



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emma Mustonen

Esihenkilötyö ja ADHD työelämässä

oikeudenmukaisuus, inklusiivisuus ja potentiaalin hyödyntäminen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen ja organisaatioiden
kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emma Mustonen		
Tutkielman nimi:	Esihenkilötyö ja ADHD työelämässä : oikeudenmukaisuus, inklusiivisuus ja potentiaalin hyödyntäminen		
Tutkinto:	Kauppateiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	32

TIIVISTELMÄ:

Työelämä on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi ja yksilölliset erot työn tekemisen tavoissa ovat nousseet aiempaa näkyvämmiksi. Samalla esihenkilötyön merkitys on korostunut työn sujuvuuden, työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen tukemisessa. Neurodiversiteetin huomioiminen, erityisesti ADHD:n näkökulmasta, on ajankohtainen teema, koska ADHD on yksi yleisimmistä neurokehityksellisistä piirteistä ja sen vaikutukset voivat näkyä työelämässä sekä haasteina että vahvuuksina. Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan esihenkilötyön merkitystä ADHD-työntekijöiden johtamisessa sekä sitä, miten oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja inklusiivisuus toteutuvat johtamistyössä. Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan esihenkilötyötä, inklusiivista johtamista ja ADHD:tä työelämässä käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Tulokset osoittavat, että esihenkilön rooli on keskeinen työn rakenteiden selkeyttämisessä, vuorovaikutuksen ylläpitämisessä ja yksilöllisen tuen tarjoamisessa. ADHD-työntekijöiden kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi selkeää viestintää, työn jäsentämistä ja säännöllistä palautetta, jotka tukevat työssä suoriutumista ja vähentävät kuormitusta. Tutkielman perusteella oikeudenmukaisuus ei tarkoita täysin samanlaista kohtelua kaikille, vaan sellaisten edellytysten luomista, jotka mahdollistavat tasavertaiset mahdollisuudet onnistua työssä. ADHD-työntekijöiden yksilöllinen tukeminen voidaan näin ollen nähdä osana eettisesti kestävää ja inklusiivista esihenkilötyötä. Luottamukseen perustuva vuorovaikutus ja avoin johtaminen helpottavat yksilöllisten tarpeiden tunnistamista ja tukevat työntekijän osallisuuden kokemusta. Lisäksi tutkimuskirjallisuus korostaa ADHD:hen liittyvää työelämäpotentiaalia. Kun työtehtävät ja johtamiskäytännöt tukevat yksilöllisiä toimintatapoja, työntekijöiden vahvuudet, kuten luovuus ja nopea ideointi, voivat tulla paremmin esiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilötyöllä on keskeinen rooli ADHD-työntekijöiden työhyvinvoinnin, suoriutumisen ja potentiaalin hyödyntämisen tukemisessa sekä oikeudenmukaisen ja inklusiivisen työympäristön rakentamisessa.

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	6
1.3	Tutkielman rakenne	6
2	Esihenkilötyö	8
2.1	Esihenkilötyöstä yleisesti	8
2.2	Esihenkilön rooli ja keskeiset tehtävät	9
2.3	Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja inklusiivinen esihenkilötyö	13
2.3.1	Inklusiivisuus	15
2.3.2	LMX-teoria	17
2.3.3	Neuroinklusiivinen johtaminen	18
3	ADHD työelämässä	20
3.1	ADHD käsitteenä ja neurokehityksellisenä ilmiönä	20
3.2	ADHD työelämässä: haasteet, tukeminen ja potentiaali	21
4	Johtopäätökset	26
4.1	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset	29
	Lähteet	30

1 Johdanto

Työelämä on viime vuosikymmeninä muuttunut yhä vaativammaksi, nopeatahtisemmaksi ja kognitiivisesti kuormittavammaksi. Samalla organisaatioissa on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, työkykyyn sekä yksilöllisten erojen huomioimiseen. Näitä painotetaan varsinkin, kun alan parhaista osajista on kilpailua. Heille halutaan luoda mahdollisimman houkuttelevat työolosuhteet ja pitää heidät tyytyväisinä, jotta hyvät työntekijät saadaan myös pysymään organisaatiossa (Järvinen, 2020, s.31).

Eryteisesti esihenkilötyön merkitys on korostunut, koska esihenkilöt toimivat keskeisessä roolissa työn organisoinnissa, vuorovaikutuksessa, työilmapiirin rakentamisessa sekä työntekijöiden suoriutumisen ja jaksamisen tukemisessa (Järvinen, 2020; Viitala, 2021). Nykyaikaisessa työelämässä johtaminen ei rajoitu pelkästään työn ohjaamiseen, vaan siihen liittyy yhä vahvemmin myös eettinen vastuu, oikeudenmukaisuuden edistäminen sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (Rice ja muut, 2025; Roberson ja Perry, 2021).

Viimeaikainen tutkimus korostaa inklusiivisen ja oikeudenmukaisen johtamisen merkitystä monimuotoisissa työyhteisöissä. Inklusiivinen esihenkilötyö mahdollistaa erilaisten työntekijöiden osallistumisen ja kehittymisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksella on puolestaan keskeinen yhteys työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Esihenkilön toiminta voi joko vahvistaa tai heikentää kokemusta tasapuolisesta kohtelusta (Liu ja muut, 2024; Roberson ja Perry, 2021; Järvinen, 2020).

ADHD on yksi yleisimmistä neurokehityksellisistä piirteistä ja tietoisuus sekä diagnosointi on lisääntynyt merkittävästi. Tämän vuoksi aihe on ajankohtainen myös johtamisen näkökulmasta. (Robbins, 2017). Organisaatiolta ja esihenkilöiltä edellytetään entistä enemmän kykyä tunnistaa erilaisia työskentelytapoja ja mukauttaa johtamiskäytäntöjä siten, että työntekijöiden osaaminen ja potentiaali voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Ali ja muut, 2024).

Tästä näkökulmasta esihenkilötyön tarkastelu ADHD-työntekijöiden kontekstissa on perusteltua ja ajankohtaista. Aihe sijoittuu työhyvinvoinnin, johtamisen ja monimuotoisuuden tutkimuksen risteyskohtaan ja liittyy laajempiin keskusteluihin työelämän inklusiivisuudesta, oikeudenmukaisuudesta sekä yksilöllisten erojen huomioimisesta. Ymmärrys ADHD:stä työelämässä ei ole merkityksellistä ainoastaan yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta, vaan se liittyy myös organisaatioiden toimivuuteen, tuottavuuteen ja kykyyn hyödyntää monimuotoista osaamista.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt voivat tukea ADHD-diagnoosin omaavia työntekijöitä työelämässä samalla edistämällä oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja inklusiivisuutta johtamistyössään. Tutkielmassa tarkastellaan ensin esihenkilötyön keskeisiä tehtäviä ja periaatteita, minkä jälkeen perehdytään ADHD:n piirteisiin ja sen merkitykseen työssä suoriutumisen näkökulmasta. Näiden pohjalta pyritään ymmärtämään, millaisin keinoin esihenkilö voi tunnistaa ja hyödyntää ADHD-työntekijöiden vahvuuksia ja potentiaalia työyhteisössä. Aihetta tarkastellaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan: miten esihenkilö voi johtamistyössään tukea ADHD-työntekijöitä niin, että oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja inklusiivisuus toteutuvat ja työntekijöiden vahvuudet saadaan esiin.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten esihenkilön rooli ja tehtävät näyttäytyvät ADHD-työntekijöiden johtamisessa?
2. Miten oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja inklusiivisuuden periaatteet voidaan huomioida esihenkilötyössä ADHD-työntekijöiden kohdalla?
3. Millä tavoin esihenkilöt voivat tukea ADHD-työntekijöiden vahvuuksien ja potentiaalain hyödyntämistä työelämässä?

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Esihenkilötyö: Esihenkilötyö on organisaation arjessa toteutuvaa lähijohtamista, jossa esihenkilö vastaa alaistensa työn sujumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta, osaamisen kehittamisestä ja työhyvinvoinnista sekä toimii työnantajan edustajana työnjohtaoikeuden puitteissa (Järvinen, 2020, s. 18; Viitala, 2021 2.9). Esihenkilötyö on keskeinen osa organisaation johtamis- ja henkilöstökäytäntöjä sekä johtamiskulttuuria, ja sen laadulla on merkittävä vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, sitoutumiseen, osaamisen kehittymiseen ja suoriutumiseen sekä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. (Viitala, 2021 2.9). Lisäksi esihenkilötyö toimii strategisena välineenä, jonka avulla tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista, muutosten onnistumista ja innovatiivisuutta, minkä vuoksi sen kehittäminen edellyttää selkeitä yhteisiä periaatteita, rakenteita ja johdon tukea koko organisaatiossa (Järvinen, 2020, s. 30; Viitala, 2021 2.9).

ADHD: ADHD eli attention-deficit/hyperactivity disorder on neurokehityksellinen häiriö, jolle tyypillistä on tarkkaamattomuus, impulsiivisuus ja yliaktiivisuus sekä näihin liittyvät toiminnanohjauksen haasteet kuten vaikeudet suunnittelussa, ajanhallinnassa ja tehtävien loppuun saattamisessa (American Psychiatric Association, 2013; Robbins, 2017). ADHD on elinikäinen piirre, joka liittyy yksilölliseen tapaan käsitellä tietoa ja ohjata toimintaa ja sen ilmenemismuodot sekä oireiden voimakkuus vaihtelevat yksilöittäin (Robbins, 2017).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäisessä pääluvussa on johdanto, jossa johdatellaan lukijaa tutkimuksen aiheeseen. Johdannon alaluvuissa käsitellään tutkimusongelma, tutkielman keskeisiä käsitteitä ja tutkielman rakennetta.

Toisessa ja kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkielman aiheen teoreettista viitekehystä. Toisessa pääluvussa käsitellään esihenkilön merkitystä, roolia, tehtäviä ja vastuita. Kolmannessa pääluvussa käsitellään ADHD:tä työelämässä. Neljännessä pääluvussa on johtopäätökset, jossa yhdistetään nämä kaksi tutkielman teorialukua vastaten tutkimuskysymyksiin. Lisäksi johtopäätöksissä analysoidaan tutkielman havaintoja ja esitetään jatkotutkimuskysymyksiä. Lopuksi on lähdeluettelo, johon kootaan tutkielmassa käytetyt lähteet.

2 Esihenkilötyö

Tässä luvussa tarkastellaan esihenkilötyötä teoreettisesta näkökulmasta. Luvussa käsitellään esihenkilön tehtäviä, vastuuta ja johtamisen keskeisiä periaatteita kuten oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja inklusiivisuutta. Tarkastelun tavoitteena on muodostaa ymmärrys siitä, millainen merkitys esihenkilötyöllä on työntekijöiden työssä suoriutumisen, hyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden kannalta.

2.1 Esihenkilötyöstä yleisesti

Esihenkilötyö on keskeinen osa organisaatioiden toimintaa ja esihenkilöitä toimii organisaation kaikilla tasoilla. Yrityksissä on tavallisesti yksi esihenkilö 10–20 työntekijää kohden ja johdettavien lukumäärä vaihtelee alan, työn luonteen ja yrityksen mukaan. (Järvinen 2021, s.18; Viitala, 2021, luku 3.11.). Organisaatioissa esihenkilötyötä saatetaan määritellä melko väljästi, jolloin esihenkilöille jää runsaasti harkintavaltaa sen suhteen, miten he toteuttavat johtamista omien tiimiläistensä kanssa. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilöillä on selkeä rooli henkilöstötyössä ja että henkilöstötehtävät ovat selkeästi määriteltä heidän työnkuviinsa (Viitala, 2021, luku 3.11 ja 4.5). Esihenkilön täytyy myös olla tietoinen asemastaan ja roolistaan, koska epäselvyys voi vaikeuttaa johtajuuden ottamista erityisesti haastavissa tilanteissa (Järvinen 2020, s. 53).

Työelämän muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi esihenkilötyön merkitys on noussut entistä keskeisempään asemaan, ja se miten työntekijöitä johdetaan ja kohdataan, on muodostunut ratkaisevaksi tekijäksi työyhteisön toimivuuden ja menestyksen kannalta (Järvinen, 2020, s.18). Viitala (2021, luku 2.9) toteaa tutkimusten osoittavan, että esihenkilötyö vaikuttaa asioihin kuten työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen.

Esihenkilötyö perustuu työlainsäädäntöön pohjautuvaan työnjohto- ja valvontaoikeuteen, jonka nojalla esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja vastaa

tiimiläistensä työn johtamisesta ja valvonnasta (Järvinen, 2020, s.26). Tästä näkökulmasta esihenkilötyötä voidaan tarkastella myös vallankäyttönä, jonka perustana ovat lainsäädäntö sekä erilaiset sopimukset, jotka määrittävät osapuolten oikeudet ja velvollisuudet työelämässä (Järvinen, 2020, s.18). Työnjohto-oikeus antaa esihenkilölle toimivallan määrätä muun muassa työn suorittamisesta, työajoista ja työnorganisoinnista työnantajan intressien mukaisesti (Järvinen, 2020, s.26).

Työsopimuslaki (55/2001, 2 luku, 1 §) asettaa työnantajalle velvollisuuden edistää toimivia ja rakentavia suhteita työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijällä on edellytykset suoriutua työstään tilanteissa, joissa organisaation toimintaa, työtehtäviä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Lisäksi työnantajan tulee pyrkiä tukemaan työntekijän mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä työurallaan kykyjensä mukaisesti. Käytännössä suuri osa työlainsäädännön asettamista velvoitteista toteutuu esihenkilötyön kautta ja lainsäädäntö edellyttää, että esihenkilötyö on aktiivista ja tavoitteellista eikä pelkästään muodollista toimintaa (Järvinen, 2020, s.28). Järvinen (2020, s.28–29) korostaa myös, että työturvallisuuslain perusteella esihenkilöt vastaavat työnantajan edustajina henkilöstön työturvallisuudesta sekä työntekijöiden suojelemisesta työtapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta.

2.2 Esihenkilön rooli ja keskeiset tehtävät

Esihenkilötyössä on siirrytty kontrolloivasta otteesta kohti valmentavaan ja työntekijöitä tukevaan lähestymistapaan, minkä seurauksena esihenkilön rooli on muotoutunut yhä enemmän palvelu-, valmennus- ja huoltotehtäväksi (Viitala, 2021, 2.9; Järvinen 2020, s.25). Esihenkilötyön toteuttamistapa on keskeinen osa sekä johtamis- että organisaatiokulttuuria. Parhaimmillaan se voi muodostua merkittäväksi kilpailueduksi silloin, kun toiminta perustuu ihmisten arvostamiseen, aitoon vuorovaikutukseen, tavoitteiden kirkastamiseen, yhteistyön vahvistamiseen sekä jatkuvaan kehittymiseen (Viitala, 2021, luku 2.9). Pelkän ohjaamisen ja valvonnan sijaan esihenkilön keskeiseksi

tehtäväkseen muodostuu työntekijöiden onnistumisen tukeminen luomalla toimivat ja kannustavat olosuhteet sekä huolehtiminen työn sujuvuuden edellytyksistä. Samalla esihenkilö pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään sellaisia työolosuhteita, joissa henkilöstö voi sekä yhdessä että yksilöinä keskittyä omiin tehtäviinsä (Järvinen, 2020, s.25–30).

Esihenkilötyön haastavuus korostuu etenkin ihmisten johtamisessa, koska ihmisten toiminta ja käyttäytyminen ei ole täysin ennakoitavissa eikä tilanteisiin ole olemassa yhtä ainoa oikeaa toimintamallia (Järvinen, 2020, s. 20–21). Järvinen (2020, s.20–21) korostaa esihenkilön kykyä tarkastella johtamistilanteita kokonaisvaltaisesti sekä mukauttaa omaa toimintaansa työyhteisön, tilanteiden ja yksilöllisten tarpeiden mukaan. Esihenkilötyö rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation rakenteiden, toimintaympäristön vaatimusten sekä työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien kanssa. Tämän vuoksi esihenkilön on tärkeää tuntea johdettavansa voidakseen kohdata heidät yksilöllisesti ja tukea heidän työskentelyään tarkoituksenmukaisella tavalla (Järvinen, 2020, s. 20–21)

Yksilöllisten tarpeiden huomioimisen lisäksi on huolehdittava yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, joiden avulla varmistetaan, että keskeisissä asioissa toimitaan yhdenmukaisesti erilaisista lähtökohdista huolimatta (Järvinen, 2020, s. 20–21). Myös Viitala (2021, luku 3.11) korostaa kaikkia esihenkilöitä koskevien yhteisten käytäntöjen ja periaatteiden tärkeyttä, jotta varmistetaan johtamisen laatu ja organisaation toiminnan yhtenäisyys.

Esihenkilön keskeisin tehtävä on johtaminen, joka edellyttää sitoutumista organisaation linjauksiin sekä valmiutta tehdä ratkaisuja ja toimia niiden mukaisesti myös vaativissa tilanteissa (Järvinen, 2020, s.27, 34). Esihenkilö toimii työntekijöiden edustajana käyttäessään työnjohto-oikeutta ja huolehtii siitä, että työyhteisön toiminta tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Selkeä johtajuus on tärkeää työyhteisön sujuvan toiminnan kannalta, sillä sen puuttuessa vastuu ja päätöksenteko voivat hajaantua epäselvästi, mikä heikentää toiminnan johdonmukaisuutta ja yhteistä suuntaa.

Johtamisessa keskeistä onkin ennen kaikkea halu ja kyky kantaa vastuuta ja johtaa (Järvinen, 2020, s. 19, 33).

Esihenkilön työssä korostuu myös kokonaisuuksien hallinta, päätöksenteko ja toimivan tiedonkulun varmistaminen organisaation eri tasojen välillä (Järvinen, 2020 s. 23, 36–37, 42, 46–47, 51). Päätösten tekeminen vaatii ajoittain nopeaa ja määrätietoista toimintaa ja esihenkilön on huolehdittava myös päätösten toteuttamisesta (Järvinen 2020, s.51). Esihenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijöillä on selkeä käsitys tavoitteista, vastuista ja työn tekemiseen liittyvistä odotuksista. Tämän vuoksi esihenkilön on tärkeää viestiä aktiivisesti työn perustehtävästä ja sen merkityksestä, jotta henkilöstön työpanos kohdistuu olennaisiin tavoitteisiin (Järvinen, 2020 s. 23, 36-37, 42, 46).

Esihenkilöt rakentavat työolosuhteita muun muassa työn organisoimalla, roolien selkeyttämällä, resurssien jakamisella ja oikeudenmukaisten käytäntöjen kautta (Loudoun ja muut, 2024; Järvinen, 2020, s.25–30). Tämä sisältää tehtävien ja vastuiden määrittelyn, resurssien jakamisen sekä toimivien rakenteiden ja prosessien luomisen työ tueksi. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että työntekijöillä on edellytykset keskittyä omin perustehtäviinsä ja suoriutua työtehtävistään mahdollisimman hyvin, jotta työntekeminen on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista (Loudoun ja muut, 2024; Järvinen, 2020, s.25–30). Esihenkilö toimii siten keskeisessä roolissa työolosuhteiden rakentajana, mikä korostaa hänen vastuutansa luoda edellytykset työntekijöiden onnistumiselle ja turvalliselle työskentelylle (Loudoun ja muut, 2024).

Järvisen (2020, s. 21–25, 50–51) mukaan esihenkilön tehtävänä on luoda työolosuhteet, jotka kannustavat työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan ja tekemään parhaansa. Tämä edellyttää henkilöstön tukemista, sopivaa haastamista sekä valmentavaa ja vuorovaikutteista johtamisotetta, jossa yhdistyvät keskusteleva ote ja tarvittaessa jämäkkä päätöksenteko. Esihenkilö auttaa myös työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia sekä kannustaa heitä kehittymään. (Järvinen, 2020, s.30–31.) Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös työntekijöiden ohjaaminen, palautteen antaminen sekä kannustaminen ja

palkitseminen osana työn suoriutumisen ja oppimisen tukemista (Järvinen, 2020, s.25–31). Oppimista ja ammatillista kasvua tukeva palaute vahvistaa johtamisen myönteisiä vaikutuksia ja edistää työntekijöiden kehittymistä, suoriutumista, motivaatiota ja työhyvinvointia (Liu ja muut, 2024; Järvinen, 2020, s-25–31). Tutkimuksissa on myös korostettu esihenkilön vuorovaikutuksellista roolia. Robersonin ja Perryn (2021) mukaan esihenkilöt pitävät tärkeänä omaa saavutettavuuttaan, luottamuksen rakentamista sekä sitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuuksia tuoda esiin näkemyksiään ja osallistua päätöksentekoon. Tämä tukee työntekijöiden osallisuutta ja vahvistaa motivaatiota, mikä osaltaan edistää työyhteisön toimivuutta.

Esihenkilö voi käyttää hyväksi tunteitaan kommunikoinnissa ja viestinnässä rakentavasti. Esihenkilö voi esimerkiksi korostaa myönteisiä kokemuksia ja osoittamalla näkyvästi arvostusta ja tyytyväisyyttä työntekijöiden onnistumisista (Järvinen, 2020, s.49). Esihenkilön rooli edellyttääkin tasapainoa jäämäkkyuden ja inhimillisyyden välillä. Hänellä tulee olla taito ottaa tarvittaessa etäisyyttä ja toimia määrätietoisesti mutta samalla olla kuunteleva ja läsnä työntekijöiden kanssa (Järvinen, 2020, s.50). Esihenkilötyössä tunnetaidot ovat keskeisessä roolissa ja ne ovat jatkuvasti esillä arjen johtamistilanteissa. Esihenkilöiltä edellytetään kykyä hallita omia tunteitaan sekä säädellä niiden ilmaisua tilanteen vaatimalla tavalla (Järvinen, 2020, s.49).

Esihenkilöllä on tärkeä rooli suunnannäyttäjänä. Hän toimii esimerkkinä henkilöstölle ja hän on työyhteisön esikuva, jonka vuoksi myös henkilöstö jatkuvasti tarkkailee, arvioi ja arvostelee häntä (Järvinen 2020, s.46). Esihenkilö näyttää esimerkillään, kuinka toimia organisaation arvojen, periaatteiden ja pelisääntöjen mukaan ja esihenkilöiden täytyy olla tietoisia siitä, että hänen toimintaansa tarkkaillaan jatkuvasti ja siitä tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä (Järvinen 2020, s.47). Heihin henkilöityy koko työpaikka, sen arvot, pyrkimykset ja julkisuuskuva. Henkilöstön pitää tuntea ylpeyttä johtajistaan ja heidän esiintymisistään. Heidän tulee olla innoittavia esikuvia, joihin halutaan osin jopa samaistua. Johtaminen aina henkilöityy johonkin ihmiseen. Esimerkillinen käyttäytyminen on vaativa tehtävä päällikölle sekä sosiaalisesti että psyykkisesti.

Esihenkilöasemassa toimivien pitää olla hyvin tietoisia siitä, että kaikki, mitä sanoo tai ilmeillään ja eleillään viestii, havaitaan ja siitä tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä. Esihenkilö voi puhua arvoista, periaatteista ja pelisäännöistä, mutta hän ei ole uskottava, jos ei itse toimi sanojensa mukaan. (Järvinen, 2020, s.47)

2.3 Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja inklusiivinen esihenkilötyö

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus muodostavat keskeisen perustan esihenkilötyölle sekä lainsäädännön että eettisen johtamisen näkökulmasta. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 2 luku, 2 §) mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei poikkeamiseen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen hyväksyttävää perustetta. Laki sallii erilaisen kohtelun vain silloin, kun se perustuu työtehtävien laatuun ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin ja on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen nähden (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku, 12 §)

Esihenkilöllä on keskeinen rooli inklusiivisen ja oikeudenmukaisen työympäristön rakentamisessa. Roberson ja Perry (2021) korostavat, että inklusiivinen ja oikeudenmukainen johtaminen edellyttää esihenkilöltä sekä tietoista ajattelutapaa että konkreettisia tekoja, joilla työntekijän erilaiset tarpeet ja työskentelytavat tunnistetaan ja huomioidaan. Tästä näkökulmasta yksilöllinen tuki kuten selkeä vuorovaikutus ja työntekemisen tapojen joustavuus ei näyttäyty poikkeuksena tai suosimisena, vaan osana esihenkilön vastuuta edistää osallisuutta ja yhdenvertaisuutta työyhteisössä.

Viimeaikainen johtamistutkimus korostaa, myös että esihenkilön vastuut eivät rajoitu ainoastaan lainsäädännön ja organisatoristen ohjeiden noudattamiseen, vaan ne sisältävät myös selkeän eettisen ulottuvuuden. Rice ja muut (2025) esittävät, että organisaatioissa, joissa etiikka on vahvasti institutionalisoitu, työntekijät kokevat esihenkilöillä olevan moraalinen velvollisuus toimia oikein, tukea alaisiaan ja pidättäytyä vahingollisesta käyttäytymisestä. Tätä kuvataan velvollisuussuuntautuneisuutena (duty orientation), joka ohjaa johtamiskäyttäytymistä eettisempään suuntaan ja vähentää

epäasiallisen tai alistavan johtamisen riskiä. Velvollisuussuuntautuneiden esihenkilö nähdään työntekijöiden näkökulmasta oikeudenmukaisena ja luotettavana toimijana, jonka johtamista ohjaa vastuu muista eikä ainoastaan tulostavoitteet. Tällainen johtaminen kytkeytyy organisaation arvoihin ja siihen, kuinka vahvasti etiikka on juurrutettu rakenteisiin ja toimintatapoihin (Rice ja muut, 2025).

Oikeudenmukainen ja inklusiivinen esihenkilötyö edellyttää kykyä tulkita työntekijöiden käyttäytymistä tasapuolistesti ja ilman ennakko-oletuksia. Liu ja Tan (2025) korostavat, että virheelliset tai kielteiset motiivitulkinnot voivat johtaa epäasialliseen johtamiseen, mikä lisää ristiriitoja ja heikentää työilmapiiriä. Tämän vuoksi esihenkilön rooli työyhteisön ilmapiirin rakentajana on keskeinen. Tunnetaidot ovat olennainen osa tätä kokonaisuutta. Esihenkilöltä edellytetään kykyä hallita omia tunteitaan ja säädellä niiden ilmaisua tilanteen vaatimalla tavalla (Järvinen, 2020, s.49) korostaa esihenkilön roolia työilmapiirin rakentajana (Liu ja Tan, 2025). Liun ja Tanin (2025) mukaan epäasiallinen johtaminen syntyy usein haastavien työtilanteiden lisäksi esihenkilön tunneperäisistä reaktioista ja tulkinnoista, minkä vuoksi oman toiminnan reflektointi on keskeinen osa oikeudenmukaista ja inklusiivista esihenkilötyötä

Organisatorista oikeudenmukaisuutta on tarkasteltu tutkimuskirjallisuudessa moniulotteisena ilmiönä, joka liittyy työntekijöiden kokemuksiin päätöksenteon, kohtelun ja vuorovaikutuksen reiluudesta. Aiemman tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus voidaan jäsentää esimerkiksi jakautumiseen, menettelytapoihin ja vuorovaikutukseen liittyvään oikeudenmukaisuuteen (Greenberg, 1990, viitattu teoksessa Bakotić ja Bulog, 2021; Colquitt, 2001, viitattu teoksessa Bakotić ja Bulog, 2021). Tällaiset kokemukset ovat keskeisiä, koska työntekijät arvioivat esihenkilöitä pitkälti sen perusteella, kuinka reiluna ja tasapuolisena heidän toimintansa näyttää arjen tilanteissa.

Bakotićin ja Bulogin (2021) tutkimuksen mukaan esihenkilön käyttäytymisellä on yhteys työntekijöiden kokemaan organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen ja edelleen työtyytyväisyyteen. Erityisesti työntekijälähtöinen ja vuorovaikutukseen perustuva johtamistyyli vahvistaa kokemusta reilusta kohtelusta, kun taas pelkästään tehtäväkeskeinen johtaminen ei tue oikeudenmukaisuuden kokemusta samalla tavalla. Tutkimus osoittaa, että esihenkilön toiminta ei vaikuta työntekijöiden kokemuksiin vain yksittäisissä tilanteissa, vaan se muokkaa laajemmin käsitystä organisaation oikeudenmukaisuudesta ja luotettavuudesta.

2.3.1 Inklusiivisuus

Inklusiivisuus on johtamistyyli, joka voidaan ymmärtää sekä ajattelutapana että konkreettisenä esihenkilötyönä. Siinä korostuvat työntekijöiden kuulumisen tunne, yksilöllisten ominaisuuksien arvostaminen, osallisuus ja oikeudenmukaisuus (Liu ja muut (2024); Roberson ja Perry, 2021). Liu ja muut (2024) määrittelevät inklusiivisen johtamisen esihenkilön toimintana, jossa työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, heidän näkemyksiään kuunnellaan ja heidän yksilöllisiä vahvuuksiaan rohkaistaan hyödyntämään osana työyhteisön toimintaa. Inklusiivinen johtaminen ei siten tarkoita ainoastaan erilaisten työntekijöiden hyväksymistä, vaan aktiivista toimintaa, jolla edistetään osallisuutta ja tasavertaista osallistumista.

Liun ja muiden (2024) tutkimuksen mukaan inklusiivinen johtaminen perustuu työntekijöiden kokemukseen kuulumisesta työyhteisöön ja mahdollisuuteen olla oma itsensä töissä. Nämä asiat ovat keskeisiä edellytyksiä myönteisille työelämäkokemuksille. Esihenkilö, joka osoittaa avoimuutta, saavutettavuutta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan, luo ilmapiiriä, jossa erilaiset näkökulmat ja toimintatavat nähdään voimavarana. Tällainen johtamistapa tukee sekä yksilöllistä että yhteisöllistä toimijuutta työyhteisössä (Liu ja muut (2024)).

Inklusiivinen johtaminen ei ole irrallinen vuorovaikutustaito, vaan se kytkeytyy laajemmin esihenkilön vastuuseen edistää oikeudenmukaisia käytäntöjä ja huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet. Inklusiivinen esihenkilö pyrkii tasapainottamaan yhteiset tavoitteet ja yksilölliset erot siten, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua ja kokea työnsä merkitykselliseksi (Liu ja muut, 2024). Roberson ja Perry (2021) kuvaavat inklusiivista johtamista johtamistapana, jossa esihenkilö tunnistaa, arvostaa ja hyödyntää työntekijöiden erilaisia taustoja, näkökulmia ja työskentelytapoja osana työyhteisön toimintaa. Keskeistä on, että työntekijät kokevat olevansa sekä tasavertaisia ryhmän jäseniä että arvostettuja yksilöitä, joilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Inklusiivisessa johtamisessa otetaan huomioon yksilön erot ja erilaiset tarpeet, vaikka kaikilla on samat perusperiaatteet ja pelisäännöt. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 3 luku, 12 §) mukaan erilainen kohtelu työsuhteessa on oikeutettua, jos kohtelu perustuu työtehtävien laatuun ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin ja kohtelu on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi.

Inklusiivinen esihenkilö luo työympäristön, jossa työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta eli uskaltavat tuoda esiin virheitä, kysyä neuvoa ja osallistua keskusteluun ilman pelkoa kielteisistä seurauksista (Ye ja muut, 2018). Psykologinen turvallisuus syntyy erityisesti esihenkilön toiminnan kautta, kun virheisiin suhtaudutaan oppimisen näkökulmasta eikä rangaistavina epäonnistumisina. Tällainen johtamistapa tukee työntekijöiden aktiivista oppimista ja vahvistaa kokemusta oikeudenmukaisesta ja sallivasta työilmapiiristä, mikä korostaa esihenkilön keskeistä roolia työyhteisön toimintakulttuurin muovaajana (Ye ja muut, 2018).

Inklusiivinen esihenkilötyö ilmenee konkreettisina toimintatapoina kuten työntekijöiden kuuntelemisena, erilaisten työskentelytapojen huomioimisena ja yksilöllisten tarpeiden tunnistamisena. Esihenkilö ei ainoastaan salli erilaisuutta vaan luo rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat työntekijöiden osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämisen (Roberson ja Perry, 2021).

2.3.2 LMX-teoria

Inklusiivista johtamista tukee Leader-Member Exchange (LMX) -teoria, joka lähestyy johtamista suhddepohjaisena ilmiönä, jossa keskiössä on esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Esihenkilöt eivät muodosta samalaisia suhteita kaikkien alaistensa kanssa, vaan suhteiden laatu vaihtelee yksilöllisesti. Näitä suhteita erottaa erityisesti luottamuksen, vastavuoroisuuden ja sitoutumisen taso (Graen ja Uhl-Bien, 1995).

Korkealaatuista LMX-suhdetta luonnehtivat avoin vuorovaikutus, molemminpuolinen kunnioitus ja halu ylittää muodolliset roolirajat. Tällaisissa suhteissa työntekijät saavat enemmän tukea, palautetta ja vaikutusmahdollisuuksia, mikä on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Heikkolaatuiset LMX-suhteet puolestaan perustuvat lähinnä muodollisiin velvoitteisiin ja roolien minimivaatimuksiin ja niihin liittyy usein vähäisempi vuorovaikutus ja tuki (Graen ja Uhl-Bien, 1995).

LMX-teorian myöhemmässä kehitysvaiheessa painopiste on siirtynyt yksilöllisten erojen kuvaamisesta suhteiden tietoisempaan kehittämiseen. Leadership making -näkökulman mukaan esihenkilö voi aktiivisesti pyrkiä rakentamaan korkealaatuisia suhteita kaikkien alaistensa kanssa, mikä tukee oikeudenmukaisempaa ja inklusiivisempaa johtamista. (Graen ja Uhl-Bien, 1995)

LMX-teoriaa voidaan jäsentää prosessimallina, jossa esihenkilön toiminta vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja edelleen esihenkilöalaisuuteen rakentumiseen (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Esihenkilön avoimuus, saavutettavuus ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat siihen, millaiseksi vuorovaikutus työntekijän kanssa kehittyy. Vuorovaikutuksen toistuessa muodostuu esihenkilö-alaisuuteen laatu, joka voi olla joko korkealaatuinen tai heikkolaatuinen.

LMX-suhteen laatu heijastuu edelleen työntekijän kokemuksiin kuten luottamukseen, psykologiseen turvallisuuteen ja sitoutumiseen. Nämä kokemukset vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen, kuten aktiivisuuteen, oppimishalukkuuteen ja työssä suoriutumiseen. Yksilölliset esihenkilö-alaisuudet vaikuttavat lopulta koko työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen (Graen ja Uhl-Bien, 1995).

2.3.3 Neuroinklusiivinen johtaminen

Neuroinklusiivinen johtaminen korostaa esihenkilön vastuuta huomioida työntekijöiden erilaiset kognitiiviset ja neuropsykologiset toimintatavat osana inklusiivista esihenkilötyötä. Szulc (2024) tarkastelee esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta LMX-teorian kautta ja osoittaa, että esihenkilön osoittama empatia, avoimuus ja pyrkimys ymmärtää työntekijän yksilöllisiä tarpeita ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksellisten ja toimivien työskentelysuhteiden rakentumisessa. Inklusiivinen esihenkilötyö ei tällöin rajoitu yhdenvertaisiin käytäntöihin, vaan edellyttää myös joustavuutta ja yksilöllisten erojen tunnistamista.

Tutkimuksen mukaan neuroinklusiivinen esihenkilötyö ilmenee käytännössä esimerkiksi saavutettavuutena, selkeänä viestintänä ja työnjärjestelyjen mukauttamisena. Lisäksi tukitoimien toteuttaminen edellyttää hienovaraisuutta, sillä hyvää tarkoittavat mukautukset voivat väärin toteutettuina johtaa työntekijän leimaamiseen. Tämä korostaa esihenkilön vuorovaikutusosaamisen merkitystä inklusiivisen työilmapiirin rakentamisessa. (Szulc, 2024).

Neurodiversiteetin huomioiminen osana inklusiivista esihenkilötyötä edellyttää tietoisuuden lisäämistä ja aktiivisia käytäntöjä. Ali ja muut (2024) osoittavat, että esihenkilöt tunnistavat neurodivergenttien työntekijöiden hyödyt työyhteisölle useammin kuin työtoverit, mikä liittyy heidän rooliinsa työjärjestelyistä vastaavina toimijoina sekä parempaan pääsyyn monimuotoisuuden liittyvään tietoon. Tämä

korostaa esihenkilön keskeistä asemaa neuroinklusiivisten käytäntöjen edistämässä ja työyhteisön asenteiden muokkaamisessa.

Szulc (2024) tuo esiin, että neurodivergentit työntekijät hyötyvät esihenkilöistä, jotka pyrkivät ymmärtämään yksilöllisiä toimintatapoja ja tarjoavat tukea ilman holhoavaa tai leimaavaa sävyä. Erityisesti selkeä ja rakentava palaute sekä ennakoitava vuorovaikutus nähtiin keskeisinä tekijöinä työssä suoriutumisen ja sitoutumisen tukemisessa.

Tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa neurodiversiteettikäytännöt ovat käytössä, neurodivergenttien työntekijöiden vahvuudet tunnustetaan useammin. Tämä tukee näkemystä siitä, että inklusiivinen esihenkilötyö ei rajoitu yksittäisiin tukitoimiin, vaan edellyttää rakenteellisia ja tietoisia toimintatapoja (Ali ja muut, 2024).

3 ADHD työelämässä

Tässä luvussa tarkastellaan ADHD:tä työelämän näkökulmasta sekä siihen liittyviä haasteita, vahvuuksia ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvun tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten ADHD voi näkyä työssä ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla työn tekemiseen, työhyvinvointiin ja potentiaalin hyödyntämiseen. Tarkastelun avulla luodaan pohja sen ymmärtämiselle, millaisia johtamiskäytäntöjä ADHD-työntekijöiden tukeminen edellyttää.

3.1 ADHD käsitteenä ja neurokehityksellisenä ilmiönä

ADHD eli attention-deficit/hyperactivity disorder on neurologinen kehityshäiriö, joka esiintyy 2,5 %:lla aikuisista ja se on yleisempi miehillä kuin naisilla (American Psychiatric Association, 2013). ADHD on elinikäinen piirre, joka vaikuttaa yksilön tarkkaavaisuuteen, organisointivaikeuksiin, yliaktiivisuuteen, impulssikontrolliin sekä toiminnanohjaukseen (American Psychiatric Association, 2013; Robbins, 2017). ADHD:n ilmeneminen muuttuu usein iän myötä ja aikuisuudessa hyperaktiivisuus voi lievittyä, mutta tarkkaamattomuuden ja toiminnanohjaukseen liittyvät vaikeudet korostuvat. Näihin kuuluvat esimerkiksi ajanhallinnan haasteet, vaikeudet tehtävien aloittamisessa ja loppuun saattamisessa sekä itsenäisen työskentelyn kuormittavuus (Naeuau, 2005). Shroff ja muut (2024) myös osoittavat, että toiminnanohjauksen vaikeudet voivat muodostaa erilaisia kehityspolkuja, joista osa jatkuu nuoruudesta eteenpäin huolimatta oireiden osittaisesta lievittymisestä.

Tarkkaamattomuus ja organisointivaikeudet näkyvät esimerkiksi siten, että henkilö ei pysty keskittymään tehtäväänsä pitkäjänteisesti ja yksilöllä voi ilmetä myös ajanhallinnan haasteita. Yliaktiivisuus ja impulsiivisuus taas ilmenevät korostuneena aktiivisuutena, häiriöherkkyytenä, levottomuutena, vaikeutena pysyä paikoillaan, taipumuksena puuttua muiden tekemisiin ja kärsimättömyytenä. Erityisesti aikuisilla esiintyy levottomuutta, keskittymisen vaikeuksia sekä impulsiivisuutta (American Psychiatric

Association, 2013; Robbins, 2017). Kuitenkin ADHD: oireiden ilmeneminen ja voimakkuus vaihtelevat yksilöllisesti, joten ADHD:tä ei siten voida ymmärtää yhteisenä tai yksiselitteisenä ominaisuutena vaan monimuotoisena neuropsykologisena ilmiönä (Robbins, 2017).

3.2 ADHD työelämässä: haasteet, tukeminen ja potentiaali

ADHD ei liity älykkyyteen tai osaamisen puutteeseen, vaan siihen, miten yksilö käsittelee tietoa ja suuntaa toimintaansa (Robbins, 2017). Työelämään liittyviä toimintakyvyn haasteita esiintyy myös henkilöillä, joilla ei ole virallista ADHD-diagnoosia, mutta joilla on kohonneita ADHD-oireita, mikä viittaa siihen, että ilmiötä voidaan tarkastella laajempina jatkumona eikä vain diagnoosiin rajautuvana ilmiönä (Fuermaer ja muut, 2021). ADHD saattaa näkyä työelämässä heikompana työsuoritusena ja korostuneena työttömyyden riskinä (American Psychiatric Association, 2013). Toisaalta Fuermaierin ja muiden (2021) mukaan ADHD harvemmin ilmenee negatiivisina työsuoritusarvioina tai työpaikan menetyksenä vaan pikemminkin siten, että yksilöllä on erityisen vaikeaa saavuttaa oma koettu potentiaali tai vastat itselleen asettamiinsa vaatimuksiin.

Työelämässä ADHD voi asettaa haasteita erityisesti tehtävissä, jotka edellyttävät pitkäkestoista keskittymistä, itsenäistä ajanhallintaa ja monivaiheisten kokonaisuuksien hallintaa. ADHD-työntekijöiden haasteet tulkitaan työyhteisöissä usein virheellisesti motivaation tai osaamisen puutteeksi, mikä voi johtaa epäoikeudenmukaiseen arviointiin ja alisuorituksen kokemuksiin. Lisäksi ADHD-työntekijät raportoivat keskimäärin heikompaa itseluottamusta ja kokevat olevansa alihyödynnettyjä, mikä voi heikentää työssä viihtymistä ja urakehitystä (Robbins, 2017).

Nadeaun (2005) mukaan työelämässä ADHD:hen liittyvät haasteet ilmenevät usein vaativissa ja vähän rakenteellisissa työympäristöissä, joissa työntekijän on itse hallittava priorisointi, aikataulutus ja monivaiheisten tehtävien organisointi. Näitä haasteita

tulkitaan työpaikoilla ajoittain virheellisesti motivaation tai osaamisen puutteeksi, vaikka ne liittyvät toiminnanohjauksen ja toimintakyvyn yksilöllisiin eroihin (Nadeau, 2005; Shroff ja muut, 2024). ADHD:n omaavat yksilöt voivat suoriutua pitkälle koulutuksessa mutta kohdata työelämässä uusia haasteita silloin, kun työn vaatimukset ylittävät yksilön kompensatiokyvyn (Nadeau, 2005). Työelämän vaatimusten ja ADHD:n piirteiden välinen ristiriita johtuu usein työympäristön joustamattomuudesta. Joustamattomuuden sijaan pitäisi korostaa työympäristön rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen ja tuen merkitystä ADHD-työntekijöiden työssä suoriutumisen tukemisessa (Robbins, 2017; Shroff ja muut, 2024; Nadeau, 2005).

ADHD-oireet ovat vahvasti yhteydessä työelämässä koettuihin toimintakyvyn haasteisiin. Fuermaier ja muut (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että ADHD-diagnoosin saaneet aikuiset raportoivat merkittävästi enemmän työelämäänliittyviä vaikeuksia kuin väestötöksen vastaajat. Keskeisiä haasteita olivat tehottomuuden kokemus, vaikeudet tehtävien organisoinnissa sekä tunne siitä, ettei pysty työskentelemään oman potentiaalinsa mukaisesti. Myös henkilöt, joilla oli kohonneita ADHD-oireita ilman diagnoosia, raportoivat samansuuntaisia, vaikkakin lievempiä vaikeuksia. Tutkimuksen mukaan erityisesti tarkkaamattomusoireet ovat vahvasti yhteydessä työelämässä koettuihin ongelmiin. Tämä viittaa siihen, että ADHD:n vaikutukset työelämässä liittyvät keskeisesti toiminnanohjauksen haasteisiin kuten ajanhallintaan, priorisointiin ja työn itsenäiseen jäsentämiseen (Fuermaier ja muut 2021).

Fuermaier ja muut (2021) tuovat esiin, että ADHD-työntekijöiden työelämässä kokemat vaikeudet eivät aina näy ulospäin esimerkiksi työsuhteen päättymisenä tai heikkoina suoritustuloksina. Monet ADHD-aikuiset kokevat selviytyvänsä työssä ulkoisesti mutta raportoivat merkittävää sisäistä kuormitusta ja kokemusta alisuoriutumisesta suhteessa omiin kykyihinsä. Tämä viittaa siihen, että ADHD:n vaikutukset työelämässä voivat jäädä työyhteisöissä ja esihenkilötyössä osittain tunnistamatta. Fuermaierin ja muiden (2021) tutkimuksen keskeinen havainto on, että ADHD-oireiden vakavuus ennusti työelämässä koettua toimintakykyä selvästi paremmin kuin neuropsykologisten testien tulokset.

Fuermaier ja muut (2021) eivät havainneet vahvaa yhteyttä kognitiivisten testisuoritusten ja työelämässä koettujen vaikeuksien välillä. Tämä korostaa eroa niin sanotun optimaalisen suorituksen, jota mitataan testitilanteissa, ja arjen todellisen toimintakyvyn välillä sekä tukee itsearvioitujen kokemusten merkitystä työelämän toimintakyvyn arvioinnissa. Shroffin ja muiden (2024) tutkimuksen mukaan erityisesti käyttäytymisen, tunteiden ja kognition sääntelyyn liittyvät vaikeudet ovat yhteydessä heikompaan suoriutumiseen vaativissa toimintaympäristöissä.

ADHD:ta voidaan tarkastella osana laajempaa neurodiversiteetin kokonaisuutta, jossa yksilölliset kognitiiviset erot vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Neurodivergenttien työntekijöiden haasteet työelämässä liittyvät usein ilmoittamiseen ja yhdenvertaisuuden kokemuksiin. Pelko leimautumisesta tai syrjinnästä voi estää työntekijöitä kertomasta neurodivergenssistään, mikä puolestaan vaikeuttaa tarvittavan tuen saamista (Ali ja muut, 2024). Tutkimus osoittaa, että nämä haasteet eivät ole vain yksilöllisiä, vaan liittyvät työyhteisön asenteisiin ja käytäntöihin. ADHD-työntekijöiden tukeminen edellyttää siten työympäristöä, jossa neurodiversiteettiin suhtaudutaan hyväksyvästi ja jossa yksilölliset tarpeet voidaan huomioida ilman kielteisiä seurauksia (Ali ja muut, 2024).

Oireiden ilmeneminen vaihtelee kontekstittani ja niiden voimakkuus saattaa vähentyä tilanteissa, joissa yksilö saa säännöllisesti positiivista palautetta ja palkintoja käyttäytymisestään, toimii selkeästi jäsennellyssä ja ohjatussa ympäristössä sekä osallistuu tehtäviin, jotka ovat hänelle erityisen motivoivia tai kiinnostavia (American Psychiatric Association, 2013).

ADHD:hen liittyvä kuormitus työelämässä ei johdu ainoastaan ydinoireista, vaan myös ADHD:n hoitoon liittyvistä haittavaikutuksista. Schein ja muut (2023) tarkastelevat ADHD:hen ja sen lääkehoitoon liittyviä oireita kokonaisuutena, sillä oireiden alkuperän erottaminen toisistaan ei ole aina yksiselitteistä. Tutkimuksen mukaan aikuiset ADHD-

henkilöt kokevat usein samanaikaisesti useita oireita kuten unihäiriöitä, mielialaoireita ja emotionaalista impulsiivisuutta, joilla on merkittävä yhteys heikentyneeseen työkykyyn ja elämänlaatuun. Olennaista työelämän näkökulmasta on, että oireiden vaikutukset ovat todellisia riippumatta siitä, liittyvätkö ne ensisijaisesti ADHD:hen, lääkehoitoon vai niiden yhteisvaikutukseen. Schein ja muut (2023) korostavat, että nämä oireet jäävät usein osin tunnistamatta, mikä voi vaikeuttaa työntekijöiden tukemista ja lisätä kuormitusta työssä. Schein ja muut (2023) tuovat esiin, että ADHD työntekijöiden kokema kuormitusta lisää se, että osa oireista jää käsittelemättä tai tunnistamatta. Tämä korostaa työelämässä tarvittavien tukirakenteiden merkitystä, sillä yksilön oma selviytyminen ei aina riitä kompensoimaan oireiden ja työn vaatimusten yhteisvaikutusta

ADHD-työntekijöiden tarkastelu pelkästään haasteiden kautta jättää huomioimatta heidän merkittävän työelämäpotentiaalia. Robbinsin (2018) mukaan ADHD:hen liittyy usein vahvuuksia kuten luovuus, nopea ideointi, korkea energiataso ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Näitä ominaisuuksia voidaan hyödyntää erityisesti tehtävissä, jotka edellyttävät ongelmanratkaisua innovatiivisuutta tai dynaamista työtettä. Robbins (2018) korostaa, että ADHD-työntekijät voivat suoriutua erinomaisesti, mikäli työn rakenteet, tehtävien organisointi ja johtamiskäytännöt tukevat heidän toimintatapojaan. Näin ADHD ei näyttäydy pelkästään työelämän haasteena, vaan myös mahdollisuutena, jonka hyödyntäminen edellyttää tietoista johtamista.

Neurodivergenttien työntekijöiden vahvuudet muodostavat merkittävän potentiaalin työelämässä, mikäli työtehtävät ja yksilölliset kyvyt kohtaavat. Ali ja muut (2024) tunnistavat neurodivergenttien työntekijöiden vahvuuksiksi muun muassa luovuuden, ongelmanratkaisukyvyyn ja tarkkuuden. Näiden ominaisuuksien hyödyntäminen edellyttää esihenkilöiltä kykyä tunnistaa yksilöllisiä vahvuuksia ja sovittaa työtehtäviä vastaavasti. Tutkimuksen tulokset tukevat value-in diversity -näkökulmaa, jonka mukaan neurodiversiteetti voi tuottaa organisaatiolla lisäarvoa. ADHD-työntekijöiden potentiaalin hyödyntäminen ei siten ole pelkästään yksilön etu, vaan myös organisaation toimivuutta ja kilpailukykyä edistävä tekijä (Ali ja muut, 2024).

ADHD-työntekijöiden tukeminen työelämässä edellyttää ymmärrystä toiminnanohjauksen yksilöllisistä eroista. Shroff ja muut (2024) osoittavat, että toiminnanohjauksen vaikeudet voivat vaikuttaa suoriutumiseen vaativissa toimintaympäristöissä. Tämä korostaa esihenkilön roolia työn rakenteiden, aikataulujen ja palautekäytäntöjen selkeyttäjä. Kun esihenkilö tunnistaa, että haasteet liittyvät toiminnanohjaukseen eivätkä motivaatioon, voidaan johtamiskäytännöillä tukea työntekijän suoriutumista ja hyödyntää hänen osaamistaan oikeudenmukaisella ja inklusiivisella tavalla.

ADHD ei määritä yksilön kyvykkyyttä tai työelämäpotentiaalia, vaan keskeistä on työn ja yksilön välinen yhteensopivuus. Nadeau (2005) korostaa goodness or fit -ajattelua, jonka mukaan ADHD-työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet voivat tulla esiin erityisesti työympäristöissä, jotka tarjoavat riittävästi joustavuutta, merkityksellisyyttä ja selkeitä rakenteita. Lisäksi Nadeaun (2005) artikkelissa tunnistetaan resilienssitekijöitä, kuten sinnikkyys, luovuus ja vahuuksien uudelleenkehystäminen, jotka voivat tukea ADHD-aikuisten työssä menestymistä. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja tukeminen edellyttää usein myös esihenkilön ja työyhteisön aktiivista roolia.

Fuermaier ja muut (2021) korostavat, että työelämässä koetut haasteet eivät tarkoita kyvykkyyden puutetta. Monet ADHD-aikuiset ovat kouluttautuneita ja työllistyneitä mutta kokevat vaikeuksia vastata työelämän rakenteellisiin vaatimuksiin. Tämä viittaa siihen, että ADHD-työntekijöiden potentiaali voi jäädä osin hyödyntämättä, mikäli työympäristöt eivät tarjoa riittäviä rakenteellisia tukikeinoja toiminnanohjauksen haasteiden kompensoimiseksi.

4 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli tarkastella esihenkilötyön merkitystä ADHD-työntekijöiden johtamisessa sekä sitä, miten esihenkilön toiminta voi tukea työntekijöiden työssä suoriutumista, hyvinvointia ja potentiaalin hyödyntämistä. Tutkimuskysymykset olivat miten esihenkilön rooli ja tehtävät näyttävät ADHD-työntekijöiden johtamisessa, miten oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja inklusiivisuuden periaatteet voidaan huomioida esihenkilötyössä ADHD-työntekijöiden kohdalla ja millä tavoin esihenkilöt voivat tukea ADHD-työntekijöiden vahvuuksien ja potentiaalin hyödyntämistä työelämässä. Näiden kysymysten avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva siitä, millainen merkitys esihenkilötyöllä on ADHD-työntekijöiden työssä suoriutumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta sekä millaisia johtamiskäytäntöjä voidaan pitää erityisen keskeisinä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten esihenkilön rooli ja tehtävät näyttävät ADHD-työntekijöiden johtamisessa. Kirjallisuuden perusteella esihenkilön rooli korostuu erityisesti työn rakenteiden selkeyttäjä, työolosuhteiden muokkaajana sekä vuorovaikutuksen ylläpitäjänä. ADHD ei liity osaamisen tai älykkyyden puutteeseen, vaan tapaan, jolla yksilö säätelee tarkkaavaisuuttaan, toiminnanohjaustaan ja työskentelytapojaan (Robbins, 2017). Tämän vuoksi johtamisen merkitys korostuu tilanteissa, joissa työn vaatimukset edellyttävät itsenäistä ajanhallintaa, priorisointia ja keskittymisen ylläpitämistä.

Fuermaier ja muut (2021) osoittavat, että ADHD-oireet ovat yhteydessä työelämässä koettuihin toimintakyvyn haasteisiin, vaikka ne eivät aina näy ulkoisesti heikentyneenä suorituksena. Tämän perusteella voidaan tulkita, että esihenkilöllä on keskeinen rooli arjen työtilanteiden havainnoijana ja työn sujuvuuden mahdollistajana. Esihenkilö on usein ensimmäinen, joka voi havaita työn organisointiin, keskittymiseen tai kuormitukseen liittyviä haasteita.

Lisäksi tutkimus viittaa siihen, että ADHD-työntekijöiden haasteet eivät ratkea pelkästään yksilön omalla sopeutumisella, vaan ne liittyvät vahvasti työn rakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin (Nadeau, 2005). Tämän perusteella voidaan olettaa, että esihenkilön tehtäväksi muodostuu työn organisoiminen, tavoitteiden selkeyttämisen ja työolosuhteiden muokkaamisen kautta tukea työntekijän suoriutumista. Tämän lisäksi esihenkilön ja työntekijän välinen suhde nousee tärkeäksi. LMX-teorian näkökulmasta laadukas, luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen ja avoimen keskustelun työskentelytavoista. ADHD-työntekijöiden kohdalla tämä voi helpottaa haasteiden esille tuomista ja tukikeinojen löytämistä, mikä vahvistaa työntekijän kokemusta osallisuudesta ja tuesta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja inklusiivisuuden periaatteet voidaan huomioida esihenkilötyössä ADHD-työntekijöiden kohdalla. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että ADHD-työntekijöiden tukeminen voi käytännössä tarkoittaa työn tekemisen tapojen mukauttamista, kuten selkeämpiä ohjeita, tehtävien pilkkomista tai säännöllisempää palautetta (Robbins, 2017). Tämä voi ulkopuolisesta tarkastelusta näyttäytyä erilaisena kohteluna, mutta tutkimuksen perusteella sitä voidaan tulkita oikeudenmukaiseksi ja eettisesti perustelluksi toiminnaksi.

Rice ja muut (2025) kuvaavat velvollisuussuuntautuneisuutta johtamisessa näkökulmana, jossa esihenkilö kokee moraaliseksi tehtäväkseen tukea alaisiaan ja toimia heidän hyvinvointinsa edistämiseksi. Tämän perusteella voidaan päätellä, että yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ei ole suosimista, vaan osa esihenkilön eettistä vastuuta.

Inklusiivisen johtamisen tutkimus puolestaan korostaa, että esihenkilön tehtävänä on tunnistaa työntekijöiden erilaiset taustat, työskentelytavat ja tarpeet sekä luoda työympäristö, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua ja onnistua (Roberson ja Perry, 2021). ADHD-työntekijöiden kohdalla tämä voi tarkoittaa joustavuutta työn organisoinnissa ja avoimuutta erilaisille työskentelytavoille.

Ali ym. (2024) tuovat esiin, että neurodivergenttien työntekijöiden tukeminen edellyttää työympäristöä, jossa erilaisuutta ei nähdä ongelmana, vaan voimavarana. Tämän perusteella voidaan tulkita, että oikeudenmukaisuus ei tarkoita samanlaista kohtelua kaikille, vaan sellaisten rakenteiden luomista, jotka mahdollistavat tasavertaiset edellytykset suoriutua työssä. Näin ollen ADHD-työntekijöiden yksilöllinen tukeminen voidaan nähdä osana oikeudenmukaista ja inklusiivista esihenkilötyötä, joka huomioi työntekijöiden erilaiset lähtökohdat.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, millä tavoin esihenkilöt voivat tukea ADHD-työntekijöiden vahvuuksien ja potentiaalinen hyödyntämistä työelämässä. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että ADHD:hen liittyy haasteiden lisäksi merkittäviä vahvuuksia, kuten luovuus, nopea ideointi, energisyys ja kyky toimia muuttuvissa tilanteissa (Robbins, 2018; Ali ja muut, 2024). Näiden ominaisuuksien hyödyntäminen ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan se edellyttää työympäristöä ja johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat erilaisia työskentelytapoja.

Robbins (2017) korostaa, että ADHD-työntekijöitä johtavien esihenkilöiden keskeinen haaste on oppia hyödyntämään työntekijöiden erityispiirteitä sen sijaan, että toiminta perustuisi niiden rajoittamiseen. Tämän perusteella voidaan tulkita, että esihenkilön rooli on keskeinen työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisessa ja suuntaamisessa.

Lisäksi kehittävällä palautteella on havaittu olevan merkittävä rooli työntekijöiden motivaation ja kasvun tukemisessa (Liu ja muut, 2024). ADHD-työntekijöiden kohdalla säännöllinen palaute ja selkeä vuorovaikutus voivat tukea sekä työssä suoriutumista että itseluottamusta. Schein ja muut (2023) tuovat esiin, että ADHD:hen liittyvä kokonaisuormitus voi olla monisyistä ja osin näkymätöntä. Tämä korostaa esihenkilön roolia työn kuormittavuuden tarkastelussa ja realististen odotusten asettamisessa.

Tämän perusteella voidaan olettaa, että ADHD-työntekijöiden potentiaalinen hyödyntäminen edellyttää johtamista, jossa yhdistyvät työn rakenteiden selkeys, yksilöllinen tuki ja luottamukseen perustuva vuorovaikutus.

4.1 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman perusteella esihenkilötyö näyttäytyy keskeisenä tekijänä ADHD-työntekijöiden työssä suoriutumisen, hyvinvoinnin ja potentiaalisen hyödyntämisen näkökulmasta. Esihenkilön rooli ei rajoitu työn valvontaan, vaan ulottuu työolosuhteiden, vuorovaikutuksen ja työyhteisön toimintakulttuurin muovaamiseen. Tutkimus viittaa siihen, että yksilöllinen tuki, selkeä vuorovaikutus ja työn rakenteiden mukauttaminen eivät ole poikkeuksia johtamisessa, vaan osa vastuullista ja oikeudenmukaista esihenkilötyötä. ADHD-työntekijöiden kohdalla nämä tekijät voivat olla erityisen merkityksellisiä, mutta samalla ne tukevat koko työyhteisön toimintaa.

Tutkielma herättää myös uusia kysymyksiä, joita voisi jatkossa tutkia. Näitä ovat esimerkiksi:

- Millaisia valmiuksia esihenkilöillä on käytännössä tunnistaa neurodiversiteettiin liittyviä tarpeita sekä sitä, millaista koulutusta ja tukea he tarvitsevat tämän tehtävän toteuttamiseen?
- Miten yksityisyydensuoja vaikuttaa ADHD-työntekijöiden tukemiseen työpaikoilla ja missä tilanteissa terveystietojen jakaminen on työntekijän näkökulmasta turvallista?
- Millaiset johtamiskäytännöt toimivat useiden erilaisten neurokirjon piirteiden kohdalla?

Lähteet

- Ali, M., Grabarski, M. ja Baker, M. (2024) *An exploratory study of benefits and challenges of neurodivergent employees: roles of knowing neurodivergents and neurodiversity practices. An International Journal*. Haettu 22.10.2025 kohteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/EDI-03-2023-0092>
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, (Fifth Edition)*. Haettu 23.10.2025 osoitteesta [https://repository.poltekkes-kaltim.ac.id/657/1/Diagnostic and statistical manual of mental disorders _ DSM-5 \(PDFDrive.com \).pdf?1f8ad48c_page=2&5d78fb30_page=7](https://repository.poltekkes-kaltim.ac.id/657/1/Diagnostic%20and%20statistical%20manual%20of%20mental%20disorders%20-%20DSM-5%20(PDFDrive.com).pdf?1f8ad48c_page=2&5d78fb30_page=7)
- Bakotić, D. ja Bulog, I. (23. syyskuuta, 2021). *Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia*. Haettu 11.1.2026 kohteesta <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- Fuermaier, A., Tucha, L. ja muut (2. tammikuuta 2021). ADHD symptoms, diagnostic status and work-related functioning. *Journal of Neural Transmission*. Haettu 30.10.2025 kohteesta <https://doi.org/10.1007/s00702-021-02309-z>
- Graen, G. ja Uhl-Bien, M. (Kesäkuu, 1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly*. Haettu 27.12.2025 kohteesta [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent.
- Liu, J. ja Tan, L. (1. Heinäkuuta, 2025). Employee helping behavior and abusive supervision: the moderating role of supervisor-attributed motives. *BMC Psychology*. Haettu 18.10.2025 kohteesta <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02914-7>
- Liu, Y., Fang, Y. ja muut. (7. elokuuta, 2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*. Haettu 10.12.2025 kohteesta <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>

- Loudoun, R., Biggs, A. ja muut (Syyskuu, 2024). Supervisor-worker relationships and the work environment: Development and validation of a construction specific measure. *Safety Science*. Haettu 12.12.2025 kohteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.ssci.2024.106587>
- Nadeau, K. (Toukokuu 2005). *Career choices and workplace challenges for individuals with ADHD*. *Journal of Clinical Psychology*. Haettu 3.11.2025 kohteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/jclp.20119>
- Rice, D. Massey, M. ja muut (Elokuu, 2025). *My boss leads the right way: Understanding how and when the institutionalization of ethics impacts supervisors' leadership styles*. *Journal of Business Research*. Haettu 13.12.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115474>
- Robbins, R. (22. Tammikuuta, 2017). *The untapped potential of the ADHD employee in the workplace*. *Cogent Business & Management*. Haettu 2.11.2025 kohteesta <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1271384>
- Roberson, Q. ja Perry, J. (Elokuu, 2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*. Haettu 22.10.2025 kohteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/10596011211013161>
- Schein, J. ja muut. (2023) *Symptoms associated with ADHD/treatment-related adverse side effects and their impact on quality of life and work productivity in adults with ADHD*. *Current Medical Research and Opinion*. Haettu 15.10.2025 kohteesta <https://doi.org/10.1080/03007995.2022.2122228>
- Shroff, D. ja muut (Elokuu, 2024). *Predictors of executive function trajectories in adolescents with and without ADHD: Links with academic outcomes*. *Development and Psychopathology*. Haettu 16.10.2025 kohteesta [doi:10.1017/S0954579423000743](https://doi.org/10.1017/S0954579423000743)
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Haettu 24.11.2025 kohteesta <https://www.finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2001/55/ajantasa/2026-01-16/fin> Finlex.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Ye, Q., Wang, D. ja Li, X. (Elokuu, 2019). *Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model*. *Australian Journal of Management*.

Haettu 10.12.2025 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0312896218805796>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Finlex. Haettu 10.12.2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325#chp_1__sec_2