

Johtamisen koulutusohjelma

Erilaiset mielet, innovatiivisemmat ratkaisut – ADHD-työntekijän erityispiirteiden huomiointi rekrytoinnissa

Katariina Himanka

Kandidaatin tutkielma
2024

Tekijä Katariina Himanka.

Työn nimi Erilaiset mielet, innovatiivisemmat ratkaisut – ADHD-työntekijän erityispiirteiden huomiointi rekrytoinnissa.

Koulutusohjelma Kauppatieteiden kandidaatti

Pääaine Johtaminen

Työn ohjaaja(t) KTT Sari Yli-Kauhaluoma

Päivämäärä 26.08.2024 **Sivumäärä** 21

Kieli suomi

Tiivistelmä

Tutkielmani aihe on ADHD-työntekijöiden erityispiirteenä oleva innovaatiokykyisyys ja sen huomiointi sekä hyödyntäminen rekrytointivaiheesta lähtien. Tutkielman ensimmäisessä osiossa tarkastelen ADHD-oireisten vahvuuksia sekä heikkouksia työelämässä, sekä niiden huomaamista ja tukemista erinäisin mukautuksin. ADHD-oireisilla on tutkitusti vahvuuksia, jotka poikkeavat neurotyypillisistä kollegoistaan – kuten korkeampi energiataso, spontaanisuus, kyky ajatella laatikon ulkopuolelta sekä suurempi riskinottohalukkuus.

Yllä mainittujen vahvuuksien on tutkittu lisäävän innovaatioajattelun esiintymistä organisaatiossa oikein johdettuna. ADHD-työntekijöiden työssä suoriutumista tukevia toimia ovat tutkimusten mukaan mukautukset työympäristöön, työn suorittamisen tapoihin sekä asenteiden muutokset muun henkilöstön puolesta. Tutkimuksessa on todettu, että ADHD- oireisten kuin muidenkin neuroepätyypillisten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää suhtautumalla heihin ymmärryksellä.

Tutkielman seuraavassa osiossa siirrytään tarkastelemaan vahvuuksien tunnistamista rekrytointitilanteessa mukauttamalla rekrytoinnit neuroepätyypillisille sopiviksi ja erityispiirteet huomioiviksi. Näillä mukautuksilla on todettu olevan suuri merkitys työllistymisen kannalta, sillä tutkimustulokset osoittavat, että vanhoja perinteisiä rekrytointikäytänteitä käyttäessä neurodivergenttien työntekijöiden tuoma suuri potentiaali yrityksille jää käyttämättä. Rekrytointikäytäntöjen suositellaan olevan vahvuuksia ja taitoja korostavia, perinteisten rekrytointikäytäntöjen suosimien oppimistulosten sekä työhistorian korostamisen sijaan.

Tutkielmassa todetaan, ettei johtamiskäytäntöjen tai resurssien kohdennusten tarvitse olla suuria ja kohdennuksilla voidaan parantaa koko organisaation innovaatiokykykkyyttä.

ADHD-oireisten työntekijöiden määrän työelämässä on todettu lisääntyvän vuosien aikana, oireyhtymän tullessa yhä enemmän tutuksi käsitteenä, siksi voidaan päätellä että aihetta olisi syytä tutkia enemmän.

Avainsanat ADHD, Neurodiversiteetti, Innovaatiokykyisyys,, Innovaatio, Rekrytointi, Vahvuuksien johtaminen, Työntekijän vahvuuksien tunnistaminen.

Author Katariina Himanka

Title of thesis Diverse minds, innovating solutions – Considering the unique personal characteristics of an employee with ADHD in recruitment scenarios.

Programme Bachelor's Programme in Business

Major Management

Thesis advisor(s) Dr Sari Yli-Kauhaluoma

Date 26.08.2024

Number of pages 21

Language Finnish

Tiivistelmä

The subject of my thesis is the ability to innovate that is an identified unique feature of ADHD employees, and its consideration and utilization from the recruitment stage. In the first part of the thesis, I examine the strengths and weaknesses of ADHD symptoms in working life, as well as noticing and supporting them in various ways. People with ADHD have strengths that differ from their neurotypical counterparts - such as a higher energy level, spontaneity, the ability to think outside the box, and a greater willingness to take risks.

The aforementioned strengths have been found to increase the occurrence of innovation thinking in the organization, if properly managed. According to studies, actions that support ADHD employees' performance at work include adaptations to the work environment, ways of performing work, and changes in attitudes on the part of other personnel. Research has found that the well-being of employees with ADHD symptoms as well as other neurotypical employees can be promoted by treating them with understanding.

In the next section of the thesis, we move on to the identification of the examined strengths in the recruitment situation by adapting the recruitments to be suitable for neurotypicals and to consider the unique characteristics. These adaptations have been found to be of great importance in terms of employment, as research results show that when using old traditional recruitment practices, the potential brought by neurodivergent employees to companies is not being used. Recruiting practices should emphasize strengths and skills, instead of emphasizing learning outcomes and work history favored by traditional recruiting practices.

The thesis states that management practices or resource allocations in this regard do not have to be large, and allocations can improve the innovation ability of the entire organization.

The number of employees with ADHD symptoms in working life has been found to increase over the years, as the syndrome becomes more and more familiar as a concept, therefore it can be concluded that the topic should be studied more.

Keywords ADHD, Neurodiversity, Ability to innovate, Innovation, Recruitment, Strength management, Identifying employee strengths.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	ADHD ja työelämä.....	8
2.1	Innovaatiokykyisen ADHD-työntekijän vahvuudet ja heikkoudet	10
2.2	ADHD-työntekijän innovaatiokyvykyys organisaatiossa.....	13
3	Miten ADHD-työntekijöiden erityisvahvuutena olevaa innovaatiokyvykyttä voidaan tunnistaa ja rekrytointivaiheessa?.....	16
3.1	Rekrytointikäytännöt ystävälliseksi neurodivergentille	18
3.2	Rekrytointi innovatiivisuutta tunnistavaksi ja tukevaksi	23
4.	Yhteenveto/Johtopäätökset	27
	Lähteet	29

1 Johdanto

”ADHD:sta oireilevat työntekijät voivat olla klassinen esimerkki hiomattomasta timantista, joilla on erityinen taipumus ylittää muiden työntekijöiden suoritukset” (Robbins, 2017, s. 4).

Tarkkaavaisuushäiriö voi olla kuin näkymätön seinä, joka estää henkilöä saamasta kaikkea lahjakkuuttaan ja osaamistaan työelämässään käyttöön (Virta & Salakari, 2018, s.53). Tutkimusten mukaan ADHD-oireisilla on muuta väestöä enemmän työttömyyttä kuin työpaikanvaihdoksia ja työtehtävissä alisuoriutuminen on hyvin tavallista (Virta & Salakari, 2018). Näitä henkilöitä seulotaan usein pois jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa (Hennekam & Follmer, 2024). Haastattelun voidaan todeta olevan vain yksi este työllistymiselle, mutta kuitenkin merkittävä, johtuen sen olevan yleisimmin viimeinen vaihe, joka kohdataan ennen työpaikan tarjoamista. (Garrod & Hansen, 2024).

Kuitenkin ADHD-aikuiset tuovat työpaikalle monia myönteisiä ominaisuuksia – he voivat olla luovia sekä erityisen innovatiivisia. He omaavat tutkimusten mukaan korkeamman energiatason kuin ei-ADHD-oireiset, ovat työntekijänä sinnikkäämpiä ja uskaltavat ottaa riskejä neurotyypillisiä herkemmin (Carnes & Holloway, 2012) sekä omaavat omaperäisempää laatikon ulkopuolelta ajattelua (Shah & White, 2010).

Tutkijat ja työnantajat tunnistavat yhä enenevässä määrin neuroepätyypillisten, kuten ADHD-oireisten työntekijöiden, ainutlaatuisia kyvykkyys- ja erityisiä näkökulmia, joita organisaatiot voivat hyödyntää lahjakkuusvajeiden täyttämiseksi. Toisaalta neurodiversiteetin voidaan todeta olevan tois-taiseksi alitutkittu mutta lupaava tutkimuskohde (Hennekam & Follmer, 2024). Työllistämiskäytännöt, kuten valinta- ja rekrytointiprosessit, ovat keskeisessä asemassa organisaatioiden pyrkiessä lisäämään neuroepätyypillisten henkilöiden osallisuutta työelämässä (Hennekam & Follmer, 2024).

Kandidaatintutkielmani aihe koostuu neuroepätyypillisyyden käsitteen alle kuuluvien ADHD-oireisten yksilöiden vaikutuksesta työelämässä vahvuksi-
neen ja heikkouksiin sekä rekrytointiprosessin mukauttamisesta korosta-
maan heidän erityisvahvuutenaan olevaa innovaatiokyvykkyyttä. Sivuan
tutkielmassani innovaatiokykyisten neuroepätyypillisten työntekijöiden
merkittävyyttä organisaatiolle, rekrytointikäytäntöjen tärkeyttä innovatiivi-
suuden edistäjänä sekä hyötyjä, joita yritykselle on nähtävissä muuttaessaan
rekrytointikäytäntöjä neuroepätyypillisille ystävällisemmiksi.

Tutkielmassa käsittelem tietotyötä ammatikseen tekeviä, pääosin ADHD-oi-
reisia työntekijöitä, mutta aiheeseen löytyvän tutkimustiedon olevan hieman
suppeaa, käsittelem aiheetta yleisesti neuroepätyypillisyyden kirjoon kuulu-
vien yksilöiden näkökulmasta. Rekrytointia käsitellessä haastattelutoimista
vastaa esihenkilö suuremman HR-osaston sijaan.

Tutkimuskysymykseni on: ”Miten neurodivergentin ADHD-työntekijöiden
erityisvahvuutena olevaa innovaatiokykyä voidaan tunnistaa sekä hyödyntää
rekrytointiprosessissa”.

Päälöydöksinä voidaan todeta ADHD-oireisten työntekijöiden ainutlaatuis-
ten vahvuuksien olevan merkittävä etuus organisaatioille (Robbins, 2017),
mutta vaativan yrityksiltä mukautuksia työkäytänteisiin sekä rekrytointitoi-
menpiteissä tukien heidän vahvuuksiaan (Hennekam & Follmer, 2024).

2 ADHD ja työelämä

Termi neurodiversiteetti on alun perin australialaisen sosiologin Judy Singerin 1990-luvun lopulla määrittämä termi. ADHD (suom. tarkkaavaisuushäiriö) on neuropsykiatrinen häiriö ja kuuluu neurodiversiteetti-käsitteen alle. Muita käsitteen alle kuuluvia neuropsykiatrisia häiriöitä ovat esimerkiksi autismikirjon häiriöt, Touretten oireyhtymä sekä dyslexia (*What Is Neurodiversity – Neurodiversity Hub*).

Suomessa aikuisilla aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriö on noin 3–4 %:lla väestöstä (Duodecim, 2019). Aikuisiän ADHD-diagnoosien voidaan sanoa yleistyneen vuosikymmenen aikana reilusti, mikä ei välttämättä tarkoita, että oirehtiminen olisi yleisempää kuin ennen, vaan sitä, että tietoa on saatavilla runsaammin verrattuna entiseen niin terveydenhuollon ammattilaisilla kuin väestöllä. Diagnooseja annetaan enemmän ja ADHD:n tutkimisen painotus lapsiin on siirtynyt nyt myös aikuisiin (Ahmad, 2023).

Virta & Salakari (2018) selittävät teoksessaan, että ADHD:n diagnosointi perustuu kansainvälisesti sovittuihin oirekriteereihin. Oirekriteereitä ovat esimerkiksi keskittymis- ja muistipulmat, joita saattaa olla satunnaisesti kaikilla ihmisillä, ja tästä syystä diagnostisissa kriteereissä vaaditaan, ettei oireisiin ole muuta, ADHD:ta parempaa selitystä. Lisäksi diagnoosin saamiseksi vaaditaan, että oireet aiheuttavat henkilön elämässä merkittävää haittaa vähintään kahdella eri elämän osa-alueella. Virta ja Salakari korostavat aikuisella näiden elämän osa-alueiden olevan esimerkiksi ihmissuhteet, tunne-, tai työelämä.

ADHD:n hoitoon saa tarvittaessa lääkityksen, jonka avulla voidaan vähentää oireita, mutta monet ADHD-oireiset tarvitsevat myös ei-lääkinnällistä tukea. ADHD:n oireita voi tukea suhteellisen pienilläkin työnkuvan sekä työolosuhteiden muutoksilla, kuten häiriötekijöiden karsimisella muuttaen työympäristöä rauhallisemmaksi (Virta & Salakari, 2018). Robbins (2017) korostaa

tekstissään asianmukaisen ymmärtämisen ja hyväksynnän työpaikalla olevan ADHD-työntekijälle erityisen tärkeää sekä toimintaa tukevaa; monet ADHD-työntekijät tuntevat olonsa useasti epäymmärretyksi ja tämän takia myös alikäytetyiksi ja huonosti johdetuiksi työpaikoillaan. Avoimuus diagnoosista varmistaa, että ADHD-piirteet ymmärretään oikein ja niitä osataan hyödyntää työtehtävissä, mikä voi johtaa parempiin työtuloksiin (Yu ym., 2019).

Holthe & Langvik (2017) kirjoittavat ADHD:n kuten muidenkin käyttäytymishäiriöiden kantavan vahvaa sosiaalista stigmaa, jonka voidaan todeta lisäävän merkittävästi häiriön itsensä aiheuttamia vaivoja. ADHD-diagnoosin leimautumiseen vaikuttavat muiden epävarmuus diagnoosin pätevydestä sekä asenteet diagnoosia kohtaan. Oireilu voidaan väärinymmärtää johtuvan tahdonvoiman puutteesta tai vastustuksesta mukautua. Holthe ja Langvik mainitsevat leimautumisen seurauksien olevan ADHD-oireiryhmää sairastavalle niin elämänlaadun heikkeneminen ja sosiaalinen eristäytyminen kuin negatiivisten julkisten asenteiden uskominen itseluottamusta alentaen.

ADHD-oireiselle ideaalista työpaikasta puhuttaessa on ehdotettu heidän haakeutuvan stereotyyppisesti tavallista herkemmin työtehtäviin, jotka stimuloisivat heitä vaihtelevuudella, aikapaineella, jännityksellä sekä ongelmanratkaisutilanteilla (Virta & Salakari, 2018). Kuitenkin Kessler & kumppanit (2008) esittävät tutkimuksessaan, ettei ADHD-diagnoosin saaneille työntekijöille voida yksilöidä tiettyjä työtehtäviä tai ammatteja, joita heidän nimenomaan pitäisi tai ei pitäisi tehdä. ADHD-oire diagnoosin saaneiden on tutkittu hyötyvän eniten työuristaan työpaikoilla, jotka tarjoavat kannustavan ja neurodivergenttityteen mukautuvan työympäristön, kuin varsinaisesti tietnlaisista työtehtävistä tai ammateista (Kessler ym., 2008).

2.1 Innovaatiokykyisen ADHD-työntekijän vahvuudet ja heikkoudet

Crookin & McDowallin (2023) tutkimuksessa "ADHD-aikuisten paradoksaaliset uravahvuudet ja menestys" tarkastellaan menestyneiden ADHD-aikuisten uratarinoita tarkoituksena tutkia oireisten vahvuuksia ja kokemuksia työurillaan. Tutkimuksessa kysyttäessä ADHD-aikuisilta ideaalisesta ja mieluisimmasta työympäristöstä tai -tehtävästä, haastateltavat kertoivat menestyvänsä ja pärjäävänsä parhaiten sellaisissa, joissa tarkkojen rutiinien noudattaminen ei ole pakollista sekä sellaisissa, jossa on mahdollisimman vähän heidän tekemisten valvontaa sekä mahdollisuus omaan vapauteen valita työmenetelmiään. Virta & Salakari (2018) toteavat ADHD-työntekijöiden parhaan toiminnan ilman rutiineja ja tiukkoja sääntöjä johtuvan siitä, että ilman niitä heillä on mahdollisuus hyödyntää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyään paremmin. Toisaalta Krtkovan ja muiden (2022) mukaan ADHD-oireiset viihtyvät eniten selkeästi jäsennellyissä tehtävissä sekä hyvin kommunikoiduilla ohjeilla. Virta & Salakari (2018) kirjoittavat ADHD-oireisille olevan ominaista kokea vaikeuksia kuulonvaraisesti läpikäytyjen asioiden muistamisessa ja niihin keskittymisessä.

"ADHD on sellainen, että usein kävelet ympäriinsä ikään kuin hieman sumussa ilman minkäänlaista rakennetta. Etuna on kuitenkin se, että sitten kun jotain tapahtuu, sinulle tulee idea ja alat toimimaan tiedostaen, ettet ole yhtä rajoittunut kuin muut ihmiset. Näet sen mitä muut eivät näe." yksi haastatelluista kuvasi arkeansa ADHD-oireisena työelämässään (Crook & McDowall, 2023 s.116–117). Muita Crookin & McDowallin (2023) haastatteluissa esiin tulleita havaittuja ADHD-oireisen vahvuuksia olivat spontaanius, ajatusten yhdistäminen sekä erilainen näkökulma. Chamberlain & muut (2016) selittävät ADHD-oireisen spontaaniuden heikentyneellä impulssikontrollilla, jonka on tutkittu olevan tarkkaavaisuushäiriössä yleinen piirre. Allenby ja kumppanit (2017) toteavat impulsiivisuuden olevan keskeinen puutos sekä yksi tärkeimmistä diagnostisista kriteereistä mitattaessa ADHD:ta, mutta

siitä voi olla suurta etua erityisesti ympäristöissä, joissa nopea päätöksenteko ja toiminta ovat eduksi.

Sedgwickin ja muiden (2018) ADHD-aikuisten menestystä työtehtävissä sekä positiivisia piirteitä käsittelevästä tutkimuksesta esiin nousevat rohkeus sekä poikkeuksellinen energisyys. Tutkimuksesta selviää rohkeuden takana olevan ADHD-oireisten ulkopuolisuuden tunteen, minkä kuvaillaan kasvataneen heidän rohkeuttaan ja halukkuuttaan riskien ottoon, joita muut saattavat välttää. Sedgwick ja kumppanit (2018) toteavat rohkeuden sekä riskinottohalukkuuden puolestaan lisäävän ADHD-oireisten innovatiivisia kykyjä.

Sedgwickin ja muiden (2018) tutkimuksesta kävi ilmi ADHD-aikuisten rohkeuden ja riskinottohalukkuuden olevan johtuvaa sisäisestä motivaatiosta, jossa toimitaan itse toiminnan sekä haasteen vuoksi, eikä ulkoisten tekijöiden palkkioiden tai paineen takia. Tämän sisäisen motivaation voidaan nimetä olevan ADHD-oireisen rohkeuden sekä pystyvydentunteen takana.

Sedgwick ja muut toteavat, että ADHD-oireisten henkilöiden sisäinen motivaatio juontuu osittain tahdonalaisuudesta, joka vaatii vahvaa innostusta ja tavoitteen saavuttamisen halua, jota sisäinen motivaatio ohjaa. Lisäksi ADHD-oireiden kanssa eläminen sekä avoimuus diagnoosista muille, mikä yhdistetään useasti negatiivisiin faktoreihin, vaatii rohkeutta. (Sedgwick ym., 2018). Amabile (1996) korostaa sisäisen motivaation olevan avainasemassa innovatiivisuudelle ja luovuuden syntymiselle.

Myös Burch (2023) on todennut tutkimuksessaan ADHD-diagnosoitujen yksilöllisiksi vahvuuksiksi olevan korkeamman itseluottamuksen sekä resilienssin neurotyypillisiin verrattuna. Vaikka näiden edellä mainittujen voidaan todeta olevan yksilöllisiä vahvuuksia, voidaan väittää niistä olevan hyötyä työelämässä. Resilienssi voidaan yhdistää korkeampaan sopeutumiskykyyn, joka puolestaan parantaa kykyä käsitellä painetta sekä epävarmuustekijöitä työelämässä (Cooper ym., 2015). Verheul ja kumppanit (2015) toteavat tutkimuksessaan ADHD-työntekijöiden mahdollisuuden menestyä

paremmin epävarmoissa ja ennalta epäennakoitavissa työtilanteissa neurotyypillisiin kollegoihinsa verrattuna: esimerkiksi epävarmoissa tilanteissa on tutkittu ADHD:n edistävän ongelmanratkaisukykyä sekä innovativista ajattelua.

ADHD-oireisten elämäkokemukset sekä selviytymisstrategiat tuovat ainutlaatuisia ajattelutapoja heidän mukanaan (Houdek, 2022) ja ADHD-oireisille suositeltavia toimintatapoja arjen helpottamiseksi ovatkin esimerkiksi muistamiseen, keskittymisympäristön sekä rutiinien luomiseen liittyvät käytännöt (Mielenterveystalo, 2024). Sedgwickin ja muiden (2018) tutkimuksessa tuodaan esille myös ADHD-oireisten poikkeuksellisen hyvää itsetietoisuutta, heidän joutuessaan reguloimaan itseään jokapäiväisessä elämässä liialliselta hyperaktiivisuudelta tai päinvastoin tylsistymiseltä sekä kyllästymiseltä. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että näiden edellä mainittujen ”arjen helpottajien” toteuttaminen sekä soveltaminen käytäntöön on todennäköisesti vaatinut neurodivergenteiltä niin itsereflektioita kuin kykyä innovoida uusia toimintatapoja oman elämän helpottamiseksi. Tästä voitaisiin päätellä, että neurodivergentti työntekijä voisi täten mahdollisesti vaikuttaa omiin työolosuhteisiin esimiehen osallistavalla suhtautumisella ja tuella.

Lisäksi ADHD-oireisten kohdalla erityisenä piirteenä voidaan pitää niin sanottua hyperkeskittymistä, joka saa yksilön keskittymään erityisen vahvasti tiettyyn asiaan (Burch, 2023). Ozel-Kizil ja kumppanit (2016) toteavat tutkimuksessaan, että vaikka hyperkeskittyminen voi aiheuttaa joitain toiminnallisia haittoja jokapäiväisessä elämässä, niin se voi kuitenkin olla luja työkalu työtehtävissä. ADHD-oireiset aikuiset etsivät aktiviteetteja, jotka herättävät niin sanottua jännitystä sekä stimulaatiota ja täten edistävät hyperkeskittymisen tilaa. Tätä intensiivistä keskittymistä voidaan hyödyntää ammatillisissa ympäristöissä, joissa sitoutuminen ja innostus ovat tuottavuuden kannalta ratkaisevia. Hyperkeskittymistila voi johtaa myös korkeampaan innovointiin erityisesti, kun kyseessä ovat epätyypilliset ja luovat ratkaisut

(White & Shah, 2016). Näistä löydöksistä voidaan päätellä ADHD-oireisille ominaisen ja erityisen hyperfokustilan vahvistavan innovointikykyä työssä.

Bruyére ja Colella (2022) kirjoittavat haasteita neurodivergenteille tuovan usein työympäristön esteet, joita neurotyypilliset työntekijät saattavat pitää täysin esteettöminä. Näitä voivat olla muun muassa kirjoittamattomat sosiaaliset säännöt ja odotukset, jotka saattavat olla neurodivergenteille haasteellisia ymmärtää tai noudattaa. Krzeminska ja kumppanit (2019) yhtyvät tutkimuksessaan neurodivergenttien, joihin ADHD-oireiset voidaan myös laskea, kokevan tilannesidonnaiset monimutkaisuudet esimerkiksi sosiaalisissa tilanteissa tai viestinnässä haastelliseksi. Huomiota herpaannuttavat häiriötekijät voivat viedä ADHD-oireisen huomion ja vaikuttaa työtehoon (Virta, Salakari, 2018) sekä negatiivisesti myös keskittymiseen, mikä estää innovatiivisten ratkaisujen tuoton (White & Shah, 2016).

2.2 ADHD-työntekijän innovaatiokyvykkyys organisaatiossa

"Innovaatio ja luovuus ovat vastuussa monista edistysaskelista ja mukavuuksista, joista nautimme nyky-yhteiskunnassa" (Hunter & Cushenbery, 2011, s.248).

Neely and Hii (1998) kuvailevat organisaatiossa ilmenevän innovatiivisuuden sekä innovaatiokykyisyyden tarkoittavan uusien ideoiden tuomista markkinoille tai niiden toteuttamista. Innovointikykyisyyden todetaan olevan uusien konseptien tehokasta hyödyntämistä muutoksen ja parannusten aikaansaamiseksi. Se tunnustetaan avaintekijäksi yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa, erityisesti muutoksen vallitessa.

Huang & Chen (2022) mainitsevat innovaatiokykyisyyden olevan tärkeää pitkäaikaisen menestyksen ylläpitämiseksi mahdollistaen jatkuvan kehityksen ja sopeutumisen. Liedtka ja kumppanit (2022) kirjoittavat

innovaativisuuden voidaan todeta olevan strateginen prioriteetti organisaatiolle, joka vaatii laajan taitojen kirjon, kuten erilaisia ajattelua, - sekä työskentelytapoja. Innovaatiokyvykkyydestä puhuttaessa todetaan henkilöstön taitosisällön olevan ratkaisevaa.

Houdekin (2022) mukaan ADHD-oireisilla on tutkitusti erityisiä niin sanottuja kognitiivisia näkökulmia ja kykyjä, jotka voivat johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin ja innovointikyvyn parempaan hyödyntämiseen työtehtävissä neurodivergentteihin verrokkeihinsa verrattuna. White & Shah (2006) mainitsevat ADHD:seen liittyviin kognitiivisiin erityispiirteisiin liittyvän aivojen taidon yhdistellä asioita laajemmin, kuin ei-ADHD-oireisten ja tämän voidaan johtavan uudenlaisiin innovatiivisiin ideoihin.

Whiten (2019) tutkimus tarjoaa merkittävää tukea väitteelle, jonka mukaan ADHD-oireisilla henkilöillä on korostunut luovuuden ja innovatiivisuuden kyky. Tutkimuksessa ADHD-oireisten osallistujien todettiin saavuttaneen huomattavasti parempia tuloksia verrattuna ei-ADHD verrokkiryhmään tehtävissä, jotka edellyttivät käsitteellistä laajentamista sekä tiedollisten rajoitteiden ylittämistä. Yhdessä tutkimuksen osiossa osallistuja pyydettiin kehittämään eläin tai hedelmä, joka voisi esiintyä toisella planeetalla. Useimmat osallistujat aloittivat tämän tehtävän muokkaamalla jo olemassa olevia eläinmalleja "avaruusoliomaisiksi" ilman, että ajattelu olisi edennyt merkittävästi pidemmälle, joihin neurotyypillisten työntekijöiden osoitettiin yleisesti kalistuivan.

Tutkimuksen lopputulemassa viitattiin ADHD-oireisten yksilöiden ainutlaatuiseseen kykyyn ylittää perinteiset ajattelumallit ja tämä voidaan todeta olevan liitoksissa heidän korkeampaan innovatiivisuuteensa sekä kykyynsä ajatella luovasti sekä ennakkoluulottomasti "laatikon ulkopuolelta". (White, 2019). Ward (1994) vahvistaa väitettä siitä, että tällainen olemassa oleviin esimerkkeihin pohjautuva innovointi voidaan arvioida vähemmän

omaperäiseksi verrattuna innovointiin, joka ei perustu suoraan aiempiin esimerkkeihin tai käytänteisiin.

White ja Shah (2016) tutkimuksessaan tukevat väitettä huomattavasta eroavaisuudesta ADHD-oireisten ja ei-ADHD-oireisten innovaatiokyvyssä, mikä voidaan selittää kognitiivisilla eroavaisuuksilla. ADHD-oireiset ovat kykenevämpiä ajattelemaan laajemmin samalla synnyttäen enemmän vaihtoehtoja ja ideoita, mikä johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin.

3 Miten ADHD-työntekijöiden erityisvahvuutena olevaa innovaatiokyvykkyyttä voidaan tunnistaa ja rekrytointivaiheessa?

Puhuttaessa niin innovaatiosta kuin innovaatiokyvykkyydestä, on huomattavaa, etteivät ne synny organisaatiossa spontaanisti, vaan niiden toteutuminen vaatii huomioivaa lähestymistapaa, johdonmukaista johtamista sekä tarkoituksellista ponnistelua organisaatiolta (Hunter & Cushenbery, 2011). Wangin ja kumppaneiden (2024) tutkimus korostaa esihenkilön merkitystä innovatiivisen kehityksen edistäjänä arvostamalla työntekijöidensä kyvykkyyksiä.

Tutkielmassa on mainittu useaan otteeseen, ADHD-työntekijöiden yhtenä erityisenä vahvuutena olevan innovaatiokyvykkyyden ja sen tuoman hyödyn työpaikalle. Robbins (2017) korostaa muiden lukuisten tutkijoiden tavoin, että ADHD-työntekijöillä on erityisen korkea tuottavuus tehtävissä, joissa he pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan ja täten toimiessaan heidän esihenkilönään näiden kykyjen ymmärtäminen ja työympäristön rakentaminen heidän vahvuuksiansa tukien voidaan todeta erityisen tärkeäksi.

Käsitellessä neurodivergenttien työntekijöiden tukemista työpaikalla esihenkilöt ovat ehdottomassa avainasemassa (McDowall ym., 2023, s. 60). Szulcin (2024) tutkimus vahvistaa tämän näkemyksen, korostaen esihenkilön merkitystä keskeisenä tekijänä neurodivergentteja työntekijöitä osallistavan työympäristön luomisessa. "Esihenkilö, joka osoittaa empaattista ymmärrystä neurodivergentteja alaisiaan kohtaan, on todennäköisemmin kykenevä tunnistamaan heidän ainutlaatuiset työn tukemiseen liittyvät tarpeensa, täten parantaen työtahokkuutta". (Szulc, 2024, s. 103). Tästä voitaisiin päätellä, että neurodivergentteja työntekijöitä osallistavan työympäristön luominen vaatii myös osallistavia rekrytointikäytänteitä neurodivergenteille.

Pisano & Austin (2017) mainitsevat, että tarkastellessa neurodivergenttien henkilöiden valintaprosessia työtehtävään on havaittu jo työhaastattelutilanteissa monia ristiriitaisuuksia, kuten neurodivergenttien henkilöiden käyttäytyminen, joka poikkeaa yleisten käsitysten kanssa, joita käytetään määrittämään haastateltavan kandidaatin olevan "hyvä työntekijä". Näitä käsityksiä ovat esimerkiksi vankat viestintä- sekä tiimityöskentelytaidot, verkostoitumiskyky sekä kykeneväisyys vakiintuneisiin käytäntöihin ilman erityisiä mukautuksia.

Pisano & Austin (2017) toteavat, että kun yllä mainittuja kriteereitä ei täytetä, sulkee se systemaattisesti neuroepätyypilliset henkilöt pois mahdolliselta työpaikalta jo rekrytointivaiheessa. On korostettu, etteivät nämä edellä mainitut ihanteelliset kriteerit työntekijälle ole ainoita tapoja tuottaa arvoa (Pisano & Austin, 2017). Garrod & Hansen (2024) vahvistavat väitettä toteamalla tutkimuksessaan työhaastatteluiden olevan useasti tehottomia neurodivergenssistä saadun potentiaalin löytämiseksi, sillä ne keskittyvät löytämään henkilön, joka sopii parhaiten olemassa olevaan työpaikkakulttuuriin. Tämä luo suoran esteen neurodivergenteille työnhakijoille, jotka eivät todennäköisesti lähtökohtaisesti sovi hyvin työpaikkaan, joka on suunniteltu neurotyypillisten ehdoilla.

Valitettavan harvoin esihenkilöllä on esimerkiksi ADHD-diagnoosi mielessä kehittäessään rekrytointi- ja valintatekniikoitaan, vaikka tarkkaavaisuushäiriön huomioiminen olisi olennaista näissä prosesseissa. Sen sijaan, että ADHD:n vaikutuksiin työelämässä puututtaisiin vasta, kun niistä tulee suoriutumis- tai vaihtuvuusongelmia työpaikalla, olisi järkevää tunnustaa ADHD-oireyhtymä osana yleistä työntekijöiden hallintastrategiaa (Patton, 2009). Tämän edellä mainitun hallintastrategian voitaisiin päätellä tarkoitettavan tietoisuuden työntekijän oireista jo rekrytointivaiheessa sekä tarkoitettavan kaikkia neurodiversiteetin kirjon alle kuuluvia oireyhtymiä.

Volpone & kumppanit (2022) ehdottavat, että muutokset rekrytointikäytänteisiin, kuten työhaastattelutilanteisiin voisivat johtaa siihen, että useampi neurodivergentti hakija läpäisisi valintaprosessin vaiheet. Muutosten toteuttaminen on yleisesti ottaen haastavaa, jonka vuoksi organisaatiot päättävät useasti pysyä kiinni olemassa olevissa rakenteissaan, järjestelmissään ja menettelytavoissaan. Monet yritykset menestyvätkin kohdentamalla varoja ja tukea käytänteille, joita ne pitävät turvallisina valintoina. On kuitenkin tutkitusti osoitettu, että innovatiivisuus edellyttää irtautumista vallitsevista normeista ja muutoksia vakiintuneisiin toimintatapoihin. Innovaatio syntyy harvoin spontaanisti, ja se vaatii useimmiten uuden, vähemmän kuljetun polun valitsemista. (Hunter & Cushenbery, 2011).

3.1 Rekrytointikäytänteet ystävälliseksi neurodivergentille

Organisaatioiden pyrkiessä olemaan osallistavampia neurodivergenttejä yksilöitä kohtaan, on tarpeen arvioida ja tarkistella henkilöstöhallinnon käytäntöjä, kuten valintakriteereitä sekä rekrytointiprosesseja (Hennekam & Follmer, 2024). Bakker ja Van Woerkom (2018) painottavat, että tutkimuksen painopistettä tulisi siirtää neurodivergenttien eroavaisuuksien tutkimisesta neurotyypillisiin verrattuna siihen, mitä ainutlaatuisia kykyjä ja etuja he tuovat organisaatioihin. Austin ja Pisano (2017) toteavat, että neurodivergenttien yksilöiden vahvuuksiin perustuva lähestymistapa on noussut viime vuosina yhä suurempaan tietoisuuteen liike-elämän kirjallisuuden kuvaillen neurodiversiteettiä kilpailuetuna yrityksille. Hennekamin & Follmerin (2024) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ovat käyttöönnottaneet vahvuuksien tunnistamiseen perustuvan rekrytointistrategian neurodivergenttien yksilöiden houkuttelemiseksi sekä valitsemiseksi, ovat samalla lisänneet omaa sitoutumistaan yrityksenä neurodivergenttien työntekijöihin.

Yhdeksi haasteeksi nimetään ADHD-oireisen oma vastuu ilmoittaa tilastaan työnantajalle. Koska ADHD-oireilu voi vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen sekä organisaation tuloksiin, oireiden sivuuttaminen ei hyödytä ketään. Työnantajan tietoisuus ADHD:sta voisi vaikuttaa rekrytointi- ja valintamenettelyihin määrittämällä, mitkä ovat todelliset työtehtävän pätevyysvaatimukset, millaisia mukautuksia ADHD-oireiset tulisivat tarvitsemaan sekä millaisissa työtehtävissä he voisivat menestyä. (Patton, 2009). Virta ja Salakari (2018) tukevat tätä mainitsemalla, että kun ADHD-oireinen työntekijä on avoin diagnoosistaan, oikea tieto oireilusta voi kumota harhakäsitykset ja mahdollistaa työtehtävien sekä työolosuhteiden uudelleenjärjestelyn. Hennekam & Follmer (2024) mainitsevat, että neurokognitiivisiin häiriöihin liittyvät virheelliset tiedot ja väärinkäsitykset voivat johtaa siihen, että neuroepätyypillisten henkilöiden käyttäytymistä ja piirteitä tulkitaan väärin. Usein näiden häiriöiden oireita pidetään osana henkilön persoonallisuutta sen sijaan, että ne ymmärrettäisiin hänen tilansa aiheuttamiksi.

Hennekam & Follmer (2024) toteavat olevan havaittavissa, että yritykset, jotka pyrkivät rekrytoimaan neuroepätyypillisiä henkilöitä, käyttävät vähemmän perinteisiä rekrytointikäytäntöjä ja sen sijaan painottavat taitopohjaisia rekrytointimenetelmiä. Näiden taitopohjaisten rekrytointimenetelmien voitaisiin päätellä olevan vahvuuksia sekä olemassa olevia taitoja korostavia. Bruyère & Colella (2022) näkevät, että neurodivergenttien vahvuuksien esiintymistä voisi edistää muuttamalla työhaastattelun rakennetta.

Perinteisistä haastattelukäytännöistä puhuttaessa Bruyère ja Colella (2022) toteavat useiden organisaatioiden sisällyttävän rekrytointiprosesseihin testejä, jotka perustuvat vahvasti lukutaitoon ja matemaattiseen älykkyyteen. Oppimisvaikeuksista kärsiville hakijoille tämänkaltaiset testit voivat muodostaa esteitä sekä vaikeuttaa heidän vahvuuksiensa esille tuomista, joita he voisivat tuoda organisaatioon. Virta ja Salakari (2018) esimerkiksi toteavat, että ADHD-oireisilla lukivaikeudet sekä matematiikan oppimisvaikeudet ovat yleisiä, muiden tarkkaavuuden, toiminnanohjauksen sekä muistin

vaikeuksien lisäksi. ADHD-oireisille on todettu olevan ominaista myös niin sanottujen koetilanteiden jännittäminen, sillä ne tuovat mieleen aiempia epäonnistumisia. Koetilanteissa korostuvat ADHD-oireisen ajanhallinnan vaikeudet, kuten ajan mitoittaminen väärin tai sen seuraamisen unohtaminen (Virta & Salakari, 2018). Tutkijat korostavat, että neurodivergenttien työnhakijoiden vahvuuksiin keskittyminen on välttämätöntä "sen sijaan, että sovellettaisiin filosofiaa, jonka mukaan rekrytointiprosessin tarkoituksena on karsia ihmisiä testaamalla heitä tavoilla, jotka eivät ole relevantteja heidän työtehtäviinsä, joita he tekisivät organisaatiossa" (Bruyère & Colella, 2022, s. 32). Garrod ja Hansen (2024) tukevat edellä mainittua ja kehottavat työnantajia varmistamaan, että arvioinnissa käytetyt testit ovat relevantteja haetun tehtävän kannalta. Lisäksi he korostavat, että mahdollisten tehtävien suorittamisessa on tärkeää varmistaa riittävä aika huomioiden erityistarpeet sekä mahdollisuus taukoihin tehtävien välillä (Garrod & Hansen, 2024). Barkley (2015) kehottaa työnantajia tarjoamaan tarvittavat apuvälineet testien tueksi, kuten laskimen sekä sanalliset-, ja kirjalliset ohjeet sekä lisääjän ja mahdollisuuden taukoihin tarvittaessa testien välissä. Tästä voitaisiin päätellä työnantajalle olevan tarpeellista olemaan valmis varaamaan enemmän aikaa neuroepätyypillisen kandidaatin niin rekrytointivalmisteluihin ja itse haastattelutilanteessa.

Perinteisesti "rekrytointitilanteiden on todettu perustuvan vahvoihin viestinnällisiin taitoihin sekä niiden arvottamiseen, sisältäen ajallaan annetut suulliset vastaukset tai katsekontaktin". (Bruyère & Colella, 2022, s.31). Virta & Salakari (2018) mainitsevat ADHD-oireisilla olevan todettu haasteita useiden sosiaalisten taitojen kanssa, kuten kuuntelemisen tai keskusteluun keskittymisen kanssa ilman että ajatukset lähtevät harhailemaan."ADHD-oireiselle voi olla hankalaa tulkita muiden ihmisten kehonkieltä tai lukea "rivien välistä", mitä toinen tarkoittaa puheillaan" (Virta & Salakari, 2018, s.64). Flowerin & kumppaneiden (2021) tutkimus on osoittanut yhtenä merkittävämpänä menestystekijänä perinteisessä haastattelussa olevan hyvä yhteys haastattelijan kanssa. Hennekam & Follmer (2024) mainitsevat, että

neurokognitiivisiin häiriöihin liittyvät virheelliset tiedot ja väärinkäsitykset voivat johtaa siihen, että neuroepätyypillisten henkilöiden käyttäytymistä ja piirteitä tulkitaan väärin. Usein näiden häiriöiden oireita pidetään osana henkilön persoonallisuutta sen sijaan, että ne ymmärrettäisiin hänen tilansa aiheuttamiksi. Garrod & Hansen (2024) toteavat opitun sosiaalisen käyttäytymisen olevan haaste monelle neurodivergentille henkilölle. Bruyère & Colella (2022) korostavat, että neurodiversiteettiä tukeva ilmapiiri ei välity perinteisissä haastatteluissa, jotka perustuvat käyttäytymiseen ja sen arviointiin sekä vaativat hakijoilta asioita, joita itse työ ei edellytä. Tutkijat kehottavatkin työhaastattelijoita olemaan tekemättä oletuksia kehonkielen tai äänensävyn perusteella haastattelun aikana. Neurodivergenttiystävällisiä rekrytointimenetelmiä tarjoavat organisaatiot ymmärtävät, että tiettyä käyttäytymistä, kuten katsekontaktin välttämistä tai stimuloinnista johtuvaa liikehdintää ei voida pitää oikeutettuina syinä hylätä hakijoita, mikäli nämä käyttäytymistavat eivät vaikuta kyseessä olevaan tehtävään. (Hennekam & Follmer, 2024).

Monien pienten organisaatioissa tehtyjen resurssien kohdennusten, kuten neurodivergenttiystävällisemmäksi mukautetun työympäristön luonnin, voidaan todeta lisäävän todennäköisyyttä työntekijöiden parempaan työsuoritukseen (Bruyère & Colella, 2022). Puhuttaessa ADHD-oireisten toimintaan vaikuttavista tekijöistä, lukuisat tutkijat kuten Barkley (2015) mainitsevat ympäristön muokkauksen tärkeydestä ADHD-oireiselle sopivaksi. Garrod & Hansen (2024) suosittelevat lähtökohtaisesti antamaan neurodivergentille työnhakijalle mahdollisuuden päätökseen valita työhaastattelun pitämisestä paikan päällä tai virtuaalisesti. Hennekam & Folmer (2024) toteavat mahdollisuuden etähaastatteluun parantavan haastateltavan suoritusta tämän voidessa hallita paremmin ympäristönsä ärsykeitä. Tutkijat toteavat kasvokkain tapahtuvien haastattelujen välttämisen, jotka voivat olla haastavia ja ahdistusta aiheuttavia neurodivergenteille ehdokkaille, olevan esimerkkejä räätälöidyn tuen antamisesta. Ernst & Young on esimerkki organisaatiosta, joka tietoisesti järjestää rekrytointiprosessinsa

neurodivergenttiystävälliseksi antamalla mahdollisuuden virtuaalitapaamiseen, haastattelua edeltäviin teknisiin harjoituksiin sekä rajoittamalla sessioiden keston yhteen tuntiin. (Hennekam & Follmer, 2024). Näiden toimien voidaan todeta helpottavan neurodivergentin työntekijän kuormittuneisuutta sekä ylläpitää hänen keskittymiskykyään kuin vireystasoaan yllä ja täten suoriutua haastattelusta menestyksellisesti.

Ympäristön huomioiminen voidaan todeta olevan erityisen tärkeä aspekti neurodivergentin työhaastattelun tapahtuvan perinteisenä kasvoikkain pidettävänä haastatteluna. Virta & Salakari (2018) toteavat monien työpaikan normaalien häiriötekijöiden, kuten äänien ja puheen kuulemisen saattavan aiheuttaa vaikeuksia ADHD-oireisen keskittymisessä ja herpaannuttaa huomiota. Garrodin & Hansenin (2024) tutkimuksesta esiin tulevia ehdotettuja käytänteitä haastatteluympäristön muokkaamisesta neurodivergenttiystävälliseksi olivat muun muassa ympäristön hiljaisuuden varmistaminen, valaistuksen säätelymahdollisuudesta ilmoittaminen sekä visuaalisten esteiden poistaminen haastatteluhuoneesta. Samainen Garrodin & Hansenin (2024) tutkimus ehdotti tuen antamista haastattelupaikalle saapumiseen, kuten informaation antamista paikalle pääsystä sisältäen valokuvia hahmottamisen tueksi, haastatteluun ilmoittautumiseen ja haastatteluhuoneen rakenteeseen liittyen.

Haastattelun rakennetta tarkastellessa tutkimuksessa esiin tulleita ehdotettuja toimenpiteitä olivat esimerkiksi Bruyéren & Colellan (2022) ehdottama lisäajan antaminen kysymyksien analysointiin tai jopa mahdollisuus vastata niihin seuraavana päivänä. Garrod & Hansen (2024) ovat puolestaan ehdottaneet kysymysten antamista etukäteen sekä muistiinpanojen tuomista haastattelun tueksi. Hennekamin & Follmerin (2024) tutkimuksessa tulee esille Microsoftin antaneen mahdollisuuden neurodivergenteille hakijoillensa nähdä rekrytointia hoitava tiimi etukäteen ennen haastattelua sekä mahdollisuus tutustua muihin jo työllistettyihin neurodivergentteihin toimijoihin. Edellä mainitun toiminnan kanssa voitaisiin todeta olevan syytä olla

varovaisia, sillä Szulcin (2024) tutkimuksessa esiintyvässä haastattelussa selviää, että kysyttäessä neurodivergenteiltä yksilöiltä kohtelusta työpaikalla, he totesivat toivovansa, että liiallinen neurodivergenttien henkilöiden leimaaminen tai holhoaminen työpaikkakontekstissa estettäisiin.

Puhuttaessa rekrytointin jälkitoimista Szulcin (2024) tutkimus korostaa, erityisesti ADHD-oireisille, kuten muillekin neurodivergenteille yksilöille, positiivisen palautteen ja tunnustuksen antaminen olevan erityisen tärkeää, sillä oireisilla on todettu herkkyyden ja hylkäämisen pelon olevan yleistä. ”Tunnustuksen saaminen auttaa vahvistamaan työntekijän itsetuntoa sekä luottamista omaisiin kykyihin” (Szulc, 2024, s. 105). Sulczin (2024) tutkimus kuvailee väärin annetun palautteen emotionaalisen vaikutuksen olevan vahingollinen neurodivergenteille henkilöille, jotka kokevat erityistä tunteiden yliherkkyyttä. Myös Virta ja Salakari (2018) allekirjoittavat ADHD-oireiset ominaiset tunnereaktiot, tilanteiden ymmärtämisen vaikeudet sekä keskimäärin heikomman itsetunnon, joka on kehittynyt vuosien saatossa epäonnistumisten takia, aiheuttaen tilanteiden ja toisten ihmisten tarkoituksien tulkinnan negatiivisesti.

3.2 Rekrytointi innovatiivisuutta tunnistavaksi ja tukevaksi

ADHD-oireisten erityinen innovaatiokykyisyys näyttäytyy heidän omaavan ainutlaatuiset näkökulmansa, ajattelutapansa sekä selviytymisstrategiat (Houdek, 2022). Hunter & Cushenbery (2021) toteavat, että tapa, jolla johtaja voi vaikuttaa organisaatiossa syntyviin ideoihin, on luoda ympäristö, jonka työntekijät kokevat tukevan innovatiivisia pyrkimyksiä. Tämä saattaisi tarkoittaa myös työhaastattelutilanteen rakenteen sekä mitattavien ominaisuuksien olevan sellaiset, jossa neurotyypillisten vahvuutena oleva innovaatiokykyisyys pääsisi esille hakijan vahvuutena.

De Jager ja kumppanit (2013) toteavat monien muiden tutkijoiden tavoin, että menestyneet organisaatiot ovat muuttaneet käytänteitään mahdollistaakseen innovaation toteutumisen. Organisaatioiden, jotka ovat onnistuneet luomaan innovaatiota tukevan kulttuurin ja antaneet valtuuksia "innovaattoreille" eli työntekijöille, on todettu sietävän riskejä ja luovan rakenteita, jotka helpottavat innovaation toteutumista.

"Yksi tavoista, jolla johtajat voivat vaikuttaa innovaatioon on työvoiman kokoonpanon kautta. Sen lisäksi ketä johtajat valitsevat, myös miten johtajat valitsevat yksilöitä vaikuttaa innovatiivisuuteen" (Hunter & Cushenbery, 2011, s. 254–255). Tutkielman edellisissä luvuissa on todettu neurodivergenttiyden kirjon alle kuuluvien ADHD-oireisten yksilöiden yhtenä erityisvahvuuksista olevan innovaatiokykyisyyden.

Hennekamin ja Follmerin (2024) tutkimuksessa on tuotu esille, että useat suuryritykset, joiden tarkoituksena on työllistää neurodivergenttejä, ovat siirtyneet taitopohjaiseen rekrytointiin perinteisten valintakriteereiden sijaan. Samaisessa Hennekamin ja Follmerin (2024) tutkimuksessa mainitaan, että organisaatiot, kuten Westpac ja JP Morgan, pyrkivät sovittamaan neurodivergentit työntekijät heille sopiviin rooleihin arvioimalla heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan jo haastattelun aikana. Tämä lähestymistapa, jossa työntekijän vahvuudet sovitetaan työtehtävään, poikkeaa perinteisestä rekrytointimenetelmästä, jossa työntekijän odotetaan täyttävän ennalta asetetut kriteerit haettuun tehtävään. Tehokkaisuus johtamiskäytäntöihin kuuluu yksilöiden sijoittaminen työtehtäviin, jotka vastaavat heidän taitojaan ja kiinnostuksen kohteitaan, mikä puolestaan edistää positiivisen haasteen tunnetta, jonka tiedetään olevan innovaatiokykykkyydelle suotuisaa (Ama-bile, 1996).

Hennekamin & Follmerin (2024) tutkimuksessa tulevat esille yritykset, jotka ovat toteuttaneet neuroepätyypillisten rekrytoinnissa työpajoja, harjoittelu-päiviä-, tai ohjelmia. Esimerkiksi Westpac arvioi hakijoiden motivaatiota,

työvalmiutta sekä osallistumista kolmen viikon ajan, heidän työskennellessään muiden kanssa. Microsoftilla hakijat viettävät muutaman päivän tutustumalla organisaatioon, samalla harjoitellen työhaastatteluun. (Hennekam & Follmer, 2024). Tästä voisi päätellä, että annettaessa neurodivergentille työntekijälle kokeilumahdollisuuden jo ennalta työtehtävään, joko edellä mainitun harjoittelujakson kautta tai osana haastattelutilannetta, jossa hänen vahvuutensa pääsevät esille, voidaan työnantajana huomioida innovaatiokykyisyyden esiintyminen työtehtävissä nopeammin. Tästä voidaan päätellä rekrytoitaville annettavan myös mahdollisuuden näyttää kykynsä ennen tai ilman perinteistä haastattelutilannetta.

Hennekam ja Hollmer (2024) toteavat erityiseksi ja innovatiiviseksi käytännöksi Ultranauts nimisen organisaation luopumisen perinteisistä valintakriteereistä, kuten hakijan työkokemuksesta ja koulutustaustasta. Näiden sijaan yritys keskittyy arvioimaan hakijoiden itse nimeämiä vahvuuksia. Samainen Hennekamin ja Hollmerin (2024) tutkimus ehdottaa vahvuusluetteloiden käytöstä olevan hyötyä, erityisesti silloin, kun taitoihin perustuva rekrytointi ei ole mahdollista ja myös siitä syystä, etteivät yksilöt aina ole tietoisia ainutlaatuisista taidoistaan ja voivat kamppailla näiden vahvuuksien tunnistamisessa rekrytointiprosessin aikana. Hennekamin & Holmerin (2024) tutkimuksessa ei tarkemmin avata, mitä vahvuusluettelo pitää sisällään, mutta sen voidaan päätellä olevan luettelo vahvuuksista, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöä löytämään sekä tunnistamaan omat vahvuutensa ja käyttää sitä nimenomaan rekrytointiprosessin tukena.

Tapa tukea innovatiivisuutta esihenkilönä on tukea työntekijöiden kyvykkyksiä sekä itsearviointiaan vahvistaen heidän itsevarmuuttansa sekä näin parantaen heidän innovatiivista käyttäytymistään (Wang ym., 2024) ja edellä mainittujen vahvuusluetteloiden käytön voitaisiin todeta perustuvan juuri itsearviointiin ja yksilön omien vahvuuksien huomaamiseen luoden positiivista tunnetta itsestään kuin haastatteluun osallistumisesta.

Hunter & Cushenbery (2011), painottavat että johtajien tulisi ymmärtää, että luova prosessi ei ole lineaarinen, ja heidän tulisi motivoida työntekijöitä innovoimaan. Tapa tukea innovatiivisuutta esimiehenä on tukea työntekijöiden kyvykkyyksiä sekä itsearviointiaan parantaen heidän innovatiivista käyttäytymistään. Johtajien tulisi pyrkiä parantamaan työntekijöidensä itsevarmuutta ja yleistä itsearvostusta, mikä antaa heille rohkaisun innovatiiviseen toimintaansa. (Wang ym., 2024). Itseohjautuvuuden korostamiseksi johtajia kehoitetaan käyttämään erinäisiä keinoja työntekijän motivoimiseen samalla parantaen työntekijöiden käsitystä itsestään. Tätä voidaan harjoittaa positiivista palautetta antamalla, työn merkityksellisyyttä korostamalla ja työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien huomioinnilla vahvistaen työntekijöiden motivaatiota osallistumaan innovatiiviseen toimintaan itseohjautuvasti (Wang ym., 2024).

4. Yhteenveto/Johtopäätökset

"Ei ole olemassa yhtä tapaa, jolla voidaan lisätä innovaatioita organisaatioissa. Sen sijaan tarvitaan toimintojen, tekojen ja käyttäytymisen järjestelmä, jotka toimivat yhdessä" (Hunter & Cushenbery, 2011, s.259).

Edellä oleva lause vetää hyvin yhteen tutkimuksessa käytyt teemat sekä ydinsanomana. Innovaation toteutuminen on elintärkeää yritykselle pysyäkseen kilpailukykyisenä muuttuvassa ympäristössä. Ilman henkilöstöä ei kuitenkaan synny innovaatiota. Ilman neurodivergenttiä ajattelua ei innovaatiokykyisyys saavuta täyttää potentiaaliaan (Bruyère & Colella, 2022).

Tutkielmassa on käyty läpi neuroepätyypillisten sekä erityisesti ADHD-oireisten yksilöiden ominaispiirteiden sekä heidän erityisvahvuutenaan pidetyn innovaatiokykyisyyden vaikutusta organisaation innovaatiokykyyyteen. Esihenkilöiden ja organisaatioiden tunnistaen sekä hyödyntäen neurodiversiteetistä kumpuavan potentiaalin, ne voivat parantaa kilpailukykyään ja tuottavuuttaan. Innovaation toteutuminen organisaatioissa vaatii laajan taitojen kirjon, kuten erilaisia ajattelu-, - sekä työskentelytapoja. Innovaatiokykyyydestä puhuttaessa todetaan henkilöstön taitosisällön olevan ratkaisevaa (Liedtka ym.,2021).

Esihenkilöiden ja organisaatioiden on hyvä olla tietoinen niin neuroepätyypillisyyden kuin ADHD-käsitteestä, sen erityispiirteistä ja esiintymisestä työelämässä sekä sen tuomista etuuksista organisaatioon. Neuroepätyypilliset yksilöt tuovat organisaatioon poikkeavaa ajattelua sekä tapoja suorittaa työtehtäviä. Tiedostaessa nämä ominaispiirteet sekä työelämään vaativan tuen tarpeen, voidaan rakentaa työympäristön, joka tukee yksilöiden työssäsuo-riutumista sekä heidän vahvuutenaan olevan innovaatiokykyisyyden tukemista.

Avainsanana neuroepätyypillisten ADHD-työntekijöiden ja innovaatiokykyisyyden välillä voidaan todeta olevan rekrytointikäytännöt. Organisaation yrittäessä houkutella innovaatiokykyisiä neurodivergenttejä työtehtäviin, johdon on huomioitava, että perinteiset rekrytointikäytänteet eivät ole yleisesti neuroepätyypillisten hakijoiden vahvuuksia korostavia, vaan päinvastoin ne voivat olla esteenä hakijan potentiaalisen esiintymiselle haastattelutilanteessa. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa, kuten Hennekamin ja Follmerin (2024) teoksessa, on todettu perinteisten työhaastattelukäytänteiden muuntaminen neuroepätyypillisille hakijoille suotuisimmiksi voidaan vaikuttaa työhaastattelussa suoriutumiseen.

Kirjallisuus toteaa työnantajien saattavan joutumaan huomioimaan ADHD:n käsitettä tulevaisuudessa enemmän oireiden tullessa yhä yleisemmin tietoon. Mielestäni jatkotutkimusta varten olisi mielenkiintoista tutkia teknologian, kuten tekoälyn käyttöönottoa työhaastattelun tueksi ja innovatiivisuuskykyisyyden tunnistamista helpottaen.

Lähteet

Ahmad, S. (2023). Is ADHD Becoming More Common? Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/balanced/202302/why-is-the-prevalence-of-adhd-increasing> Noudettu 27.7.2024

Allenby, C., Falcone, M., Bernardo, L., Wileyto, E. P., Rostain, A., Ramsay, J., Lerman, C., & Loughhead, J. (2018). Transcranial direct current brain stimulation decreases impulsivity in ADHD. *Brain Stimulation*, 11(5), 974–981. <https://doi.org/10.1016/j.brs.2018.04.016>

Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. Harvard Business School.

Austin, R.D. & Pisano, G.P. (2016). SAP SE: Autism at Work. Harvard Business School Case 616-042. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50323> Noudettu 3.8.2024

Austin, R.D. & Pisano, G.P. (2017), “Neurodiversity as a competitive advantage”, *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>

Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>

Barkley, R. A. (2015). Attention-Deficit Hyperactivity Disorder: A Handbook for Diagnosis and Treatment. Guilford Publications. S. 785-786

Bruyère, S. M., Colella A. (2022). Neurodiversity in the workplace: Interests, Issues, and Opportunities. SIOP Organizational Frontiers Series.

Burch, K. (2023). 10 Surprising benefits of having ADHD. Verywell Health. <https://www.verywellhealth.com/benefits-of-adhd-strengths-and-superpowers-5210520> Noudettu 26.7.2024

Chamberlain, S. R., Ioannidis, K., Leppink, E. W., Niaz, F., Redden, S. A., & Grant, J. E. (2016). ADHD symptoms in non-treatment seeking young adults: relationship with other forms of impulsivity. *CNS Spectrums*, 22(1), 22–30. <https://doi.org/10.1017/s1092852915000875>

Crook, T., & McDowall, A. (2023). Paradoxical career strengths and successes of ADHD adults: an evolving narrative. *Journal of Work-Applied Management*, 16(1), 112–126. <https://doi.org/10.1108/jwam-05-2023-0048>

De Jager, C., Muller, A., & Roodt, G. (2013). Developing creative and innovative thinking and problem-solving skills in a financial services organisation. *SA Journal*

of Human Resource Management, 11(1), 1-10.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.502>

Fleischmann, A., & Fleischmann, R. H. (2012). Advantages of an ADHD diagnosis in Adulthood. *Qualitative Health Research*, 22(11), 1486–1496.
<https://doi.org/10.1177/1049732312457468>

Flower, R. L., Dickens, L. M., & Hedley, D. (2021). Barriers to employment: Raters' perceptions of male Autistic and Non-Autistic candidates during a simulated job interview and the impact of diagnostic disclosure. *Autism in Adult-hood*, 3(4), 300–309. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.0075>

Garrod, B., & Hansen, M. (2024). Learning to dance the interview dance: the job interview as an obstacle to employment for autistic university graduates. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*. <https://doi.org/10.1108/edi-10-2023-0339>

Garrod, B., & Hansen, M. (2024b). Learning to dance the interview dance: the job interview as an obstacle to employment for autistic university graduates. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*. <https://doi.org/10.1108/edi-10-2023-0339>

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>

Hennekam, S., & Follmer, K. (2024). Neurodiversity and HRM: a practice-based review and research agenda. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1049732312457468> / [noudettu 29.7.2024](https://doi.org/10.1177/1049732312457468)

Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248–265. <https://doi.org/10.1177/1523422311424263>

Kessler, R. C., Lane, M., Stang, P. E., & Van Brunt, D. L. (2008). The prevalence and workplace costs of adult attention deficit hyperactivity disorder in a large manufacturing firm. *Psychological Medicine*, 39(1), 137–147. <https://doi.org/10.1017/s0033291708003309> Noudettu 19.7.2024

Krtkova, R., Krtek, A., Pesoutova, M., Meier, Z., Tavel, P., & Trnka, R. (2022). School functioning and experience of the school environment by students with ADHD. *European Journal of Special Needs Education*, 38(5), 614–628. <https://doi.org/10.1080/08856257.2022.2145687>

- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(04), 453–463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- Liedtka, J., Billing, A., Eldridge, J., Hold, K., Kuhne, B., & Tong, E. (2022). Assessing and developing an organization's innovation competency pro-file. *Strategy and Leadership*, 50(6), 27–32. <https://doi.org/10.1108/sl-08-2022-0080>
- McDowall, A., Doyle, N. and Kiseleva, M. (2023), *Neurodiversity at Work: Demand, Supply and a Gap Analysis*, Birkbeck, University of London, London, UK.
- Mielenterveystalo.fi. (n.d.). Mikä auttaa ADHD-oireisiin? <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/neuropsykiatriset-vaikeudet/mika-auttaa-adhd-oireisiin> Noudettu 13.8.2024
- Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature review*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/264870158_Innovation_and_Business_Performance_A_Literature_Review
- Ozel-Kizil, E. T., Kokurcan, A., Aksoy, U. M., Kanat, B. B., Sakarya, D., Bastug, G., Colak, B., Altunoz, U., Kirici, S., Demirbas, H., & Oncu, B. (2016). Hyperfocusing as a dimension of adult attention deficit hyperactivity disorder. *Research in Developmental Disabilities*, 59, 351–358. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2016.09.016>
- Patton, E. (2009). When Diagnosis Does Not Always Mean Disability: The Challenge of Employees with Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD). *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(3), 326–343. <https://doi.org/10.1080/15555240903176161>
- Puustjärvi, A. (2019). ADHD. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 135(2), 201-6. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14724> Noudettu 20.7.
- Robbins, R. (2017). The untapped potential of the ADHD employee in the workplace. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1271384. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1271384>
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12120>
- Salakari, A., & Virta, M. (2018). *ADHD-aikuisen selviytymisopas 2.0: Tutkittua tietoa ja käytännön vinkkejä*. TAMMI.
- Sedgwick, J. A., Merwood, A., & Asherson, P. (2018b). The positive aspects of attention deficit hyperactivity disorder: a qualitative investigation of successful adults

with ADHD. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 11(3), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s12402-018-0277-6>

Szulc, J. M. (2024). Leading with understanding: cultivating positive relationships between neurotypical leaders and neurodivergent employees. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/er-12-2023-0621>

Verheul, I., Block, J., Burmeister-Lamp, K., Thurik, R., Tiemeier, H., & Turturea, R. (2015). ADHD-like behavior and entrepreneurial intentions. *Small Business Economics*, 45(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9642-4>

Volpone, S. D., Avery, D. R., & Wayne, J. H. (2022). Shaping organizational climates to develop and leverage workforce neurodiversity. *Routledge eBooks* (pp. 16–59). <https://doi.org/10.4324/9781003023616-2>

Wang, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., & Amin, M. W. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01668-y>

Ward, T. B. (1994). Structured Imagination: the Role of Category Structure in Exemplar Generation. *Cognitive Psychology*, 27(1), 1–40. <https://doi.org/10.1006/cogp.1994.1010>

White H. (2019). The creativity of ADHD. *Scientific American*, 30(3), None. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican052019-4vufb86didwsgtzeaza5az>

White, H. A., & Shah, P. (2006). Uninhibited imaginations: Creativity in adults with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1121–1131. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.11.007>

White, H. A., & Shah, P. (2016). Scope of Semantic Activation and Innovative Thinking in College Students with ADHD. *Creativity Research Journal*, 28(3), 275–282. <https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195655>

Yu, W., Wiklund, J., & Pérez-Luño, A. (2019). ADHD symptoms, entrepreneurial Orientation (EO), and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(1), 92–117. <https://doi.org/10.1177/1042258719892987>