160)

Tässä asetelmassa haasteet liittyvät aineiston laatuun, haastattelutilanteen vuorovaikutukseen sekä tutkijan tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 8.2-8.2.2; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Haastattelutilanteissa esitetyt tarkentavat kysymykset ja niiden määrä ovat voineet vaikuttaa siihen, kuinka syvällisesti eri teemoja pystyttiin käsittelemään. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös se, että haastateltavien tietämys tutkimusaiheesta vaihteli. Osa osallistujista pystyi kuvaamaan aihetta yksityiskohtaisemmin, kun taas osa vastauksista jäi melko yleiselle tasolle. Myöskään tutkijalla ei ollut alun perin syvällistä asiantuntemusta aiheesta. Tämä kuitenkin saattoi tukea aineiston avointa tarkastelua. Lisäksi aineiston koko ja haastattelujen vaihtelevat kestot rajaavat aiheen kuvaamista.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 150) mukaan tutkimuksen eettisyys liittyy tutkimuksen vastuulliseen toteuttamiseen. Myös TENKin (2019) mukaan ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa tutkittavien oikeuksia tulee kunnioittaa koko tutkimusprosessin ajan. Tässä tutkimuksessa eettisyys liittyy siihen, miten osallistujien antamaa tietoa tulkitaan ja esitetään. Aiheen vuoksi haastatteluissa tuli esiin organisaatioiden käytäntöihin ja asenteisiin liittyviä havaintoja, joiden raportointi vaati harkintaa. Tärkeää oli anonymiteetin suojaaminen sekä se, ettei vastauksia irroteta asiayhteydestä. Lisäksi aineiston luottamuksellinen käsittely otettiin huomioon siten, että valmis litteroitu aineisto säilytettiin Vaasan yliopiston suojatulla verkkolevyllä, johon pääsy oli rajattu pelkästään tutkijoille.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Haastatteluaineisto koostui työnantajien edustajien näkökulmista. Tulokset edustavat rajattua näkökulmaa, sillä haastateltavia oli kahdeksan ja osa haastatteluista jäi lyhyeksi aiheen rajallisen tuntemuksen vuoksi. Varsinaisen haastatteluaineiston lisäksi tuloksissa hyödynnettiin myös yhtä erikseen saatua lisäaineistoa. Tätä aineistoa hyödynnettiin vain vähän ja sen tarkoituksena oli tuoda aiheeseen omakohtaista näkökulmaa.

Tulokset rakentuivat tutkimuskysymysten ja aineiston pohjalta, mutta analyysissä huomioitiin myös muut aineistosta esiin nousseet ilmiöt, jotka tarkentavat havaintoja tutkittavasta aiheesta. Aineistosta muodostui lopulta kaksi pääteemaa. Ensimmäinen pääteema on *Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen* ja siinä tarkastellaan, miten neuromoninaisuus tunnistetaan, huomioidaan ja ymmärretään organisaatioissa. Toinen pääteema on *Neurokirjon työntekijöiden tukemisen käytännöt* ja se vastaa nimensä mukaisesti siihen, mitä tukemisen käytäntöjä neurokirjon henkilöille on organisaatioissa. Näiden teemojen kautta vastataan pääkysymyksen siinä, miten neuromoninaisuutta tuetaan organisaatioissa. Lisäksi pääteemat jakautuivat tarkemmin alateemoihin, joita muodostui yhteensä yhdeksän kappaletta.

4.1 Neuromoninaisuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen

Työnantajien edustajien haastattelujen perusteella neuromoninaisuus näkyy organisaatioissa vaihtelevasti. Aiheen tunnistaminen ja ymmärtäminen näyttäytyi monitasoisena ja osittain jopa ristiriitaisena ilmiönä. Ilmiön kuvattiin usein jäävän näkymättömäksi, jolloin sitä ei tunnisteta tai tuoda työyhteisössä esiin. Samalla kuitenkin näkyi viitteitä siitä, että neuromoninaisuus on joissakin tilanteissa aiempaa näkyvämpi ilmiö. Lisäksi aiheesta puhuttiin toisinaan epäsuorasti esimerkiksi työskentelytapojen kautta. Näkyvyyden pohdittiin haastatteluissa myös olevan osittain kytköksissä työyhteisön ilmapiiriin sekä eri tilanteisiin.

Aineiston perusteella neuromoninaisuuden näkymättömyys ei näyttäytynyt siten, etteikö sitä esiintyisi organisaatioissa, vaan pikemminkin niin, ettei esiintuomiselle ole aina tilaa tai sitä ei koeta tarpeelliseksi. Myös ymmärrys neuromoninaisuudesta vaihteli ja jäi paikoin melko yleiselle tasolle. Tämä saattoi vaikeuttaa neurokirjon henkilöiden yksilöllisten tarpeiden, kuormitustekijöiden tai vahvuuksien tunnistamista. Puutteellinen ymmärrys näytti myös rajaavan sitä, miten neuromoninaisuuteen liittyvää potentiaalia organisaatioissa tunnistetaan ja hyödynnetään.

4.1.1 Neuromoninaisuuden jääminen piiloon organisaatioissa

Haastattelujen perusteella neuromoninaisuus jäi organisaatioissa edelleen helposti piiloon. Osa haastateltavista koki, ettei ilmiö ole ollenkaan yleinen. Asia saattoi jäädä myös huomaamatta, jos työntekijä ei itse tuo sitä esille. Tätä kuvasi haastateltava 1 seuraavasti: *"ei se kauhean yleistä varmaan oo, tai sanotaan, että se jää ehkä silleen niin kun muitten asioitten varjoon. Ei sitä sillai kukaan varmaan sano siitä tai kerrot tai tuo esille välttämättä."* Aiheen tunnistaminen voi siis rakentua organisaatioissa pitkälti siihen, tuoko työntekijä asian esille.

Näkymättömyys liittyi myös siihen, kuinka tuen tarpeet eivät aina näy muille ulospäin tai niitä on vaikea tunnistaa. Haastatteluissa kuvattiin, kuinka tällainen tilanne voi näkyä erityisesti etätyössä. Tällöin työntekijä kykenee rakentamaan itselleen sopivia toimintatapoja ilman, että se tulee muiden tietoon.

Diagnoosin esiin tuomista ei aina pidetty työn näkökulmasta tarpeellisena. Vaikka sen kuvattiin mahdollisesti vaikuttavan tietynlaiseen työskentelytapaan, sitä ei välttämättä nähdä sellaisena tietona, josta olisi työntekijälle esimerkiksi selvää hyötyä. Näin pohti asiaa haastateltava 1: *"se ei välttämättä ehkä sen työn teon kannalta olennaista, vaikka se on samaan aikaan [...] että miksi tekee tiettyjä asioita tietyllä tavalla [...] siitä ei ole mitään hyötyä, ettei siitä ole mitään haittaakaan"*. Tätä voidaan tulkita myös koetun organisaation tuen näkökulmasta siten, kokeeko työntekijä, että avoimuus johtaa esimerkiksi ymmärrykseen tai konkreettiseen tukeen. Lisäksi haastattelussa tähän

aiheeseen liittyi myös ajatus henkilökohtaisen elämän ja työroolin välisestä rajasta, jossa työntekijä saattaa esimerkiksi pohtia haluaako pitää työpersoonan erillään henkilökohtaisista asioista.

Vaikeneminen ja varovaisuus

Toisaalta näkymättömyys ei tullut aineistossa esiin pelkästään niin sanottuna neutraalina puhumattomuutena. Osa haastateltavista ajatteli, että vaikenemiseen liittyy mahdollisesti häpeää tai pelkoa huonosta suhtautumisesta. Haastateltava 5 pohti asiaa näin: *"mä luulen, että se on vielä tänä päivänä niin kun pelätään, että se koetaan vammaksi tai sairaudeksi tai semmoiseksi, että sitä varmaan niin kun hävetään ja ei uskalleta tuoda sitä ilmi."* Tämä tuo esille eräänlaisen ristiriidan siinä, kuinka tukea voidaan toteuttaa, jos työntekijä kokee tulevansa leimatuksi asian osalta. Työntekijä saattaa tällöin jäädä käsittelemään kuormitustaan ilman organisaation tukea, jos edellytyksiä psykologiselle turvallisuudelle ei luoda. Lisäksi muutamista haastatteluista ilmeni, että asiasta puhutaan mieluummin esimerkiksi kahden kesken kollegan kanssa kuin avoimesti koko työyhteisössä, mikä myös vahvistaa tulkintaa aiheeseen liittyvästä varovaisuudesta.

Varovaisuutta saattoivat lisätä myös aiemmat huonot kokemukset. Tätä kuvasi esimerkiksi haastateltava 7 seuraavasti: *"[...] ihmisillä on erilaisia kokemuksia. Meidänkin henkilöillä on sellasia, voisi sanoa huonoja kokemuksia työhaastatteluista, jossa he ovat olleet avoimia ja sitten se on johtanut ongelmiin"*. Huonot kokemukset voivat siten heijastua myös myöhempisiin käsityksiin siitä, miten organisaatio ymmärtää tai tukee asian kanssa.

Työtehtävien ja ympäristön merkitys

Eräässä haastattelussa näkymättömyyttä tarkasteltiin myös toisenlaisesta kulmasta: esiin nousi yksittäinen näkemys siitä, ettei kaikki työtehtävät aina näyttäytyä sellaisina,

joihin neurokirjon henkilöt hakeutuisivat töihin: ”[...] jos on tällaisia haasteita, niin ei ehkä sen tyyppiset henkilöt hakeudu tällaiseen.” Haastateltava 5 liitti tämän erityisesti työtehtävissä esiintyviin vaatimuksiin. Tämänkaltaiset näkemykset kuitenkin saattavat vaikuttaa siihen, miksi neuromoninaisuus tuntuu näyttävänsä organisaatioissa jo lähtökohtaisesti poissaolevana.

Toisaalta aineistossa tuli esiin myös päinvastainen näkemys, jossa neuromoninaisuus liitettiin nimenomaan tiettyihin työympäristöihin ja rooleihin, erityisesti IT-alalle. Tätä perusteltiin IT-alan ympäristön ja työskentelyn piirteiden sopivuutena neurokirjon henkilöille. Nämä havainnot nostavat esille työympäristön merkityksen suhteessa siihen, mitkä rakenteet ja vaatimukset mahdollistaa neurokirjon vahvuuksien hyödyntämisen. Vahvuuslähtöisen näkökulman mukaisesti tarkasteltuna olennaisena näyttäväty työympäristön muokkaaminen sellaiseksi, että se mahdollistaa vahvuuksien esiintymisen (Kersten ja muut, 2025).

Organisaatiotason näkymättömyys

Yksilötason kokemusten lisäksi haastatteluista ilmeni, ettei neuromoninaisuus ollut aina samaan tapaan esillä organisaatiotason viestinnässä ja dokumenteissa kuin muut, esimerkiksi yhdenvertaisuuteen liittyvät kysymykset. Vaikka organisaatioissa saatettiin puhua yleisesti inklusiivisuudesta ja yhdenvertaisuudesta, saattoi neuromoninaisuus jäädä näiden teemojen varjoon. Moninaisuusteemojen käsittely kohdistui siis näkyvämmiin muihin helpommin tunnistettaviin eroihin. Neuromoninaisuutta ei useinkaan mainittu organisaatiotasolla ainakaan paikallisesti, kuten haastateltava 8 totesi: ”mä sanoisin, että globaalilla tasolla kyllä, Suomen tasolla ei”. Jos neuromoninaisuus näkyy vaan yleisissä linjauksissa käytäntöjen sijaan, se voi jäädä arjessa vaikeammin tunnistettavaksi asiaksi.

4.1.2 Neuromoninaisuuden näkyvyyden ja avoimuuden muutokset

Vaikka neuromoninaisuuden ajateltiin jäävän usein piiloon, osa haastateltavista arvioi ilmiön olevan aiempaa näkyvämpää. Aineistossa tämä liittyi diagnoosien yleistymiseen ja parempaan tunnistamiseen sekä aiheen entistä avoimempaan esille tuomiseen. Näkyvyyden lisääntyminen kytkeytyi haastateltavien puheessa myös laajempaan ilmapiiriin muutokseen, jossa erilaisuudella koettiin olevan tilaa, kuten haastateltava 8 toi esiin: *"ihmiset on erilaisia, ehkä ihmiset on ollutkin aikaisemminkin erilaisia, mutta että ehkä nyt sanosinko viimeisen 10 vuoden aikana on tavallaan lupa olla enempi sellainen kun on, oma itsensä"*.

Samassa haastattelussa tuli myös esiin se, että nuoremmat henkilöt puhuvat asiasta avoimemmin. Vanhemmissa ikäryhmissä asiaan saatettiin edelleen liittää stigmaa, jolloin siitä vaietaan helpommin. Näkyvyyden ja tietoisuuden lisääntymisestä huolimatta koettiin, ettei aiheeseen suhtautuminen ole vielä täysin myönteistä. Tämä tuo esille jännitteen lisääntyneen avoimuuden ja edelleen jatkuvan varovaisuuden välillä: vaikka asiasta puhutaan enemmän, psykologinen turvallisuus ei välttämättä toteudu samalla tavalla eri ikäluokissa.

Eräässä haastattelussa näkyvyyden lisääntyminen liitettiin esimerkiksi siihen, että neuromoninaisuus on ollut enemmän esillä julkisuudessa. Lisäksi avoimuuden nähtiin liittyvän siihen, kuinka turvalliseksi työyhteisö koettiin ja kenen kanssa siitä keskusteltiin. Esiin tuli myös muutamia havaintoja, jossa neuromoninaisuuteen liittyviä asioita saatettiin ottaa puheeksi esimerkiksi rekrytointitilanteissa, jottei hakijan toimintaa tulkittaisi väärin ja asia osattaisiin ottaa tilanteissa paremmin huomioon.

Eräässä haastattelussa hahmottui toive siitä, että neuromoninaisuuteen voitaisiin suhtautua joskus nykyistä arkisemmin ja työyhteisö olisi sellainen, jossa asiasta voisi puhua ilman, että se herättäisi erityistä huomiota. Haastateltava 8 kiteytti asiaa näin: *"no kyllä mä lähtisin vähän niinku siitä, että sulla on silmälasit, nii ei se tänä päivänä herätä kenenkään niinku ajatuksia yhtään mitään. Mutta että me päästäs lähemmäs sitä, että*

se olisi normi." Haastateltava ajatteli tämän edellyttävän parempaa tietoisuutta ja työyhteisön luontevampaa suhtautumista neuromoninaisuuteen. Vaikka neuromoninaisuus näyttäytyi hieman aiempaa avoimempana, ei sen käsittely ollut vielä täysin arkipäiväistynyt. Varsinkin koko työyhteisön tasolla siihen liittyi edelleen paljon varovaisuutta.

4.1.3 Epäsuorat tavat sanoittaa neuromoninaisuutta

Haastatteluissa nousi esiin myös ilmiön epäsuoruus. Tämä tarkoittaa sitä, ettei neuromoninaisuudesta puhuta suoraan tietyllä käsitteellä tai diagnoosina, vaan sen sijaan epäsuoremmin esimerkiksi aistiherkkyksien, vuorovaikutustilanteiden tai erilaisten oppimistapojen kautta. Haastateltava 8 kuvasi asiaa näin: *"se näkyy ehkä aistiherkkytenä, se näkyy ehkä erilaisina oppijoina, se näkyy ehkä jossakin määrin tämmösissä vuorovaikutustilanteissa, johtamisessa."* Jos organisaatioissa otetaan huomioon esimerkiksi erilaiset aistiherkkydet, se voisi tukea neurokirjon henkilöitä ilman, että diagnoosi tuodaan esille.

Tämän ajateltiin johtuvan siitä, että epäsuora puhe voi tuntua kertojasta turvallisemmalta. Haastateltava 8 kuvasi asiaa näin: *"[...] me puhutaan paljon noista niinku aistiystävällisyydestä. Se on terminä semmoinen sanotaanko vähemmän vaarallinen termi, tai vähemmän tunteita herättävä termi"*. Samassa yhteydessä haastateltava pohti kuinka neuroystävällisyyteen liitettävät termit voivat herättää joissakin ihmisissä vastareaktioita, mikä myös viittaisi siihen, etteivät ne ole kaikkialla vielä täysin vakiintuneita.

Suoraa puhetta saatettiin välttää myös siksi, että sen pelättiin vaikuttavan työntekijän ammatillisen uskottavuuden arviointiin, kuten haastateltava 6 kuvasi:

"[...] ihmiset piiloutuu ehkä enemmän, koska tota pelätään tavallaan ehkä sitten sitä, että näyttää epäkompetentilta [...] on aika semmonen, ehkä jopa herkkä raja

siinä, että millon se kääntyy itteään vastaan ja ihmiset alkaa aatella, että siitä puhutaan vaan liikaa”

Epäsuoruus näkyi aineistossa myös siinä, että mahdollisia neuromoninaisuuteen liittyviä tarpeita kuvattiin monesti työjärjestelyjen kautta. Haastatteluissa mainittiin muun muassa vastamelukuulokkeet sekä etätyön suosiminen. Haastateltava 3 pohti, että tällainen saattaa mahdollisesti liittyä neuromoninaisuuteen: *”kyllä tosi paljon kuulee sellasta kommenttia, että kun pitää niin hurjasti keskittyä ja pystyy niinku olee rauhassa, niin halutaan tosi paljon, monet haluaa tosi paljon etäillä. Mä olettaisin, että se saattaa sitten liittyä siihen.”* Tämä ei välttämättä osoita yhteyttä neuromoninaisuuden ja työjärjestelyihin liittyvien asioiden taustalla, mutta se tuo kuitenkin esille kuormittumisen hallintaan liittyviä tarpeita. Tämä taas liittyy koetun organisaation tuen osalta siihen, tunnistetaanko tarpeet työn tekoa tukevin ja kyetäänkö siihen vastaamaan.

4.1.4 Ymmärrys neuromoninaisuudesta vaihtelevaa

Ymmärrys neuromoninaisuudesta ja yksilöllisestä vaihtelusta jää haastattelujen perusteella monesti yleiselle tasolle. Ilmiö saatetaan tunnistaa vain pinnallisesti, jolloin esimerkiksi tuki ei toteudu käytännössä. Eräs haastateltava pohti, ettei neuromoninaisuutta osata välttämättä hyödyntää tai ymmärretä yksilöllisesti kaikissa organisaatioissa. Tätä kuvasi haastateltava 1 kuvasi seuraavasti: *”ehkä sitä ei osata hyödyntää organisaatiossa tällä hetkellä, tai ei osatakaan, ja sitten on tiettyjä organisaatioita, joissa tavallaan niin kun, kun sitä ei osata tai ei ymmärretä sitä yksilöllistä, mikä se nyt sitten ikinä onkaan se moninaisuus siellä.”* Tämä tuo esille neuromoninaisuuden yksilöllisen ymmärtämisen ja yleisen tunnistamisen eron. Vaikka neuromoninaisuus tunnistetaan organisaatioissa, se ei vielä välttämättä takaa konkreettista reagoitua esimerkiksi tuen tarpeisiin.

Samassa keskustelussa tuli myös esiin avoimen keskustelun merkitys. Haastateltavan mukaan avoin keskustelu ei riitä, jos yksilöä ja hänen ominaisuuksiaan ei ymmärretä.

Yksilöllinen kohtaaminen liitettiin kykyyn kommunikoida ja ymmärtää toista ihmistä, minkä kuvattiin vaativan jossain määrin esimerkiksi tunneälykkyyttä. Lisäksi asiaa tarkasteltiin haastatteluissa myös valmiutena kohdata ja hyväksyä erilaisia ihmisiä. Haastateltava 7 kiteytti asiaa näin: *”enemmähän mun mielestä se on niinku kiinni siitä siitä halusta, et sä haluat toimia ja sä oot niinku valmis siihen, että haluat ymmärtää vastapuolta [...] eihän tämä oo loppujen lopuksi kauheen vaikeeta.”* Tämä tuo esille asenteen merkityksen neuromoninaisuuden huomioimisessa. Pelkän tiedon sijaan olennaisempaa näyttäisi olevan se, miten halukkaita organisaatioissa ollaan ymmärtämään ja tukemaan erilaisia ihmisiä.

Osaamisen ja tiedon rajallisuus

Haastattelujen aikana tuli esiin, että ymmärrys ja tietämys aiheesta rakentuivat toisinaan esimerkiksi oman lähipiirin kautta. Aihe oli usein vieraampi heille, joilla neuromoninaisuutta ei esiintynyt lähipiirissä. Aiheen vieraus näkyi myös osaamisen rajallisuutena, jolloin esihenkilöllä ei välttämättä ollut riittäviä valmiuksia tunnistaa, kuinka neuromoninaisuus pitäisi huomioida käytännössä. Tätä kuvasi haastateltava 2 seuraavasti:

”mä ymmärrän, että on erilaisia vaatimuksia tai että haasteita, tarpeita, että tavallaan avoimin mielin suhtaudun niihin ja enemmänkin toivon, että sitten sitä asiantuntemusta ja ohjausta [...] tulee sitten mun suuntaan, että hei näin me voitais näitä asioita tehdä, että tavallaan mulla ei ole niitä valmiuksia juuri tällä hetkellä, enkä ole opiskellut syvällisemmin asiaa. Mutta se ehkä se, että mä tiedostan asian [...] kuitenkin tarkoitus on mahdollistaa, että jokainen työntekijä kokee et on hyvä paikka ja mahdollisuus tehdä sitä työtä [...]”

Tämä tuo esihenkilötuen osalta jännitteen myönteisen suhtautumisen ja käytännön valmiuksien välille. Koetun organisaation tuen osalta jää epäselväksi, miten asian

tunnistaminen saadaan muutettua konkreettiseksi toiminnaksi esimerkiksi tuen kannalta.

Vastakkainasettelu ja pelko

Lisäksi aineiston mukaan neuromoninaisuuden huomioimiseen voi liittyä tietynlaista vastakkainasettelua. Haastateltava 8 pohti, että yksilöllinen huomioiminen saatetaan nähdä tilanteena, jossa tarpeisiin vastaaminen tapahtuu muiden kustannuksella: *”pelätään sitä, että me ollaan viemässä työelämää liikaa yksilöllisyysnäkökulmasta, jolloin kun yhtä palvellaan, niin pyllistetään muille.”* Yksilöllistä huomioimista voidaan siten tulkita epäreiluna sen sijaan, että se nähtäisiin yhdenvertaisuuden edistämisenä. Samassa haastattelussa tuli esille, että puutteellinen ymmärrys saattaa vaikeuttaa kuormitustekijöiden tunnistamista, jolloin työstä ei välttämättä osata poistaa tai vähentää sellaisia tekijöitä, joista neurokirjon henkilöt kuormittuvat. Lisäksi puutteellisen tietoisuuden ajateltiin liittyvän ”erilaisuuden pelkoon”, kun taas ilmiön paremman ymmärtämisen ajateltiin olevan yhteydessä myönteisempään suhtautumiseen.

4.1.5 Neurokirjon vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen rajallisuus

Aineiston perusteella neuromoninaisuuteen liittyviä vahvuuksia ei aina tunnisteta tai osata hyödyntää työelämässä. Vahvuuksiksi lueteltiin muun muassa syvää keskittymistä, luovuutta, yksityiskohtien tarkkaa huomioimista sekä kykyä tuottaa laadukasta työn jälkeä, mikäli työn tekemisen edellytykset olivat kunnossa. Haastateltavien mukaan organisaatioissa voidaan sivuuttaa merkittävää osaamispotentiaalia, jos työntekijöitä arvioidaan liian kapeiden raamien mukaisesti. Tällaisen ajateltiin näkyvän esimerkiksi rekrytointitilanteissa, jossa huomio kiinnitetään työn kannalta epäolennaisiin ominaisuuksiin, vaikka ratkaiseva asia olisi jokin muu osaaminen. Tätä kuvasi haastateltava 7 seuraavasti:

”mä aina kannustan ihmisiä niinku kokeilemaan [...] monta kertaa on ollut kyllä semmoinen, että vau minkälaisia niinku osajia [...] sanoj, että oikeesti että tää tyyppi on ollut 10 vuotta työttömänä. Että hän on niin kun näin taitava, et kun kyllähän me niinku yhteiskuntana, organisaatioina, hukataan ihan hirveästi kyvykkyyttä sillä, että meidän rekrytointiprosesseissa haetaan taas sitä hyvää tyyppiä [...]”

Tämä tarkoittaa vahvuuksien tunnistamiseen liittyvää ongelmaa rekrytoinnin näkökulmasta. Neuromoninaisuuden huomioiminen näyttäisi alkavan jo siinä vaiheessa, millaisia ominaisuuksia pidetään työn kannalta keskeisinä. Osaamisen tunnistamisen lisäksi olisi huomioitava myös olosuhteet. Vahvuudet voivat tulla näkyväksi erityisesti silloin, jos työntekijä pääsee itselleen sopivaan ympäristöön. Näin kertoi haastateltava 8:

”[...] kun hän keskittyy johonkin, niin hänhän niinku uppoutuu siihen asiaan ihan täydellisesti. Hän tekee niin priimaa laatua, että en toista tiedä, joka pystyisi vastaavaan, eli kun hän hänellä on niin selkeät ohjeet hän tietää mitä hän tekee, niin ei niin tehokasta toista löydy”

Aineiston perusteella vahvuuksien hyödyntäminen vaatii sitä, että ne tunnistetaan ja pystytään kytkemään osaksi työn tekemistä. Tätä vaikeuttaa kuitenkin useasti se, että erilaisuus nähdään edelleen herkästi enemmän puutteena kuin voimavarana, kuten haastateltava 8 totesi: *”me ollaan vielä Suomessa vähän siinä asteikolla, että se niin kun erilaisuus nähdään vikana ennen kuin niinku mahdollisena voimana.”* Tällöin vahvuuksien arvostaminen saattaa myös jäädä helposti pelkäksi positiiviseksi puheeksi. Haastatteluissa erilaisten kyvykkyysien huomioimista pidettiin kuitenkin myös liiketoiminnan kannalta järkevänä, kuten haastateltava 7 toi esille: *”ei sen takia että se on hyväntekeväisyyttä, vaan sen takia että se on hyvää bisnestä.”* Neuromoninaisuus voidaan nähdä myös organisaation osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta. Työntekijälle tämä voisi näyttäytyä koetun organisaation tuen kannalta siten, että hänen erilaisuutensa nähdään arvokkaana.

4.2 Neurokirjon työntekijöiden tukemisen käytännöt

Neurokirjon työntekijöiden tukemisessa tärkeiksi näyttäytyivät sekä työympäristöön ja työn järjestämiseen liittyvät ratkaisut, kuin myös yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Tukeminen liittyi työympäristön ominaisuuksiin, järjestelyihin, joustavuuteen sekä työntekijän ja organisaation väliseen kommunikointiin. Lisäksi olennaiseksi osoittautui neuromoninaisuuden ymmärtäminen laajemmin ja yksilöllisemmin pelkän diagnoosin sijaan.

Aineiston perusteella huomio tulisi ensisijaisesti kiinnittää siihen, mitkä ratkaisut toimivat kenellekin parhaiten. Myös esihenkilön rooli näyttäytyi keskeisenä tuen kannalta. Haastatteluissa työntekijän ja esihenkilön suhteessa tärkeänä koettiin avointa keskustelua ja kuormituksen ennakointia.

4.2.1 Työympäristö ja järjestelyt

Työympäristön sekä organisaatioiden rakenteiden kuvattiin olevan merkittävässä roolissa kuormituksen muodostumisessa. Kuormitusta lisäsivät esimerkiksi lähityön pakollisuus, avotoimisto sekä vähäinen autonomia. Haastateltava 1 kuvasi asiaa näin: *”esimerkiks ittelle avotoimisto on myrkkyä ihan niinku suoraan sanottuna. Että mä oon kun koira ikkunalla siinä kohtaa, kun joku kävelee ohitte tai joku puhuu jossakin [...]”* Samassa yhteydessä tuli esiin, kuinka kuormitus saattaa syntyä organisaatiossa tehdyistä linjauksista, jolloin esimerkiksi pakollinen lähityö yhdistettynä avotoimistoon näyttäytyi ympäristönä, jota ei kuvattu ”neuroturvalliseksi.”

Työympäristön järjestelyistä esiin nousivat esimerkiksi etätyö, joustava työaika, hiljaiset työtilat, akustiikka, valaistus ja vastamelukuulokkeet. Näitä ei kuitenkaan kuvattu yksinomaan neuromoninaisuuteen liittyvinä järjestelyinä, vaan laajemmin kaikkien työn tekoa tukevinä asioina.

Työn luonne, kiinnostavuus ja kuormitus

Lisäksi haastatteluissa esitettiin erilaisia näkemyksiä asiantuntijatyön ja suorittavan työn osalta neuromoninaisuuden näkökulmasta. Asiantuntijatyöhön liitettiin myönteisinä piirteinä esimerkiksi työn joustavuus, autonomia ja mahdollisuus hyödyntää luovuutta. Samalla siihen nähtiin liittyvän tietynlaisia kuormitusta lisääviä piirteitä, kuten työn rajattomuutta sekä itseohjautuvuuden vaatimusta. Joustavuus ei siis aineiston mukaan automaattisesti vähennä kuormitusta, vaan voi joissakin tilanteissa myös lisätä sitä. Suorittava työ puolestaan näyttäytyi selkeämmin rajattuna ympäristönä, mikä saattoi joko vähentää tai lisätä kuormitusta. Näitä kuvasivat haastateltava 4 ja 8 seuraavasti:

”Ehkä asiantuntijatyössä ne hyödyt tulee erityisesti esille, missä sitten on myös vapautta järjestellä omaa työtä ja sitten toisaalta niin kun olla luova. Ehkä se voi olla haaste [...] jos on tosi muodollinen, vaikka tehtaan joku tuotantolinja missä tekisit vaikka yhtä vaihetta, niin siinä se luovuuden käyttäminen on rajattu ja se voi myös olla semmosta puuduttavaa [...] tehdastyössä myös se joustavuus on esimerkiksi eri tasolla, että siellä ei ole joustavaa työaika ja siellä ei ole etätyömahdollisuuksia, että ehkä asiantuntijatyössä ne pääsee sitten enemmän edukseen tämmöset ihmiset” (Haastateltava 4)

”Ehkä mä näen sen enempi haasteena toimistotyössä. Asiantuntijatyössä, jossa se saattaa jäähä niinku se työnteko vielä illaksikin päälle, että tässä se on niinku mun mielestä selkeämmin rajattu, [...] selkeä työ, selkeät tavat toimia, selkeät ohjeistukset [...] mä sanoisin, että tämmöinen tehdastyö, missä on standardi toimintatavat niin tää on niinku ehkä neuropuolen henkilöille niinku helpompi ympäristö” (Haastateltava 8)

Rajattomuus tuli esille myös näkökulmia täydentävässä lisäaineistossa. Henkilö toi esille, kuinka mielenkiintoisten tehtävien viedessä mennessään, unohtuu helposti taukojen pitäminen ja töitä tehdään jopa liikaa. Tätä kuvattiin seuraavasti:

"[...] mitä se hyperfokus on. Siitä unohtuu se, että tarviiko sun syödä, että tarviiko sun juoda, tarvitseeko sinun käydä vessassa [...] pahimmillaan se kuluttaa jos tota siihen ei tule pysäytyksiä [...] jos on kivaa, liian kivaa työtehtävää, niin saattaa olla, että tekee ylitöitä."

Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille, kuinka työn luovuus, sopiva työmäärä ja kiinnostavat tehtävät voivat toimia voimavarana. Kuormittavina koettiin erityisesti toimistopäivät ja asiakastapaamiset, joihin liittyi paljon vuorovaikutusta ja ympäristön ärsykeitä. Lisäksi kuormituksesta puhuttaessa esille nousi myös yleisesti nykypäivän työelämä, jonka koetaan olevan entistä suorituskeskeisempää kaikille.

4.2.2 Yksilölliset ratkaisut

Työntekijän tukemisen kannalta olennaiseksi osoittautuivat yksilölliset ratkaisut. Yksilöllisyys koettiin sellaisena, että työn tekemisen tapoja tai käytäntöjä voidaan sovittaa työntekijälle sopiviksi. Samansuuntaisesti haastateltava 7 totesi: *"loppujen lopuksi sillä diagnoosil ei mun mielestä ole mitään merkitystä, vaan pitäisi kysyä kaikilta se sama kysymys, et hei, mitä miten mä voidaan tehdä, jotta me saadaan sut menestymään?"* Tuen lähtökohtana ei siten näyttäytyä diagnoosi vaan työntekijä yksilönä, ja kuinka organisaatio mahdollistaa henkilön työntekoa.

Useissa haastatteluissa korostui tuen toteutumisessa yksilön vastuu. Tarjottujen työkalujen tai tuen hyödyntäminen edellytti työntekijältä kykyä tunnistaa rajojaan ja tuoda tarpeensa avoimesti esille. Avoimuuden nähtiin korostuvan erityisesti etätyössä, sillä silloin kuormittuminen voi jäädä esihenkilöltä huomaamatta. Haastateltava 7 havainnollisti asiaa seuraavasti: *"että hei, [...] jos sä kuormitut ja sä et kerro siitä, niin me ei kerta kaikkiaan voida tietää, et meidän on niinku pakko luottaa siihen mitä sä kerrot"*. Tämä tuo esiin esihenkilön tuen rajallisuuden, mikä heijastuu tuen toteutumiseen, mikäli työntekijä ei pysty tai halua tuoda tarpeitaan esiin.

Toisaalta aineistossa kuvattiin myös tilanteita, jossa työntekijän oma rajojen tunnistaminen ei aina riitä, sillä niiden huomioiminen voi silti jäädä käytännössä toteutumatta. Aineiston perusteella tällaisissa tilanteissa tarvitaan mukaan myös ulkopuolista reagoitua. Tuen toteutuminen näytti siis edellyttävän työntekijän aktiivisuutta sekä organisaation konkreettisia toimia.

Myös joustavien ja yksilöllisten työjärjestelyjen toteutuminen näytti edellyttävän ymmärrystä ja valmiutta keskustella ratkaisuista. Olennaista ei ollut kaikessa joustaminen vaan sellaisten käytäntöjen löytäminen, jotka toimivat niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. Haastateltava 1 kuvasi tätä työntekijän ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisena: *"[...] koska loppupeleissä [...] organisaatiossa halutaan, että ihmiset on tehokkaita. Ja sitten ihminen haluaa itse, että hän pystyy sen oman ominaisuutensa kanssa pärjäämään siinä työkontekstissa missä se on."* Kun työ pystytään järjestämään siten, että se tukee yksilön tapaa tehdä työtä, työntekijälle voi välittyä kokemus hänen työpanoksensa arvostamisesta.

Aineistossa yksilölliset työjärjestelyt pitivät sisällään myös työn pilkkomista pienempiin osiin. Selkeä aikataulutus saattoi auttaa luomaan niin sanottua kiireen tuntua, joka voi olla hyödyllistä tukemaan joidenkin neurokirjon työntekijöiden ulkoista motivaatiota. Lisäksi joustavat työjärjestelyt liittyivät mahdollisuuteen tehdä työtä itselleen sopivalla tavalla. Mahdollisuus valita osoittautui esimerkiksi keinoksi tukea työntekoaan ilman, että omat haasteet täytyy tuoda esille. Tätä kuvasi haastateltava 1 seuraavasti:

"se kyvykkyys ehkä valita se oma työnteen tapa on äärimmäisen tärkeä [...] ja siis se on ehkä parasta siinä, että kun sulla on mahdollisuus itte valita millä tavalla ja missä sä teet töitä, niin silloin tavallaan sun ei tarte mennä edes kertomaan sitä, että hei, mulla on tällanen haaste"

Mahdollisuus valita voi siten näyttäytyä työntekoa tukevana että myös yksityisyyttä suojaavana järjestelyinä. Neuromoninaisuuden tukemisen kannalta tällainen autonomia mahdollistaa työn tekemisen sovittamisen omiin tarpeisiin ilman asian perustelua muille.

4.2.3 Esihenkilön rooli

Tuen toteutuminen liitettiin myös esihenkilötyöhön. Haastattelujen perusteella työntekijän tukeminen edellyttää avointa ja työntekijän yksilöllisyyttä huomioivaa esihenkilösuhdetta. Esiin tuli tarve tietoisuuden lisäämiselle ja erityisesti sellaiselle puheelle, jossa neuromoninaisuudesta puhuttaisiin organisaation omista kokemuksista käsin. Tämän ajateltiin olevan yleistä tietoa havainnollistavampaa ja konkreettisempaa. Lisäksi esiin tuli useasti avoimen puheen merkitys neuromoninaisuuden kontekstissa, jonka ajateltiin madaltavan työntekijän kynnystä tuoda esille omia tarpeitaan. Aineistosta oli kuitenkin myös havaittavissa, että toisinaan organisaatioissa voi olla ristiriita sanojen ja tekojen välillä, jolloin puhe jää helposti puheen tasolle.

Aineistossa tuli esiin useasti myös se, että esihenkilön oli tärkeää tuntea työntekijänsä tarpeeksi hyvin, jotta kuormittumisen merkkejä voidaan tunnistaa ajoissa. Kuormittumiseen puuttumista pidettiin tärkeänä erityisesti ennakoivana, ennen kuin tilanne ehtii pahentua. Myös työn tekemistä voidaan tukea sitä paremmin, mitä enemmän yksilön ominaisuuksista tiedetään ja niitä ymmärretään. Työntekijän tuntemista kuvasi haastateltava 5 näin:

”esihenkilönä mun mielestä mun pitää tuntea mun ihmiset niin hyvin, että mä tunnistan myös siitä persoonasta, käyttäytymisestä et okei nyt menee kovaa, nyt näkyy väsymys, nyt näkyy se hermostuneisuus. Eli se on myöskin musta semmosta hyvää esihenkilötyötä, että mä oon oppinu tuntemaan mun ihmisten käyttäytymismallit ja reaktiot, että mä tajuan, että nyt nyt on se hetki kun pitää lyödä jarrua päälle”

Tämä korostaa esihenkilötyön ennakoivaa ja reagoivaa puolta. Neuromoninaisuuden kannalta tämä näyttäytyy olennaisena, sillä tuen tarpeet vaihtelevat. Lisäksi aineistossa tuotiin esille yksilöllisen johtamistyylin merkitys. Tähän liitettiin myös esihenkilön kyky suhteuttaa viestintä ja tuki työntekijän mukaan. Haastateltava 4 tiivistä asiaa seuraavasti: *”se on tosi tärkeää, että me voidaan tehdä yhä parempaa yksilön johtamista, koska nykyaikana ei riitä semmonen niin kun homogeeninen tätä ryhmää johdetaan samalla tavalla tyyppinen ja siihen kuuluu myös tämä alue.”* Yhdenmukainen johtaminen voi jättää neuromoninaisuuden huomioimatta, sillä se voi peittää alleen yksilölliset erot.

4.2.4 Diagnoosia laajempi ymmärrys

Diagnoosia olennaisempana nähtiin se, miten asiat ratkaistaan käytännössä. Esille tuli myös pohdintaa siitä, kuinka neuromoninaisuuden ymmärtäminen pelkän diagnoosin kautta saattaa kaventaa käsitystä työntekijän tarpeista. Tätä kuvasi haastateltava 1 seuraavasti:

”[...] ei ymmärretä koko konseptia tai sitä niinku moninaisuutta. Ja sitten jos se ymmärretään, niin se ymmärretään sen diagnoosin kautta, mutta unohdetaan se, koska se on spektri. [...] yks haaste koska ne ei saa laitettua siihen, niin kun sua siihen tiettyyn aitaukseen, että no nyt tällä on tämmönen ja tolla on tommonen, että me kohdellaan näitä tällä tavalla. Se on just se niinku se pointtikin siinä, että se tavallaan se yksilöllinen niinku ymmärtäminen siitä ihmisestä [...] se on vaikeeta monelle”

Diagnoosin tunnistaminen ei vielä tarkoita, että yksilöllistä vaihtelua ymmärrettäisiin. Haastatteluissa diagnoosilähtöisen tarkastelun ajateltiin ohittavan yksilölähtöisen tarkastelun. Pelkkää diagnoosia tärkeämpänä pidettiin ymmärrystä siitä, mitä vahvuuksia tai kuormitustekijöitä työntekijällä on, jotta niihin pystytään varautumaan.

Lisäksi aineistossa nousi esiin, kuinka työn tekemistä tukevat tai vaikeuttavat ratkaisut liittyvät organisaation rakenteisiin. Rakenteiden toimivuutta arvioitiin sen perusteella,

kuinka hyvin ne mahdollistavat yksilön vahvuuksien käytön. Haastatteluissa pohdittiin, kuinka jäykät käytännöt eivät välttämättä vastaa yksilöllisiin tarpeisiin, kun taas joustavat, ”skaalautuvat” toimintatavat voivat mahdollistaa paremman työskentelyn eri henkilöille. Tähän liittyi myös ajatus työn ja työntekijän yhteensovittamisesta, sillä kaikki työtehtävät eivät edellytä samoja asioita, jonka vuoksi olennaisena pidettiin vahvuuksien ja vaatimusten kohtaamista.

Esiin tuli myös ajatus siitä, että käytäntöjen ja rakenteiden tulisi jo lähtökohtaisesti olla sellaisia, että ne helpottavat työn tekemistä kaikille. Tällaiset käytännöt nähtiin hyödyllisinä myös muille kuin neurokirjon henkilöille. Haastateltava 8 ajatteli asiaa seuraavasti: *”[...] mä lähdän täällä työelämässä siitä näkökulmasta, että me tehdään asioita kaikille paremmaksi. Ja semmoinen säädeltävyys, säädettävyys, yksilöllisyys. Niin se palvelee mun mielestä kaikkia [...]”* Tämä ajatus siirtää huomion erillisistä järjestelyistä syvemmälle organisaation rakenteisiin. Kun tuki on sovitettu rakenteisiin valmiiksi, sitä ei tarvitsisi rakentaa erikseen kullekin työntekijälle.

5 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten neuromoninaisuutta tuetaan organisaatioissa työnantajien edustajien näkökulmasta. Tulosten perusteella neuromoninaisuus näyttäytyi organisaatioissa vaihtelevasti. Aineiston perusteella se ei ollut täysin poissaolevaa, ja sen näkyminen kytkeytyi työnantajien edustajien kuvauksissa muun muassa työyhteisön ilmapiiriin, työntekijän aiempiin kokemuksiin ja esille tuomiseen, sekä siihen millaiseksi asian kertominen työn suhteen arvioitiin.

Lisäksi ymmärrys neuromoninaisuudesta näytti jäävän paikoin yleiselle tasolle. Neuromoninaisuuden tukeminen edellyttää sitä, että neurokirjon henkilöitä ymmärretään yksilöllisemmin tarpeiden ja vahvuuksien kautta. Ilman tällaista ymmärrystä tuki ei välttämättä kohdistu niihin tekijöihin, jotka tukevat työn tekoa tai vähentävät kuormitusta. Tällöin myös neuromoninaisuuteen liittyvää potentiaalia ei välttämättä osata hyödyntää. Tulokset viittaavat siihen, että neuromoninaisuuden tukemista tulisi tarkastella työelämän käytäntöjen, työyhteisön ilmapiirin sekä esihenkilötyön kautta.

5.1 Neuromoninaisuuden tukeminen organisaatioissa

Tutkimuksen ensimmäisenä osakysymyksenä oli, miten neuromoninaisuus tunnistetaan, huomioidaan ja ymmärretään organisaatioissa. Tulosten perusteella neuromoninaisuus tuli näkyväksi erityisesti, jos työntekijä toi itse esiin diagnoosin, tuen tarpeen tai oman tapansa tehdä työtä. Se saattoi kuitenkin tulla esiin myös epäsuoremmin esimerkiksi aistiherkkyyden, keskittymisen tai muun työskentelytapaan vaikuttavan asian kautta. Tunnistaminen ei kuitenkaan näyttänyt olevan organisaatiossa vakiintunutta, vaan se hahmotettiin useimmin yksittäisten tilanteiden tai työntekijöiden kautta.

Huomioimisen ja ymmärtämisen kannalta nousi esiin, ettei neuromoninaisuutta voida lähestyä pelkän diagnoosin kautta. Haastattelujen mukaan olennaisempaa oli ymmärtää työntekijää yksilönä ja siten, mitkä asiat tukevat tai lisäävät kuormitusta. Lisäksi esiin

nousi, että neurokirjon henkilöiden osaamispotentiaali voi jäädä hyödyntämättä, jos työntekijää arvioidaan liian kapeiden raamien mukaan.

Tutkimuksen toinen osakysymys oli, mitä käytäntöjä neurokirjon työntekijöiden tukemiseen on. Tulosten perusteella tuki rakentui työn järjestämisen, työympäristön muokkaamisen ja esihenkilötyöhön liittyvistä käytännöistä. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi etätöiden mahdollisuus, joustavuus ja rauhalliset työtilat. Näitä ei kuitenkaan kuvattu yksinomaan neurokirjon henkilöille suunnattuina, vaan yleisemmin kaikkien työtä tukevinä käytäntöinä. Tuen toteutuminen näytti kuitenkin liittyvän myös työntekijän omaan avoimuuteen sekä esihenkilön valmiuteen tunnistaa kuormittumista sekä reagoida asiaan.

Lisäksi pääkysymyksenä oli, miten neuromoninaisuutta tuetaan organisaatioissa. Tätä tarkennettiin edellä olevilla osakysymyksillä, joiden perusteella voidaan todeta, että neuromoninaisuuden tukeminen näytti kokoontuvan kolmesta toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä. Ensinnäkin esiin tuli turvallisen ilmapiirin merkitys: työntekijällä tulisi olla luottamus siihen, ettei diagnoosin tai siihen liittyvän tarpeen kertominen johda negatiivisiin seurauksiin. Toisena tuki näytti edellyttävän yksilöllisyyden huomiointia ja ymmärrystä siitä, miten työntekijän vahvuudet saadaan käyttöön ja kuormitustekijöitä voidaan vähenetää. Kolmantena tukeminen näyttäytyi työn järjestämiseen tai työympäristöön liittyvinä ratkaisuinä.

5.1.1 Turvallinen puhe ja neuromoninaisuuden näkyväksi tuleminen

Tulosten perusteella neuromoninaisuuden näkyminen organisaatioissa vaihteli. Työnantajien edustajien haastatteluissa tuli esiin, ettei neuromoninaisuutta aina tunnisteta, sanoiteta tai tuoda työyhteisössä esiin. Lisäksi aihe näyttäytyi myös organisaatiotason näkymättömyytenä, sillä se ei ollut esillä samaan tapaan muiden yhdenvertaisuusteemojen kanssa.

Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että ilmiö voi jäädä näkymättömäksi, ellei työntekijä tuo sitä itse esille. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on tuotu esille, että tuen tarpeiden esille ottamiseen tai diagnoosin kertomiseen on liitetty stigmaa, hyötyjen ja riskien punnintaa sekä huolta siitä, miten asian esiin tuominen vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin (Romualdez ja muut, 2021; Kalmanovich-Cohen & Stanton, 2023; Davies ja muut, 2023). Myös työnantajien edustajien haastatteluissa diagnoosin esiin tuomiseen liitettiin häpeää, pelkoa sekä aiempia kielteisiä kokemuksia avoimuudesta. Tämä tutkimus kuitenkin tarkentaa aiempaa tutkimusta tuomalla esiin, että neuromoninaisuus näyttäytyi organisaatioissa näkymättömyytenä myös käytäntöjen tasolla. Neuromoninaisuus ei välttämättä ole vielä vakiintunut täysin osaksi organisaatioiden yhdenvertaisuuspuhetta. Tällöin se voi jäädä organisaatiossa irralliseksi, ilman että se otetaan huomioon laajemmin esimerkiksi työympäristön tai työn järjestämiseen liittyvissä käytännöissä.

Näkymättömyys ei yhdistynyt kuitenkaan pelkästään negatiivisiin asioihin. Sen ajateltiin myös liittyvä siihen, että työntekijä haluaa pitää henkilökohtaisen elämän erillään työroolista tai työntekijä ei välttämättä koe, että kertomisesta olisi hyötyä työn kannalta. Lisäksi etätyö saattoi mahdollistaa, että työntekijä pystyy itse säätelemään työympäristöään ja työn tekemisen tapojaan ilman, että tuen tarpeita täytyy tuoda muiden tietoon. Tämä täydentää aiempaa tutkimusta siitä, että etätyö voi helpottaa neurokirjon työntekijöiden arkea tai tehdä ilmiöstä näkymättömämpää (Kalmanovich-Cohen & Stanton, 2023; Brooks ja muut, 2024).

Neuromoninaisuudesta ei aina puhuttu suoraan diagnoosina ja sen ei ajateltu olevan vielä täysin neutraali tai vakiintunut osa työyhteisöä. Aiemmissa tutkimuksissa on kuvattu, kuinka neuromoninaisuuteen liittyviä piirteitä saatetaan peitellä maskaamalla, jotta henkilö mukautuisi paremmin neurotyypillisiin odotuksiin (Brooks ja muut, 2024; Schuurmans ja muut, 2024; Davies ja muut, 2023). Tässä tutkimuksessa ei käsitelty suoraan työntekijöiden omia maskaamisen kokemuksia, joten aineiston pohjalta ei voida päätellä, missä määrin työntekijät peittävät neuromoninaisuuteen liittyviä piirteitä.

Kuitenkin työnantajien edustajien näkemykset epäsuorasta puheesta voivat viitata samantyylliseen varovaisuuteen asian osalta, joka liittyi neuromoninaisuuteen liittyvien piirteiden näkyville tulemiseen.

Lisäksi tietoisuuden lisääntyminen ei aineiston perusteella vielä tarkoittanut täysin turvallista ja avointa keskustelukulttuuria. Haastateltavien puheessa nuorempien työntekijöiden ajateltiin suhtautuvan asiaan avoimemmin, kun taas vanhempien sukupolvien varovaisemmin. Tämä voi viitata siihen, että tietoisuuden lisääntyminen ja aiheen suurempi näkyvyys ovat ainakin osittain lisänneet ymmärrystä neuromoninaisuudesta, vaikka sitä ei voida tämän tutkimuksen perusteella osoittaa. Tulkinta on kuitenkin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että neuromoninaisuuden ymmärtämisen on todettu olevan yhteydessä aiheen hyväksyvämpään suhtautumiseen (Romualdez ja muut, 2021; McDowall ja muut, 2025).

Organisaation tuen teorian näkökulmasta asiaa voidaan tarkastella turvallisen puheen kautta, vaikka kyseessä ei ollut suoraan neurokirjon henkilöiden työntekijöiden kokemukset. Rhoadesin ja Eisenbergerin (2002) mukaisesti työntekijän käsitys tuesta muodostuu organisaation kohtelun ja arvostuksen perusteella. Työnantajien edustajien kuvaukset toivat esiin tekijöitä, jotka voivat luoda pohjaa tuen kokemukselle. Näitä olivat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja aiheen ymmärtäminen. Ymmärryksen merkitys on linjassa McDowallin ja muiden (2025) kanssa siitä, että neuroinklussiivinen työelämä kytkeytyy hyväksyntään, ymmärrykseen ja psykologiseen turvallisuuteen. Myös Khan ja muut (2023) korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä neurokirjon työntekijöiden tukemisessa.

5.1.2 Hyväksyvästä suhtautumisesta käytännön tukeen

Tulosten perusteella avoimuus ja halu ymmärtää neuromoninaisuutta ovat tärkeä lähtökohta neurokirjon työntekijöiden tukemiseen. Myönteisyys ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että työntekijä saa tarvitsemansa tuen. Organisaation tuen teorian näkökulmasta tuki rakentuu myös organisaation käytännöistä ja työoloista sekä

esihenkilön toiminnasta (Rhoades & Eisenberger, 2002). Aineistossa kuvattiin keinoja, joilla kaikenlaisia työntekijöitä pyritään tukemaan käytännössä. Tällaisia käytäntöjä olivat muun muassa työajan joustavuus, etätönn mahdollisuus, rauhalliset työtilat, selkeä ohjeistus ja työn aikatauluttaminen. Nämä ovat linjassa myös Khanin ja muiden (2023) kanssa, joiden mukaan neurokirjon työntekijöiden tuki rakentuu sellaisista työntekoon vaikuttavista käytännöistä, jotka auttavat tekemään työstä ennakoitavampaa, selkeämpää sekä yksilöllisiin tarpeisiin vastaavaa.

Neuromoninaisuuden tukeminen koettiin aineistossa rakentuvan myös työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutuksessa. Työnantajan edustajat kuvasivat, kuinka tarpeet eivät aina näy ulospäin, minkä vuoksi työntekijän oma aktiivisuus on tärkeää tuen käynnistymiselle. Tämä on samansuuntainen Černickajan ja Sokolován (2024) tutkimuksen kanssa, jossa HR-asiantuntijat yhdistivät tuen tarpeet helpommin näkyviin, fyysisiin vammoihin. Samalla haastatteluissa kuitenkin ajateltiin, ettei tuen toteutuminen voi jäädä täysin työntekijän vastuulle, vaan organisaation ja esihenkilön tulee luoda sellaista ilmapiiriä, jotta tarpeista voidaan puhua ja joihin myös reagoidaan konkreettisesti. Tämä korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä, jota myös aiempi tutkimus on tuonut esiin (McDowall ja muut, 2025; Khan ja muut, 2023).

Aineiston perusteella tuki voidaan ymmärtää myös emotionaalisenä, relationaalisenä ja instrumentaalisenä tukena. Emotionaalinen tuki liittyy esimerkiksi siihen, kokeeko työntekijä tulevansa ymmärretyksi, kun taas relationaalinen tuki liittyy suhteiden laatuun ja kohteluun työyhteisössä (Gibson ja muut, 2026). Aineistossa emotionaalinen tuki näkyi työnantajien puheessa avoimena suhtautumisena ja pyrkimyksenä luoda ilmapiiriä, jossa on mahdollisuus puhua avoimesti esimerkiksi kuormituksesta.

Relationaalinen tuki näkyi tässä aineistossa työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutuksessa ja siinä, tuntee esihenkilö työntekijän niin, että hän voi havaita tämän kuormittumisen merkkejä ja miten työyhteisö suhtautuu erilaisuuteen. Instrumentaalinen tuki näkyi konkreettisina ratkaisuuina, joista tuotiin esiin esimerkiksi

aiemmin mainitut työympäristön muokkaaminen, vastamelukuulokkeet ja joustavat työjärjestelyt. Nämä olivat linjassa Mathieun ja muiden (2019) sekä Gibsonin ja muiden (2026) kanssa instrumentaalaisesta tuesta.

Neuroinklusiivisuuden näkökulmasta esihenkilön rooli korostuu tuen mahdollistajana käytännössä. Tässä tutkimuksessa työnantajan edustajat toivat esille, että esihenkilön odotetaan tuntevan työntekijänsä niin hyvin, että he voivat tunnistaa myös henkilöstä kuormittumisen merkkejä. Tämä on McDowallin ja muiden (2025) tutkimuksen kanssa linjassa siitä, että neuroinklusiivisuus työpaikalla rakentuu esihenkilön ja kollegoiden tuesta sekä yksilöllisistä mukautuksista. Myös Martin ja muut (2022) tuovat esille esihenkilön ja työntekijän suhteen ja yksilöllisten mukautusten merkitystä.

Lisäksi aineistossa tuotiin esille autonomian ja joustavuuden merkitys. Aiemmin kuvatut joustavat ratkaisut koettiin tärkeinä myös aiemmissa tutkimuksissa (Nishith ja muut, 2025, Khan ja muut, 2023). Samalla aineistossa tuli esille, ettei joustavuus automaattisesti vähennä kuormitusta, vaan voi joissakin tilanteissa jopa lisätä sitä; asiantuntijatyössä vapauden ja itseohjautuvuuden kuvattiin lisäävän kuormitusta, jos työntekijä ei pidä taukoja tai rajaa työntekoaan.

5.1.3 Yksilöllisyyden huomiointi vahvuuksien mahdollistajana

Vahvuuslähtöisen näkökulman kannalta tuloksissa nousi esiin pohdintaa, ettei neuromoninaisten vahvuuksia aina osata tunnistaa tai hyödyntää työelämässä. Työnantajan edustajat kuitenkin kuvasivat useita vahvuuksia, kun niistä puhuttiin. Esiin tuotiin esimerkiksi luovuus, keskittyminen, yksityiskohtien huomioiminen ja kyky tuottaa laadukasta työn jälkeä. Tämä vastaa aiempia tutkimuksia siitä, että neurokirjon henkilöihin on liitetty lukuisia vahvuuksia, myös edellä mainittujen lisäksi (Albright ja muut, 2020; Doyle, 2020; Hotte-Meunier ja muut, 2024).

Vahvuuksien hyödyntäminen ei kuitenkaan tapahtunut itsestään, vaan sellaisella ympäristöllä ja työn järjestelyillä, jotka mahdollistavat niiden käytön. Eräässä

haastattelussa työntekijän poikkeuksellisen laadukkaan työn jäljen kuvailtiin tulevan esiin, kun hänellä oli selkeät ohjeet siihen, mitä tehdä. Tämä tukee Hotte-Meunierin ja muiden (2024) havaintoa siitä, että vahvuuksien hyödyntäminen riippuu työympäristön ja työntekijän yhteensopivuudesta. Myös Doyle (2020) tuo esille, että neurokirjon henkilöiden vahvuuksien on ajateltu pääsevän parhaiten esiin, kun työympäristö joustaa ja tuki sekä työkalut ovat riittäviä. Samalla vahvuudet ja kuormitustekijät näyttäytyivät kuitenkin osittain tilannesidonnaisina: esimerkiksi intensiivinen keskittyminen nähtiin vahvuutena, mutta sama piirre voi altistaa kuormittumiselle, jos työn tekoa ei rajata.

Neurokirjon osaamispotentiaalin arveltiin jäävän huomaamatta, jos osaamista arvioidaan työn osalta epäolennaisten ominaisuuksien sijaan. Aineistossa tämä liitettiin rekrytointikäytäntöihin ja käsitykseen ”hyvästä tyypestä”. Tämä on linjassa Daviesin ja muiden (2023) tutkimuksen kanssa siitä, kuinka perinteiset rekrytointikäytännöt voivat olla ongelmallisia neurokirjon henkilöiden näkökulmasta, sillä niissä painotetaan usein esimerkiksi sosiaalista suoriutumista. Lisäksi Kerstenin ja muiden (2025) esille tuomaa vahvuuslähtöistä näkökulmaa voidaan hyödyntää asian tarkastelussa siten, että jos rekrytointitilanteissa huomio kohdistuu epäolennaisiin asioihin, jää neurokirjon vahvuudet piiloon. Tämä on osittain linjassa myös Kerstenin ja muiden (2025) näkemyksen kanssa siitä, että neurokirjon henkilöitä tarkastellaan työelämässä edelleen usein puutteiden kannalta.

Organisaation tuen näkökulmasta vahvuuksien tunnistaminen voidaan nähdä osana työntekijän työpanoksen arvostamista (Rhoadesin & Eisenberger, 2002). Tässä asiaa voidaan tarkastella siitä, millaisia edellytyksiä työnantajien edustajat kuvasivat vahvuuksien käytölle. Aineistossa nämä edellytykset tulivat esiin selkeinä ohjeina, joustavuutena työn teon suhteen sekä sellaisena ympäristönä, missä työntekijän vahvuudet pääsevät esille. Tämä liittyy myös van Woerkamin ja muiden (2016) ajatukseen koetusta organisaation tuesta, jossa olennaisena näyttäytyy, luodaanko työntekijälle mahdollisuuksia vahvuuksien käyttöön.

Lisäksi aineistossa nousi esiin yksilöllisyys vahvuuksien hyödyntämisessä. Diagnoosia olennaisempana pidettiin sitä, mitkä ratkaisut auttavat kutakin työntekijää onnistumaan työssään. Tämä on linjassa McDowallin ja muiden (2025) sekä Thorpen ja muiden (2024) kanssa siitä, että neurokirjon henkilöiden kokemukset ja tarpeet vaihtelevat yksilöllisesti, joten tukea ei tulisi rakentaa yhdenlaisen mallin varaan. Lisäksi kuten aiemmin todettiin, aineistossa tuli esille erilaisia mukautuksia ja joustoja, jotka voivat tukea laajemmin erilaisia työskentelytapoja. Tämä on myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Nishith ja muut 2025). Myös aineistossa säädeltävyyden ajateltiin hyödyntävän yleisesti kaikkia työntekijöitä.

5.2 Tutkimuksen tuottama hyöty

Tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta tuomalla esiin työnantajien edustajien näkökulman neuromoninaisuuden tukemisen suhteen. Aiempi tutkimus on tarkastellut enemmän neurokirjon työntekijöiden kokemuksia, heidän työllistymiseensä vaikuttavia esteitä, työn mukautuksia sekä työhyvinvointia (McDowall ja muut, 2025; Schuurmans ja muut, 2024; Thorpe ja muut, 2024). Tässä aihetta lähestyttiin puolestaan työnantajien edustajien kautta siitä, miten neuromoninaisuus tunnistetaan, miten siitä puhutaan ja millaisia valmiuksia organisaatioilla on vastata neurokirjioon kuuluvien työntekijöiden tarpeisiin. Tutkimuksen hyöty liittyy siihen, että se tekee työnantajapuolen roolin näkyvämmäksi aiheen suhteen. Aiemmassa tutkimuksessa sitä on käsitelty vielä rajallisesti ja tietoa on myös vähän siitä, kuinka neurokirjon työntekijöitä tuetaan työllistymisen jälkeen (Branicki ja muut, 2024).

Tulosten pohjalta neuromoninaisuuden tukeminen ei voi perustua pelkästään siihen, että työntekijä kertoo diagnoosistaan. Tämä voi jäädä sanoittamatta aiempien huonojen kokemusten vuoksi, kuten myös aiemmassa tutkimuksessa on esitetty stigman sekä työntekijän hyöty-riski punninnan vaikutuksia kertomiseen (Davies ja muut, 2023; Kalmanovich-Cohen & Stanton, 2023). Tutkimuksen havainto vahvistaa näitä tutkimuksia siitä, että diagnoosin esille tuominen koetaan usein arkaluontoisena asiana. Lisäksi tätä

täydensi havainto ilmiön epäsuoruudesta, jossa diagnoosiin liittyvää keskustelua tai tarpeita tuodaan esille ilman suoraa diagnoosin nimeämistä.

Lisäksi tuen käynnistyminen vaatii myös organisaation valmiutta käsitellä tuen tarpeita. Tämä havainto siirtää tarkastelua kohti organisaation rakenteita, sillä koetun organisaation tuen teorian mukaan työntekijän kokemus tuesta perustuu organisaation toimintaan, työntekijän kohteluun ja siihen millaista tukea hän kokee saavansa (Eisenberger ja muut, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). McDowall ja muut (2025) soveltavat teoriaa neuromoninaisuuden kontekstissa ja tuovat esiin psykologisen turvallisuuden merkityksen, mikä vastaa myös tämän tutkimuksen tuloksia. Tämä laajentaa ymmärrystä siitä, että asian esille ottaminen on myös riippuvaista organisaation roolista sen suhteen, onko asian esille ottamiselle tilaa ja kuinka asiaa käsitellään.

Käytännön hyötynä on puolestaan se, että tutkimus auttaa organisaatioita tarkastelemaan neuromoninaisuuden tukemista laajemmin. Tulokset tuovat esille, kuinka organisaation tai työn rakenteet, esihenkilötyö ja rekrytointi voivat joko tukea tai rajata erilaisten työntekijöiden onnistumista. Tämä täydentää aiempaa tutkimusta, jossa HR-käytäntöjen on tunnistettu vaikuttavan neurokirjon työntekijöiden mahdollisuuksiin (Volpone & Hennekam, 2025).

Lisäksi aiempi tutkimus on tuonut esiin neurokirjon yksilölliset tuen tarpeet (McDowall ja muut, 2025; Thorpe ja muut 2024). Tulokset mukailevat ja syventävät tätä näkökulmaa siitä, että olennaista ei ole diagnoosin tunnistaminen, vaan miten yksilöllisyyttä huomioidaan organisaatioissa. Samalla tutkimus kytkeytyy tutkimukseen organisaation roolista vahvuuksien hyödyntämisen tukemisessa (Kersten ja muut, 2025; van Woerkom ja muut 2016). Tämän tutkimuksen perusteella tämä edellyttää myönteisen puheen sijaan konkreettisia keinoja ja oikeanlaista työympäristöä, jossa erilaiset vahvuudet pääsevät esiin.

5.3 Tutkimuksen rajallisuudet

Tutkimuksen rajallisuus näkyy aineiston koossa ja rajautumisessa. Haastatteluaineisto koostui kahdeksasta työnantajien edustajien haastattelusta sekä yhdestä täydentävästä lisäaineistosta. Haastattelut olivat kestoltaan melko lyhyitä, mikä vaikutti esimerkiksi teemojen syvälliseen käsittelyyn. Tuloksia ei myöskään voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita, eikä se käsittele laajasti erilaisia työn muotoja.

Tavoitteena oli ilmiön syvempi ymmärtäminen, jonka vuoksi haastateltavat rekrytoitiin mukaan tarkoituksenmukaisesti. Tarkoituksenmukaisesta otannasta huolimatta haastateltavien näkemykset ja kokemukset vaihtelivat suuresti, mikä on otettava huomioon tulosten arvioinnissa. Toisaalta tämä toi aineistoon monipuolisuutta, vaikka se ei muodostakaan yhtenäistä kuvaa ilmiöstä.

Rajallisuus liittyy myös haastateltavien omiin käsityksiin, kokemuksiin ja tulkintoihin, joka vaikutti siihen, mitä tietoa tutkimuksessa saatiin. Haastateltavien tieto perustui yksittäisiin tilanteisiin, omiin havaintoihin, lähipiirin kokemuksiin tai henkilökohtaisiin kokemuksiin. Tarkastelussa ei ollut myöskään painopisteenä neurokirjon työntekijöiden kokemukset vaan työnantajien edustajien näkemykset.

Lisäksi aineisto perustui suurelta osin asiantuntijatyön konteksteihin. Vaikka haastatteluissa sivuttiin myös suorittavaa työtä, kuvaavat tutkimuksen tulokset ensisijaisesti sellaisia ympäristöjä, jossa on esimerkiksi etätöiden mahdollisuus sekä joustavat työajat ja tavat tehdä työtä. Kaikki haastattelut tehtiin Suomessa toimiviin yrityksiin, jonka vuoksi sitä ei voida yleistää koskemaan kaikkia maita.

5.4 Käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Suosituksien perusteella aineistossa esiin nousseisiin havaintoihin. Niiden perusteella organisaatioissa tulisi viedä neuromoninaisuutta koskevaa ymmärrystä kohti konkreettisempaa osaamista. Yleinen tieto ei välttämättä riitä, vaan neuromoninaisuutta

pitäisi käsitellä konkreettisten esimerkkien ja neurokirjon työntekijöiden kokemusten kautta. Tällainen avoin puhe voisi madaltaa työntekijöiden kynnystä tuoda erilaiset tarpeensa esille. Lisäksi aidot kokemukset voisivat auttaa organisaatioita tukemaan neurokirjon työntekijöitä työn sujuvuudessa sekä tunnistamaan paremmin sellaisia käytäntöjä, jotka aiheuttavat neurokirjon henkilöille turhaa kuormittumista. Olennaista kuitenkin on, ettei neuromoninaisuuden huomioiminen jää yleiselle tasolle, vaan se näkyisi muutoksina johtamisessa, käytännöissä ja järjestelyissä.

Tuloksissa ja aiemmassa tutkimuksessa nousi esille yksilöllinen kohtaaminen sekä esihenkilön roolin merkitys. Sen perusteella esihenkilöille tulisi tarjota tietoa neuromoninaisuudesta ja sen yksilöllisyydestä sekä psykologisen turvallisuuden vahvistamisesta. Neuroinklusiivisuus edellyttää esihenkilötyössä työntekijöiden kohtaamista yksilöinä ja sellaisten toimintatapojen tunnistamista, jotka auttavat kutakin työntekijää onnistumaan ja menestymään työssään.

Lisäksi esiin tuli ajatus, että työelämän käytäntöjen ja rakenteiden tulisi olla kaikille työn tekoa helpottavia. Tämän perusteella työympäristöä tulisi kehittää kaikille hyväksi, jotta se tukee kaikenlaisten työntekijöiden työskentelyä. Esimerkiksi säädeltävyyden ajateltiin olevan kaikille hyödyllistä, ja aineistossa säädeltävyys kuitenkin näytti toteutuvan. Säädeltävyyteen kuuluu erilaiset ratkaisut, etätönn mahdollisuus, ennakoitavat aikataulut ja selkeät ohjeet. Nämä järjestelyt voivat myös parantaa työympäristöä ja sen toimivuutta laajemmin koko henkilöstön kannalta.

Tulosten ja aiemman tutkimuksen perusteella organisaatioiden tulisi myös tarkastella rekrytointi- ja muita henkilöstökäytäntöjään neuroinklusiivisuuden näkökulmasta. Organisaatioiden arveltiin hukkaavan merkittävää osaamispotentiaalia, mikäli työntekijöitä arvioidaan työn kannalta epäolennaisten ominaisuuksien perusteella. Tämän perusteella rekrytointiprosessien tulisi olla sellaisia, jotta ne eivät sulje pois neurokirjon hakijoita. Tämä voisi näkyä työpaikkailmoituksissa, haastattelutilanteiden ennakoitavuudessa tai vaihtoehtoisissa tavoissa osoittaa tehtävään vaadittu osaaminen.

Tärkeää olisi kiinnittää huomio tehtävän kannalta vaadittavaan osaamiseen ja potentiaaliin, kuin muihin työn kannalta epäolennaisiin asioihin. Lisäksi neuromoninaisuus tulisi ottaa huomioon myös perehdytyksessä, työssä ja urakehityksen tukemisessa.

Aihetta voisi olla hyödyllistä tutkia jatkossa laajemmalla ja monipuolisemmalla aineistolla. Aihe voisi hyötyä tarkastelusta laajemmin eri toimialoilla, työn konteksteissa ja eri kokoisissa organisaatioissa. Myös asiantuntijatyön ja suorittavan työn vertailu neuromoninaisuuden kontekstissa voisi tuoda lisää ymmärrystä tukikäytäntöjen toimivuudesta ja työn sujumisesta erilaisissa työympäristöissä. Myös neurokirjon työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmien tarkastelu rinnakkain voisi auttaa paremmin ymmärtämään, kohtaako tarjolla oleva tuki työntekijöiden tarpeet ja millaisena tuki koetaan.

5.5 Johtopäätökset

Tulosten perusteella turvallinen ilmapiiri ja käytännön teot näyttäytyivät neuromoninaisuuden tukemisen perustana organisaatioissa. Yksilöllinen johtaminen, joustavuus ja työn selkiyttäminen ovat keinoja, joilla neurokirjon henkilöiden kuormitusta voidaan vähentää ja vahvuuksia tukea. Lisäksi diagnoosia tärkeämpää on ymmärtää, mikä auttaa työntekijöitä onnistumaan omassa työssään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa on tilaa erilaisille tavoille tehdä työtä.

Lähteet

Albright, J., Kulok, S., & Scarpa, A. (2020). A qualitative analysis of employer perspectives on the hiring and employment of adults with autism spectrum disorder. *Journal of Vocational Rehabilitation, 53*, 167–182. <https://doi.org/10.3233/JVR-201094>

Baron-Cohen, S. (2017). Editorial perspective: Neurodiversity—A revolutionary concept for autism and psychiatry. *Journal of Child Psychology and Psychiatry, 58*(6), 744–747. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12703>

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*, 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>

Brooks, S. K., Hall, C. E., Rogers, M. B., & Greenberg, N. (2024). *Homeworking experiences of neuro-divergent workers: Systematic review. Occupational Medicine*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae095>

Černickaja, K., & Sokolová, L. (2024). “What else can we do to create an inclusive environment?” Human resources specialists about dyslexic and neurodivergent employees. *Neurodiversity, 2*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/27546330241306716>

Chow, C., & Cooper, K. (2026). *What are the lived experiences of strengths in autistic individuals? A systematic review and thematic synthesis. Autism in Adulthood, 8*(1), 14–26. <https://doi.org/10.1089/aut.2023.0172>

Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom. *Autism*, 27(6), 1746–1763. <https://doi.org/10.1177/13623613221145377>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135, 108–125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>

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>

Erbil, C., Özbilgin, M. F., & Gündoğdu, N. (2025). Neuronormativity as ignorant design in human resource management: The case of an unsupportive national context. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 454–475. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12573>

Gibson, R., Hegtvedt, K. A., Johnson, C., & Hawks, K. (2026). Comparing sources of instrumental and relational support: Motivating workers for the job and beyond. *Social Sciences*, 15(2), Article 118. <https://doi.org/10.3390/socsci15020118>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.

Hotte-Meunier, A., Sarraf, L., Bougeard, A., Bernier, F., Voyer, C., Deng, J., El Asmar, S., Stamate, A. N., Corbière, M., Villotti, P., & Sauvé, G. (2024). Strengths and challenges to

embrace attention-deficit/hyperactivity disorder in employment—A systematic review. *Neurodiversity*, 2, 1–13. <https://doi.org/10.1177/27546330241287655>

Kalmanovich-Cohen, H., & Stanton, S. J. (2023). How can work from home support neurodiversity and inclusion? *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 20–24. <https://doi.org/10.1017/iop.2022.93>

Kersten, A., Scholz, F., van Woerkom, M., Krabbenborg, M., & Smeets, L. (2025). A strengths-based human resource management approach to neurodiversity: A multi-actor qualitative study. *Human Resource Management*, 64, 229–245. <https://doi.org/10.1002/hrm.22261>

Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2023). Insights into creating and managing an inclusive neurodiverse workplace for positive outcomes: A multistaged theoretical framework. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339–1386. <https://doi.org/10.1177/10596011221133583>

Koldas, M., Dounavi, K., MacCarthaigh, M., & Dillenburger, K. (2025). Facilitators and barriers to employment of neurodivergent individuals: A systematic literature review of employee and employer experiences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10803-025-07139-6>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). *Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory*. *Journal of Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Martin, V., Flanagan, T. D., Vogus, T. J., & Chênevert, D. (2022). *Sustainable employment depends on quality relationships between supervisors and their employees on the autism*

spectrum. Disability and Rehabilitation. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1080/09638288.2022.2074550>

Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(3), 387–409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>

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*, 1207–1226.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22307>

Nishith, S., O'Brien, A. M., Li, C., Bungert, L., Oddis, K., Riddle, J., & Gabrieli, J. D. E. (2025). Improving autistic experiences in the workplace: Key factors and actionable steps. *Journal of Autism and Developmental Disorders.* Advance online publication.
<https://doi.org/10.1007/s10803-025-07036-y>

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>

Romualdez, A. M., Heasman, B., Walker, Z., Davies, J., & Remington, A. (2021). “People might understand me better”: Diagnostic disclosure experiences of autistic individuals in the workplace. *Autism in Adulthood, 3*(2), 157–167.
<https://doi.org/10.1089/aut.2020.0063>

Schuurmans, J. A., Wright, E. P., Bunders-Aelen, J. G. F., & Regeer, B. J. (2024). Exploring autistic employment and retention realities: A qualitative study among 12 Dutch organizations. *Neurodiversity, 2*, 1–26. <https://doi.org/10.1177/27546330241272232>

Thorpe, D., McKinlay, M., Richards, J., Sang, K., & Stewart, M. E. (2024). *The lived experience of autistic adults in employment: A systematic search and synthesis*. *Autism in Adulthood*, 6(4), 495–509. <https://doi.org/10.1089/aut.2022.0114>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa* (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019, 2., uudistettu painos). Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S., Jr. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>

Volpone, S. D., & Hennekam, S. (2025). Neurodiversity at work: Challenges and opportunities for human resource management. *Human Resource Management*, 0, 1–25. <https://doi.org/10.1002/hrm.70032>

Tekoälyn käyttö

Tutkielmassa on hyödynnetty apuna Undermind AI -tekoälytyökalua tieteelliseen tiedonhakuun. Lisäksi ChatGPT:tä on hyödynnetty lähteiden etsimiseen ja osittaiseen kielenhuoltoon.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Nimi
2. Rooli organisaatiossa
3. Toimiala

Neuromoninaisuus organisaatiossanne

4. Miten yleistä neuromoninaisuus on organisaatiossanne, arvionne mukaan?
5. Kertovatko työntekijät avoimesti neurokirjon piirteistään tai diagnooseistaan?
Tarkentava kysymys: Miksi kyllä / miksi ei?
6. Näkykö neuromoninaisuus mielestänne organisaation arjessa tai toiminnassa jollain tavalla?
7. Miten organisaatiossanne reagoidaan, jos työntekijä kertoo neurokirjon diagnoosistaan (esim. ADHD, autismikirjo)?
8. Onko esihenkilöillä tietoisuutta neuromoninaisuudesta? Onko heitä koulutettu aiheen tunnistamiseen, puheeksi ottamiseen ja siihen reagointiin?
9. Onko organisaatiossanne tehty konkreettisia erityisjärjestelyjä neurokirjon työntekijöille?
Jos kyllä, millaisia?
10. Miten neuromoninaisuus huomioidaan tällä hetkellä organisaationne käytännössä?
11. Mikä neuromoninaisuuteen liittyen koetaan organisaatiossanne haastavaksi?

Oma osaaminen ja asenteet

12. Miten hyvin itse koet tuntevasi neurokirjon diagnooseja?
13. Mitä vahvuuksia näet neurokirjon piirteisiin liittyvän työelämässä?
14. Entä mitä haasteita?

Suoritus, kuormitus ja rakenteet

Tiedämme aiemmasta tutkimuksesta, että neurokirjon ihmiset ovat erityisen haavoittuvassa ryhmässä kuormittumisen näkökulmasta. Seuraavaksi kysyn muutamia kysymyksiä suoriutumisesta ja kuormittumisesta.

15. Miten organisaationne määrittelee ja palkitsee korkean suoritustason?
Tarkentava kysymys: Miksi se on määritelty juuri näin?
16. Näettekö tapoja, joilla nämä järjestelmät voivat kannustaa työntekijöitä venyttämään itseään liikaa?
Tarkentava kysymys: Miksi näin tapahtuu?
17. Miten seuraatte tai tunnistatte ylikuormituksen tai kuormittumisen merkkejä?
18. Miten organisaationne reagoi näihin merkkeihin?
Tarkentava kysymys: Miksi nämä keinot ovat (tai eivät ole) toimivia?
19. Mitkä käytännöt ovat toimineet – tai eivät ole toimineet – ylikuormituksesta aiheutuvien haittojen ehkäisemisessä?
Tarkentava kysymys: Miksi luulette niiden toimineen tai epäonnistuneen?

Yleisiä kysymyksiä

20. Mainitaanko neuromoninaisuus organisaationne rekrytointiviestinnässä tai työnantajakuvassa?
21. Onko neuromoninaisuus huomioitu esimerkiksi ESG-raportoinnissa, tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmissa?
22. Miten tärkeänä pidätte neuromoninaisuuden huomioimista organisaation tulevaisuuden kannalta?
23. Onko jotain muuta neuromoninaisuuteen, työhyvinvointiin tai johtamiseen liittyvää, mitä haluaisit vielä kertoa?
24. Suositteletko haastattelemaan jotain muuta henkilöä aiheesta?

Liite 2. Saatekirje

Saatekirje pro gradu -haastattelu

Hei,

Kiitos vielä, että olet lupautunut osallistumaan pro gradu -tutkielmaani liittyvään haastatteluun. Tutkimukseni käsittelee neuromoninaisuutta työelämässä HR:n näkökulmasta. Teen tutkielmani osana laajempaa Vaasan yliopistossa toteutettavaa tutkimuskokonaisuutta, ja haastattelussa kerättyä aineistoa voidaan hyödyntää myös tässä tutkimuksessa tietosuojalomakkeessa kuvatulla tavalla.

Haastattelu toteutetaan Microsoft Teamsissä, eikä siihen tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30-45 minuuttia.

Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista, ja voit perua osallistumisen tai keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa. Voit myös jättää yksittäisiin kysymyksiin vastaamatta. Haastattelu tallennetaan Teamsissä litterointia varten. Litteroinnista poistetaan tunnistetiedot, ja tutkimuksessa käytetään vain anonymisoitua aineistoa. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei henkilö tai organisaatio ole tunnistettavissa.

Pyydän, että tutustut liitteenä olevaan tietosuojalomakkeeseen ennen haastattelua. Varmistan myös haastattelun alussa suostumuksesi osallistumiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin sekä sen, että olet saanut tarvittavat tiedot haastatteluun liittyen.

Jos sinulle herää kysymyksiä, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Jenni Mikkonen

Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Liite 3. Tietosuojalomake

TIETOSUOJAILMOITUS

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

Päiväys 27.1.2026

Rekisterin nimi

NeuroPRISM, Vaasan yliopisto

Rekisterinpitäjä(t)

Heini Pensar

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tieteellisessä tutkimuksessa, jonka tavoitteena on tarkastella neurokirjoon kuuluvien työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työelämässä sekä ymmärtää organisaatioiden näkemyksiä ja käytäntöjä neuroinklusiivisuuteen liittyen. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti osallistujien tunnistamiin vahvuuksiin sekä työelämässä kohdattuihin haasteisiin. Tutkimukseen kutsutaan työntekijöitä, heitä johtavia esihenkilöitä sekä HR-henkilöstöä. Lisäksi haastatellaan neurokirjoon kuuluvia esihenkilöitä ja heidän johdettaviaan. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa monipuolinen kokonaiskuva siitä, miten neurokehitykselliset piirteet vaikuttavat työn tekemiseen, työn rytmittämiseen sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen työelämässä. Aiheesta on toistaiseksi saatavilla vain rajallisesti tutkimustietoa, minkä vuoksi tutkimukseen osallistuminen on merkittävä ja arvokas panos tiedon kartuttamiseksi.

Tutkimus on laadullinen ja toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutetaan Teams-työkalulla verkossa. Haastattelu tallennetaan Teamsiin, joka tuottaa haastattelusta litteroinnin. Haastattelu taltioidaan Vaasan yliopiston suojatulle verkkolevyllä. Äänitallennetta ei voi yhdistää henkilön yhteystietoihin. Litteroinnit taltioidaan anonymyminä Vaasan yliopiston verkkolevyllä. Ainoastaan litteroituja materiaaleja käytetään tutkimuksessa. Anonymyymeja litterointeja ei voi yhdistää haastatteluun osallistuneeseen henkilöön.

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 suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Äänitaltio säilytetään 12 kuukautta Vaasan yliopiston suojatulla verkkolevyllä. Anonymyymi litteroitu haastatteluaineisto säilytetään 10 vuotta. Haastattelua ei voida tämän jälkeen yhdistää haastateltavaan.