

# 1.23. Neuromoninaisuuden ymmärtäminen parantaa koko työyhteisön toimintatapoja ja työhyvinvointia

[Esimiestyö 1. Ihmisten johtaminen 1.23. Neuromoninaisuuden ymmärtäminen parantaa koko työyhteisön toimintatapoja ja työhyvinvointia](#)

Anne Kortela, joulukuu 2023

Neurokirjoon liittyvät ominaisuudet vaikuttavat ihmisen tapaan tuntea, ajatella, aistia, hahmottaa ja jäsentää ympäristöään – siis myös tapaan toimia ja työskennellä. Nykyisin ADHD, autismi ja muut neurokirjon häiriöt ovat aiempaa paremmin diagnosoituja, mutta edelleen on myös paljon aikuisia, jotka saavat diagnoosin vasta aikuisena tai eivät olleenkaan, siitäkin huolimatta että neuromoninaisuus vaikuttaa usealla tavalla arkeen. Neuromoninaiset piirteet voivat erityisesti asiantuntijatyössä olla merkittävä vahvuus, kun erilaisuus työn tekemisen tavoissa opitaan ottamaan huomioon. Esihenkilöillä on vaativa rooli luoda turvallinen ilmapiiri ja edistää yhteisten, kaikkia huomioivien käytäntöjen kehittämistä.

*Artikkelin asiantuntija on ratkaisukeskeinen neuropsykiatrinen valmentaja ja valmentajien, ammattilaisten ja työyhteisöjen kouluttaja **Riikka Seppälä**. Hän on on yksi Erityisvoimia -yhteisön perustajista ja myös häpeätutkija Brené Brownin opeissa koulutettu Dare to Lead fasilitaattori.*

*(lisätietoja: [www.riikkaseppala.fi](http://www.riikkaseppala.fi), [www.erityisvoimia.fi](http://www.erityisvoimia.fi))*

## 1. Mitä neuromoninaisuudella (neurodiversiteetillä) tarkoitetaan

– Neuromoninaisuudella tarkoitetaan aivojen poikkeavasta tavasta johtuvia, yksilöllisiä eroja hahmottaa ja kokea ympäristöä. Tyypillisimpiä diagnooseja ovat esim. autismi, ADHD, lukihäiriö, OCD sekä oppimisen ja hahmottamisen pulmat. Neurokirjoon liittyvät ominaisuudet ovat usein pinnalle näkymättömiä ja niitä voi olla vaikea tunnistaa. Tunnistamisen haasteellisuuteen liittyy myös ”maskaaminen”, eli pyrkimys mukauttaa omaa toimintaa ja käyttäytymistä ns. sosiaalisen normiston mukaan ja niin, että ei erottuisi joukosta. Taustalla on yhteyden tarve ja halu tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi osana yhteisöään. Olennaista on sensitiivisyys, joka vaikuttaa henkilöiden tapaan toimia ja aistihavaintojen kokemisen voimakkuuteen, Riikka Seppälä kuvailee.

Hänen mukaansa Suomessa on noin 100 000 alle 18-vuotiasta, joilla on neurokirjon diagnoosi, mutta erityisesti tytöillä sitä on vaikea tunnistaa ja jopa 80 prosenttia heistä saa diagnoosin vasta aikuisena.

– Toivoisin että meillä olisi yhteiskunta ja työelämä jossa tunnistettaisiin ihmisten erilaiset tavat esimerkiksi olla vuorovaikutuksessa, aistia, käsitellä ja jäsentää tietoja ja ympäröivää maailma pikkuhiljaa muuttuisi niin, että ne voitaisiin ottaa huomioon, Riikka Seppälä sanoo.

## 2. Vahvuuksia ja haasteita

Monet neuromoninaisuuteen liittyvistä piirteistä koetaan vahvuuksiksi työelämässä, erityisesti mm. luovassa työssä ja asiantuntijatyössä. Sellaisia ovat esimerkiksi keskittymiskyky, työhön uppoutuminen, flow-tilan saavuttaminen, idearikkaus, innostuminen, yksityiskohtien huomaaminen ja taito yhdistellä tietoa sekä moni erityisosaaminen.

Työelämässä korostuvat kognitiiviseen tiedon jäsentämiseen liittyvät erilaisuudet. Ne voivat aiheuttaa kuormitusherkkyyttä, joka on todella iso asia työhyvinvoinnin kannalta.

Esimerkiksi voimakkaat äänet, hälyinen työympäristö, kirkkaat valot ja työn teon keskeytykset ovat häiriötekijöitä, joiden sietämisessä on yksilöllisiä eroja. Jos on aistiherkkyyttä tai esimerkiksi pulmia tarkkaavuuden säätelyn kanssa, keskittyminen häiriintyy helpommin kuin neurotyypillisillä ihmisillä. Se lisää kuormitusta, eikä henkilö pääse kunnolla hyödyntämään vahvuuksiaan.

Seppälä toivoisi työelämäänsä mahdollisimman aistiesteettömiä tiloja, joissa häiriötekijät on minimoitu. Jokaisella pitäisi myös olla vapaus valita, miten työtä haluaa tehdä.

– Olisi tärkeää tunnistaa henkilöiden vahvuudet ja luoda työpaikoilla sellaiset olosuhteet, joissa niitä voidaan hyödyntää. Se tarkoittaa neuromoninaisuuden ymmärtämistä, psykologisen turvallisuuden luomista ja kuormituksen säätelyä, Seppälä sanoo.

### **Esimerkki 1:**

– *Sosiaalinen kuormitus voi vaikuttaa työn tekemiseen. Juuri äskettäin kysyimme 16–30-vuotiaiden työelämäryhmältä, miten he haluaisivat tehdä työtä. Selvästi suosituin vaihtoehto oli työn tekeminen kotona omaan tahtiin ja niin, että kuormitustekijät ovat minimoitu, Riikka Seppälä kertoo.*

## 3. Työn muotoilulla voi parantaa työtehoa ja saavuttaa tuloksia

Työyhteisöissä kannattaisi miettiä työn tekemisen käytäntöjä siltä kannalta, voisiko työtä muotoilla tukemaan henkilöiden vahvuuksia paremmin.

– Jos tunnistetaan omat vahvuudet, esimerkiksi henkilö on luova ja innovatiivinen, kannattaisi miettiä, olisiko mahdollista muotoilla työtä niin, että hänellä olisi mahdollisimman vähän tylsiä, rutiininomaisia tehtäviä. Sillä voi saavuttaa erittäin hyviä tuloksia, Riikka Seppälä sanoo.

Toisaalta on myös ihmisiä, jotka kaipaavat rutiineja, ja heitä pitää tukea siinä esimerkiksi jakamalla työtehtäviä sen mukaisesti tiimityössä.

### 3.1 Aktiivisuuden vaihtelu

#### **Esimerkki 2:**

*Seppälä kertoo esimerkin luovasta henkilöstä, joka tekee vaativaa koodaustyötä: Hänelle annettiin iso projekti, johon varattiin aikaa kuukausi. Hän sai tehdä sitä omassa rauhassaan ja saavuttikin flow-tilan. Sen ansiosta hän teki työtä vuorokauden ympäri ja sai projektin valmiiksi vain muutamassa vuorokaudessa. Tässä on työyhteisössä miettimisen paikka, miten työtunnit kirjataan ja työaika allokoidaan.*

Toisaalta hyvin intensiivisten päivien jälkeen voi tulla päiviä, jolloin työteho on tavallista alhaisempi. Se on aika luonnollista, eikä siitä pitäisi moittia työntekijää. Työilmapiiri säilyy hyvänä, kun nämä asiat opitaan tunnistamaan ja arvioimaan työtehoa tulosten eikä yksittäisen päivän kannalta.

– Vahvuuden käänköpuoli on se, että henkilö voi uppoutua niin, että työskentelee intohimolla monta viikkoa. Taot jäävät pitämättä ja hän kuormittuu liikaa. Itsetuntemus onkin isossa roolissa, Seppälä sanoo.

### 3.2 Itseohjautuvuus vs. autonominen työtapa

Itseohjautuvuus on osalle ihmisistä iso haaste ja työelämässä nähdään mm. toiminnanohjauksen haasteista johtuvia pulmia työn aloittamisessa ja toimeen tarttumisessa. Toisaalta on myös sellaisia, jotka nauttivat autonomisesta työn tekemisestä ja kukoistavat, kun saavat itse johtaa omaa arkeaan. Toisinaan autonomian tarve voi olla niin vahvaa, että se voi näkyä jopa äärimmäisenä vaatimusten välttelynä, jolloin ulkopuolelta saatu käsky tehdä jotakin voi aiheuttaa voimakkaan vastareaktion.

## 4. Selkeyttä työyhteisön toimintatapoihin

– Työyhteisöissä tulisi luoda selkeät raamit työnteolle. Kun työn tavoitteet aikatauluineen tehdään selviksi, jokainen pystyy tekemään työnsä haluamallaan ja juuri omia vahvuuksia parhaalla tavalla hyödyntämällä, Riikka Seppälä ohjeistaa.

Hän korostaa, että selkeys on kaikkien etu. Kun työyhteisössä ja tiimeissä on selvä työnjako, jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän on vastuussa. Palaverikäytäntö eli sopiminen siitä, missä palaverissa pitää olla paikalla ja mitkä pidetään etäyhteydellä, helpottaa jokaisen ajankäyttöä. On myös hyvä sopia, jos edellytetään viesteihin vastaamista työajan ulkopuolella ja siitä, miten nopeaa vastaamista odotetaan.

### 4.1 Kuormitus hallintaan

Sosiaaliset tilanteet, kuten palaverit voivat olla neurokirjon ihmisille kuormittavia. He eivät yleensä ole paljon äänessä ja jos palaverista ei ole kirjallista agendaa ja keskustelu hyppii asioista toisiin, niillä henkilöillä, joilla on esimerkiksi työmuistin haasteita, voi olla vaikeuksia seurata keskustelua.

Jos on mahdollista, tässä voisi palata vanhaan hyvään aikaan ja lähettää kokouksen agendan etukäteen ja myös käsitellä asioita sen mukaisesti. Näin asioiden valmistelu ja käsittelyyn osallistuminen helpottuisivat.

Toimintatapojen yksilöllisyys näkyy esimerkiksi tiedon käsittelyssä, hahmottamisessa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi aistitkin vaikuttavat siihen. Joku hahmottaa paremmin visuaalista, toinen kirjallista tietoa.

Kuitenkin tekeminen työpaikoilla yleensä painottuu neurotyypillisten mieltymyksiin, jos siitä ei keskustella

### ***Esimerkki 3:***

– Reaktor on kehittänyt työkalun, joka on mielestäni erittäin toimiva. Tiimi on sanoittanut kaiken, eli jokainen työntekijä saa kertoa, miten mieluiten asioi, miten haluaa saada palautetta, mihin aikaan on saavutettavissa ja niin edelleen. Tällä tavalla normalisoidaan se, että jokaisella on oma paras tapansa tehdä työtä. On tärkeää, että ihmiset, joilla on erilaisia toiveita, tulevat kuulluksi. Jos on vastakkaisia toiveita, molemmat joustavat, Riikka Seppälä toteaa.

## 5. Miten esihenkilöiden tulisi huomioida erityistarpeet

Esihenkilöt ovat avainasemassa siinä, miten työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työntekijöihin. Riikka Seppälä näkee siihen kaksi tulokulmaa:

- ymmärretään mitä neuromoninaisuus tarkoittaa
- ja miten se vaikuttaa työn tekemisen tapoihin

Tämä on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää, sillä 70 % esimerkiksi autismikirjolla olevista työntekijöistä kokee tutkimusten mukaan olevansa toistuvasti ahdistuneita. Se johtuu suurelta osin siitä, että yhteiskunta ja ympäristö eivät ole nykyisellään mahdollistaneet tarvittavia joustoja ja mukautuksia. Se vaikuttaa heidän työntekoonsa ja jaksamiseensa todella paljon, eikä heidän vahvuuksiaan päästä hyödyntämään. On tärkeää, että esihenkilö ymmärtää tämän. Lisäksi hän tarvitsee taitoja kohdata jokainen alainen häntä tukevalla tavalla. Se vaatii esihenkilöltä itsetuntemusta sekä oman tunnemaailman pölyttämistä, sillä ennakkoluulot ovat yleisiä ja ne heijastuvat asenteisiin. Voi olla vaikea ymmärtää esimerkiksi, jos joku työntekijöistä ei tunnu kolmeen päivään saavan tuloksia aikaan ja tekee sitten kaksi päivää todella tehokkaasti, koska se on hänelle ominaista.

### 5.1 Työn johtaminen tavoitteen kautta

Olisi tärkeää oppia johtamaan työtä tavoitteen kautta, ei niinkään henkilön aktiivisuuden tason kautta. Myös epävarmuutta pitää oppia sietämään. Erilaisuuden kohtaaminen voi hämmentää, ja esihenkilön voi olla vaikea ymmärtää, ettei neurokirjon ihmisen ole aina helppo toimia ns. sosiaalisen normiston mukaisesti; kuten vaikkapa silmiin suoraan katsomalla tai koskettamalla, esim. käyttelemällä. Esihenkilössä se voi herättää tunnereaktioita ja hänen voi olla vaikea kohdata erilaisuutta ja sen herättää epävarmuutta itsessä.

Vielä ollaan aika kaukana siitä, että erilaisuuteen suhtauduttaisiin täysin luonnollisesti, vaikka on hyvä, että neuromoninaisuus on noussut yleiseen keskusteluun ja tietoisuus siitä lisääntyy. Esihenkilöllä voisi olla hyvä olla mentorointiryhmä, jossa omaa johtajuutta pääsee peilaamaan kollegoiden kanssa. Suomessa tällaisia ryhmiä ei vielä juuri ole, mutta kansainvälisesti ne ovat yleistymässä kovalla vauhdilla. Olisi tärkeää oppia tunnistamaan pinnalle näkyvän käyttäytymisen taustalla olevat tarpeet. Tämä edellyttää, että työyhteisön ilmapiiri on turvallinen, avoin ja toisia aidosti kunnioittava.

## 6. Neuromoninaisuus rekrytoinnissa ja asian näkyväksi tekeminen

Se, että neuromoninaisuus on näkymätön ominaisuus, tekee siitä poikkeuksellisen haastavaa. Tietoisuus kuitenkin lisääntyy kovalla vauhdilla, ja se antaa mahdollisuuksia asian parempaan ymmärtämiseen ja hyötyjen näkemiseen. Tutkimusten mukaan ennustetaan, että vuonna 2027 mennessä 25 % Fortune 500 yrityksistä rekrytoi aktiivisesti neuromoninaisia työntekijöitä.

– Tähän ollaan vasta heräilemässä työpaikoilla, Suomessa edelläkävijät näkevät neuromoninaisuuden jo vahvuutena, ja toki toivoisin, että se lisääntyisi. Maailmalla on jo työhyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukena käytössä neuromoninaisuuden tunnistava coaching, jota käytetään oman työarjen suunnittelussa. Kun pystytään löytämään sopivat toimintamallit, sillä on tutkitusti iso vaikuttavuus, Riikka Seppälä sanoo.

## 6.1 Erilaisten piirteiden huomiointi rekrytointiprosessissa

Näkymättömiä ominaisuuksia voi olla vaikea tunnistaa, eikä mikään anturi suoraan kerro henkilöstön neuromoninaisuudesta. Rekrytinnissa olisi erittäin hyvä ymmärtää työtehtävä ja sen vaatimukset, eli millaista taitopankkia ja vahvuuksia työssä onnistuminen edellyttää. Työntekijää voi pyytää sanoittamaan, millaiset parhaat käytännöt ovat häntä auttaneet työssä. Kun löydetään oikeanlaiset rakenteet, myös työntekijä voi antaa parastaan.

– Neuromoninaisuuden tunnistava rekrytointiprosessi huomioi erilaisia piirteitä esimerkiksi mukauttamalla tapoja, joilla ollaan vuorovaikutuksessa; haastattelu voidaan järjestää etänä, haastattelukysymykset ja fyysiseen tapaamiseen tullessa saapumisohjeet toimitetaan etukäteen ja työnhakijan ei esimerkiksi edellytetä ottavan katsekontaktia tai kättelevän, jos vaikuttaa, että ne eivät ole hänelle luontaista käyttäytymistä.

On tiettyjä luovien alojen työpaikkoja ja ohjelmointityötä, joissa neuromoninaisuuden hyödyt nähdään vahvuutena ja jo rekrytoinneissa haetaan neurokirjoon liittyviä piirteitä.

– Esimerkiksi Unicus palkkaa autisteja ja tämä on todella tervetullutta työelämän monimuotoisuutta. Tämän rinnalla on tärkeä muistaa sekin, että yleisesti neuromoninaisuudesta ei uskalleta vielä puhua, koska stigma on voimakas. Toivoisin, että jokaisella työpaikalla olisi mahdollista tunnistaa erityispiirteet ja puhua niistä, Riikka Seppälä sanoo.

## 6.2 Häpeän pelosta kohti empatiaa

Asiantuntijatyöstä kantautuu viestiä, että työyhteisössä ei voida mitenkään tietää, jos henkilöllä on esimerkiksi ympäristön aistiärsykkeiden, epäselvän viestinnän tai sosiaalisen tilanteiden aiheuttamaa liiallista kuormitusta, koska niistä ei puhuta, eivätkä ne näy ulospäin. Näin osa henkilöistä uupuu poikkeuksellisen voimakkaasti esimerkiksi aistiylherkkyyden takia. Toisaalta osa neurokirjon ihmisistä suoriutuu työarjessa loistavasti ja he ovat oppineet tuunaamaan työtä itselle sopivin tavoin.

– Esihenkilö voisi miettiä, miten voi kysyä alaiseltaan mahdollisista tuen tarpeista. Omalla toiminnallaan voi pyrkiä luomaan sellaisen ympäristön, että asiasta uskalletaan puhua ja sanoittaa sellaisia kysymyksiä, joilla asiaa voi alkaa lähestyä. Neuromoninaisuuden huomioimiseen sopii hyvin valmentava johtajuus ja osana sitä ratkaisukeskeinen ja vahvuusperustainen lähestyminen.

– Tuntuu että yhteiskunta ei aivan vielä ymmärrä, mitä se ei ymmärrä, Seppälä toteaa.

### **Esimerkkejä 4.:**

- *Tuoreessa tutkimuksessa Isossa-Britanniassa 58 % neurokirjon ihmisistä oli voinut kertoa omasta diagnoosistaan ja saanut empaattisen vastauksen, kun taas 38 % kertoo, että ei ollut stigman pelossa uskaltanut kertoa diagnoosistaan.*

- *On todettu, että 30–60 % neuromoninaisista on työelämän ulkopuolella ja he kohtaavat monia työllistymisen esteitä mm. rekrytointiin, käytäntöihin ja asenteisiin liittyen.*
- *BBC:n Inside our autistic minds -dokumentissa puolestaan todettiin, että erityisesti autistitytöt jäävät koulussa tunnistamatta, ja se on äärimmäisen uuvuttavaa.*
- *Dokumentti kertoi myös, että korkeasti älykkäillä autismikirjon naisilla on esimerkiksi 8-kertainen riski itsemurhaan.*

## **7. Miten tuoda neuromoninaisuuden huomioiminen/hyväksyminen esiin työyhteisössä**

Moni sanoittaa sitäkin, että omista neuromoninaisuuden piirteistä ei uskalleta puhua työpaikoilla, sillä erilaisuuden kokemus voi herättää häpeän tunteita. Tämä estää avun pyytämistä. Erilaisuuden kohtaaminen voi olla haasteellista, jos työpaikalla ei ole yhdessä jaettua kokemusta psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä. Monilla on iso kynnyks nostaa asioita esiin, koska he vertaavat itseään kollegaan, jolla tuntuu kaikki sujuvan, se saa monet hakemaan itsestään vikaa. Kyseessä on iso identiteettiasia, joka heijastelee kaikille elämän osa-alueille, myös työarkeen.

### 7.1 Yrityskulttuuri

Erityisesti näinä aikoina, kun osaavista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua, ihmiset valitsevat sellaisen työpaikan, joka on inhimillinen, jossa kannetaan sosiaalinen vastuu ihmisestä kokonaisvaltaisesti. Hyvä työnantajamielikuvaa on merkittävä kilpailutekijä, eikä vain nuorten, tulevien työntekijöiden, vaan myös vanhempien näkökulmasta, joita työelämä ei tunnista ja heitä on paljon.

Työpaikan valinnan vaakakupissa painaa paljon, millainen yrityskulttuuri on, arvostetaanko ihmisyyttä. Se näkyy esimerkiksi nyt, kun ihmisten odotetaan palaavan toimistolle etätöistä. Moni on nauttinut saada tehdä työtään kotona, jossa voi säädellä aistiärsyksiä ja välttyä häiriötekijöiltä, kuten kirkkailta valoilta ja huonolta akustiikalta, jotka voivat tehdä toimistosta meluisan ympäristön.

### 7.2 Yhteiset säännöt ja joustavuus

On hyvinvoinnin kannalta todella iso asia, jos työntekijällä on esimerkiksi tarkkaavuuden säätelyn haasteita ja fyysinen ympäristö kuormittaa koko päivän, eikä mahdollisuuksia vetäytyä hiljaisiin tiloihin ole. Digitaalinen ympäristö on täynnä viestiäniä ja jatkuvia keskeytyksiä, näytölle voi pompahtaa viesti, joka voi katkaista ajatukset. On iso häiriötekijä, jos pitää olla aina tavoitettavissa.

Jos näistä asioista luodaan yhteiset säännöt, päästään hyödyntämään neuromoninaisuuden liiketoiminnalle mahdollistamia etuja, kuten luovuus, energisyys, systemaattinen ajattelu, syvä empatia, tiimityö. Jos organisaatioissa pystytään rakentamaan sellainen työympäristö ja käytännöt, joissa jokaisen potentiaali tulisi entistä paremmin esiin – kaikki hyötyvät.

Ihmiset, varsinkin nuoret, odottavat työltä merkityksellisyyttä ja erityisesti työn joustavuutta. Halutaan valita sellainen työpaikka, jossa omat vahvuudet pääsevät hyötykäyttöön ja jossa löytyy joustoja toimia omalla parhaalla tavalla.

Tiimityön näkökulmasta yhdessä tekeminenkin on tärkeää, mutta on myös tärkeää tietää, milloin ollaan yhdessä tai saavutettavissa ja milloin voi esimerkiksi tehdä etätöitä ja keskittyä kaikessa rauhassa keskittymistä vaativaan ajatustyöhön.

### 7.3 Arvojohtaminen näkyväksi

Työpaikan arvoissa olisi tärkeää olla mukana oikeudenmukaisuus, inklusiivisuus ja tasavertaisuus, mutta on myös tärkeää, että arvot näkyvät käytännön tekemisessä, että sanat ja teot ovat linjassa, eli arvoja myös johdetaan.

*Inklusiivista maailmaa voisi kuvata jopa seuraavasti; se joustaa joka pystyy, mutta samalla on tärkeää, että jokainen saa sen tuen, jota kaipaa.*

– Erään ryhmän kanssa pohdimme juuri, miten yhteisöllisyys on tärkeää, ja millaisia uusia tapoja voisi tuoda esimerkiksi perinteiseen pikkujoulujen viettoon. Pikkujoulut aiheuttavat paljon aisti- ja sosiaalista kuormitusta, mutta toisaalta niiden avulla voi oppia tuntemaan työkavereitaan paremmin ja lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Pohdimme, mitä muita yhteisiä tapoja voisi kehittää. Eräs IT-alan työntekijä kertoi käytännöstä, jossa uusi työntekijä kohtaa kerran kuukaudessa yhden kollegan kasvotusten, ja tämä kertoo omasta työstään, Riikka Seppälä kertoo.

Hän muistuttaa vielä, että siinä missä toiset kaipaavat erityisen paljon rauhaa oman kuormituksen säätelyyn, toiset neuromoninaiset janoavat tapahtumia ja isompia ihmisjoukkoja. Tärkeintä on tunnistaa yksilölliset toiveet ja tarpeet, normalisoida erilaisuutta ihmisten keskuudessa ja kohdata jokainen omana itsenään arvostavasti, kunnioittavasti ja uteliaasti.