



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SANNA ARPPE

# **Neuromoninaisuuden johtaminen työelämässä**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Arppe, Sanna: Neuromoninaisuuden johtaminen työelämässä  
Opinnäytetyö, AMK  
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto  
Syyskuu 2024  
Sivumäärä: 48

Organisaation monimuotoisuus voidaan nähdä kilpailuetuna yritykselle kansainvälisessä, monikulttuurisessa ja jatkuvasti muokkautuvassa työelämässä (Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta johdanto). Samalla tavalla vielä vähemmän tunnettua neuromonimuotoisuutta voitaisiin hyödyntää työelämässä. Neuromoninaisuuden huomioiva yritys voi löytää sen myötä uudenlaisia näkökulmia, innovaatioita ja lahjakkuuksia käyttöönsä. (Austin & Pisano, 2017.)

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää, miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä. Opinnäytetyö oli luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tietoa kerättiin haastattelemalla neuromoninaisia henkilöitä ja analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tavoitteena oli muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi.

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä tukemalla työntekijöiden vuorovaikutusta ja työpaikan ilmapiiriä, luottamuksellisella vuorovaikutussuhteella esihenkilön kanssa, tietoisuuden lisäämisellä, esihenkilötaitojen tukemisella, tiedon lisäämisellä aistiärsykkeiden tunnistamisesta ja niiden kautta kuormittumista säästelevien järjestelyjen luomisesta työpaikalla, työtä – ja työaika sekä työnaikatauluttamiseen liittyviä järjestelyjä luomalla ja lopuksi monimuotoisuuden tukemisella työyhteisössä.

Lisäksi tuloksissa tuli esiin, että seuraavanlaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää: tunnollisuus, neuromoninaisen henkilön arvomaailmaan liittyvät ominaisuudet, erityiset mielenkiinnonkohteet ja hyperfokusoituminen, erityiset taitoalueet, kyky ajatella eri tavalla, intuitiivisuus ja herkkyyys, diversiteetti, organisointikyky ja hyvä itsetuntemus.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monimuotoisuuden johtamiseen voisi sisällyttää neuromoninaisuuden johtamisen. Neuromoninaisuuden johtamisen avulla voidaan hyödyntää neuromoninaisten henkilöiden vahvuuksia työelämässä monella eri tapaa ja se on yritykselle kilpailuetu. Positiivisen johtamisen keinoilla voidaan tukea neuromoninaisten henkilöiden vahvuuksien hyödyntämistä työelämässä.

Avainsanat: neuromoninaisuus, monimuotoisuus, johtaminen, vahvuudet

## ABSTRACT

Arppe, Sanna: Neurodiversity leadership at the workplace  
Bachelor's thesis  
Bachelor of Business Administration  
September 2024  
Number of pages: 48

Diversity in organization can be seen as an asset to company in international, multi-cultural and constantly changing work life (Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta Johdanto). Also, same way work life could benefit from noticing less known term neurodiversity. Company which acknowledges neurodiversity can find new approaches, innovations and talents. (Austin & Pisano, 2017.)

The aim was to find out how could leadership acknowledge neurodiversity in work life. The study was qualitative in nature and based on interviews with neurodiversity persons. The data were analyzed through content analysis.

The purpose was to use the collected data to make an educational lesson from this subject for education for work life. Creator of this thesis uses this educational product in one's own educational company.

Results showed that neurodiversity can be acknowledged in leadership in work life by supporting employee's communication, workplace's atmosphere, trust in communication with superior, increasing awareness, supporting superior skills, increasing awareness in identifying sense stimulation and how it's possible to decrease burden it causes at workplace, arrangements that concerns work, work time or scheduling and finally supporting diversity in work community.

Results showed also that one can use this certain type of strengths that can be attached to neurodiversity in work life. Those strengths are conscientiousness, value system of neurodiversity person, specific interests and ability to hyperfocus, special skill sets, ability to think differently, intuitiveness and sensitivity, diversity, organization skills and good self-knowledge.

Conclusions are that diversity leadership could also acknowledge neurodiversity leadership. With neurodiversity leadership organization can benefit from strengths of neurodiversity people in work life in many ways and it can be competitive asset to company. With positive leadership one can support neurodiversity people to use their personal strengths in work life.

Keywords: neurodiversity, diversity, leadership, strengths

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TYÖN TAVOITE JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT .....	6
2.1 Toimeksiantajan esittely .....	6
2.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
2.3 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.....	7
3 NEUROMONINAISSUUDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	13
3.1 Neuromoninaisuus eli neurodiversiteetti .....	13
3.2 Monimuotoisuus ja sen johtaminen .....	16
3.3 Neuromoninaisuuden johtaminen .....	16
3.4 Positiivinen johtaminen.....	19
3.5 Neuromoninaisuuden vahvuuksien hyödyntäminen työelämässä .....	20
4 NEUROMONINAISSUUDEN JOHTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ .....	23
4.1 Aineistonkeruu .....	23
4.2 Miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä? .....	24
4.3 Millaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää? .....	27
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
6 POHDINTA .....	33
LÄHTEET .....	40
LIITE 1: TUTKITTAVIEN INFORMOINTI OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA .....	43
LIITE 2: HAASTATTELUUN OSALLISTUJAN SUOSTUMUSLAUSEKE .....	47
LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO .....	48

## 1 JOHDANTO

Organisaation monimuotoisuus voidaan nähdä kilpailuetuna yritykselle kansainvälisessä, monikulttuurisessa ja jatkuvasti muokkautuvassa työelämässä (Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta johdanto). Työelämä ja johtamisen osaamisala tunnistavat jo hyvin monimuotoisuuden hyödyntämisen ja sen mukanaan tuomat edut organisaatiolle (Austin & Pisano, 2017; Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta johdanto). Samalla tavalla vielä vähemmän tunnettua neuromonimuotoisuutta voitaisiin hyödyntää työelämässä. Neuromoninaisuuden huomioiva yritys voi löytää sen myötä uudenlaisia näkökulmia, innovaatioita ja lahjakkuuksia käyttöönsä. (Austin & Pisano, 2017.)

Neuromoninaisuuden huomioiminen työelämässä tuo haasteen esihenkilötyölle ja johtamiselle löytää erilaisia tapoja johtaa ihmisiä aiempaa yksilöllisemmin. Tämän myötä mahdollisesti saatava etu yrityksille voi olla kuitenkin huomattava. Se, että yritykset hyödyntävät entistä enemmän heidän työntekijöidensä yksilöllisiä lahjakkuuksia moninaisuuden näkökulmasta voi olla merkittävä kilpailuetu. Innovaatioiden on tapana syntyä ihmisten ominaisuuksista, jotka eivät ole meille kaikille samanlaisia. (Austin & Pisano, 2017.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tietoa kerätään teemahaastattelun avulla ja analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tavoitteena on muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi työn valmistumisen jälkeen.

## 2 TYÖN TAVOITE JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Taustavalo on koulutus- ja valmennuspalveluja tarjoava toiminimiyritys, joka perustettiin maaliskuussa 2024. Yritys työllistää sivutoimisesti yrittäjän itsensä eli tämän opinnäytetyön tekijän. Yrityksen erityisosaamista ovat neuromoninaisuuden ja mielenterveyden aihealueet, joissa kouluttaja yhdistää lääke/hoitotieteellisen viitekehyksen holistiseen ihmiskatsomukseen. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu koulutus yrityksen tuotteeksi työn valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyö mahdollistaa opinnäytetyöntekijän sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kouluttamisen monipuolisen työtaustan yhdistämisen, sekä tässä koulutusohjelmassa saadun liiketalouden osaamisen ja tuoreen ammatillisen opettajan osaamisen kokonaisvaltaisen yhdistämisen. Yrityksen on tarkoitus laajentaa koulutuspalveluja johtamisen viitekehykseen.

### 2.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä.

1. Miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä?
2. Millaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää?

Tavoitteena on muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi työn valmistumisen jälkeen.

Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä neuromoninaisuudesta sekä sen huomioimisesta työelämässä puhutaan valtakunnallisesti myös yhä enemmän. Koulutuspalveluja tarjoavat yritykset ovat myös havahtuneet tähän, ja aiheeseen liittyviä koulutuskokonaisuuksia on tullut tarjolle. Neuromoninaisuuteen liittyvässä keskustelussa esille nousee vahvasti neuromoninaisten ihmisten yksilöllisten vahvuuksien hyödyntäminen tulevaisuuden työelämän vaatimusten mukaisena osaamisena (LeFevre-Levy ym., 2023). Vahvuuksien tunnistaminen ja parempi hyödyntäminen voivat tuoda koulutusten kautta myös yrityksille vahvan kilpailuedun.

Aihe on merkityksellinen myös opinnäytetyön tekijän osaamisen ja yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Se sitoo yhteen ja mahdollistaa tämän opinnäytetyön tekijän työelämän taitojen ja ammatillisen osaamisen hyödyntämisen kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyön tekijä hyödyntää tässä työssä taustansa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisena sekä kouluttajana, erityisesti nuoriso- ja neuropsykiatrian työkentässä. Opinnäytetyössä yhdistyy hänen ammatillisen opettajan opintojen ja tämän liiketalouden esihenkilötyöhön ja johtamiseen painottuvan koulutuksen mukanaan tuoma tuore osaaminen.

### 2.3 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Ensinnäkin laadullista tutkimusta määrittäessä voidaan alkuun todeta, että sitä voidaan lähteä määrittämään ja kuvaamaan monesta eri näkökulmasta ja sen jäsentämiseen tarvitaan osin kriittistäkin ajattelua (Tuomi, 2018, luku 1, kohta Mistä laadullinen tutkimus on tehty?). Tässä kappaleessa tarkastellaan tämän opinnäytetyön menetelmällisiä valintoja suhteessa teoriaan. Varton (1992) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän keskiössä on merkitysten maailman tarkastelu, joka on luonteeltaan sosiaalista ja ihmisten välillä tapahtuvaa (Varto, 1992, viitattu lähteessä Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet). Sellaista ihmisten välistä neuromoninaisuuden johtamisen merkitysten maailmaa selvitetään myös tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksissä.

Tutkimus pyrkii tavoittamaan ihmisten omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta (Varto, 1992, viitattu lähteessä Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet). Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää millä keinoin neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä. Tarkoituksena ei ole löytää totuutta, vaan ymmärtää välittömän havainnon ulottumattomissa olevaa toimintaa (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet).

Tähän opinnäytetyöhön sopii hyvin myös laadullisen tutkimuksen kuvaus ymmärtävänä tutkimuksena. Ihmistä tutkivissa tieteissä ymmärtäminen metodina tarkoittaa tutkimuskohteiden henkisen ilmapiirin, tunteiden, ajatusten ja motiivien mielenmaisemaan eläytymistä. Ymmärtämiseen liittyy myös aikomuksellisuus eli jonkin merkityksen ymmärtäminen. (Tuomi, 2018, luku 1.3.1 kohta Ymmärtävä tutkimus.) Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään ymmärrystä neuromoninaisuuden johtamisen aihepiiriin aiemmin yllä esitettyjen tutkimuskysymysten avulla. Edellä mainituista syistä tähän opinnäytetyöhön valikoitui aineiston keruumenetelmäksi teemahaastattelut yksilöhaastatteluina.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää muistaa, että tutkittavan kokemusmaailmaa ei ole koskaan mahdollista täysin ymmärtää tai kuvata. Myös tutkija kysyy ja luo aihepiirejä oman ymmärryksensä ja teorian avulla. Luonnollisesti tutkijan ymmärrys aiheesta lisääntyy tutkimuksen aikana. On hyvä pitää mielessä, että tutkijan ja tutkittavan ymmärryksen maailmat pysyvät kuitenkin läpi tutkimuksen erillisinä. (Varto, 1992, viitattu lähteessä Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet.) Nämä ovat näkökulmia mitä on myös tätä työtä tehdessä hyvä pitää mielessä ja liittyvät myös opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin.

Laadullisessa tutkimuksessa kolme näkökohtaa korostuu suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Näitä ovat konteksti, ilmiö ja prosessi. Konteksti tarkoittaa tutkijan perehtymistä ja raportoimista tutkittavan aiheen viitekehyksestä sekä tutkimustilanteesta. (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet.) Tässä työssä opinnäytetyön tekijä tutustui aluksi aihepiiriin yleisesti ja sitten

tiedonhaun avulla muodosti aiheesta teoreettisen viitekehyksen suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Tästä voi lukea tarkemmin myöhemmin tästä luvusta.

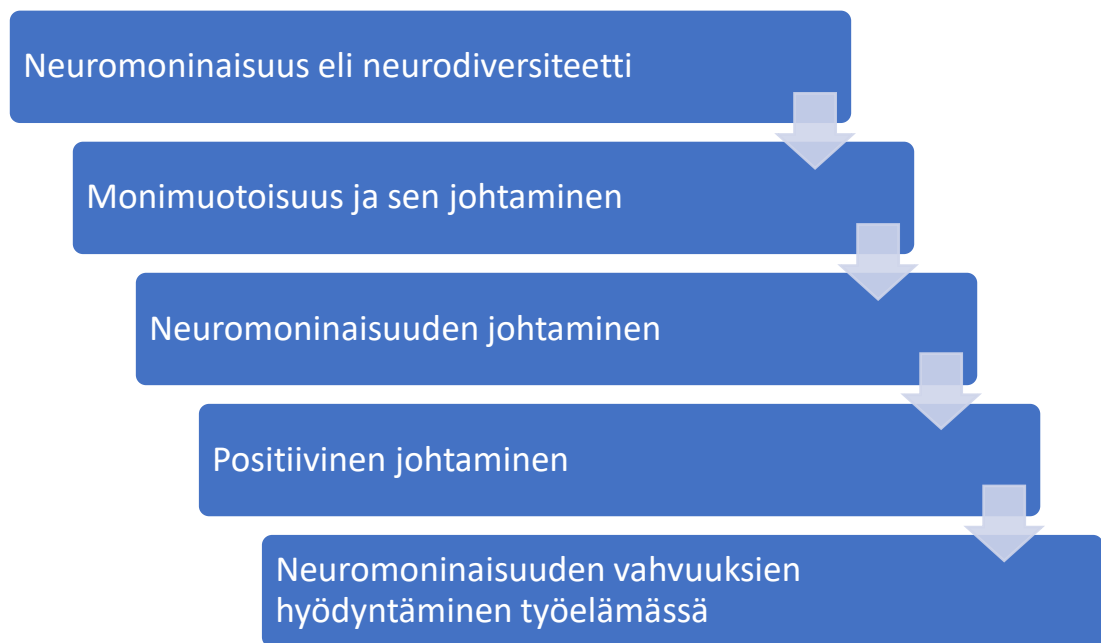
Intentio tarkoittaa tutkittavan motiivien maailman tarkastelua suhteessa hänen itsensä ilmaisemiseen tai tekemiseen liittyen. Kyse ei ole valehtelusta, mutta intention tavoittaminen vaikuttaa oleellisesti tutkittavan kokemusmaailman ymmärtämiseen. (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet.) Intention huomioiminen on oleellista tässä opinnäytetyössä, koska aineistot kerättiin tutkimushaastatteluina.

Prosessi taas tarkoittaa aikataulua, jossa kerätään tutkimusaineisto suhteessa aikaan, jota tutkija vaatii aiheen omaksumiseen ja siinä syvällisen ymmärryksen saavuttamiseen (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet). Tässä opinnäytetyössä huomioitiin aikataulua suunnitellessa mahdollisuus perehtyä aiheeseen riittävän syvällisesti ja antaa ymmärryksen sekä prosessin kehittymiselle riittävästi aikaa. On tärkeä kuitenkin muistaa, että aina aikataulu ja laatu eivät kulje yksi yhteen (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet). Loppukädessä tutkijan tekemillä ratkaisulla on isoin merkitys työn laadun kannalta (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Menetelmän erityispiirteet).

Teoreettinen viitekehys ja käsitteet, tulee selvittää ja määritellä riittävän hyvin lukijalle. Ne ovat väline ymmärtää ja tulkita tehtyä tutkimusta. Ne auttavat myöhemmässä vaiheessa myös perustelemaan ja toimivat alustana tutkimusaineiston tarkastelulle. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on oleellista, että tutkimustulosten tulkinta tuodaan teorian avulla yleiselle tasolle. Analyysi siis jatkuu päätelmiin saakka. (Vilkka, 2021, luku 2, kohta Teoreettinen viitekehys, mallit, käsitteet ja määritelmät.) Tutkimuksen teoria tarkoittaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä, mutta teoriaa tarvitaan tutkimuksessa myös metodologian, eettisyyden ja luotettavuuden arvioinnin pohjaksi (Tuomi, 2018, luku 1.1.1 kohta Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen teoriaa varten hain yleisesti tietoa aihepiiristä tutustumalla Satakunnan ja Tampereen ammattikorkeakoulujen kirjastojen tietokantojen sekä hakukoneiden avulla siihen mitä aiheesta on jo tutkittu

ja tiedetään. Tein yleisiä hakuja myös Google Scholarin kautta. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen (kuvio 1) keskeisinä teemoina näyttäytyivät neurominaisuus eli neurodiversiteetti, monimuotoisuus ja sen johtaminen, neuromoninaisuuden johtaminen, positiivinen johtaminen ja neuromoninaisuuden vahvuuksien hyödyntäminen työelämässä.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Tein aiheesta tiedonhakua Satakunnan ja Tampereen ammattikorkeakoulujen kirjastojen hakukoneiden avulla etsien sekä suomalaisia, että kansainvälisiä tutkimusartikkeleita. Sisällytin työhön myös muuta materiaalia, kuten alan ammatillista kirjallisuutta ja muuta aiheeseen soveltuvaa aineistoa.

Tarkistin käyttämäni hakusanat YSO- asiasanastosta. Hakusanoina käytin seuraavia sanoja: neuromoninaisuus, neuropsykiatria, neuropsykiatriset häiriöt, neurotieteet, moninaisuus, johtaminen, moninaisuuden johtaminen, positiivinen johtaminen, leadership, diversity management, dynamic leadership, diversity, neurosciences, neuropsychiatry, neurodiversity ja neuropsychiatric disorders. Poimin lisäksi teoreettiseen viitekehykseen mukaan aiheen kannalta oleellista materiaalia, joka tuli aiheeseen manuaalisesti tutustuesssa vastaan, esimerkiksi artikkelien lähdeluetteloista.

Tein hakua seuraavien sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti. Hakua tehdessäni tarkistin ensin aiheen sopivuuden työhöni otsikon perusteella ja sen lisäksi lähteen iän. Lähde ei saanut olla yli 10 vuotta vanha, paitsi perustellusta syystä. Lähteestä piti olla saatavilla koko teksti. Lopuksi tarkistin aiheen sopivuuden lukemalla lähteen tiivistelmän, jos sellainen oli saatavilla. Katsoin tutkimukselle eduksi, jos se oli vertaisarvioitu tutkimusartikkeli, mutta en edellyttänyt sitä kaikelta käyttämältäni materiaaalilta.

Jos halutaan tietää mitä ihminen ajattelee, tai miksi hän toimii jollakin tapaa, on järkevää kysyä sitä häneltä. Tällöin haastattelu on erinomainen keino siihen tarkoitukseen. (Tuomi& Sarajärvi, 2018, kohta 3.1 Kysely ja haastattelu.) On tavanomaista, että tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluina (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Tutkimushaastattelun muodot). Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston kokoamisesta voi lukea tarkemmin luvusta 4.1.

Haastattelun etuna on se, että siinä voidaan tarkentaa kysyttyjä asioita tai vaikka toistaa kysymys uudelleen. Haastatteluissa voidaan myös havainnoida ei vain sitä mitä sanotaan, vaan kuinka sanotaan. (Tuomi& Sarajärvi, 2018, kohta 3.1 Kysely ja haastattelu.) Haastattelu valikoitui tähän työhön tiedonkeruumenetelmäksi sen mahdollistaman vuorovaikutuksen vuoksi aiheen moninaisuuden takia. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin neuromoninaisia henkilöitä tutkimusaiheista. Luvussa kuusi kerrotaan vielä tarkemmin haastattelun toteutukseen liittyvistä ratkaisuisista.

Teemahaastatteluun valitaan tutkimusongelman keskeiset aiheet tai teemat, jotta haastattelussa käsitellään aiheen kannalta oleelliset teemat tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilkka, 2021, luku 5, kohta Tutkimushaastattelun muodot). Teemahaastattelussa edetään keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten kautta (Tuomi& Sarajärvi, 2018, kohta 3.1 Kysely ja haastattelu). Teemahaastattelun aiheet liittyvät tutkimuskysymyksiin eli millä keinoin neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä ja millaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää? Tarkentavat kysymykset teemoihin on esitetty teemojen alla.

Teemahaastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset näet liitteenä kolme. Ne on laadittu teoreettisten lähtökohtien ja tutkimuskysymysten avulla.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii löytämään tutkimusaineistosta toiminnan logiikan (Vilkkä, 2021, luku 6, kohta Sisällön analyysi) ja se valikoitui siitä syystä myös tähän opinnäytetyöhön aineiston analyysimenetelmäksi. Siinä tutkimusaineisto pelkistetään, ryhmitellään ja siitä muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta Aineistolähtöinen sisällönanalyysi).

Analyysiä varten valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen lause, sana tai ajatus. Sen määrittämisen apuna ovat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Aluksi haastattelut kuunnellaan ja ne auki kirjoitetaan sana sanalta. Aineiston pelkistämisessä analysoitava tieto voi tulla esimerkiksi auki kirjoitetusta haastattelusta. Pelkistettyjä ilmauksia etsitään aineistosta, ne alleviivataan ja listataan. Ilmauksista etsitään erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Lopuksi ilmaukset ryhmitellään tai yhdistetään, ja sen kautta muodostuu alaluokkia. Alaluokkia voidaan yhdistää ja niistä muodostuu yläluokkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4, kohta Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.) Tässä opinnäytetyössä toimittiin juuri edellä kuvatulla tavalla aineiston analyysivaiheessa. Siitä voi lukea tarkemmin myöhemmänä luvussa 4.1.

Tämän prosessin seurauksena saadaan opinnäytetyön tulokset, joista niiden ja teoreettisten lähtökohtien pohjalta muodostetaan aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi työn valmistumisen jälkeen.

### 3 NEUROMONINAISUUDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

#### 3.1 Neuromoninaisuus eli neurodiversiteetti

Sosiologi Judy Singer (1998) ja journalisti Harvey Blume lanseerasivat termin ”neurodiversiteetti”, joka tarkoittaa neuromoninaisuutta. Termi sai alkuperänsä autismikirjon ja neurodiversiteetin edunvalvojien yhteisessä viitekehyksessä, mutta se on sittemmin levinnyt terminä laajemman neurokirjon ihmisten yhteisön käyttöön. Se tarkoittaa luonnollista moninaisuuden vaihtelua, joka kuuluu osana ihmisen neurobiologiaan. Ihmisten aivot ja mieli voivat kehittyä tuhansilla eri tavoilla niin rakenteellisesti kuin toiminnallisestikin. (Pellicano & den Houting, 2022, s. 386.) Se tarkoittaa moninaisuutta tai kirjoa, miten ihmiset ajattelevat, oppivat tai samaistuvat muihin ihmisiin. Jokainen ajattelee, oppii ja käsittelee informaatiota omalla yksilöllisellä tavallaan. (Honeybourne, 2020, s. 13.)

Ennen kuin tunnistettiin, että ihmisten aivoilla on erilaisia tapoja toimia, saatettiin erilaisuus kokea vääränlaisena tai jollain tapaa häiriötasoisena toimintana. Ihmisiä luokiteltiin diagnoosiperusteisesti ja luokitellaan edelleen. Tämän taustalla nähtiin ajatus korjata ihminen tai hänen toimintansa tyypillisemmäksi. Neuromoninaisuus termistönä lähtee ajatuksesta, että ihminen hyväksytään yksilöllisen aivotoimintansa kanssa sellaisena kuin hän on, eikä hänen oleteta toimivan tai ajattelevan kuten joku toinen. (Honeybourne, 2020, s. 14.)

Neuromoninaisen henkilön rajoitteita voidaan käsitellä kolmesta eri rajoitteita kuvaavasta mallista käsin. Ensimmäinen on lääketieteellinen malli, jossa ihmistä arvioidaan psykologisten, neurologisten ja fysiologisten rajoitteiden kautta. Tässä mallissa on niin sanottu yksi oikea tapa neurokognitiiviselle aivojen toiminnalle. (Honeybourne, 2020, s. 14.) Neurotyypillinen on ihminen tai henkilöt, joiden neurokehitykselliset haasteet kuuluvat normaaliiksi koettuun vaihteluun tyypillisessä kehityskaaressa (Pellicano & den Houting, 2022, s. 386). Neuroepätyypillinen on ihminen tai henkilöt, joiden neurokehitys

poikkeaa tyypilliseksi määritetystä tai koetusta kehityksestä (Pellicano & den Houting, 2022, s. 386).

Lääketieteellisestä viitekehystä kuvattuna neuropsykiatrisen häiriön voidaan katsoa olevan kehityksellinen eli tällöin puhutaan neurobiologisesta taustasta, jolloin oireita on lapsuudesta lähtien. Neuropsykiatrisissa häiriöissä aivojen toiminnan sekä niiden rakenteen pienet poikkeamat vaikuttavat ihmisen toiminnanohjaukseen, havainnointikykyyn, tunteiden ja käyttäytymisen säätelyyn sekä sosiaalisiin taitoihin. (Puustjärvi, 2022, osa 1, kohta Neuropsykiatriset häiriöt- haasteita ja vahvuuksia.)

Kehityksellisten neuropsykiatristen häiriöiden voidaan kuvata olevan luokiteltu niiden tyypillisten oireiden pohjalta. Kaikkiin liittyy omat ominaispiirteensä, mutta osa oireista voi silti olla päällekkäisiä. Eri ihmisillä ja eri ikä- tai elämänvaiheissa oireet voivat näyttäytyä eri tavoin. Uni- ja oppimisvaikeudet sekä motoristen taitojen haasteet liittyvät usein erilaisiin neurokirjon häiriöihin. Häiriöt voivat vaikuttaa laaja-alaisesti ihmisen eri elämän osa-alueille, kuten työelämään, opiskeluun, sosiaalisiin suhteisiin tai arjen sujumiseen. Ympäristö ja tilanne vaikuttavat oireiden aiheuttaman haitan ja toimintakyvyn muutoksiin. On myös hyvä pitää mielessä siinä missä oire saattaa olla haitta jossakin tilanteessa, voi se toisessa olla vahvuus. (Puustjärvi, 2022, osa 1, kohta Neuropsykiatriset häiriöt- haasteita ja vahvuuksia.)

Huomionarvoista on se, että neurodiversiteetti ei kiellä, etteivätkö lääketieteessä määritellyt terveydentilat tai rajoitteet esiinny, mutta se tuo näkökulman tarkastella niitä. Se tuo esille tarpeen tunnistaa, ennakoida ja hyväksyä se moninaisuus mitä ihmisissä on, sen sijaan, että tilaa tarkasteltaisiin vain häiriökeskeisesti. (Honeybourne, 2020, s.19.)

Lääketieteellinen malli on edelleen laajalti käytössä, erityisesti terveydenhuollossa ja koulutuspalveluissa tänä päivänä, mutta esimerkiksi sosiaalinen malli on alkanut saada myös tänä päivänä enemmän näkyvää näkyvyyttä. Lääketieteellistä mallia kritisoidaan siitä, että siinä huomio keskittyy yksilön ongelmiin ja siinä sivuutetaan laajempi sosiaalisten tekijöiden konteksti. (Honeybourne,

2020, s. 14.) Sosiaalisessa mallissa nähdään, että yhteisö aiheuttaa henkilölle itselleen rajoitteita ja erityistarpeita. Tässä mallissa ei nähdä, että henkilöillä itsellään olisi tilaa, joka aiheuttaisi rajoitteita, vaan asenteet, arvot ja uskomukset yhdessä yhteisön kanssa luovat ne. Tämä malli ehdottaakin yhteisöön tehtävää muutosta, ei yksilöön. (Honeybourne, 2020, s.15.)

Sosiaalinen malli on huomioitu aiempaa enemmän myös yhteiskunnallisesti, mutta myös se kohtaa kritiikkiä. Kritiikissä kommentoidaan sitä, että pelkäänsään yhteisö aiheuttaisi henkilöiden rajoitteet. Toisaalta siinä nostetaan esille myös se, että malli yhtenäistää henkilöitä liikaa, eikä siinä huomioida kirjavaa joukkoa yksilöitä. (Honeybourne, 2020, s.15.) Affirmatiivisessa mallissa tuodaan esille vähemmän traaginen puoli rajoitteiden kanssa elävistä ihmisistä ja siinä halutaan nostaa esille rajoitteiden kanssa elävien ihmisten positiivisia, sosiaalisia identiteettejä. Malli haluaa korostaa kuvaa henkilöistä, jotka ovat vahvoja, vihaisia ja ylpeitä. (Honeybourne, 2020, s.16.)

Oikeusperustaisessa mallissa halutaan varmistua siitä, että rajoitteiden kanssa elävien henkilöiden oikeudet toteutuvat työpaikoilla, kouluissa ja terveydenhuollossa. Tässä mallissa harjoitetaan suoraa toimintaa ja hyödynnetään lakia rajoitteiden kanssa elävien henkilöiden syrjimyksen vähentämiseksi. (Honeybourne, 2020, s.16.)

Lopuksi sen sijaan, että nähtäisiin neuromoninaisuus haittana tai jonkun puutteena, olisi se tärkeää nähdä vaihtelevuutena ja toimintatapoja kyseenalaistavana rikkautena. Yritykset, jotka huomioivat neuromoninaisuuden pystyvät hyödyntämään sitä kilpailuetunaan. (Assemble You Limited, 2023.) Neuromoninaisuuden kontekstissa ei ole sellaista konseptia kuin normaali ja yksikään ihmisryhmä ei ole toistaan parempi. On ihan ok ja normaalia olla erilainen. (Honeybourne, 2020, s.17.)

### 3.2 Monimuotoisuus ja sen johtaminen

Monimuotoisuus tarkoittaa ihmisten erilaisuutta ja eroavaisuudet voivat luoda mahdollisuuksia erilaisiin näkökantoihin (DuPont, 2018). Monimuotoisuuden johtamista voidaan tarkastella ja määritellä erilaisista lähestymiskulmista. Johtamisen ja organisaation toiminnan kehittämisen menettelytapoina se on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa jo myös vakiinnuttanut paikkaansa niin, että monimuotoisuus voidaankin nähdä usein jo toiminnan perustana yrityksissä. Monimuotoisuuden johtamista voidaan tarkastella yhdenvertaisuuden ja oikeuksien toteutumisen näkökulmasta, mutta myös yrityksen eräänlaisena kilpailuetuna positiivisessa mielessä. Sille ei ole kuitenkaan olemassa yksiselitteistä määritelmää. (Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta Johdanto.)

Sippola (2016, viitattu lähteessä Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta monimuotoisuuden johtamisen lyhyt historia) määrittelee sen sellaisen toimintakulttuurin synnyttämiseksi, jossa kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja osallistetaan. Sen voidaan katsoa olevan myös erilaisen osaamisen esiintuovien toimintakäytänteiden vaalimista, ja sitä hyödynnetään organisaation perustehtävässä tavoitteet saavuttavaan suoriutumiseen. (Sippola, 2016, viitattu lähteessä Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta Monimuotoisuuden johtamisen lyhyt historia)

### 3.3 Neuromoninaisuuden johtaminen

Arvioiden mukaan noin 10–20 prosenttia väestöstä on neuromoninaisia. Tämä on fakta, jota ei voida unohtaa myöskään työelämässä. (Honeybourne, 2020, s. 24.) Neuromoninaisuuden teemojen äärellä käydään keskustelua siitä, että voitaisiinko työpaikoilla löytää uudenlainen asenneilmapiiri luonnollista neuromoninaisuuden vaihtelua kohtaan, niin että työpaikkojen ympäristöä, ilmapiiriä ja käytettyä kieltä muokattaisiin yhdenvertaisemmiksi (Candido ym. 2024, s. 148–149; Volpone ym., 2022, s. 16–21.)

Organisaatioissa ei vielä tunnisteta tai hyödynnetä kovinkaan hyvin ihmisten neuromoninaisuuden mukanaan tuomia vahvuuksia tai jopa supervoimiksi kutsuttavia erityisiä taitoja (Volpone ym., 2022, s. 16–21). Tämä näkyy

esimerkiksi edelleen työttömyydessä tai epäluuloissa, joita neurokirjon henkilöt saattavat kohdata muita enemmän (Heldfond ym. 2024, s. 2; Volpone ym., 2022, s. 16–21).

Ensimmäisenä askeleena neuromoninaisuuden johtamisen onnistumiseksi nähdään moninaisuuden sisällyttäminen ja eettisen ilmapiirin luominen organisaatioon. Moninaisuuden huomioiva ilmapiiri on sellainen, joka ottaa huomioon myös neuromoninaisuuden. Organisaatiossa voidaan vaikuttaa siihen, kun mietitään sen käytänteitä ja ohjeita. (Volpone ym., 2022, s. 16–21.) Neuromoninaisuuden huomioiva ilmapiiri on tasavertainen ja pyrkii ehkäisemään syrjintää (Candido ym. 2024, s. 152; Volpone ym., 2022, s. 16–21).

Tutkimukset osoittavat, että organisaation henkilöstön moninaisuus sekä moninaisuuden näkyminen sen rakenteissa, johtajien moninaisuuden johtamiseen sitoutuminen sekä henkilökunnan henkilökohtaiset kokemukset moninaisuudesta tukevat kaikki neuromoninaisuutta organisaatiossa. (Volpone ym., 2022, s. 16–21). Tämä voidaan huomioida myös siinä millaisia työtiloja, tai rakennuksia rakennetaan, ja otetaanko niissä huomioon neuromoninaisuuden mahdolliset tarpeet (Candido ym. 2024, s. 152).

Moninaisuutta tukevan ilmapiirin hyötyjä ovat olleet työntekijöiden tyytyväisyys omaan työhönsä sekä heidän lisääntynyt sitoutuneisuus työhönsä, organisaation identifioitumiseen sekä myyntiin, ja tehokkuuteen ja pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen. Vielä ei tiedetä kuitenkaan, miten nämä hyödyt voisivat näkyä neuromoninaisuuden huomioimisen seurauksena, koska monissa organisaatioissa ei vielä neuromoninaisuutta tunnisteta osana moninaisuuden johtamista. (Volpone ym., 2022, s. 16–21.)

Mukaanottavan ilmapiirin luominen organisaatiossa on tärkeää, jotta moninaisuuden hyötyjä saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Mukaanottava ilmapiiri tarkoittaa, että ihmisellä on yhteenkuuluvuuden tunne. Tämä voisi käytännöntasolla tarkoittaa neuromoninaisille ihmisille suunnattuja tuetumpia käytänteitä organisaatiossa. (Volpone ym., 2022, s. 16–21.) On tärkeää ymmärtää, että on kaikkien ja organisaation etu parantaa saavutettavuutta ja

vähentää moninaisuuden mukanaan tuomien rajoitteiden haittaa ihmisten osallisuuden esteenä (Candido ym. 2024, s. 152).

Tällaista ilmapiiriä luovassa organisaatiossa kaikki taustasta riippumatta tulevat kohdelluiksi tasavertaisina, arvostetuiksi omina itsenään, sekä osallisiksi päätöksenteossa. Käytännön esimerkkeinä tämä voisi tarkoittaa järjestelyjä, jotka tukevat neuromoninaisia henkilöitä, kuten hiljaiset työtilat tai vastamelu-kuulokkeiden käyttö. (Volpone ym., 2022, s. 21–23.) Hyvä tapa lähteä luomaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa työntekijä voi hyödyntää omia vahvuuksiaan on lähteä avoimin mielin keskusteluun ja kysyä mikä työntekijää voisi hyödyttää työpaikalla (Assemble You Limited, 2023; Volpone ym., 2022, s. 21–23).

On tärkeää huolehtia siitä, etteivät erilaiset järjestelyt käännä henkilöä itseään vastaan häntä leimaavaksi tai erottelevaksi. Keinojen löytämisen keskiössä tulisi olla mahdollisten rajoitteiden tukeminen niin, että henkilö pystyy paremmin hyödyntämään omia vahvuuksiaan omassa työssään. (Volpone ym., 2022, s. 21–23.) Mikäli työntekijä tuo esille tarinaa omasta neurokirjon piirteistöstään, on hyvä tapa ottaa siitä itsekkin selvää esihenkilönä, jotta voi ymmärtää paremmin. Tutkimusten mukaan esimerkiksi autismi ei pidä työntekijän kynttilää vakan alla, mutta syrjintä pitää. Tutkimukset edelleen osoittavat, että moni työpaikka ei palkkaisi neurokirjolla olevaa hakijaa. (Assemble You Limited, 2023.)

Loppujen lopuksi on tärkeää muistaa, että kaikille ei sovi samanlaiset tuen muodot. Tämä pätee myös neuromoninaisiin henkilöihin. Toinen hyötyy joustavista työajoista, toinen kuulokkeista ja kolmannelle se voi olla jotain aivan muuta. Tärkeintä on avoimuus ja pyrkimys kommunikaatioon johdon ja henkilöstön välillä. On hyvä muistaa, että oletaminen on vaarallista ja parempi olisi kysyä suoraan henkilöltä itseltään, mikä hänelle toimii. Tällainen toiminta luo osallistavaa ilmapiiriä työpaikalla. (Assemble You Limited, 2023.)

Humphrey ym. (2007) loivat mallin, jossa tarkasteltiin työntekoa seuraavista lähtökohdista: motivaatiotekijät, sosiaaliset tekijät ja työn kontekstiin liittyvät tekijät. Motivaatiotekijät tarkoittivat mahdollisuutta oman työnautonomiaan,

taito- ja työtehtävien vaihteluun, työn ja tehtävien vaativuuteen ja asiantuntijuuden kehittymiseen. Sosiaaliset tekijät tarkoittivat palautetta, sosiaalista tukea, työn itsenäisyyden astetta ja työpaikalla vallitsevaa ihmisten välistä kanssakäymistä. Työn konteksti tarkoitti sitä, kuinka työ oli suunniteltu psykologisten ja muiden työolosuhteiden näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että työautonomia ja sosiaalinen tuki vaikuttivat eniten työtyytyväisyyteen. (Doyle&McDowall, 2024, s. 190.)

Työpaikoilla voidaan tehdä ratkaisuja, jotka huomioivat aistiesteettömyyttä. Neuromoninaisilla ihmisillä voi olla aistien yli- tai aliherkkyyttä. Herkkyys voi liittyä hajuun, ääniin, tuntoon, valoihin tai tasapainoon. Näitä voidaan huomioida esimerkiksi mahdollistamalla hiljaisia työtiloja, huomioimalla tilojen ääni – tai lämpötilamaailmaa. Huomioimalla aistiesteettömyys voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla ihmisten hyvinvointiin. Tähän ei ole kuitenkaan yksinkertaista vastausta siitä, mikä toimii. Kyse on tilojen ja ihmisten tarpeisiin löydettävistä ratkaisuista. (Doyle&McDowall, 2024, s.196–197.) Tässä luvussa esitettyjä malleja sovelletaan opinnäytetyön lopullisessa tuotoksessa eli koulutuksessa, jossa on tarkoitus luoda muun muassa edellä mainittuihin malleihin liittyen oma malli, synteesi tämän opinnäytetyön teoriasta ja tuloksista.

### 3.4 Positiivinen johtaminen

Nykypäivänä sukupolvien myötä vaatimus entistä yksilöllisemmästä ja yksilöä huomioivasta johtamisesta on kasvanut. Johtajalla on tärkeää olla kyky auttaa ihmisiä sekä organisaatioita löytämään oman identiteettinsä alati muuttuvassa ja monimuotoisessa maailmassa. (Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Kaikki lähtee oman itsensä johtamisesta.) Positiivisen johtamisen avulla neuromoninaiset ihmiset saavat paremmin vahvuutensa käyttöön.

Johtamisen perustana voidaan kuitenkin katsoa olevan johtajan itsensä johtaminen ja hänen oma itsetuntemuksensa. Se luo johtajalle valmiudet johtaa muita yksilöitä, tiimejä tai organisaatioita. Johtajan itsetuntemus tarkoittaa hänen realistista käsitystä omista erilaisista puolistaan, jotta hän pystyy niitä

hyödyntämään erilaisissa tilanteissa. (Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Kaikki lähtee oman itsensä johtamisesta.)

Positiivinen psykologia tarkastelee sitä, miten ihminen voi elää onnellisena, miten ihminen onnistuu tavoitteissaan tai miten edistää hyvinvointia sekä onnistumisia työyhteisöissä. (Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Positiivinen psykologia tutkii onnistumista ja onnellisuutta.) Ihmisten johtaminen vaatii kykyä ymmärtää ihmistä (Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Psykologia pähkinän kuoressa). Positiivinen psykologia on ratkaisukeskeinen työkalu, jonka avulla voidaan löytää keinoja päästä tavoitteisiin. Positiiviseen psykologiaan liittyy vahvasti myös termi valmentava johtaminen tai valmentava psykologia. (Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Positiivinen psykologia korostaa onnistumiskeskeyttä.)

Positiivinen johtaminen on vuorovaikutusta. Se tarkoittaa ihmisen kohtaamista, kuuntelua, ja läsnäoloa. Johtajalta se edellyttää hänen omien ajatustensa, asenteiden, tunteiden, arvojen ja ihmiskäsityksen tarkastelua sekä samalla oman vuorovaikutus- ja johtamistavan tiedostamista. Se on myös halua kehittyä sekä ihmisenä, että johtajana. Sana positiivisuus tarkoittaa positiivisen psykologian soveltamista johtamisen työkaluna. PRIDE-teoria on yksi malli, tämän teorian soveltamisen tueksi. (Wenström, 2022, kohta 3 Positiivinen johtaminen käytäntöön, positiivisen organisaation PRIDE-teoria.)

### 3.5 Neuromoninaisuuden vahvuuksien hyödyntäminen työelämässä

Positiivinen psykologia haluaa keskittyä ihmisen vahvuuksiin ja niiden löytämiseen. Siinä lähdetään ajatuksesta, että kaikilla ihmisillä on ainutlaatuista potentiaalia. Ihmisen mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan, voi inspiroida häntä ja näkyä suurena etuna myös yritykselle. (Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Positiivinen psykologia löytää ihmisten uinuvat mahdollisuudet.) Omien vahvuuksien hyödyntäminen tutkitusti lisää myös henkilön hyvinvointia. (Honeybourne, 2020, s.24–26; Leppänen& Rauhala, 2012, kohta Positiivinen psykologia löytää ihmisten uinuvat mahdollisuudet.)

Työelämästä voidaan lukea monia menestystarinoita henkilöistä, jotka ovat onnistuneet omassa työkentässään luomaan todella isoja menestystarinoita ja he ovat lisäksi neuromoninaisia henkilöitä. Neuromoninaisuuteen liittyvät ominaisuudet voivat olla henkilön ehdoton vahvuus työelämässä, kun niiden hyödyntäminen mahdollistuu. (Assemble You Limited, 2023.)

Neuromoninaisuuteen voi liittyä seuraavanlaisia vahvuuksia: energisyys, spontaanius, luovuus, kekseliäisyys, kyky hyperfokusoitua omaan mielenkiinnonkohteeseen (keskittyä pitkäaikaisesti ja intensiivisesti), kyky oppia ja muistaa asioita nopeasti, looginen ajattelukyky, aitous, yrittäjähenkisyys, verbaalinen lahjakkuus, visuaalinen päättelykyky, pitkäkestoinen muisti, tarkkuus ja yksityiskohtien huomaaminen, rutiinien ja aikataulujen noudattaminen sekä kyky tietynlaiseen boksen ulkopuoliseen ongelmanratkaisuun. (Assemble You Limited, 2023; McDowall & Doyle 2024, s. 70.) Tässä opinnäytetyössä vahvuuksia ei ole eritelty lääketieteellisen viitekehyksen mukaisesti eri diagnoosien mukaan, vaan vahvuudet on koottu yhteen ja niistä puhutaan neuromoninaisuuden vahvuuksina.

Neuromoninaisuuden mukanaan tuomiin vahvuuksiin usein liitetään myös empatiakyky, tunneälykyys, herkkyys toisille ja myötätuntoisuus, johtajuustaidot ja kriisienhallinta, arvoperustainen työskentelytapa, rehellisyys ja aitous, taito työskennellä monimutkaisten, strategista ajattelua ja ennakointia vaativien asioiden äärellä työskentely ja kyky suureen intohimoon sekä innokkuuteen. Työntekijän tarvitsee kokea olevansa hyväksytty ja arvostettu omana itsenään, jotta hän pystyy hyödyntämään näitä taitoja myös työelämässä. (McDowall & Doyle 2024, s. 70.)

Johtamisen näkökulmasta vahvuuksien esille tuomista voi tukea mahdollistamalla työntekoa erilaisin keinoin, sen sijaan, että vaatisi asioiden tekemistä kaikille samoilla tavoilla (Assemble You Limited, 2023; (Honeybourne, 2020, s.25). Tällä keinoin voidaan saada myös henkilön laaja taitovalikoima käyttöön entistä paremmin (Honeybourne, 2020, s.25). Vaatimukset ja tiukat säännöt usein heikentävät luovuutta ja vahvuuksien käyttämistä. Hyvien työkäytäntöjen

löytäminen taas tukee vahvuuksien hyödyntämistä. (Assemble You Limited, 2023.)

Rekrytointiprosesseihin olisi tärkeää myös kiinnittää huomiota, jotta työhön tärkeät vahvuudet voidaan löytää ja tunnistaa. Esimerkiksi katsekontaktin puute voi luoda väärinkäsityksen henkilön kiinnostuksesta työtehtävää kohtaan tai hänen luonteestaan. Tällöin yritykseltä voi jäädä huomaamatta joku kyseisen tehtävän kannalta tärkeämpi osaamistekijä. (Assemble You Limited, 2023.)

Erilaisten taitojen hyödyntäminen tiimin muodostuksessa on yritykselle ehdoton vahvuus (Adeniran, 2023; Honeybourne, 2020, s.24–26). Yksilöiden taitojen hyödyntäminen voi johtaa uusiin innovaatioihin, asiakaskunnan laajentumiseen tai jopa parempaan yritysimagoon. Yritykselle on luonnollisesti eduksi, että se täyttää lain silmissä tasavertaisuusvaatimukset. Näiden edellä mainittujen lisäksi erilaiset vahvuudet voivat tuoda tiimiin lisää luovuutta. (Honeybourne, 2020, s.24–26)

Jos tarkastellaan lääketieteellisen viitekehyksen kautta esille tulevia haittoja, voidaan neuromoninaisuuden viitekehyksessä huomata niiden olevankin vahvuuksia, kun ympäristöä muokataan. Tässä muutamia käytännön esimerkkejä: tarkkaavaisuuden vaikeus voi olla sopivassa ympäristössä kyky huomata pienetkin yksityiskohdat, esimerkiksi lentäjänä, kuljettajana tai ensiavussa. (McDowall & Doyle 2024, s. 78.)

Toinen käytännön esimerkki voisi olla joustamattomat rutiinit, tiukat sääntelevät ohjeistukset ja kapea-alaiset mielenkiinnonkohteet. Toisessa ympäristössä ne voivat olla kyky seurata prosessia, joka vaatii kurinalaisuutta ja tarkkaa ohjeiden noudattamista. Erinomainen kyky huomata virheet. Pystyy keskittymään pitkäaikaisesti erityisen mielenkiinnon kohteen äärellä. Näistä voi olla esimerkiksi hyötyä oikeustieteissä, laboratoriossa tai insinöörin työssä. (McDowall & Doyle 2024, s. 78.)

## 4 NEUROMONINNAISUUDEN JOHTAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

### 4.1 Aineistonkeruu

Haastattelukutsu jaettiin sosiaalisessa mediassa opinnäytetyön tekijän LinkedIn-, Facebook ja Instagram-- tileillä 14.05.2024. Haastattelusta kiinnostuneiden oli mahdollista ottaa yhteyttä sähköpostitse opinnäytetyön tekijään. Tutkimushaastatteluun ilmoittautuneet saivat tutkimustiedotteen ja teemahaastattelun rungon nähtäväkseen. Haastatteluun toivottiin neljää – viittä neuromoninnaiseksi itsensä tunnistavaa henkilöä. Haastatteluun ilmoittautui neljä henkilöä ja kaikki haastattelut toteutuivat.

Tutkimusaineisto koottiin teemahaastatteluina, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina etänä TEAMS- sovelluksella toukokuun 2024 aikana. Ne tallennettiin litterointia ja analyysivaihetta varten. Taulukkoon 1 on koottu haastattelujen tarkemmat tiedot. Haastatteluille varattiin aikaa 1,5 tuntia. Haastatteluiden aluksi osallistujille kerrottiin vielä suostumuslauseke haastatteluun osallistumiseksi.

Haastattelu	Ajankohta	Toteutumistapa	Kesto
Haastattelu1	17.05.2024	Etä/Teams	1,5 h
Haastattelu2	17.05.2024	Etä/Teams	1,5 h
Haastattelu3	24.05.2024	Etä/Teams	1,5 h
Haastattelu4	29.05.2024	Etä/Teams	1,5 h

Taulukko 1. Tutkimushaastattelut

Tallenteelta haastattelut purettiin manuaalisesti Word-tiedostoiksi, jotka säilytettiin salasanan takana. Tiedostot nimettiin tunnistettavasti ja aihetta kuvaavasti. Litterointi vaiheessa mahdolliset tunnistetiedot haastateltavista hävytetään ja koodattiin anonyymeiksi. Tutkimusaineisto säilytettiin opinnäytetyön valmistumiseen saakka, mutta haastattelutallenteet tuhottiin välittömästi analyysin valmistuttua. Aineistolähtöisen sisällön analyysin kautta ensimmäiseen

tutkimuskysymykseen tuli 10 yläluokkaa ja toiseen tutkimuskysymykseen 9 yläluokkaa.

#### 4.2 Miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä?

Tuloksissa nousi esille, että työntekijät hyötyisivät vuorovaikutuksen tukemisesta. Se tarkoitti vuorovaikutuksen tukemista neurotyypillisten – ja epätyypillisten työntekijöiden välillä. Merkityksellisenä tekijänä esille nousi myös empatiakuilun kaventaminen eri lailla toimivien ja ajattelevien työntekijöiden välillä. Digitaaliset työkalut nähtiin mahdollisuutena hyödynnettäväksi työntekijöiden välisen kommunikaatiokuilun kaventamisessa. Esihenkilön tuki avoimeen keskusteluun työntekijöiden välillä erilaisista ominaisuuksista tuotiin myös esille.

Tulokset osoittivat tuen tarpeen myös työpaikan ilmapiirille. Työpaikoilla koettiin, että vallitsi samankaltaisuuden vaatimus ominaisuuksien osalta. Työntekijät toivoivat kaikkia mukaan ottavaa ilmapiiriä. Esihenkilön taholta kaivattiin, että mahdolliseen kiusaamiseen tai juoruiluun puututtaisiin välittömästi. Esihenkilöltä toivottiin tukea työpaikan ilmapiirille myös yleisesti. Epäoikeudenmukaisuuden, valehtelun ja asioiden kertomatta jättämisen koettiin heikentävän työpaikan ilmapiiriä. Avoimuuden ja asioista puhumisen nähtiin taas päinvastoin tukevan sitä.

Esille nousi myös se, että toisinaan ajattelematon tai tiedostamaton toiminta saattoi aiheuttaa ahdistavan tai loukkaavan ilmapiirin. Loukkaava vuorovaikutus työpaikalla, joka tapahtuu vastapuolen tiedonpuutteen vuoksi, saattoi jättää pitkäksi aikaa psykologisesti turvattoman olotilan. Vastaavasti haastatte luissa nousi esille, että työnantajan koettiin voivan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen paljon.

Tulosten mukaan luottamuksellinen vuorovaikutus esihenkilön kanssa oli merkityksellistä. Avoin ilmapiiri ja keskusteluyhteys esihenkilön kanssa nähtiin tärkeänä. Esihenkilön toivottiin tietävän alaisten mahdollisista tuen tarpeista. Henkilöstölle ajantasainen viestintä koettiin tärkeäksi. Selkä vuorovaikutus

nähtiin luottamusta lisäävänä tekijänä. Esihenkilöiden toivottiin muistavan, että ihmiset ymmärtävät ja käsittävät asiat eri tavoin. Työntekijöiltä nousi toivomus, että esihenkilö tuntisi omat alaisensa. Kommunikointi henkilöstön kanssa tuotiin esille oleellisena. Tärkeänä koettiin lisäksi mahdollisuus luottaa omaan esihenkilöön.

Tietoisuuden lisääminen nähtiin tuloksissa yhtenä johtamisen keinona. Siihen nähtiin kuuluvan tietoisuuden lisääminen ihmisten ajattelun erilaisuudesta ja erilaisista toimintatavoista, sekä erilaisista kommunikaatitavoista. Ymmärrys erilaisia ja eri lailla ajattelevia sekä toimivia ihmisiä kohtaan koettiin tärkeäksi. Jotta johtaja voi huomioida neuromoninaisuuden, niin nähtiin, että hänen täytyi ymmärtää ensin, että mitä se on. Työnantajien tulisi panostaa siihen, että heillä töissä olevat ihmiset tietäisivät mitä neuromoninaisuus on. Työnantajien tiedon lisääminen aistiherkkyksistä ja niiden huomioimisesta työpaikoilla tuli esille yhtenä näkökulmana aiheeseen.

Tulosten mukaan esihenkilötaidot vaikuttavat neuromoninaisuuden huomioimiseen johtamisessa työelämässä. Tässä haastatellut kertoivat, että tärkeäksi koettiin esihenkilön oman reflektiokyvyn merkitys, esihenkilön kyky tukea alaisiaan heidän parhaaseen, esihenkilön kyky ymmärtää erilaisuutta, esihenkilön kyky ymmärtää erilaista ajattelutapaa sekä kyky tunnistaa erilaisia vahvuuksia työntekijöissä. Esille nousi myös, että haastateltavat kokivat, että neurokirjolla olevaa henkilöä ei voi johtaa autoritäärisesti. Autoritäärisellä johtamistavalla ei voi odottaa itseohjautuvuutta, vaan silloin tarvitaan loppuun asti vietyä hands on – johtamista.

Tärkeinä esihenkilötaitoina koettiin myös, että ihmisten ammattitaitoon luotettaisiin, annettaisiin työntekijöille vastuuta ja esihenkilöltä toivottiin taitoa johtaa itsestä erilaisia ihmisiä. Johtajien nähtiin tärkeänä myös oppia asioita erilaisuudesta. Esihenkilötaidoissa ihmisten johtaminen tuli esille keskeisenä taitona. Tärkeänä pidettiin lisäksi esihenkilön omaa itsereflektiokykyä ja inhimillisyyttä. Tuloksissa korostui, että esihenkilön koettiin johtavan omalla esimerkillään. Esihenkilön taidoissa arvostettiin halua viedä omia työntekijöitä eteenpäin ja tukea heitä saavuttamaan oman potentiaalinsa

Tulosten mukaan tiedon lisääminen aistiärsykkeiden tunnistamisesta koettiin tärkeäksi. Esille nousi merkityksellinen näkökulma siitä, että on vaikea huomioida johtamisessa aistiärsykeitä ympäristössä, jollei tiedä mitä ne ovat ja miten ne ihmisiin vaikuttavat. Aistiärsykeitä saattoivat olla työkaverin toiminta, ihmiset, hajut, värikkäät vaatteet tai samaan aikaan puhuvat ihmiset.

Haastateltavat nostivat esille myös aistien kautta kuormittumista säätelevät järjestelyt työpaikalla. Tällaisia järjestelyjä nähtiin olevan aistiesteettömyyden huomioiminen työpaikalla, sermien käyttö työpaikalla, oma vakituinen työpiste, mahdollisuus siirtyä tauoilla hiljaisempaan tilaan, mahdollisuus itselle sopiviin vastamelukuulokkeisiin, työrauhan pyytäminen työtiimin kesken tai kuulokkeiden käyttäminen työpaikalla.

Tulosten mukaan työtä tukevat järjestelyt työpaikalla olivat yksi tapa huomioida neuromoninaisuus työelämässä. Etätyöskentelyn mahdollistaminen koettiin tärkeäksi ja sen koettiin tukevan työhön keskittymistä. Joustavat keinot ylikuormituksen ehkäisyn säätelyssä nähtiin työnantajan etuna. Ylikuormituksen säätely nostettiin esille myös kykynä huolehtia työkyvystä. Työntekijät arvostivat mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Siitä huolimatta esihenkilön taholta tulevaa työnraamittamista ja siinä tukemista pidettiin tärkeänä. Selkeä ohjeistus otettiin myös esille. Haastateltavat kuvasivat tärkeänä, että sai työskennellä omassa rauhassa itse valitsemassa paikassa. Ylipäättään jousto jo olemassa olevien hyväksi havaittujen keinojen hyödyntämiseen nähtiin merkityksellisenä.

Esille nousi myös työntekijän työaikaan ja työnaikatauluttamiseen liittyvät järjestelyt työelämässä. Haastateltavat näkivät hyvänä, että työntekijän oli mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien teon järjestykseen. Oman vireystilan hyödyntäminen työtehtävien aikatauluttamisessa koettiin kaikkien etuna. Työajan säätely oman vireystilan mukaan nähtiin myös erinomaisena keinona huomioida neuromoninaisuuden erityispiirteet. Joustava työaika tuotiin esille yhtenä esimerkkinä työaikaan liittyvästä hyvästä järjestelystä. Esille tuotiin myös

ajatus siitä, että osa-aikatyön tekeminen voitaisiin mahdollistaa työntekijöille kuormitusta säätelevänä mahdollisuutena.

Monimuotoisuuden tukeminen työyhteisössä koettiin keskeiseksi. Siihen liittyen tuotiin esille, ettei oletettaisi, että neuroepätyypilliset sopeutuvat neurotyypillisten maailmaan vaan sopeutumista vaaditaan molemmiin puolin. Esille tuotiin myös näkökulma siitä, ettei palkittaisi ihmisiä epätasa-arvoisesti työyhteisössä pelkkien sosiaalisten taitojen perusteella. Tärkeänä päinvastoin pidettiin sitä, että erilaiset ihmiset ja tarpeet huomioitaisiin esimerkiksi virkistys- ja tiimityön päivissä. Erilaisten taitojen hyödyntäminen tiimissä koettiin toimivana tapana, vaikka työskenneltäisiin samassa työtehtävässä. Neuromoninaisuuden huomioimista ehdotettiin myös työpaikan yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

#### 4.3 Millaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää?

Tunnollisuus oli yksi neuromoninaisuuden ominaisuuksiin liitettävistä vahvuuksista, joita nousi esille tämän opinnäytetyön tuloksissa. Siihen liittyi tunnollisuuden ominaisuuden lisäksi kyky hoitaa tunnollisesti työnsä ja se nähtiin isona etuna myös yritykselle. Tähän ominaisuuteen liittyi myös halu kantaa vastuuta omasta työstä ja työorientoituminen, joka tarkoitti keskittymistä sosiaalisten tilanteiden sijaan työntekoon työpaikalla.

Yhtenä vahvuutena esille nousi tuloksissa myös neuromoninaisen henkilön arvomaailmaan liittyvät ominaisuudet. Neuromoninaisilla henkilöillä kuvattiin usein olevan vahva oikeudentaju, moraali ja vastuuntunto. Heidät koettiin reiluiksi työkavereiksi ja rehellisiksi muita kohtaan. Avoimuus ja suora puhe olivat myös ominaisuuksia, joita nostettiin esille.

Neuromoninaisen henkilön erityisten mielenkiinnon kohteiden ja hyperfokusoitumisen kyvyn hyödyntämistä pidettiin tärkeänä. Se nähtiin supervoimana, jota kannattaa hyödyntää työelämässä. Se antoi henkilölle jatkuvan innostuksen oppia lisää omasta mielenkiinnonkohteesta ja kyvyn omaksua tätä kautta

asiantuntijuustietoa hyvin syvälle spesifiin aihealueeseen liittyen. Mielenkiinnonkohteen äärellä työskentely nähtiin myös mahdollisuutena neuromoninaisen henkilön syventyä asiantuntijaksi omalle alalleen. Hyperfokusoitumisen kyvyn hyödyntäminen koettiin merkitykselliseksi työelämänkin näkökannalta.

Tulosten mukaan neuromoninaisilla henkilöillä voidaan tunnistaa olevan myös erilaisia erityisiä taitoalueita. Näitä tuotiin esille esimerkiksi kuvaamalla heillä olevan erityisiä lahjakkuuksia, joita saattoivat olla kaavojen tunnistaminen, valokuvamuisti, kaavojen hahmottamisen kautta tapahtumien ennustaminen, luovuus tai matemaattinen lahjakkuus.

Esille nousi myös kyky ajatella eri lailla. Erilaisen ajattelun nähtiin tuovan erilaisia näkökulmia. Innovatiivisuus, idearikkaus ja ajattelun luovuus nähtiin myös neuromoninaisen henkilön ajattelun vahvuuksina.

Intuiitivisuus ja herkkyyks korostuivat myös neuromoninaisen henkilön vahvuutena työelämässä. Heillä voidaan katsoa olevan herkkyyks tunnistaa työelämässä mahdolliset haasteet. Herkkyyks reagoida työelämän haasteisiin ennen kuin ne puhkeavat laajemmin näkyviksi. Tulosten mukaan intuitiivisuus ja herkkät tuntosarvet voidaan nähdä vahvuuksina.

Diversiteetin hyödyntäminen työyhteisössä tuotiin esille myös tuloksissa vahvuutena. Se tarkoittaa erilaisuuden näkemistä vahvuutena. Tuloksissa korostui, että haastateltavat toivoivat, että neuromoninaiset henkilöt nähtäisiin yksilöinä. Neuromoninaisuuden ominaisuudet ovat erilaisia piirteitä ja vahvuuksia ihmisissä. Haastateltavat toivoivat, että eri osaamista ja mielenkiinnon kohteita hyödynnettäisiin monipuolisemmin. Struktuurin tarve ja erilaisen ajattelun, sekä taitoalueiden hyödyntäminen nousivat esille hyödynnettävinä vahvuuksina.

Tulosten mukaan organisointikyky nähtiin yhtenä vahvuutena. Siihen voitiin liittää ominaisuutena tehokkuus. Struktuurin tarve nousi myös esille organisointikykyä tukevana vahvuutena.

Neuromoninaisilla ihmisillä voidaan katsoa tulosten mukaan yhtenä vahvuutena olevan myös hyvä itsetuntemus. Tuloksissa nousi esille, että he yleensä tunnistavat hyvin omat vahvuutensa. Tämä liittyy usein siihen, että neuromoninainen henkilö on usein joutunut elämänsä varrella työstämään omaa itsetuntemustaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aiheita käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi työn valmistumisen jälkeen. Tässä opinnäytetyössä on herännyt paljon ajatuksia, miten neuromoninaisuus voitaisiin huomioida johtamisessa työelämässä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monimuotoisuuden johtamiseen voisi sisällyttää neuromoninaisuuden johtamisen. Neuromoninaisuuden johtamisen avulla voidaan hyödyntää neuromoninaisten henkilöiden vahvuuksia työelämässä monella eri tapaa ja se on yritykselle kilpailuetu. Positiivisen johtamisen keinoilla voidaan tukea neuromoninaisten henkilöiden vahvuuksien hyödyntämistä työelämässä.

Sippolan (2016, viitattu lähteessä Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta monimuotoisuuden johtamisen lyhyt historia) mukaan monimuotoisuuden johtamista voidaan kuvata sellaisen toimintakulttuurin luomiseksi, jossa kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja osallistetaan. Tämän opinnäytetyön mukaan myös neuromoninaisuuden huomioivan johtamisen tulisi pyrkiä samaan. Tämän opinnäytetyön tuloksissa on esimerkiksi konkreettisia vinkkejä esihenkilötyössä toimiville henkilöille siitä millaisilla keinoilla voisi päästä alkuun työyhteisössä. Useissa tuloksissa nousee esille toive tulla eri keinoin arvostetuksi ja osallistetuksi.

Monimuotoisuuden johtamisen voidaan katsoa olevan myös erilaisen osaamisen esiintuovien toimintakäytänteiden vaalimista ja sitä voidaan hyödyntää organisaation perustehtävässä tavoitteet saavuttavaan suoriutumiseen (Sippola, 2016, viitattu lähteessä Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta monimuotoisuuden johtamisen lyhyt historia). Neuromoninaisuuden johtamista hyödyntämällä voitaisiin työelämässä hyödyntää paremmin myös neuromoninaisuuteen kuuluvia vahvuusalueita (Volpone ym., 2022, s. 16–21).

Organisaatioissa ei vielä tunnisteta tai hyödynnetä kovinkaan hyvin ihmisten neuromoninaisuuden mukanaan tuomia vahvuuksia tai jopa supervoimiksi kutsuttavia erityisiä taitoja (Volpone ym., 2022, s. 16–21). Tässä opinnäytetyössä nousee esille useita erilaisia neuromoninaisuuteen liitettäviä vahvuuksia, joista voitaisiin nähdä olevan työyhteisöille hyötyä. Yhtenä havaintona tulosten pohjalta voidaan tehdä, että työyhteisön diversiteetti itsessään on suuri vahvuus ja sitä tukemalla voitaisiin erilaisuuden mukanaan tuomia vahvuuksia hyödyntää työelämässä entistä paremmin.

Monimuotoisuuden johtamista voi tarkastella myös yhdenvertaisuuden, ja oikeuksien toteutumisen näkökulmasta. Tätä kautta se on myös yritykselle erityinen kilpailuetu. (Pietiläinen ym. 2019, luku 7, kohta johdanto.) Huomioimalla neuromoninaisuus osana yrityksen monimuotoisuuden johtamista, voisi yritys saada tämän opinnäytetyön perusteella neuromoninaisten työntekijöiden vahvuuksia käyttöönsä, sekä muodostaa kilpailuedun. Neuromoninaisuuden huomiointi yrityksessä voidaan nähdä myös yhdenvertaisuuden ja oikeuksien toteutumisen näkökulmasta merkityksellisenä.

Neuromoninaisuuden teemojen äärellä käydään keskustelua siitä, että voitaisiinko työpaikoilla löytää uudenlainen asenneilmapiiri luonnollista neuromoninaisuuden vaihtelua kohtaan, niin että työpaikkojen ympäristöä muokattaisiin sellaisiksi, joissa neuromoninaiset ihmiset voisivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja tuoda näin hyötyä myös yrityksille. (Volpone ym., 2022, s. 16–21.) Tietoisuuden lisääminen, erilaiset keinot muokata työpaikkojen ympäristöä neuromoninaisuuden huomioivammaksi ja työpaikan ilmapiiri nousivat myös tuloksissa esille keinoina neuromoninaisuuden huomioivaan johtamiseen. Tämän

opinnäytetyön tulosten perusteella ehdotetaan tutustumaan ensimmäiseen neuromoninaisuuden huomioivaan ohjeistukseen (The British Standard – PAS 6463:2022), joka huomioi rakennusten ja tilojen rakentamisessa sensoriset ja neurologiset tarpeet (Candido ym., 2024, s. 152).

Volponen ym. (2022, s. 16–21) mukaan moninaisuuden huomioiva ilmapiiri huomioisi jo valmiiksi myös neuromoninaisuuden. Myös tämän opinnäytetyön tuloksissa nousee tarve työyhteisön ilmapiirin huomioimiselle ja siellä nousee esille tarve psykologiselle turvallisuudelle sekä keinoille edistää sitä. Candido ym. (2024, s. 152) ja Volpone ym. (2022, s. 16–21) ovat tehneet vastaavanlaisia havaintoja psykologin ilmapiirin merkityksestä työyhteisölle, joka on luonteeltaan ihmisiä kohtaan tasavertainen ja syrjintää ennaltaehkäisevä.

Volpone ym. (2022, s. 16–21) tuovat esille mukaan ottavan ilmapiirin käytännön keinona moninaisuuden hyötyjen saamisella työelämässä paremmin käyttöön. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa neuromoninaisille henkilöille suunnattuja tuetumpia käytänteitä organisaatiossa (Candido ym. (2024, s. 152; Volpone ym., 2022, s. 16–21). Tämänkin opinnäytetyön tuloksissa korostuvat hyvin vastaavanlaiset havainnot siitä, miten erilaisilla vuorovaikutusta ja mukaan ottamista tukevilla keinoilla, sekä käytännön järjestelyillä työn tekemiseen ja esimerkiksi aistiärsykkeiden säätelyyn liittyen voitaisiin myönteisesti vaikuttaa myös Volponen ym. (2022, s. 16–21) esille tuoman tasavertaisuuden kokemuksen lisääntymiseen työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa nousi esille neuromoninaisen henkilön vahvuuksina hyvä itsetuntemus sekä näkemys siitä, että johtamisella voidaan tukea henkilöä käyttämään jo hänen tiedossansa olevia toimivia keinoja tehdä omaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Volpone ym. (2022, s. 21–23) sekä Assemble You Limited (2023) tuovat myös esille ajatuksen siitä, että jokaisella ihmisellä tarpeet järjestelyille ovat erilaisia ja ihmistä itseään tulisikin kuulla siinä mikä hyödyttää. Tämänkin opinnäytetyön tuloksissa korostui se, ettei ole samankaltaista neuromoninaista henkilöä ja myös tiedonlisääminen sen suhteen on tärkeää. Oleellista olisikin keskittyä siihen miten kyseisen henkilön mahdollisia rajoitteita tai vahvuuksia voisi tukea niin, että hän pystyy

hyödyntämään omia vahvuuksiaan (Assemble You Limited, 2023; Volpone ym., 2022, s. 21–23).

Esihenkilötaitojen merkitys ja niiden kehittäminen, sekä esihenkilön itsereflektiokyky nousivat esille tämän opinnäytetyön tuloksissa merkityksellisinä seikkoina. Leppäsen ja Rauhalan (2012, kohta Kaikki lähtee oman itsensä johtamisesta) mukaan voidaan katsoa, että johtamisen perustana on johtajan itsensä johtaminen sekä hänen oma itsetuntemuksensa. Se luo johtajalle valmiudet johtaa myös muita (Leppänen & Rauhala, 2012, kohta Kaikki lähtee oman itsensä johtamisesta).

Wenström (2022, kohta 3 Positiivinen johtaminen käytäntöön) mukaan positiivinen johtaminen on itseasiassa vuorovaikutusta ja tarkoittaa esimerkiksi ihmisten kohtaamista, kuuntelua ja läsnäoloa. Positiivisen johtamisen teoriaan liittyviä samankaltaisuuksia nousi myös tämän opinnäytetyön tuloksissa ja toiveissa neuromoninaisuuden johtamiselle. Esille nousi tarve luottamukselliselle vuorovaikutukselle oman esihenkilön kanssa ja vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin, joita sen syntymiseen liittyy. Positiivisen johtamisen keinoja voitaisiin hyödyntää myös neuromoninaisuuden johtamisessa ja nimenomaan neuromoninaisten henkilöiden vahvuuksien paremmassa hyödyntämisessä.

Tämänkin opinnäytetyön aikana nousee usein esille tietoisuuden lisääminen neuromoninaisuuden johtamisen teeman ympärillä. Tämän opinnäytetyön tavoite sai alkunsa käytännön työelämässä havaitusta tarpeesta neuromoninaisuuteen liittyvälle koulutukselle ja aiheen ajankohtaisuudelle. Se tarve on saanut tässä opinnäytetyössä vain entisestään vahvistusta. Opinnäytetyö toi mukanaan tietoa tavoitteen mukaisen koulutustuotteen luomiselle ja toivotaan, että se vastaa aikanaan myös käytännön tasolla yhtenä palasena esille tulleen tiedon tarpeeseen.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö onnistui sen tavoitteen näkökulmasta erinomaisesti, sillä siihen kerätty aineisto oli rikas ja sitä voidaan hyödyntää tavoitteen mukaisesti. Mahdollisuus lisätä aiheeseen liittyvää tietoa myös koulutusten kautta tuntui arvokkaalta opinnäytetyön tekijän omasta näkökulmasta. Opinnäytetyössä tuloksissa nousi esille, että neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä tukemalla työntekijöiden vuorovaikutusta ja työpaikan ilmapiiriä, luottamuksellisella vuorovaikutussuhteella esihenkilön kanssa, tietoisuuden lisäämisellä, esihenkilötaitojen tukemisella, tiedon lisäämisellä aistiärsykkeiden tunnistamisesta ja niiden kautta kuormittumista säätelevien järjestelyjen luomisesta työpaikalla, työtä – ja työaikaa sekä työnaikatauluttamiseen liittyviä järjestelyjä luomalla ja lopuksi monimuotoisuuden tukemisella työyhteisössä.

Lisäksi tuloksissa tuli esiin, että seuraavanlaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää: tunnollisuus, neuromoninaisen henkilön arvomaailmaan liittyvät ominaisuudet, erityiset mielenkiinnonkohteet ja hyperfokusoituminen, erityiset taitoalueet, kyky ajatella eri tavalla, intuitiivisuus ja herkkyys, diversiteetti, organisointikyky ja hyvä itsetuntemus.

Pohdinnassa tarkastellaan opinnäytetyö prosessia reliabiliteetin, validiteetin ja tutkimukselle osoitettujen hyvien tieteellisten käytäntöjen kautta. Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 6.2 kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin neuromoninaisuuden johtamista yllä aiemmin esitettyjen tutkimuskysymysten avulla. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimusten tulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin). Tämän opinnäytetyön tuloksissa on havaittavissa yhteneväisyyksiä muihin aiheesta oleviin tutkimustuloksiin.

Yhtenä näkökantana tulee esille tutkimukseen osallistuneiden riittävä kuvaus ja arvio kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta (Parkkila ym. 2000, viitattu lähteessä Tuomi& Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin). Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman hyvin toteutunutta aineiston keruuta sekä opinnäytetyöprosessia. Työn tekijä on pyrkinyt perustelemaan tekemiään valintoja ja kuvaamaan osallistuneita sekä aineiston keruuta mahdollisimman luotettavasti. Myöhemmin tässä luvussa on vielä pohdintaa ja taustoitusta joistakin valinnoista, joita on näistä näkökannoista opinnäytetyön aikana tehty.

Opinnäytetyöprosessi ja tutkimus sujuivat pääpiirteittäin aikataulussa ja suunnitelmien mukaan. Valitettavasti tutkimuksen loppuvaiheessa tulosten analysoinnin ja raportin loppuun kirjoittamisen aikana prosessia hankaloittivat opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen elämään liittyvät odottamattomat syyt. Tutkimus valmistui kuitenkin alun perin suunnitellussa aikataulussa, vaikkakin itse raportti jouduttiin koostamaan melkoisen tiukalla aikataululla edellä mainituiden syitten takia. Opinnäytetyö valmistui kuitenkin alkuperäisestä aikataulusta hieman etuajassa.

Vastaavuus tarkastelee sitä, että vastaavatko tutkijan tuottamat asetelmat tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä asetelmia (Tuomi& Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin). Teoreettisissa lähtökohdissa esille nousevat asiat löytävät kosketuspintaa ja yhteneväisyyksiä tämän opinnäytetyön tuloksista. Siirrettävyys tarkoittaa mahdollisuutta siirtää tulokset tutkimuskontekstin ulkopuoliseen vastaavaan kontekstiin (Tuomi& Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin). Tämän opinnäytetyön tulokset olisivat sen tekijän arvion mukaan mahdolliset siirtää toiseen vastaavaan kontekstiin.

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että ulkopuolinen henkilö tarkastaisi tutkimusprosessin toteutumisen (Tuomi& Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin). Tässä opinnäytetyössä prosessia on ohjannut ohjaava opettaja ja lisäksi työtä kommentoi sama opponetti sekä väli- että loppuseminaarissa. Opinnäytetyön luki läpi loppuvaiheessa aiheelle

täysin ulkopuolinen lukija ja työtä viimeisteltiin vielä raportin osalta sen pohjalta.

Riippuvuus tarkoittaa tutkimuksen yleisesti ohjaavien periaatteiden huomiointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin). Tämän prosessin aikana opinnäytetyön tekijä pyrki huomioimaan sekä ammattikorkeakoulun ohjeita prosessiin liittyen, että tutkimuseettisiä ja tutkimusta ohjaavia ohjeita.

Vakiintuneisuus tarkoittaa ulkopuolisen henkilön arviointia tutkimuksen tuotoksista. Yksittäisten kriteerien arvioinnin sijaan tärkeintä on tarkastella tutkimusta kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty huomioimaan luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä kokonaisuutena. Opinnäytetyön ohjaus ja opponointi ovat keinoja saada palautetta opinnäytetyöstä väliarvio- ja loppuarviovaiheessa, sekä prosessin aikana. Raportissa näyttäytyy opinnäytetyöntekijän mielestä loppuvaiheen kiire aikataulu niin, ettei se ole aivan niin viimeistelty, kuin tekijä olisi itse toivonut.

Kiireiseen aikatauluun liittyen tekijä kokee myös, että kaikkea oman mielen sisäisesti tapahtunutta oppimista ja oivallusta aiheeseen liittyen ei pystynyt raporttiin tuottamaan esimerkiksi johtopäätökset osioon. Positiivisena oppimiskokemuksena näyttäytyy kuitenkin se, että opinnäytetyön tekijä teki tämän aikataullisen ratkaisun pysyvä sovituksessa aikataulussa ja täten rajata omia tavoitteitaan lopputuloksen suhteen.

Tutkimustilanteen arviointi pitää sisällään sen, että tutkija huomioi tutkimukseen vaikuttavia erilaisia tekijöitä. Varmuus tarkoittaa tutkimuksen tekijän ennakointia mahdollisissa tutkimukseen vaikuttavissa tekijöissä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2, kohta Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin.) Tässä työssä pyrittiin huomioimaan ja ennakoimaan tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Niitä eritellään tarkemmin myöhemmin tässä pohdinnassa. Kysymyksinä ne ovat opinnäytetyön tekijän näkökulmasta sekä

tutkimuksen eettisyyteen, että luotettavuuteen liittyvää pohdintaa ja sen pohjalta tehtyjä ratkaisuja.

Validiteettia voidaan yksinkertaisuudessaan kuvata sen pohtimiseksi, onko tutkimus pätevä sellaisenaan, onko se perusteellisesti tehty, ovatko siinä saadut tulokset oikeita? On hyvä kuitenkin pitää mielessä, ettei tutkimus voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. Tutkijan ei ole myöskään mahdollista täysin kuvata raporttiin koskaan täysin sitä mitä hänelle tutkimuksen aikana ilmenee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Validiteetin näkökulmasta opinnäytetyössä onnistuttiin pääpiirteittäin hyvin opinnäytetyön tekijän näkökulmasta, mutta lopputyön kiire aikataulu voi vaikuttaa opinnäytetyön validiteettiin.

Opinnäytetyöprosessissa erityisen arvokasta opinnäytetyön tekijän oman osaamisen kehittymisen kannalta oli se, että hän pystyi tässä opinnäytetyössä yhdistämään ammatillisen osaamisensa, yritystoimintansa sekä liiketalouden – ja ammatillisen opettajan opinnot. Prosessi oli opettavainen, mutta loppuvaiheen kiire luonnollisesti vaikutti sen ajan osalta oppimisprosessiin. Opinnäytetyön tekijä oli tyytyväinen kuitenkin siihen, että rajallisen ajan vuoksi kompromisseja tehtiin enemmän raportin viimeistelyyn liittyvissä seikoissa, kuin esimerkiksi tulosten analysointivaiheessa. Tämä johtui siitä syystä, että tekijä halusi, että opinnäytetyön aineisto olisi mahdollisimman luotettava ja tätä kautta hyvin hyödynnettävissä opinnäytetyön tekijän oman yrityksen koulutustuotteena.

Suomessa tutkijaa ohjaavat tieteen alasta riippumatta yleiset eettiset periaatteet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.7) ja niitä on tässäkin opinnäytetyössä sovellettu. Eettisissä periaatteissa nostetaan esille esimerkiksi se, että tutkimuksesta ei saa muodostua siinä oleville ihmisille merkittäviä vahinkoja, riskejä tai haittoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s.7). Tässä opinnäytetyössä yksilöhaastatteluihin päädyttiin sen aiheen sensitiivisen luonteen vuoksi. Lisäksi opinnäytetyön tekijä näki yksilöhaastattelut mahdollisuutena rakentaa psykologisesti turvallisempi tilanne ja ennakoitavampi tilanne

haastateltavalle. Tämä on erityisen tärkeää neuromoninaisuutta huomioivista lähtökohdista katsottuna.

Haastatteluun osallistumiseksi ei edellytetty neuropsykiatrisen häiriön diagnoosia, vaan ihmisen oma kokemus neuromoninaisuuden ominaisuuksista riitti. Haastateltavilta ei kerätty heidän terveystietojaan tutkimusta varten, koska painopiste oli löytää neuromoninaisuutta tukevia keinoja johtamisen viitekehuksesta. Tässä opinnäytetyössä viitekehys ei siis tarkastele aihetta lääketieteen tai terveyden näkökulmasta. Tästä muistutettiin vielä erikseen osallistujan infokirjeessä (liite 1) ja haastattelun aluksi.

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, arvostus, rehellisyys ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023a, s. 12). Näitä periaatteita pyrittiin noudattamaan ja huomioimaan läpi opinnäytetyöprosessin. Tutkimus on tarpeen suunnitella, toteuttaa, raportoida tieteelliselle tiedolle asetettujen periaatteiden mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023b). Tämä koskee myös tutkimuksessa syntyneitä tietoaaineistoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023b).

Haastatteluista syntyi vain sellaisia välttämättömiä henkilötietoja, mitä esimerkiksi yhteydenotoista tai tallenteen tekemisestä syntyi. Henkilöistä ei kerätty tarkoituksellisesti muita esitietoja. Opinnäytetyöntekijä laati aineiston hallintasuunnitelman ja tietosuojarekisteriselosteen. Opinnäytetyöhön osallistumisen suostumuslauseke (liite 2) luettiin osallistujille haastattelun aluksi.

Haastatteluun osallistuvilta ei edellytetty neuropsykiatrisen häiriön diagnoosia myöskään sellaisen esioletuksen takia, että tutkimuksen ulkopuolelle ei haluttu jättää henkilöitä, joita ei ole syystä tai toisesta vielä diagnosoitu. Tällaisia tilanteita voisi esimerkiksi olla se, että on tullut tietoiseksi omista ominaisuuksistaan vasta aikuisena ja ei ole kokenut tarvetta diagnoosille. Osa aikuisiällä ei ole myöskään saanut diagnoosia toiveestaan huolimatta tai voi olla vielä pitkissä tutkimusjonoissa. Aiheen ympärillä on myös hyvä muistaa, että ominaisuuksien kirjo ja kokemus niiden hyödyistä tai haitasta on hyvin subjektiivinen sekä ympäristösidonnainen.

Haastatteluun osallistujista ei ollut myöskään tietoa tulivatko he haastatteluun työntekijän vai esihenkilön viitekehyksestä. Oletuksena oli, että työntekijän viitekehyksestä, mutta asiaa ei tarkennettu haastattelujen aikana. Haastattelija pystyi hyödyntämään omaa sotealan ammattitaitoaan huolehtimalla, että keskustelut pysyivät johtamisen viitekehyksessä ja turvallisena tilanteena osallistujalla.

Tietosuojalomakkeessa ja infokirjeessä huomioitiin etukäteen se, että mahdollisia terveystietoja saattoi tulla ilmi, vaikkei niitä erikseen kerätty. Analysointivaiheessa tämä huomioitiin niin, ettei henkilökohtaisia tietoja litteroitu ollenkaan ja tästä informoitiin haastattelujen aikana. Aiheen sensitiivisen luonteen vuoksi raportointivaiheessa ei käytetty suoria lainauksia haastatteluista osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi.

Teemahaastattelut valittiin haastattelutavaksi, jotta tutkija ei sulkisi ennakkolettamuksen vuoksi pois jotakin mahdollisesti esille tulevaa seikkaa, vaan haastattelu antaisi uusille näkökulmille tilaa. Teoreettisesta viitekehyksestä nostettujen teemojen avulla haluttiin kuitenkin luoda haastattelulle ja keskustelulle turvallinen runko, joka helpottaa myös aiheen hahmottamista osallistujalle.

Jotta voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, on hyvä tapa antaa kysymykset haastateltavalle jo etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta 3.1 Kysely ja haastattelu). Teemahaastattelurunko (liite 3) lähetettiin yhdessä tutkimukseen osallistujan infokirjeen (liite 1) ja suostumuslausekkeen (liite 2) kanssa haastateltaville ennen haastattelua. Suostumuslausekkeet pyydettiin haastattelun aluksi.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla millaisia hyötyjä organisaatio sai neuromoninaisen johtamisen hyödyntämisestä. Muita jatkotutkimusaiheita voisi olla miten neuromoninaisten henkilöiden vahvuudet tunnistettaisiin rekrytointiprosesseissa paremmin tai millaisia neuromoninaiset henkilöt ovat esihenkilöinä ja millaisia vahvuuksia heillä on johtamisen viitekehyksestä.



## LÄHTEET

Adeniran, R. K. (2023). Leveraging Neurodiversity in Organizations. *Holistic Nursing Practice*, 37(5), 241–243

Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.

Assemble You Limited. (2023). Introduction to neurodiversity in the workplace. [äänite]. Haettu 19.04.2024 osoitteesta <https://learning.oreilly.com/videos/introduction-to-neurodiversity/125073AYPOD/125073AYPOD-125073/>

Candido, C., Durakovic, I., & Marzban, S. (Eds.). (2024). *Routledge Handbook of High-Performance Workplaces* (First edition.). Routledge.

DuPont. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. Haettu 02.09.2024 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=uHYuDDHvU64>

Heldfond, D., Fishman, E-K., Chu, L-C., Rizk, R-C., Rowe, S-P. (2024). Neurodiversity and leadership. *Journal of the American College of Radiology*.

Honeybourne, V. (2020). *The neurodiverse workplace : an employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers*. Jessica Kingsley Publishers.

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

Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä: psykologiaa johtajille*. Talentum.

McDowall, A., & Doyle, N. (2024). Neurodiversity Coaching: A Psychological Approach to Supporting Neurodivergent Talent and Career Potential (First edition.). Routledge.

Pellicano, E., & Houting, J. (2022). Annual Research Review: Shifting from 'normal science' to neurodiversity in autism science. *Journal of child psychology and psychiatry*, 63(4), 381-396.  
<https://doi.org/10.1111/jcpp.13534>

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). Johtamisen psykologia. PS kustannus.

Puustjärvi, A. (2022). Neuropsykiatriset häiriöt- haasteita ja vahvuuksia. Teoksessa Savikuja, T., & Puustjärvi, A. (2022). Nepsy-opas : tukea neuropsykiatrisiin haasteisiin. PS-kustannus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 08.09.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023a). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Haettu 22.04.2024 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023b). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Haettu 26.4.2024 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Haettu 26.04.2024 osoitteesta [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Ps-kustannus.

Volpone, S., Bruyère, S. M., & Colella, A. (2022). Neurodiversity in the workplace: Interests, issues, and opportunities. Routledge.

Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen: johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-kustannus.

## LIITE 1: TUTKITTAVIEN INFORMOINTI OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

SAMK tutkittavien informointi

02.05.2024

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Neuromoninaisuuden johtaminen työelämässä

#### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa on tarkoitus selvittää millä keinoin neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska olette ilmoittautuneet vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistujaksi ja tunnistatte itsessänne neuromoninaisia piirteitä. Tämä tiedote kuvaa opinnäytetyötä ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä vastuutaholle. Perehtymisen jälkeen teiltä pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

#### **Vapaaehtoisuus**

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta yhteistyöhömmme, tuttavuuteemme tai asiayhteyteen verkostossani millään tapaa. Voitte myös keskeyttää osallistumisen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyötä.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millä keinoin neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä. Tavoitteena on muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi.

### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tavoitteena on muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen (Taustavalo) tuotteeksi. Satakunnan ammattikorkeakoulu toimii nimellisenä toimeksiantajana. Opinnäytetyön tekijä Sanna Arppe on vastuullinen tutkija. Opinnäytetyötä ohjaava opettaja Satakunnan ammattikorkeakoulun puolelta on Satu Korhonen. Opinnäytetyölle ei ole rahoitusta.

### **Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerätään teemahaastatteluina (yksilöhaastattelut). Osallistuminen pitää sisällään yhden yksilöhaastattelun ja siihen voi varata aikaa noin tunnin. Haastattelu toteutetaan etänä Teams- sovelluksella ja se nauhoitetaan. Muuta aineistoa säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka, mutta nauhoite tuhotaan heti litteroinnin valmistuttua. Tutkimusaineisto koodataan tunnistetiedoilla (joista ei ole vastaajia tunnistettavissa) litterointivaiheessa, eikä siitä ole erotettavissa vastaajan henkilötietoja. Opinnäytetyön tulokset esitetään täysin anonymisoituna. Osallistujalta ei edellytetä neuropsykiatrista diagnoosia. Tutkimuksessa ei varsinaisesti kerätä terveystietoja, mutta siinä on huomioitu, että niitä saattaa tulla esille. Osallistumiseen riittää kokemus omista neuromoninaisista piirteistä. Haastattelussa ei kerätä erikseen esitietoja, vaan vain ne haastattelun toteuttamisen kannalta välttämättömät tiedot, mitkä haastatteluun osallistumisesta kertyvät.

### **Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämukavuudet**

Tutkimuksesta ei ole olettavissa seuraavan haittaa tai epämukavuutta. Opinnäytetyöntekijä haluaa kuitenkin muistuttaa haastateltavaa, että opinnäytetyössä keskustellaan neuromoninaisuuteen liittyvistä teemoista, johtamisen näkökulmasta. Teemat ovat kuitenkin henkilökohtaisia ja voivat herättää tunteita. Opinnäytetyön tekijä muistuttaa, että haastatteluissa ei ole tarpeen jakaa tai kertoa omia terveystietoja tai muitakaan henkilökohtaisiksi kokemia tietoja, vaan keskustelua käydään johtamisen teemoista käsin. Haastateltava voi

myös itse valita millä syvyydellä hän toivoo asioista keskusteltavan. Haastateltava saa teemahaastattelun rungon etukäteen nähtäväksi.

### **Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kyseessä on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus- tietokannassa. Tutkittaville ei anneta erillistä tietoa tutkimustuloksista. Tutkimustulokset ovat kootusti ja henkilöitä tunnistamattomasti luettavissa valmiista opinnäytetyöstä. Opinnäytetyössä ei muodostu sellaista tutkittavaan liittyvää tietoa, mitä varsinaisesti olisi tarpeen eritellä hänelle hänen tutkimustuloksinaan ja sitä kautta toisi hänelle lisäarvoa.

Opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta on tavoitteena muodostaa aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi. Valmiista työstä saatetaan myös kirjoittaa tutkimusartikkeli tai julkaisu.

### **Tutkimuksen päättäminen**

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen ennakoimattoman syyn vuoksi, jolloin opinnäytetyön tekijä olisi estynyt tekemään työtä loppuun. Tutkittaville ei anneta erillistä tietoa tutkimustuloksista. Tutkimustulokset ovat kootusti ja henkilöitä tunnistamattomasti luettavissa valmiista opinnäytetyöstä. Opinnäytetyössä ei muodostu sellaista tutkittavaan liittyvää tietoa, mikä toisi hänelle eriteltynä lisäarvoa.

### **Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

### **Tutkijoiden yhteystiedot**

Opinnäytetyöntekijä:

Sanna Arppe, [sanna.arppe@student.samk.fi](mailto:sanna.arppe@student.samk.fi)

puh. poistettu

Opinnäytetyön ohjaaja:

Lehtori Satu Korhonen

Satakunnan ammattikorkeakoulu

+358 44 710 6328

[satu.korhonen@samk.fi](mailto:satu.korhonen@samk.fi)

## LIITE 2: HAASTATTELUUN OSALLISTUJAN SUOSTUMUSLAUSEKE

Haastatteluun osallistujan suostumuslauseke, joka lähetetään opinnäytetyön haastatteluun osallistujille sähköpostitse ennen haastattelua ja joka luetaan osallistujille haastattelun aluksi.

Vastaamalla tähän haastatteluun suostun vapaaehtoisesti osallistumaan **Sanna Arppen** (Satakunnan Ammattikorkeakoulu) opinnäytetyöhön liittyvään tutkimushaastatteluun, jossa on tarkoitus selvittää millä keinoin neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä. Tavoitteena on muodostaa opinnäytetyössä saadun tiedon pohjalta aihetta käsittelevä työelämälle suunnattu johtamisen koulutus opinnäytetyön tekijän koulutuspalveluja tarjoavan yrityksen tuotteeksi. Olen tietoinen, että minusta kerättäviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei niistä voi tunnistaa henkilöllisyyttäni. Vastaamalla haastatteluun vahvistan suostumukseni tutkimuksen tekemiseen ja tietojeni käsittelyyn.

### LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO

Keskustellaan aiheesta teemakohtaisesti ja teemojen alla apukysymyksiä/ näkökulmia aiheeseen liittyen, jotka käydään läpi vielä kohta kohdalta sopivassa kohtaa keskustelua.

Teema 1: Miten neuromoninaisuus voidaan huomioida johtamisessa työelämässä?

- työpaikan ilmapiiri
- aistiesteettömyyden huomioiminen työpaikalla
- työn tekemiseen liittyvät toimintatavat/tai järjestelyt
- työaikaan liittyvät järjestelyt
- mahdolliset muut hyödyttävät toimintatavat- tai järjestelyt
- työntekijän sisäiset eli psykologiset tekijät
- toiveita/ ajatuksia johtamiseen liittyen

Teema 2: Millaisia neuromoninaisuuden vahvuuksia voitaisiin johtamisen avulla työelämässä hyödyntää?

- Millaisia vahvuuksia voi neuromoninaisuuteen liittyä työelämässä?
- Mitä hyötyjä vahvuuksien hyödyntämisestä voisi työelämässä olla?
- Miten näitä neuromoninaisuuden vahvuuksia saataisiin johtamisen avulla työelämässä hyödynnettyä?