

# *Neuroinklussiivisen johtamisen* **ESIHENKILÖN OPAS**

STRUKTUROITU JOUSTAVUUS TYÖHYVINVOINNIN TUKIJANA



TEKIJÄ: MIIA SAARELA

# Sisällys

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Johdanto .....                                           | 3  |
| Keskeiset käsitteet .....                                | 4  |
| Piirteiden kontekstisidonnaisuus ja vahvuudet .....      | 5  |
| Näkymättömät kuormitustekijät .....                      | 6  |
| Psykologinen turvallisuus .....                          | 7  |
| Neuroinklusiivisen johtamisen kulmakivet .....           | 8  |
| Käytännön työkalut: Strukturoitu joustavuus .....        | 9  |
| Työaika, -paikka ja -ympäristö .....                     | 10 |
| Työn muotoilu ja selkeä viestintä .....                  | 12 |
| Mitä neurokirjon henkilöt itse toivovat? .....           | 14 |
| Esihenkilön työkalupakki: Tilanteita ja ratkaisuja ..... | 15 |
| Tukea ja lisätietoa: Et ole yksin .....                  | 19 |
| Esihenkilön muistilista .....                            | 21 |
| Lähteet .....                                            | 22 |

# Johdanto

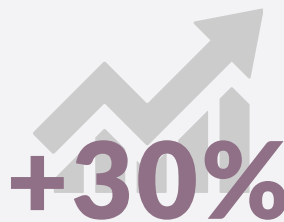
Tämä opas on suunnattu esihenkilöille, jotka haluavat kehittää johtamiskäytäntöjään neuroinklusiivisemmiksi. Opas tarjoaa konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja, jotka perustuvat laajaan tutkimukseen suomalaisten neurokirjon asiantuntijoiden kokemuksista. Se toimii käytännön jatkeena opinnäytetyön teoreettiselle osuudelle ja tiivistää keskeiset havainnot esihenkilön arjen tueksi.

Työelämä on murroksessa, ja kilpailu osaajista kiristyy samalla, kun tulevaisuuden työvoimapulaan etsitään ratkaisuja. Arviolta 15–20 % väestöstä on neurokirjolla, mikä tekee neurodiversiteetistä merkittävän mutta usein hyödyntämättömän voimavaran. Neurokirjon henkilöiden työttömyys- ja alityöllisyysasteet ovat edelleen hälyttävän korkeita. Haaste ei johdu yksilöiden osaamisesta tai motivaatiosta, vaan työelämän rakenteista ja johtamiskäytännöistä, jotka on usein tiedostamatta suunniteltu vastaamaan vain yhdenlaista ajattelutapaa.

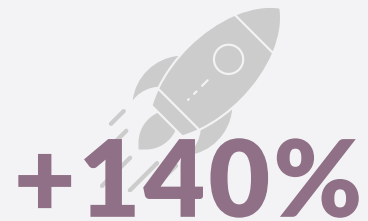
Neurodiversiteetti on innovaation ja tuottavuuden lähde. Erilaiset tavat ajatella ja ratkaista ongelmia ovat nykypäivän työelämän arvokkainta pääomaa. Kyse ei ole vain sosiaalisesta vastuusta, vaan myös merkittävästä kilpailuedusta.



Arvio neurovähemmistöön kuuluvien väestöosuudesta.



Jopa 30 % tuottavammat tiimit, jos neurodiversiteettiä hyödynnetään strategisesti.



Oikeanlaisilla, yksilöllisillä mukautuksilla neurokirjon työntekijän tuottavuus voi olla jopa 140 % korkeampi.

Tämä opas ei ole sääntökirja, vaan työkalupakki. Koska jokainen työntekijä on yksilö, ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa ratkaisua. Oppaan tavoitteena on tarjota näkökulmia ja toimintamalleja, joiden avulla esihenkilö voi käydä yksilöllisiä keskusteluja ja löytää kullekin työntekijälle sopivat ratkaisut. Keskeinen periaate on, että yksilöä ei pyritä muuttamaan sopimaan ympäristöön, vaan ympäristöä ja johtamiskäytäntöjä mukautetaan tukemaan kaikkien onnistumista.

Oppaassa on käytetty samoja lähteitä kuin opinnäytetyön raportissa. Toimeksiantajan pyynnöstä lähdeviitteet on jätetty pois tästä oppaasta, mutta ne löytyvät raportista.

# Keskeiset käsitteet

## Mikä on neurodiversiteetti?

Neurodiversiteetti viittaa aivojen toiminnan luonnolliseen vaihteluun. Kyse ei ole viasta, vaan ihmisten erilaisista tavoista ajatella, oppia ja kokea maailmaa.

**ADHD/ADD** liittyy usein tarkkaavuuden, aktiivisuuden ja impulssien säätelyn haasteisiin. Vahvuuksia voivat olla mm. poikkeuksellinen luovuus, idearikkaus, energisyys ja kyky toimia paineen alla.

**Autismikirjo** ilmenee yksilöllisinä tapoina kommunikoida ja käsitellä aistitietoa. Vahvuuksia ovat usein poikkeuksellinen keskittymiskyky ja tarkkuus, sekä looginen päättelykyky.

**Huom.** Nämä kuvaukset ovat yleistä. Yksilöllinen vaihtelu diagnoosin sisällä on suurta, ja päällekkäisyys eri neurokirjon piirteiden välillä on yleistä.

**Neurotyypillinen** kuvaa henkilöä, jonka aivojen toiminta ja tiedonkäsittely vastaavat yhteiskunnassa vallitsevia enemmistön normeja. Koska yhteiskunnalliset järjestelmät, kuten työelämän rakenteet on usein tiedostamatta suunniteltu neurotyypillisen enemmistön toimesta ja heidän tarpeitaan varten, heillä on etulyöntiasema neurodivergentteihin nähden.

**Neurodivergentti** tai **neurokirjolla** oleva viittaa henkilöön, jonka aivojen toiminta poikkeaa merkittävästi edellä mainitusta normista esimerkiksi ADHD:n tai autismikirjon vuoksi. Käsite korostaa tiedonkäsittelyn erilaisuutta sen sijaan, että sitä pidettäisiin sairautena tai häiriönä.

**Maskaaminen** (*engl. masking tai camouflaging*) tarkoittaa selviytymisstrategiaa, jossa henkilö tietoisesti tai tiedostamatta peittelee neurokirjon piirteitään ja jäljittelee neurotyypillistä käyttäytymistä sopeutuakseen sosiaalisiin normeihin ja odotuksiin. Vaikka maskaaminen voi lyhyellä aikavälillä helpottaa selviytymistä, sen pitkäaikaiset seuraukset voivat olla vakavia. Jatkuva oman toiminnan tarkkailu kuluttaa kognitiivisia ja emotionaalisia resursseja ja on yhteydessä lisääntyneeseen ahdistukseen, masennukseen ja jopa itsemurhariskiinkin.

**Strukturoitu joustavuus** tarkoittaa tasapainoa autonomian ja selkeiden rakenteiden välillä. Täysin avoin ja määrittelemätön vapaus voi lisätä ahdistusta ja kuormittaa toiminnanohjausta. Strukturoitu joustavuus perustuu siihen, että esihenkilö tarjoaa selkeitä ja ennakoitavia vaihtoehtoja, joiden sisällä työntekijällä on vapaus toimia. Tämä lähestymistapa tukee samanaikaisesti työntekijän tarvetta sekä itsenäisyyteen että ennakoitavuuteen.

# Piirteiden kontekstisidonnaisuus ja vahvuuksien tunnistaminen

Neuroinkluusiivisen johtamisen ytimessä on oivallus siitä, että monet neurokirjoon liitetyt piirteet eivät ole luonnostaan vahvuuksia tai haasteita. Niiden merkitys määrittyy lähes aina toimintaympäristön ja työtehtävien kontekstissa. Piirre, joka kuormittavassa avokonttorissa näyttäytyy heikkoutena, voi toisessa ympäristössä olla korvaamaton voimavara.

## **Esihenkilön tehtävänä on siirtyä yksilöiden johtamisesta kontekstien johtamiseen.**

Tämä tarkoittaa sellaisten edellytysten ja olosuhteiden luomista, joissa työntekijän luontaiset ominaisuudet voivat kääntyä organisaation vahvuuksiksi.

Seuraava taulukko havainnollistaa, miten usein haasteina pidetyt piirteet voivat oikeanlaisessa, inkluusiivisessa ympäristössä ilmetä merkittävinä vahvuuksina. On tärkeää muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö, ja piirteiden ilmeneminen vaihtelee.

| Piirre ja sen ilmeneminen haasteena<br>(Neuronormatiivisessa ympäristössä)                       | Sama piirre vahvuutena<br>(Inkluusiivisessa ympäristössä)                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hyperfokusointi: Joustamattomuus, vaikeus siirtyä tehtävästä toiseen, "putkinäköisyys".          | Kyky syvälliseen ja virheettömään työskentelyyn; intensiivinen paneutuminen ja laadukas lopputulos.            |
| Suora kommunikaatio: Tulkitaan kömpelöksi, töykeäksi tai epäkohteliaaksi.                        | Selkeä ja tehokas viestintä; vähentää väärinymmärryksiä ja edistää rehellisyyttä.                              |
| Yksityiskohtien havainnointi: Takertuminen epäolennaisuuksiin, vaikeus hahmottaa kokonaisuuksia. | Poikkeuksellinen laadunvarmistus; kyky havaita virheitä ja parannuskohteita, jotka muilta jäävät huomaamatta.  |
| Ideoiden runsaus: Keskeneräiset projektit, levottomuus, vaikeus pysyä yhdessä asiassa.           | Innovatiivisuus ja ongelmanratkaisukyky; tuo uusia näkökulmia ja luovia ratkaisuja monimutkaisiin haasteisiin. |
| Rutiinien tarve: Joustamattomuus muutostilanteissa, ahdistuminen yllätyksistä.                   | Luotettavuus ja järjestelmällisyys; prosessien tarkka noudattaminen, virheiden minimointi ja toiminnan vakaus. |

Vahvuuksien tunnistamisen lisäksi on olennaista ymmärtää niitä näkymättömiä tekijöitä, jotka kuluttavat työntekijän voimavaroja. Seuraavassa osiossa syvennytään näihin kuormitustekijöihin.

# Näkymättömät kuormitustekijät

Monet neurokirjon työntekijöiden kohtaamat kuormitustekijät ovat ulkopuolisille näkymättömiä. Kuormitus ei synny ainoastaan varsinaisista työtehtävistä, vaan usein siitä jatkuvasta ponnistelusta, jota neurotyypilliseen ympäristöön sopeutuminen vaatii. Johtajana sinun on olennaista ymmärtää kuormitustekijöiden vaikutukset työkykyyn ja -hyvinvointiin.

**Maskaaminen** on selviytymisstrategia, jossa henkilö peittelee neurokirjon piirteitään ja jäljittelee neurotyypillistä käyttäytymistä sopeutuakseen sosiaalisiin odotuksiin. Tämä voi tapahtua joko tietoisesti tai tiedostamatta. Vaikka maskaaminen saattaa hetkellisesti helpottaa sosiaalista selviytymistä, sen pitkäaikainen hinta voi olla merkittävä. Jatkuva itsensä tarkkailu ja roolin ylläpitäminen kuluttavat kognitiivisia ja emotionaalisia resursseja, mikä altistaa uupumukselle ja ahdistukselle.

*“Aikaa ja energiaa kuluu siihen kun yritän miettiä miten kannattaisi toimia: ollako oma itseni vai yrittääkö sopeutua joukkoon ja esittää muuta kuin olen.”*

**Aistikuormitus** syntyy, kun ympäristön ärsykkeet, kuten avokonttorin melu, kirkas valaistus, jatkuvat keskeytykset tai voimakkaat hajut ylittävät yksilön sietokyvyn. Tämä ei ole pelkkä mieltymyskysymys, vaan kuormitustekijä, joka voi heikentää merkittävästi työkykyä ja johtaa ajan myötä uupumukseen.

*“Työyhteisössä ei aina ymmärretä kuinka vakavia seuraukset mukautusten puutteesta ovat, ajatellaan että ne ovat vain mieltymyskysymyksiä. Ei ymmärretä, että vaikka saatan pystyä töissä tekemään jotain, voi toimintakyky kotona olla olematon.”*

**RSD (Rejection Sensitive Dysphoria) – Torjutuksi tulemisen herkkyys** on voimakas emotionaalinen reaktio, joka syntyy koetusta tai oletetusta hylkäämisestä, kritiikistä tai epäonnistumisesta. Vaikka se ei ole virallinen diagnoosi, se on tunnistettu ilmiö erityisesti ADHD-piirteisillä henkilöillä. Työelämässä se voi ilmetä voimakkaana reaktiona palautteeseen → rakentavakin kritiikki voi tuntua murskaavalta henkilökohtaiselta hyökkäykseltä, sekä täydellisyyden tavoitteluna → henkilö saattaa ylisuorittaa ja kuormittaa itsensä äärimajoille välttääkseen virheitä tai kritiikin mahdollisuuden.

*“Moni meistä on erittäin tunnollinen ja RSD tekee esim. palautekierroksista henkisesti raskaita, kaikki rakentavakin palaute voi olla vaikeaa tulkita vain kehitysehdotuksena. Teen itse todella paljon töitä sen eteen etten saisi edes rakentavaa palautetta... ja sen ansiosta teen todella hyviä työsuorituksia mutta myös kuormitan itseäni kohtuuttoman paljon.”*

Esihenkilönä voit auttaa luomalla psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja kiinnittämällä erityistä huomiota siihen, miten annat palautetta – myönteisesti ja kannustavasti.

# Psykologinen turvallisuus

Neurokirjon henkilöillä on usein aiempia kokemuksia väärinymmärryksistä, syrjinnästä tai epäonnistuneista kohtaamisista työelämässä. Tämä tekee avoimuudesta riskialtista – opinnäytetyön aineiston mukaan vain 37 % vastaajista oli kertonut neurokirjon piirteistään esihenkilölleen. Pelko ei ole aiheeton, vaan juontuu todellisista kokemuksista.

*"En ole toistaiseksi missään työpaikassa kertonut, että olen neuroepätyypillinen. Koen sen riskiksi, vaikka se voisi hyvällä tuurilla myös auttaa. Tämä on siis jo itsessään haaste."*

Psykologisesti turvallisessa työympäristössä tarve uuvuttavalle maskaamiselle vähenee. Kun työntekijä kokee, että hänet hyväksytään sellaisena kuin hän on, hänen ei tarvitse käyttää energiaansa neurotyypillisen käyttäytymisen jäljittelyyn. Tämä vapauttaa voimavaroja luovuuteen, ongelmanratkaisuun ja tuottavaan työhön.

Ilman psykologista turvallisuutta työntekijä voi kokea jatkuvaa ulkopuolisuutta – jopa työyhteisöissä, joissa neurodiversiteetin ymmärryksen voisi olettaa olevan korkealla.

*"En ole kokenut turvallisesti kertoa työpaikoilla epätyypillisyydestäni, vaikka työskentelen sotealalla nepsyasioiden parissa. Jatkuva toiseuden tunne, kun työkaverit puhuu nepsyistä kuin ne olisivat toiselta planeetalta."*

Kaikki aidosti vaikuttavat neuroinklusiiviset käytännöt – kuten joustavuus, vahvuuksien hyödyntäminen ja selkeä viestintä – rakentuvat yhden perustekijän varaan: **psykologisen turvallisuuden**. Se tarkoittaa työyhteisön jaettua uskomusta siitä, että on turvallista olla oma itsensä, ottaa sosiaalisia riskejä ja myöntää virheitä ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta, rangaistuksesta tai leimautumisesta.

Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden rakentajana on keskeinen. Ilman tätä perustaa muut tukitoimet jäävät pinnallisiksi.



# Neuroinklusiivisen johtamisen kulmakivet: Autonomia, yhdenvertaisuus ja selkeys

Psykologinen turvallisuus ei synny itsestään, vaan rakentuu arjen teoista ja johtamisen periaatteista. Opinnäytetyön aineistosta nousi esiin kolme erityisen merkittävää kulmakiveä, jotka yhdessä luovat edellytyksiä onnistumiselle: autonomia, yhdenvertaisuus ja selkeys.

**Autonomia (strukturoiduna)** tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hän voi itse vaikuttaa omaan työhönsä, sen suoritustapoihin ja aikatauluihin. Se on keskeinen motivaation ja hyvinvoinnin lähde. Kuten aiemmin todettiin, autonomia vaatii kuitenkin parikseen selkeät rakenteet, jotta se ei muutu kuormittavaksi. Tavoitteena on luottavainen ilmapiiri, jossa **esihenkilö asettaa selkeät tavoitteet (mitä)** ja **antaa asiantuntijalle vapauden päättää keinoista (miten)**.

*"Tarvitsen myös selkeitä suuntaviivoja mitä minulta odotetaan, mutta sitten toisaalta suunnittelun vapauden, että ei mikromanageroida."*

**Oikeudenmukaisuus** neuroinklusiivisessa johtamisessa ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan mekaanisesti samalla tavalla. Se tarkoittaa sitä, että **kaikille luodaan yhdenvertaiset mahdollisuudet** onnistua omilla vahvuuksillaan. Yksilölliset mukautukset, kuten mahdollisuus hiljaiseen tilaan tai joustavampi työaika, eivät ole epäreiluja etuoikeuksia, vaan keinoja tasata pelikenttää ja varmistaa, että jokainen voi antaa parhaan panoksensa.

*"Esihenkilöni sanoi, että 'kaikkia kohdellaan täällä tasan samalla tavalla', kun pyysin mahdollisuutta hiljaiseen tilaan. Hänelle tasapuolisuus tarkoitti samaa kaikille, ei sitä, että kaikilla olisi samat mahdollisuudet onnistua. Tunsin itseni vain hankalaksi valittajaksi."*

**Varmuus ja ennakoitavuus** vähentävät merkittävästi kognitiivista kuormaa, joka syntyy epävarmuudesta ja jatkuvasta tulkitsemisen tarpeesta. Kun **ohjeet ovat selkeitä, tavoitteet ymmärrettäviä** ja **muutoksista viestitään ennakoon**, työntekijän ei tarvitse käyttää energiaansa arvailuun, vaan hän voi keskittyä olennaiseen. Pienillä, ennakoitavilla teoilla on suuri vaikutus turvallisuuden tunteeseen.

*"Nyt saan aina palaverikutsun mukana selkeän agendan ja tiedän, mitä minulta odotetaan. Tämä pieni muutos on vähentynyt ahdistustani valtavasti."*

# Käytännön työkalut: Strukturoitu joustavuus

Strukturoitu joustavuus on kenties tärkein yksittäinen periaate neuroinklusiivisessa johtamisessa. Vaikka joustavuus on tutkimuksen mukaan neurokirjon henkilöiden eniten toivoma tuki, on olennaista ymmärtää sen luonne. Täysin avoin ja määrittelemätön vapaus ilman selkeitä raameja voi muuttua voimavarasta kuormitustekijäksi. Se voi lisätä ahdistusta ja päätöksenteon kuormitusta erityisesti henkilöillä, joilla on toiminnanohjauksen haasteita.

## Mitä se tarkoittaa käytännössä?

Strukturoitu joustavuus tarkoittaa, että esihenkilö ei ainoastaan "anna vapaita käsiä", vaan toimii ennemminkin arkkitehtina, joka rakentaa selkeän ja ennakoitavan kehyksen, jonka sisällä työntekijällä on aito vapaus toimia ja tehdä valintoja. Tavoitteena on vähentää kognitiivista kuormaa tarjoamalla selkeitä vaihtoehtoja epämääräisyyden sijaan.



Vältä: "Tee raportti valmiiksi, kun ehdit ja parhaaksi näkemälläsi tavalla."



Suosi: "Raportin tavoite on X ja deadline Y. Voit itse päättää työjärjestyksen ja paikan. Pidetäänkö lyhyt tarkistuspalaveri viikon kuluttua, jossa katsomme edistymistä?"

## Joustavuuden taso on yksilöllinen

On tärkeää muistaa, että sopiva joustavuuden ja rakenteen tasapaino on aina yksilöllinen. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa nämä erot ja mukauttaa tuen astetta keskustelemalla työntekijän kanssa.

- Työntekijä A saattaa kokea riittäväksi tueksi sen, että hän voi valita työskenteleekö toimistolla vai etänä ja aloittaa työnsä liukuman puitteissa.
- Työntekijä B taas saattaa ahdistua näistäkin vaihtoehtoista ja tarvita tuekseen tarkempaa, yhdessä esihenkilön kanssa laadittua viikkorakennetta, jossa on sovittu etukäteen, mitkä tehtävät hoidetaan minäkin päivänä ja missä paikassa.

Tämä tarve tasapainolle nousee suoraan neurokirjon asiantuntijoiden omista kokemuksista.

*"Olen parhaimmillani, kun saan työskennellä omassa rauhassa ja omaan tahtiin, mutta tarvitsen myös jonkinlaisia ulkoa annettuja deadlineja, koska muuten en saa mitään tehdyksi. Eli työllä on oltava ulkoa annetut raamit, joiden puitteissa voin itse järjestellä työni sopivalla tavalla."*

# Työaika, -paikka ja -ympäristö

Strukturoidun joustavuuden periaate toteutuu, kun sitä sovelletaan työn fyysisiin puitteisiin. Tutkimuksen mukaan juuri työaikaan, -paikkaan ja -ympäristöön liittyvät mukautukset ovat tehokkaimpia keinoja tukea neurokirjon henkilöiden hyvinvointia. Tavoitteena ei ole yksi kaikille sopiva malli, vaan yksilöllisen tasapainon löytäminen dialogin kautta.

## Työaika – Työskentely oman rytmin ja energiatason mukaan

**Mahdollisuus joustaviin työaikoihin on tutkimuksen mukaan tärkein yksittäinen hyvinvointia tukeva tekijä.** Se antaa työntekijälle mahdollisuuden rytmittää työnsä oman vireystilansa ja luontaisen vuorokausirytmensä mukaisesti, mikä parantaa sekä jaksamista että työn laatua. **Huom.** Vaikka joustavuus sopii useimmille, jotkut voivat kokea selkeän ja säännöllisen työrytmin tuovan tarpeellista rakennetta ja ennakoitavuutta arkeen.

*"Joustava työaika on ollut kaikista tärkein. Minulle on epäedullista raahautua töihin klo 8, koska olen luontaiselta kronotyyppiltäni yöeläjä."*

*"Joskus työpäivä ei vain lähde ja ajatus ei kulje. Tällöin kaikkien kannalta pahin ratkaisu olisi se, että minun pitäisi vain istua 8–16 koneen ääressä. Minusta tuntuisi pahalta, kun en saa hyvää työtä tehtyä ja asiakaskaan ei olisi tyytyväinen."*

**Esihenkilön rooli:** Tarjoa joustavuutta ja keskustele avoimesti, millainen työrytmi tukee parhaiten kunkin työntekijän tuottavuutta ja jaksamista.

## Työympäristö – Aistiystävällisyyden merkitys

**Avokonttori koettiin tutkimuksessa ylivoimaisesti kuormittavimmaksi työympäristöksi.** Jatkuvat keskeytykset, melu ja visuaaliset ärsykkeet kuluttavat

kognitiivisia resursseja ja heikentävät keskittymiskykyä. Käytännön ratkaisuja:

- Tarjoa mahdollisuus työskennellä hiljaisissa tiloissa tai varattavissa huoneissa.
- Normalisoi vastamelukuulokkeiden käyttö ja kunnioita niiden käyttäjän työrauhaa.
- Mahdollista työpisteen yksilöllinen muokkaaminen (esim. valaistuksen säätö, sermit).

Huom. Sermit eivät välttämättä ole riittävä mukautus. Ne eivät poista ääntä, keskeytyksiä tai ympärillä olevaa hälinää.

**Esihenkilön rooli:** Tavoitteena on luoda monimuotoinen fyysinen ympäristö, joka tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja erilaisiin työtehtäviin ja tarpeisiin.

## Työpaikka – Etä-, lähi- vai hybridityö?

Mahdollisuus etätöön on kriittinen työkalu aisti- ja sosiaalisen kuormituksen hallintaan. Useimmille optimaalinen ratkaisu on **hybridimalli**, joka yhdistää etätöön tarjoaman rauhan ja lähityön mahdollistaman yhteisöllisyyden.

Etätöön haasteet: Vaikka etätö tarjoaa monia etuja, on tärkeää tunnistaa sen mahdolliset haasteet, jotka voivat korostua yksilöllisesti:

- Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, mikä voi lisätä uupumisriskiä erityisesti hyperfokusointiin taipuvaisilla henkilöillä.
- Sosiaalisen kontaktin väheneminen voi johtaa eristäytymisen tunteeseen, toisaalta jotkut saavat enemmän aikaa yksin, eikä kaipaakaan muiden ihmisten seuraa. On kuitenkin huomioitava, että tarve muiden ihmisten seuralle vaihtelee. Tämä ei ole pelkästään neurokirjon piirre, vaan niin sanottua ekstroversiota ilmenee neurotyypillisilläkin.
- Rutiinien ylläpidon vaikeus voi heikentää toiminnanohjausta joillakin henkilöillä.

Esihenkilön rooli: Auta työntekijää löytämään hänelle sopiva tasapaino. Sopikaa selkeistä viestintäkäytännöistä ja varmista säännöllisellä yhteydenpidolla, että työntekijä voi hyvin ja kokee olevansa osa työyhteisöä.



Tekoälyn luoma kuva toimistosta, johon on sijoitettu äänieristykselliset työskentelytilat. Huom. Äänieristetyt kopit eivät ole kokonaan riskitön vaihtoehto. Vaikka äänikuormitus katoaa, etenkin lasi-ikkunallisissa tiloissa ympäristön liike voi edelleen kuormittaa. Jos mahdollista, sijoita äänieristetty tila rauhalliseen paikkaan tai niin, että ikkuna on kohti rauhallista näkymää ulos (metsä, vesistö, korkea näköala niin, ettei kadun liikenne erotu).

# Työn muotoilu ja selkeä viestintä

Aikaisemmin käsiteltyjen fyysisten puitteiden lisäksi kaksi keskeistä työkalua liittyy työn sisältöön ja tapaan, jolla siitä puhutaan. Nämä ovat työn muotoilu ja selkeä viestintä.

## Työn muotoilu – Vahvuudet käyttöön

**Työn muotoilu** (engl. *job crafting*) tarkoittaa niitä oma-aloitteisia, työntekijälähtöisiä muutoksia, joita yksilö tekee työhönsä sovittaakseen sitä paremmin omiin vahvuuksiinsa, arvoihinsa ja mielenkiinnon kohteisiinsa. **Esihenkilön rooli ei ole määrätä muutoksia, vaan mahdollistaa ja kannustaa** keskustelua siitä, miten työtä voisi muokata mielekkäämmäksi ja tuottavammaksi.

Onnistunut työn muotoilu voi olla ratkaisevaa työhyvinvoinnille. Kun työntekijä kokee saavansa käyttää vahvuuksiaan, hänen sitoutumisensa ja motivaationsa kasvavat.

### Onnistunut tilanne:

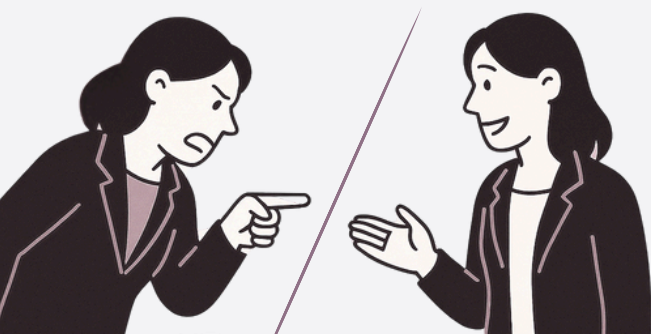
*"Olen erittäin ratkaisukeskeinen ihminen. Osaan ajatella laatikon ulkopuolelta ja huomaan asioita, joita muut eivät välttämättä osaa edes ajatella. Nykyinen työtehtäväni on rakennettu niin, että pääsen hyödyntämään tätä vahvuuttani."*

### Kuormittava tilanne:

*"Koen että en saa käyttää vahvuuksiani vaan joudun tekemään tehtäviä jotka ovat liian puuduttavia ja ei minulle sopivia. Tämä on vienyt koko ilon, imun ja innostuksen työstäni."*

Esihenkilönä voit aloittaa keskustelun esimerkiksi kysymällä:

- Mitkä työtehtävät antavat sinulle eniten energiaa ja mitkä kuluttavat sitä?
- Voisimmeko löytää keinoja lisätä niitä tehtäviä, joissa koet olevasi parhaimmillasi?



## Selkeä viestintä – Vähennä kognitiivista kuormaa

Epäselvät ohjeet ja sanomattomat odotukset ovat merkittävä kuormitustekijä. Niiden tulkitseminen on näkymätöntä työtä, joka vie energiaa varsinaisilta tehtäviltä. Tarve selkeydelle tulkitaan usein virheellisesti luonteenpiirteeksi.

*"Puutun epäselviin ohjeisiin ja käytäntöihin, koska en pysty toimimaan ympäristössä jossa en ymmärrä kunnolla, mitä minulta odotetaan. Tämä nähdään valitettavan usein ihan vaan silkkana persoonan hankaluutena."*

Käytännön vinkit selkeämpään viestintään:

- Anna ohjeet myös kirjallisesti. Sähköposti tai viesti keskustelun jälkeen varmistaa yhteisen ymmärryksen.
- Ole suora ja vältä piilomerkitä. Sano suoraan, mitä tarkoitat ja odotat.
- Pilko laajat tehtävät pienemmiksi. Auta hahmottamaan kokonaisuus konkreettisina, hallittavina osina.
- Käytä palaverissa asialistaa. Kerro etukäteen, mitä käsitellään ja mitä kultakin odotetaan. Kuten eräs vastaaja totesi, tällä pienellä muutoksella on suuri vaikutus: "se on vähentänyt ahdistustani valtavasti."



# Mitä neurokirjon henkilöt itse toivovat?

Kaikkein tärkeimmät oivallukset neuroinklusiiviseen johtamiseen nousevat suoraan neurokirjon asiantuntijoiden omista kokemuksista. Tämä sivu on koottu opinnäytetyön tutkimusaineiston yli 260 avoimesta vastauksesta. Nämä äänet kertovat, millaiset asenteet ja teot aidosti edistävät työhyvinvointia ja onnistumista.

## Mukautukset eivät ole etuoikeuksia, vaan edellytyksiä

*"Ymmärrys siitä, että kyse ei ole jostakin erityiskohtelusta jonka avulla saa epäreilua etua vaan erityisjärjestelyistä, joiden avulla pystyy pysymään terveenä ja hyvinvoivana työntekijänä."*

## Johtamisen ydin: luottamus ja yksilöllisyys

*"Kuuntele työntekijäsi ja hanki hänen käyttöoppaansa. Kunnioita sitä."*

## Struktuurin ja vapauden tasapaino

*"Olen parhaimmillani, kun saan työskennellä omassa rauhassa ja omaan tahtiin, mutta tarvitsen myös jonkinlaisia ulkoa annettuja deadlineja, koska muuten en saa mitään tehdyksi. Eli työllä on oltava ulkoa annetut raamit, joiden puitteissa voin itse järjestellä työni sopivalla tavalla."*

## Asenteen merkitys: ympäristö vai yksilö?

*"Oli aika karmaisevaa kokemus, kun HR:n edustaja sanoi minulle, että minä en saa piiloutua neurokirjon taakse, vaan vain minun pitää sopeutua työpaikan kulttuuriin ja tapoihin toimia. Ymmärsin tämän niin, että minun toivotaan maskaavan..."*

## Kaikkia hyödyttävä muutos

*"Kuten myös fyysisen esteettömyyden parantamisen kohdalla on todistettu, uskon että työelämän neuroinklusiivisuuden ja saavutettavuuden parantaminen hyödyttäisi siinä sivussa myös kaikkia muitakin tavoilla, joita ei ehkä ole edes vielä tunnistettu."*

# Esihenkilön työkalupakki: Tilanteita ja ratkaisuja

Teoreettiset mallit muuttuvat käytännön johtamistaidoiksi, kun niitä sovelletaan arjen tilanteisiin. Tässä osiossa esitellään tutkimusaineistosta nousevia tyypillisiä skenaarioita ja tarjotaan niihin ratkaisumalleja, jotka perustuvat aiemmin esiteltyihin periaatteisiin.

## Skenaario 1: Deadlinet eivät pidä

**Tilanne:** Tiimissäsi on asiantuntija, jonka työnjälki on poikkeuksellisen laadukasta ja oivaltavaa. Kuitenkin hänellä on toistuvia vaikeuksia saada laajempia projekteja valmiiksi sovituissa aikatauluissa. Työn aloittaminen tuntuu kestävän, ja hän saattaa uppoutua yhteen yksityiskohtaan niin syvällisesti, että kokonaisuus viivästyy. Koet turhautumista, koska tiedät, että potentiaalia on, mutta tuloksia ei synny ajallaan.

**Toimintamalli:** Tavoitteena on siirtyä pois oletuksista ("hän on huono organisoimaan") ja kohti yhteistä ongelmanratkaisua.

1

**Lähesty tilannetta turvallisesti.** Järjestä kahdenkeskinen keskustelu, jonka tavoitteena on ymmärtää, ei syyttää. Aloita positiivisella ja aidolla palautteella:

"Arvostan todella sitä tarkkuutta ja luovuutta, jonka tuot työhösi. Haluaisin keskustella, miten voisimme yhdessä tukea sitä, että saisimme tämän potentiaalin paremmin näkyviin myös isompien projektien aikatauluissa."

**Muista perustella miksi** jokin asia pitää tehdä tietyllä tavalla. Anna vastapuolelle tilaa kertoa oma näkemyksensä. **Älä oletta, vaan kysy.**

2

**Käytä AMO-mallia apuna.** Kartoita keskustellen, mistä haasteissa on kyse:

- **Kyky** (Ability): Ovato ohjeet riittävän selkeät? Onko hänellä vaikeuksia pilkkoa laaja tehtävä pienempiin osiin?
- **Motivaatio** (Motivation): Onko tehtävä hänelle merkityksellinen? Onko jokin osa-alue erityisen kuormittava tai epämieluisa?
- **Mahdollisuus** (Opportunity): Onko työympäristössä liikaa keskeytyksiä? Tarjoaako nykyinen toimintamalli riittävästi rakennetta?

3

**Rakenna joustavuus yhdessä.** Kuten tutkimusaineistosta ilmeni, monet kaipaavat ulkoisia raameja, joiden sisällä toimia. Konkreettisia toimintamalleja:

- Suuren projektin jakaminen pienempiin, hallittaviin osiin.
- Vaikka projekteilla on usein ennalta määritelty deadline, anna työntekijälle **mahdollisuus aikatauluttaa työn tekeminen itse**. Työn jäljestä tulee parempaa, kun siihen voi panostaa silloin, kun vireystila on korkeimmillaan.
- Määrittele projektin tavoitteet ja tarkoitus selkeästi **kirjallisesti**. Kerro **suoraan**, mitä työltä odotetaan ja miksi.

# Esihenkilön työkalupakki: Tilanteita ja ratkaisuja

## Skenaario 2: Suora kommunikaatio tulkitaan negatiivisuudeksi

**Tilanne:** Työntekijä on tiimissä asiallinen ja erittäin analyyttinen. Hän nostaa usein esiin prosessien epäjohtonmukaisuuksia ja esittää paljon tarkentavia kysymyksiä. Osa tiimin jäsenistä on kertonut sinulle kokevansa hänen tyylinsä työkeäksi tai jatkuvasti kritisoiivaksi. Koet ristipainetta tiimin ilmapiirin ja asiantuntijan tuoman lisäarvon välillä.

**Toimintamalli:** Tavoitteena on kääntää vuorovaikutuksen haaste yhteiseksi oppimiskokemukseksi ja hyödyksi.

1

**Haasta oma ja tiimin tulkinta (Kaksoisempatia).** Ensimmäinen askel on tiedostaa, että kyse ei välttämättä ole negatiivisesta asenteesta, vaan erilaisesta kommunikaatiotyylistä. Suora viestintä, joka voi neurotyypillisestä näkökulmasta vaikuttaa työkeältä, on toiselle tehokkain tapa varmistaa selkeys ja laatu. Tämä on juuri se vahvuus, jota piilevän potentiaalin tunnistamisessa haetaan.

2

**Keskustele työntekijän kanssa vahvuuslähtöisesti.** Kiitä häntä tarkkuudesta: "Olen huomannut, että sinulla on erinomainen kyky havaita prosesseissa kohtia, jotka eivät ole täysin selkeitä. Se on meille todella arvokasta. Olen myös miettinyt, miten saisimme nämä tärkeät huomiot parhaiten koko tiimin käyttöön."

3

**Sovi yhteisistä pelisäännöistä.** Keskustelkaa avoimesti, miten palautetta voi antaa rakentavasti. Voitte esimerkiksi sopia, että palaute annetaan ensisijaisesti ratkaisukeskeisesti ("Olen miettinyt, voisiko tämän tehdä näin...") tai että prosessien kehitysehdotuksille varataan oma, säännöllinen aikansa tiimipalaverista. Tämä antaa suoralle kommunikaatiolle hyväksytyn paikan ja roolin. **Muista osallistaa työntekijöitä päätöksenteossa.**

4

**Ohjaa tiimin kulttuuria.** Muistuta koko tiimiä siitä, että erilaiset kommunikaatiotyylit ovat sallittuja ja että asioiden haastamisen tavoitteena on yhteinen kehittyminen, ei henkilökohtainen kritiikki.

# Esihenkilön työkalupakki: Tilanteita ja ratkaisuja

## Skenaario 3: Työntekijä vetäytyy ja kuormittuu toimistopäivinä

**Tilanne:** Huomaat, että eräs työntekijä on etäpäivinään energinen ja tuottava, mutta toimistolla hän vaikuttaa vetäytyvältä, väsyneeltä ja on selvästi vähemmän aloitteellinen. Hän käyttää jatkuvasti vastamelukuulokkeita, välttelee katsekontaktia ja poistuu nopeasti yhteisistä kahviloista. Saatat tulkita tämän virheellisesti motivaation puutteeksi tai haluttomuudeksi olla osa työyhteisöä.

**Toimintamalli:** Tavoitteena on tunnistaa ympäristön aiheuttama kuormitus ja tarjota aktiivisesti ratkaisuja sen vähentämiseksi.

1

**Tunnista ympäristön vaikutus. Älä tee oletuksia työntekijän asenteesta.** On todennäköistä, että avokonttorin aisti- ja sosiaalinen kuormitus vievät häneltä voimavaroja, jotka etätyössä säästyvät itse työntekoon. Muista tutkimustulos: **88 % vastaajista koki avokonttorin kielteisenä.** Kuten eräs vastaaja kuvaili: "Toimistolla puolet energiasta menee siihen, että yrittää näyttää 'normaalilta' ja suodattaa ympäristön hälinää."

2

**Ota asia puheeksi proaktiivisesti ja ratkaisukeskeisesti.** Älä kysy "Mikä on vialla?", vaan tarjoa ymmärrystä ja vaihtoehtoja. Voit sanoa esimerkiksi: "Olen huomannut, että tunnut saavan paljon aikaan etäpäivinä. Toimiston häly voi välillä viedä keskittymiskyvyn meiltä kaikilta. Mietitäänkö yhdessä, miten voisimme tehdä toimistopäivistä sinulle tuottavampia?"

3

**Tarjoa konkreettisia mukautuksia.** Ehdota selkeitä, matalan kynnyksen vaihtoehtoja, jotka normalisoivat yksilöllisiä tarpeita:

- **Tilan käyttö:** "Voit varata itsellesi hiljaisen huoneen aina, kun sinulla on keskittymistä vaativia tehtäviä."
- **Työn rytmittäminen:** "Sovitetaanko niin, että toimistopäivinä keskitytään enemmän yhteisiin palavereihin ja rutiineihin, ja voit jättää syvää keskittymistä vaativat tehtävät etäpäiville?"
- **Sosiaalisten tilanteiden normalisointi:** "On täysin sallittua pitää taukoja myös yksin omalla paikalla, jos yhteinen kahvihuone tuntuu kuormittavalta." Tämä on tärkeää normalisoida **kaikille** koko työyhteisössä.

# Esihenkilön työkalupakki: Tilanteita ja ratkaisuja

## Skenaario 4: Työntekijä toivoo vapautta ja selkeitä raameja

**Tilanne:** Esihenkilönä koet haastavaksi tukea työntekijää, jonka toiveet tuntuvat ristiriitaisilta. Yhdessä hetkessä hän pyytää lisää vapautta ja luovuutta ilman tiukkoja raameja, mutta toisessa hetkessä hän on ahdistunut ja lamaantunut epäselvien ohjeiden ja liian monien vaihtoehtojen edessä. Saatat kokea hänen toiveensa ailahtelevina.

**Toimintamalli:** Tavoitteena on ymmärtää, että kyseessä ei ole ristiriita, vaan kahden samanaikaisen ja aidon tarpeen yhdistelmä. Tämä on tyypillistä erityisesti henkilöillä, joilla on piirteitä sekä ADHD:sta että autismikirjosta (AuDHD).

1

Tunnista ja sanoita tarpeiden rinnakkaiselo. Voit osoittaa ymmärrystä sanomalla: "Ymmärrän, että tarvitset yhtä aikaa sekä tilaa luovalle ajattelulle että selkeitä raameja, jotta työ ei kuormita liikaa. Etsitään yhdessä toimiva tasapaino näiden kahden välille." Tämä validoi työntekijän kokemuksen.

2

Rakenna "joustava kehikko". Käytä strukturoidun joustavuuden periaatetta ja luokaa yhdessä toimintamalli, joka tarjoaa sekä tukea että vapautta. Kuten eräs vastaaja toivoi: tarvitaan "selkeitä suuntaviivoja mitä minulta odotetaan, mutta sitten toisaalta suunnittelun vapautta, että ei mikromanageroida."

3

Hyödyntäkää visuaalisia työkaluja. Ottakaa käyttöön esimerkiksi digitaalinen Kanban-taulu (Trello, Planner tms.).

- Rakenne: Projektin päävaiheet ja tavoitteet ovat selkeästi näkyvillä omissa sarakkeissaan. Deadlinet ovat selkeitä.
- Joustavuus: Työntekijällä on vapaus itse järjestellä ja siirrellä yksittäisiä tehtäviä sarakkeiden sisällä ja valita, mihin tehtävään kunakin päivänä keskittyy.

4

Sopikaa säännöllisestä, tavoitteisiin keskittyvästä keskustelusta. Viikoittainen 15 minuutin keskustelu, jossa ei valvota yksityiskohtia, vaan varmistetaan yhteinen ymmärrys viikon tärkeimmistä tavoitteista (mitä), antaa työntekijälle vapauden päättää toteutustavasta (miten).

# Tukea ja lisätietoa: Et ole yksin

Neuroinkluusiivisen johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. On tärkeää muistaa, että sinun ei tarvitse olla asiantuntija kaikessa. Tärkeintä on tietää, mistä luotettavaa tietoa ja käytännön tukea on saatavilla. Tälle sivulle on koottu keskeisiä toimijoita ja tukimalleja, joiden puoleen voit kääntyä.

## Käytännön tuki työnantajalle

Suomessa on käytössä useita tukipalveluita, jotka on suunniteltu auttamaan työnantajia neurokirjon henkilöiden työllistämisessä ja työolosuhteiden mukauttamisessa. Vuoden 2025 alusta vastuu näistä palveluista on siirtynyt kunnille.

### Työolosuhteiden järjestelytuki

Tämä on työnantajalle tarkoitettu taloudellinen tuki, jota haetaan oman kunnan työllisyyspalveluista. Tukea voi saada, mikäli työntekijän vamma tai sairaus (mukaan lukien neuropsykiatriset ominaisuudet) edellyttää erityisjärjestelyjä työpaikalla. Tukea voidaan myöntää kolmeen tarkoitukseen:

- Työvälineiden tai kalusteiden hankintaan: Esimerkiksi säädettävään pöytään tai vastamelukuulokkeisiin, enintään 4 000 euroa.
- Työpaikalla tehtäviin muutostöihin: Esimerkiksi valaistuksen muuttamiseen tai tilanjakajien asentamiseen, enintään 4 000 euroa.
- Toisen työntekijän antamaan apuun: Esimerkiksi tehtävien jäsentelyyn, enintään 20 tuntia kuukaudessa 18 kuukauden ajan.

## Muita tärkeitä tukimuotoja

- **Työhönvalmennus:** Työhönvalmentaja on ammattilainen, joka tarjoaa yksilöllistä tukea työntekijälle ja esihenkilölle. Palvelua tarjoavat kunnat ja eri palveluntuottajat.
- **Palkkatuki:** Työnantaja voi saada kunnan työllisyyspalveluista palkkatukea työttömän henkilön palkkaamiseen, jos tämän vamma tai sairaus vaikuttaa hänen tuottavuuteensa.
- **Työterveyshuolto:** Työterveyshuolto on keskeinen kumppanisi työn kuormitustekijöiden arvioinnissa ja sopivien mukautusten suunnittelussa.

# Asiantuntijat ja tietolähteet

## Järjestöt ja asiantuntijaorganisaatiot

- ADHD-liitto ry: Tarjoaa kattavasti tietoa, oppaita ja koulutusta aktiivisuuden ja tarkkaavuuden häiriöstä (ADHD) arjessa ja työelämässä.
- Autismiliitto ry: Toimii autismikirjon henkilöiden ja heidän läheistensä etujärjestönä ja tarjoaa runsaasti tietoa ja julkaisuja autismikirjon erityispiirteistä.
- Työterveyslaitos (TTL): Tarjoaa laaja-alaisesti tutkimustietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin, työkyvyn ja psykologisen turvallisuuden edistämiseen.

## Lainsäädäntö ja velvoitteet

- Työsuoja.fi: Työsuojeuviranomaisen verkkopalvelusta löytyy kattavasti ja selkeästi tietoa työnantajan velvollisuuksista, kuten yhdenvertaisuuslaista ja velvollisuudesta tehdä kohtuullisia mukautuksia.

## Hyödyllisiä linkkejä

- ADHD-liitto: [www.adhd-liitto.fi](http://www.adhd-liitto.fi)
- Autismiliitto: [www.autismiliitto.fi](http://www.autismiliitto.fi)
- Työterveyslaitos: [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)
- Työsuojeuvhallinto: [www.tyosuoja.fi](http://www.tyosuoja.fi)
- Työmarkkinatori: [www.tyomarkkinatori.fi](http://www.tyomarkkinatori.fi)



# Muistilista:

## Neuroinklusiivisen johtamisen kulmakivet

Tämä muistilista on työkalu arjen itsearviointiin. Voit palata siihen säännöllisesti ja käyttää sitä apuna oman johtamistyösi reflektoinnissa. Jokainen kohta tiivistää yhden tämän oppaan keskeisistä periaatteista, jotka tutkimuksen mukaan edistävät kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja onnistumista.

☐

Olenko luonut ilmapiirin, jossa on turvallista olla oma itsensä?

Edistän aktiivisesti psykologista turvallisuutta, jossa virheiden myöntäminen, avun pyytäminen ja omien tarpeiden esiin tuominen on sallittua ja kannustettua.

☐

Keskitynkö tunnistamaan vahvuuksia piirteiden takaa?

Ymmärrän, että monet haasteina ilmenevät piirteet ovat oikeassa ympäristössä merkittäviä vahvuuksia. Tehtäväni on luoda tämä ympäristö.

☐

Tarjoanko joustavuutta selkeiden ja ennakoitavien raamien sisällä?

Tasapainotan työntekijän tarvetta autonomiaan ja vapauteen tarjoamalla selkeitä tavoitteita, rakenteita ja vaihtoehtoja, en täydellistä avoimuutta.

☐

Onko viestintäni riittävän selkeää, suoraa ja ennakoitavaa?

Varmistan, että ohjeet ja odotukset ovat yksiselitteisiä. Suosin kirjallista viestintää suullisen tukena ja vältän piilomerkitä.

☐

Kysynkö, mitä työntekijä tarvitsee onnistuakseen, sen sijaan että olettaisin?

Käyn avointa dialogia ja kartoitan yksilöllisiä tuen tarpeita. Ymmärrän, että minun ei tarvitse tietää kaikkea, vaan tärkeintä on halu ymmärtää.

☐

Muistanko luoda kaikille yhdenvertaiset edellytykset työssä onnistumiseksi?

Tunnistan, että tasapuolisuus ei ole samaa kaikille, vaan samat mahdollisuudet kaikille. Yksilölliset mukautukset ovat reiluuden edellytys, eivät sen vastakohta.

☐

Toiminko enemmän mahdollistajana ja tukijana kuin kontrolloijana?

Rakennan johtamistani luottamukselle. Keskityn tavoitteiden asettamiseen ja esteiden poistamiseen sen sijaan, että kontrolloisin ja valvoisin työntekotapoja.

# Lähteet

## Keskeiset teoreettiset viitekehykset

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Milton, D. (2012). On the ontological status of autism: the 'double empathy problem'. *Disability & Society*, 27(6), 883–887.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 178–201.

## Neurodiversiteetti ja neuroinklusiivisuus työelämässä

- Arnold, S. R., Higgins, J. M., Weise, J., Desai, A., Pellicano, E., & Trollor, J. N. (2023). Confirming the nature of autistic burnout. *Autism*, 27(7), 1906–1918.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.
- Blaney, L., & Hannell, V. (2025). Is coaching really neuro-inclusive? A qualitative study on the experiences of choice and personalisation in a neurodiversity coaching program. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, ahead-of-print.
- Dindar, K., Kämäräinen, A., Kilpiä, A., Kärnä, E., Pihlainen, K., Pukki, H., & Gaudeamus oy, kustantaja. (2025). *Autismikirjo eri elämänvaiheissa : kasvatusta, koulutusta, työelämä ja palvelut*. Gaudeamus.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108–125.
- Honeybourne, V. (2020). *The neurodiverse workplace : an employer's guide to managing and working with neurodivergent employees, clients and customers* (1st ed.). Jessica Kingsley Publishers Library.
- Hull, L., Petrides, K. V., Allison, C., Smith, P., Baron-Cohen, S., Lai, M. C., & Mandy, W. (2017). "Putting on My Best Normal": Social Camouflaging in Adults with Autism Spectrum Conditions. *Journal of autism and developmental disorders*, 47(8), 2519–2534.
- Hutson, P., & Hutson, J. (2023). Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2), 1–16.
- Häkkinen, J. (2022). *Korkeakoulutettujen ADHD-diagnosoitujen henkilöiden ammatillinen toimijuus*. [Opinnäytetyö]. Tampereen yliopisto.
- Pellicano, E., & den 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.
- Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., & McGregor, F.-L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations*, 43(4), 858–872.

## Työhyvinvointi, joustavuus ja viralliset lähteet

- Autismiliitto. (2022). *Sosiaalisen kanssakäymisen erityispiirteet*.
- ADHD-liitto. (2022). *Aikuisen arki toimimaan*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM. (ei pvm.). *Työolosuhteiden järjestelytuki*.
- Työsuojelu. (2024). *Vammaisuus ja mukautukset*.
- Työterveyslaitos. (2021). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä -opas*.