

OPINNÄYTETYÖ

Saisinko minä tehdä työtäni omalla tavallani?

Toimintamalli esihenkilötyön tueksi neuromoninaisuuden johtamisessa

Marjo Selkinen

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2025)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Marjo Selkinen

Opinnäytetyön nimi: Saisinko minä tehdä työtäni omalla tavallani? - Toimintamalli esihenkilötyön tueksi neuromoninaisuuden johtamisessa

Sivumäärä: 74 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja: Tarja Nyman

Työn tilaaja: Rastor-instituutti

Neuromoninaisuuteen on viime vuosina kiinnitetty huomioita niin oppilaitoksissa, kuin työyhteisöissäkin. Neuromoninaisuuden huomioiminen parantaa työyhteisön toimivuutta ja luo psykologisesti turvallisen ja tasa-arvoisen sekä inklusiivisen työpaikan kaikille. Tietoa neuromoninaisuudesta tulee lisätä, jotta moninaisuuden johtaminen toteutuu, ja esihenkilöille taataan parhaat mahdolliset valmiudet tukea kaikkia työntekijöitä ja huomioida yksilöllisiä tarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda esihenkilöille toimintamalli neuromoninaisuuden tukemiseen. Työni tilaajana toimi koulutus- ja urapalveluita tarjoava Rastor-instituutti.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentui kirjallisuuteen, artikkeleihin, aikaisemmin julkaistuihin opinnäytetöihin sekä julkaisuihin ja tutkimuksiin, jotka käsittelevät neuromoninaisuutta, esihenkilötyötä, moninaisuuden johtamista ja työelämän kehittämistä.

Opinnäytetyössä sovellettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja hyödynnettiin palvelumuotoilussa käytettyä tuplatimanttimallia soveltuvien osien. Kehittämismenetelminä ja aineiston keruussa käytettiin kyselyä, osallistavaa yhteiskehittämistä työpajoissa sekä kokemusasiantuntijan hyödyntämistä. Tutkimuskysymyksien ja osallistavien työpajojen avulla selvitettiin, minkälaista ymmärrystä neuromoninaisuudesta esihenkilötyössä tarvitaan, ja mikä merkitys yhteiskehittämisellä on tietoisuuden kasvattamisessa.

Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön kerätty aineisto sekä opinnäytetyön tulokset vahvistivat tilaajalle tietoa siitä, että tulevaisuuden työelämä voi tarjota vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia neuromoninaisuuden huomioimiselle ja hyödyntämiselle. Tämä edellyttää kuitenkin tietoisuuden lisäämistä ja avoimuutta moninaisuuden tuomille mahdollisuuksille sekä uusille asenteille ja näkökulmille.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi yhteiskehittämisen ja kokemusasiantuntijuuden avulla toimintamalli, joka toimii esihenkilöiden tukena johtamistyössä ja moninaisuuden huomioimisessa. Työn laajempi merkitys on sen sovellettavuus monille eri aloille. Moninaisuuden huomioiminen johtamisessa ei rajoitu tiettyyn toimialaan, vaan rikastuttaa työyhteisöjä kaikilla sektoreilla. Neuromoninaisuus on työelämässä merkittävä voimavara, jos sen hyödyntämiseen ja tukemiseen panostetaan tietoisesti esihenkilötyössä.

Asiasanat: neuromoninaisuus, moninaisuuden johtaminen, yhteiskehittäminen, kokemusasiantuntijuus, yhdenvertaisuus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme

Author: Marjo Selkinen

Title: May I do my work in my own way? - An operational model to support managerial work in leading neurodiversity

Number of Pages: 74 and 4 attachment pages

Supervisor: Tarja Nyman

Commissioned by: Rastor-instituutti

In recent years, attention has been paid to neurodiversity both in educational institutions and in workplaces. Considering neurodiversity improves the functionality of the work community and creates a psychologically safe, equal, and inclusive workplace for everyone. Increasing knowledge about neurodiversity is essential to enable diversity management and to ensure that supervisors have the best possible capabilities to support all employees and consider individual needs. The aim of this thesis was to create a model for supervisors to support neurodiversity. The commissioner of my work was Rastor-instituutti, which provides education and career services.

The theoretical basis of the thesis was built on literature, articles, previously published theses, as well as publications and studies that address neurodiversity, supervisory work, diversity management, and the development of working life.

The thesis applied a constructive research approach and utilized the double diamond model used in service design where applicable. The development methods and data collection included a survey, participatory co-development workshops, and the use of an expert by experience. Through research questions and participatory workshops, the understanding of neurodiversity needed in supervisory work and the significance of co-development in raising awareness were explored.

The data collected for this research development work and the results of the thesis confirmed to the commissioner that the future working life can offer untapped opportunities for considering and utilizing neurodiversity. However, this requires increasing awareness and openness to the possibilities brought by diversity, as well as new attitudes and perspectives.

As a result of the thesis, a model was created through co-development and the expertise of experience, which supports supervisors in their leadership work and in considering diversity. The broader significance of the work lies in its applicability to various fields. Considering diversity in leadership is not limited to a specific sector but enriches work communities across all sectors. Neurodiversity is a significant resource in working life if its utilization and support are consciously invested in supervisory work.

Keywords: neurodiversity, diversity management, co-development, experience expertise, equality

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TAUSTA, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 8 |
| | 2.1 Opinnäytetyön tausta | 8 |
| | 2.2 Tilaajan esittely | 9 |
| | 2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 9 |
| 3 | TIETOPERUSTA..... | 12 |
| | 3.1 Neuromoninaisuus | 13 |
| | 3.2 Neuroinkluusio työelämässä | 20 |
| | 3.3 Moninaisuuden johtaminen..... | 22 |
| | 3.4 Psykologisesti turvallinen työyhteisö | 24 |
| | 3.5 Yhdenvertaisuus työelämässä | 26 |
| | 3.6 Aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt | 28 |
| 4 | KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT..... | 31 |
| | 4.1 Kysely | 35 |
| | 4.2 Yhteiskehittäminen työpajoissa | 36 |
| | 4.3 Kokemusasiantuntijan hyödyntäminen..... | 39 |
| 5 | KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET..... | 42 |
| | 5.1 Kyselyn tulokset | 42 |
| | 5.2 Yhteiskehittämisen kautta syntyneet tulokset..... | 47 |
| | 5.3 Kokemusasiantuntijan ääni | 53 |
| | 5.4 Yhteiskunnallinen vaikutus..... | 54 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6 | TOIMINTAMALLI JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 58 |
| 6.1 | Toimintamalli..... | 58 |
| 6.2 | Johtopäätökset..... | 60 |
| 6.3 | Eettisyys ja luotettavuus | 61 |
| 7 | POHDINTA JA JATKOKEHITYSIDEAT | 64 |
| 7.1 | Pohdinta | 64 |
| 7.2 | Opinnäytetyön sovellettavuus ja jatkokehitysideat..... | 66 |
| | LÄHTEET | 67 |
| | LIITTEET | 75 |

1 JOHDANTO

Työelämä muuttuu nopeasti, ja uutisotsikoissa vilahtavat toistuvasti organisaatioiden muutosneuvottelut sekä nopealla tahdilla kasvava työttömyys Suomessa. Kilpailu työpaikoista on kovaa ja näissä kilpailutilanteissa ihmisten erilaisuus tulee näkyväksi työhakemuksien viidakossa sekä työhaastattelutilanteissa. Miten 2020-luvun työelämässä otetaan huomioon erilaiset tavat ajatella, oppia ja tehdä työtä ja mihin kaikkeen se vaikuttaa? Minkälainen toimintamalli tulisi esihenkilöillä olla käytössään johtamistyönsä tueksi, jotta he voivat tehokkaasti johtaa moninaisia tiimejä ja tukea työntekijöiden erilaisia tarpeita? Opinnäytetyössäni etsitään vastauksia näihin kysymyksiin ja selvitetään, miten työyhteisöt voivat kehittää käytäntöjään erilaisuutta ja neuromoninaisuutta tukeviksi esihenkilöiden avulla.

Neuromoninaisuus on yksi viime vuosina esillä ollut hyödyntämätön näkökulma työelämässä. Neuromoninaisuudesta käytetään myös termejä neurodiversiteetti tai neuroepätyypillisuus. Näillä termeillä tarkoitetaan aivojen luonnollista erilaisuutta. Jokainen meistä ihmisistä sijoittuu johonkin kohtaan neuromoninaisuuden janalle ja tähän perustuen on tärkeää, että ymmärrämme erilaiset vahvuutemme riippumatta aivojemme erilaisista ominaisuuksista. (Tuukkanen 2024.) Termien käyttö vaihtelee eri kirjoituksissa ja usein näkee myös käytettävän lyhennettä nepsy. Kattoterminä neuromoninaisuuden alle kuuluvat muun muassa yleisimmät neuromoninaisuuden muodot kuten ADHD, oppimisvaikeudet ja autismikirjo (neurovahvistavasanasto, 2024) ja näiden teemojen pariin johdattaa tutkimuksellinen kehittämistyöni.

Työyhteisöjen moninaisuuden lisääntyminen tuo haasteita kaikille, sillä jokaisen työntekijän on opittava arvostamaan ja kunnioittamaan niin toisiaan kuin itseäänkin työyhteisöissä (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 15). Moninaisuutta tukevaa työyhteisöä ei rakenneta hetkessä, vaan se vaatii toimenpiteitä paitsi työntekijöiltä, niin myös johdon tasolta. Miten moninaisuuden suhtaudutaan ja millä tavoin sitä osataan oikein hyödyntää organisaatioissa, on ratkaisevaa työyhteisön kannalta (Colliander ym. 2009, 15). Kirsti Kehusmaa (2023, 186–187) korostaa voimavaranäkökulmaa, kun puhutaan monimuotoisuuden hyödyntämisestä. Voimavara- ja vahvuusajattelu kulkevat mukana kaikessa toiminnassa, niin myös moninaisuusteeman kohdalla.

Neuromoninaisuuden ymmärrystä työyhteisössä ja esihenkilötyössä voidaan vahvistaa tiedon lisäksi osallistavalla toiminnalla. Osallistavalla toiminnalla vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja luo-

daan jokaiselle mahdollisuus olla mukana. Ylhäältä toteutetut johdon toimesta luodut toimenpiteet eivät riitä, vaan edellytetään työyhteisön kokonaisvaltaista osallistumista (Colliander ym. 2009, 16). Osallistamalla työntekijöitä ja luomalla osallistavaa työkulttuuria vahvistetaan myös työntekijöiden sitoutumista. Esihenkilöiden sitouttaminen opinnäytetyöhöni on tärkeää, sillä heidän ymmärryksensä ja toimintansa johtamistyössä vaikuttavat suoraan työyhteisön kykyyn omaksua neuromoninaisuutta huomioivia käytäntöjä.

2 TAUSTA, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

2.1 Opinnäytetyön tausta

Kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen kumpuaa sekä henkilökohtaisista kokemuksistani että ammatillisesta taustastani. Olen toiminut lähes kymmenen vuotta erityisen tuen asiantuntijana aikuisopiskelijoiden kanssa ja tarkastellut neuromoninaisuutta opiskelijan näkökulmasta. Työni keskiössä opiskelun tukemisen lisäksi on myös auttaa opiskelijoita tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan sekä vahvistamaan heidän itsetuntoaan. Yhteiskunnassamme erityisesti oppimisen vaikeudet mielletään edelleen hyvin pitkälti liittyvän lapsuuteen ja nuoruuteen sekä opiskeluun, mutta ajatellaan, että ne loppuvat, kun työsopimus allekirjoitetaan. Työnantajien olisi tärkeää tiedostaa oppimisvaikeuksien esiintyvyys aikuiselämässä ja ymmärtää, että kaikki ihmiset oppivat eri tavoin (Niemi 2023, 38). Oppimisvaikeudet ovat osa neuromoninaisuutta ja vaikuttavat olennaisesti myös työn tekemiseen ja työssä oppimiseen.

Ihmisten erilaisuus on tullut esiin myös johtamiskeskusteluissa, rajoittuen lähinnä sukupuoli- ja kulttuurinäkökulmiin sekä viime vuosina esiin nostettuun ikäjohtamiseen (Ajanko 2016, 19). Erilaisuuteen liittyy ennakkoluuloja, oletuksia ja asenteita. Aiheen tarkastelu edellyttää tietoon perustuvaa ymmärrystä. Opinnäytetyössäni käytän termiä moninaisuus erilaisuuden tai monimuotoisuuden sijaan, sillä termi korostaa paremmin yhteisöjen rikastumista vahvuuksien kautta eikä niinkään erillisyyttä tai poikkeavuutta. Moninaisuus sisältää taitojen ja tietojen lisäksi näkökulmia, elämäkokemusta, asiantuntijuutta, ja siinä korostuu ymmärrys yhteisöjen ja yksilöiden ominaisuuksista, eroista ja myös yhteisöllisyydestä. (Lappalainen & Auno 2015, 96.) Käsittelen opinnäytetyöni alaluvussa 3.3 vielä tarkemmin sanojen erilaisuus, moninaisuus ja monimuotoisuus välisiä merkityseroja. Kun erilaisuusajattelua halutaan edistää, niin tarvitaan uusia tapoja ilmaista asioita ja sanoilla on tässä vahva merkitys (Ajanko 2016, 20).

Opinnäytetyössäni tarkastelen neuromoninaisuutta esihenkilötyön näkökulmasta. Etsin vastauksia siihen, millaisia tukimuotoja esihenkilöt tarvitsevat oman johtamistyönsä tueksi, jotta he pystyvät johtamaan moninaisia tiimejä. Keskeinen avain menestykseen on moninaisuuden johtaminen, jossa eri näkökulmia yhdistellen ja yhteistyössä muiden kanssa toimien saadaan hyvinvointia, tulosta ja mielekäs työ kaikille (Ajanko 2016, 9). Taito johtaa moninaisia ihmisiä ei synny itsestään, vaan sitä varten tarvitaan organisaatiossa tietoa ja työtä tukevia toimintamalleja.

2.2 Tilaajan esittely

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii valtakunnallinen työelämän uudistaja Rastor-instituutti. Toimin itse Rastor-instituutissa erityisen tuen palvelutiimissä. Rastor-instituutti tarjoaa yksilöille ja yrityksille osaamisen kehittämisen ohjelmia, työllistämis- ja urapalveluita, työelämälähtöisiä kursseja, koulutusohjelmia ja valmennusta uran eri vaiheisiin. Rastor-instituutti toimii myös oppisopimuskouluttajana sekä Opetushallituksen virallisten ammatillisten tutkintojen järjestäjänä. (Rastor-instituutti 2025.) Rastor-instituutin toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Tampereella, Kuopiossa, Oulussa ja Vaasassa. Rastor-instituutti työllistää noin 150 henkilöä.

Kehittämistarve tähän opinnäytetyöhön lähtee suoraan työyhteisöstä. Menestyvä työyhteisö tarvitsee hyvinvoivat työntekijät, ja hyvinvointia vahvistetaan moninaisuutta tukevalla ja arvostavalla esihenkilötyöllä. Kehusmaan (2023, 72–73) kirjassa korostetaan, että tukea antava työyhteisö, mieluinen työ ja reilu johtaminen muodostavat hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön. Viime vuosina Rastor-instituutin ohjaushenkilökuntaa on koulutettu moninaisuuden tukemiseen ja vahvistamiseen liittyen erilaisten valmennuksien avulla. Tietoa jaetaan organisaation sisällä aktiivisesti viikoittain viestintäkanavassa. Rastor-instituutin pääasiallinen sisäinen viestintäkanava on Microsoftin Teams, johon olen itse muutamia vuosia sitten rakentanut erilainen oppijuus -kanavan. Tätä kanavaa seuraa noin puolet Rastor-instituutin henkilökunnasta. Kanavalla käsitellään asioita neuromoninaisuuteen liittyen, ja jaetaan tietoa tapahtumista sekä tarjotaan kaikille työntekijöille vinkkejä sujuvampaan työntekoon.

Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan tulee olla taitoa tiedon käyttämiseksi. Kun lisäämme tietoa neuromoninaisuudesta, pystymme ymmärtämään erilaisia ihmisiä paremmin. Opiskelijarajapinnassa työskennellessä tulisi myös muistaa, että myös Rastor-instituutin työntekijät ovat jokin erilaisia. Työelämäpuheissa oppimisen vaikeudet eivät saa usein roolia, vaikka tutkimuksien mukaan joka viidennellä aikuisella näitä pulmia esiintyy (Niemelä 2023, 28).

2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää johtamistyötä neuromoninaisuutta tukeväksi ja edistää tätä kautta inklusiivisen työyhteisön rakentamista. Esihenkilötyön tueksi tuotetaan toimintamalli, ja tämä malli tulee toimimaan arvokkaana pohjana avoimelle ja inklusiivisemmalle työyhteisölle, jossa jokaisen työntekijän tarpeet huomioidaan ja jossa heillä on mahdollisuus saada

tarvittavaa tukea työhönsä. Inklusiivisuudessa on kyse mukaan ottavasta ja osallistavasta, yhdenvertaisesta ja syrjimättömästä toimintavasta (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022). Osallisuuden, ymmärryksen ja hyväksynnän kuuluminen organisaation peruseriaatteisiin pitää huolta siitä, että työntekijät ovat onnellisimpia, tuottavampia, sitoutuneita ja myönteisesti työhönsä suhtautuneita työntekijöitä (Honeybourne 2019, 28).

Opinnäytetyöni antaa tilaajalle tietoa siitä, miten yhteisesti kehittämällä voidaan lisätä ymmärrystä neuromoninaisuudesta, ja miten ymmärryksen kautta saatua tietoa hyödynnetään esihenkilötyössä. Opinnäytetyön tutkimusote on konstruktiiivinen tutkimus, jossa yhteiskehittämisen ja kokemusasiantuntijan näkökulmien avulla kehitetään esihenkilöille suunnattu toimintamalli neuromoninaisuuden huomioimiseen ja tukemiseen työyhteisössä. Tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilötyön roolia sekä sitä, miten jo pienillä muutoksilla voidaan edistää yhdenvertaisuutta ja hyödyntää yksilön potentiaalia kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on avata laajempaa näkökulmaa siihen, mikä merkitys esihenkilötyöllä on erilaisuutta arvostavan työyhteisön rakentumiselle. Tutkimusaineisto rakentuu anonymista kyselystä esihenkilöille ja jatkuu yhteiskehittämisen kautta tuotettavaan dokumentaatioon, jota täydentää kokemusasiantuntija käytännön näkemyksillä ja kokemuksilla. Tutkimuksellisen kehittämistyön tilaaja Rastor-instituutti toimii opiskelijarajapinnassa, jolloin asioita tarkastellaan asiakkaista eli opiskelijoista käsin. Opinnäytetyö suuntaa tilaajaorganisaation esihenkilöiden katsetta neuromoninaisuudesta opiskelijoista neuromoninaisuuteen työtehtäviin työyhteisön sisällä.

Aihe on merkityksellinen ja ajankohtainen paitsi työelämän, niin myös tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän kannalta. Ammatillinen kehittyminen, sitoutuminen työyhteisöön sekä yhteiskehittämisen tuoma mahdollisuus on ainutlaatuinen tilaisuus sitoa yhteen taitoja ja ammatillista osaamista. Opinnäytetyössä tuotettavan toimintamallin huomioiminen osana organisaation esihenkilötyötä antaa mahdollisuuden luoda vahvan perustan moninaisuuden huomioimiselle, tukien samalla organisaation pitkäjänteistä menestystä ja kilpailukykyä. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähestyy neuromoninaisuutta työelämälähtöisesti, yhdistäen sekä asiantuntijuutta että osallistavaa toimintaa kehitettävän toimintamallin rakentamisessa.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset koostuvat yhdestä pääkysymyksestä ja kahdesta alakysymyksestä. Alakysymykset mahdollistavat syventymisen aiheeseen menetelmänäkökulmasta ja

ohjaavat samalla toimintamallin kehittämiseen ja osallistavaan toimintaan ja lopulta mallin vie-
miseen osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä. Taustalla tutkimuskysymyksissä vaikuttaa yh-
teiskunnallinen näkökulma, mutta tämän näkökulman laajuuden takia aihetta lähestytään vain
rajatusti tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

Pääkysymys: Minkälainen toimintamalli tukee esihenkilöitä neuromoninaisuuden huomioimi-
sessa arjen johtamistyössä?

Alakysymykset:

- Miten yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää esihenkilötyötä tukevan toimintamallin ra-
kentamisessa?
- Millainen rooli kokemusasiantuntijuudella voi olla toimintamallin kehittämisessä?

Tutkimuskysymyksiä lähestytään konstruktiiivisen tutkimusotteen kautta, jossa yhdistetään teo-
reettista ymmärrystä ja käytännön kehittämistä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen
tekijä, eli tutkija, on osallistujana tuotettavan työkalun kehittämiseen, ja tuotoksena syntyy laa-
jemminkin hyödynnettävä ja hyödyllisyyttä arvioitava tuote tai menetelmä (Puusa & Juuti
2011, 283). Opinnäytetyössäni tuotetaan toimintamalli, jonka käyttöönotto tukee esihenkilöi-
den valmiuksia kohdata ja huomioida neuromoninaisuutta työyhteisössä. Tämä konstruktii-
vinen tutkimusasetelma varmistaa, että työ etenee systemaattisesti ja vastaa asetettuihin kysy-
myksiin. Tulokset eivät ainoastaan kuvaa nykytilannetta, vaan tarjoavat kehittämisenäkökulman
ja konkreettisia ratkaisuja neuromoninaisuuden johtamisen tueksi myös tulevaisuudessa.

3 TIETOPERUSTA

Opinnäytetyöni tietoperusta kytkeytyy työelämän kontekstin näkökulmasta neuromoninaisuuteen, moninaisuuden johtamiseen, osallistavaan yhteiskehittämiseen, kokemusasiantuntijuuteen ja sen hyödyntämiseen tutkimuksellisessa kehittämistyössä sekä psykologiseen turvallisuuteen. Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus kulkevat opinnäytetyössäni mukana alusta loppuun asti. Työyhteisön moninaisuus sekä organisaatiokulttuuri, arvot ja asenteet luovat tälle opinnäytetyölle teoreettista tietoperustaa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen rajaaminen on tärkeä osa prosessia, ja tämä tulee huomioida myös tietoperustaa kasatessa. Tärkeää on kirkastaa ajatusta siitä, mitä kerätyllä aineistolla haluaa osoittaa ja tietää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81). Opinnäytetyöni kohdistuu työelämään ja tähän perustuen on tärkeää rajata aihe teemoihin, jotka ovat merkityksellisiä ja ajankohtaisia työelämässä. Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus ovat puolestaan perusarvoja, jotka tukevat myös neuromoninaisuutta, moninaisuuden johtamista, osallistavaa yhteiskehittämistä ja psykologisen turvallisuuden toteutumista työyhteisössä. Työn tilaajan painotus esihenkilötyön kehittämiseen rajaa aiheita, mutta huomioitavaa, että esihenkilötyön kehittäminen vaikuttaa kuitenkin koko työyhteisön toimintaan ja kehittymiseen. Kaikki edellä mainitut teemat tukevat toisiaan muodostaen eheän kokonaisuuden. Tämän kokonaisuuden perusteella luodaan kehittämistyölle teoreettinen pohja, ja perustellaan, miten moninaisuus ja hyvinvointi linkittyvät toisiinsa sekä miten niitä voidaan edistää työyhteisössä.

Opinnäytetyöni tietoperustan rakentamiseen käytän kirjallisuutta, artikkeleita, aikaisemmin julkaistuja opinnäytetöitä sekä julkaisuja ja tutkimuksia, jotka käsittelevät neuromoninaisuutta, esihenkilötyötä, moninaisuuden johtamista ja työelämän kehittämistä. Hyödynnän myös sosiaalipsykologista, organisaatiotutkimuksen ja pedagogiikan kirjallisuutta. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana olen kuunnellut lukuisia podcasteja ja selannut ajankohtaisia artikkeleita aiheeseen liittyen, ja hyödynnän niitä myös tietoperustan rakentamisen pohjana ja yhteiskehittämisen tukena. Saamani formaalin tiedon avulla jäsentelen tutkimaani tietoa.

Omaan työkokemukseeni perustuva hiljainen tieto on myös osa tietoperustaani, vaikkakin sen käyttäminen on haasteellista. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi tai dokumentoida eksplisiittisesti. Toiminnassa vaikuttavat ja näkyvät, kokemuksien kautta karttunut tieto, johon yhdistyy uskomukset ja käsitykset ovat hiljaista tietoa (Nuutinen 2008, 232). Eksplisiittisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tieto voidaan havainnollistaa kuvin, piirustuksin ja/tai kirjoittaa auki

sanoin ja lausein (Kyrö & Uusitalo & Dahlqvist 2020). Tietoperustaan kuuluvat myös lait ja säädökset, kuten Yhdenvertaisuuslaki 135/2014 ja Työsopimuslaki 55/2001. Nämä lait ovat olennainen osa, kun puhutaan moninaisuudesta, ja viitataan tässä kohden yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisen kohteluun.

Oppimisvaikeuksista ja neuromoninaisuudesta löytyy paljon tietoa useista eri lähteistä. Työelämänäkökulma on vielä suhteellisen uusi, ja konkreettisten toimien vaikutuksesta työelämään saatavaa tutkimustietoa on vielä vähän saatavilla. Käsittelen myös moninaisuuden johtamista, ja sivuan lyhyesti itsetuntemusta johtamistyössä. Jos esihenkilö ei kykene näkemään itsensä ulkopuolelle, tarkoittaa se sitä, ettei hän tunne itseään (Ajanko 2016, 156). Kun ei tunne itseään, niin miten voi toimia toisinlaisia ajattelu- ja työskentelytapoja ymmärtävänä esihenkilönä, jossa korostuu vielä vahvuusajattelun merkitys.

3.1 Neuromoninaisuus

Maailma on suuressa murroksessa, ja niin ovat osaamisen kehittämiseen keskittyvät oppilaitoksetkin. Ilmastonmuutos, geopolitiikka, tekoäly, yritysten muuttuvat toimintaympäristöt luovat ulkoiset paineet toiminnalle. Koulutusmaailmassa olemme havainneet jo viime vuosien ajan muutokset opiskelijoiden taidoissa ja oppimiseen liittyvissä haasteissa. Tilastokeskuksen vuonna 2023 teettämän tutkimuksen mukaan peruskoulussa tehostettua tukea tai erityistä tukea annettiin joka neljännelle oppilaalle, ja sama suunta näkyy myös yliopistoissa (Tilastokeskus 2024). Tämä kehityssuunta on nähtävissä myös aikuisväestössä niin ammatillisessa koulutuksessa, kuin korkeakouluissakin, joissa erilaisia oppimiseen liittyviä tukimuotoja ja opiskeluun liittyviä järjestelyitä tehdään entistä enemmän. Tarve mukautetuille toimille oppimiseen liittyen jatkuu läpi perusopetuksen aina työelämään asti. Miten oppimisen haasteet ja erilaiset työjärjestelyt ovat yhteydessä neuromoninaisuuteen, ja mistä neuromoninaisuudessa on oikein kyse? Neuromoninaisuus, neurodiversiteetti, neuroepätyypillisuus ja neurokirjo. Mitä ne ovat, ja mitä ne tarkoittavat työelämän kontekstissa. Avaan seuraavaksi nämä termit selkeyttämään käsitteiden välisiä suhteita ja käyttöä opinnäytetyössäni.

Neuromoninaisuus ja neurodiversiteetti tarkoittavat samaa asiaa. Johdannossa avasin termiä neuromoninaisuus, ja kerroin sen liittyvän aivojen erilaisuuteen. Judy Singer loi termin neurodiversiteetti 1990-luvulla, joka tarkoittaa suoraan neurologista monimuotoisuutta. Tämä neurologinen sana viittaa siihen, että ihmisten aivojen toiminta on yksilöllistä ja se vaihtelee. Ajattelutapamme, tapamme käsitellä tietoa, oppimistapamme ja tapamme olla vuorovaikutuksessa

muiden kanssa ovat moninaisia. Singerin luoma termi oli alun perin käytössä kuvaamaan autismikirjoa, mutta laajeni myöhemmin kattamaan kaiken neurologisen moninaisuuden. (Honeybourne 2024, 15, 19.) Myös neurokirjo sanaa käytetään myös kuvaamaan neuromoninaisuutta. Niskanen ja Jussila (2024, 11) puhuvat neurokirjon oireista diagnoosien yhteydessä käyttäen myös sanaa neuropsykiatriset häiriöt.

Neurotyypillinen on henkilö, jonka käyttäytyminen, ajattelutapa ja vuorovaikutustyyli vastaavat kulttuurimme yleisiä normeja ja odotuksia. Neuroepätyypillisiin verrattuna neurotyypilliset ovat etuoikeutetussa asemassa, jos ajatellaan neuronormatiivista yhteiskuntaa. (Neurovahvistava sanasto 2024.) Työympäristöt ja toimintamallit ja työkulttuuri rakentuvat edelleen 2020-luvulla neurotyypillisten mukaan. Johtajien ajattelumallit ohjaavat toimimaan valtavirran mukaisesti jättäen neuroepätyypilliset usein omaan lokeroon. Tässä korostuu neuronormatiivinen ajattelu, jonka mukaan neuroepätyypillisten tavat ovat virheellisiä ja ihannointi painottuu neurotyypillisten toimintaan (Neurovahvistavasanasto 2024). Neurotyypillisiä ihmisiä on noin 80 % suomalaisista, joten noin 20 % on neuroepätyypillisiä (Codeo 2023b, 11:20-11:25). On kyse merkittävästä ryhmästä ja siksi on tärkeää ymmärtää neuromoninaisuuden kokonaisuus ja mitä kaikkea se pitää sisällään.

On tutkittu, että tuohon edellä mainittuun 20 % kuuluu joukko ihmisiä, joilla ei ole virallista diagnoosia. Puhutaan, että heillä on neurokognitiivisia erityisominaisuuksia. Mitä nämä erityisominaisuudet sitten voivat olla? Toiminnanohjauksen haasteet tai epätyypilliset piirteet voivat ilmetä eri tavoin verrattuna neurotyypilliseen ihmiseen. Motivaatio suuntautuu eri asioihin, aistitiedon käsittely poikkeaa ja kyky käsitellä asioita ja aistia niitä on erilainen. Kuormituksen säätely voi olla haasteellista sekä tunteiden oppiminen ja käsittely voi olla erilaista. Häpeä varjostaa usein neuroepätyypillisen elämää. (Niemelä 2023, 4–7.) Häpeää käsitellään syvällisemmin alaluvussa 3.4.

Diagnoosit erityisesti ADHD:n osalta ovat kasvaneet, ja tähän voi vaikuttaa monikin tekijä. Tutkimuksiin hakeudutaan yhä useammin ja oireet osataan tunnistaa nykyisin hyvin. (Helsingin Sanomat 2025.) Marianna Stolbow (2024, 204–205) avaa diagnoosin käsitettä kuvaamalla sitä sopimuksena, jossa oireita kuvataan ja yhdistellään sitten sopivan nimen alle. Neuropsykiatrisen diagnoosi on kuitenkin siinä määrin hankala diagnosoitava, koska jokainen on yksilö ja laboratoriokokeet eivät tätä diagnoosia voi varmistaa. Diagnoosi voi tuoda helpotuksen, mutta liian voimakas painotus voi vääristää katsontakantaa. Tässä opinnäytetyössä diagnoosikeskei-

syydestä luovuttiin toimintamallin rakentamisen yhteydessä. Tarjotaan malli, joka tukee kaikkia ja hyödyttää jokaista. ”Jos jokaisen on löydettävä itselleen diagnoosi tullakseen hyväksytyksi, ollaan mielestäni todella ikävällä tiellä ja suvaitsevaisuus vaikuttaa silloin kovin näennäiseltä” (Stolbow 2024, 205).

Seuravaksi lähden avaamaan neuromoninaisuuden sisältöä tarkemmin ja käsittelen niitä osa-alueita, jotka ovat olennaisia tässä kehittämistyössä. Tämä opinnäytetyö keskittyy erityisesti neuromoninaisuuden osa-alueista oppimisen vaikeuksiin sekä tarkkaavuuden ja keskittymisen haasteisiin ja näitä osa-alueita käsitellään syvällisemmin koko kehittämisprosessin aikana. Kirjaan kunkin osa-alueen vaikutuksia ja ilmenemistä työelämässä tässä luvussa yleisellä tasolla. Kuvatessani lukivaikeuden sekä ADHD:n ilmentymiä työelämässä viittaa myös anonyymien kokemusasiantuntijan antamiin omakohtaisiin suullisiin kertomuksiin. Viittaukset on merkitty tekstiin selkeästi. Kokemusasiantuntijan profiili on kuvattu alaluvussa 4.3.

ADHD eli attention deficit hyperactivity disorder (suomeksi aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriö) on tunnetuin ja yleisin esiintyvä, synnynnäinen kehityksellinen neuropsykiatrinen häiriö, joka ilmenee eri tavoin ihmisillä. Ydinoireita, joiden korostuneisuus vaihtelee, on kolme: Impulsiivisuus, aktiivisuuden säätelyn vaikeus sekä tarkkaavuuden säätelyn vaikeus. ADD, jossa edellä mainitut haasteet esiintyivät ilman ylivilkkautta, oli aiemmin oma diagnoosinsa. Nykyisin käytetään oireita kuvailemaan ainoastaan ADHD:ta. (Niskanen & Jussila 2024, 16–17.) Ydinoireiden avaaminen ja kuvaaminen on tärkeää, sillä silloin ymmärretään paremmin mistä ADHD:ssa on oikeastaan kyse. Niskanen ja Jussila (2024, 16) avaavat nämä ydinoireet erittäin selkeästi ja kuvaavasti: Tarkkaavuuden säätelyn vaikeus näkyy muun muassa huolimattomuutena, unohteluna sekä pitkäjänteisyyden puuttumisena. Aktiivisuuden säätely puolestaan kertoo henkilön kulloisestakin tilasta. Eli joko yliaktiivisuus eli muun muassa levottomuus tai sitten passiivinen olotila. Harvoin tulemme ajatelleeksi, että ADHD-ihminen voi olla myös omiin oloihin vajonnut. Impulsiivisuus puolestaan voi näkyä siinä, että henkilön mielentilat vaihtelevat, ristiriitoja esiintyy herkästi ihmissuhteissa ja päätöksiä tehdään hetken mielijohteesta.

Uppoutuminen syvästi johonkin tehtävään joko työssä tai arkielämässä on tyypillistä ADHD-ihmiselle. Ajantaju katoaa ja fokus tekemisestä siirtyy toisaalle. Puhutaan ylikeskittymisestä eli hyperfokusoitumisesta, jolloin tartutaan johonkin epäolennaiseen ja jumiudutaan siihen. Kokonaiskuva tekemisestä katoaa. Tämä hyperfokusoituminen on lyhytkestoista uppoamista ja eroaa autistille tyypillisestä pitkäkestoisesta jonkin asian erityiskiinnostuksesta. (Niskanen & Jussila

2024, 19.) Hyperfokusoitumisen lisäksi luovuus, out of the box -ajattelu, avoimuus, paineen-sietokyky ja luontainen oppimisen halu voivat korostua ADHD-ihmisellä työelämässä. Vastaa-vasti taas muistiongelmät, kuormittuminen, ajanhallinnan haasteet, priorisointiongelmät sekä vaikeudet motivoitua epäkiinnostaviin työtehtäviin voivat aiheuttaa hankaluuksia työn tekemi-ssä. (Kokemusasiantuntija 2025.) Tässä kohden on hyvä korostaa, että jokainen ihminen on yksilö ja neuromoninaisuus näyttäytyy jokaisella eri tavoin. Kokemusasiantuntijan kertomukset perustuvat ainoastaan hänen omiin kokemuksiinsa ja elämäänsä.

Työelämän nopeatahtisuus, jatkuvat muutokset, informaatiotulva ja tietotyö haastavat ihmisiä ja jokaisella on jossain vaiheessa elämää keskittymishaasteita. Kun oireet alkavat haitata sel-västi elämää vähintäänkin kahdella osa-alueella, niin ADHD-diagnoosin saaminen voi tulla ky-symykseen (Virta & Salakari 2018, 19). Koronapandemia 2020-luvulla kolminkertaisti aikuis-ten ADHD-lääkkeiden määrän, ja vuonna 2022 43 000 aikuista sai lääkekorvauksia ADHD-lääkkeisiin (Mikkonen 2023). Mahdollisen ylivilkkauden puuttuessa ei ADHD:ta ole aina ai-kuisilla osattu epäillä ja toisaalta voi olla, että ADHD alkaa vasta aikuiselämässä vaikeuttaa elämää. Myös oman lapsen myötä, jolla todetaan ADHD, niin epäilyt itseä kohtaan alkavat nousta pintaan. (Mikkonen 2023.)

Autismikirjo pitää sisällään laajan kirjon oirekuvia, joista ydinoireita ovat rajoittuneet ja jous-tamattomat käytösmallit, kommunikaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen erityispiirteet sekä erityiset kiinnostuksen kohteet. Autismikirjo onkin kattotermi aiemmin erikseen eriteltyjä oi-reyhtymiä. (Niskanen & Jussila 2024, 19.) Autistille johonkin asiaan paneutuminen tuottaa mie-lihyvää, ja asia saattaa muodostua ehkä hieman pakkomielteiseksi. Erityinen kiinnostuksen kohde voi vaihtua elämän aikana, ja sen tutkimiseen autisti käyttää paljon aikaa. (Niskanen & Jussila 2024, 20.) Autismikirjon henkilöllä rutiinit ja rituaalit ovat perustoimintatapoja, ma-neereita esiintyy, erityiset mielenkiinnon kohteet ovat hyvin intensiivisiä, tarve luoda sosiaali-sia suhteita on muita vähäisempi ja vuorovaikuttamisessa esiintyy ongelmia muuan muassa pu-hetavassa ja kielikuvien ymmärryksessä (Savikuja & Puustjärvi 2022, 58–61).

Autismikirjo herättää tänä päivänä yhä enemmän kiinnostusta, koska siitä puhutaan paljon enemmän kuin ennen. Valitettavasti vahvuudet jäävät laajan oirekuvailun varjoon, vaikka juuri ne tuovat ainutlaatuisia näkökulmia ja innovatiivisia ratkaisuja eri aloille. Psykologian ammat-tilaisilla tietämys autismikirjosta voi olla vähäistä ja tutkimukset erityisesti ikäihmisten autis-mikirjoista edelleen vähäiset (Moisio 2023). Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että työelämässä

tarvitaan entistä enemmän tietoa neuromoninaisuudesta. ”Tärkeää on myös muistaa, että kirjolla ollaan kaiken ikää” (Moisio 2023).

Autismikirjosta on keskusteltu niin lehdissä, podcasteissa kuten televisiosarjoissakin viime vuosina paljon. Cheyenne Järvisen opinnäytetyö (2024) käsittelee kattavasti autismia ja hänen opinnäytetyönsä tuotoksena syntyi opas valmennus- ja ohjaustyötä tekeville, kun asiakkaana on autisti. Järvisen (2024) opinnäytetyötä hyödynsin yhteiskehittämisen työpajoissa ottaen sieltä käytännön vinkkejä esihenkilöille rakennettavaan toimintamalliin. Työntekijänä autismikirjon henkilö on usein hyvä työtehtävissä, joissa vaaditaan tarkkuutta ja yksityiskohtien huomioimista, ja heidän muistinsa on usein erinomainen (Jäntti & Savinainen 2018, 297).

Kehityksellinen kielihäiriö termiä käytetään silloin, kun lääketieteellinen diagnoosi täyttyy kielellisissä vaikeuksissa, ja sille on määritelty oma diagnoosiluokka. Kehityksellisestä kielihäiriöstä puhutaan silloin, kun viitataan lapseen, joiden kehitys ei saavuta ilman tukea ikätasoa vastaavaa kehitystä. (Siiskonen, Ahonen & Määttä 2019, 224, 227–228.) Kehityksellinen kielihäiriö esiintyy usein yhdessä jonkin toisen haasteen kanssa, ja se vaikuttaa oppimiseen merkittävästi siinä missä lukivaikeus tai ADHD. Aivoliiton julkaisussa kirjoitetaan siitä, kuinka kehityksellinen kielihäiriö näkyy aikuisella työelämässä muun muassa kirjoitetun ja puhutun kielen tuottamisen haasteena sekä vaikeuksina tuoda esiin omia ajatuksiaan ja pukea niitä sanoiksi. Tarkkaavuuden säätely voi olla ongelmallista ja epävarmuus omista taidoista voi haastaa henkilöä, jolla on kielellisiä vaikeuksia. (Aivoliitto 2021, 3,6.)

OCD eli pakko-oirehäiriö voi puhjeta ihmisille missä iässä tahansa. Pakko-oireet ovat OCD:n ominaispiirteitä ja ne ilmenevät kahdella eri tavalla: Pakkotoimintoina eli kompulsioina ja pakkoajatuksina eli obsessioina. (Tourette.fi.) Pakkoajatuksukset ovat epämiellyttävä ja ahdistavia, kun taas pakkotoiminnot ovat tietyn kaavan tai säännön mukaan toistuvia tekoja tai toimintoja. Pakkotoiminnoilla pyritään estämään pakkoajatuksia tai ainakin vähentämään niihin liittyvää ahdistusta. (Puustjärvi, Leppämäki, Pihlakoski & Voutilainen 2017a, 98.) OCD:n kanssa esiintyy usein myös liitännäisoireita, kuten muun muassa Touretten oireyhtymää. Tic-oireet ovat kovin samankaltaisia pakko-oireiden kanssa ja erovaisuutta esiintyy keskeisesti siinä, mikä toiminnon laukaisee ja minkälainen tapahtuma tai tila edeltää oiretta. (Puustjärvi ym. 2017a, 99.) Väestöstä noin 0,6–3 prosenttia sairastaa pakko-oirehäiriötä (Tourette.fi).

Oppimisen vaikeuksista puhutaan silloin, kun viitataan haasteisiin kirjoittamisessa, lukemisessa, matematiikassa ja kielten puhumisessa (Korkeamäki 2020, 16). Työelämässä arvostetaan

keskittymis- ja oppimiskykyä, innovointia sekä innostamista – ominaisuuksia, jotka liittyvät myös oppimisen vaikeuksiin. Oppimisen vaikeudet haastavat läpi elämän, eivätkä rajoitu pelkästään lapsuuteen. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen Jotpan teettämän tutkimuksen mukaan noin 10–20 % suomalaisista on oppimiseen liittyviä vaikeuksia. Diagnoosin saaneita on noin 10 % ja toiset 10 % kertovat kokevansa oppimisen vaikeuksia. (Niemelä 2023, 4–5.) Näihin tutkimustuloksista saatuihin lukuihin perustuen työympäristön ja -tapojen suunnittelussa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kaikki voivat saavuttaa parhaansa työssään. Oppimisvaikeuksien huomioiminen ei ole kallista, ja tehdyt muutokset vaikuttavat myönteisesti myös kaikkien työntekijöiden työsuoritukseen.

Korkeamäki (2010, 16) kirjoittaa julkaisussaan dysleksian eli lukivaikeuden olevan oppimisen vaikeuksista yleisin, joskin komorbiditeetti (kuvio 1) eli useiden erityisvaikeuksien ja tarkkaavuudenhäiriöiden yhtäaikaista esiintymistä on yleistä. Dysleksia eli lukemisen vaikeus on tarkemmin määritelty olevan kielen äännerakennetta koskeva fonologinen ongelma yhdistettynä olettamukseen neurobiologisesta taustasta.

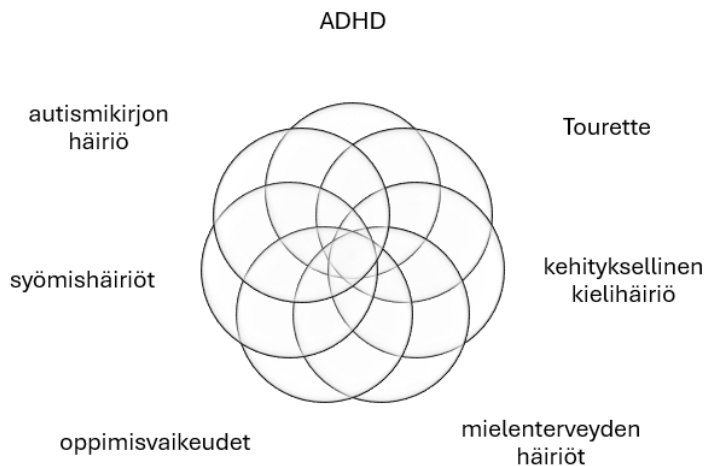
Dysleksian eli lukivaikeuden lisäksi esiintyy kirjoittamisen haasteita, vieraiden kielten oppimisen haasteita sekä matemaattisia oppimisen vaikeuksia. Oppimista ja työntekeästä haastavat myös toiminnanohjauksen vaikeudet sekä hahmottamisvaikeudet. Toiminnanohjaus sisältää kaikki ihmisen tiedonkäsittelyvaiheet toiminnan suunnittelusta arviointiin, ja siellä välissä tapahtuvan itse toiminnan toteuttamisen (Virta & Salakari 2018, 33). Kaikki mitä me teemme päivittäin elämässä sisältää toiminnanohjausta, ja ohjauksen on oltava kunnossa, jotta tavoite saavutetaan. Virta & Salakari (2028, 34) kuvaavat toiminnanohjauksen vaikeuksien näkyvän arjessa muun muassa aloittamisen vaikeuksina, asioiden kesken jäämisellä, hajamielisyydellä ja tavaroiden epäjärjestyksellä. Henkilö, jolla on toiminnanohjauksessa vaikeuksia, on usein myöhässä, ja hänen tekemisessään korostuu impulsiivisuus ennen harkittua päätöksentekoa. Työelämässä edellytetään tiettyjä sääntöjä aikataulujen suhteen, arvostetaan priorisointitaitoja ja vaaditaan keskittymistä. Toiminnanohjauksen tukeminen henkilöille, joilla näitä vaikeuksia esiintyy, on äärimmäisen tärkeää. Näin varmistetaan, että työn tekeminen on kaikille sujuvaa, tuottavaa ja ennen kaikkea mielekästä ja turvallista.

Hahmottamisvaikeudet ovat tilan hahmottamiseen ja havaitun tunnistamiseen liittyviä vaikeuksia, jotka eivät johdu aistitoiminnan häiriöistä vaan johtuvat poikkeamista aivojen rakenteesta. On huomioitavaa, että hahmotushäiriöllä ei ole diagnoosiluokitusta. Hahmottamisen vaikeudet voivat haitata arjessa toimimista, kouluttautumista tai työn tekemistä ja oirekuvaan katsotaan

lähes poikkeuksetta kuuluvan olennaisesti myös oppimisvaikeudet. (Hahku 2025.) Hahmottamisen haasteista ja sen diagnosoinnista on edelleen vähän tutkimustietoa, ja tähän perustuen ne katsotaan kuuluvan kategorisesti oppimisvaikeuksiin (Räsänen, Ylönen & Talvinen 2009, 388).

Touretten oireyhtymä on lapsuudessa alkava neuropsykiatrinen oireyhtymä, jolle ominaista ovat ohimenevät ja lyhytkestoiset liikkeet tai äännähtelyt kuten esimerkiksi hypähtely, lauseiden huudahtelu, silmien räpyttely tai pakonomaiset koskettelusarjat. Näitä oireita kutsutaan Tic-oireiksi ja ne usein laukeavat jonkin triggerin myötä. (Puustjärvi, Leppämäki, Pihlakoski & Voutilainen 2017b, 27, 29–32.) Työelämässä Tourette on harvemmin tunnettu johtuen ehkä siitä, että henkilöillä on haasteita työllistyä. Häpeä ja huono itsetunto varjostaa myös Touretten oireyhtymää. Leppämäen (2017, 149) mukaan ei niinkään taidot tai työteho ole ongelmana ihmisellä, joka sairastaa Touretten oireyhtymää, vaan pikemminkin on kyse työtovereiden ja esihenkilöiden negatiivisesta asenteesta. Tämä asenneongelma yhdistettynä tietämättömyyteen varjostaa kaikkia neuroepätyypillisiä ihmisiä.

Neurokirjon häiriöissä on tyypillistä komorbiditeetti eli kahden tai useamman itsenäisen sairauden esiintyminen samanaikaisesti ja niiden liitännäisvaikutukset toisiinsa (kuvio 1). Kuviossa on ympyröistä rakennettu Venn-diagrammin kaltainen kaavio, joka havainnollistaa ADHD:n, autismitietämättömyyden, Touretten, syömishäiriöiden, oppimisvaikeuksien, mielenterveyshäiriöiden sekä kehityksellisen kielihäiriön yhteyttä ja päällekkäisyyttä. (Niskanen & Jussila 2024, 15.) Opinnäytetyön kannalta on tärkeää ymmärtää päällekkäisyyttä ja huomioida se esihenkilöille tehtävän toimintamallin rakentamisessa. Osalla ihmisistä on vain lieviä oireita ja piirteitä näistä yllä kuvatuista häiriöistä ja diagnoosikriteerit eivät täyty (Niskanen & Jussila 2024, 15). Joskus diagnoosikeskeisyydestä on hyvä luopua ja keskittyä miettimään toimivia työtapoja ja vahvuuksien esiin tuomista.



Kuvio 1: Komorbiditeetti ja liittännäisvaikeudet neurokirjon häiriöissä Niskasen & Jussilan (2024, 15) pohjalta.

3.2 Neuroinkluusio työelämässä

Neuroinkluusio yhdistää kaksi sanaa: Neuro eli aivot ja hermosto sekä inkluusio, joka tarkoittaa osallisuutta (Neurovahvistava sanasto 2024). Neuroinkluusio työelämässä tarkoittaa erilaisten neurotyyppien, kuten esimerkiksi autismikirjon, ADHD:n ja dysleksian, huomioimista ja arvostamista työpaikoilla. Työyhteisö on neuroinklusiivinen, kun jokaiselle annetaan mahdollisuus menestyä omilla vahvuuksillaan ja olla oma itsensä. Kiviaho (2024, 29) toteaa opinnäytetyössään, että neuroepätyypillisten huomioiminen edistää paitsi heidän itsensä, niin myös koko työyhteisön hyvinvointia. Moninaisuuden huomioiminen ei rajoitu pelkästään työelämään, mutta opinnäytetyössäni painopiste on keskittynyt tutkimaan ja kehittämään asioita työelämän kontekstissa. Neuromoninaisuuden tukeminen ja inklusiivisen työympäristön luominen teettää esihenkilöille enemmän työtä, mutta tulokset ja hyödyt organisaatiolle ovat merkittäviä. Esihenkilön tuen lisäksi johdon sitoutuminen neuroinklusion aitoon toteutumiseen on olennaista ihan palkkaamisesta lähtien. (Kiviaho 2024, 29, 31.)

Vuonna 2023 Yle julkaisi suuren suosion saavuttaneen televisiosarjan nimeltään Kirjolla, joka kertoo autismikirjolla olevista henkilöistä. Työllistymisvaikeudet koskettavat autismikirjoilla olevia ihmisiä, sillä vain noin 10–25 prosenttia heistä on työelämässä. Perinteiset haastattelutilanteet voivat hankaloittaa autismikirjoilla olevan työnsaantiin, sillä sosiaalinen vuorovaikutus ei ole autismikirjon ihmiselle aina helppoja. (Pitkänen & Din Belle 2023). Kirjolla -sarja tuo esiin autismikirjolla elävien ihmisten todellisuuden, mutta nostaa myös esiin neuromoninaisuuden näkökulmaa ja haasteita jo rekrytointivaiheessa.

Rekrytointi on prosessi, johon kuuluu monta eri vaihetta suunnittelusta lopulliseen päätöksentekoon ja seurantavaiheeseen asti. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa paitsi työnantajamielikuvaan, niin myös yrityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä. (Joki 2018, 87–88.) Onnistumisissa puhutaan usein vain yrityksen näkökulmasta ja sen menestystekijöistä, mutta onnistunut rekrytointi on merkityksellinen myös hakijalle sekä yrityksen koko työyhteisölle. Neuromoninaiset kohtaavat monenlaisia haasteita rekrytointiprosessin aikana. Niitä ovat muun muassa lannistuminen jo työpaikkailmoitusta lukiessa, itseluottamuksen puute, aikaisemmat negatiiviset kokemukset, vaikeus ymmärtää vaatimuksia suhteessa hakemuksessa määriteltyihin vaateisiin sekä haasteellisuus saada suosituksia oman ansioluettelon yhteyteen. Epävarmuus omasta neuromoninaisuudesta ja sen kertomisesta työnantajalle mietityttää. Taustalla voi olla pelko siitä, että ymmärtävätkö ja hyväksyvätkö työnantajat ja kollegat neuroerityisyyttä. (Honeybourne 2019, 62–63.)

Olen edellä kuvannut esimerkinomaisesti neuromoninaisen henkilökohtaisia kokemuksia työnhakutilanteeseen liittyen. Hyvin yksinkertaisilla muutoksilla saadaan rekrytointiprosessi rakennettua kaikille yksilöille sopivaksi ja vahvuusajattelua tukevaksi (Honeybourne 2019, 64). Vahvuuksia on jokaisella, ja niiden esiintuominen on erittäin tärkeää ja merkittävää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Henkilöt, joilla on neurokirjon piirteitä kohtaavat muita useammin negatiivista palautetta ja heikkouksien esille nostamista (Niskanen & Jussila 2024, 33). Jatkuvat negatiiviset palautteet ja heikkouksien korostaminen lannistavat entisestään. Niskanen & Jussila (2024, 36–38) kuvaavat ADHD-ihmisen yleisimpinä vahvuuksina muun muassa energisyyttä, valmiutta sopeutua muutoksiin, riskinotto- ja vahvaa taipumusta uppoutua kiinnostaviin asioihin. Vastaavasti autismikirjossa muun muassa rehellisyys, vahva oikeudentaju, yksityiskohtaisen tiedon hallinta ja periksiantamattomuus ovat ehdottomia vahvuuksia. Kaikki edellä listatut ominaisuudet ovat tärkeitä taitoja myös työelämässä.

Taitavasti hoidettu rekrytointi saavuttaa tuloksia ja tyytyväisyyden molemmin puolin, ja tavoittaa niin työnhakijan, kuin työnantajankin tarpeet. Työvoimapula ja tarve osaajista on tällä hetkellä vallitseva ongelma Suomessa. Osaajapula organisaatioissa edellyttää entistä moninaisemman työvoiman käyttöä, jos halutaan menestyä ja pärjätä kilpailussa. On huomionarvoista myös se, että yritysten asiakkaiden tarpeet muuttuvat, ja tähän perustuen tarvitaan moninaisia tiimien jäseniä, jotta saadaan tietoa ja taitoa hyödynnettyä asiakkaiden kanssa. (Koskinen 2023, 1–2.) Inklusiivisuus ja monimuotoisuus ovat avaintekijöitä menestyvän organisaation kannalta.

3.3 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuus, monimuotoisuus ja erilaisuus esiintyvät usein rinnakkain ja niitä käytetään eri merkityksiä kuvaamaan, vaikka sanoilla on samankaltaisuuksiakin. Ajanko (2016, 20) kuvaa termiä erilaisuus negatiivisuuden valossa, johon sisältyy vihje ongelmasta ja se viittaa epänormaaliuteen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössäni kaikissa vaiheissa kuvatessani neuromoninaisuutta vältin käyttämästä sanaa erilainen. Erilainen oppijuus -kanava, josta mainitsin aluvuossa 2.2 vaihtui toimestani kehittämistyöni aikana moninainen oppija -kanavaksi. Moninaisuus sanana on tasavertaisuutta heijastava, monipuolisia mahdollisuuksia ja vaihtelevuutta korostava positiivinen sana (Ajanko 2016, 20–21). Ihmisten diversiteetistä, joka kattaa koko kirjon sisältäen kansalliset ja etniset kulttuurit, niin tarkoitetaan monimuotoisuutta monikulttuurisuus sanan rinnalla. Monimuotoisuus toki sisältää paljon muutakin kuin pelkän kulttuurin ja etnisen taustan kuten esimerkiksi iän, sosiaalisen ja taloudellisen aseman, koulutustaustan sekä perhetilanteen. (Lahti 2014, 18.)

1950–1960-lukujen yhdysvaltalaisen kansalaisoikeusliikkeen vaateet synnyttivät nykyisen monimuotoisuuden johtamisen juuret. Yksinkertaistettuna monimuotoisuusjohtamisella tarkoitetaan sellaisen toimintakulttuurin luomista työyhteisöön, jossa kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja osallistetaan, ja jossa erilaisuus ja erilainen osaaminen hyödynnetään organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin saavuttamiseksi. (Pietiläinen, Syväjärvi & Huttunen 2019, luku 7.) Moninaisuuden johtaminen kuuluu vastuullisen organisaation henkilöstöjohtamisen keskeisiin periaatteisiin, jolla edistetään työhyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden lisäksi innovatiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Työpaikan tavoitteet, strategia ja esihenkilötyö tulee sisältää tasa-arvon edistämistä. Moninaisuus tulee huomioida kaikessa kehittämisessä ja henkilöstöön kohdistetuissa ratkaisuissa. (Työturvallisuuskeskus 2023, 6.) Inklusiivinen työympäristö on mahdollista luoda ainoastaan sillä, jos organisaatio tunnistaa ja osaa arvostaa ihmisten erilaisuutta sekä löytää ja hyödyntää yksilöiden vahvuudet ja rakentaa henkilöstöjohtamisen peruspilarit tämän pohjalta. Monimuotoisuutta kunnioittava ja toisia arvostava kulttuuri rakennetaan yhdessä, mutta esihenkilöillä on keskeinen rooli tämän muodostamisessa ja mahdollistamisessa (Työturvallisuuskeskus 2023, 6). Esihenkilön tulisi luoda työympäristö, jossa työntekijöitä rohkaistaan kertomaan omista tarpeistaan ja vahvuuksistaan. Neuromoninaisuuden huomioiminen voi edellyttää joustavuutta työjärjestelyissä, kuten mahdollisuutta työskennellä hiljaisemmassa tilassa, muokata työaikatauluja tai käyttää erilaisia teknologisia välineitä ja järjestelmiä, jotka

tukevat muun muassa keskittymistä. Näitä erilaisia ratkaisuja etsin opinnäytetyössäni yhdessä esihenkilöiden kanssa, ja näiden ratkaisuiden kautta rakennetaan toimintamalli.

Esihenkilötyö on kokenut pandemiavuosista lähtien merkittäviä muutoksia, erityisesti hybridijohtamisen kontekstissa. Suomessa etätyöstä on 2000-luvun alusta alkaen puhuttu, ja sen toteutumista on edistetty pidempiaikaisin pyrkimyksin muokata tuottavuuden ja työolojen tehostamisen sekä kehittämisen näkökulmasta (Eklund, Lindholm, Jääskeläinen & Salminen 2021, 13). Koronaviruspandemia pakotti monet organisaatiot siirtymään nopeasti etätyöhön, mikä on muuttanut merkittävästi esihenkilöiden roolia ja johtamiskäytäntöjä. Hybridityö, joka yhdistää etä- ja lähityön, on tuonut mukanaan uusia haasteita, kuten vuorovaikutuksen ylläpitämisen ja suorituksen johtamisen etäisyydestä riippumatta. Hybridityö paitsi haastaa esihenkilöt, niin työntekijätkin, oli kyse sitten neurotyypillisestä tai neuroepätyypillisestä ihmisestä. Oman työkyvyn ylläpito korostuu hybridityössä, ja vastuu tästä jää pitkälti työntekijälle itselleen (Eklund ym. 2021, 80).

Neuroepätyypilliselle ihmiselle voi olla ominaista niin ajanhallinnan problematiikka, kuin keskittymiseen liittyvätkin haasteet. Toiminnanohjauksessa kuten esimerkiksi työtehtävien priorisoinnissa esiintyy suuria ongelmia, samoin aloittekyvyttömyys ja tarkkaavuuden vaikeudet korostuvat. ADHD-oireisen työskentelyä voi hidastaa unohtelut, ajatuksien harhailut, kokonaiskuvan hahmottamisen haasteet, jotka näkyvät muun muassa siinä, että työt eivät valmistu ajallaan tai työtehtävät tulevat tehdyksi toisella tapaa, kuin oli sovittu (Virta & Salakari 2018, 34, 53–54.) Yhteiskehittämisessä mukana oleva kokemusasiantuntija tarttui kehittämistyön aikana tähän ajanhallinnan problematiikkaan, ja halusi tuoda sitä näkyväksi kuvaamalla rehellisesti omaa arkeaan. Tätä käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.3. sekä tuotettu aineisto löytyy liitteistä 2 ja 3.

Kun työyhteisössä hyväksytään ja tuetaan ihmisten erilaisia kykyjä ja tapoja toimia, luodaan perusta innovatiivisuudelle ja hyvinvoinnille. Esihenkilöiden rooli on ratkaiseva avoimen ja turvallisen työyhteisön rakentumisessa. He voivat luoda avoimen, joustavan ja kannustavan ilmapiirin, jossa neuromoninaiset työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja merkitykselliseksi. Tämä edistää paitsi yksilön myös koko työyhteisön menestystä ja vahvistaa luottamusta. Luottamus vaikuttaa kaikkeen ja on merkittävä osa tervettä työyhteisöä, jossa on paitsi hyvä vuorovaikutteinen ja avoin tiedon jakamisen kulttuuri, niin myös hyvä valmius kohdata kriisejä ja ratkaista ongelmia. (Työturvallisuuskeskus 2023, 8.)

Johtamiskäytäntöjä on mahdollisuus muuttaa niin, että ne tukevat neuromoninaisuuden huomioimista. Mahdollisuuksia on paljon, mutta aina asioihin sisältyy myös haasteita. Jos ajatellaan henkilöstövoimavarojen johtamista, niin ei riitä, että vain osa toimii asiantuntevasti ja motivoituneena. Kaikkien organisaation toimintamallien- ja tapojen tulee tukea organisaation strategian mukaisesti yhteistä osaamisen kehittymistä. (Pahkin ym. 2016, 6.) Jatkuva muutos yhteiskunnassa sekä työn tekemisessä haastaa myös johtajat monella tapaa. Alaistensa aitoa onnea edistävät johtajat ovat tulevaisuuden menestyjiä (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 1).

Opinnäytetyössä käytetään terminä haasteet esteiden sijaan. Erilaisuuden ja neuromoninaisuuden huomioiminen esihenkilötyössä ei ole mitenkään erityistä, saati outoa, vaan ihan normaalia nykyaikaista johtamista. Tunnistamalla ja arvostamalla yksilöiden erilaisia ajattelutapoja ja kykyjä, esihenkilöt voivat luoda inklusiivisen työympäristön. Arvostaminen puolestaan rakentuu sen kautta, että ymmärretään moninaisuus arvokkaana, suotavana ja jopa välttämättömänä. Tämä taas avaa uusia mahdollisuuksia kaikille, ei vain yksilölle, sillä arvostusta nauttiva työyhteisö tekee aina enemmän ja parempaa tulosta, kuin arvostamaton. (Ajanko 2016, 135.)

3.4 Psykologisesti turvallinen työyhteisö

Psykologinen turvallisuus on työyhteisön ominaisuus, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja jossa kokeilut ja epäonnistumiset sallitaan ja nähdään ne virheiden sijaan mahdollisuuksina (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 258). Psykologinen turvallisuus luo perustan avoimelle vuorovaikutukselle, jossa erilaiset näkemykset ja ideat tulevat kuulluksi ja arvostetuksi. Kahden ihmisen välille syntyvä luottamus kulkee käsi kädessä ryhmän kesken rakentuvalla psykologiselle turvallisuudelle. Jos luottamus puuttuu työntekijöiden, työyhteisön ja johdon välillä, niin turvallisuudelle ei ole pohjaa. (Great Place To Work 2022.)

Psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää monimuotoisissa työyhteisöissä, joihin ihmiset tuovat mukanaan eri taustoja, kulttuureja ja ajattelutapoja. Psykologisesti turvallinen työympäristö on sellainen, että se mahdollistaa avoimen ajatustenvaihdon ja erimielisyyksien rakentavan käsittelyn, jolloin erilaisista näkökulmista voidaan oppia. Se ei tarkoita tavoitteiden madaltamista tai kritiikittömän tuen antamista, vaan luo ilmapiirin, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita ilman pelkoa yhteistyön esteenä. (Työterveyslaitos 2021, 2.)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa. Koko työyhteisön, mutta erityisesti esihenkilöiden ja organisaation johdolla on erityinen rooli luoda ja ylläpitää

ympäristöä, jossa jokainen työntekijä voi tuntea olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi riippumatta heidän taustastaan tai tavastaan toimia (Työterveyslaitos 2021, 4). Tällainen ympäristö syntyy avoimen viestinnän, luottamuksen ja arvostuksen kautta. Esihenkilön on näytettävä esimerkkiä siinä, että erilaiset näkemykset ja työskentelytavat hyväksytään ja niitä kannustetaan. Hyvä esihenkilö muokkaa odotuksia eli tuo esiin sen, että virheet ovat sallittuja ja niistä voi oppia. Hän myös osoittaa nöyryyttä ja oman epätäydellisyytensä. Hyvä esihenkilö kuuntelee, kysyy, kiittää ja osoittaa arvostusta, ja tällä kaikella rakentaa psykologisesti turvallisen työyhteisön. (Työterveyslaitos 2021, 5.).

Psykologisen turvallisuuden ytimessä on ajatus siitä, että virheitä ei pelätä, vaan niistä opitaan. Neuromoninaiset työntekijät voivat kohdata erilaisia haasteita, kuten vaikeuksia muistaa ohjeita tai keskittyä tietyissä tilanteissa. Esihenkilön tulee varmistaa, että näitä tilanteita käsitellään ymmärtäväisesti ja että työntekijät saavat tukea oppimisprosessissaan ilman häpeää tai leimaamista. Elämää kahlitseva häpeä sitoo ja ohjaa ihmistä (Malinen 2005, 11). Häpeä on syvälle juurtunut ilmiö suomalaisessa kulttuurissa, ja sitä voidaan pitää eräänlaisena perisyntinä. Häpeässä kasvaminen on monen viimevuosisadan alkupuolella syntyneelle lapselle tuttua (Malinen 2005, 18). Häpeä liittyy usein omien heikkouksien ja epäonnistumisten peittelyyn, mikä voi johtaa itsetunnon heikkenemiseen ja sosiaaliseen vetäytymiseen. Työelämässä häpeä omista heikkouksista voi rajoittaa työntekijän kykyä ottaa riskejä, pyytää apua ja oppia uutta. Tämä voi estää ammatillista kehittymistä ja heikentää työyhteisön dynamiikkaa, sillä avoimuus ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä tehokkaassa yhteistyössä ja innovaatioiden syntymisessä.

Häpeän vähentäminen edellyttää kulttuurista muutosta, jossa korostetaan inhimillisyyttä, avoimuutta ja jatkuvaa oppimista. Esihenkilöiden tulisi olla esimerkkejä avoimuudesta ja inhimillisyydestä ja luoda psykologisesti turvallinen työympäristö. Esihenkilöiden tuki ja ymmärrys ovat keskeisiä häpeän vähentämisessä. Esihenkilöt voivat jakaa omia kokemuksiaan ja haasteitaan, mikä voi rohkaista työntekijöitä tekemään samoin. Wisen (2024, 7) mukaan me kaikki olemme neurodivergenttejä ja neurotyyppisiä ja näin ollen osa neuromoninaisuutta.

Häpeän lisäksi kateus ja muihin vertaaminen voivat merkittävästi rajoittaa ihmisen potentiaalia. Nämä tunteet voivat heikentää itsetuntoa ja estää yksilöä saavuttamasta täyttä ammatillista ja henkilökohtaista kehitystään. Tunnistaminen ja itselleen piirteen myöntäminen on niin kateudelle kuin häpeällekin ominaista. Riittämättömyyden ja huonommuuden tunne yhdistettynä häpeään, ajaa usein ihmisen siihen, että se alkaa kadehtia muita. (Malinen 2005, 203.) Neuromoninaisuuden liittyä vahvasti itsetunnon heikkous ja muihin vertaaminen. Yhteiskunnan paineet

eivät helpota tätä yhtälöä. Lähtijät-podcastissa #73 työterveyspsykologi ja psykologian tohtori Juho Strömmer kuvaa häpeää tunteena, joka on ihmisiä ohjaavaa. Tämän häpeän tunteen kautta ihminen peilaa itseään muihin ja pelkää ettei vastaa odotuksia. Pelätään omia heikkouksia ja niiden esille tuloa työyhteisössä. Tähän perustuen organisaatioissa tulisi jo rekrytoinnista lähtien kertoa työnhakijalle, että jokainen on omanlaisensa ja se, että pyritään huomioimaan jokaiselle paras ja sopivin tapa toimia ja tehdä työtä. (Strömmer 2024, 21:00-22:30.)

Psykologisesti turvaton työyhteisö voi saada työntekijät peittelemään heikkouksiaan. Maskaaminen, tai toisilla termeillä naamioituminen tai mukautuminen, on yksi näistä asioista, mitä neuroepätyypillinen alkaa harjoittamaan. Henkilö alkaa peittelemään ominaisuuksiaan ja muokattamaan itseään toisenlaiseksi mikä voi johtaa uupumukseen. Maskaaminen on aina kuormittavaa, ja henkilö tekee sitä joko tietoisesti tai alitajuisesti. (Neurovahvistava sanasto 2024.) Maskaamiseen liittyy aina häpeää, ja häpeän kanssa elävä ei koskaan saa tuotua esiin täyttä potentiaaliaan, ja tämän takia työpanos voi jäädä vaillinaiseksi. Maskaaminen liitetään usein autismikirjoon, mutta sitä esiintyy myös ADHD-oireisilla, ja tutkimuksien mukaan se on yleisempää tytöillä, kuin pojilla. Maskaamisen tavoitteena on pyrkimys käyttäytyä tavalla, joka on sosiaalisesti hyväksyttävä ja muihin samaistuva ei-huomioita herättävä käyttäytymistapa. (Valpas, 2024.) Yhteiskunnan ja työelämän asettamat vaatimukset ja normit voivat ajaa ihmiset peittelemään heikkouksiaan. Jos tähän ei puututa, eikä erilaisia ominaisuuksia tunnusteta ja arvosteta, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävän toimintakulttuurin rakentaminen vaikeutuu.

3.5 Yhdenvertaisuus työelämässä

”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 3 luku 8 §). Yhdenvertaisuuslakiin vedoten, niin jokaista työntekijää tulee kohdella yhdenvertaisesti riippumatta mistään henkilöön liittyvistä ominaisuuksista, joihin myös neuromoninaisuus kuuluu. Jotta aito yhdenvertaisuus toteutuu organisaatiossa, niin neuromoninaiset tulisivat olla tasavertaisessa asemassa muiden kanssa.

Yhdenvertaisuuden toteutumisen seuranta organisaatioissa on tärkeää ja lakisääteistä. Työnantajan vastuulla on sekä edistää ja ehkäistä, niin myös arvioida jatkuvasti yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla (Työturvallisuuskeskus 2023, 15). Tähän seurantaan kuuluu eri tapoja,

kuten henkilöstökyselyt, palautejärjestelmät, ilmoituskanavat, työsuojelutoimikunta, palkka-vertailut, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat, raportit sekä vastuullisuussuunnitelma. Pelkät suunnitelmat ja laaditut strategiat eivät riitä, vaan on välttämätöntä, että organisaatiot toteuttavat konkreettisia toimenpiteitä ja käytännön toimia, jotka näkyvät jokapäiväisessä työssä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa (2023, 15) yhdenvertaisuuden edistämistoimilla tarkoitetaan esimerkiksi työjärjestelyitä, joissa huomioidaan ihmisten erityistarpeet. Näiden edistämistoimien ja työjärjestelyiden tulisi käsittää myös neuromoninaisten huomioimisen.

Yhdenvertaisuutta voidaan kuvata jatkuvana prosessina (kuvio 2). Tätä samaa kuviota voi esihenkilö hyödyntää keskusteluissaan, kun mietitään neuromoninaisen henkilön mahdollisia erilaisia työjärjestelyitä. Yhdenvertaisuuden selvittäminen ja arvioinnin perimmäinen tarkoitus on puuttua epäkohtiin, tunnistaa mahdollista syrjintää ja tehdä korjaavia toimenpiteitä sekä samalla edistää yhdenvertaisuuden toteutumista. Kun on selvitetty ja arvioitu niin siirrytään tavoitteiden määrittelyyn, laaditaan suunnitelma, toteutetaan toimenpiteet ja lopuksi arvioidaan toimenpiteiden vaikuttavuutta. (Työturvallisuuskeskus 2023, 16.)



Kuvio 2: Toimet yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla Työturvallisuuskeskuksen (2023, 16) pohjalta.

Työyhteisössä voi eri ryhmien välille syntyä ristiriitoja. Ryhmillä, joita ihmisillä on tapana muodostaa työyhteisössä, kutsutaan sisä- ja ulkoryhmiksi. Samaistuminen ja yhteenkuuluvuuden perusteella henkilö osallistuu muodostettuun sisäryhmään. Ulkoryhmissä puolestaan ovat ne henkilöt, jotka eivät kuulu sisäryhmiin. (Työturvallisuuskeskus 2023, 17.) Näissä ryhmissä rakentuvat myös helposti erilaiset ajattelumallit ja mielikuvat ihmisistä. Näillä mielikuvilla eli stereotyyppioilla tarkoitetaan ennakkokäsityksiin pohjautuvaa yleistettyä ja kaavamaista käsitystä tai olettamusta kulttuurista, joka tiedostamattomasti vaikuttaa havaintoihin ja päätöksiin

(Peda.net). Stereotypiat ovat tyypillisiä, kun kohdataan henkilö, jolla on neuropsykiatrisia vaikeuksia ja erityispiirteitä.

Stereotypiat puolestaan johtavat väärin päätöksiin ja valitettavan usein tämän takia neuroepätyypilliset henkilöt kokevat osakseen ableismia. Kun kyseessä on epäsuoraa toimintakykyyn perustuvaa syrjintää, jossa vammattomuutta ja terveyttä pidetään normina, se johtaa syrjiviin asenteisiin, rakenteisiin ja ympäristöihin vammaisia ja sairaita kohtaan. Tätä kutsutaan ableismiksi. (Neurovahvistava sanasto 2024.) Erilaisuuden ympärillä on vuosisatojen aikana ollut syrjintää, epäoikeudenmukaisuutta, erilaista kohtelua ja nimittelyä. Termistö on eri aikakausina vaihdellut ja ableismia itseään on vaikeampi havaita, kuin suoranaista vammaisvihaa. Ableismissa on kyse yhteiskunnallisesta rakenteesta ja rasismiin kaltaisesti ableismi on vastavulnainen arvojärjestelmä. Arvojärjestelmät puolestaan rakentavat hierarkioita ihmisten välille. (Tawast & Leinonen 2024, Luku 2.)

3.6 Aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt

Moninaisuutta ja moninaisuuden johtamista sekä neuromoninaisuutta ja neuroinkluusiota on tutkittu eri näkökulmista väitöskirjojen lisäksi pro gradu -tutkielmissa ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Aivanen (2020) käsittelee YAMK opinnäytetyössään moninaisuuden johtamisen taustalla olevia arvoja sekä arvojohtamista kokonaisuudessaan. Tutkimustulokset osoittavat paitsi sen, että jokainen työyhteisö on moninainen, niin myös sen, että arvot ovat usein päätöksien taustalla. Aivasen (2020) tutkimuksen mukaan yhteisten arvojen saavuttaminen lisää yhteisöllisyyttä, työviihtyvyyttä ja parantavat työoloja merkittävästi. Myös moninaisuuden voimavara tuli esiin tutkimuksessa ja niiden esiin nostaminen tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa. Ajattelun kohteille välittyvät aina asenteemme ihmistä kohtaan. moninaisuuden johtaminen edellyttää aina uskoa kasvuun, kehittymiseen sekä myönteistä asennetta ja ihmiskäsitystä. (Ajanko 2016, 46–47.)

Ruokamon (2019) käsittelevä pro gradu -tutkielma keskittyy käsittelemään Nokian, KONE oy:n Stora Enson sekä Keskon vastuullisuusraportteja tasa-arvo-, yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuus näkökulmasta. Ruokamon tutkielmassa YK:n kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030 rakentaa vahvan pohjan hänen pohdinnoilleen korostaen erityisesti tavoitteista numeroa viisi sukupuolten tasa-arvo sekä numeroa kymmenen eriarvoisuuden vähentäminen (kuva 1). Ruokamo kirjoittaa, että tutkimus osoitti sen, että kilpailukykyyn parantami-

selle sekä maineenhallinnan kannalta on olennaista monimuotoisuuden edistäminen. Tutkimuksessa selvisi myös se, että organisaatioiden monimuotoisuusstrategiat keskittyvät sukupuoleen, vammaisuuteen ja etniseen taustaan. Sosiaaliekonomista taustaa ei huomioida lainkaan.



Kuva 1: YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelma Agenda2030 (Valtioneuvosto 2024, 18).

Opinnäytetyöni tilaaja Rastor-instituutti huomioi vastuullisuussuunnitelmassaan myös YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelman Agenda2030:n (kuva 1). Rastor-instituutin vastuullisuustyöskentelyn painopisteet ovat hyvä työelämä, ympäristövastuullisuus, vastuulliset hankinnat ja kumppanuudet sekä tasa-arvon edistäminen (Rastor-instituutti 2025a). Opinnäytetyössäni tukeudun Rastor-instituutin vastuullisuussuunnitelmaan yhteiskehittämisvaiheessa toimintamallia rakentaessa. Myös opinnäytetyöni liittyy osittain YK:n kestävän kehityksen Agenda2030:n tavoitteista erityisesti numeroihin kahdeksan ja kymmenen (kuva 1). Ihmisarvoinen työ ja talouskasvu voi osaltaan vahvistua tukemalla neuromoninaisuutta työelämässä.

Neuromoninaisuuteen viittaavia ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä on julkaistu lähivuosina muutamia. Arppe (2024) on selvittänyt opinnäytetyössään johtamisessa huomioitavaa neuromoninaisuutta. Tuloksissa nousi esiin vahvuusajattelun merkitys sekä Ruokamon (2019) pro gradu -tutkielmassakin esiin tullut kilpailuetu. Tuloksissa esiin nousi myös johtajien omat esihenkilötaidot ja niiden merkitys neuromoninaisuuden ymmärtämisessä ja huomioimisessa esihenkilötyössä. Keskeistä kuitenkin oli monimuotoisuuden tukeminen ja sopeutuminen puolin ja toisin neuroepätyypillisen maailmaan.

Kiviaho (2024) on omassa opinnäytetyössään tutkinut kyselytutkimuksen avulla neurovähemmistön kokemuksia ja tunteita sekä käytäntöjä ja mahdollisia työympäristön mukautuksia. Tulokset paljastivat ennakkoluuloisuuden sekä aiheen ymmärryksen puutteellisuuden työyhteisöissä. Kiviaho korostaa asenteellisten ja toiminnallisten muutoksien merkitystä neuroinklusion edistämässä, samoin kuin johdon strategista sitoutumista ja organisaatioiden avointa ja erilaisuutta kunnioittavaa ilmapiiriä.

Inklusiivisen työympäristön rakentuminen tilaratkaisujen avulla, erityisesti neurovähemmistön tarpeiden näkökulmasta on Lehtisen (2023) opinnäytetyön pääteema. Tutkimus toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin sisältäen muun muassa teema- ja asiantuntijahaastatteluita sekä kyselyitä. Palvelutarinaa käytettiin tilaelementtien kehittämisessä ja niiden käyttöön liittyvien olennaisten asioiden tunnistamisessa tilan käyttäjän näkökulmasta. Johtopäätöksinä korostettiin monipuolisten keskittymisen ja palautumisen tilojen merkitystä sekä selkeiden toimintatapojen ja ohjeiden tärkeyttä. Esihenkilöiden rooli nähtiin keskeisenä psykologisen turvallisuuden ja avoimen ilmapiirin luomisessa.

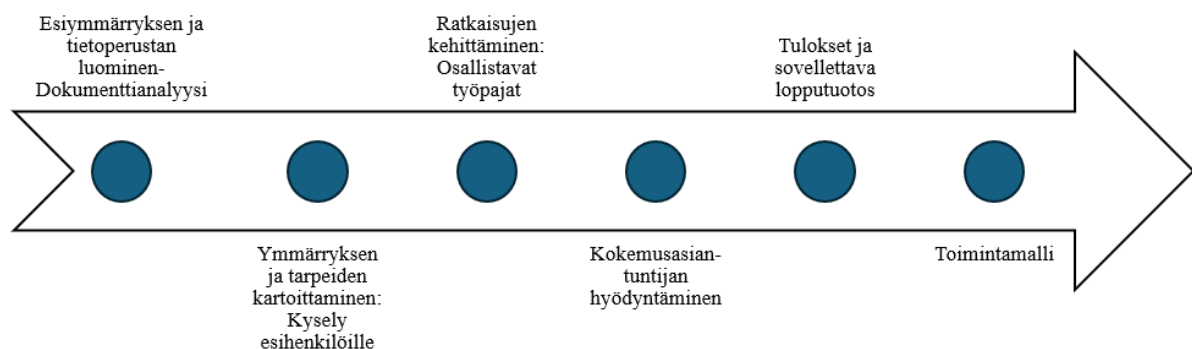
Anuliisa Koskinen (2023) on tutkinut pro gradu –tutkielmassa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista sekä niistä syntyneitä näkemyksiä ja kokemuksia eräässä teknologia-alan yrityksessä. Tulokset osoittavat sen, että inklusiivisuutta pidetään merkittävänä tekijänä ja se koetaan pääosin myönteiseksi asiaksi. Tutkimus tarjoaa positiivisen näkökulman organisaatioille kehittää inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta. Tutkimus myös antaa mahdollisuuden muiden organisaatioiden hyödyntää ainutlaatuisia tutkimustuloksia.

4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Tutkimuksellisen kehittämisen tarkoituksena on uusien käytäntöjen, palveluiden tai tuotteiden toteuttaminen ja kehittäminen, ja siihen linkittyy ongelmien ratkaisua ja uuden tiedon tuottamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19). Opinnäytetyössäni käytän konstruktivistista tutkimusotetta, sillä tavoitteena tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tuottaa toimintamalli esihenkilöille neuromoninaisuuden huomioimiseksi johtamistyössä.

Opinnäytetyöni rakentuu seuraavin askelin ja olen kuvannut prosessin sekä sanallisesti, että visuaalisesti (kuvio 3):

- Esiymmärryksen ja tietoperustan luominen, dokumenttianalyysin koostaminen
- Ymmärryksen ja tarpeiden kartoittaminen: Kysely esihenkilöille, jossa selvitetään muun muassa sitä mitä tietoa ja osaamista he tarvitsevat neuromoninaisuuden huomioimiseksi johtamistyössään
- Ratkaisujen kehittäminen: Osallistavat työpajat, joissa tunnistetaan konkreettisia toimintatapoja ja työjärjestelyjä
- Kokemusasiantuntijan näkökulmat ja omakohtaiset kokemukset käytännön haasteiden ja mahdollisuuksien hahmottamiseksi
- Tulokset ja sovellettava lopputuotos: Kerätyn aineiston pohjalta työstetään toimintamalli, joka antaa mahdollisuuden luoda vahvan perustan neuromoninaisuuden huomioimiseen esihenkilötyössä
- Toimintamalli, joka on tilaajaorganisaation hyödynnettävissä ja sovellettavissa laajemminkin.



Kuvio 3: Opinnäytetyön etenemisen prosessi.

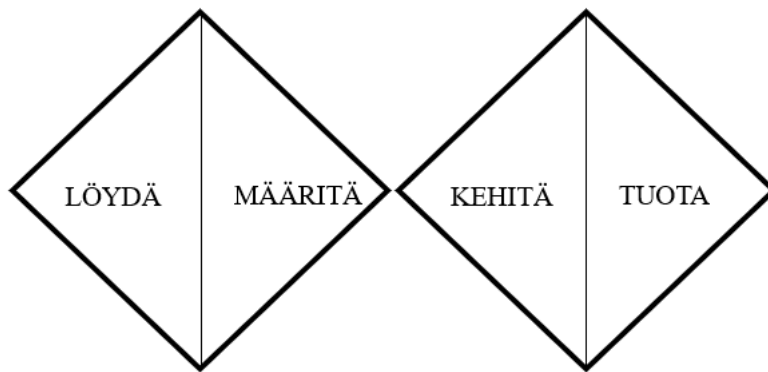
Tutkimuksellinen kehittämistyöni voidaan luokitella osittain myös tapaustutkimukseksi, sillä se kohdistuu tiettyyn kontekstiin ja perustuu yhteiskehittämiseen. Tulokset, joita tapaustutkimuksella saavutetaan, auttavat ymmärtämään tutkittavan kohteen ongelmia (Hakala 2024, 90). Opinnäytetyöni keskiössä on tavoitteena käynnistää sosiaalisiin käytäntöihin vaikuttavaa toimintaa, joka johtaa ongelmien ratkaisuihin ja muutoksiin. Tämä kehittämisprosessini etenee asteittain, ja siinä korostuu käytännöissä mukana olevien ihmisten osallistuminen ja osallistaminen. Tapaustutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Näiden miksi ja miten- kysymyksien avulla kehittämistyön tueksi saadaan uutta tietoa ja ymmärretään myös käyttäytymistä ja erilaisia epätyypillisiä tilanteita. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.) Tapaustutkimuksen määritelmä kuitenkin siitä, että tutkimuksen kohteita on yleensä vain yksi (Ojasalo ym. 2014, 53), niin korostaa sitä, että kehittämistyössäni on vain tapaustutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyössäni esiintyy myös toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä, sillä kehittämistyöhön osallistuvat esihenkilöt ovat mukana kehittämisprosessissa. Toimintatutkimus on osallistavaa toimintaa ja tavoitteena ongelmien ratkaisun kautta muutos (Ojasalo ym. 2014, 58). Opinnäytetyöni tavoitteena on saada aikaan muutos ajattelumalleihin ja toimintaan työyhteisössä. Kehittämisestä puuttuu kuitenkin toimintatutkimuksen syklinen rakenne eli eri vaiheiden uudelleen toistuminen (Ojasalo ym. 2014, 61), ja tähän peilaten toimintatutkimus ei valikoitunut opinnäytetyöni lähestymistavaksi.

Lukka (2021) kirjoittaa, että konstruktiiivisen tutkimusotteen tavoitteena on löytää ratkaisu todelliseen ongelmaan kehittämällä ja käyttöön ottamalla uusi toimintamalli, työkalu tai muu ratkaisu. Tarkoituksena kehittämistyössäni ei ole pelkästään analysoida nykytilannetta, vaan tuottaa esihenkilöille käytännöllisiä ja sovellettavia työkaluja tulevaisuuden työelämän tarpeisiin. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ratkaista perustellusti käytännön ongelma ja tuoda uutta tietoa ja lähestymistapana se muistuttaa sekä palvelumuotoilua että innovaatioiden tuottamista (Ojasalo ym. 2014, 65). Työelämässä tämä voisi tarkoittaa uuden toimintamallin luomista, joka auttaa esihenkilöitä paremmin ymmärtämään neuromoninaisuutta työyhteisössä.

Opinnäytetyössäni hyödynnän palvelumuotoilusta tuttua tuplatimanttimallia kolmen ensimmäisen vaiheen osalta. Tuplatimanttimalli (kuvio 4) perustuu vuonna 2005 Desing Councilin esittelemään kahden, toisiinsa kiinnittyneen timantin palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessimalliin (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43). Tuplatimanttimallin avulla on

helppo visualisoida kehitettävä palvelu ja edetä iteratiivisesti kehittämismenetelmien kanssa eteenpäin. Iteratiivisuus tarkoittaa innovoinnin etenemistä työvaihetta toistaen, kunnes kehittämisessä tavoiteltu ratkaisu on saavutettu. Iteratiivisessa ajattelussa oppiminen on osa prosessia ja tähän perustuen voidaan aina palata takaisin edelliseen vaiheeseen ja tarkastella dialogisesti ongelmaa ja siihen etsittävää ratkaisua. (Koivisto ym. 2019, 38–39.)



Kuvio 4: Tuplatimanttimalli yksinkertaistettuna Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg (2019, 43) pohjalta.

Tuplatimanttimalli sisältää neljä eri vaihetta, joissa divergentti- ja konvergentti- ajattelut vaihtelevat. Konvergentti-ajattelu tarkoittaa yhteen vaihtoehtoiseen ratkaisuun pääsemistä analyyttisen päättelyn ja arvioinnin avulla. Divergentti-ajattelu puolestaan yhdistelee mielikuvitusta ja vapaata innovointia tuottaen erilaisia vaihtoehtoja. Ensin ideoidaan ja luodaan vaihtoehtoja, joita sitten testataan ja päädytään rajaamaan niitä. (Koivisto ym. 2019, 39–40.) Vaiheiden käyttö tutkimuksellisessa kehittämistyössäni hahmotti suuntaviivat kehitystyölle, mutta jätti vielä neljännen eli tuota vaiheen vaillinaiseksi, koska toimintamallin testausta ei ehditty tutkimuksen aikana tehdä. Ensimmäisessä löydä-vaiheessa kasataan tietoa. Tässä on kyseessä divergenssivaihe. Seuraava määritä-vaihe on puolestaan konvergenssivaihe, ja siinä analysoidaan kerätty tieto, jonka tuloksena saadaan ongelma, johon sitten lähdetään etsimään vastausta. Kolmannessa, divergenttiajattelua toteuttavassa kehitä-vaiheessa lähdetään ideoimaan vapaasti. Neljäs tuota-vaihe rajaa edellisen vaiheen ideat ja ajatukset, ja kokoaa niistä sopivimmat vaihtoehdot testattavaksi. (Koivisto ym. 2019, 44–47.)

Seuraavaksi avaan tutkimuksellisessa kehittämistyössäni käyttämäni konstruktiivisista lähestymistapaa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on kuusi eri vaihetta. Jokaisen vaiheen dokumentointi ja perustelut metodien käytölle ovat tärkeitä (Ojasalo ym. 2014, 67). Ensimmäisessä vaiheessa etsitään mielekäs ja ajankohtainen ongelma, josta on hyötyä oikeassa elämässä ja mahdollisesti aihe, jota ei ole vielä kunnolla tutkittu. Seuraavassa vaiheessa hankitaan syvällisesti

teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta. Kolmas vaihe keskittyy ratkaisumallin ideointiin ja kehittämiseen. Ratkaisumallin keksiminen on tärkeää, sillä sen avulla ratkaistaan ensimmäisessä vaiheessa määritelty tutkimusongelma. Neljännessä vaiheessa testaan toteutetun ratkaisun toimivuutta ja viides vaihe keskittyy ratkaisuihin käytettyjen teoriakytkentöjen näyttöön ja osoitetaan ratkaisun uutuusarvo. Oppimisprosessin arviointi on myös osa vaihetta viisi. Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa tarkastellaan ratkaisun soveltamisaluetta. (Lukka 2021.)

Opinnäytetyössäni käytän tutkimusmenetelminä kyselyä, yhteiskehittämistä työpajoissa sekä kokemusasiantuntijaa ja hänen suullisia tiedonantajaansa. Kokemusasiantuntija ei osallistu työpajoihin, vaan toimii itsenäisenä, anonymina kommentoijana, tarjoten konkreettisia näkemyksiä työpajojen ulkopuolella tutkimuksellisen kehittämistyön tueksi. Useiden tutkimusmenetelmien monipuolista käyttöä samanaikaisesti kutsutaan triangulaatioksi. Myös termejä metodien yhdistäminen ja monimetodista lähestymistapaa on käytetty. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tarkoituksena ei ole tuottaa tilastoja eikä lukuja. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu usein hypoteesittomuus, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen tuloksista ei ole lukkoonlyötyjä ennakkokäsityksiä (Eskola & Suoranta 2024, 19). Kehittämistyön tekijänä pitäydyn roolissani olla asettamatta itselleni ennako-odotuksia tutkimustuloksista ja yhteiskehittämisen tuotoksista. Eskola & Suoranta (2024) kuitenkin korostavat, että aikaisemmat kokemukset ovat vaikuttamassa havaintoihin jonkinlaisia esiodotuksina, mutta lopputuloksen tulee aina olla yllättävä ja tuottaa tutkimuksen aikana uutta oppimista. Aineistojen tulee vauhdittaa latistamisen sijaan tutkijaa. (Eskola & Suoranta 2024, 19–20.)

Opinnäytetyön aineistoja ovat:

- Dokumentoitu aineisto, tietoperusta
- Kyselyaineisto (15 vastaajaa)
- Työpajojen aineisto (4 osallistujaa)
- Kokemusasiantuntijan tuottama aineisto (1 henkilö)

Aineisto kerättiin monimenetelmällisesti aloittamalla kehittämistyö dokumenttianalyysin laatimisella. Dokumenttianalyysin tarkoituksena on saada tutkittavalle ilmiölle lisänäkökulmia, taustatietoa sekä analysoida järjestelmällisesti dokumentteja (Ojasalo ym. 2014, 136). Doku-

menttialyysiin sisältyivät muun muassa aiemmin tuotetut opinnäytetyöt, pro gradu -tutkielmat, aiemmat muut tutkimukset, Rastor-instituutin vastuullisuussuunnitelma sekä yhdenvertaisuutta tukeva lainsäädäntö. Dokumenttialyysi auttoi myös ymmärtämään organisaation nykyisiä käytäntöjä, joista puuttui kokonaan neuromoninaisuuden huomioiminen.

Dokumenttialyysin jälkeen tietoa kerättiin kyselyn avulla, jonka vastauksien pohjalta käynnistettiin yhteiskehittäminen työpajoissa. Kysely kehittämistyön alussa antoi suuntaviivat kehittämistyölle ja muodosti opinnäytetyön tutkimusaineiston pohjan. Työpajat puolestaan tuottivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lopullisen tuotoksen. Aineistoa kerättiin myös kokemusasiantuntijan antamien konkreettisten kertomuksien avulla. Tämä monipuolinen tapa kerätä aineistoa mahdollisti neuromoninaisuuden huomioimisen esihenkilötyössä eri näkökulmista sekä syvensi toimintamallin kehittämistä. Aineistoa kasatessa, kaikissa kehittämistyön vaiheissa, peilasin koko ajan keräämäni tietoa toisiinsa, ja näin ollen keräämäni teoria ja aineisto sekä omat havaintoni kehittämistyön aikana olivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Innovoiminnan kannalta teorian ja empiiristen tietojen ja havainnoinnin yhdistely on merkittävää eli aineisto ja teoria vuorottelevat iteratiivisessa prosessissa (Timmermans & Tavory 2012, 167–168).

4.1 Kysely

Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas, ja sitä voidaan käyttää monella eri tapaa tutkiessa erilaisia ilmiöitä ja aiheita. Kyselymuodoista valitsin sähköisen kyselyn, jonka vahvuuksina ovat nopeus, vaivattomuus ja postittamiseen verrattuna edullisuus. (Ojasalo ym. 2014, 121,128.) Tutkimuksellisen kehittämistyöni kohderyhmänä ovat esihenkilöt. Laajemmillaan tämä tutkimuksellinen kehittämistyö voisi ulottua koko organisaatioon, mutta aiheen rajauksen vuoksi sekä tutkimuskysymyksiin peilaten, niin opinnäytetyöni keskittyy tarkastelemaan esihenkilötyötä.

Opinnäytetyö käynnistyi teoriataustan kartoittamisella ja aineiston kasaamisella, joka on konstruktivisen tutkimuksen perusta. Kyselyn avulla halusin saada lisää taustatietoa ja tarvittavaa aineistoa tutkimuksellisen kehittämistyöni tueksi. Lähtötilanteen selvittämiseen kysely sopiikin erinomaisesti (Ojalahti ym. 2014, 40). Kyselyssä selvitettiin sekä esihenkilöiden tietoisuutta neuromoninaisuudesta, että jo käytössä mahdollisesti olevia metodeja moninaisen tiimin johtamiseen.

Laadin kyselyn Surveypal-ohjelmalla, koska kyseinen työkalu on työn tilaajan käytössä oleva verkkopalvelu. Luonnosvaiheen jälkeen lähetin kyselyn erityisen tuen palvelutiimin jäsenille testattavaksi. Kysymyksiin toivottiin tarkennuksia, ja rakentavien palautteiden jälkeen muokasin kyselyn esitettyjen tarkennuksien ja toiveiden mukaisesti. Kysymyksien laatimisessa huomioin erityisesti sen näkökulman, että kyselyyn vastaajilla ei välttämättä ole tietoa neuromoninaisuudesta. Aloitin kyselyn lyhyellä johdannolla, jossa tiivistin neuromoninaisuuden käsitteen. Kysymyksien tulee olla helposti vastattavia ja mahdollisimman yksinkertaisia (Ojasalo ym. 2014, 41). Käsitteiden avaaminen auttaa vastaajaa hahmottamaan paremmin käsiteltävän aiheen, ja tarjoaa samalla oivallisen mahdollisuuden reflektoida omia käsityksiään ennen kyselyyn vastaamista.

Kyselyssä oli 11 kysymystä. Kysely oli puolistrukturoitu ja se koostui sekä monivalinta- että avoimista kysymyksistä. Kaikki kysymykset oli muotoiltu huolellisesti niin, että ne vastasivat opinnäytetyön tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Olin laittanut kaikki kysymykset tarkoituksella vastaajille pakollisiksi, jotta heiltä saatiin mahdollisimman kattavasti kerättyä taustatietoa tutkimuksellisen kehittämistyön aineistoksi. Kysely julkaistiin 30.9.2024 ja se sulkeutui 7.10.2024. Lähetin kyselyn 20 esihenkilölle, joista kyselyyn vastasi 15.

Kyselyn tulokset analysoin itse, sillä vastaajamäärän pienuuden takia analysointiin ei tarvinnut erillisiä työkaluja. Jäsentelyssä ja aineistoanalyysin tavan valinnassa hyödynsin tekoälyä. Aineiston analyysitavaksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jonka tavoitteena on järjestää aineisto, pelkistää ja tiivistää, mutta olla kadottamatta kuitenkaan olennaista informaatiota (Puusa & Juuti 2011, 117).

4.2 Yhteiskehittäminen työpajoissa

Kyselytuloksien analysoinnin jälkeen kehittäminen jatkui iteratiivisen prosessin mukaisesti seuraavaan vaiheeseen eli yhteiskehittämiseen. Kyselyyn palattiin useaan kertaan myös yhteiskehittämisen aikana, kuten iteratiivisessa prosessissa toimitaan. Osallistava kehittäminen, ihmisten mukaan ottaminen tutkimukseen antaa monia hyödyllisiä etuja. Työyhteisössä itse tuotettu ratkaisu etsittävään ongelmaan voi olla helpompi hyväksyä, kuin ulkoistettu toiminto. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.)

Päätin sattumanvaraisesti lähettää neljälle esihenkilölle kutsun lähteä mukaan yhteiskehittämiseen. Halusin pitää ryhmän pienenä mahdollistaen intensiivisen, avoimen ja luottamuksellisen

kehittämissympäristön. Minulla ei ollut tietoa siitä, olivatko nämä neljä henkilöä vastanneet alkukyselyyn tai ei, mutta kokonaisuuden kannalta se tieto ei ollutkaan ratkaiseva. Ryhmää kasatessa mietin, että mukana olisi hyvä olla molempia sukupuolen edustajia. Lisäksi halusin, että esihenkilöt ovat eri-ikäisiä ja omaavat erimittaisen kokemustaustan esihenkilötyöstä. Näihin näkökulmiin perustuen saataisiin mahdollisimman erilaisia näkökulmia. Kaikki neljä, joille pyynnön laitoin, niin suostuivat mukaan kehittämiseen. Jokaiselle osallistujalle lähetin Syrvey-palin kautta anonyymien taustakyselyn muodostaakseni ryhmän kokonaisuudesta selkeän kuvan. Alla esitettyinä ryhmän kokoonpano.

Kehittämissyöryhmän kokoonpano ja taustaprofiilit:

- Sukupuoli: Nainen (N=2), Mies (N=2)
- Ikäjakaua: 30–39-vuotias (N=1), 40–49-vuotias (N=2), 60–69-vuotias (N=1)
- Kokemus esihenkilötyöstä vuosina:
 - 0–3 (N=1)
 - 4–7 (N=1)
 - 8–15 (N=1)
 - 16–25 (N=1)
- Alaisten lukumäärä vaihteli ryhmän esihenkilöiden kesken yhdestä viiteentoista.

Kehittämistyöpajat jaoin neljään tapaamiskertaan, ja tapaamiskerrat olivat aina kestoltaan 90 minuuttia. Kaikki toiminta tapahtui etänä virtuaalisesti Microsoftin Teams -sovelluksen välityksellä. Tämä toimintatapa osoittautui parhaaksi mahdollisesti tavaksi toteuttaa kehittäminen, ja oli tuttu ja turvallinen työmuoto kaikille osallistujille. Suulliset keskustelut, ideoiden tuottaminen ja tiedon jakaminen virtuaalisin välinein on helppo ratkaisu silloin, kun työpajaan osallistuvat työskentelevät valtakunnallisesti eri paikkakunnilla ja aika kehittämistyölle on rajallinen.

Työpajojen tapaamiskerrat:

- 5.11.2024 yhteiskehittämisen aloitus, tuplatimanttimallin esittely, yhteisistä käytännöistä sopiminen
- 25.11.2024 ideointia ja yhteiskehittämistä
- 17.12.2024 ideointia ja yhteiskehittämistä

- 17.1.2025 tuplatimanttimalin vaiheiden kertaaminen, toimintamallin rakentamisen aloittaminen ja yhteenveto

Kehittämisen tueksi loin itselleni käyttöön kysymyspatteriston (liite 1), ja nämä kysymykset kulkivat mukana yhteiskehittämisen työpajoissa. Kysymyspatteristo toimi minulle fasilitaattorina erinomaisena tukena, ja sen avulla johdattelin sujuvaa kehittämistä. Ennen ensimmäistä työpajaa olin ohjeistanut osallistuvia esihenkilöitä etsimään itsenäisesti eri tiedonhakumenetelmiä käyttäen tietoa neuromoninaisuudesta. Pyysin jokaista kirjaamaan itselleen ajatuksia esihenkilötyön näkökulmasta peilaten löytämiinsä aineistoihin.

5.11.2024 ensimmäinen työpaja perustui tuplatimanttimalin (kuvio 4) esittelyyn ja sen käyttötarkoitukseen työpajoissa. Toin fasilitaattorina esiin sen, että työn tilaajan toivomuksesta kehittämisessä huomioidaan koko ajan Rastor-instituutin olemassa oleva strategia. Rastor-instituutin arvot ketterästi, rohkeasti, yhdessä ja asiakkaan hyväksi (Rastor-instituutti 2025) tukivat kehittämistoimintaa. Esittelin kyselyn tulokset ja kerroin, että kyselyn avulla saatiin arvokasta tietoa käyttäjien tarpeista ja odotuksista sekä tietoisuudesta suhteessa tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuotettavaan toimintamalliin. Sovittiin yhteisistä käytännöistä sekä luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentamisesta. Sovittiin myös, että kehittämisessä ei tuoda esiin yksittäisiä tapauksia nimillä, vaan pyritään asian arkaluonteisuuden vuoksi toimimaan anonymiperiaatteella. Ohjeistin jokaista kirjaamaan aktiivisesti ajatuksiaan Teams-työtilassa olevaan dokumenttiin aina työpajojen välisinä aikoina. Kannustin myös keskustelemaan toimintaan keskustelualustalla ajatuksien herättämiseksi. Sovittiin yhteisesti, ettei mennä heti ratkaisuihin, vaan ideoidaan ja keskustellaan ensin yhdessä.

25.11.2024 sekä 17.12.2024 työpajojen työskentelyssä hyödynnettiin sekä viisi kertaa miksi -menetelmää, että aivoriieheä. Osallistujien aktivointi on fasilitoinnin ydinasia ja fasilitaattorilla on mahdollisuus auttaa osallistujia näkemään mahdollisuuksia ongelmien sijaan (Kantojärvi 2017, 21). Ryhmätyöskentelyllä tuotetaan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja sekä mahdollistetaan kuulluksi tuleminen kautta luottamus (Ojasalo ym. 2014, 158). Työpajojen työskentelymenetelmien valinnassa pohdin parhaita vaihtoehtoja, koska työskentely tapahtui etäyhteyksin. Sitran työpajaverkossa-ohjeet (2020) korostivat vuorovaikutteisen toiminnan mahdollisuutta sekä korosti etukäteisviestintään ja sitä kautta osallistujien orientointiin. Panostin ennen jokaista työpajaa etukäteisviestintään ja ohjeistin ennakkopohdinnoilla sekä -tehtävillä osallistujia, jotta orientoituminen aina seuraavaan työpajaan olisi sujuvampaa.

Viisi kertaa miksi -menetelmässä selvitetään toistuvalla kyselytekniikalla selvitetävän ongelman syy-seuraussuhdetta. Myös tämän menetelmän aikana hyödynsin kysymyspatteristoa (liite 1). Ideana viisi kertaa miksi -menetelmässä on aina jatkaa edellisen miksi -kysymyksen vastauksen pohjalta seuraavaan kysymykseen. Numero viisi viittaa siihen, että ongelman juurisyyn löytämiselle on todettu tarvittavan vähintään viisi toisto- eli kyselykertaa. (Doskočil & Lacko, 2019.) Viisi kertaa miksi -kysymyksien avulla pureudutaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ja pohjustetaan tuotettavan mallin rakentamista.

Aivoriihi, luovan ongelmaratkaisun menetelmä, jota kutsutaan myös ideointityöpajaksi (Ojasalo ym. 2014, 160) valikoitui ryhmätyöskentelyn päämenetelmäksi käytettävyyden kannalta. Aivoriihi sisältää muutaman eri vaiheen: Ennakkovaihe, jossa asetetaan tavoitteet ja rajata aihe. Tämän jälkeen tulee ennakkoluuloista vapauttava lämmittelyvaihe, josta siirrytään luontevasti ideointivaiheeseen. Kaikissa vaiheissa fasilitaattorin rooli korostuu ryhmän vetäjänä. Viimeisenä tulee valintavaihe, jossa valitaan toteuttamiskelpoisin idea tai ideat. (Ojasalo ym. 2014, 160–161.) Aivoriihen tuloksena rakentui lopullinen toimintamalli esihenkilöille.

4.3 Kokemusasiantuntijan hyödyntäminen

Omaehtoisen kokemuksen tuoma ymmärrys ja tieto, jota hyödynnetään muiden auttamisessa ja tukemisessa kutsutaan kokemusosaamiseksi. Kokemusosaamista voi hyödyntää muun muassa vertaistoiminnassa, palveluiden yhteiskehittämisessä ja kokemustoimija- ja asiantuntija-toiminnassa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024.) Opinnäytetyön tuotoksen eli toimintamallin rakentaminen esihenkilöille edellyttää neuromoninaisuuden ymmärrystä käyttäjätasolla uskottavuuden ja luotettavuuden näkökulmasta. Kokemusasiantuntija, jolla on aiheesta omaehtoista kokemusta voi antaa parasta tietoa siitä, mikä häntä on auttanut. Kokemusasiantuntijuuden toiminnalla lisätään osallisuutta ja voidaan myös vähentää ennakkoluuloja heikommassa asemassa olevia ihmisiä kohtaan. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024.)

Sosiaalialalla, erityisesti päihde- ja mielenterveystyössä kokemusasiantuntijuutta on osattu hyödyntää jo jonkin aikaa, vaikkakin käsitteenä se on suhteellinen uusi, kuten Komppi ja Kupiainen (2017) opinnäytetyössään tätä kuvaavat. Komppi ja Kupiainen (2017, 36) halusivat opinnäytetyössään selvittää, kokemusasiantuntijuutta hyödyntämällä päihde- ja mielenterveystyön toimivuutta käytännössä ja tuoda esiin mahdolliset muut kehitystarpeet. Heidän opinnäytetyönsä johtopäätöksissä esiin nousi kolme eri tasoa: Yhteiskunnan taso, järjestelmätaso sekä yksilötaso.

Opinnäytetyössäni kokemusasiantuntijan käytöllä haetaan yksilötason ja organisaatiotason lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tämän lähtökohdan kerroin kokemusasiantuntijalle heti kehittämisen alkumetreillä. Kokemusasiantuntijoiden ainutlaatuinen käytännön kokemus ja tieto ovat ensisijaisen tärkeitä, kun kehitetään uusia palveluita. Kokemustieto ja kokemukset usein sotketaan termeinä, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Kokemusasiantuntijuus ei synny pelkästään henkilökohtaisista kokemuksista, vaan se vaatii koetun ymmärtämistä laajemmin ja sen käsitteellistämistä. Vuorovaikutuksessa henkilökohtainen kokemus yhdistyy yhteisölliseen tietoon, joka on vahvempaa kuin yksittäiset kokemukset. Koulutuksen ja käytännön työn kautta kokemuksellinen tieto jäsentyy ja kehittyy asiantuntijuudeksi. (Kasila & Kettunen 2021, 12.)

Kehittämistyöni alkuvaiheessa tiedustelin työni tilaajalta, eli omalta työpaikaltani vapaaehtoista neuromoninaista mukaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi en onnistunut saamaan mukaan vapaaehtoista osallistujaa. Päätin ottaa yhteyttä vanhaan omaan opiskelijaani, jolla on omakohtaista kokemusta neuromoninaisuudesta. Yhteistyö kaksi vuotta sitten valmistuneen opiskelijani kanssa käynnistyi välittömästi, ja yhdessä pohdimme parasta tapaa hyödyntää hänen asiantuntemustaan. Päädyimme käyttämään tutkimuksellisessa kehittämistyössä hänestä termiä kokemusasiantuntija, sillä hän halusi pysyä nimettömänä ja kasvottomana. Kokemusasiantuntijan osallistuminen toteutettiin erillisinä kahdenkeskisinä etä-tapaamisina työpajojen välillä sekä niiden päättymisen jälkeen. Hänellä oli käytössään työpaikoissa tuotettu aineisto sekä jaettu informaatio. Kokemusasiantuntija antoi luvan julkaista oman profiilikuvauksensa, sillä se antaa vahvemman pohjan esiin tuotuihin havaintoihin ja lisää samalla tutkimuksen luotettavuutta.

Kokemusasiantuntijan profiili:

- Sukupuoli: nainen
- Ikä: noin 30 vuotta
- Status: Työelämässä, naimisissa
- Koulutustausta: Diplomi-insinööri (automaatio, robotiikka) ja Liiketoiminnan erikoisammattitutkinto (markkinointiviestintä)
- Koulutustausta avattuna tarkemmin ja tuotu esiin tunnemaailmaa:
 - Peruskoulu (9 vuotta): Pärjäsi hyvin. Traumaattinen kokemus.
 - Lukio (2 vuotta): Suoritustaso laski. Traumaattinen kokemus.
 - Yliopisto (2 + 5 vuotta): liian teoreettista ja itseohjautuvaa, vaikea ja tuskallinen kokemus.

- Erikoisammattitutkinto (noin vuosi): Aito kiinnostus, miellyttävä kokemus, ensimmäistä kertaa tukea opiskeluun. Koulutusta sivuaa alanvaihto, joka tuntui pakolliselta, koska työ koodauksen parissa oli liian monotonista ja tylsää ADHD-aivoille.
- Neuromoninaisuuden piirteet ja diagnoosi: Virallinen diagnoosi ADHD saatu 26-vuotiaana. Lukihäiriö ja autismi myös todennäköiset, mutta lääkäreiden mukaan ei ole hyödyllistä ja tarpeellista niitä tutkia aikuiselämässä ADHD-diagnoosin jälkeen.
- Mahdollisesti relevanttia tai ainakin mielenkiintoista: Toimivan lääkityksen ja diagnoosin hyväksymisen myötä selviytymismenetelmät ja yleisesti töistä selviytyminen ja jakaminen muuttuivat täysin.

(Kokemusasiantuntija 29.1.2025)

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

5.1 Kyselyn tulokset

Opinnäytetyö käynnistyi teorianosuuden kasaamiseen jälkeen kyselyllä organisaation esihenkilöille. Kyselyn tulokset antoivat arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöt näkevät ja kokevat neuromoninaisuuden huomioimisen työyhteisössä sekä siitä, mikä on heidän ymmärryksensä asiasta kokonaisuudessaan. Kyselyn tavoitteena oli saada parempi käsitys tietoisuuden ja osaamisen vaihteluista sekä tunnistaa mahdolliset kehitysalueet. Kyselyn tulokset antoivat vahvan pohjan yhteiskehittämiselle, joka käynnistyi kyselyvastauksien analysoinnin jälkeen. Tässä aluvussa esitellään keskeiset löydökset ja luvut kyselystä sekä tuodaan esiin vastauksien merkitys kehittämistyön kannalta.

Kyselyn kohdejoukko koostui 20 esihenkilöstä, joista 15 vastasi kyselyyn. Tutkimuksessani esitin yksitoista kysymystä, joiden vastaukset analysoin Surveypalin tuottamien pylväsdia grammien avulla. Taulukoiden käyttö vastauksien esittelyssä ei ole tarpeen, perustuen pieneen vastaajamäärään. Samasta syystä käytän tuloksissa henkilölukumääriä prosenttiosuuksien sijaan. Avoimet vastaukset esitän joko sellaisenaan tekstimuodossa tai taulukoituna teemoittain.

Jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi, en kysynyt taustatietoja, kuten sukupuolta tai ikää, sillä näillä tiedoilla ei ollut merkitystä tutkimustulosten kannalta. Myöskään sillä, kuuluuko henkilö ylimpään johtoon, keskijohtoon tai alempiin johtotehtäviin, niin jätin pois kyselystä. Ainoa merkittävä tekijä oli se, että vastaaja toimii esihenkilötehtävissä. Tämä lähestymistapa varmisti sen, että tutkimuksen tulokset ovat objektiivisia ja keskittyvät olennaisiin tekijöihin ilman, että henkilökohtaiset taustatiedot vaikuttavat analyysiin. Samalla pidin huolen luottamuksellisuudesta. Seuraavaksi käyn läpi kysymykset ja niistä saadut vastaukset.

Kysymykseen ”Miten tunnet käsitteen neuromoninaisuus?” vastaajista kaksi henkilöä ei tuntenut lainkaan käsitettä neuromoninaisuus. Viidelle vastaajalle käsite oli jonkin verran aiheena tuttu, kuusi vastasi tuntevansa käsitteen sisältöä vähän, ja kahdelle vastaajista käsite oli hyvin tuttu. Tämä vastaustulos kuvastaa, että neuromoninaisuus on vielä melko heikosti tunnettu käsite, ja tarve tietoisuuden lisäämiselle tämän kysymyksen perusteella on oleellista. Sanna Arppen (2024, 25) tekemän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa yksi merkittävä tekijä oli tietoisuuden lisääminen neuromoninaisuudesta johtamisen keinona.

Seuraavaksi kysyttiin koulutuksesta neuromoninaisuuden tunnistamiseen ja kohtaamiseen työympäristössä. Vastaajista kukaan ei ollut saanut koulutusta. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin lisäkoulutuksen tärkeyttä, joka keskittyy neuromoninaisuuteen ja sen huomioimiseen esihenkilötyössä. Erittäin tärkeänä koulutusta piti vastaajista viisi henkilöä, kun taas vastaajista vain yksi koki, ettei neuromoninaisuuteen liittyvä koulutus ole tärkeää. Muista yhdeksästä vastaajasta melko tärkeänä koulutusta piti kolme henkilöä ja kuusi hieman tärkeänä. Koulutustilaisuuudet, jossa lisätään ymmärrystä muiden ihmisten erilaisuudesta ja erilaisista työtavoista voi olla myös yksi keino edistää neuromoninaisuuden hyväksymistä ja ymmärrystä (Austin & Pisano, 2017).

Kysymyksessä neljä pyydettiin esihenkilön arviomaan omaa kykyään johtaa monimuotoista tiimiä, jossa on erilaisia neurotyyppejä. Esihenkilöistä kuusi arvioi kykynsä johtaa monimuotoista tiimiä hyväksi, kahdeksan arvioi taitonsa kohtalaiseksi ja yksi vastaajista arvioi olevansa heikolla tasolla. Kukaan vastaajista ei arvioinut itseään erinomaiseksi tällä osa-alueella. Kokonaisvaltainen johtamisen tarkastelu edellyttää aina johtajan itsetuntemuksen tutkimista ja realistista tarkastelua (Ajanko, 2016, 149). Vastaustulos viittaa siihen, että esihenkilöt ovat tietoisia omista taidoistaan.

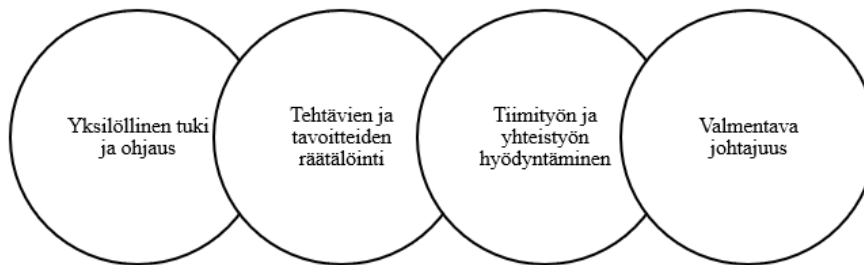
Kysymyksessä viisi kysyttiin esihenkilöiltä millaisia haasteita he kohtaavat tiimissään, jossa on henkilöitä, joilla on oppimisvaikeuksia tai muita neuromoninaisuuden piirteitä. Tässä kysymyksessä oli laitettu valmiita vaihtoehtoja kolme ja neljäntenä vaihtoehtona oli kenttä jotain muuta, johon sai vastata avoimesti. Vastaaja sai valita useita vaihtoehtoja. Viestintä nousi ehdottomasti ykköseksi, sen valitsi yhdeksän vastaajaa. Työn organisoinnin valitsi seitsemän ja aikataulujen hallinnan viisi vastaajaa. Avoimeen vastauskenttään kirjattiin seuraavia asioita: Oman työn johtamisen haasteet, töiden priorisointiin liittyvät haasteet, työn tekemiseen liittyvien mahdollisuuksien rajallisuus, vuorovaikutustilanteet verkossa sekä uusien toimintatapojen omaksuminen. Yksi vastaus oli, ettei ole kokemusta, ja kahdessa vastauksessa luki, ettei omassa tiimissä ole neuromoninaisuutta tai siitä ei ole havaintoja. Tämä tulos heijastanee esihenkilöiden neuromoninaisuuteen liittyvän tietoisuuden jakautumista eri tasoille. Osalla esihenkilöistä oli antaa vastauksia, mikä vahvisti käsitystä siitä, että neuromoninaisuus on asiana jotenkin tuttu. Havaintojen ja kokemuksen puute voi myös viitata siihen, että esihenkilön oma tiimi on pieni, ja tähän perustuen ei ole kokemusta neuromoninaisuudesta tai neuromoninaisuutta ei ole ymmärretty terminä, vaikka mahdollisia haasteita olisikin esiintynyt.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin, että minkälaista tukea esihenkilö kokee tarvitsevansa, jotta voisi paremmin tukea omaa tiimiään neuromoninaisuus huomioon ottaen. Esimerkiksi olin kirjannut kysymyksen perään sanoja, kuten koulutus, valmennus, kirjalliset ohjeistukset tai muu vastaava. Suurin osa vastaajista toivoi joko koulutusta tai valmennusta aiheen tiimoilta. Muutamassa vastauksessa toivottiin tietoisuutta tai webinaaria. Useassa vastauksessa toivottiin myös kirjallista materiaalia ja ohjeita sekä konkreettisia esimerkkejä toimenpiteistä, joilla mahdollistetaan työntekijälle hänen potentiaalinsa hyödyntäminen. Myös asiakastarinoiden kautta tuotua tietoa nostettiin esiin yhdessä vastauksessa. Nämä vastaukset viittaavat siihen, että tietoisuuden lisääminen aiheesta olisi tarpeen, joko koulutuksen ja/tai kirjallisen ohjeistuksen muodossa.

Seitsemäs kysymys oli ”Kuinka usein otat huomioon tiimisi jäsenten erilaiset oppimis- ja työskentelytyylit, kun jaat tehtäviä tai asetat tavoitteita esim. tulevaisuuskeskusteluissa?” Vastauksen perusteella kuusi esihenkilöä ottaa säännöllisesti huomioon erilaisia oppimis- ja työskentelytyylejä asettaessaan tehtäviä ja tavoitteita omassa tiimissään. Neljä esihenkilöä huomioi edellä mainitut tekijät satunnaisesti, ja viisi esihenkilöä vain harvoin. Tämän kysymyksen vastauksien perusteella voisi sanoa, että suurin osa huomioi jollain tasolla tiimin jäsenten yksilöllisiä tarpeita. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen edistää työn tekemisen edellytyksiä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, tasa-arvon tunnetta ja inklusiivisen työyhteisön rakentumista.

Kysymyksessä kahdeksan haluttiin tietää, miten esihenkilö varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet voivat hyödyntää täyden potentiaalinsa, riippumatta heidän oppimiskyvystään tai muista ominaisuuksistaan. Vastauksissa eniten korostui kyseleminen, auttaminen ja tukeminen. Tämän lisäksi vastauksissa nousi esiin yhteiset keskustelut ja niiden kautta ratkaisuiden hakeminen yhdessä. Yksi vastaaja tarkasteli kysymystä johtamisen näkökulmasta, ja sanoi asettavansa työntekijälle tavoitteet henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen kautta, peilaten talotason asettamiin tavoitteisiin. Kahdelle vastaajasta kysymys osoittautui haasteelliseksi ja vastaukseen oli kirjoitettu, että neuromoninaisuus ei ole tuttu asia, ja vastaajat kokivat hankalaksi hahmottaa konkreettisia toimia. Yksi vastaaja kirjoitti näin: ”Jokainen yksilö on erilainen, ja en välttämättä ole ajatellut tätä neurotyyppien kautta vaan pikemminkin persoonien kautta.” Kokonaisuudessaan tämän kysymyksen vastauksien perusteella voisi tulkita, että tiimin jäsenten potentiaali huomioidaan, mutta tarve tietoisuuden lisäämiselle neuromoninaisuuteen liittyen on ole-massa.

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin, miten esihenkilöt ovat mukauttaneet työympäristöä tai työskentelytapoja vastaamaan tiimensä yksilöllisiä tarpeita neuromoninaisuus huomioiden. Käytin vastauksien analysoinnissa aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja teemoittelua, jotta vastaukset saatiin ryhmiteltyä. Teemoittelussa yhtenäisten ideoiden ryhmittely on luokittelun kaltaista, mutta perustuu siihen, että kuvataan tiettyä teemaa ja niiden näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 107). Kyselyssä nousi neljä eri pääteemaa (kuvio 5). Yksilöllisen tuen ja ohjauksen oli kirjannut kuusi vastaajaa. Saman teeman alle oli kirjoitettu kuunteleminen, tulevaisuuskeskusteluissa asian esiin ottamisen, tiedon ja ymmärryksen lisääminen puolin ja toisin. Kuusi vastaajaa oli kirjannut tehtävien ja tavoitteiden räätälöinnin sekä työskentelytapojen määrittelyn organisaation antamien mahdollisuuksien puitteissa. Neljä vastaajaa hyödyntäisi yhteistyötä sekä kannustaisi tiimityössä kaikkia tutustumaan toinen toisiinsa ja oppimaan toisistaan. Yhteisten ratkaisujen etsiminen ja valmentavan johtajuuden hyödyntäminen johtamistyössä tuli esiin myös kahdessa vastauksessa. Yksilöllisempään suuntaan ohjaava valmentava vuorovaikutus onkin moninaisuuden johtamisen yksi osa-alue (Ajanko 2016, 108).



Kuvio 5: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostuneet neljä pääteemaa työympäristön ja työtapojen muokkauksesta.

Kysymyksessä kymmenen käsiteltiin neuroinkluusiota ja kysyttiin mitä konkreettisia toimenpiteitä organisaatiossa tulisi ottaa käyttöön neuroinkluusion vahvistamista ja tukemista ajatellen. Kaksi vastaajaa ei osannut ottaa kantaa kysymykseen, koska kokivat, että heillä ei ollut oma-kohtaista kokemusta asiaan liittyen ja tietoa aiheesta liian vähän. Saadut vastaukset teemoiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti (taulukko 1).

Taulukko 1: Teemoittelu kysymyksen kymmenen vastauksien perusteella.

| Teema | Konkreettiset toimenpiteet |
|--|--|
| Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen | Koulutus ja valmennukset, aktiivinen keskustelu, yleisen tietoisuuden lisääminen |

| Teema | Konkreettiset toimenpiteet |
|---------------------------------------|--|
| Johtaminen ja esihenkilötyö | Valmentava johtaminen, tulevaisuuskeskustelut, one-to-one-keskustelut, ymmärryksen vahvistaminen |
| Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen | Henkilökohtaisten työtapojen salliminen, työnkuvien personointi, mukautettavat työtilat |
| Käytännön toimet ja resurssit | Perehdytyksen kohdentaminen oikein, mentorointiryhmät, selkeät ohjeet ja riittävät resurssit |
| Osallisuus ja vastuullisuus | Osallisuuden edistäminen, sosiaalisen vastuullisuuden vahvistaminen |
| Teknologian hyödyntäminen | Tekoälyn käyttö viestinnän tukena (esim. ymmärtäminen ja tekstin tuottaminen) |
| Kulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen | Avoin keskustelukulttuuri, kokemusasiiantuntijoiden hyödyntäminen kulttuurinmuutoksen tukena |
| Tasa-arvo | Tasa-arvoisuuden varmistaminen |

Kysymyksen kymmenen vastaukset (taulukko 1), osoittavat sen, että yhteistä ymmärrystä, tiedon lisäämistä sekä esihenkilötyön vahvistamista tarvitaan, jotta neuromoninaisuus huomioidaan oikein ja tasa-arvoisuuden periaatteiden mukaisesti työyhteisössä ja esihenkilötyössä. Ihmisten johtaminen edellyttää heidän ymmärtämistensä, mielen avaamista ja arvostelun välttämistä (Hougaard 2018, 103–104). Moninaisuuden ymmärtäminen ja avarakatseisuus toimii vahvana pohjana. Sen päälle lähdetään kehittämään johtamistaitoja, kuten vastauksissakin puhuttiin muun muassa valmentavasta johtajuudesta. Kun kehitetään johdettavien alaisten kykyä johtaa itseään viisaasti ja vastuullisesti, siirtyen keskitetystä vallasta pois ja kannustaen itsenäiseen päätöksentekoon, niin puhutaan valmentavasta johtajuudesta. Kyseessä on arvostava ja mahdollistava vuorovaikutussuhde. (Soback 2021, 10.) Valmentava johtajuus sopii erinomaisesti osallisuuden edistämiseen ja sosiaalisen vastuullisuuden vahvistamiseen, jotka nousivat myös esiin kysymyksen vastauksissa. Tämä valmentavan johtajuuden esiin tuleminen vastauksissa antoi tutkimukselliselle kehittämistyölle suuntaviivat toimintamallin luomiseen.

Esihenkilöt näkivät myös, että tulevaisuuskeskustelut, oikeanlaisen perehdytys, riittävät resurssit sekä selkeät ohjeet edistävät neuromoninaisuuden tukemista (taulukko 1). Tekoäly oli nos-

tettu esiin yhdessä vastauksessa. Siinä korostettiin tekoälyn käytön tukemista osana työn tekemistä. Yhdessä vastauksessa oli nostettu esiin kokemusasiantuntijan hyödyntäminen. Sen teemoinnin kulttuurin ja ilmapiirin tukemisen alle. Työn tilaajalla, Rastor-instituutilla on käytössään mentorointiohjelma osana oppimisen ja osaamisen tukemista ja vahvistamista. Ohjelman avulla halutaan myös rohkaista henkilöstöä jakamaan omaa osaamistaan ja löytämään uutta tietoa kollegoiden avustuksella. Ohjelmaan voisi ottaa mukaan neuromoninaista näkökulmaa, ja tähän perustuen sijoitin mentoroinnin käytännön toimet ja resurssit -teeman alle.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin halukkuutta osallistua kehittämistyöpajoihin, jotka tähtäävät esihenkilöille työstettävän toimintamallin rakentamiseen. Vastaajista viisi ilmaisi kiinnostuksensa kehittämiseen, ja seitsemän vastaajaa olisi mahdollisesti kiinnostunut osallistumaan, jos saisivat aiheesta lisää tietoa. Kolme vastaajaa ei tässä kohden olleet kiinnostuneita yhteiskehittämisestä. Kysely toteutettiin organisaation vuoden kiireisimpään aikaan, mikä saattoi heijastua vastaajien osallistumishalukkuuteen. Yhteenvedon kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että toimintamallille on tarvetta, vaikka vahvaa osaamista esihenkilöiden keskuudessa onkin jo olemassa.

5.2 Yhteiskehittämisen kautta syntyneet tulokset

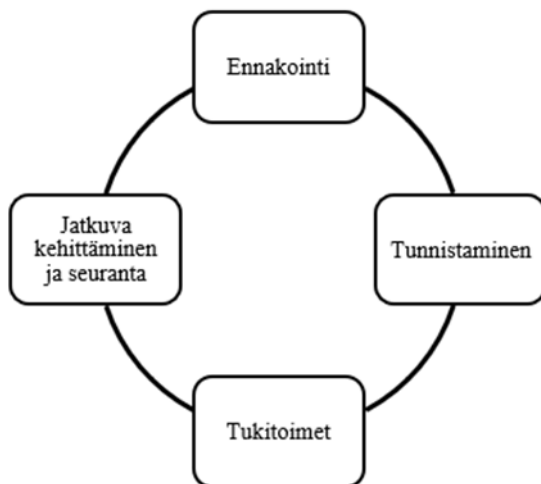
Yhteiskehittäminen osoittautui oivalliseksi keinoksi toteuttaa tämä kehittämistyö. Olemme rakentaneet tämän maailman neurotyypillisen ihmisen mukaan, joita suomessa on 80 % väestöstä. Normit, ohjeet, vaatimukset ja sosiaalinen vuorovaikutus rakentuvat valtaväestön mukaan. Työyhteisössä erilaiset oppaat ja ohjeet on usein työstetty niin, ettei niissä ole huomioitu neuromoninaisia ja työtehtävien vaatimustasojen määrittelyssä korostuu usein ainoastaan valtaväestön laatima asteikko. (Codeo 2023b, 19:55-22:04.) Yhteiskehittäminen mahdollistaa vapaan ajattelun ja toisenlaisten katsontakantojen esiin tuomisen, jota täydentävät teoriatieto sekä kokemusasiantuntijuuden konkreettiset kokemukset ja näkemykset. Toimintamallin luomiselle tarvitaan moninaisia näkökulmia.

Ensimmäisessä työpajassa 5.11.2024 lähdettiin tuplatimanttimallin esittelyn jälkeen Viisi kertaa miksi -menetelmän kautta hakemaan vastauksia tutkimuskysymykseeni, miten esihenkilöt voivat tukea ja huomioida neuromoninaisuutta omassa arjen johtamistyössään? Kysymykset työpajassa muotoituivat seuraavanlaisesti. Kysymyksiä vastaukset johdattelivat aina seuraavaan kysymykseen. Viimeisen kysymyksen vastauksen olen kirjannut erikseen.

- Miksi erilaisuus ei tule huomioiduksi esihenkilötyössä?
- Miksi esihenkilöt eivät tunnista tarpeita?
- Miksi perehdytys ei sisällä neuromoninaisuuden käsittelyä?
- Miksi esihenkilöiden koulutus ei painota moninaisuuden johtamista?
- Miksi työyhteisössä ei ole avointa keskustelukulttuuria erilaisuudesta?

Vastaus: Koska moninaisuutta työyhteisössä ei ole riittävän selkeästi ja painokkaasti korostettu organisaation strategiassa, arvoissa ja käytännön tasolla.

Yhteiskehittämisen ensimmäisen työpajan tuloksena luotiin neljä pääkohtaa esihenkilötyön näkökulmasta, kun lähdetään pohtimaan yksilöllisiä polkuja ja huomioimaan neuromoninaisuutta (kuvio 6). Pohdimme yhdessä ennakoinnin ja tunnistamisen sijoittelua kaavion, ja siitä kumpi tulee ensin. Päädyimme proaktiiviseen näkökulmaan, jossa työyhteisön toimintatavat ja rakenteet luodaan alusta alkaen erilaisia tarpeita huomioivaksi. Ennakointiin kuuluu saavutettavuus kaikissa viestintäkanavissa ja ohjeistuksissa, joissa tulee huomioida erilaiset tiedonkäsittelytavat. Ennakoinnissa tulisi huomioida fyysisessä toimitilat ja niiden muokattavuus. Hanna Lehtisen (2023, 42) opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätöksiä tunnistettiin, että työympäristöjen tulee olla monipuolisia ja muokattavia ja työntekijöiden osallistaminen työympäristömuutoksissa on tärkeää.



Kuvio 6: Keskeiset ydinalueet esihenkilötyössä neuromoninaisuuden tunnistamisessa.

Ennakoinnin jälkeen siirrytään tunnistamiseen eli vaiheeseen, jossa työntekijöiden haasteet tuodaan näkyväksi, ja tunnistetaan mahdolliset tarpeet muokata työympäristöä sopivaksi. Tunnistamiseen tarvitaan sekä esihenkilöiltä tietoisuutta neuromoninaisuudesta, että työntekijälle psykologisesti turvallinen ympäristö kertoa haasteistaan. Kaikille tulisi tarjota koulutusta neuromoninaisuuteen liittyen.

Pohjatyön eli ennakoinnin ja tunnistamisen jälkeen siirrytään konkreettisiin tukitoimiin ja luodaan puitteet sopiviksi. Mitä paremmin on ennakoitu asioita ja tunnistettu haasteita, niin tukitoimien määrittely on helpompaa. Toiminta edellyttää myös jatkuvaa kehittämistä ja seurantaa, joita esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat ennakoon sovituja, tietyin väliajoin toteutettavia alaisen ja esihenkilön välillä käymiä tavoitteellisia keskusteluita (Joki 2018, 132). Tutkimuksellisen kehittämistyön tilaajalla Rastor-instituutilla kehityskeskusteluita käydään kaksi kertaa vuodessa. Jokaisen vuoden alussa käydään tulevaisuuskeskustelu ja syksyisin seurantakeskustelu. Näiden välissä esihenkilöt pitävät muutaman kerran vuodessa myös one-to-one-keskusteluita, joiden tarkoitus on olla vapaamuotoisempia keskusteluhetkiä.

Kehittämistyön aikana esiin nousi empatia ja sen merkitys esihenkilötyössä. Älyllisesti ja tunnetasolla taito eläytyä toisen ihmisen asemaan ja olla yhteydessä muihin on empatiaa. Empatiaan yhdistetään usein myötätunto, joka puolestaan tarkoittaa ihmisen halua toimia toisen ihmisen hyväksi ja molempiin liittyy toisen ihmisen olemassaolon huomiointi. (Salonen 2017, 171–172.) Toisessa työpajassa 25.11.2024 pohdimme yhdessä empatiaa käsitteenä ja sen antamia mahdollisuuksia. Neuromoninaisuuden näkökulmasta voimavaratekijänä esihenkilötyössä on empatia, mutta se vaatii johtamisessa ymmärrystä ja selkeästi strukturoitua toimintatapaa. Empaattisuus voi johtaa siihen, että esihenkilön päätöksentekokyky sekä kyky toimia yhdenvertaisesti voi pirstaloitua. Myös myötätuntuupumus ja siitä seuraava loppuun palaminen voi koitua myötätuntoisen esihenkilön kohtaloksi (Salonen 2017, 176). Esihenkilön on tärkeää erottaa toisistaan ymmärrys neuromoninaisuudesta ja kannattelijan rooli. Jos haluamme luoda myötätuntoisemman maailman, on tärkeää vahvistaa kaikkien eri tahojen yhteyksiä ja tätä kautta parantaa sekä omaa, että toisten empatiaa (Riess 2017, 1). Tässä kulminoituinkin esihenkilön taito johtaa tiimiään empaattisesti, mutta johdonmukaisesti ja kaikki huomioon ottaen.

Toisen työpajan aikana empatian käsittelyn lisäksi kävimme läpi dokumenttia, johon jokainen kehittämistyöpajaan osallistuva henkilö oli saanut kirjata ajatuksiaan vapaasti neuromoninaisuuteen liittyen. Dokumentista kokosin keskeisimmät asiat ja ideat taulukkomuotoon (taulukko

2). Työskentelyalusta tuki ryhmän työskentelyä, ajatuksien hahmottamista sekä mahdollisia työjärjestelyitä ja tukitoimia. Ajatuksien kirjaamisen tarkoitus oli päästä kiinni toimintamallin rakentamiseen, ei yksityiskohtaiseen tarkasteluun.

Taulukko 2: Yhteiskehittämisen ideoinnin tuotoksen ydinkohdat.

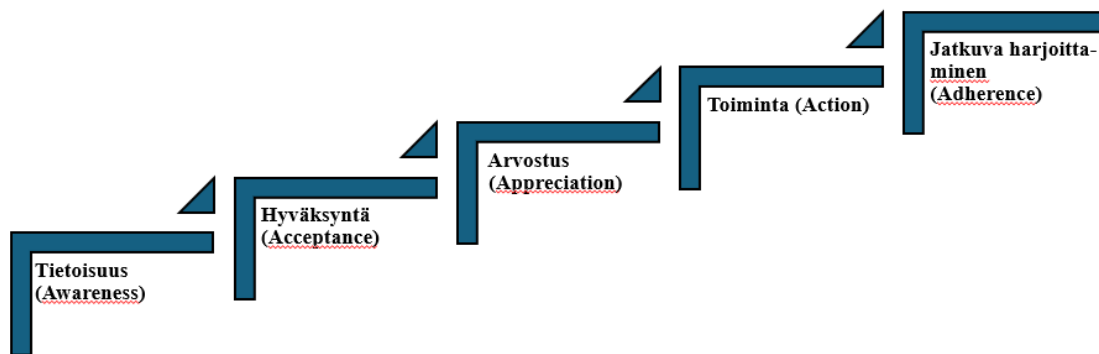
| Haaste | Esihenkilölle huomioitavia asioita |
|--|---|
| Lukemisen ja kirjoittamisen haasteet | <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä ja jäsenelty viestintä - Ohjeet myös kuvina, mielellään myös videoina - Tekniset tukikeinot - Tekoälyn käytön opastus ja hyödyntäminen opetustyössä |
| Hahmottamisen haasteet | <ul style="list-style-type: none"> - Kysy kollegaa avuksi, hahmotelkaa yhdessä - Visuaaliset tukimateriaalit (värit, kaaviot, videot) |
| Keskittymisen haasteet | <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus säädellä työympäristöä (hybridityö) - Pomodoro-menetelmän käyttäminen (tauottaminen) - Ulkoiset sijaistoiminnot käyttöön esimerkiksi aisti- ja keskittymislelut - Vastamelukuulokkeet, hiljainen työtila, mahdollisuudet säädellä valaistusta |
| Ajanhallinnan ja toiminnanohjauksen haasteet | <ul style="list-style-type: none"> - Selkeät toimenkuvat - Selkeät aikataulut projekteille - Töiden säännöllinen läpikäynti esihenkilön kanssa esimerkiksi seurantapalaverit - Oman työn johtamisen tukeminen - Eisenhowerin matriisi ajanhallinnan tueksi - Omatahtisen työn tukeminen ja systemaattinen seuranta ja kannustus |

| Haaste | Esihenkilölle huomioitavia asioita |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hyvät kokouskäytännöt, joihin sisältyy muun muassa loppukertaus sovituista asioista |
| Muutosten sietokyvyn haasteet ja erilaiset pakko-oirehäiriöt | <ul style="list-style-type: none"> - Rutiinien tukeminen - Osallistaminen mukaan vahvasti tukemaan yksilöä - Muutosjohtaminen |

Aluksi käytettiin alaluvun diagnoosipohjaista luetteloa, mutta lopulliseen versioon koottiin yleisellä tasolla oleva oirekuvausten perusteella rakennettu listaus. Keinot, joilla tuetaan muun muassa oppimishaasteiden kanssa kamppailevia, niin tukevat kaikkia työntekijöitä ja auttavat rakentamaan sitoutuneen ja luottavaisen työyhteisön (Niemelä 2023, 5). Ideoinnissa listattiin erikseen ajanhallinnan haasteet ja toiminnanohjauksen haasteet, sillä niitä esiintyy useassa eri neuropsykiatrisessa häiriössä. Toiminnanohjaus kattaa muuan muassa käyttäytymisen, motivaation säätelyn, organisaatiotaidot, toiminnan aloittamisen ja lopettamisen eli merkittävän osa ominaisuuksistamme (Jäntti & Savinainen 2018, 266).

Hyödynsimme yhteiskehittämisessä myös kyselyn pohjalta tuotettua taulukkoa (taulukko 1), joka helpotti työskentelyssä asioiden jäsentelyä. Työskentely jatkui kaksi viikkoa itsenäisesti ja kolmannessa työpajassa 7.12.2024 lähdimme käymään läpi tarkemmin työskentelyalustamme, ja pohtimaan konkreettisia käytäntöjä esihenkilötyössä isommassa kuvassa.

Neljäs työpaja siirtyi hieman alkuperäisestä aikataulusta talvilomien vuoksi. Tässä viimeisessä työpajassa 17.1.2025 keskityimme kokoamaan ajatukset yhteen, ja aloimme suunnittelemaan toimintamallia. Kävimme läpi tuplatimanttimallin (kuvio 4) vaiheet, joita yhteiskehittämisessä hyödynnettiin. Olimme löytäneet, määritelleet ja kehittäneet. Viimeinen tuota-vaihe toteutuu syksyllä 2025. Anonymipalautekysely lähti yhteiskehittämisen osallistujille 28.1.2025. Toimintamallin rakentamiseen hyödynsimme David Danielsin luomaa Viiden A:n mallia (kuvio 7), jota voidaan hyödyntää niin yksilön, kun yhteisönkin kasvun ja kehittymisen kuvaamisessa (Ajanko 2016, 132–137). Työpajoissa mallia tarkasteltiin sekä esihenkilön kehittymisen näkökulmasta, että koko työyhteisön rakentumisen kannalta.



Kuvio 7: David Danielsin Viiden A:n malli kuvattuna Ajankon (2016, 132–137) tekstin pohjalta.

David Danielsin luoma Viiden A:n malli koostuu nimensä mukaisesti viidestä eri A:lla alkavasta sanasta, joista ensimmäinen Awareness eli tietoisuus viittaa havaitsemiseen ja huomaamiseen. Yksilötasolla tämä tarkoittaa ymmärryksen ja tietoisuuden lisäämistä omasta itsestään. (Ajanko 2016, 297–298.) Itsensä hyvin tunteva ihminen tekee hyviä valintoja paitsi itselleen, niin myös muille. Tietoisuustaitojen kehittäminen on tärkeää ja mahdollista. Tämä taito auttaa ymmärtämään minkälaista informaatiota ympäristöstä vastaanotetaan, ja miten tieto yksilöön vaikuttaa. (Salmimies 2008, luku 1.)

Kun kehitetään moninaisuutta tukevaa esihenkilötyötä, niin yksilötason tarkastelun lisäksi on tärkeää tarkastella asioita myös organisaatiotasolla ja isompana kokonaisuutena. Pelkkä tiedon lisääminen ei riitä, vaan tarvitaan syvempää yhteistä ymmärrystä eli todellista tietoisuutta (Ajanko 2016, 133). Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena olikin yhteiskehittämällä saada aikaan tietoisuuden vahvistamista, dialogisuutta ja yhdessä tekemisen kautta synnyttää oivalluksia.

Seuraava vaihe Acceptance eli hyväksyntä tukee kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia yhdessä tietoisuuden kanssa, ja se vie kohti kolmatta vaihetta, jonka nimi on Appreciation eli arvostus (Ajanko 2016, 133). Kun yksilö- ja organisaatiotasolla lisätään tietoisuutta neuromoninaisuudesta, niin ymmärrys aiheesta kasvaa. Nähdään moninaisuusverhon taakse ja ymmärretään, miksi joku toinen tekee eri tavalla töitä. Kun tämä erilainen työn tekemisen tapa hyväksytään, ymmärretään, että kaikki me tähtäämme samaan hyvään. Lopulta päästään arvostamiseen, ja nähdään, mitä hyvää moninaisuudessa on. (Ajanko 2016, 133.) Työpajoissa yhteiskehittämisessä nostettiin esiin moninaisuus rikkautena ja organisaation kehityksen mahdollistajana. Uskallus olla erilainen ja tuoda se esiin edellyttää kuitenkin psykologista turvallisuutta.

Viiden A:n mallin portaissa tämä psykologinen turvallisuus tulisi olla mukana jokaisella askelmalla.

Neljäs vaihe on Action eli toiminta. Hyväksyntä ja arvostaminen tietoisuuden rinnalla antaa mahdollisuuden ottaa vastuuta, toimia ja kehittää itseään johtajana (Ajanko 2016, 299). Toiminnasta siirrytään sitten viidenteen vaiheeseen Adherence eli jatkuva harjoittaminen. Moninaisuuden johtaminen edellyttää toistoja, se ei ole kertaluontoinen harjoitus. Nämä viisi vaihetta tukevat toisiaan, voivat tapahtua osittain myös päällekkäin ja järjestys voi vaihdella. Keskeisin elementti portaissa on arvostaminen. (Ajanko 2016, 134.)

Työpajoissa laaditut keskeiset ydinalueet esihenkilötyössä neuromoninaisuuden tunnistamisessa (kuvio 6) tuottivat vahvan pohjan toimintamallin laatimiselle. Näitä määriteltyjä ydinalueita vahvisti David Danielsin Viiden A:n malli (kuvio 7). Onnistuneen kehittämisen edellytyksenä on se, että jokainen osallistuja saa aidosti ja vapaasti tuoda ajatuksiaan esiin. Aktiivinen kehittäminen yhdessä, toisia kuunnellen luo innovaatioita ja edistää yhteisen päämäärän saavuttamista. Yhteisenä päämääränä tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli rakentaa kaikkia esihenkilöitä palveleva toimintamalli.

5.3 Kokemusasiantuntijan ääni

Opinnäytetyöni alkuvaiheessa, tutkimukseen osallistuvia henkilöitä miettiessäni, nousi ajatus hyödyntää kokemusasiantuntijaa, sillä halusin tuoda tutkimukselliseen kehittämistyöhöni konkretiaa. Yhteiskehittämisessä kokemusasiantuntijoiden mukaan ottaminen ja osallistaminen mahdollistaa moninäkökulmaisen ja käyttäjälähtöisen lähestymistavan. Tasa-arvoinen suhde ammattilaiseen tulee muodostaa jo kehittämisen suunnitteluvaiheessa kaikessa asiakasosuudessa (Kettunen, Grahn, Peränen, Savolainen & Kasila 2021, 17). Aitous ja luottamuksellisuus sekä selkeä yhteinen päämäärä hyvän edistämiseksi oli läsnä koko tutkimuksellisen kehittämisen ajan ja varmisti sen, että kokemusasiantuntija toi merkittävää lisäarvoa toimintamallin rakentamiseen.

Kokemusasiantuntijan kanssa tapasin etänä neljä kertaa tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana. Lisäksi viestittelimme usein sähköpostilla. Kokemusasiantuntijan kanssa kävimme läpi kyselyn tuloksia sekä yhteiskehittämisessä tuotettua dokumenttia (taulukko 2). Haastatetuille on aina hyvä ottaa huomioon, kun suunnitellaan toimintamallia, mutta positiivisten tun-

nusmerkkien lisäämistä ei pidä unohtaa. On paljon neuromoninaisia, joilla on jo valmiina lukuisia selviytymiskeinoja ja näiden esiin tuominen on tärkeää myös arjen johtamistyössä. (Kokemusasiantuntija 2025.) Kokemusasiantuntijan hyödyntäminen ja tiedon kerääminen hänen avullaan toi ehdottomasti vahvaa asiantuntemusta tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle. Kokemusasiantuntija antoi konkretiaa ja kasvot todellisuudelle ja vaikutti merkittävästi lopputuotokseen.

Selvityksen mukaan työn kognitiivinen kuormittavuus on vähentynyt erityisesti korkeakoulu-tetuilla asiantuntijoilla, jotka ovat lisänneet etätöiden määrää. Kognitiivinen kuormittavuus kattaa muun muassa häiritsevät keskeytykset, kiireen sekä samanaikaisesti suoritettavat tehtävät, kertoo Akavan selvitys vuodelta 2020. (Kervinen 2020.) Keskittymisvaikeuksien kohdalla siirtyminen joko täysin tai osittain etätöihin on tuonut helpotuksia avokonttorin hälinään, kuten kokemusasiantuntijakin kertoo. Pitkäjänteisen työskentelyn mahdollisuus heikkenee kenellä tahansa, kun työtä on liikaa, avokonttoreissa paljon häiriöitä ja työ keskeytyy jatkuvasti (Mikkonen 2023). Etätöskentelyssä vaaditaan kuitenkin itseohjautuvaisuutta sekä huolellista toiminnanohjauksen säätelyä.

Tuloksien käsittelyn yhteydessä kokemusasiantuntija ehdotti, jos laatisi myös omasta näkökulmastaan kuvauksen neuromoninaisen elämästä päivätasolla (liite 2) ja viikkotasolla (liite 3). Ilman kunnollisia suunnitelmia on hankala saavuttaa tavoitteita, mutta myös suunnitelmissa pysyminen esimerkiksi impulsiivisuuden vuoksi voi johtaa tekemään ihan muuta kuin pitäisi. Asioiden priorisointi, joka on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi voi olla myös haasteellista. (Virta & Salakari 2018, 140,144.) Kokemusasiantuntija toi esiin myös kuormittavuuden, joka on ADHD-henkilölle yleistä. Ajanhallinnan haasteet, impulsiivisuus ja vaikeudet tarkkaavudessa ja aloitekyvyn puute altistavat uupumiselle (Virta & Salakari 2018, 54). Uupumisen ehkäisyyn ja työssä pärjäämiseen tarvitaan ennaltaehkäiseviä toimia, joista kokemusasiantuntijan kuvaus toimii erinomaisena esimerkkinä. Kokemusasiantuntijan tuotokset ovat muokattavissa ja hyödynnettävissä, ja niistä voi olla apua kenelle tahansa, neurotyypilliselle tai neuroepätyypilliselle, oman työn johtamisesta kiinnostuneelle.

5.4 Yhteiskunnallinen vaikutus

Opinnäytetyössä vaikutuksia tarkastellaan esihenkilötyön näkökulmasta ja osittain myös sivutaan työntekijän näkökulmasta. Tässä alaluvussa tarkastellaan pintapuolisesti vaikutuksia yh-

teiskunnallisesti ja pohditaan muutoksien merkityksiä. Muutoksen arviointi on keskeistä vaikuttavuuden näkökulmasta, sillä se mahdollistaa toiminnan tulosten ja vaikutusten systemaattisen seurannan ja analysoinnin. Arvioinnin avulla voidaan tunnistaa, miten hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu ja mitä parannuksia tarvitaan. Tämä prosessi tukee strategista johtamista ja auttaa varmistamaan, että toiminta tuottaa toivottuja yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Thompson Coon, Vataja & Parkkonen 2021, 3–4.)

Tehokkuuden arviointi on tärkeä tekijä myös työyhteisössä. Mutta tehokkuuden mittarina ei saa pitää ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia, jos ne liittyvät neuromoninaisuuteen tai mihin tahansa erilaisuuteen. Mikkonen (2023) kirjoittaa, että kaikki ihmiset eivät ole yhtä tehokkaita ja tämä tulisi työelämässä hyväksyä ja tehdä joustavia ratkaisuja sen mukaisesti. Työelämän tulisi irtautua tehokkuuspuheesta, vaan miettiä ennemminkin sitä, miten ihmisestä saadaan tuotava (Kehusmaa 2023, 190).

Vuoden 2025 helmikuussa Yhdysvaltalaislehden Wall Street Journalin mukaan Google on päättänyt luopua tavoitteestaan lisätä aliedustettujen ryhmien osuutta työvoimassaan ja arvioi uudelleen monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta koskevia ohjelmiaan (DEI). Kyseessä on laajempi trendi, jossa useat teknologiajätit, kuten Meta ja Amazon, ovat jo muuttaneet tai lakkauttaneet DEI-toimiaan muuttuneen oikeudellisen ja poliittisen ilmapiirin vuoksi. (Hakulinen 2025.) DEI terminä on käytössä suomessakin, ja kirjainyhdistelmä on suomeksi lyhenne sanoista monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus (engl. diversity, equity ja inclusion). Täällä Suomessa olemme vasta DEI-termin alkutaipaleella, ja nyt jo Yhdysvalloissa sen käytöstä aletaan luopumaan. Tämä Googlen ja muiden teknologiajättien ratkaisu on kovin ristiriidassa siihen ajatukseen, että työllisyyttä tulee kasvattaa ja eriarvoisuutta vähentää. Aliedustettujen ryhmien pääsy työmarkkinoille heikkenee entisestään ja epätasa-arvo saa jalansijaa takaisin. Google korostaa, että se palkkaa "parhaat ihmiset kaikkialta", mikä voi viitata ajatukseen rekrytoinnin jatkossakin kohdistava painoarvoa yksilöllisiin ansioihin ilman, että edustavuustavoitteet vaikuttavat valintoihin (Hakulinen 2025). Tämä saattaa kuulostaa yhdenvertaiselta, mutta huomioidaanko siinä, että lähtökohdat eivät kuitenkaan ole kaikille samat. Mahdollisuus on annettava uudelleenarvointiin, jos havaittavissa on ollut DEI-ohjelmien tehottomuutta, kuten Hakulinen mainitsee yhtenä asiana Helsingin Sanomien artikkelissa (Hakulinen 2025).

Tilastokeskuksen tuoreimman tutkimustuloksen mukaan tammikuussa 2025 työttömiä 17–74-vuotiaita oli vuoteen 2024 verrattuna 38 000 enemmän (Stat.fi). Prosenttilukuina työllisyysaste

on vuonna 2025 tammikuun arvion mukaan 75,8 % ja työttömyysaste 9,5 % eli noussut 1,3 % vuodesta 2024 (taulukko 3).

Taulukko 3: Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen keskeisimmät tunnusluvut tammikuussa 2024 ja 2025 (Tilastokeskus 2025)

| | 2024/01, % | 2025/01, % | Muutos prosenttiyksikönä |
|---------------------------------------|------------|------------|--------------------------|
| Työllisyysaste, 20–64-vuotiaat | 76,5 | 75,8 | -0,7 |
| Työttömyysaste, 15–74-vuotiaat | 8,3 | 9,5 | 1,3 |
| Työvoimaosuus, 20–64-vuotiaat | 67,3 | 67,8 | 0,5 |

Nämä tutkimustulokset ovat tilastoja Suomen työllisyystilanteesta kokonaisuudessaan tammikuussa 2025. Lomautuksia on useilla eri aloilla ja ne eivät näy työttömyystilastoissa. On arvioitu, että vuosittain Suomessa avautuu noin 60 000 työpaikkaa. Onkin tärkeää, että kenenkään työura ei katkeaisi siihen, että tarjolla ei ole ollut asianmukaista tukea. (Niemelä 2023, 11–12.) Neuromoninaisuuden hyväksymisellä on siis merkittävä rooli yhteiskunnallisesti sekä mahdollisesti myös työllisyyttä tukevana tekijänä. Peruseriaatteena voidaan pitää myös yhdenvertaisuus ja tasa-arvonäkökulmaa. ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.” (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 4 §). Tämä laki tarkoittaa, että jokaisella on oikeus ja mahdollisuus suorittaa työtään mahdollisimman hyvin (Niemelä 2023, 12).

Moninaisuutta on aina ollut ja sitä tulee aina olemaan. Moninaisuus tulisi nähdä rikkautena. Yritys, jossa on kehittynyt kulttuuri, hyväksyy ihmisen erilaisuuden ja antaa tilaa toteuttaa luovasti uutta (Kananen 2018, 168). Kun yhteiskunnassa huomioidaan neuromoninaiset samanlaisina yksilöitä kuin kaikki muutkin, niin tämä tukee heidän hyvinvointiaan, vähentää ulkopuolisuuden tunnetta, tukee mielenterveyttä ja takaa heille tasavertaiset mahdollisuudet työskenteleeseen. Kun organisaatiossa ymmärretään neuromoninaisuutta, niin rakenteellisten esteiden purku on mahdollista. Organisaation monimuotoisuus on myös kilpailutekijä jatkuvasti muokautuvassa työelämässä (Pietiläinen ym. 2019, luku 7). Moninaisuuden huomiointi vetää myös

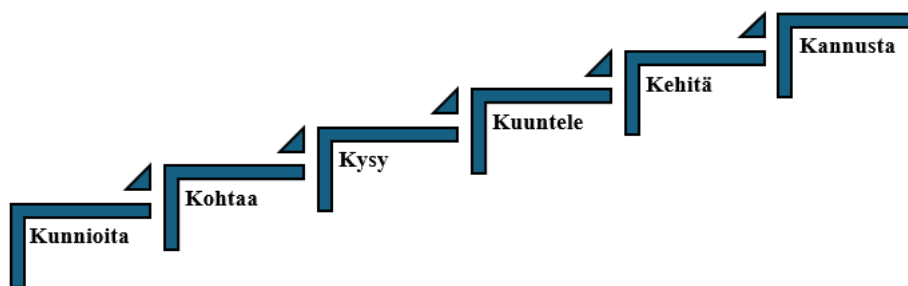
puoleensa työnhakijoita, joille yhdenvertaisuusarvot ja moninaisuuden arvostaminen ovat nähtävissä.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössäni empatia nousi esiin useassa yhteydessä. Myös tiedon lisääminen aihepiiristä korostui sekä teettämässäni kyselyssä, että yhteiskehittämisessä. Empatiassa ei aina ole kyse pelkästään tiedon lisäämisestä yksilölle, sillä empatia on muokkautuva kokemus, jota voi kehittää oivaltamisen kautta. Lisäämällä motiiveja, jotka ohjaavat ihmistä empaattisempaan toimintaan johtaa kohti empaattisempaa yhteiskuntaa. (Aaltola & Keto 2018, 146–147.) Moninaisuus ja sen ymmärtäminen ja hyväksyminen on tärkeä lähtökohta, kun haluamme rakentaa yhteiskuntaa, jossa kaikilla on hyvä ja turvallinen olla ja tähän kuuluu empatian lisäksi moraalit. Aaltola & Keto (2018) kirjoittavat yksilön avoimuuden erilaisuudelle olevan moraalin edellytys ja empatia edesauttaa tuottamaan moraalin periaatteita. Yhteiskuntaan ja politiikkaan on vahvasti sidottu empatia, jonka kehittäminen vähentää vastakkainasettelua ja johtaa yhteiskuntaa kohti avoimempaa tapaa elää ja suhtautua toisiin ihmisiin. (Aaltola & Keto 2017, 21–23.)

6 TOIMINTAMALLI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Toimintamalli

Esihenkilötyötä voidaan tukea opinnäytetyössäni yhteiskehittämisen avulla tuotetulla toimintamallilla (kuvio 8). Toimintamalli yksinkertaisuudessaan tarjoaa konkreettiset peruspilarit neuromoninaisuuden huomioimiseen arjen johtamistyössä. Toimintamallissa on kuusi kirjoitettua sanaa sijoiteltuna portaista rakentuvaan prosessimalliin. Toimintamallin nimeksi tuli työyhteisön moninaisuuden tukemisen toimintamalli esihenkilöille eli Kuuden K:n malli. Toimintamallin laatimisessa hyödynnettiin yhteiskehittämisen lisäksi tutkimukselliseen kehittämistyöhöni sidoksissa olevaa tietoperustaa, esihenkilöiden antamia kyselyvastauksia sekä kokemusasiantuntijaa. Työpajoissa muodostui ajatus jonkinlaisesta perusrakenteesta ja siitä eteenpäin menemisestä. Lähtökohtana neuromoninaisuuden ymmärtämiselle pidettiin esihenkilön perusarvojen ja tietoisuuden vahvistumista. Tähän päädyttiin esihenkilöiltä saatujen kyselyvastauksien perusteella. Kun perusta on kunnossa, niin voidaan lähteä rakentamaan sen myötä moninaisuutta tukevaa työyhteisöä.



Kuvio 8: Työyhteisön moninaisuuden tukemisen toimintamalli esihenkilöille eli Kuuden K:n malli.

Kuuden K:n toimintamallissa ideana on se, että se voidaan toteuttaa askel kerrallaan, unohtamatta kuitenkaan edellisen askelman teemaa. Asenteellisena perustana yhteiskehittämisessä pidettiin arvostusta ja kunnioitusta. Kehusmaa (2023, 10, 228) kirjoittaa, että arvostus yhdistettynä kunnioitukseen ja kiitoksiin kannustavat. Arvostus ja kunnioitus yksilöä ja yksilön työtä kohtaan vahvistavat luottamusta, joka on työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksen ydinasia.

Aittoa kohtaamista ei tapahdu ilman kunnioitusta. Hyvä johtaminen edellyttää kykyä kohdata ja olla vahvasti läsnä niin itselleen, kuin toisillekin (Ajanko 2016, 211). Neuromoninaisen kohtaamisessa ihmisen näkeminen yksilönä, ei vain kasana haasteita, on tärkeää. Jokainen haluaa tulla kohdatuksi ainutlaatuisena. Toisessa kohtaamisen portaalla vuorovaikutus ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen on tärkeää. Psykologinen turvallisuus onkin yksi vahvistava tekijä paitsi yksilötasolla, niin myös yhteisötasolla (Kehusmaa 2023, 200).

Seuraavat portaat toimintamallissa ovat kuuntele ja kysy. Kun halutaan syventää tietoisuutta ja luoda uusia näkökulmia ja saada aikaiseksi ajattelun prosesseja niin se tapahtuu valmentavan johtajuuden ydintekemisellä eli kysymällä (Soback 2021, 137). Kysymykset myös aktivoivat tuomaan esiin mahdollisia haasteita, joihin esihenkilö voi sitten helpommin tarttua. Soback (2021, 143) toteaa, että pelkkä kysyminen ei riitä, vaan tarvitaan ajattelun loppuun viemiseen myös kuuntelua. Keskustelimme työpajoissa, että olisimme lisänneet portaisiin myös sanan koulutus, sillä tietoisuuden lisäämiseksi tarvitaan usein koulutusta. Tämä tuli esiin myös esihenkilöille teetetyn kyselyn vastauksissa. Päädyimme siihen, että kuunteleminen ja kysyminen vahvistavat myös esihenkilön osaamista. Oppilaitosmaailmassa jatkuva oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat arkipäivää, joten tämän perusteella jätimme suoranaisen koulutussanan pois toimintamallista.

Kun esihenkilö on saavuttanut viidennen portaan eli kehittä-vaiheen, niin on aika tarttua yhdessä rakentamaan ja kehittämään neuromoninaiselle toimiva työympäristö. Tärkeintä tässä on yhdessä tekeminen ja oivalluksien kautta ratkaisuiden löytäminen. Vahvuusajattelu korostuu myös yhdessä tekemisessä. Kun tavoitteiden saavuttamiseksi tuetaan ja hyödynnetään henkilön voimavaroja oikein, niin ollaan jälleen valmentavan johtajuuden jatkuvassa prosessissa (Kehusmaa 2023, 30). Kehitystä ja kehittämistä alkaa tapahtua, ja tämä johtaa viimeiselle kannustamisen portaalle. Kannustamiseen liittyy monia asioita, kuten palautteen antaminen, tukeminen, motivointi ja rohkaisu. Ilman kannustusta edelliset portaat jäävät vaille lopullista merkitystä, joten viimeinen porras ei ole vähäisin, vaan siihen astuminen on välttämättömyys. Kannustaminen ja kiittäminen vahvistavat ihmistä ja luovat hyvinvoivan ja toisia arvostavan työyhteisön (Soback 2021, 111).

6.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykseeni minkälainen toimintamalli tukee esihenkilöitä neuromoninaisuuden huomioimisessa arjen johtamistyössä, vastattiin kyselyn ja osallistavan yhteiskehittämisen sekä kokemusasiantuntijuutta hyödyntäen tuottamalla työyhteisön moninaisuuden tukemisen toimintamalli esihenkilöille eli Kuuden K:n malli. Alakysymykset, jotka olivat, miten yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää esihenkilötyötä tukevan toimintamallin rakentamisessa, sekä millainen rooli kokemusasiantuntijuudella voi olla toimintamallin kehittämisessä, tukivat vahvasti toimintamallin rakentamista. Yhteiskehittäminen vahvisti ajatusta siitä, miten tärkeää on yhdessä kehittää toimintamalleja ilman, että ne annetaan valmiina joltain taholta.

Toimintamallin kytkeminen osaksi Rastor-instituutin esihenkilötyötä on mahdollista aikaisintaan loppuvuodesta 2025. Toimintamalli esitellään esihenkilöille elokuussa 2025, ja annetaan heille mahdollisuus hyödyntää sitä työssään. Toimintamallin käyttöönotto edellyttää tietoisuuden vahvistumista ja ymmärrystä siitä, mitä hyötyä neuromoninaisuudesta on organisaatiolle ja miksi tämänkaltainen malli olisi tärkeää kytkeä osaksi esihenkilötyötä. Strategioiden toteuttaminen on kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteinen tehtävä ja se edellyttää yhteistä tahtotilaa, ei pelkästään yksilötason toimintaa (Kamensky 2002, 278).

Liitteissä 2 ja 3 tuotettu kokemusasiantuntijan materiaali on henkilökohtainen ja avoin, mutta erittäin merkittävä. Tämänkaltaisten tuotoksien avulla esihenkilöille aukeaa uudenlainen ymmärrys siitä, millaisia tukimuotoja tai mukautuksia neuromoninainen voi työssään tarvita. Kun neuromoninainen saa psykologisesti turvallisen tilan kertoa omasta toiminnastaan, tuoda esiin erityispiirteitä ja jakaa ajatuksiaan, moninaisuuden johtamiselle aukeaa ihan uudet näkökulmat ja johtamistyön merkityksellisyys korostuu. Esihenkilöiden kyselyvastauksissa nousi esiin kokemukseen perustuvat tarinat sekä mentorityöskentely. Näiden hyödyntäminen yhdessä toimintamallin kanssa voisi mahdollistaa kokonaisvaltaisen paketin.

Esihenkilöille teetetyin kyselyn tulokset osoittavat sen, että osa esihenkilöistä osaa jo hyödyntää jo erilaisia yksilöllisiä työskentelytapoja huomioivia keinoja. Esihenkilöiden toimintatapojen välillä on kuitenkin vaihtelevuutta, ja tämä olisi tärkeää tunnistaa. Tässä voisi toimia vertaisoppiminen esihenkilöidenkin välillä oivana menetelmänä, ihan jo tietoisuudenkin kasvattamisen näkökulmasta. Taitava johtaja osaa ilmaista tietämättömyytensä. Olennaista on, että johtaja on utelias, kysyvä, ihmettelevä ja aidosti kiinnostunut toisista ihmisistä (Ajanko 2016, 197). Avoi-

muus ja halu kehittyä esihenkilönä kasvattaa paitsi esihenkilö itseään, niin vahvistaa myös luotamusta työyhteisössä. Reflektoinnin ja dialogisuuden kautta luodaan arvostus ja hyväksyntä, jossa keskeisinä elementteinä ovat vahvuusajattelu ja hyvän osaamisen mallintaminen. Kun arvostus on saavutettu työntekijöiden keskuudessa, voimaantumisen vahvistuu ja työn tuottavuus paranee. (Ajanko 2016, 139, 140.)

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössäni olen noudattanut ohjeistuksien mukaisesti rehellisyyttä ja eettisesti oikeanlaista toimintatapaa. Olen huolellisesti merkinnyt lähdeviittaukset jokaiseen lainattuun tekstiin Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan ja viittauskäytänteiden mukaisesti. Olen monipuolisesti ja harkintaa käyttäen tutustunut tämän kehittämistyön aihepiiriin lähdeaineistoihin. Lähdekritiikki eli tutkijan kriittinen suhtautuminen lähteiden valintaan ja niiden tulkintaan on tärkeää (Hirsjärvi ym. 2009, 113). Tutkimusluvan anoin kehittämistyölle tammi-kuussa 2024 Rastor-instituutin HRD-päälliköltä. Toimin luotettavasti ja eettisesti opinnäytetyön sekä tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden ja kokemusasiantuntijan näkökulmasta.

Toimin itse työssäni kehittämistyön keskiössä ja kehittämistyöpajojen vetäjänä eli fasilitaattorina. Kehittämistyön kaikissa vaiheissa on ollut tärkeää painottaa itselleni sitä, etten vaikuta omilla ajatuksillani tämän kehittämistyön tuloksiin vaan olen ollut mahdollistajana avoimelle työskentelylle. Hyvän fasilitaattorin ominaisuuksiin kuuluu selkeiden ohjeiden antamisen lisäksi puolueettomuus, aktiivinen kuuntelu ja tilan antaminen osallistujille (Kantojärvi 2017, 40). Ihmisarvon kunnioittaminen tulee olla tutkimuksessa lähtökohtana ja tutkimustyön kaikissa vaiheissa epärehellisyyttä on vältettävä (Hirsjärvi ym. 2009, 25).

Kehittämistyö on herättänyt paljon tunteita ja ajatuksia esihenkilöiden keskuudessa alussa teettämäni kyselyn jälkeen. Kaikki esihenkilöt eivät kyselyyn vastanneet. Kyselyyn vastaamattomuus voi tarkoittaa myös eettisiä syitä (Eskola & Suoranta 2024, 53). Opinnäytetyön aihe on arka, ja monella on omakohtaisia kokemuksia erityisesti oppimisen haasteista. Varmistin, että tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvat antoivat suostumuksena vapaaehtoisesti ja olivat tietoisia siitä, mihin tietoja käytetään. Ihmisarvoa, oikeuksia ja sananvapautta kohdeltiin kunnioittavasti kaikissa kehittämistyön vaiheissa. Surveypalilla toteutettu kysely mahdollisti sen, että vastaukset näkyivät ainoastaan itselleni. Vastaukset ja niistä työstetty koonti on asianmukaisesti tallennettu, tietosuoja-asiat huomioiden henkilökohtaiseen kansioon OneDriveen,

johon on pääsy vain itselläni. Pääsy kansioon edellyttää kaksivaiheista tunnistautumista. Kyselyn tuloksista oleva koonti käsiteltiin luottamuksellisesti yhteiskehittämiseen valitun neljän hengen ryhmän sekä kokemusasiantuntijan kanssa. Koonnista ei voinut saada selville mitään vastaajiin kohdistunutta yksittäistä tietoa.

Kehittämistyössä mukana ollut kokemusasiantuntija sai myös säilyttää pyytämänsä anonymiteetin. Painotin anonymiteettia ja luottamuksellisuutta kehittämistyön kaikissa vaiheissa jokaiselle osallistujalle. Esitin kehittämistyön lähtökohdat, tavoitteet ja menetelmät rehellisesti ja läpinäkyvästi. Eskola & Suoranta (2024, 55) kirjoittavat, että tietojen antamiseen vapaaehtoisesti voi vaikuttaa riippuvuussuhde esimerkiksi opettaja ja opiskelija. Tämänkaltaista asetelmaa ei kehittämistyössä ollut.

Luotettavuus tutkimuksellisessa kehittämistyössä ilmenee selkeänä kertomuksena tutkimuksen eri vaiheista sekä aineiston keräämisestä, käytöstä ja analyysistä ja luotettavuutta tulee arvioida jollain tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Kehittämistyössäni olen kuvannut prosessin eri vaiheet mahdollisimman tarkasti ja analysoinut käyttämiäni menetelmiä ja tutkimustuloksia kattavasti. Käyttämäni tutkimusmenetelmät kysely, osallistavat työpajat sekä kokemusasiantuntijan hyödyntäminen, lisäsivät luotettavuutta monipuolisuudellaan. Kehittämistyössä syntyneen tiedon käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys on ennen kaikkea luotettavuuden ydin ja totuuden kriteerinä pidetään käytäntöä (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125). Kehittämistyönä tuotettu toimintamalli esihenkilöille työn tueksi (kuvio 8), on työyhteisön toimintaa tukeva ja inklusiota edistävä tuotos, jota voi sellaisenaan hyödyntää missä tahansa organisaatiossa. Kyselyn vastauksista sekä yhteiskehittämisestä tehdyn sisällönanalyysin kautta saadut tiedot olivat luotettavia, koska niitä verrattiin sekä kokemusasiantuntijan antamiin lausuntoihin, että tietoperustan kautta saatuun tutkimustietoon.

Tutkimuksellinen kehittämistyö kohdistui pieneen ryhmään, organisaation esihenkilöihin. Luotettavuuteen voi vaikuttaa kyselyssä saatujen vastauksien pieni määrä (15 henkilöä) sekä yhteiskehittämiseen osallistujien (4 henkilöä) kokonaisuus täydennettynä kokemusasiantuntijalla (1 henkilö). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan opinnäytetyössä aineiston kokoa merkittävämpi tekijä on osoittaa tutkittavan aiheen ymmärrys ja oppiminen ja vakuuttaa siitä tehtyjen tulkintojen syvällisyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–98). Laajempi kohderyhmä olisi ollut ehkä tutkimustuloksien kannalta otollisempi, mutta työn raja-asetti kyselylle raamit. Myös työn tilaaja asetti aikarajat kehittämiselle käytettävään aikaan.

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt tekoälysovelluksia ChatGPT4 sekä Copilot tukenani ajatuksien vaihdossa, ideoinnissa ja kyselyvastauksien teemoittelussa. Opinnäytetyössäni ei ole suoria lainauksia eikä tekstikappaleita tekoälyn tuottamana. Tekoälyn vastuullinen käyttö sujuvoitti omien ajatusten rakentumista, ja toimi sekä alkuvaiheen ideoinnin pohjana, että yhteiskehittämisen tuloksena tuotetun toimintamallin rakentamisessa. ChatGPT4 auttoi analysointivaiheessa, jossa mietin eri vaihtoehtojen välillä sopivinta ratkaisua. Myös englanninkielisten tekstien käänöksissä olen käyttänyt apunani tekoälyä.

7 POHDINTA JA JATKOKEHITYSIDEAT

7.1 Pohdinta

Neuromoninaisuuden voima piilee sen kyvyssä rikastuttaa työelämää ja yhteiskuntaa. Neuromoninaisuus viittaa aivojen ja hermoston toiminnalliseen monimuotoisuuteen, joka ilmenee erilaisina ajattelutapoina ja käyttäytymismalleina. Tämä monimuotoisuus tuo mukanaan uusia näkökulmia ja innovatiivisia ratkaisuja, jotka voivat edistää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä työyhteisöissä.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana syntyi paljon ajatuksia unelmien työpaikasta, jossa kenenkään ei tarvitsisi kysyä lupaa tehdä töitä omalla tavallaan. On toki otettava huomioon aina yhteiset toimintamallit ja työn edellytykset sekä työnlainsäädännön vaatimukset. Lakien ja asetusten lisäksi tulee muistaa, että muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan ne vaativat totuttelua. Toivon tämän opinnäytetyön avaavan edes vähän neurokirjon verhoa ja tuovan ymmärrystä neuromoninaisuuden suhteen.

Aihe on erittäin laaja ja moniulotteinen, ja aiheen rajaaminen osoittautui erittäin haasteelliseksi. Riittämättömyyden tunne kirjoittajana valtasi usein mieleni, koska sanottavaa oli paljon. Moninaisuuden huomioiminen työelämän kontekstissa vaikuttaa niin moneen osa-alueeseen aina organisaation toimintakulttuurista, tuloksellisuudesta ihmisarvoon asti ja kaikkeen siltä väliltä. Opinnäytetyön yhteiskehittämisen kautta saatu tieto neuromoninaisuuden vaikuttavuudesta yhteiskunnallisestikin on erittäin merkittävää ja hyödyllistä organisaation esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta. Yhteiskehittämiseen osallistuneet esihenkilöt olivat erittäin vaikuttuneita ja kiitollisia mahdollisuudesta osallistua kehittämistyöhön. He kokivat oman tiedon lisääntymisen lisäksi muutoksia omassa käytännön esihenkilötyössään. Katsontakanta muuttui, kun ymmärrys aiheesta kasvoi. Ennen toimintamallin käyttöönottoa olisi hyvä toteuttaa webinaarin kaltainen tietoisuus sekä esihenkilöille, että koko henkilökunnalle. Koulutustoive neuromoninaisuuteen liittyen nousi esiin esihenkilöille teetetyssä kyselyssä.

Työpajoissa toiminta oli aktiivista, luotettavaa, avointa, ja toiminta-ajatus oli selkeä kaikille osallistujille. Ryhmän dynamiikka toimi loistavasti, ja valitut henkilöt osoittivat äärimmäisen suurta kiinnostusta neuromoninaisuuteen ja ylipäätään esihenkilötaitojen kehittymiseen. Sekä kyselyn, että yhteiskehittämisen ajankohta oli haasteellinen, ja osittain tähän perustuen suunta

muuttui kehittämistyön alkutaipaleella. Yhdessä työpajoihin osallistuneiden kanssa päätimme luopua tässä kohden alkuperäisestä suunnitelmasta, joka oli digitaalinen opas esihenkilöille neuromoninaisuuteen liittyen, ja keskittyä yksinkertaisen toimintamallin rakentamiseen. Olin tyytyväinen tähän ratkaisuun.

Toimintamallin jalkauttamisessa voisi hyödyntää jo olemassa olevaa moninainen oppijuus -kanavaa, josta mainitsin alaluvussa 2.2. Leena Lahti (2014, 22) kirjoittaa siitä, kuinka usein unohdetaan hyödyntää jo olemassa olevia resursseja sekä moniulotteisuutta, kasvua, kehittymistä, uusia innovaatioita tuottavaa diversiteettiä. Näiden mahdollisuuksien esiintuominen toimintamallin esittelyn yhteydessä on hyvä sisällyttää organisaation sisäiseen webinaariin. Koulutustilaisuudet, jossa lisätään ymmärrystä muiden ihmisten erilaisuudesta ja erilaisista työta-voista voisi olla myös yksi keino edistää neuromoninaisuuden hyväksymistä ja ymmärrystä (Austin & Pisano, 2017).

Psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentaminen on kaikkien etu, niin organisaation, johdon kuin työntekijöidenkin. Ilman tätä pohjaa, on päälle vaikeaa rakentaa toimivaa, moninaisuutta tukevaa ja ymmärtävää organisaatiokulttuuria. Jokaisen organisaation strategiaan tulisi sisällyttää niin psykologisesti turvallisen työyhteisön vahvistaminen, kuin moninaisuudenkin tukeminen. Näkemykseni mukaan harva organisaation strategia tätä huomioi, valitettavasti. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuotettu Kuuden K:n malli voi auttaa rakentamaan myös psykologisesti turvallisen työyhteisön. Kuusi porrasta kunnioittamisesta aina kannustamiseen asti olivat yhteiskehittämiseen osallistuvien esihenkilöiden mielestä esihenkilötyön kulmakivet moninaisuuden johtamisessa.

Kokemusasiantuntijan ainutlaatuinen antautuminen ja intohimo aihetta kohtaan sekä sujuva yhteistyö helpotti minun omaa työtäni ja antoi mahdollisuuden keskittyä kuunteluun. Kokemusasiantuntija kommentoi 26.9.2024 sähköpostissaan näin: ”Erityisesti joka kerta kun löydän jotain uutta ADHD-aiheesta tai kokeilen uusia selviytymiskeinoja, tulet aina mieleeni” (Kokemusasiantuntija 2025). Tämän kaltainen omistautuminen ja innostava asenne valaa uskoa siihen, että yhdessä tehden ja yhdessä kokien voimme luoda ympäristömme ja työyhteisömme kaikkia arvostavaksi ja tasa-arvoiseksi. Neuromoninaisuutta ei tulisi pitää uhkana vain siihen perustuen, että sitä ei ymmärrä. Tulisi olla rohkea, utelias ja kiinnostunut tuntemaan erilaisia ihmisiä. Itsenäinen ja tasapainoinen ihminen näkee muiden erilaisuudessa uuden oppimisen mahdollisuuden (Salmimies 2008, luku 4).

7.2 Opinnäytetyön sovellettavuus ja jatkokehitysideat

Toivon opinnäytetyöni antavan myös muille organisaatioille ajatuksia ja ideoita rakentaa työyhteisöstä paitsi psykologisesti turvallinen, niin myös moninaisuutta ymmärtävä ja tukeva. Toivon, että jonkinlainen reitti kuljetusta matkastani hahmottui, toki matkaani tuki valtava määrä aineistoja, joita tässä opinnäytetyössä hyödynsin.

Tekstin tuottamisen yhteydessä, toimintamallia loppuun hioessa ja erään asiakastapaamiseni jälkeen minulle heräsi idea body doublingista ja sen hyödyntämisestä työympäristössä ja esihenkilötyössä. Termi oli minulle kuitenkin täysin uusi, ja lähdin etsimään siitä lisää tietoa, jotta sitä voisi hyödyntää jatkokehittämissä. Tietoa lukiessani oivalsin, että oma työni erityisen tuen asiantuntijana aikuisten opiskelijoiden kanssa perustuu hyvin pitkälti body doublingiin. Menetelmä, jossa hyödynnetään toisen ihmisen läsnäoloa tehtävien suorittamisessa, kutsutaan nimellä body doubling, suomeksi tuplaaminen tai rinnakkaistekeminen. Esimerkkinä tästä muun muassa siivoaminen kotona tai työelämässä haastavien työtehtävien loppuunsaattaminen, joissa hyödynnetään toisen ihmisen läsnäoloa joko etänä tai ihan vieressä ollessa. (Lehtonen 2024.) Tämänkaltainen parityöskentely voisi tukea ihmisiä työelämässä hieman vertaistukiajatusta mukailien. Vuonna 2023 USAssa tehty tutkimus neuromoninaisten osallistujien keskuudessa totesi johtopäätöksinä, että body doubling on tehokas ja usein käytetty keino lähinnä perheen ja läheisten kanssa toteutettuna, mutta myös etäyhteyksin tuntemattomien henkilöiden kanssa (Eagle, Baltaxe-Admony & Ringland, 2023, 4).

Tarvetta olisi laajentaa neuromoninaisuuden tunnettuutta esihenkilöiden lisäksi koko työyhteisölle. Yksi mielenkiintoinen ja mahdollinen kehitysidea voisi olla kattava verkkokurssi tai webinaari. Neuromoninaisuuden ymmärrys ja neuroinkluusion toteutuminen vaativat vielä paljon kehittämistyötä, mutta tämänkaltainen koulutuskokonaisuus voisi edistää tätä merkittävästi ja myös sitouttaa työntekijöitä paremmin.

Aika kehittämistyölleni on ajankohtainen. Organisaatiot usein väittävät olevan yhdenvertaisuusperiaatteita noudattavia, mutta käytäntö valitettavasti osoittaa toista. Valtava potentiaali, mikä kätkeytyy neuromoninaisen työntekijän sisälle, jätetään valitettavan usein huomioimatta. Myös ihmisten yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus jää huomiotta. Saisinko nyt vihdoinkin tehdä työtäni omalla tavallani.

LÄHTEET

Aaltola, Elisa & Keto, Sami 2018. Empatia. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Aivoliitto. Kehityksellinen kielihäiriö aikuisiässä. 06/2021. Viitattu 11.2.2025. https://dyajet-wym1cg9.cloudfront.net/assets/files/15160/kehityksellinen_kielihairio_aikuiset_a5_netti-1.pdf

Aivanen, Paula 2020. Arvot moninaisuuden johtamisen taustalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 25.1.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120927070>

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen: ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Arppe, Sanna 2024. Neuromoninaisuuden johtaminen työelämässä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 25.1.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024092725754>

Austin, Robert & Pisano, Gary, 2017. Neurodiversity as a competitive advantage. Harvard Business Review, 05/2017. Viitattu 10.4.2025. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>

Bergbom, Barbara & Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna 2022. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa. Viitattu 1.12.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa>

Codeo 2023a. Kestävän työelämän käsikirja.

Codeo 2023b. Neurodiversiteetti asiantuntijatyössä – Ihmisten moninaisuus yritysten vahvuudeksi -seminaari 27.10.2023. Viitattu 21.1.2025. <https://youtu.be/hLjfdRtgWb0?feature=shared>

Colliander, Annaliisa & Ruoppila, Isto & Härkönen Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Doskočil, Radek & Branislav Lacko 2019. Root Cause Analysis in Post Project Phases as Application of Knowledge Management. Viitattu 7.4.2025. <https://doi.org/10.3390/su11061667>
- Eagle, Tessa & Baltaxe-Admony, Leya Breanna & Ringland, Kathryn E. 2023. Proposing body doubling as a continuum of space/time and mutuality: An investigation with neurodivergent participants. Proceedings of the 25th International ACM SIGACCESS Conference on Computers and Accessibility, 85, 1–4. <https://doi.org/10.1145/3597638.3614486>
- Eklund, Annina & Jääskeläinen, Henni & Salminen, Jari, & Lindholm, Tommi 2021. Hybridijohtaminen. 1. painos. Helsinki: Brik Impact.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2024. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Great Place To Work 2025. Mitä on psykologinen turvallisuus? Artikkelit 26.9.2022. Viitattu 1.11.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>
- Hahku 2025. Usein kysytyt kysymykset. Mitä hahmotushäiriöt ovat? Viitattu 10.3.2025. <https://www.hahku.fi/usein-kysytyt-kysymykset/#Mit%C3%A4-hahmotush%C3%A4iri%C3%B6t-ovat?>
- Hakulinen, Juulia 2025. WSJ: Google ilmoitti suuren muutoksen työntekijöilleen sähköpostilla – monimuotoisuustavoitteita lakkautetaan ja arvioidaan uudelleen. Helsingin Sanomat 6.2.2025. Viitattu 11.2.2025. <https://www.hs.fi/maailma/art-2000011014911.html>
- Helsingin Sanomat 2025. Lasten ja nuorten adhd-diagnoosien määrä edelleen kasvanut. Terveys. 11.3.2025. Viitattu 31.3.2025. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000011089313.html>
- Honeybourne, Victoria 2019. The Neurodiverse Workplace: an employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers. (E-kirja.) London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Hougaard, Rasmus & Kalajo, Terttu & Ora, Heljä 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Jäntti, Essi & Savinainen, Riitta (toim.) 2018. Nepsyt: erityistä elämää. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Järvinen, Cheyenne 2024. Opas valmennus- ja ohjaustyötä tekevän ammattilaisen osaamistarpeiden tunnistamiseen, kun asiakkaana on autisti. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liikunnanohjaajan tutkinto. Opinnäytetyö. Viitattu 1.1.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024111328085>
- Kananen, Johannes 2018. Sosiaaliturva luovuuden mahdollistajana. Teoksessa Kajanoja, Jouko (toim.) Työllisyyskysymys. Helsinki: Into, 167–178.
- Kantojärvi, Piritta 2017. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kasila, Kirsti & Kettunen, Tarja 2021. Kokemustietoon perustuva asiantuntijuus. Teoksessa Kettunen, Tarja & Kasila, Kirsti (toim.) Kokemustieto yhteiskehittämisessä: Hyppy asiakaslähtöisyyteen terveystalveissa. Jyväskylän yliopisto, 10–16. Viitattu 25.1.2025. <https://doi.org/10.17011/jyureports/2021/1>
- Kehusmaa, Kirsti 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. (E-kirja.) Helsinki: Kauppakamari.
- Kervinen, Elina 2020. Akavan selvitys: Etätö muutti työn kuormittavuutta – korkeakoulutetut asiantuntijat hyötyivät, opetus- ja soteala kärsivät. Helsingin Sanomat 2.11.2020. Viitattu 7.3.2025. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006708321.html>
- Kettunen, Pekka 2018. Vaikuttavuus arvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. Hallinnon tutkimus. Viitattu 28.1.2025. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98210>
- Kettunen, Tarja & Grahn, Kristina & Peränen, Nina & Savolainen Henna & Kasila, Kirsti 2021. Yhteiskehittäminen. Teoksessa Kettunen, Tarja & Kasila, Kirsti (toim.) Kokemustieto yhteiskehittämisessä: Hyppy asiakaslähtöisyyteen terveystalveissa. Jyväskylän yliopisto, 17–33. Viitattu 25.1.2025. <https://doi.org/10.17011/jyureports/2021/1>
- Kiviaho, Ida 2024. Neuroinkluusion tukeminen työpaikalla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kestävän kasvun ja yhteiskuntavastuun johtaminen. Tradenomi. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 25.1.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024121837168>
- Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

- Komppa, Suvi & Kupiainen, Veera 2017. Kokemuksia päihdetyön kokemusasiantuntijatoiminnasta. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 29.1.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017111817312>
- Koskinen, Anuliisa 2023. Monimuotoisuus on palapeli, jonka inklusiivisuus rakentaa: työyhteisön jäsenten kokemuksia ja näkemyksiä monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta organisaatiossa. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Pro gradu. Viitattu 21.2.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202306212714>
- Kyrö, Jari & Uusitalo, Tero & Dahlqvist, Rosa 2020. Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen – LbD-itsestäänselvyydet näkyväksi verkkokurssilla. Viitattu 18.3.2025. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020100578077>
- Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lappalainen, Päivi & Auno, Päivi. 2015. Moninaisuuden johtaminen TKI-hankkeissa. Teoksessa Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, 95–105. Viitattu 2.1.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-410-7>
- Lehtinen, Hanna 2024. Inklusiivinen työympäristö: neuromoninaisuuden tukeminen työympäristössä tilaratkaisun keinoin. LAB-ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 7.3.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121537743>
- Lehtonen, Annastiina 2024. ”Body doubling” on keino, josta hyötyisi moni arjessaan. Helsingin Sanomat 26.9.2024. Viitattu 1.4.2025. <https://www.hs.fi/elama/art-2000010640211.html>
- Leppämäki, Sami 2017. Aikuinen ja Touretten oireyhtymä. Teoksessa Leppämäki, Sami & Savikuja, Tuula (toim.) Touretten oireyhtymä. Jyväskylä: PS-kustannus, 147–150.
- Lukka, Kari 2021. Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkelit. Viitattu 18.2.2025. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Malinen, Ben 2005. Häpeän monet kasvot. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Mikkonen, Minttu 2023. Keskittyminen kadoksissa. Helsingin Sanomat 22.9.2023. Viitattu 7.3.2025. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009755650.html>

- Moisio, Heidi 2023. Se olikin asperger. Helsingin Sanomat 3.5.2023. Viitattu 9.3.2025. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009511830.html>
- Monikulttuurisuuden kohtaaminen kansalaisopistoissa -koulutusmateriaali 2018. Ennako-luulot ja stereotypiat. Viitattu 21.3.2025. <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/ejs>
- Neuromoninaiset (2024). Neurovahvistava sanasto. Viitattu 7.3.2025. www.neuromoninaiset.fi/sanasto
- Niemelä, Anna 2023. Jokaisen osaaminen näkyviin – Aikuisten oppimisen vaikeudet, koulutautuminen ja työelämä. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen julkaisuja 3/2023. Viitattu 25.11.2023. https://backend.jotpa.fi/sites/default/files/documents/Jokaisen%20osaaminen%20n%C3%A4kyviin%20-%20Aikuisten%20oppimisen%20vaikeudet%2C%20kouluttautuminen%20ja%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4_Jotpa_2023_0.pdf
- Niskanen, Tuula & Jussila, Virpi 2024. Nepsy-materiaalipakki ammattilaiselle. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.
- Nuutinen, Olli 2008. Monipuolinen kavalkadi hiljaisen tiedon käsitteen erilaista käyttötavoista. *Aikuiskasvatus*, 28(3), 232–233. Viitattu 18.3.2025. <https://doi.org/10.33336/aik.93837>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pahkin, Krista & Kurki, Anna-Leena & Mäki, Eerikki & Lindström, Sara 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Työterveyslaitos ja Aalto-yliopisto. Viitattu 17.4.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131840/kohti-yhtenaisia-henkilostovoimavarojen-johtamiskaytanta.pdf?sequence=1>
- Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti & Hyttinen, Ritva 2019. Johtamisen psykologia. (E-kirja.) 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pitkänen, Linne & Din Belle, Olivia 2023. Kirjolla-sarja nosti esiin autistien työllistymisvaikeudet, mutta ainakin yksi ala vetää ja koettaa kehittyä. Yle 26.4.2023. Viitattu 9.3.2025. <https://yle.fi/a/74-20028828>

- Puustjärvi, Anita & Leppämäki, Sami & Pihlakoski Leena & Voutilainen, Arja 2017a. Saman-
aikaishäiriöt. Teoksessa Leppämäki, Sami & Savikuja, Tuula (toim.) Touretten oireyhtymä. Jyväskylä: PS-kustannus, 89–123.
- Puustjärvi, Anita & Leppämäki, Sami & Pihlakoski Leena & Voutilainen, Arja 2017b. TIC-
oireet ja Touretten oireyhtymä. Teoksessa Leppämäki, Sami & Savikuja, Tuula (toim.)
Touretten oireyhtymä. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–88.
- Rastor-instituutti 2025. Viitattu 1.1.2025. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/>
- Rastor-instituutti 2025a. Vastuullisuus. Viitattu 26.4.2025. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/vastuullisuus/>
- Riess Helen 2017. The science of Empathy. Journal of Patient Experience Volume 4, Issue 2,
June 2017, Pages 74–77. Viitattu 7.4.2025. <https://doi.org/10.1177/2374373517699267>
- Ruokamo, Anna 2019. Syrjinnänvastaisuutta, kilpailuetua ja maineenhallintaa. Tasa-arvo, yh-
denvertaisuus ja monimuotoisuus Suomen suurimpien työnantajien vastuullisuusrapor-
teissa vuonna 2017. Helsingin yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Sukupuolentutkimuk-
sen maisteriohjelma. Pro gradu. Viitattu 1.12.2024. <http://hdl.handle.net/10138/300537>
- Räsänen, Pekka & Ylönen, Suvi & Talvinen, Anna 2019. Hahmotusvaikeudet. Teoksessa Aho-
nen, Timo & Aro, Mikko & Aro, Tuija & Lerkkanen, Marja-Kristiina & Siiskonen, Tiina
(toim.) Oppimisen vaikeudet. 2. painos. (E-kirja.) Niilo Mäki Instituutti, 224–251.
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. (E-kirja.) Helsinki: Alma Ta-
lent.
- Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. (E-kirja.) Helsinki: WSOY.
- Siiskonen, Tiina & Ahonen, Timo & Määttä, Sira 2019. Kielenkehityksen vaikeudet. Teoksessa
Ahonen, Timo & Aro, Mikko & Aro, Tuija & Lerkkanen, Marja-Kristiina & Siiskonen,
Tiina (toim.) Oppimisen vaikeudet. 2. painos. (E-kirja.) Niilo Mäki Instituutti, 374–391.
- Silvennoinen, Heikki 2015. Oppimisvaikeudet työelämässä. Aikuiskasvatus. [https://jour-
nal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94121/52799](https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94121/52799)
- Sitra 2020. Työpaja verkossa- 10 nopeaa oppia. Blogi-kirjoitus. 1.4.2020. Viitattu 7.4.2025.
<https://www.sitra.fi/blogit/tyopaja-verkossa-miten-siita-selvitaan/>

- Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Strömmer, Juho 2024. Neurodiversiteetti – Ominaisuus ei ole este: Kohti inhimillistä työelämää. Lähtijät-podcast #73. Viitattu 5.4.2025. <https://open.spotify.com/episode/3yoLzPRADPHxoImXqc7hrV>
- Stolbow, Marianne 2024. Nepsylandia. Helsinki: Tammi.
- Suomen Tourette- ja OCD-yhdistys. Viitattu 9.2.2025. <https://tourette.fi/>
- Tawast, Sofia & Leinonen, Riikka 2024. Suuri valhe vammaisuudesta. (E-kirja.) Helsinki: Tammi.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2024. Kokemusosaaminen. Viitattu 3.2.2025. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/kokemusosaaminen>
- Thompson Coon, Rose & Vataja, Katri & Parkkonen, Pinja 2021. Sitran arvioinnin lähestymistapa. Julkaisu 3.2.2022.
- Timmermans, Stefan & Tavory, Iddo 2012. Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuukkanen, Kristiina 2024. ”Neuromoninaisuus työelämän ajankohtaisena ilmiönä” Blogikirjoitus 6.5.2024. Viitattu 1.12.2024. <https://odl.fi/ajankohtaista/neuromoninaisuus-tyoelaman-ajankohtaisena-ilmiona/>
- Työsopimuslaki 55/2001

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä-opas.

Työturvallisuuskeskus 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Julkaisu. 2.uudistettu painos.

Valpas, Ida 2024. Naamion takaa. Helsingin sanomat 9.2.2024. Viitattu 17.3.2025. <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000010155873.html>

Valtioneuvosto 2024. Valtioneuvoston selonteko YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelma Agenda2030:n toimeenpanosta 14.11.2024. Valtioneuvoston julkaisuja 2024:49. Viitattu 25.1.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-506-1>

Virta, Maarit & Salakari, Anita 2018. ADHD-aikuisen selviytymisoas 2.0. Helsinki: Tammi.

Wise, Sonny Jane 2024. We´re all neurodiverse. London: Jessica Kingsley Publishers.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

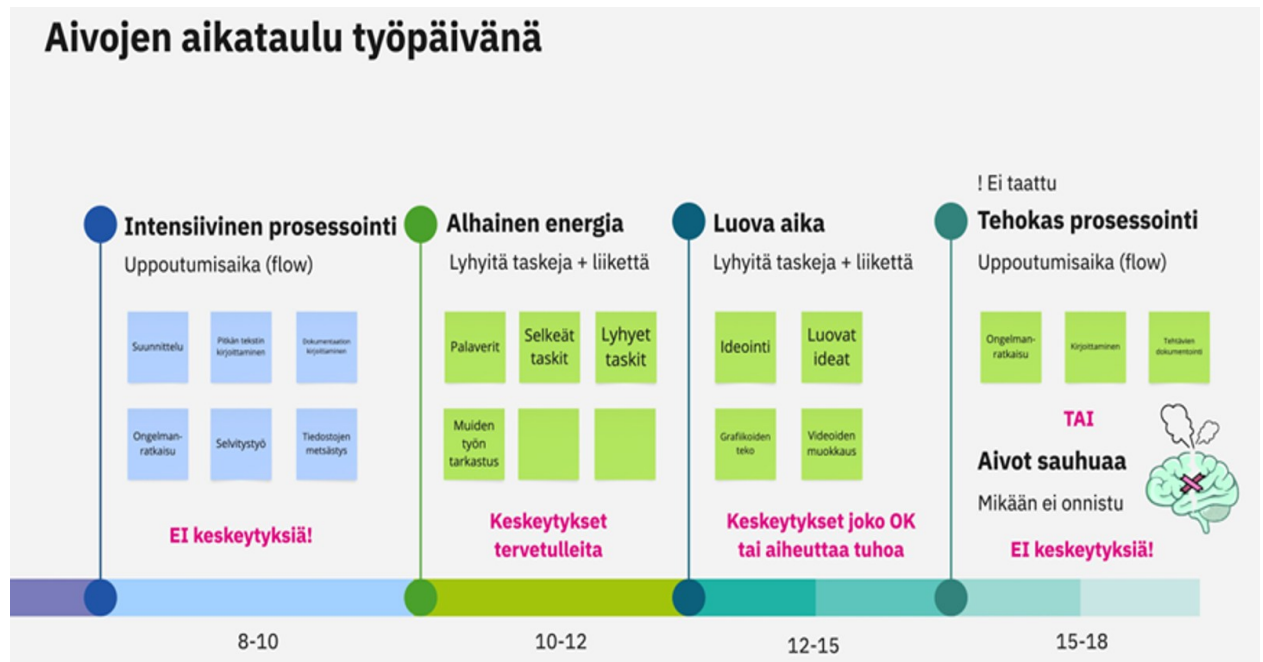
LIITTEET

Liite 1. Fasilitoinnissa käytetyt tukikysymykset

1. **Miten erilaisuus ja neuromoninaisuus ilmenevät työyhteisössämme?**
 - Mitä erilaisuuden ja neuromoninaisuuden muotoja olemme mahdollisesti havainneet?
 - Miten nämä erilaisuuden muodot vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja dynamiikkaan?
2. **Miten esihenkilöt voivat tukea neuromoninaisuutta työyhteisössä?**
 - Mitkä ovat parhaat käytännöt ja menetelmät, joilla esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä, joilla on oppimisvaikeuksia tai muita neuroepätyypillisiä piirteitä?
 - Miten voimme luoda psykologisesti turvallisen työympäristön, jossa jokainen voi kokea olevansa arvostettu ja ymmärretty?
3. **Miten voimme lisätä esihenkilöiden tietoisuutta ja osaamista neuromoninaisuuden huomioimisessa?**
 - Mitä koulutusta tai resursseja esihenkilöt tarvitsevat neuromoninaisuuden ymmärtämiseksi ja tukemiseksi?
 - Miten voimme varmistaa, että esihenkilöt ovat tietoisia neuromoninaisuuden merkityksestä ja sen vaikutuksista työyhteisön hyvinvointiin?
4. **Miten voimme kehittää toimintamalleja ja ohjeistusta esihenkilöille?**
 - Mitä konkreettisia toimintamalleja ja ohjeita voimme luoda esihenkilöille neuromoninaisuuden huomioimiseksi?
 - Miten voimme varmistaa, että nämä toimintamallit ja ohjeet ovat käytännöllisiä ja helposti toteutettavissa arjen esihenkilötyössä?
5. **Miten voimme mitata neuromoninaisuuden huomioimisen vaikutuksia työyhteisössä?**

- Mitä mittareita voimme käyttää arvioidaksemme neuromoninaisuuden huomioidamisen vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen?
- Miten voimme kerätä palautetta ja kehittää toimintamalleja jatkuvasti paremmiksi?

Liite 2. Kokemusasiantuntijan tuottama dokumentaatio, suorituskyvyn vuorokausiaikataulu



Liite 3. Kokemusasiantuntijan tuottama dokumentaatio, suorituskyvyn viikkoaikataulu

