

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Psühholoogia instituut

Kadri Kaska

Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond:
tööandja roll tööstressi vähendamises ja läbipõlemise ennetamises
ATH ja autistlike töötajate seas

Magistritöö
Rakendusliku käitumisteaduse õppekava (227502)

Juhendaja: Silja-Riin Voolma, PhD

Tartu 2026

LÜHIKOKKUVÕTE

Töökeskkonna korraldus ja igapäevapraktikad kipuvad vaikimisi kujunema enamuse eelduste järgi. Selline töödisain ei ole aga neutraalne – teatud elemendid koormavad süstemaatiliselt rohkem neuroerinevaid, sh aktiivsus- ja tähelepanuhäirega (ATH) ja/või autistlikke töötajaid. Probleem ei seisne esmajoones neuroerinevuses eneses, vaid töökeskkonnaga kohanemisest ja kompenseerimisest tekkivas kroonilises ja suuresti nähtamatus lisakulus, mis kallutab töö nõudmiste ja ressursside tasakaalu süstemaatiliselt nõudmiste poole ning kasvatab stressi ja läbipõlemise riski – seda ka siis, kui töö sisu töötaja oskuste ja tugevustega sobib.

Magistritöö eesmärk on mõista, millised töökeskkonna tegurid kujundavad autistlike ja/või ATH-ga töötajate stressi- ja läbipõlemisriski ning mis takistab tööandjaid keskkonda süsteemset sobivamaks muutmast. RKT ratta mõistes on töö põhifookus mõistmisel ja mõõtmisel; mõjutamine piirdub töös sekkumise ja mõju-uuringu plaani visiooniga. Segameetodi uuring ühendas neurodivergentsete töötajate kogemuse tööandjate praktikaga. Anonüümse veebiküsitlusega autistlike ja/või ATH-ga töötajate seas (N=130) uuriti töökeskkonna stressoreid, toetavaid tegureid, kohanduste kogemust ja läbipõlemisega seotud näitajaid. Poolstruktureeritud intervjuude kaudu kaheksa Mitmekesisuse Kokkuleppe võrgustiku organisatsiooniga kaardistati tööandjate võimekuse, võimaluse ja motivatsiooni tegureid, mis mõjutavad töökeskkonna kohandamist. Töötajate kogemusi analüüsiti töö nõudmiste ja ressursside (JD-R) ning tööandjate praktikat COM-B raamistiku põhjal.

Tulemustest selgub, et töötajate jaoks enim häirivad tegurid seonduvad eeskätt tööprotsessi ja -korralduse ning sensoorse keskkonnaga. Vähenusstress ja sellest tingitud maskimine lisavad nähtamatu koormuskihi ning piiravad ühtaegu ligipääsu kohandustele – vaid 40% vastanuist tunneb end piisavalt turvaliselt, et raskustest rääkida. Tööandjate intervjuud osutavad rakenduslõhele neuroerinevate töötajate vajaduste ja töökeskkonna kohandamise vahel: organisatsioonide hea tahe on sageli ehtne, ent pakutav üldine paindlikkus ei lahenda olulisi kitsaskohti, tööandjatel napib oskust seostada töötajate raskusi töödisaini mehhanismidega ning tõlkida vajadusi konkreetseteks lahendusteks; pealegi tuntakse kohmetust arvatavalt delikaatse teema käsitlemisel. Kohanduste algatamise ootus lasub peaaesjalikult töötajal, nõudes aga viimaselt ebarealistlikku eneseesindusvõimet ning pakkumata kaitset stigma- ja diskrimineerimisriskide eest. Tulemuseks on vastastikune ummikseis, kus kummagi poole ratsionaalsed valikud taastoodavad teineteise probleemi. Stabiilne, läbipaistev, stressi ja läbipõlemist ennetav kohandamispraktika ei saa tegelikkuseks.

Leidudele tuginedes pakub töö välja kaheosalise sekkumise – töökoha eneseauditi tööriista ühes juhile suunatud rakendusjuhendiga –, mis koos toovad tähelepanu inimeselt töödisainile, langetavad kohanduste sisenemiskünnist ja toetavad juhte töökeskkonna kohandamisel, muutmaks neuroerinevate vajadustega arvestamine süsteemsemaks, läbipaistvamaks ja dialoogilisemaks. Magistritöö lõpus tuuakse mõju-uuringu plaan sekkumise teostatavuse ja esmase tulemuslikkuse hindamiseks Eesti organisatsioonides.

Märksõnad: neuromitmekesisus; neuroerinevus; aktiivsus- ja tähelepanuhäire/ATH; autism; töödisain; tööstress; läbipõlemine; töökeskkonna kohandamine; töö nõudmiste ja ressursside (JD-R) mudel; COM-B; BCW

ABSTRACT

Workplace defaults are often designed around majority needs and assumptions. As a result, some features of work design systematically create higher burdens for neurodivergent employees, including autistic employees and/or those with attention deficit/hyperactivity disorder (ADHD). The core problem is not neurodivergence itself, but the chronic and often invisible cost of adapting to environments built for different ways of functioning. This shifts the balance between job demands and resources towards demands, increasing the risk of stress and burnout even when the work itself fits the employee's strengths.

This thesis examines which workplace factors shape stress and burnout risk among ADHD and/or autistic employees, and why employers struggle to address them. Using a mixed-methods design, it draws on an anonymous survey of ADHD and/or autistic employees (N=130) and semi-structured interviews with eight employers from Estonia's Diversity Charter network. Employee experience is analysed through the Job Demands-Resources model, and employer behaviour through the COM-B framework to explore their capability, opportunity and motivation to adapt work environments.

Employees identified work-process factors – unclear roles, unpredictable change, and opaque decision-making – as well as sensory factors as the most burdensome. Masking and minority stress added a further hidden burden while restricting access to support: only 40% of respondents felt safe discussing difficulties at work. Employers often showed genuine goodwill, but lacked the applied knowledge to connect difficulties with work design mechanisms and translate needs into practical adjustments. General flexibility did not sufficiently address the core gaps, leaving the burden of initiative with employees already exposed to stigma and discrimination risks.

In response, the thesis proposes a workplace self-audit tool and manager implementation guide to support a more systematic, transparent, and dialogic adjustment process. The thesis concludes with an evaluation plan for assessing the feasibility and preliminary effectiveness of the intervention in Estonian organisations.

Keywords: neurodiversity; autism; ADHD; work-related stress; burnout; work design; workplace accommodations; JD-R; COM-B; BCW

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	2
ABSTRACT	3
1. ÜLEVAADE JA KOKKUVÕTE	6
2. PROBLEEMI LÄHTEKOHT	9
2.1. PROBLEEM JA UURIMISKÜSIMUSED	9
2.1.1 Töökeskkond kui eneseteostuse ja inimväärikuse kontekst	9
2.1.2 Neuronormatiivne töödisain vs neuroloogiline mitmekesisus	9
2.1.3 Töö nõudmiste ja ressursside teooria ning vähemusstress	10
2.1.4 Töö olulisus ja uurimisküsimused	12
2.2 UURINGU DISAIN JA MEETODID	13
2.2.1 Disain	13
2.2.2 Valim ja andmekogumine	14
2.2.3 Andmete töötlemine ja analüüs	14
3. PROBLEEMI KAARDISTUS	15
3.1 TÖÖTAJA VAADE: TÖÖKESKKONNA TEGURID JA NENDE MÕJU NEURODIVERGENTSETELE TÖÖTAJATELE	15
3.1.1 Uuringus osalenute kirjeldus	15
3.1.2 Töökeskkonna tegurid ehk kust tekib kulu	16
3.1.3 Kompenseerimiskoormus, kohanduste kättesaadavus ja läbipõlemine	19
3.1.4 Vahekokkuvõte	21
3.2 TÖÖANDJA VAADE: KOGEMUSED, EELDUSED JA TAKISTUSED	22
3.2.1 Rakenduslõhe töötajate kogemuse ja tööandjate praktikate vahel	22
3.2.2 Uuringus osalenute kirjeldus	23
3.2.3 Tööandjate käitumist mõjutavad tegurid	23
3.3 DIALOOG TÖÖANDJA JA TÖÖTAJA VAATE VAHEL	26
3.3.1 Universaalne disain ja selle piirid	26
3.3.2 Ootuste asümmeetria	27
4. SEKKUMISVÕIMALUSTE KAARDISTUS JA VALIK	29
4.1 JÄRELDUSED, PLANEERIMISEELDUSED JA DISAINIPIIRANGUD	29
4.2 VALIKULOOGIKA	31
4.3 DISAINIPÕHIMÕTTED	32
4.4 SEKKUMISE VALIK JA KIRJELDUS	33
5. MÕJU-UURINGU PLAAN	37
5.1 EESMÄRGID JA UURIMISKÜSIMUSED	37
5.2 DISAIN JA VALIM	37
5.3 MÕÕDIKUD JA ANDMEKOGUMINE	38
5.4 PIIRANGUD	39
KIRJANDUS	41
LISAD	46
LISA 1. UURINGU TULEMUSED	46
LISA 2. DISAINI JA KOHANDUSTE KATALOOG	48
LISA 3. TÖÖANDJATE HEAD PRAKTIKAD	53
LISA 4. UURINGUKUTSE (TÖÖTAJA)	59

LISA 5. UURINGU KÜSIMUSTIK (TÖÖTAJA)	60
LISA 6. INTERVJUUKUTSE (TÖÖANDJA)	65
LISAD 7. INFORMEERIMISE JA TEADLIKU NÕUSOLEKU VORM (TÖÖANDJA)	67
LISAD 8. INTERVJUUKAVA (TÖÖANDJA)	69
LISA 9. TEHISARU KASUTAMINE	71
LISA 10. LIHTLITSENTS TEOSE KASUTAMISEKS	73
TÄNUSÕNAD	74

Joonised ja tabelid

JOONIS 1. TÖÖ NÕUDMISTE JA RESSURSSIDE MUDEL	11
JOONIS 2. NEURODIVERGENTNE JD-R KOORMUSMUDEL	22
JOONIS 3. PAKUTAV PAINDLIKKUS VÕRRELDUNA NEUROERINEVATE TÖÖTAJATE VAJADUSTEGA	27
JOONIS 4. TÖÖANDJAPOLNE RAKENDUSLÕHE: PÕHJUSED, TEGURID JA SEKKUMISSUUNAD	30
JOONIS 5. PROBLEEMI LAHENDAMISEKS SOBIVAD SEKKUMISFUNKTSIOONID	31
JOONIS 6. INDIVIDUAALSE VS UNIVERSAALSE DISAINI LAHENDUSE VÕIMALIKUD VALIKUKAALUTLUSED	36
TABEL 1. KÜSITLUSELE VASTANUTE DEMOGRAAFILISED ANDMED	15
TABEL 2. ENIM HÄIRIVAD TÖÖKESKKONNA TEGURID UURINGUS	19
TABEL 3. ALAGRUPPIDES ILMNENUD OLULISEMAD ERISUSED HÄIRIVUSES	19
TABEL 4. DISAINIPÕHIMÕTTED SEKKUMISE DISAINIKS JA HINDAMISEKS	32
TABEL 5. „MIS“ EHK SEKKUMISE TOOTED: ENESAUDITI TÖÖRIIST + RAKENDUSJUHEND	34
TABEL 6. „KUIDAS“ EHK SEKKUMISE RAKENDAMISE LOOGIKA	35
TABEL 7. MÕJU-UURINGU AJAKAVA JA ETAPID	38

1. ÜLEVAADE JA KOKKUVÕTE

Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond:

tööandja roll tööstressi vähendamises ja läbipõlemise ennetamises ATH ja autistlike töötajate seas

Rakendusliku käitumisteaduse magistritöö · Kadri Kaska · juhendaja Silja-Riin Voolma, PhD · Tartu Ülikool · 2026

PROBLEEM JA KONTEKST

Neuroerinevate töötajate stressi ja läbipõlemise risk ei tulene eeskätt ATH-st või autismist kui individuaalsest eripärast, vaid töödisainist, mis vaikimisi eeldab teatud toimimisviisi kui normatiivset.

Hinnanguliselt 15–20% elanikkonnast on mingil moel neurodivergentsed, sh on ATH 5–6% ja autism 1–2% täiskasvanuist. Neurovähemused on seega, sageli seda teadvustamata, esindatud enamikus organisatsioonides. „Keskmise töötaja“ järgi disainitud töökeskkond loob ATH ja autistlikele töötajatele kroonilise, nähtamatu lisakoormuse, mis nihutab töö nõudmiste ja ressursside tasakaalu süstemaatiliselt nõudmiste poole ning kasvatab stressi ja läbipõlemise riski.

Töö ja heaolu on inimväärikuse ja eneseteostuse põhikomponentidena lahutamatud ning tööandjal on kohustus tagada vaimset ja füüsilist tervist hoidev töökeskkond. Süsteemselt teatud töötajaid koormav töödisain on seega korraga eetiline, õiguslik ja praktiline küsimus, ent isegi motiveeritud tööandja puhul ei jõua kohandamine tihti stabiilseks praktikaks.

MEETOD

mõistmine · mõõtmine · mõjutamine

Segameetodi uuring ühendab neuroerinevate töötajate kogemuse ja tööandjate kohandamispraktika dialoogiliseks lähenemiseks, mõistmaks, kust töötajale kulu tekib ja mis takistab tööandjat toimiva töödisaini kujundamisel.

Töötajate küsitlus · N=130

Anonüümne veebiküsitlus ATH ja autistlike töötajate seas: töö nõudmised, ressursid, stress ja läbipõlemise tunnused, kohanduste kogemus.

Job Demands-Resources (JD-R) ja vähemusstressi raamistik

Intervjuud tööandjatega · N=8

Poolstruktureeritud intervjuud Mitmekesisuse Kokkuleppega liitunud era- ja avaliku sektori ning vabakonna organisatsioonidega.

COM-B mudel

PROBLEEMI KAART

mõistmine · mõõtmine

TÖÖTAJA VAADE:

Krooniline lisakoormus, mitte neuroerinevus ise

„Olenemata kõigest pidasin vapralt vastu ja tegin kõik tööd piineldes ära, kuni lõpuks enam ei suutnud. 5 a hiljem ei suuda ikka veel tööd teha.“

Peamised häirivad tegurid (sageli/alati %) ja mõju

TÖÖPROTSESS JA EBASELGUS

Ebaselge roll ja ootused	85%
Kommunikeerimata muutused	78%
Ebaselged otsustusprotsessid	76%
Jäik tööprotsess	74%

SENSOORNE KESKKOND

Ootamatud valjud helid	75%
Avatud kontor / lähedus	67%

SOTSIAALNE JA VÄHEMUSSTRESS

Kõrge suhtlemiskoormus	71%
------------------------	-----

MÕJU JA LIGIPÄÄS

Kurnatus tööpäeva lõpus	82%
Vääritimõistmine suhtlusstiili tõttu	46%
Energia pere ja hobide jaoks	14%
Turvaline raskustest rääkida	40%

TÖÖANDJA VAADE:

Hea tahe, mis ei jõua stabiilseks, läbipaistvaks ja ennetavaks praktikaks

„Kui ta ei julge sellest avatult rääkida, et näiteks mul on ATH ja ma ei funktsioneerin tavapärasel viisil, siis on seda väga raske mõista ja väga lihtne tõlgendada.“ – Bravo

VÕIMEKUS

Rakenduslik teadmiste lünk

Neuroerinevustest teatakse, aga teadmine on pinnapealne. Raskusi loetakse isikuomadusteks või emotsiooniks, mitte töödisaini kuluks. Tööandja ei oska tõlkida teadmist konkreetseteks töökorralduslikeks lahendusteks.

VÕIMALUS

Paindlikkust hinnatakse üle

Paindlikkus on hea, aga ei kata töökorralduse ebaselgust, autonoomia nappust ega kõrget suhtluskooormust. Kohandamine toimub *ad hoc*, toetub vahetule juhile, eskalatsiooniteed on ebaselged.

MOTIVATSIOON

Teadvustamata vältimine

Hea tahe on ehtne, aga tõkkeks on teema arvatud marginaalsus ning käsitlemise keerukus ja ebamugavus.

Tööandja võimekuse, võimaluse ja motivatsiooni tõkked koos töötajapoolsete sõnastamis- ja avaldamisbarjääridega loovad **ootuste asümmeetria**, kus mõlema esimene samm on pärsitud ja vastastikune nähtamatus taastoodab ummikseisu.

LAHENDUSE KAART

mõjutamine

Probleemi käitumuslike põhjustele vastavad BCW sekkumiskomponendid: võimaldamine, keskkonna kohandamine ja mudeldamine + haridus ja väljaõpe.

Sekkumisdiseini neli põhimõtet: **kihiline arhitektuur** · **madal sisenemiskünnis** · **juhtide võimestamine** · **koostöisus**

Integreeritud kahekomponendiline lahendus:

Töökoha eneseaudit (HR / juht)

Struktureeritud enesehindamisvahend: teeb nähtavaks töödisaini kitsaskohad (tööprotsess, sensoorne keskkond, sotsiaalne ja kommunikatsioonikorraldus, juurdepääs kohandustele), eristab universaalset muutust vajava individuaalsest kokkuleppesest.

Kasutamine: vähemalt kord aastas, lõimitav arenguvestluste ja psühhosotsiaalsete riskide hindamisega.

Rakendusjuhend (vahetu juht)

Praktiline samm-sammuline tegevusjuhend: toetab juhi tegevuskäiku märkamisest töökorraldusliku lahenduseni (tugi vestluse alustamiseks, järeltegevused ja regulaarne ülevaatamine).

Kasutusel vajaduspõhiselt, lõimitav 1:1 ja arenguvestlustega.

Tugimaterjalid: näidiskohanduste kataloog (Lisa 2) ja tööandjate heade praktikate kogu (Lisa 3). Perspektiivis lisandub täiendav koolituskomponent, mis toetub pilootuuringu sisendile, aga jääb sinne töö skoobist välja.

MÕJU-UURINGU PLAAN

mõjutamine · mõõtmine

Pilootuuring: rakendatavus (tööandja) + mõju (töötaja) + dialoogi toimimine

Kvaasi-eksperimentaalne segauuringu disain enne-pärast mõõtmistega kuni kolmes Mitmekesisuse Kokkuleppe organisatsioonis. Hinnatakse paralleelselt tööriista teostatavust ja vastuvõetavust tööandja poolt (COM-B muutus, kasutuskogemus), töötajate kogetud koormust, ressursside kättesaadavust ning stressi ja läbipõlemise näitajaid (JD-R, CBI), samuti protsessinäitajaid (vajaduste väljendamise turvalisus ja lahenduse dialoogilisus).

Baasmõõtmine, vahemõõtmised 3 ja 6 kuu möödudes, järelhindamine 12 kuul ning kordusmõõtmine 12–24 kuu järel. Töötajate süvaintervjuud (4–6) hindavad dialoogi toimimist ja kohandamispraktika muutust.

TÖÖ TUGEVUSED JA PIIRANGUD

Tugevused

- Segameetod ja teooriapõhine lähenemine, tuginedes juurdunud mudelitele (JD-R, COM-B, BCW)
- Empiiriline ja rakenduslik panus Eesti kontekstis, sh nii töötaja kui tööandja vaade
- Neuromitmekesisust jaatav, mittepatologiseeriv, põhiõiguste ja inimväärikuse raamistus, sh AASPIRE kaasamisjuhiste järgimine
- Kombineeritud ATH+autismiprofiili (AuTH) eristus, mis on seni kirjanduses praktiliselt käsitlemata

füüsiline tervis); enesehindamisega kaasnev võimalik üle- või alaraporteerimine;

- intervjuuvalim (Mitmekesisuse Kokkuleppe partnerid) peegeldab pigem Eesti praegust parimat võimalikku taset kui keskmist (ent annab tugevusena sissevaate praktikatesse ja õppetundidesse);
- valim esindab tööturul ja kogukondades aktiivseid neuroerinevaid; nende kogemus, kes oma vajadusi sama hästi kommunikeerida ei suuda või on tööturult välja jäänud, vajab samuti uurimist.

Piirangud

- Valimi piirangutest tingitud piiratud üldistatavus:
 - töötajate valim on heterogeenne ega erista muid stressi mõjutavaid tegureid (sektor, töövorm, sotsiaalmajanduslik taust, kaasuv vaimne või

- Piiratud järeluskvaliteet: kirjeldatud sekkumise empiiriline testimine ei mahtunud töö skoopi, mistõttu tegelik mõju ja vastavalt ka ülejäänud töös püstitatud hüpoteeside tõepärasus vajavad eraldi kontrollimist.
- Sekkumise piiratud ulatus: eneseaudit ja rakendusjuhend ei lahenda kõiki organisatsioonikultuuri, tööõiguse, juhtimiskvaliteedi ega stigma probleeme.

JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

Tööstressi ja läbipõlemise põhjuste otsingul tasub vaadata esmalt töökeskkonna disaini, mitte *a priori* töötaja poole, ka neuroerinevate töötajate puhul – nad ei ole erand, vaid kannavad neurobioloogilistest töötlemiserinevustest tingituna suuremat koormust väiksema talumispuhvriga. Nende kogemus toob süsteemi kitsaskohad üksnes varem nähtavaks.

Praktikutele

- *Tõsta tähelepanu inimeselt töödisainile.* Vajaduste variatiivsusega arvestamine on enam kui paindlikkus selles, kus ja millal tööd tehakse. Hübriidtöö ja paindlik tööaeg ei asenda eesmärgi- ega rolliselgust, otsustusprotsesside läbipaistvust ega läbimõeldud kommunikatsiooni. Sama oluline on, kuidas käiakse ümber suhtluskoormuse, muutuste ja tagasisidega ning millist tempot töö nõuab ja millist taastumisruumi võimaldab.
- *Too initsiatiiv (osaliselt) tööandja poolele ja tee kohandamise teekond nähtavaks.* Ootus, et töötaja võtab vajaduste kommunikeerimisel initsiatiivi, on praktikas ebarealistlik. Tööandja saab vajaduse nähtavaks teha olemasolevate organisatsiooniprotsesside kaudu, küsides, mis töös toimib, mis takistab ja mis muudab töö ebaproportsionaalselt koormavaks. Samavõrra peab töötaja teadma, kelle poole pöörduda, kuidas otsus sünnib ja mida teha, kui vahetu juht ei ole sobiv kontakt.
- *Võimesta juhte praktiliselt.* Juhte ei tohi üksi jätta – ilma mandaadi, teadmiste, tööriistade ja toeta muutuvad juhid ise pudelikaelaks või kurnatuks. Juht ei vaja neuroerinevuste-alast kliinilist kompetentsi, vaid mandaati, selget protsessi ja struktuuri ning nõu ja toetust töökeskkonna kohandamisel.
- *Normaliseeri vajadustest rääkimist enne kriisi.* Sisseelamine, 1:1 vestlused, arenguestlused, töökorralduse muudatused ja psühhosotsiaalsete riskide hindamine on loomulikud kohad töötingimuste sobivust arutada. Kokkulepped peavad olema stabiilsed, et töötaja saaks neile toetuda; samas võivad vajadused muutuda ning ka ülevaatamine peab olema rutiin, mitte töötaja jaoks igakordne risk.

Teadlastele

- *Uurida neurodivergentsete töötajate töökogemust Eesti kontekstis võrdlevalt tüüpilisega,* et hinnata töö nõudmiste, ressursside ja vaimse ning füüsilise tervise vaheliste seoste tugevust ning katsetada siinses töös kavandatud sekkumist empiiriliselt Eesti organisatsioonides. Seejuures tasub püüda siinsest tööst mitmekesisemat demograafilist valimit (eriti sooliselt) ning kaasata eri sektorite ja erinevate tugivõrgustikega töötajaid.
- *Käsitleda neurodivergentsust tööelu kvaliteedi,* mitte pelgalt tööhoive küsimusena. Töötamine ei ole piisav tulemusnäitaja, kui selle hind on krooniline kurnatus ja töövälise elu lakkamine. Ja teisalt on oluline neuroerineva tööelu kvaliteedi küsimus ka see, millistes tingimustes saavad nende töötajate tugevused – loovus, innovatsioon, probleemilahendus, analüütiline mõtlemine – avalduda.
- *Laiendada vaadet töökeskkonnast väljapoole.* Töökeskkond ei ole isoleeritud saar – neuroerinevate vajaduste teadvustamise ja sõnastamise raskus kujuneb välja ammu enne tööelu. Haridus-, tervishoiu-, kogukondliku ja poliitikakujunduse tasandi kitsaskohad ja sekkumised väärivad Eesti kontekstis edasiuurimist.
- *Mõistagi peab neurodivergentset kogemust käsitlev uurimistöö, niihästi osalusprintsibi kui kogemusliku teadmise kvaliteedi tõttu, toimuma koostöös neuroerinevate inimeste endiga: *nothing about us without us.**

2. PROBLEEMI LÄHTEKOHT

2.1. Probleem ja uurimisküsimused

2.1.1 Töökeskkond kui eneseteostuse ja inimväärikuse kontekst

Töö on oluline osa inimväärikusest, eneseteostuse võimalusest ja osalusest ühiskonnas. Tööelu kvaliteet – võimalus oma võimeid ja oskusi rakendada, kuuluda kollektiivi ning säilitada füüsiline ja vaimne tervis – kuulub inimväärikuse põhikomponentide hulka. Rahvusvahelised raamistikud käsitlevad tööd ja heaolu lahutamatute õigustena¹; Euroopa sotsiaalõiguste sammas sõnastab töötaja õiguse professionaalsetele ja erivajadustele kohandatud töökeskkonnale²; samasisuline kohustus kehtib ka Eesti õigusruumis.³

Neurodivergentsus – siinses töös eelkõige aktiivsus- ja tähelepanuhäire (ATH) ja autism – ei ole selle arutelu ääremärkus. Universaalsed õigused ei sõltu neurokognitiivsest profiilist: tööandja kohustus ei ole tagada keskmise töötaja heaolu, vaid kõigi töötajate tervist säilitav töökeskkond. Tööalane läbipõlemine pole pelgalt isiklik traagika, vaid kulu nii tööandjale madalama tootlikkuse ja töö ümberkorraldamisvajaduse näol kui ühiskonnale ravi-, töövõimetus- ja rehabilitatsioonikuludena, mistõttu ennetus on kõigi osaliste huvides.

Neuromitmekesisust arvestav töödisain on korraga õiguslik, majanduslik ja inimväärikuse küsimus. Ja samas ei ole selline töödisain heategu ega kompromiss tõhususe arvelt; mitmekesised organisatsioonid on innovatiivsemad, otsustavad paremini ja on kriisikindlamad, nagu mitmekesine ökosüsteem on vastupidavam kui monokultuur (McKinsey, 2023; PwC, 2021; Piplani, 2025).

2.1.2 Neuronormatiivne töödisain vs neuroloogiline mitmekesisus

Töökeskkonna korraldus ja igapäevapraktikad kipuvad vaikimisi kujunema enamuse eelduste järgi. Efektivsustaotlus, konkurentsisturve ja sotsiaalsed normid suunavad tööandjaid tööprotsesse optimeerima ja standardiseerima; see loob teadvustamata vaikimisi töödisaini, kus töörütmi, ruumilahendused, kommunikatsioonistiil ja koosolekurutiinid kujunevad selle põhjal, mis sobib enamuse vajadustega (OECD, 2017; Thorpe et al., 2024).

Enamuse järgi kujundatud standard loob mulje töökorralduse neutraalsusest. Töötaja puhul, kellele see ei sobi, juhendatakse (tihti sõnastamata) eeldusest, et tegemist on erandliku eripäraga, mille töötaja peab ise kohandamisega absorbeerima (Thorpe et al., 2024). Kasvav empiiriline teadmus kinnitab siiski, et sobimatus ei jaotu juhuslikult ja teatud töödisaini elemendid koormavad süstemaatiliselt rohkem neuroerinevaid, sh ATH ja autistlike joontega töötajaid.

¹ Vt nt ÜRO inimõiguste ülddeklaratsioon (Art 23-25), Euroopa sotsiaalharta (RT II, 29.05.2012, 2) I osa; Maailma Terviseorganisatsiooni 2022. aasta juhend vaimse tervise tagamisest töökohal määratleb ülemäärase stressi ja vaimse tervise riskide ennetuse, töötajate vaimse tervise ja heaolu kaitse ning stigma ja diskrimineerimise vältimise tööandja vastutusena (WHO, 2022).

² 10. ja 17. põhimõtte sätestab töötaja õiguse professionaalsetele ja erivajadustele kohandatud töökeskkonnale.

³ Töötervishoiu ja tööohutuse seadus, RT I, 03.12.2025, 12.

Ligikaudu 15–20% elanikkonnast on mingil moel neurodivergentsed – nende kognitiivne ja sensoorne töötlusviis erineb nn neurotüüpilisest statistilisest enamusest (Doyle, 2020).⁴ ATH teadaolev esinemissagedus täiskasvanute seas on 5-6% ja autismil 1-2% ning nende üheaegne esinemine on sage (30–70%) (Rong et al., 2021; Song et al., 2021; Stewart & Happé, 2024); diagnoosimisstatistika kasvule vaatamata viitavad uuringud endiselt olulisele aladiagnoositusele, eriti täiskasvanute ja naiste seas (Stewart & Happé, 2024). Neurovähemused on seega tõenäoliselt esindatud enamikus organisatsioonides, sageli ilma, et organisatsioon seda teadvustaks.

Nii ATH kui autism on kaasasündinud, elukestvad neuroarengulised seisundid, mille taustal on neurobioloogilised erinevused aju ülesehituses ja toimimises ning tajus ja infotöötluses (Doyle, 2020). Kaasnevad tüüpilised raskused nagu tähelepanu juhtimine, eneseregulatsioon, muutustega kohanemine, sensorsete stiimulite talumine, kirjutamata suhtlusnormide lugemine tulenevad suurel määral töötlusviisi eripäradest, mis mõjutavad inimese toimimist vaatamata tema moraalsetele valikutele, iseloomujoontele, oskustele ja pingutusele või nende puudumisele.

Neuroloogilise mitmekesisuse ehk neurodiversiteedi käsitlus raamistab neurobioloogilise varieeruvuse loomuliku mitmekesisuse, mitte individuaalse „häire“ või defitsiidina. Mõiste on tihedalt seotud puude sotsiaalse mudeliga: erinevalt meditsiinilisest käsitlusest näevad mõlemad negatiivsete kogemuste põhjuseid mitte isiklikus funktsioonikaotuses või -piirangus, vaid ligipääsmatus keskkonnas ja eelarvamuslikus kohtlemises (Mellifont, 2021; Timmons et al., 2024). Teatud neurodivergentsed omadused ise võivad olla evolutsiooniliselt otstarbekad, ent on „probleemseks“ muutunud industriaal- ja infoühiskonnas domineeriva istuva töö, sensorset küllastunud keskkonna ja intensiivse sotsiaalse suhtluse kontekstis (Doyle, 2020). Neurovähemusi iseloomustab nn ogaline profiil – indiviidi kognitiivsed võimed, tugevused ja raskused võivad valdkonniti märgatavalt varieeruda (Doyle, 2020; Högstedt et al., 2023). Töökeskkond, mis juhindub ühtlase võimekuse eeldusest, riskib seetõttu kahe eksijäreldusega: ootused seatakse kas põhjendamatult kõrgele või liiga madalale ning raskusi kiputakse kas kahtluse alla seadma või, vastupidi, eeldama universaalselt, mis on töötajale niihästi frustreeriv kui ka piirav (Högstedt et al., 2023).

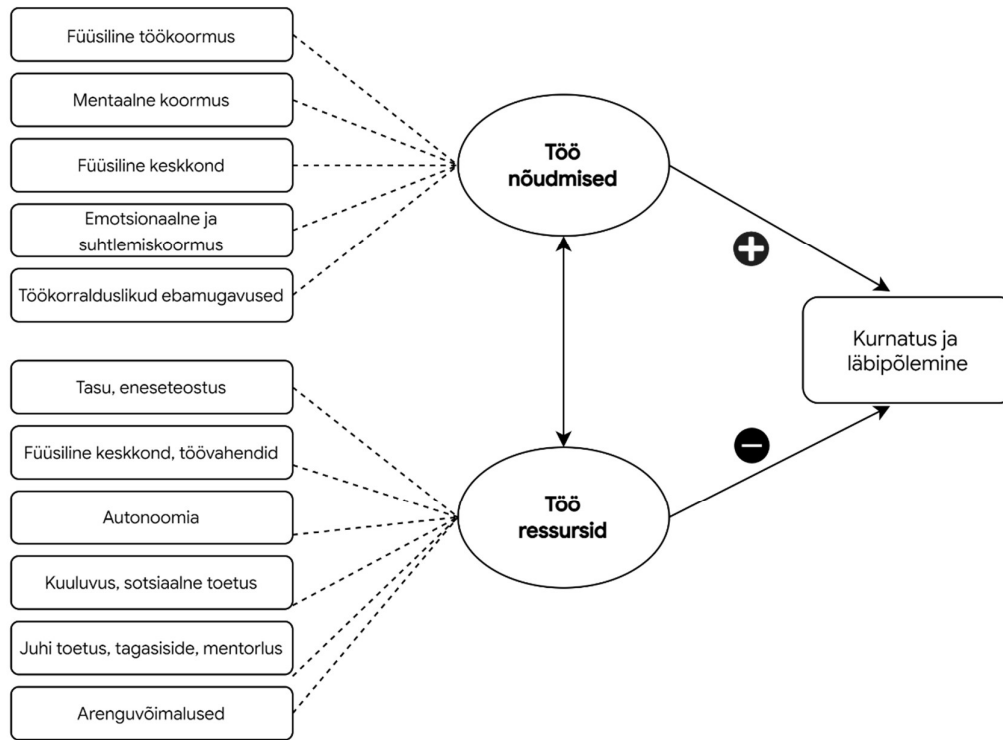
Sõltumata diagnostilisest staatusest on töösuhte kontekstis tegu inimese kognitiivse ja sensoorse töötlemisviisi erinevusega, mis loob tüüpilisest erinevaid tugevusi, aga tingib ka tüüpilisest erinevaid vajadusi. Neurokognitiivse profiili käsitlemine bioloogiliselt neutraalsena võimaldab näha, mil määral raskused tekivad keskkonnast, mis vaikumisi eeldab teatud kindlat toimimisviisi normatiivsena ja teeb sellest erineva toimimisviisiga inimesele osalemise kulukaks või ligipääsmatuks.

2.1.3 Töö nõudmiste ja ressursside teooria ning vähemusstress

Töökeskkonna ja töödisaini rolli töötaja motivatsiooni ning tööstressi ja läbipõlemise kujunemisel selgitab *töö nõudmiste ja ressursside teooria* (*Job Demands-Resources Theory*,

⁴ Mõiste hõlmab muu hulgas neuroarengulisi seisundeid nagu ATH ja autism, laiemalt ka muid neuroarengulisi ja vaimse tervise seisundeid, olgu need kaasa sündinud või omandatud. (Doyle, 2020). Autismikogukonna eelistuse kohaselt kasutan töös identiteedipõhiseid ja mittepatologiseerivaid mõisteid nagu autism (mitte autismispektri häire) ja autist (mitte autismiga inimene) (Bonnello, 2022).

JD-R), mille kohaselt on kõik töö peamised omadused käsitletavad kas töö nõudmiste või töö ressurssidena (Bakker & Demerouti, 2014; vt ka WHO, 2022; OECD, 2017). Töö nõudmised on töö füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised aspektid, mis kaasneva pingutuse tõttu on seotud koguneva füsioloogilise või psühholoogilise kuluga, sh väsimus ja kurnatus; vastukaaluks on töö ressurssid töö sellised aspektid, mis kas aitavad saavutada tööeesmärke, vähendavad nõudmistest tulenevat kulu või toetavad töötaja heaolu ja arengut (Demerouti et al., 2001).



Joonis 1. Töö nõudmiste ja ressursside mudel (Demerouti; Tomczak & Kulikowski alusel kohandatud)

JD-R tuum-eeldus on, et ressurssid puhverdavad nõudmiste mõju: aitavad tõhusamalt suunata pingutust, vähendada energiakulu või toetada taastumist. Kui töised nõudmised pikaajaliselt ületavad ressursse, tõuseb läbipõlemisrisk. Töötaja isiklikud ressurssid (kognitiivne võimekus, füüsiline ja psühholoogiline heaolu, töökogemus) ja nõudmised (nt krooniline haigus, majanduslik stress jt) ei ole küll töistest isoleeritavad, ent määravad ennekõike töötaja taluvuspuhvi suuruse, mitte ei kõrvalda töiste nõudmiste kulu (Bakker et al., 2004).

Nõudmised ja ressurssid ei ole universaalsed – sama töötingimust võib üks töötaja tajuda häiriva surve, teine innustava väljakutsena (Thorpe et al., 2024). Neuroerinevusest tulenevad töötuserinevused mõjutavad tähendust omakorda: sügavat keskendumist ja detailitäpsust nõudvad ülesanded võivad olla neurotüüpilisele töötajale kurnavad, ent põnevad ja sooritust toetavad neuroerinevale töötajale; intensiivne suhtlus ja mürarikas keskkond võivad seevastu neuroerinevale töötajale olla märgatavalt koormavamad kui kolleegidele keskmiselt (Tomczak & Kulikowski, 2024).

Lisaks JD-R mudelile, mis kirjeldab töö struktuurseid nõudmisi ja ressursse, kaasneb neuroerinevale töötajale sageli täiendav sotsiaalne surve, mida selgitab vähemusstressi kontseptsioon (Meyer, 2003; Botha & Frost, 2020). Kuivõrd autismi ega ATH jooned ja nendega kaasnevad vajadused pole kõrvalseisjale ilmsed, eeldatakse, et inimene saab oma raskusi kontrollida ja miski ei peaks takistama tal „normaalselt käituda“ (Högstedt et al., 2023; Wen et al., 2024). Neurodivergentse vähemusstressiga kaasneb nii väline (diskrimineerimine, nn suutmisnormist (*ableism*) tingitud surve) kui ka sisemine koormus (tõrjumise ootus, internaliseeritud stigma, identiteedi varjamine), mis empiirilistelt seostuvad kõrgema distressi ja madalama heaoluga sõltumata muudest teguritest (Botha & Frost, 2020; Khan et al., 2023).

Töökontekstis tähendab see, et neuroerineva töötaja energia kulub lisaks tööülesannetele nn maskimisele: käitumise kohandamisele, raskuste varjamisele ja vajaduste allasurumisele, et vältida negatiivset tähelepanu ja kindlustada kuuluvustunne ja kaasatus (Khan et al., 2023; Raymaker et al., 2023; Thorpe et al., 2024). Oluline on, et maskimise kulu ei kao ka siis, kui töötaja mõtestab seda positiivse toimetulekustrateegiana, kompenseerides raskusi lisapingutuse ja kõrge kohusetundlikkusega – ehkki töökohas sageli väärtustatud, on kroonilise ülekompenseerimise kulu töötajale siiski kõrge (Thorpe et al., 2024).

2.1.4 Töö olulisus ja uurimisküsimused

Kirjandus ja ülal toodud raamistused viitavad, et neuronormatiivne töökeskkond on neuroerinevale töötajale kesmisest koormavam ja et võtmeprobleem neuroerinevate töötajate stressi ja läbipõlemise juures ei ole tingimata neuroerinevus ise, vaid töödisaini ja -kultuuriga kohanemisest ja kompenseerimisest tekkiv krooniline lisakulu. See kallutab nõudmiste-ressursside tasakaalu neurodivergentse töötaja jaoks süstemaatiliselt nõudmiste poole, jäädes nii töötajale endale kui tööandjale sageli nähtamatuks. Ka siis, kui töö sisu töötajale sobib ja tema oskustele vastab, võib neuroerinev töötaja seetõttu ikkagi kogeda läbipõlemist (Thorpe et al., 2024).

Neuromitmekesisuse perspektiiv tõstab fookuse inimese „parandamiselt“ töötingimuste ja vajaduste sobivuse mõistmisele, kus neuroerinevus ei ole *a priori* takistus, vaid planeerimiseeldus – küsimus ei ole selles, „mida neuroerinev töötaja ei saa teha“, vaid kuidas saab, milline on hind ja kuidas kulu juhtida. Tööandja ja töötaja vastastikune huvi – hea sooritus – on seejuures eelduslikult üks, erineb aga arusaam ja kogemus sellest, milline keskkond on soorituseks optimaalne. Mõistmine, millised töökeskkonna tegurid kujundavad neurodivergentse töötaja stressi- ja läbipõlemisriski ning millised toimivad kaitsvana, loob seega lähtekoha kaasava ja heaolu hoidva töökultuuri kujundamiseks.

Traditsiooniliselt on neurovähemusi puudutavad töökeskkonna uuringud keskendunud tööhõivetulemitele või indiviidile suunatud sekkumistele; neurodivergentsete töötajate endi kogemusi töökeskkonna toetavate ja takistavate tegurite kohta on vähe uuritud, ehkki uuringute hulk kasvab (Doyle & McDowall, 2021; Thorpe et al., 2024). Olemasolev teadmus viitab, et tööalane läbipõlemine on neurodivergentsete töötajate seas sage ning selle kujunemist mõjutavad sensoorsed, organisatoorsed ja sotsiaalsed tegurid, sh maskimise vajadus (Raymaker et al., 2023; Thorpe et al., 2024). Sobivas töökeskkonnas paraneb seevastu nii töötajate püsimine organisatsioonis kui organisatsiooni tootlikkus tervikuna (Khan et al., 2023).

Rahvusvahelised uuringutulemused ei ole Eesti konteksti siiski otse ülekantavad, kuivõrd töökultuur ja töökeskkonda raamistav õigusruum erinevad riigiti, samuti varieeruvad ühiskondlikud hoiakud ja teadlikkus neuroerinevustest. Eestis on teemat uuritud põgusalt – Tartu Ülikoolis on kaitstud magistritööd tööandjate teadlikkusest ATH-ga töötaja tunnuste ja vajaduste kohta (Bulgarin, 2025) ja ATH-ga õpetajate töökogemustest (Pääro, 2024). Ehkki ühiskondlik arutelu sel teemal on aktiveerunud, ei ole autistlike ja/või ATH-ga töötajate tööstressi ja läbipõlemisriski kohta autorile teadaolevalt uuringuid tehtud (või vähemasti avaldatud). Siinne uurimistöö püüab seda lünka täita.

Töö uurimisküsimused on järgmised:

1. Millised töökeskkonna tegurid on seotud ülemäärase stressi ja läbipõlemise riskiga autistlike ja/või ATH-ga töötajate seas ja millised toimivad kaitsvana?
2. Milliseid kohandusi ja praktikaid on tulemuslikult kasutatud ning milliseid neurodivergentsed töötajad ise väärtustavad?
3. Milliseid kohandusi peavad Eesti tööandjad siinses kontekstis võimalikuks ja realistlikuks ning millised takistused piiravad nende rakendamist?

2.2 Uuringu disain ja meetodid

2.2.1 Disain

Töötaja vajaduste ja toimimisviisi ning töödisaini sobivuse väljaselgitamiseks kasutasin segameetodi uuringut, mis ühendab neuroerinevate töötajate kogemused ja tööandjate arusaamad ja praktikad.

Uuringu esimese etapina viisin läbi anonüümse veebipõhise küsitluse ATH ja/või autistlike töötajate seas, et kaardistada neurodivergentset töökogemust Eesti kontekstis. Töötajate kogemust analüüsin JD-R mudeli raamistikus, keskendudes töökeskkonna stressiallikele (sensoorsed, tööprotsessi ja sotsiaalsed tegurid, sh vähemusstress), läbipõlemise tunnustele ning kogetud või soovitud kohandustele. Töökeskkonna häirivate ja kaitsvate tegurite ring tugineb kirjandusele; küsitluse eesmärk oli kaardistada nende tegurite suhteline kaalukus ja tähendus Eesti kontekstis. Küsimustiku koostamisel arvestasin rahvusvaheliselt kasutatud mõõtevahendite elementidega, koondades ja kohandades neid uuringu konteksti⁵ ning kasutades ühtlustatud viiepunktilist hindamisskaalat, võimaldamaks koondanalüüsi kategooriate lõikes.

Teises etapis viisin uuringupartneri Eesti Inimõiguste Keskuse toel läbi poolstruktureeritud intervjuud kaheksa tööandja esindajaga Mitmekesisuse Kokkuleppe võrgustikust. Tööandjate

⁵ Valik lähtus kaalutlusest, et mõõtevahendid oleksid valideeritud, kliinilises või rakenduslikus kasutuses (sh Eestis) ja/või võimaldaksid võrdlusandmeid. Töökeskkonna sensorsete ja füüsiliste tegurite küsimuste koostamisel arvestasin *SPIRAL Adult/Adolescent Sensory History* (May-Benson, 2021), töökoormuse, töötempo, rolliselguse ja autonoomia küsimusteks *Job Demands-Resources Questionnaire* (Demerouti et al., 2001) ning tööga seotud kurnatuse ja läbipõlemise sümptomite osas *Copenhagen Burnout Inventory* (Kristensen et al., 2005). Instrumente kasutati küsimustiku sisuliseks ja vormiliseks informeerimiseks, et katta kõik olulised aspektid; litsentsitavaid vahendeid endid ei kasutatud.

intervjuudes juhitud COM-B mudelist (Michie et al., 2011), mis selgitab käitumist võimekuse, võimaluste ja motivatsiooni kaudu ning võimaldab analüüsida rakenduslõhet tööandja praktikate ja töötajate vajaduste vahel.

Teoreetiliste raamistike valik lähtus uurimisküsimustest ja analüüsitava nähtuse iseloomust. JD-R mudel võimaldab tööstressi ja läbipõlemist hinnata nende tekkemehhanismide (võrd sümptomite) kaudu. Tööandjate käitumise analüüsiks kasutatud COM-B eeliseks on, et võrreldes alternatiividega lubab see täpsemini tabada rakenduslikke käitumishoobasid, eriti juba eelduslikult motiveeritud tööandjate puhul, ning *Behaviour Change Wheel* (BCW) (Michie et al., 2011) tööriista kaudu liikuda probleemi diagnoosimiselt sobivate sekkumise funktsioonide valiku juurde.

Uuringu koostamisel arvestasin AASPIRE kaasamisjuhiste, kindlustamaks elatud kogemusest tuleneva kompetentsi arvestamine (Nicolaidis et al., 2020).⁶ Uuringu kooskõlastas TÜ inimuuringute eetikakomitee (nr. 405/T-30, 8. detsember 2025).

Küsimustik ja intervjuukava koos uuringukutsetega on toodud töö lisades.

2.2.2 Valim ja andmekogumine

Töötajate valimi moodustasid täisealised, kes olid uuringu hetkel või viimase kolme aasta jooksul olnud töösuhtes ning identifitseerivad end autistina ja/või ATH-ga, sõltumata diagnostilisest staatusest (arvestades kirjanduses viidatud olulist aladiagnoositust mõlema seisundi puhul). Osalejaid värvati sotsiaalmeedia tugigruppide ja eneseesindusorganisatsioonide (Eesti ATH Liit, MTÜ Autistid) kaudu; osalusaktiivsus oli märkimisväärselt kõrge – sihtvalim täitus kolme nädalaga. Küsitlus toimus Tartu Ülikooli LimeSurvey keskkonnas 2025. aasta detsembrist 2026. aasta jaanuarini.

Tööandjate valimi aluseks olid Mitmekesisuse kokkuleppega liitunud era- ja avaliku sektori organisatsioonid ning vabaühendused (kokku ligi 250 liikmesorganisatsiooni), kes liitudes on kinnitanud pühendumust mitmekesisusele ja võrdsele kohtlemisele töötajate, partnerite ja klientide seas. Keskmisest eelduslikult motiveerituma sihtgrupi valik oli teadlik: mitmekesisust väärtustavana oli neilt enim põhjust loota struktureeritud praktikad ja õppetunde töökeskkonna vajaduspõhisel kohandamisel. Kutsutavate valimiseks kasutasin sektori (avalik/era/vabakond), organisatsiooni suuruse ja tegevusvaldkonna põhjal kihistatud valimit. Eesti Inimõiguste Keskus edastas intervjuukutsed 12 organisatsioonile, kellest intervjuudes osales kaheksa. Intervjuud (kestusega u 60 min) toimusid MS Teamsi vahendusel 2026. aasta veebruaris ja märtsis; need salvestati osalejate nõusolekul, transkribeeriti ja pseudonüümiti.

2.2.3 Andmete töötlemine ja analüüs

Küsitluse kvantitatiivseid tulemusi analüüsisin kirjeldava statistika meetoditega Amsterdamis Ülikooli vabavaralise JASP tarkvaraga. Eesmärk ei olnud hüpoteesipõhine testimine, vaid töökoha praktikate hindamist ja sekkumissuundade tõstatamist võimaldava teadmuse loomine (sagedused, jaotused, rühmadevahelised seosed). Küsitluse kvalitatiivseid vastuseid ja intervjuusid analüüsisin (Braun & Clarke (2022) temaatilise analüüsi meetodil, kombineerides

⁶ AASPIRE kaasamisjuhised on struktureeritud, praktikapõhised juhtnöörid, mille eesmärk on tagada, et autistlikud täiskasvanud osaleksid neid käsitlevas teadustöös võrdsete partneritena ning nende kogemuslik kompetents oleks uuringudisainis läbivalt kaasatud ja arvestatud.

induktiivset ja deduktiivset lähenemist – andmetest tuvastatud tähendusüksusi kõrvutasin JD-R (töötajate küsitlus) ja COM-B (tööandjate intervjuud) raamistikuga. Tulemused on esitatud koondkujul, anonüümselt või pseudonüümitult, mis ei võimalda osalejate tuvastamist.

3. PROBLEEMI KAARDISTUS

3.1 Töötaja vaade: töökeskkonna tegurid ja nende mõju neurodivergentsetele töötajatele

3.1.1 Uuringus osalenute kirjeldus

Küsitluses osales 130 vastajat, kellest 112 vastas kõigile küsimustele; vastanute demograafilised andmed on toodud tabelis 1. Vastanute sooline jaotus oli tugevasti naiste suunas kaldu (92% naised, 6% mehed; kaks vastanut märkisid “muu” või ei soovinud avaldada). Autistide (ilma ATH-ta) alarühma valim on väike (n=10), mistap tulemusi tasub ses osas tõlgendada ettevaatusega.

Tabel 1. Küsitlusele vastanute demograafilised andmed*

MUUTUJA	KATEGOORIA	KOKKU n=130	ATH (ilma autis mita) n=80	AUTIST (ilma ath- ta) n=10	ATH + AUTISM (AuTH) n=39	EI SOOVI AVALDADA n=1
Diagn staatus	Kliinilise diagnoosiga	111	68	7	36	0
	Enesediagnoosiga	18	12	3	3	0
	N/A või ei soovi avaldada	1	0	0	0	1
Sugu	Naine	120	74	9	37	0
	Mees	8	6	1	1	0
	Muu/ei soovi avaldada	2	0	0	1	1
Vanus	18-25	12	5	3	4	0
	26-35	39	26	1	12	0
	36-45	43	29	1	13	0
	46-55	33	17	5	10	1
	56-65	3	3	0	0	0
Töösuhe	TLS, täiskoormus	79	52	7	19	1
	TLS, osakoormus	23	10	2	11	0
	VÕS/muu	28	18	1	9	0

* Märkused: Grupeerimisel on arvestatud nii ametlikku diagnoosi kui ka enesemääratlust. Spetsialisti kahtlus/testitulemus ilma ametliku diagnoosita on tabelis arvestatud enesemääratluse alla.

Rühmadesse grupeerimisel arvestasin nii ametliku diagnoosi olemasolu kui enesemääratlust – nt kliinilise ATH diagnoosi ja autismispektri enesemääratluse kombinatsiooni puhul lugesin vastaja kombineeritud ATH ja autismispektri (AuTH) gruppi. Diagnostilise staatuse osas väärib märkimist, et üle 90% ATH ja 63% autismidiagnoosiga vastanuist olid diagnoosi saanud viimase viie aasta jooksul, st valdavalt täiskasvanueas.

Vastanute töövaldkonnad varieerusid teenindusest ja tööstusest avaliku sektori, kultuuri ja teaduseni; silmapaistvalt esindatud olid haridus (22%), tervishoid (15%) ja IT (13%). Enamik töötas töölepingu alusel täiskoormusega, osakoormusega alla veerandi. „Muu“ all oli märgitud mh töötamine mikroettevõtja või vabakutselisena, avalik teenistussuhe, üheaegne õppimine ja töötamine (sh võlaõigusliku lepingu alusel), töötamine mitmel töökohal, ka osaline või puuduv töövõime.

3.1.2 Töökeskkonna tegurid ehk kust tekib kulu

Tööprotsess ja ebaselgus

Enim raskusi põhjustavad tegurid töökeskkonnas seostusid küsitlustulemuste põhjal mõnevõrra üllatuslikult tööprotsessi, mitte sensoorse keskkonnaga: ebaselge roll ja ootused sai kõrgeima häirivushinnangu kogu küsimustikus (keskmine 4,46; 85% hindas seda sageli või alati häirivaks), millele järgnesid ootamatud muutused töökorralduses (78%) ja ebaselged otsustusprotsessid (76%). (Siin ja edaspidi väljendab protsent töötajate osakaalu, kelle jaoks tegur oli häiriv sageli või alati.) Jäik tööprotsess oli häirivaks 75%-le ATH ja autistlikele töötajatele ning individuaalse töötempo ja -mustriiga mitteamvestamine häiris enim AuTH vastanuid (81%).

Ebaselgus rollides, ootustes ja protsessides suurendab kognitiivset ebakindlust ning sunnib töötajat süsteemseid puudujääke iseseisvalt kompenseerima. Ehkki ebaselgus mõjutab kõigi töötajate kogemust, on neurodivergentsete töötajate jaoks kaasnev kognitiivne ja emotsionaalne kulu suurem – neil on sageli kõrgem vajadus korrastatuse ja ennustatavuse järele (Tomczak & Kulikowski, 2024). Kirjandus kinnitab, et ATH-le ja autismile iseloomulikud täidesaatvate funktsioonide raskused – planeerimine, prioriseerimine ja tegevuste alustamine – raskendavad tööülesannetes järje pidamist, põhjustavad sisemist kaotustunnet ning viivad sageli kompenseerimiseni ületööga (Högstedt et al., 2023). Ümberlülitumine ülesannete vahel nõuab nii ATH kui autismi puhul arvestatavat energiakulu, mis katkestab süvenemise ja kurnab töö sisu jaoks vajalikku tähelepanuressurssi (Doyle, 2020; Murray et al., 2005; Tomczak & Kulikowski, 2024).

Lisaks võib neuroerineva töötaja töötempo päeviti olla väga erinev – mittelineaarse infotöötuse tõttu võib ta vajada rohkem aega töö käivitamiseks, ülesannete struktureerimiseks ja info läbitöötamiseks või, vastupidi, toimida intensiivsete spurtidena (Thorpe et al., 2024; Barnett, 2019). Jäik tööpäevarütm ja autonoomia puudumine suurendavad „metatööd“ töö käivitamise, ümberhäälestumise ja enesejuhtimise näol normatiivsetele ootustele vastamiseks, mis ei lisa väärtust, küll aga tarbivad ressursse (Barnett, 2019; Ezerins et al., 2023). Mitu vastanut viitasid, et vajavad paindlikkust töö tegemise aja ja viisi osas, et mitte eeldada ühtviisi lineaarset produktiivsust kõigil päevadel ja intensiivsema perioodi pingutust tasakaalustada. Ühe vastanu sõnusti: „Kui teha nii intensiivselt tööd, siis tegemist on põhimõtteliselt juba 'ületundidega'“. Üldpildis ei kurna neuroerinevaid töötajaid seega niivõrd töö maht või intensiivsus, kuivõrd ebaselgus oodatavas tulemuses ja jäikus selles, kuidas tulemuseni jõuda.

Ressurssidena toodi küsitluses välja ennekõike tagasisidet tööle ja selgitavat dokumentatsiooni. Tagasiside kättesaadavus jääb samas madalaks: vaid 26% vastanutest saab oma töö kohta sageli või alati piisavalt sisulist tagasisidet. Lisaks tajuvad autistlikud töötajad tagasisidet kirjanduse põhjal sageli raskesti mõistetava või vähepraktilisena (Thorpe et

al., 2024; Waisman-Nitzan et al., 2021), umbmäärane tagasiside aga ei toeta selgust ega sooritust, vaid sunnib töötajat „tõlkima“ ja oletama, mida temalt oodatakse.

Füüsiline ja sensoorne keskkond

Autismi ja ATH-ga sageli kaasnev sensoorne tundlikkus intensiivistab keskkonnategurite mõju – taustamüra, valgus ja temperatuur tähendavad pidevat sensoorset koormust, mida on raske välja filtreerida (Högstedt et al., 2023). Ülestimuleeriv keskkond pärsib keskendumist, koormab autonoomset närvisüsteemi ja suurendab taastumisvajadust; tugevad või kestvad stiimulid võivad esile kutsuda füsioloogilisi stressireaktsioone, sh valu (Thorpe et al., 2024; Weber et al., 2022).

Töökeskkonna sensoorsed ja füüsilised tegurid on uuringus osalenutele oluline proovikivi: kolm neljandikku näitajatest saavad keskmise häirivushinnangu üle 3,5. Kõige häirivam on müra: 75% märkis ootamatud valjud helid väga häirivana, 58% monotoonse taustamüra ja lärmakad meeskonnaüritused. Kõrge häirivushinnangu said ka liigkõrge või -madal temperatuur (70%), ere valgus (68%) ja siseõhu halb kvaliteet (66%). Olulise sensoorse koormuse allikana tõuseb esile avatud kontor: sellele andsid väga kõrge negatiivse hinnangu 67% vastanutest (autistidest 88%) ning hot-deskingule 63% (autistidest 100%). „*Privaatsuse puudumine häirib kohutavalt ja ei lase teha tööd nii hästi kui tahaksin ja oleksin võimeline.*“

Avatud kontori ja jagatud töökohtade mõju on kirjanduse põhjal vastuoluline: paindlikkus lubab valida parajasti vähem koormava keskkonna, ent teisalt suurendab kindla töökoha puudumine igapäevast kohanemisvajadust ja kognitiivset kulu (Thorpe et al., 2024; Tomczak & Kulikowski, 2024). Kaug- või hübriidtöö võib neuroerineva töötaja jaoks seetõttu olla optimaalne isegi juhul, kui see vähendab sotsiaalset kontakti – sensoorse ja suhtluskoormuse vähenemise kasu võib isolatsiooniriski üles kaaluda (Tomczak & Kulikowski, 2024). Ressurssidena mainiti küsitluses mürasummutavaid kõrvaklappe, arvuti fookusrežiimi ja eelkõige kodukontorit, mis annab töötajale võimaluse oma keskkonda ise kontrollida.

Sotsiaalne ja kommunikatsioonikoormus

Töökohtade suhtluskorraldus on osa töödisainist, mitte neutraalne foon. Neuronormatiivse suhtlusviisi ootusega (kiire koordineerimine, kirjutamata normide lugemine, pidev kättesaadavus) kaasnev kognitiivne, sensoorne ja emotsionaalne hind on neurodivergentsetele töötajatele töötlemiserinevuste tõttu kõrgem (Ezerins et al., 2023; Thorpe et al., 2024; Waisman-Nitzan et al., 2021). See koormab seda enam, mida sagedam, halvasti struktureeritud ja väheennustatav on suhtlus: ebaselge eesmärgiga koosolekud, pinnapealse *small talk*’i või pideva kättesaadavuse ootus ning „pehmete oskuste“ surve, kus kompetentsust mõõdetakse pigem sotsiaalse ladususe kui töö sisulise tulemuse järgi (Thorpe et al., 2024). Mõõdukas ja eesmärgistatud kontakt võib olla hästi talutav ja ka tulemuslik, ent leevenduseta kogunev suhtlemiskoormus ja sotsiaalse enesekontrolli vajadus nihutavad tasakaalu ülekoormuse suunas (Thorpe et al., 2024). Lisandub normatiivsetest ootustest tingitud suutmissurve: tagasiside nagu „pinguta rohkem“ või „aga me kõik tunneme vahel nii“ suurendab oma vajadustes kahtlemist ja raskendab piiride seadmist (Doyle, 2020; Raymaker et al., 2023).

Uuringus oli siin kategoorias häirivaim tegur ootamatud koosolekud või suhtlemisvajadus (59% jaoks sageli või alati); autistide ja AuTH jaoks oli oluline ka suhtluse kvantiteet (71% autistidest ja 63% AuTH vastanuist märkisid selle sageli või alati häirivaks).

Suhtlemiskoormusest ehk kaalukamgi on, kuidas erinevat suhtlusstiili töökohal tõlgendatakse. Suhtlusstiilide lahknevus tõstab eksitõlgenduse tõenäosust mõlemal poolel, ent organisatsioonis langeb risk sellele, kelle suhtlusviis on vähem normatiivne: neurodivergentse töötaja vajadus selguse järele taandatakse „vaidlemiseks“, sensoorsest ülekoormusest tulenevat eraldumisvajadust võidakse lugeda ebaviisakuseks, täidesaatvate funktsioonide raskusi või väsimust laiskuseks (Ezerins et al., 2023; Thorpe et al., 2024). Damien Miltoni sõnastatud topelt-empaatiaprobleemi käsitlemise järgi on tegemist vastastikuse mõistmisraskusega: kommunikatsioonitõrge ei ole ühe poole „sotsiaalne defitsiit“, vaid kahe erineva suhtlus- ja tähendusloomeviisi põrkumine (Milton, 2012).

Uuringus oli vääritimõistmist erineva suhtlemisstiili tõttu sageli või alati kogenud 40% ATH, 56% AuTH ja 57% autistidest vastajatest. Kirjeldati olukordi, kus neurotööbiomane suhtlusviis – avameelsus, otsekoheus – on tekitanud pingeid, mida on tulnud rohkem või vähem edukalt klaarida ning mis mõnikord kumuleerusid konfliktseteks suheteks ja kiusuks. „Sageli öeldakse, et peaksin olema teistsugune. Tööga saan hästi hakkama, aga see ei loe.“

Need tõlgendused ei ole lihtsalt ebameeldivad – krooniline tõrjutus mõjutab psühholoogilist turvalisust, kuuluvustunnet ja motivatsiooni ning praktikas ka ligipääsu infole, võrgustikele ja arenguvõimalustele (Khan et al., 2023).

Psühholoogiline turvalisus on selliste kirjelduste kontekstis kriitiline, ent napp ressurss: vaid 40% vastanuist tunnevad end sageli või alati piisavalt turvaliselt, et raskustest rääkida; 35% tunnevad seda harva või mitte kunagi. Juhi toetuse osas lahknevad kogemused märgatavalt – küsimusele „Kas tunned, et Sinu vahetu juht arvestab Sinu vajadustega ja toetab Sind?“ vastas „sageli“ või „alati“ 53% vastanutest; teisalt ütles 35% kõigist vastanuist, et kogeb toetust harva või mitte kunagi. Üks vastanu summeeris: „Never again *ei jaga ma enda diagnoosi inimesega, kui ei tea enne, kes ta on.*“ Korduv vääritimõistmine ja surve end „tõlkida“ käivitavad vähemusstressi ja soodustavad maskimist, millest omakorda saab kroonilise lisakulu allikas.

Kokkuvõte: enim häirivad töökeskkonna tegurid

Tabelis 2 on esitatud enim häirivate tegurite top-10 kõrge häirivuse levimusena; tabel on koostatud kõigi gruppide keskmise põhjal ja järjestatud kõrgeima üldskoori järgi. Autistide (ilma ATH-ta) alarühma väikese valimi tõttu on nende tulemused pigem indikatiivsed, ehkki iseenesest kooskõlas ka kirjanduses tooduga.

Tabel 2. Enim häirivad töökeskkonna tegurid uuringus

#	TEGUR	KÕIK	ATH	Au	AuTH
1	Ebaselge roll ja ootused	85%	84%	86%	88%
2	Ootamatud/kommunikeerimata muutused töökorralduses	78%	77%	71%	81%
3	Ebaselged otsustusprotsessid	76%	81%	43%	69%
4	Ootamatud valjud helid	75%	76%	75%	73%
5	Jäik tööprotsess, bürokraatia	74%	75%	57%	75%
6	Kõrge või emotsionaalselt intensiivne suhtlemiskoormus	71%	69%	72%	75%
7	Individuaalse töötempo eiramine	71%	66%	71%	81%
8	Temperatuuritundlikkus	70%	69%	63%	76%
9	Ebapiisav tagasiside soorituse kohta	69%	73%	29%	66%
10	Ere/kunstlik valgus	68%	70%	63%	70%

Tähelepanuväärivalt seondub kogu tippkolmik organisatsioonilise selguse ja kommunikatsiooniprobleemidega – ehkki sensoorsed tökked nagu müra ja valgus on kaalukad, on peamised raskuskohad seotud töökorraldusega.

Mõned tegurid mõjutavad intensiivselt autistide ja AuTH alagruppe (Tabel 3): *hot-desking* häirib 100% autistlikest töötajatest (vrd 61% ATH ja AuTH puhul), samuti on neile ja ka AuTH grupile intensiivsemalt häirivad avatud kontor ja füüsiline lähedus ning grupitegevused meeskonnaüritustel. ATH-grupp on organisatsioonitundlik – otsustusprotsesside ebaselgus (81%) ja tagasiside puudumine (73%) häirib neid ebaproportsionaalselt. AuTH-grupile on teistest märkimisväärselt enam häiriv individuaalse töötempo eiramine (81%).

Tabel 3. Alagruppides ilmnenud olulisemad erisused häirivuses

TEGUR	KÕIK	ATH	Au	AuTH
Hot-desking	63%	61%	100%	61%
Füüsiline lähedus / avatud kontor	67%	63%	88%	73%
Grupitegevused meeskonnaüritustel	51%	45%	75%	61%

3.1.3 Kompenseerimiskoormus, kohanduste kättesaadavus ja läbipõlemine

Neurodivergentset töölusviisi ja vajadusi mitteamestav keskkond loob töötajale (sageli nähtamatu) kohandumiskoormuse, mis ei ole ühekordne ega lühiajaline pingutus, vaid *modus operandi*, krooniline toimimisviis. Paralleelselt töö sisuga tuleb pidevalt ohjata struktuurseid ja sotsiaalseid tegureid – kompenseerida täidesaatvaid funktsioone (planeerimine, prioriseerimine, töö käivitamine, ümberlülitumised, tähelepanu hoidmine, aja- ja enesejuhtimine ning katkestustest taastumine), taluda ja filtreerida sensorset sisendit ning korraldada *workaround*'e eksponeerituse vähendamiseks, lugeda sotsiaalseid ootusi ja norme ning negatiivsete hinnangute vältimiseks maskida ja vajadusi varjata (Khan et al., 2023; Thorpe et al., 2024; Wissell et al., 2022). See pole neuroerineva töötaja jaoks loomuldas oad, ent kuna töötlemiserinevused pole töökeskkonnas nähtavad, kipub nende igapäevane kulu varju jääma, sealjuures internaliseeritud suutmissurve tingituna tihti ka töötajale endale. ATH

töötajad kirjeldavad kroonilist tunnet, et töötavad alla oma võimete, isegi kui see ei kajastu juhi hinnangus (Fuermaier et al., 2021). Thorpe et al. (2024) süstemaatiline ülevaade järeltab, et neurotüüpilistele eeldustele üles ehitatud töödisain on enamiku autistide jaoks mingil moel kahjustav (*disabling*), isegi kui inimese oskused on töörolliks sobivad.

Paradoksaalselt tekib seega sundseis, kus tööalase edukuse eelduseks ja hinnaks on vältimatult enese kurnamine. Kui kaasamine – kohtlemine „omana“, väärtustatus, juurdepääs teabele ja ressurssidele ning kaasatus otsustesse ja organisatsiooniprotsessidesse – on kättesaadav üksnes läbi maskimise, õhnestab see töötaja kuuluvustunnet ja enese tajumist väärtustatuna (Khan et al., 2023). Mittemaskimise hinnaks võib olla tõrjutus, kiusamine ja diskrimineerimine kuni distsiplinaarmenetluse või töösuhte lõppemiseni (Thorpe et al., 2024; Raymaker et al., 2023). Maskimine seevastu võib küll mõnda aega aidata tööl toime tulla, ent selle pikaajaline mõju vaimsele tervisele on laastav – vaimne kurnatus, ärevus ja depressiivsus (Khan et al., 2023; Thorpe et al., 2024). Seejuures ei ole neurodivergentsed jooned nagu sensoorne tundlikkus töövõimet piiravad iseenesest, vaid muutuvad takistavaks seal, kus töötajal pole võimalik neile eksponeeritust vähendada (Thorpe et al., 2024).

JD-R mudeli järgi kasvab läbipõlemisrisk, kui töö nõudmised tarbivad pikaajaliselt rohkem energiat kui ressursid suudavad taastada (Bakker et al., 2004). Mehhanism on sama nii neurotüüpilise kui neuroerineva töötaja puhul, kuid erinev on kulustruktuur: kuna töö sagedased omadused toimivad neuroerinevale töötajale kõrgema intensiivsusega (ja varjatud lisakuluga) nõudmistena, tekib taastumisvõlg kiiremini (Tomczak & Kulikowski, 2024; Thorpe et al., 2024). Mantzalas et al. (2022) kirjeldavad ressursside kaotuse spiraali: kui energia on ära kulunud, ei pruugi inimene enam pääseda ligi ka teistele taastavatele ressurssidele. Neurodivergentne läbipõlemine ei pruugi seejuures avalduda klassikalise profiilina – Raymaker et al. (2020) kirjeldavad autistlikku läbipõlemist väljenduvat eeskätt kroonilise kurnatuse, oskuste kao ja vähenenud stiimulitaluvusena, mis erineb sellest, mida organisatsioonid tavaliselt läbipõlemisena ootavad (nt nähtav motivatsioonilangus või küünilisus). See võib muuta läbipõlemise märkamise raskemaks nii juhile kui töötajale endale.

Küsitluse tulemused kinnitavad, et väsimus on neuroerinevate töötajate jaoks valdav kogemus. Tööpäeva lõpu kurnatus on väga kõrge (keskmine 4,24) ja „sageli“ või „alati“ vastuste osakaal domineerib. Energia pere, sõprade ja hobidega tegelemiseks on madal (keskmine 2,48; vaid 14% sageli või alati). Ametliku ja segadiagnoosiga vastajatel on mõnevõrra enam sensoorset ülekoormust ja väsimust ning vähem energiat tööväliseks eluks (13%) kui enesediagnoosiga vastanutel (21%), kuid läbipõlemisnäitajad on kõrged mõlemas grupis. „Anda endast tööpäeva jooksul kõik“ on seega pigem tavapärane toimimisviis kui erand. Paradoksaalselt on kurnatus osakoormusega töötajate seas isegi kõrgem (95%) kui täiskoormusega töötajatel (84%) – usutavaks selgituseks on, et osakoormusele minnakse üle siis, kui kurnatus on juba suur, ning ehkki osaajaga töö annab muuks eluks veidi marginaali tagasi, ei muuda see arvestatavalt kurnatuse baastaset. Mõju võib olla pikaajaline ja pöördumatu: „Pärast korduvaid ränki läbipõlemisi jaksan praeguseks töötada ainult väikse osalise koormusega.“ Üks vastaja nentis: „Olenemata kõigest pidasin vapralt vastu ja tegin kõik tööd piineldes ära, kuni lõpuks enam ei suutnud. 5 a hiljem ei suuda ikka veel tööd teha.“

Kui krooniline stress kuhjub süsteemselt teatud keskkonnaelementide sobimatuses ja ressursside kättesaamatusest, ei ole mõistlik käsitleda probleemi esmalt indiviidi defitsiidina

ega leevendada üksnes „tervisegevuste“ lisamisega. Küsimus tõusetub töödisainist ja juhtimispraktikatest, mille kohendamine aitaks ohjata stressi ja ennetada läbipõlemist.

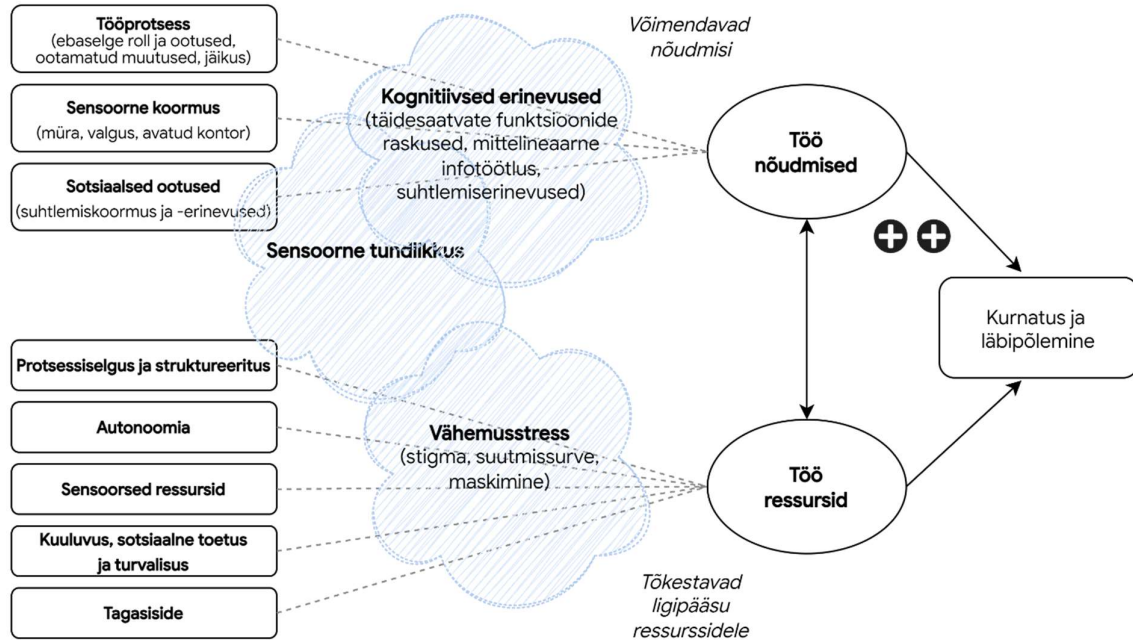
Töökeskkonna kohendamist oli taotlenud 53% vastanutest; neist 43% jaoks oli tulemus positiivne, 32% eitav ja 25% ambivalentne. Enim taotleti kohandusi sensoorses keskkonnas (müra- ja valguskoormuse vähendamine, kodukontori võimaldamine), protsesside selguses (kirjalik kommunikatsioon, juhised), tööülesannete, -koormuse ja -aja kohendamist, ühisüritustel osalemise ootuse leevendamist ning individualiseeritud suhtlemist. JD-R mõistes tähendavad need kas nõudmistena tajutud aspektide leevendamist või ressursidena tajutud aspektide lisamist. Töandja positiivse vastusega seostusid juba olemasolev paindlikkus, juhi mõistev ja pragmaatiline suhtumine (kus vajadusi nähakse sobivate töötingimuste, mitte erihüvena), kohanduse madal kulu, selge otsustuskoht ja töötaja konkreetne palve. Keeldumisega seostus ennekõike töandja tõrjuv või pisendav hoiak („*me ei ole sotsiaalhoolekandenasutus*“), kus kohanduse vajadust ei mõisteta või nähakse pigem mugavuseelistuse kui tööväime hoidmise küsimusena. Küsitud kohandused seejuures pigem ei erinenud positiivse lahenduse saanutest. Ka pakutav paindlikkus või kohandamispalvega nõustumine ei pruugi siiski viia toimiva lahenduseni: sagedaseks probleemiks oli passiivsus rakendamisel („*lubati, aga siiani ootan*“), mille taga oli tihti lihtsalt ebaselge protsess selles, kuidas otsusest tulemus saab. Sageli lahendas töötaja olukorra lõpuks ise ja omal kulul.

3.1.4 Vahekokkuvõte

Kirjanduse ja töötajate uuringu sünteesist ilmneb, et neuronormatiivne töödisain loob erineva neurokognitiivse profiiliga töötajatele kulustruktuuri, kus teatud nõudmised – enim tööprotsessi ja -korraldusega seonduv, sensoorne keskkond ning vähemusstressist tingitu – põhjustavad pidevat ja ebaproportsionaalset lisakoormust. Samal ajal jääb vaikumisi saadaolevate ressursside kättesaadavus kehvaks: sotsiaalsed ressursid (eelkõige tagasiside) on nõrgad, autonoomiat ja individuaalset töömustrit arvestatakse vähe ning osa vaikumisi ressurssidena kavandatud praktikaid (nt meeskonnaüritused) ei sobi sihtgrupile või toimib pigem nõudmise kui ressursina. Sotsiaalsete ootuste haldamine ja maskimine lisab täiendava koormuskihi ning tõkestab samal ajal ligipääsu ressurssidele, vähendades valmisolekut vajadusi avaldada ja kohandusi küsida, sest nähtamatuid vajadusi ei pruugita uskuda.

Selle kombinatsiooni mõju on niihästi eluline kui ka tõsine: väsimus domineerib, tööväliseks eluks jagub minimaalselt energiat ja täidesaatvate funktsioonide raskused võimenduvad üle individuaalse baastaseme. Kohandustest on abi – mitte universaalselt ega kuulikindlalt, aga piisavalt tähenduslikult, et see loeks – ent kohandustele on märgatavad juurdepääsutõkked, millest kaalukaimana hakkab silma vähemusstressiga seonduv.

Uuringust selgunud olulisimad töö nõudmiste kategooriad neuroerinevate töötajate jaoks ning enim toetavad ressursid võtab kokku Joonis 2. Vahekiht toob välja peamised mehhanismid, mis kas nõudmiste kulu võimendavad või tõkestavad juurdepääsu ressurssidele ning seeläbi mõlemad panustavad stressi kuhjumisse ja läbipõlemise tekkesse.



Joonis 2. Neurodivergentne JD-R koormusmudel (autori koostatud)

3.2 Tööandja vaade: kogemused, eeldused ja takistused

3.2.1 Rakenduslõhe töötajate kogemuse ja tööandjate praktikate vahel

Probleemimudel osutab kahele sihile, mida ülemäärase stressi ja läbipõlemisriski vähendamiseks adresseerida: nõudmiste ja vähemusstressi vähendamine ning ressursside suurendamine ja neile ligipääsuläve langetamine, et kohandamine ei sõltuks üksnes töötaja initsiatiivist ja riskivalmidusest, vaid muutuks tavapäraseks osaks heast juhtimisest.

Raymaker et al. (2023) järelendasid, et töö „toimivus“ neurodivergentsete töötajate jaoks sõltub ennekõike töökohapoolsetest teguritest: töökoha kohandamisest, sotsiaalsest aktsepteeritusest, töö- ja eraelu tasakaalust, arenguvõimalustest ja kuuluvustundest ning mitte niivõrd tööülesannete sisust. Samavõrd kui keskkond võib olla töösoorituse ja tööl püsimise võimaldaja, võib see olla ka tõke – ATH ja autistlike töötajate kogemusse kuulub sageli tunne, et nad ei sobitu olemasoleva süsteemiga, ent süsteem ei ole ka valmis nende vajaduste järgi kohanduma (Högstedt et al., 2023). Uuringud näitavad seejuures organisatsioonidele kohandamisest tõusvat selget kasu – kaasav töökeskkond parandab tööl püsimist, tööga seotust ning organisatsiooni tulemuslikkust ja finantstulemusi (Khan et al., 2023; Martin et al., 2023; Tomczak et al., 2022). Keskkonna kohandamine vastab niihästi tööandja mõistlike kohanduste õiguslikule kohustusele kui on ka näiteks ATH ravijuhendite esmasoovitus (Lauder et al., 2022).

Ometi ei juurdu need teadmised praktikas kergesti. Uurimisülesande loogiline jätk on seetõttu välja selgitada, kus potentsiaalselt toimivad lahendused toppama jäävad ja millised hoovad aitaksid muutust. Selle rakenduslõhe mõistmiseks kasutan COM-B mudelit (Michie et al., 2011), mis selgitab käitumist võimekuse (teadmised ja oskused), võimaluse (struktuurid,

protsessid, normid) ja motivatsiooni (väärtused ja hirmud) kaudu. Lähenemine aitab leida, kus on juba olemas eeldused neurodivergentsete töötajate toetamiseks, kus on lüngad, mis takistavad kavatsuste muutumist praktikaks, ning milliseid tegureid mõjutada, et muutust esile kutsuda. Fookus jääb tööandja rollile – nii kehtiv õigus kui neurodiversiteedi käsitus rõhutavad, et mõistlikud kohandused on võrdsustusmehhanismid, mitte soodustused, ja need peavad suunama keskkonda, mitte eeldama indiviidilt keskkonnaga leppimist (Doyle, 2020).

3.2.2 Uuringus osalenute kirjeldus

Intervjuudes osalesid kaheksa organisatsiooni (pseudonüümid Bravo-Juliett); nende tegevusalad ulatusid konsultatsiooniteenustest ja tootmisest hariduse ja avaliku halduseni. Enamik intervjuueerituist olid väikesed või keskmise suurusega; üle 250 töötajaga suurorganisatsioone osales kaks (Bravo, Golf). Intervjuueeritud olid organisatsiooni personalijuhid või personaliteemade eest vastutavad tippjuhid ning kõigil oli vähemalt minimaalne praktiline kokkupuude neuroerinevate töötajate teemaga.

Valim ise pakkus olulise struktuurse tähelepaneku: suurorganisatsioonidel on võimalus tööheaolu ja mitmekesisus eristada suunatud vastutusega rollidesse, ent selline ressurss on harv. Väiksemates organisatsioonides katab personalijuht kogu personalivaldkonna värbamisest tulemusjuhtimise ja heaoluni, mistõttu neuroerinevuste teemaga tegelemine sõltub suuresti konkreetse personalitöötaja isiklikust huvist, suutlikkusest ja oskustest; süsteemne ja proaktiivne lähenemine jääb pigem erandiks. Ehkki valim on üldistusteks liialt väike, pole Eesti tööandjatel laiemalt ka mõistlikku põhjust enam eeldada.

3.2.3 Tööandjate käitumist mõjutavad tegurid

Võimekus: teadmised, oskused ja juhi koormuspiir

Kaalukaim intervjuudest ilmnenu võimekustegur on teadlikkus ATH-st ja autismist – nii teadmiste piisavus ja kvaliteet kui ka oskus mõista nende seisundite mõju töötaja toimimisele töökohal. Neurodivergentsusest teatakse, aga teadmine on pinnapealne, tihti stereotüüpidega sisustatud ning toimimiserinevuste ja vajaduste mõistmist kirjeldavad intervjuueeritud ise väheste eranditega „aiman, aga ei tea“. Teatakse mõnd sensoorse tundlikkuse aspekti, muu jääb sageli radaripildilt välja.

Esmalt toob see kaasa omistamisvea: kuni neuroerinevusest ei teata, loetakse jooned isikuomadusteks; ent ka neuroerinevusest teadlikuna seostatakse töötaja raskusi pigem emotsioonidega („ärevus“, „vastumeelsus“) kui kognitiivse kulu, sensoorse ülekoormuse või vähemusstressi mehhanismidega. Tööandjad mõõnsid, et väärjäreldused on teadmatuse korral kerged tekkima: „*Kui ta ei julge sellest avatult rääkida, et näiteks mul on ATH ja ma ei funktsioneerin tavapärasel viisil, siis on seda väga raske mõista ja väga lihtne tõlgendada*“ (Bravo).

Teadmiste nappusega seonduvad rakendus- ja kommunikatsioonioskused: tööandjatel on keeruline vajadusi märgata, konkreetse tööprotsessi kontekstis mõtestada ja töödisaini valikuteks tõlkida. Samuti ei osata teemat töötajaga tõstatada, vaid eeldatakse, et algatajaks ja infoallikaks peab olema töötaja ise. Vahel ülehinnatakse ka vajalikku teadmiste taset: „*selleks peaks olema eriharidusega inimene, kes julgeks öelda, et ta täpselt teab, mida teha*“ (Charlie).

Teadmised on ebaühtlaselt jaotunud ka organisatsiooni sees: personalijuhid on tüüpiliselt teadlikumad kui vahetud juhid, aga just viimased on töötaja esmane ja tihti ainus kontaktpunkt.

Juhi koormuspiir on eraldi kitsaskoht: nõudmiste vähendamine ja ressursside suurendamine sõltub suuresti juhi suutlikkusest töödisaini kohandada, ent ka heatahtlik juht ei pruugi suuta juhtida arvukaid ebatüüpilisi vajadusi korraga. Lahendus, mis jätab erinevate vajaduste lahendamise koormuse eeskätt vahetule juhile ega suuna seda organisatsioonile edasi, ei skaleeru. Nagu märkis üks vastanu: neil on hea meel, et töötajaga on vastastikku toimiv lahendus leitud, aga „*kui kõigil oleks sellised vajadused, siis ei veaks välja*“ (Delta).

Toetavaid eestikeelseid väliseid ressursse napib, kuid neist ei osata ka väga puudust tunda. Mitu vastanut tõi välja, et võrreldes abstraktsete kirjeldustega on kogemuslugudest neuroerinevate töötajate toimetuleku ja vajaduste mõistmisel rohkem abi.

Võimalus: paindlikkus ilma nähtava kohandamistekonnata

Füüsilise ja organisatoorse võimaluse vaates rõhutasid pea kõik intervjueritud paindlikku töökorraldust teadliku väärtusvalikuna: laialdaselt rakendatakse hübriidtööd ja töötajapaindlikkust, standardiseeritud protsessid toetavad juhtimis- ja protsessiselgust, kuid nende jõustamine on pigem eesmärgistatud ja toetav ning erikokkulepped võimalikud. Eraldi neuroerinevatele töötajatele suunatud kohandusprotsesse ei peeta vajalikuks ega mõnel puhul ka kohaseks, et mitte kedagi „sihtmärgistada“, eelistades hoida mitmekesisus- ja võrdse kohtlemise käsitlust teadlikult avarana (Hotel).

Eskalatsiooniteed on enamasti lahendamata: kõigis organisatsioonides on esmane kontakt vahetu juht, kes lahendab olukorra *ad hoc* – mis võib jätta hätta töötaja, kes vähemusstressi või kanali ebaselguse tõttu peab eskaleerimist kohatuks või perspektiivituks. Juhi selgesõnalise mandaadi olemasolu on struktuurne eelis – kus heaolu, töökoormus ja juhtimiskvaliteet on organisatsiooni juhtimisvastutuse, tegevuskavade ja mõõdikute mõõde ning juht on kaasvastutav töötajate töövõime, mitte ainult lühiajaliste äritulemuste eest ning saab selleks ressursi (Bravo, Hotel), on kohandamine tõenäolisemalt süsteemselt juhitud, mitte juhuslik.

Õigusruumi mõju näevad tööandjad pigem neutraalsena – see spetsiifiliselt ei toeta ega takista kohanduste tegemist. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus⁷ küll kohustab tööandjat rakendama abinõusid mh psühhosotsiaalsest ohutegurist tuleneva tervisekahjustuse (nii vaimse kui füüsilise) ennetamiseks, ent samas toodi välja, et isikuandmete kaitse üldmäärus⁸ loob praktilise tõkke: kuna info tervise seisundi kohta on eriliigilised isikuandmed, käsitletakse neid üliettevaatlikult ja töötervishoiu roll varajases hoiatuses ja tugisüsteemile juurdepääsus jääb kasinaks. Probleem ei ole niivõrd andmekaitse ülimuslikkus teiste huvide ees kui selle õiguslik üleprioritiseeritus – kuna andmekaitse nõuetel on tugev jõustamismehhanism ja tervisehüvedel mitte, on andmekaitseriskil (ka hüpoteetiliselt) riskihinnangus paratamatult suurem kaal. „*Meie töötervishoiuteenuse pakkuja ütleb, et kuskil mõni inimene on kohe läbi põlemas. Aga seaduse järgi ta ei tohi öelda, kes see on. Ja siis ongi see, et aga kuidas ma saan siis reageerida, kui ma ei*

⁷ § 91 lg 1 ja 2 (RT I, 30.01.2025, 10)

⁸ Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrus (EL) 2016/679, 27. aprill 2016, füüsiliste isikute kaitse kohta isikuandmete töötlemisel ja selliste andmete vaba liikumise ning direktiivi 95/46/EÜ kehtetuks tunnistamise kohta (isikuandmete kaitse üldmäärus) ELT L 119, 4.5.2016, pp. 1–88.

tea, kes see on?“ ... „Ta vaatab mulle sügavalt silma sisse ja ütleb: sa ju tead, et ma ei tohi sulle öelda.“ (Golf)

Ressursipiirangute mõttes on ruumikohandused kulukaim tegur, mida püütakse lahendada pigem paindlikkuse (hübriidtöö võimalus) ja avatud kommunikatsiooni kaudu. Rahast suuremaks takistuseks on halduskoormus – süsteemsed muutused on aja- ja energiamahukad. Nt Deltalt nõudis holakraatilise juhtimispraktika juurutamine kaks aastat süstemaatilist tööd; India möönis, et soovile vaatamata ei õnnestu „struktuuri luua ja põhjalikult läbi mõelda, sest see on see ülesanne, mis justkui ei põle mitte kunagi“. Eriti avalikus sektoris nenditakse, et efektiivsuskaalutlustel õhukeseks optimeeritud organisatsioonidel napib suutlikkust organisatoorseid ümberkorraldusi teha, isegi kui vajadust nähakse (Hotel).

Sotsiaalse võimaluse vaatest on olemasolev mitmekesisust väärtustav kultuur selgelt toetav – kõik organisatsioonid näevad paindlikkust ja psühholoogilist turvalisust nii iseseisva väärtuse kui organisatsiooni tulemuslikkuse eeldusena. Küsimus on, kas ja kuidas organisatsioonikultuur jõuab konkreetse allüksuse ja selle juhtideni: ühes osakonnas võib kultuur olla küps ja toetav, teises mitte, ja see sõltub niihästi konkreetsest juhust kui töötajate kooslusest. Kultuuris, kus vajadustest rääkimine on normaliseeritud ning juba on olemas kohanduste praktika, juurutatud juhtimisrutiinid ja selged pretsedendid, on rakendamine lihtsam. Intervjueeritud möönavad samas, et sellesse punkti jõudmine võib olla keeruline.

Motivatsioon: teadvustatud väärtused ja teadvustamata vältimine

Teadvustatud motivatsioon on selles sihtgrupis selgelt olemas: mitmekesisus on väärtustatud, töötajate heaolu teadvustatud prioriteet ning juurdunud rutiinid näitavad, et kaasamisväärtused on vähemalt osaliselt operatsioonilised, mitte üksi deklareeritud. Mitu intervjueeritud kirjeldas, kuidas vastutustundliku tööandja identiteet hõlmab nende jaoks hoolt töötaja heaolu eest sõltumata sellest, kas see vahetult panustab äritulemustesse. Motivatsiooni kinnitab ka tulemus- ja sobivuspõhine mõtlemine – oluline on töö tulemus, mitte see, et kõik peaksid töötama ühesuguse formaadi järgi – ning valmidus kaardistada koos töötajaga, mis aitaks tal paremini toimida („paindlikkust me pakume ja me oleme nõus igasuguseid asju tegema, kui kahepoolsed kokkulepped peavad“ – Delta).

Soodustavate tegurite kõrval on teadvustamata tõkkeid, mis motivatsiooni praktikas pärsivad. Ebakindlusest tingitud vältimine avaldub emotsionaalses kõhkluses tundliku teema tõstatamisel: „ma tööandjana ei näe, et ma läheksin selle kohta küsima, sest ma ei näe selleks mõistlikku viisi. ... ma kardan, et selline küsimus võib inimest potentsiaalselt solvata“ (Charlie). Neuroerinevuste teemat tajutakse liialt spetsiifilise, marginaalse või hüpoteetilise, mistõttu kaheldakse, kas süsteemne tegelemine sellega on mõistlik: „ma ei näe, et me hakkaks ennetavalt mingi asjaga tegelema“ (Foxtrot). Ühest küljest ei nähta põhjust teemat tõstatada enne selge vajaduse tekkimist, teisalt mõõndakse probleemide ennetamise olulisust ega osata ka öelda, millest järeldada, et nüüd on aeg küps. Lisandub tajutud keerukus – organisatsioon võib küll olla valmis konkreetse inimese puhul keskkonda kohandama, aga laiemad ennetavad muudatused tunduvad ebamäärased ja teadmata mõjuga. Kaasamise kavatsus on ehtne; rakendumine takerdub pigem teadvustamata tõkete taha.

„Ma tunnen, et ma alateadlikult võib-olla mingist teemast ikkagi hoidnud kõrvale, et ei ole läinud süvitsi mingite teemadega, mis puudutab just selliseid erinevusi... Kas ma olen valmis neile seda ebamugavust tekitama?“ (Delta)

Teatavat raskust nähakse ka tasakaalupunkti leidmises indiviidi ja kollektiivi vajaduste vahel – kirjeldatakse juhi „kahe tule vahel“ olekut, kus tajutud õigluse surve võib tuua kaasa pingeid ja muuta kohandamise ebamugavaks. Samas kirjeldati, kuidas ebavõrdse kohtlemise hirmu vähendab väärtuspõhine, avatud kommunikatsioon ja juhtide võimestamine – kolleegid on toetavad ja mõistvad, kui on teadlikud raskuste olemasolust ja näevad, et mõistlik paindlikkus on saadaval kõigile sõltumata vajaduste põhjusest (Foxtrot, Hotel). Mõõndakse siiski, et töö- ja rollisobivus on miskit, mida tuleb mõlemal poolel vajadusel ka ausalt kommunikeerida (Hotel).

3.3 Dialoog tööandja ja töötaja vaate vahel

3.3.1 Universaalne disain ja selle piirid

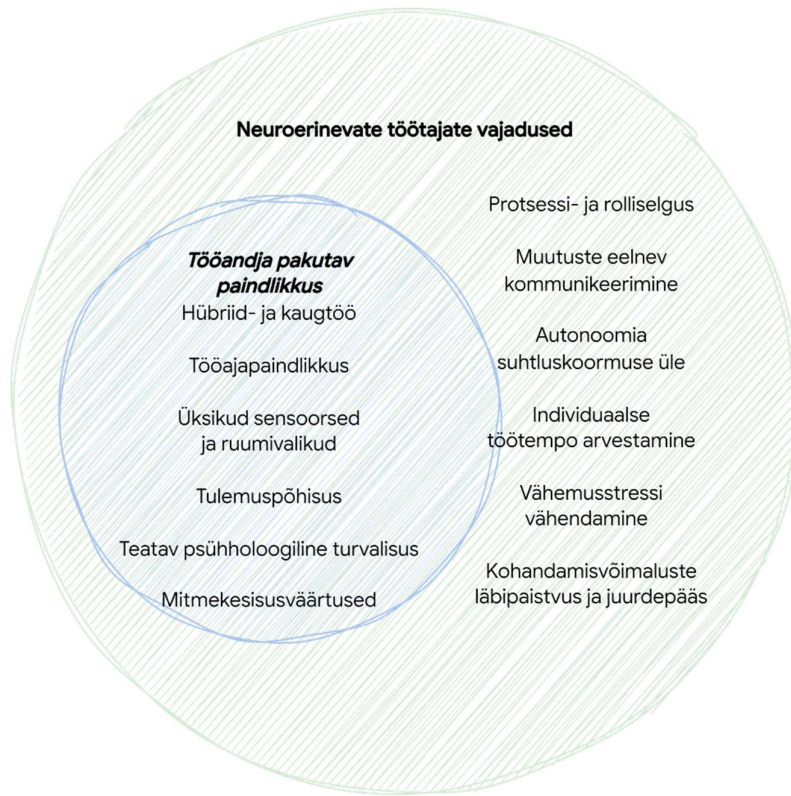
Intervjuud viitavad, et tööandjad teevad neuromitmekesisust toetava töökeskkonna kujundamisel paljut hästi: töötaja paindlik algus ja lõpp, hübriid- ja kaugtöö võimalus ning ruumilised ümberkorraldused leevendavad sensorset koormust, lisavad protsessiautonoomiat ja vähendavad vähemusstressi, mõjutades seega mitut stressitegurit korraga. Ühtlasi vähendavad need vahetute juhtide halduskoormust, mis individuaalsete kohandustega kaasneks – see omakorda vähendab ka juurdepääsutõket ressurssidele.

Teisalt usutakse seesugust paindlikkust liiga optimistlikult neurodivergentseid vajadusi implitsiitselt katvat. Neurodivergentsuse lahustumine üldisesse „kõik on erinevad“ narratiivi jätab märkamata prognoositavad ja süstemaatilised kitsaskohad, taandades need justkui üha uuesti ilmnevateks individuaalseteks vajadusteks (vt Joonis 3). Tööandjad mõtlevad paindlikkusest peamiselt aja ja ruumi mõõtmisega, see aga ei puuduta protsessi- ja rolliselgust, kommunikeerimata muutusi ega erinevast protsessimisviisist tulenevaid sotsiaalse suhtluse tõrkeid. Neuroerinevuste teadvustamine ja aktsepteerimine üksi ei suuna ka tingimata küsima, mida konkreetsetes töös ja millise mehhanismi tasandil oleks vaja muuta, mistõttu isegi üldiselt paindlik ja võrdsust rõhutav lähenemine võib neurodivergentse töötaja ikkagi üksi jätta – organisatsioon peab end põhjendatult paindlikuks, töötaja olulisimad stressiallikad samas püsivad.

Lisaks võib töötaja vajadus olla püsiv, muutlik või tsükliline, mida ühekordse kohandusega ei lahenda (Högstedt et al., 2023). Ka intervjuudes tõdeti: *„Me jõuame nende neuroerinevustega inimestega mingite kokkulepeteni, need kokkulepped mingi aeg peavad. Aga nüüd tuleb jälle uuesti üle käia. Võib-olla on natukene tema ulatused, asjad muutunud vahepeal. Neid ei iseloomusta selles mõttes võib-olla nii palju stabiilne suhtumine kui neid erisusteta inimesi. See pikaajaline püsivus nendes kokkulepetes – kogu aeg tööd.“ (Golf)*

Üht tuleb seega teha ja teist mitte tegemata jätta: universaalne disain vajab juurde selgesisulist, turvalist ja läbipaistvat protsessi neiks juhtudeks, kuhu üldine paindlikkus ei ulatu, et töötaja ei peaks jääma omapäi ajutisi lahendusi leiutama (Thorpe et al., 2024; Tomczak & Kulikowski, 2024; Wissell et al., 2022). Individuaalse kohandamise mehhanism ei ole aga sageli universaalse disaini loomulik ja läbipaistev jätk; töötaja initsiatiivist sõltuv *ad hoc* lähenemine ei toimi ennetavalt, vaid teeb kohandamise kättesaadavaks alles raskuste

ilmnemisel. Ka jäävad individuaalsed kohandused toetuma dialoogile – ja siin tekib küsimus, kas dialoog toimib.



Joonis 3. Pakutav paindlikkus võrrelduna neuroerinevate töötajate vajadustega (autori koostatud)

3.3.2 Ootuste asümmeetria

Individuaalse kohandamise korraldust nähakse üsna kitsas raamis: tööandja ootab, et töötaja võtab initsiatiivi ja vastutuse oma vajaduste kommunikeerimise eest ning lahendus leitakse vahetu juhi tasandil ja juhtumipõhiselt. Tööandja seisukohalt on lähenemine mõisteta – kuna vajadused on individuaalsed, peab ka sisend tulema töötajalt endalt; ka ei taha või ei oska tööandja teemat tihti ise avada: „ootaksin inimeselt, kui ta tuleb sellest ise rääkima, päris palju sisendit. Eeldatavasti on tal endal ka üsna selge, mida ta vajab. ... Aga see eeldab, et inimene räägib sellest ise ja on avatud selliseks koostööks. Seda ei saa kindlasti kõigi puhul eeldada“ (Charlie).

Töötaja initsiatiivi eeldus on problemaatiline mitmel põhjusel. Esmalt tasub meenutada avaldamise riske – nagu küsitlusest ilmnes, on neuroerinevate töötajate ohutaju varasemate kogemuste varal tihti põhjusega kõrge. Stigmahirm, kardetud mõju karjäärile ja hirm, et haavatavust loetakse suhtumiseks või nõrkuseks, on kirjandusest nähtuvalt sagedasemaid põhjuseid avaldamisest hoidumiseks (Thorpe et al., 2024; Khan et al., 2023; Raymaker et al., 2023; Doyle, 2020). Ka aktsepteeriv esmareaktsioon ei kaitse tingimata edasise haavatavuse, professionaalse tõsiseltvõetavuse kahjustumise või kolleegide „naljade“ sihtmärgiks sattumise eest (Wissell et al., 2022). Tööandja jaoks ei pruugi töötajale avaldamisega kaasnev dilemma olla nähtav isegi siis, kui ta avaldamist formaalselt julgustab (Thorpe et al., 2024).

Isegi töötaja valmidusest avaldada ei pruugi piisata. Lõviosa küsitlusele vastanuist olid ATH- või autismidiagnoosini jõudnud viimase 1-5 aasta jooksul ega pruugi teada, mida küsida või mis aitaks. Internaliseeritud suutmisnorm ja harjumus „kuidagi hakkama saada“ tähendavad, et ka töötaja näeb raskusi tihti pigem isikliku puudujäägi kui kohandamist vajava töödisaini küsimusena. Nagu tööandja on ebakindel teema käsitlemisel, ei pruugi töötajal olla piisavalt eneseteadlikkust, et kohandusi sõnastada, piire kommunikeerida või soovida end „erinevana“ nähtavaks teha (Lauder et al., 2022; Thorpe et al., 2024). Kõrgenenud stress, maskimine ja läbipõlemine vähendavad eneseesindusvõimet veelgi.

Isegi siis, kui tööandja kinnitab, et ta diagnoosi teadma ei pea ning piisab vajaduste sõnastamisest, jääb oht, et vajadust ilma kontekstita ei mõisteta või usuta. Mida kehvemad on tööandja teadmised neuroerinevustest, seda enam tekib töötajale implitsiitne sund diagnoosi avaldamiseks, tõendamaks, et raskused on „päris“. Avaldatud vajadus ei pruugi jõuda töökorralduslikku vormi, kui tööandjal puudub oskus seda mõista ja sobivaks lahenduseks tõlkida – nagu kirjeldas üks intervjuueritu, kelle püüd seada töötajaile sisse vaikne puhkeruum jäi teostamata vaatamata sobiva ruumi olemasolule, kuna sekkumine ei tundunud juhtkonnale prioriteetne („Milleks, kui on võimalik koju minna?“).

Kohanduste protsessi läbipaistmatus pärsib avaldamist omakorda. Kuivõrd kohandamine on pigem juhtumipõhine kui proaktiivne ja läbipaistev protsess, puudub töötajal võtmetähtsusega info, mille alusel avaldamise väljaajaateid ja riske hinnata – millist tuge on võimalik saada, kuidas otsuseid tehakse, kellele info liigub ja millised võivad olla tagajärjed. Sama läbipaistmatus piirab tegelikult ka tööandjat: juht ei pruugi teada, milline info on otsustuseks piisav või kuivõrd on tal kaalumiseruumi äriliste ja tööheaolu eesmärkide vahel ega näe töötaja sisemist riskikalkulatsiooni.

Nii kujuneb vastastikune ummikseis: tööandja ootab avaldamist ja konkreetset sisendit, töötaja ei pruugi osata oma vajadust sõnastada ega olla kindel, et rääkimine on turvaline või mõttekas. Kummalegi jäävad teise poole võimalused ja piirangud osaliselt nähtamatuks ning kuni kohandamisprotsess jääb läbipaistmatuks ja töötaja eneseesindusvõimest sõltuvaks, taastoodavad mõlema poole ratsionaalsed valikud teineteise probleemi. Psühholoogiline turvalisus ei ole seega kultuuriline ideaal, vaid funktsionaalne eeltingimus kohanduste kättesaadavuseks – selleta jääb kohanduste võimalus paljasõnaliseks riskipakkumiseks, kus töötajalt oodatakse haavatavust, pakkumata talle samas usutavat kaitset riskide realiseerumise eest (Raymaker et al., 2023; Wissell et al., 2022).

4. SEKKUMISVÕIMALUSTE KAARDISTUS JA VALIK

4.1 Järeldused, planeerimiseeldused ja disainipiirangud

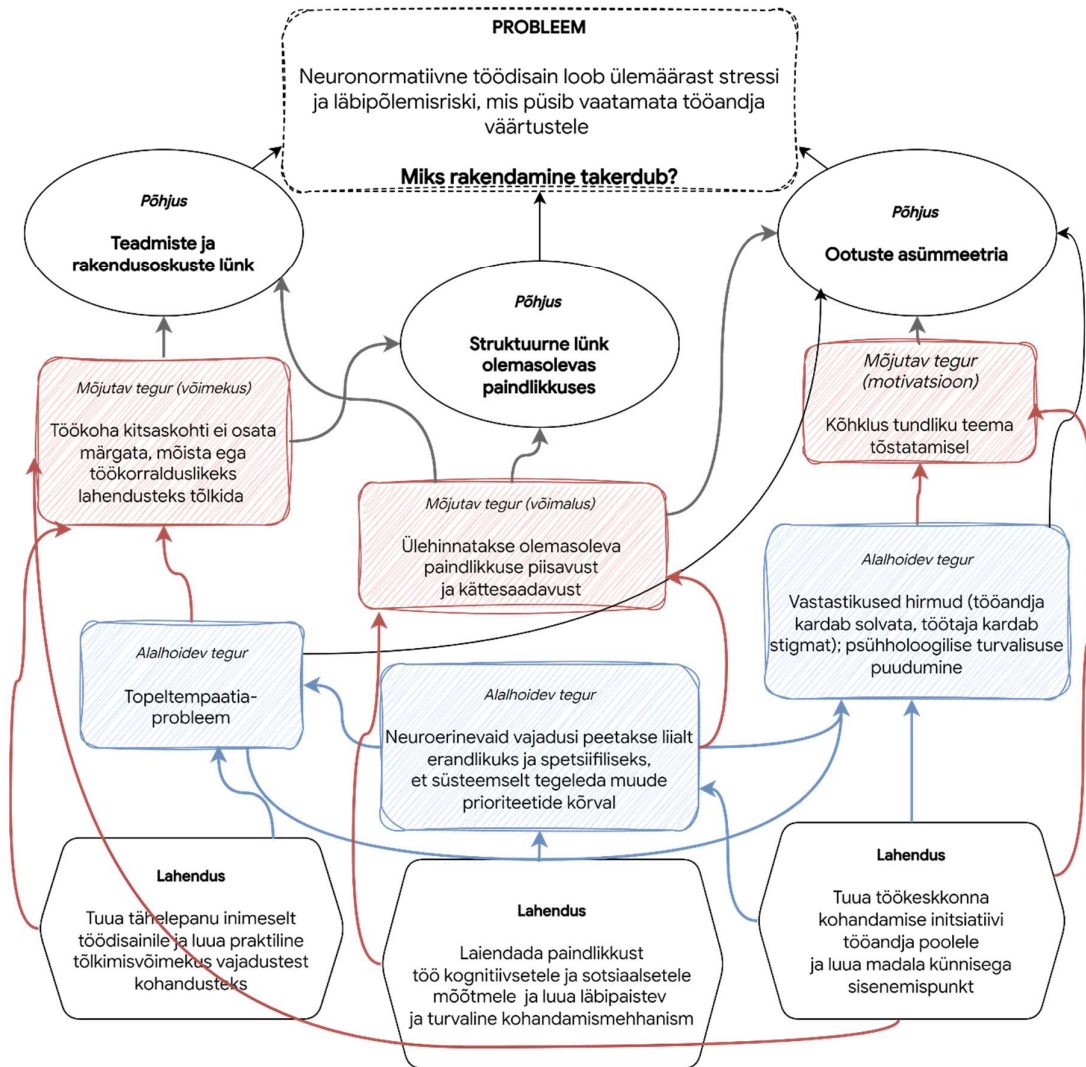
Seega: kui neurodivergentsete töötajate ebaproportsionaalse kulustruktuuri töökohal määravad eeskätt töökorralduslik ebaselgus, sensoorne koormus ja vähemusstressist võimendatud juurdepääsutõkked, siis tööandjat takistavad keskkonda süsteemselt sobivamaks muutmast peamiselt kolm omavahel seotud põhjust:

1. *Rakenduslik teadmiste lünk.* Tööandja ei oska seostada neurodivergentsete töötajate raskusi töödisaini mehhanismidega ega tõlkida teadmist konkreetseteks töökorralduslikeks lahendusteks. Topeltempaattia probleem võimendab seda: töötaja vajadus tõlgendatakse sageli isikuomaduseks, vaimse tervise või motivatsiooniprobleemiks, selmet küsida töökeskkonna sobivuse järele.
2. *Struktuurne lünk olemasolevates paindlikkusemehhanismides.* Tööandjate enesehinnang oma paindlikkusele ei ole alusetu – asukoha- ja ajapaindlikkus ning hübriid töö võimalus vähendavad arvestatavat osa baaskoormusest ja on hinnas ka töötajate seas. Ent universaalne disain ei ole universaalne: pakutav paindlikkus jätab suuresti puutumata ebaselged ootused, struktureerimata ja halvasti kommunikeeritud muutused, suhtluskoormuse ja individuaalse töötempo vajaduse, mis kõik töötajate uuringus kõrgeenenud koormusega seostusid. Lisandub kohandusprotsessi läbipaistmatus, kus kohanduste saamine sõltub juhust, toimub *ad hoc* ning puudub selge ja turvaline eskalatsioonitee. Selle loomist pärsib omakorda, et neurodivergentsust peetakse liialt erandlikuks ja spetsiifiliseks, et teemaga süsteemne tegelemine tunduks vajalik.
3. *Kohanduste algatamise vastutuse asümmeetria* – süsteem eeldab töötajalt rohkem eneseteadlikkust, eneseesindusvõimet ja riskitaluvust, kui on realistlik; samal ajal kardab tööandja avada teemat, mida ei oska hallata. Vastastikune nähtamatus loetakse ühelt poolt võimaluse ja teiselt vajaduse puudumiseks ning mõlema justkui ratsionaalne käitumine viib ummikseisu.

Sekkumine peaks seega:

- *Tooma tähelepanu inimeselt töödisainile:* looma struktureeritud viisi märgata töökorralduse kitsaskohti süsteemi, mitte töötaja omadustena, ning võimestama juhte tõlkima sensoorseid, kognitiivseid ja vähemusstressi mehhanisme konkreetsete lahenduste keelde. Üldised ATH- või autismiteemalised koolitused ei nähtu olevat selleks produktiivsed; väärtust toovad praktilised, töökeskkonna kontekstiga seostatud ja kogemuslugude kaudu mõtestatud teadmised.
- *Laiendama pakutavat paindlikkust* ruumiliselt ja ajaliselt mõõtmelt kognitiivsele ja sotsiaalsele ning tegema kohandustele juurdepääsu läbipaistvaks.
- *Tooma kohandamise initsiatiivi enam tööandja poolele,* luues madala künnisega sisenemispunkti, mis ei eelda töötajalt enese „probleemina“ identifitseerimist ega diagnoosi avaldamist.

Probleemi põhjused, mõjutavad tegurid ja neile vastavad lahendused on kokku võetud all toodud joonisel.



Joonis 4. Tööandjapoolne rakenduslõhe: põhjused, tegurid ja sekkumissuunad (autori koostatud)

Intervjuud tõid välja sekundaarse piirangu: juhtide tähelepanu- ja energiaressurss on piiratud, personaliüksused väikesed, spetsialiseeritud võimekust üldjuhul ei ole – „Juhtide koolitamine ja nende teadlikkuse kasvatamine on kindlasti suur tegevus, aga ta osaliselt jookseb liiva lihtsalt sellepärast, et need inimesed lihtsalt ei jõua ja ei jaksa.“ (Golf) Sekkumised, mis suurendavad juhile pandavat koormat teda samas võimestamata, ei saa juurduda. Pealegi on neuroerinevuste teema juhi jaoks üks teiste töötajate vajaduste kõrval ja seda ei ole perspektiivikas adresseerida muust mitmekesisusetaamatikast lahutatuna.

Lisaks, uuringus osalenud organisatsioonid juba olid kõrge motivatsiooniga ja mitmekesisusele pühendunud; sama ei saa eeldada Eesti tööandjatelt üldiselt ega alati ka konkreetselt juhilt organisatsiooni sees. Kus töötaja heaolu ei ole tööandjale piisav motivaator, peab sekkumine, et sel oleks laiem rakenduspotentsiaal, pakkuma mõõdetavat organisatsioonilist väärtust. „Kui

tööandja näeks seda rohkem selliselt, et ta läheb tööefektiivsusega koos tulemustesse – siis see motiveeriks.“ (India)

4.2 Valikuloogika

Rakenduslõhe ületamiseks sobiva sekkumise valikul lähtun Michie jt (2011) *Behaviour Change Wheel* (BCW) raamistikust, mis ühendab käitumusliku probleemi COM-B analüüsi sekkumisfunktsioonide valikuga (vt joonist 5).

BCW sekkumisfunktsioonidest jäävad tuvastatud tõkete adresseerimisel kõrvale veenmine, stiimulid, sund ja piiramine: need ei vasta probleemi käitumuslikele põhjustele ning oleksid Eesti õigusruumi ja intervjueritud tööandjate kõrget motiveeritust arvestades ka ebaproportsionaalsed. Sõelale jäävad haridus ja väljaõpe, võimaldamine, keskkonna kohandamine ja mudeldamine (Joonis 5), mis koosmõjus saavad parandada teadlikkust neuroerinevate töötajate toimimist võimaldavast töökeskkonnast, pakkuda struktuuri ja tuge soovitud käitumisele ning muuta organisatsiooni konteksti seda hõlbustavaks.

Lisaks arvestan valikul proportsionaalsuse põhimõttega: omavahel seotud mõjuteguritega probleemi adresseerimiseks ei piisa üksiku komponendi muutmisest, ent samas peab sekkumine jääma minimaalselt koormavaks, arvestamaks juhtide piiratud tähelepanu- ja energiaressurssi. Seetõttu keskendun rakendustasandile, kus haridus ja väljaõpe on koondatud teiste elementide sisse.



Joonis 5. Tuvastatud tõketele vastavad sekkumisfunktsioonid (välisel ringil paksus kirjas) Michie *Behaviour Change Wheel* põhjal (autori kohandatud)

4.3 Disainipõhimõtted

Kui sekkumisfunktsioonid määravad sekkumise sisu, siis alljärgnevad disainipõhimõtted avavad, *kuidas* sekkumist vormida nii, et see vastaks tuvastatud probleemidele ja arvestaks piirangutega. Põhimõtete sõnastamisel olen juhindunud intervjueritud tööandjate õppetundidest, töötajate uuringust ja kirjandusest ning EAST-raamistikust, et kohandamine oleks lihtne (*easy*), mõlemale poolele väärtust andev (*attractive*), sotsiaalselt toetatud (*social*) ja õigeaegne (*timely*). Ühtaegu toimivad põhimõtted sekkumise hindamiskriteeriumitena: kui mõni sekkumise komponent ühele või mitmele neist ei vasta, on tõenäoline, et sekkumine ei juurdu.

Tabel 4. Disainipõhimõtted sekkumise disainiks ja hindamiseks

PÕHIMÕTE	KOMPONENDID JA TEGEVUSSOOVITUSED	ALLIKAD
1. Kihiline arhitektuur <i>Süsteemseks muudetud paindlikkus koos individuaalse kohandamise teekonnaga; mõistlike kohanduste kriteeriumid ja piirid</i> JD-R: nõudmised ↓ COM-B: füüsiline võimalus, teadvustatud motivatsioon	- Kavanda töökeskkond ja -protsessid laia inimkogemuste spektrit arvestades, et vähendada baaskoormust ja sisenemisläve. - Lisa selge individuaalse kohandamise teekond neile vajadustele, kuhu universaalne disain ei küündi. - Defineeri kohanduste proportsionaalsuse kriteeriumid ja tee väljapääsuteed läbipaistvaks (ajutised kokkulepped, rolli ümberhindamine). „Töö ei sobi“ on legitiimne tulemus, mitte sekkumise läbikukkumine – käsitle seda ausalt ja õigeaegselt.	India, Foxtrot, Hotel, Juliett, Bravo, Golf, Delta „Kui on mingi asi, mis toetab neuroerinevate töötajate esinemist tööl, siis see toetab kõiki.“ (India) „Mõnel juhul võib selguda, et seda tüüpi töö ei olegi kõige parem – olenemata sellest, kui palju muudatusi sinna sisse viia. See läheb kas ülejäänud tiimi jaoks liiga koormavaks või... ka mitte kunstlikult suruda. Võib-olla on ettevõtte sees midagi muud või kuidagi teistmoodi see roll disainitav.“ (Juliett) Khan et al., 2023; Raymaker et al., 2023; Doyle, 2020; Tomczak & Kulikowski, 2024
2. Madal sisenemiskünnis <i>Turvaline ja vajaduspõhine kättesaadavus, mis on integreeritud olemasolevatesse rutiinidesse ja tagab stabiilsuse</i> JD-R: vähemusstress ↓, ressursside juurdepääsulävi ↓ COM-B: füüsiline ja sotsiaalne võimalus, teadvustatud ja	- Lähtu individuaalsest vajadusest, seo kohanduste kättesaadavus lahti diagnoosi olemasolust või selle avaldamisest. - Kasuta olemasolevaid protsesse kohandusvajaduste väljaselgitamiseks (nt sisseelamine, 1:1 ja arenguestlused, rahulolu-uuringud, psühhosotsiaalsete riskide hindamine), ära tooda paralleelseid. - Dokumenteeri kohandamise põhimõtted ja protsess (mis toetusvõimalused on olemas, kuidas neile juurdepääsu saab); komuniqueeri see kõigile töötajatele.	Hotel, India, Bravo, Juliett, Delta, Golf „Ei pea seda [diagnoosi] kaarti lauale laotama, et oleks argumendil rohkem kaalu. Kui sul on põhjendus, mis seletab ära /---/ – see on piisav märk, et tegelikult see tulemus siis ilmselt ka ei tule nii hea.“ (Hotel) „Mida ma teen selle diagnoosiga? See on isiklik info ja mul tegelikult ei ole seda vaja. Aga mis ta vajadus on – seda ma

teadvustamata motivatsioon	Hoia kohandused stabiilsena ja tee nende sobivuse ülevaatamine rutiiniks (nt seotuna olemasoleva tagasisidetsükliga).	<i>tahaksin küll koos kaardistada.</i> (India) Wissell et al., 2022; Högstedt et al., 2023
3. Juhtide võimestamine <i>Juhi mandaat, ressurs ja struktuur kohanduste rakendamiseks ka ilma neurodivergentsuse-alase kompetentsita</i> JD-R: ressursside juurdepääsulävi ↓ COM-B: psühholoogiline võimekus, teadvustamata motivatsioon	- Loo juhtidele selge mandaat vajalike kohanduste tegemiseks. - Defineeri kohandamisprotsess selliselt, et kohandusi oleks lihtne rakendada ka ilma teemakohaste süvateadmisteta. - Sõnasta töötaja töövõime ja heaolu äritulemuste kõrval tulemusmöödikuna, et tasandada konfliktseid ootusi. - Taga juurdepääs vajalikule teadmusele ja personalitoele.	Golf, Delta, Foxtrot, Hotel <i>„Juhil on õigus teha töökorralduses erandeid, kui töö saab tehtud. Juhtidel on kokkulepe, et terve mõistus on lubatud.“</i> (Hotel) Doyle & McDowall, 2021
4. Koostöösus ja dialoogilisus <i>Töötaja ja tööandja dialoogis sündiv lahendus, mis kohtleb inimest tervikuna, võimendades tugevusi – „nothing about us without us“</i> JD-R: nõudmised ↓, ligipääs ressurssidele ↑ COM-B: psühholoogiline võimekus, sotsiaalne võimalus, teadvustatud motivatsioon	- Kohtle töötajat dialoogi osalise, mitte sekkumise objektina - toeta dialoogi struktuuri ja näidete kaudu, mis aitavad sobivaid lahendusi ära tunda; ära eelda, et alati peavad töötama kindlad lahendused. - Lähtu kohandamisel töötaja tugevustest: kaardista, milline keskkond ja rollidisain laseb tema oskusi parimal moel rakendada, selmet keskenduda lihtsalt nõrkuste „parandamisele“.	Foxtrot, Charlie, Bravo, Golf, Delta, India, Juliett <i>„Me suuname küll inimesi, et ise tuleb tegelikult reguleerida, aga see ei saa olla ainult inimese vastutus. Me tajume, et töökeskkond on tervikuna mitte enesehoidu soosiv.“</i> (India) <i>„Me rääkisime, istusime maha, selgitasime. Ma sain teada, kuidas nemad tunnevad. Mina sain rääkida, kuidas mina tunnen. Ja siis me jõudsime sellele ühisele arusaamale, kuidas me saame mängida koos ühiselt. Neuroerinevad ja neurotüüpilised koos on tegelikult väga äge. Ja väga suur tugevus isegi.“</i> (Golf) Lauder et al., 2022; Högstedt et al., 2023

4.4 Sekkumise valik ja kirjeldus

Planeerimiseeldused ja disainipõhimõtted jätavad ruumi mitut tüüpi konkreetseteks lahendusteks. Rahvusvahelisi praktikaid on erinevaid – individipõhistest hindamisteenustest, organisatsioonide üldjuhenditest ja eneseaudititest kuni diagnoosi- või tööfunktsioonipõhiste kohandussoovitusteni – ent enamasti lähtuvad need õigusliku või poliitikatasandi vastavushindamise loogikast ega paku süsteemset hindamisraamistikku, mis oleks ühtaegu kasutatav nii tööandjale kui neuroerinevale töötajale endale. Eestis, kus tugevat „mõistlike kohanduste“-alast õigusraamistikku ei ole ja tööandja-töötaja dialoogi võimestamine on töö leidudest tulenevalt eraldi argument, ei kata ükski olemasolevaist lahendustest uuringust

selgunud vajadusi. Küll aga on praktikast kasutatavaid elemente, mida sekkumise kokkupanekul arvestada.

Siin pakutud sekkumine koondub kahte omavahel seotud „tootesse“ – töökoha eneseauditi tööriist ja rakendusjuhend –, mis käsitlevad JD-R tasakaalu korrigeerimise struktuurset ja interpersoonalist küljest. Kumbki funktsioon pole teisest piisav: keskkonna kohandamise vahend teeks kitsaskohad nähtavaks, kuid ei võimaldaks neid lahendada töötajaga dialoogis; dialoogi võimaldamine ilma keskkonna kohandamise struktuurita suunaks pooled orientiirideta tühja ruumi. Sekkumise aktiivne mõttes hõlmavad need soovitud käitumise võimaldamist, keskkonna kohandamist ja mudeldamist, mis pakuvad ka teatava hariduse ja väljaõppe mõõtmise.

All on sekkumine sisustatud kirjutatud TIDieR (Hoffmann et al., 2014) komponentide põhjal. Piirdun kirjeldamisel uuringus kasutatud valdkondade ja selgunud enim häirivate teguritega, jättes sekkumise avatuks edasisele laiendamisele.

Tabel 5. „Mis“ ehk sekkumise tooted: eneseauditi tööriist + rakendusjuhend

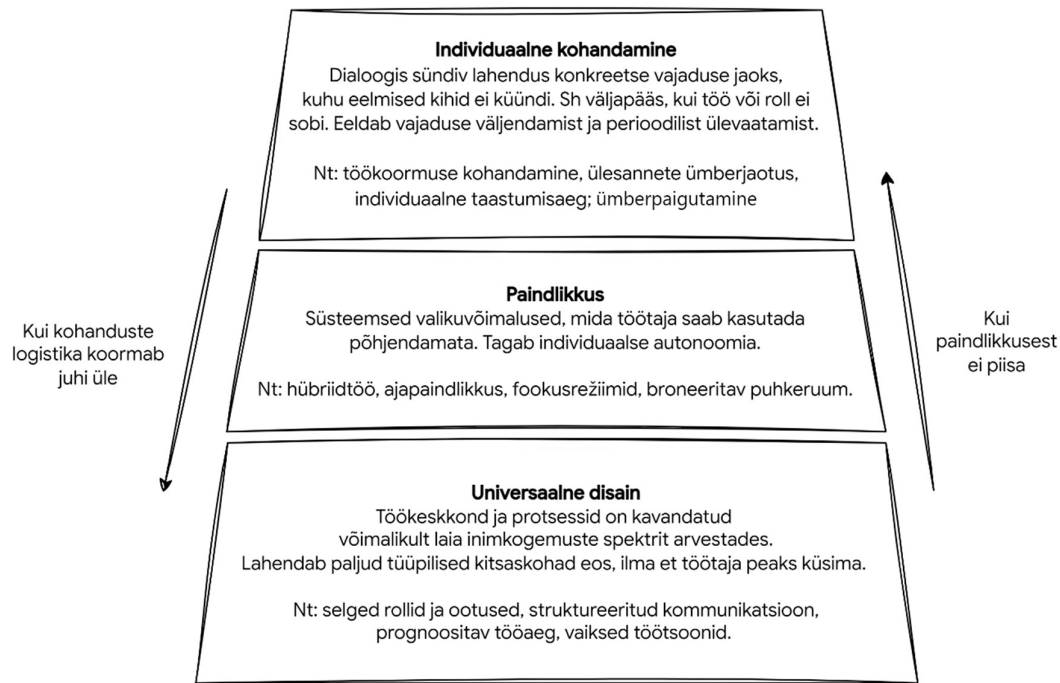
PARAMEETER	TÖÖKOHA ENESEAUDITI TÖÖRIIST	RAKENDUSJUHIS
Mis see on	Kompaktne struktureeritud enesehindamisvahend: <i>teeb nähtavaks peamised töödisaini kitsaskohad neuroerineva töötaja jaoks, sh millised neist vajavad universaalset muutust või individuaalset kokkulepet</i>	Praktiline tegevusjuhise juhile: <i>toetab juhi tegevuskäiku vajaduse märkamise mõtestamise ja töökorraldusliku lahenduse (nii individuaalsel kui universaalsel tasandil)</i>
Miks see hea / vajalik on	▪ Toob tähelepanu inimeselt süsteemile ja töödisainile ▪ Annab madala lävega sisenemispunkti ja loob legitiimsuse aluse (mh universaalseks) muutuseks ▪ Teeb kohandusprotsessi läbipaistvaks ja vähendab sõltuvust üksikust juhust / <i>ad hoc</i> lahendusest	▪ Toob kohandamise algatamise tööandja poolele - langetab töötaja sisenemiskünnist, normaliseerib kohandamise organisatsiooni protsessina ja suunab universaalse disaini laiendamiseni, kus see on otstarbekas (vt Joonis 6) ▪ Sulgeb rakenduslünka, andes juhile käitumismalli, mis ei sõltu intuiitivsest võimekusest või heatahtlikkusest
Mõõtmised ja komponendid	▪ Tööprotsess, sensoorne keskkond, sotsiaalne ja kommunikatiivne töökorraldus, juurdepääs kohandustele ja ressurssidele. ▪ Peamised tegurid seotuna lühikese viite ja kirjeldusega protsessimiserinevustest/ mehhanismidest ▪ Protsess, sh eskalatsiooniteekond ja ülevaatamise tsükkel ▪ Kohanduste näited ja lühikesed kogemuslood ▪ Viited rakendusjuhisele, et toetada märkamise tõlkimist lahenduseks.	▪ Tonaalsus ja käivitajad turvalise vestluse jaoks proaktiivsel (nt sisseelamisvestlus, 1:1, arenguestlus) ja reaktiivsel (töötaja initsiatiiv) juhul ▪ Viide lahenduste/kohanduste valikule; kuidas auditi leidude pinnalt vajadused välja selgitada ja hinnata (sh individuaalse või universaalse) lahenduse proportsionaalsust ▪ Järeltegevused: kokkulepped, dokumenteerimine, rakendamine, sobivuse hindamine ja ülevaatamine. Eskalatsioonivajaduse indikaatorid.

Mida eeldab kasutajalt	- Valmidust kriitilise pilguga hinnata olemasolevat praktikat ja töökorraldust disainiküsimusena - Möödukat ajaressurssi - Ei eelda: neurodivergentsuse-alast kompetentsi, väliste ekspertide kaasamist	- Valmidust vestlust algetada ja kuulata; möödukat refleksioonivõimet; valmisolekut teha töökorralduslikke kohandusi - Ei eelda: diagnostilist ega kliinilist oskust; varasemat delikaatsete vestluste kogemust; spetsiifilisi töökeskkonna kohandamisoskusi; töötaja initsiatiivi ega diagnoosi avaldamist
Adresseeritav JD-R mehhanism	- Vähendab töö nõudmisi (sensoorne, kognitiivne ja suhtluskoormus) - Suurendab töö ressursse: selgus, prognoositavus, läbipaistev kohandusteed - Langetab juurdepääsuläve ressursidele	- Vähendab töö nõudmisi ja parandab juurdepääsu ressursidele (töötempo, taastumisaeg, suhtlusvormid, ülesannete jaotus) - Adresseerib vähemusstressi koormust läbipaistva ja normaliseeritud kohandamisprotsessi kaudu
COM-B mehhanism ja sekkumistehnika	- Psühholoogiline võimekus (märkamisoskus mehhanismide nähtavaks tegemise kaudu) - Füüsiline võimalus (struktureeritud protsess) - Teadvustamata motivatsioon (organisatsioonilise vajaduse nähtavus)	- Psühholoogiline võimekus (rakendusoskuste kättesaadavus) - Füüsiline ja sotsiaalne võimalus (struktuur vestluse pidamiseks; kohandamise normaliseerimine) - Teadvustamata motivatsioon (kohandamine kui osa heast juhtimisest)
	<i>Keskkonna kohandamine ja võimaldamine</i>	<i>Võimaldamine ja mudeldamine; keskkonna kohandamine</i>
Kvaliteedi-kriteeriumid ja riskid	Lühike, mitte-diagnostiline, süsteemile orienteeritud, olemasolevate protsessidega liidestatav. Risk, kui muutub liiga pikaks, abstraktseks või siseauditiks, millest ei sünni lahendust juhi tasandil.	Vestlust ja otsust toetav, mittemoraliseeriv, näidetega, juhile jõukohane. Risk, kui muutub kirjeldavaks, normatiivseks või koolitusmaterjaliks, millel puudub reaalne kasutusväljund.

Tabel 6. „Kuidas“ ehk sekkumise rakendamise loogika

PARAMEETER	TÖÖKOHA ENESEAUDITI TÖÖRIIST + RAKENDUSJUHIS
Kes viib läbi?	Mõlema peamine kasutaja on tööandja (vahetu juht ja/või personalispetsialist), ent audit on disainitud mitmesuunalise kasutusvõimalusega: - personalijuht saab kasutada iseseisvalt organisatsiooni töödisaini süsteemseks ülevaatamiseks (ilma konkreetset töötajat kaasamata); - juht saab kasutada oma meeskonnaliikmetega; - töötaja saab kasutada võimalike lahenduste äratundmiseks ja sõnastamiseks. Peamine kasutuskoht on juhi ja töötaja vaheline suhe (audit struktureerib vestluse; rakendusjuhend toetab vestlust).
Kellele?	Tööandjatele (eeskätt vahetutele juhtidele ja personalispetsialistidele) kui sekkumise peamistele rakendajatele.

Kui tihti ja kui pikalt?	Audit vähemalt kord aastas (nt seotuna arenguveestlustes või töökoha psühhosotsiaalsete riskide hindamise tsükliga) ning töötaja liitumisel või rolli muutumisel. Rakendusjuhend auditi järel esmase vestluse ja jätkukokkulepete toetamiseks, samuti igapäevase juhtimise kaudu nähtavaks saanud vajaduste korral.
Mis formaadis?	Digitaalne, eeltäidetav struktureeritud vorm iseseisvaks kasutuseks, võimalusel automaatse tagasisidega. Eestikeelne, kohandatud Eesti tööõigusliku kontekstiga. Ei eelda eraldi platvormi, infrastruktuuri ega väljaõpet.
Mis kontekstis?	Integreerub olemasolevatesse rutiinidesse. Ennetavad sisenemispunktid: sisseelamine, 1:1 ja arenguveestlused, töökorralduse muudatused, ruumiplaneerimine, töötervishoiuprotsess, psühhosotsiaalsete riskide hindamine. Rakendusjuhend rakendub eelkõige 1:1 ja arenguveestluste raamides ning märgatud kitsaskoha või töötaja avalduse korral. Kasutatav ka hilisema signaali korral (nt korduv rahulolematus, töövõime või töö kvaliteedi probleemide esinemine); suurem väärtus, kui rakendub kriisi ennetavalt.



Joonis 6. Individuaalse vs universaalse disaini lahenduse võimalikud valikukaalutlused (autori koostatud)

5. MÕJU-UURINGU PLAAN

5.1 Eesmärgid ja uurimisküsimused

Mõju-uuringu üldeesmärk on hinnata sekkumisvahendi teostatavust ja esmast tulemuslikkust Eesti kontekstis – kuivõrd on tööriist tööandjate jaoks vastuvõetav, praktiliselt kasutatav ja organisatsiooniliselt teostatav ning kas selle rakendamine aitab vähendada rakenduslõhet neuroerinevate töötajate vajaduste ja tööandjate praktikate vahel.

Uurimisküsimused on järgmised:

- Kuidas hindavad tööandjad tööriista selgust, praktilisust ja sobivust ning milliseid täiendusi nad vajalikuks peavad?
- Kuidas muutuvad tööandjate võimekus, võimalused ja motivatsioon neuroerinevate töötajate vajadustega arvestava töökeskkonna kujundamisel ning milliseid muutusi algatatakse töökorralduses, kommunikatsioonis või tugistruktuurides?
- Kuidas muutub neuroerinevate töötajate kogitud koormus – eeskätt töö nõudmiste ja ressursside tasakaal, tajutud stressi ja läbipõlemise näitajad?
- Kas ja kuidas aitab tööriist vähendada töötaja ja tööandja vahelist asümmeetriat dialoogis ja kohandamispraktikas?

5.2 Disain ja valim

Uuring on kavandatud segameetodil kvaasi-eksperimentaalse teostatavus- ja pilootuuringuna. Kvantitatiivsed mõõdikud tuginevad samadele raamistikele, millel põhines töö empiiriline kaardistus – töötaja kogemust hinnatakse JD-R mudeli ning tööandja käitumise muutust COM-B raamistiku kaudu. See võimaldab sekkumist hinnata samadelt alustelt, mille abil algne probleem kirjeldati.

Uuringusse kaasatakse kuni kolm Mitmekesisuse Kokkuleppe võrgustikku kuuluvat organisatsiooni Eesti Inimõiguste Keskuse vahendusel, võimalusel siinses töös intervjueeritud organisatsioonide seast ja eri tegevusvaldkondadest. Eelvalik on teadlik: eesmärk ei ole hinnata sekkumise veenmisjõudu, vaid selle toimivust tingimustes, kus organisatsioonil on vähemalt põhimõtteline valmisolek kaasamise ja töödisaini teemadega tegeleda. Osalemise eeltingimuseks on piisav töötajate arv, mis võimaldaks tagada anonüümsuse, ning organisatsiooni valmisolek läbida kogu sekkumistsükkel.

Mõõtmised toimuvad enne ja pärast sekkumist, võrreldes iga organisatsiooni tulemusi tema enda baastasemega. Eraldi kontrollgruppi ei moodustata: väikese valimi ja organisatsioonide heterogeensuse tõttu poleks organisatsioonide omavaheline võrdlus tugev ning osalevatelt organisatsioonidelt ei saa eeldada, et nad sekkumistsükli ajaks muud potentsiaalselt töötajate heaolu tõstvad sekkumised pausile paneksid. Selline disain ei võimalda teha lõplikke põhjuslikke järeldusi, ent sobib kasutatavust, muutuse suunda ja tõenäolisi toimemehhanisme hindavaks pilootuuringuks.

Tööandja poolelt kaasatakse igast organisatsioonist personalijuht või muu vastava mandaadiga esindaja ja 1–2 keskastme juhti. Töötajate küsitlusse kaasatakse kõik organisatsiooni töötajad sõltumata neuroerinevuse staatusest; küsimustikus sisaldub vabatahtlik eneseidentifitseerimise küsimus. Lõppfaasis viiakse lisaks läbi 4–6 süvaintervjuud

neuroerinevate töötajatega, kelle värbamine toimub küsitluse kaudu eraldi (ankeedivastustega sidumata) kontaktivälja abil. Tööandjale osalejate isikuid ei avaldata; küsitluse tulemused esitatakse üksnes koondkujul, vajadusel kasutades avaldamislävendeid.

5.3 Mõõdikud ja andmekogumine

Mõõdikud jagunevad kolmeks:

- *Teostatavus* (hinnatakse tööandja poolel): tööriista sisuline selgus, kasutatavus, organisatsiooniline sobivus; lisaks rakendamiskoormus ning rakendamiseks vajalik tugi.
- *Tulemuslikkus*. Tööandja poolel mõõdetakse COM-B komponentide muutust: kas paraneb võimekus seostada neuroerinevate töötajate raskusi töödisainiga, kas tekivad paremad võimalused vajadusi olemasolevates protsessides käsitleda ning kas tugevneb motivatsioon kohelda kohandusi süsteemse praktikana. Lisaks dokumenteeritakse tööriista kasutamise järel algatatud muutused töökorralduses, kommunikatsioonis ja tugiprotsessides. Töötaja poolel mõõdetakse JD-R raamistiku alusel tajutud koormust (sh tööprotsessi, sensoorse keskkonna ning sotsiaalse koormuse ja vähemusstressi näitajaid), ressursside kättesaadavust, tajutud tuge ning kurnatuse ja läbipõlemise sümptomeid. Läbipõlemise hindamiseks kasutatakse võimalusel samu vahendeid, mida kasutati töö varasemas empiirilises osas, ent mõju-uuringus mõõdetakse iga teguri puhul nii häirivust kui ka kokkupuute sagedust.
- *Protsessi mõõtmes* hinnatakse mõju töötaja ja tööandja vahelisele dialoogile. Uuritakse, kas tööriist jõudis töötaja kogemusse, kas vajaduste väljendamine muutus lihtsamaks, kas kohandusprotsessi – sh vajaduste tõstatamist – tajuti piisavalt turvalisena. Neid küsimusi käsitletakse eeskätt neuroerinevate töötajate süvaintervjuudes.

Tabel 7. Mõju-uuringu ajakava ja etapid

AJAJOON JA ETAPID	TEGEVUS JA EESMÄRK	ANDMEKOGUMINE
E1. Baas-mõõtmine ja sekkumise kick-off 0-1 kuu	Organisatsiooni konteksti kaardistus: ülevaate loomine lähteolukorrast (tööandjate võimekus, võimalus, motivatsioon; töötajate JD-R ja stressi/läbipõlemise sümptomid). Sekkumist tutvustav töötuba (juhtidele): töötajate küsimustiku kokkuvõtvad tulemused tööandjale sisendina sekkumise rakendamisel; ühise arusaama loomine sekkumisprotsessi logistikast ja toest; tööandjate esmased spontaansed (<i>think-aloud</i> -tüüpi) muljed tööriistade kohta.	<i>Tööandjad:</i> intervjuud (COM-B) <i>Töötajad:</i> küsimustik (JD-R + CBI)
E2. Sekkumise elluviimine 1-12 kuu	Eneseauditi ja rakendusjuhendi rakendamine organisatsiooni igapäevapraktikas ja protsessides, sh tööandja-poolne toetus ja kommunikatsioon organisatsioonis.	N/A

E3. Vahemõõtmine 3 kuud	Esmane mõõtmine: vahendi teostatavuse tagasiside ja esmase mõju mõõtmine dünaamika tuvastamiseks. Mõlemad lühikeste veebiküsitlustena, mis ei koormaks osalejaid.	<i>Tööandjad:</i> intervjuu/küsimustik (rakendatavus; COM-B) <i>Töötajad:</i> küsimustik (JD-R sensoorsed ja protsessitegurid)
E4. Vahehindamine (esmane mõju) 6 kuud	Esmane hindamine ja kokkuvõtted: uuringu esimene peamine mõõtmis- ja hindamispunkt, kõik mõõdikud (COM-B ja JD-R) + rakendatavus. Hõlmab ilmnenud struktuurseid muutusi (sisedokumentatsioon, dialoogipraktika juurdumine). Hindab muutuste ilmnemist tööandjate ja töötajate kogemuse kogumis; võrdleb eelnevate mõõtmistega.	<i>Tööandjad:</i> intervjuud (COM-B; rakendatavus) <i>Töötajad:</i> Kvantitatiivne küsitlus (JD-R + CBI); 4–6 intervjuud kogemuse ja tulemuslikkuse kohta
E5. Järelhindamine (mõju püsivus) 12 kuud	Kordusmõõtmine ja -hindamine koos analüüsiga: kordusmõõtmine samade mõõdikutega. Eraldi süvaintervjuud nii tööandjate kui neuroerinevate töötajatega nende kogemusest rakendamisel (sh tulemuslikkus ja muutuste püsivus). Juhtumipõhine dialoogianalüüs.	<i>Tööandjad:</i> intervjuud (COM-B) <i>Töötajad:</i> küsimustik (JD-R+CBI) ja 4–6 intervjuud
E6. Regulaarne tsükliline uuring 12-24 kuu järel	Kordusmõõtmine samade vahenditega. Kvalitatiivne hindamine, mis hindab mõju ja selle püsivust pikema perioodi vältel.	<i>Tööandjad:</i> intervjuud (COM-B) <i>Töötajad:</i> küsimustik (JD-R + CBI)

5.4 Piirangud

Uuringul on mitu piirangut, mida tulemuste tõlgendamisel arvesse võtta.

Valim on väike ja eelvalitud – Mitmekesisuse Kokkuleppe organisatsioonid ei esinda Eesti tööandjate üldkogumit ja nende kaasamisvalmidus on eelduslikult üle keskmise. Seetõttu ei saa tulemusi üldistada väiksema küpsuse või motivatsiooniga organisatsioonidele.

Pilootuuringu jaoks on eelvalik siiski põhjendatud – esmalt tasub hinnata, kas tööriist toimib tingimustes, kus selle kasutamiseks on vähemalt põhimõtteline valmisolek.

Enne-pärast disain ei võimalda kindlalt eristada sekkumise mõju muudest samaaegsetest muutustest organisatsioonis. Uuring saab näidata kasutuskogemust, muutuse suunda ja tõenäolisi mehhanisme, kuid ei anna sama tugevat põhjuslikku järeldust kui kontrollrühmaga eksperiment.

Ka vajab neuroerinevate töötajate koormuse, stressi ja läbipõlemise ning töövõimetulemite pikaajalisem muutus pikemat vaatlusperioodi kui üks sekkumistsükkel ja seega ka eraldi uuringudisaini. Samal põhjusel ei mõõda uuring organisatsioonikultuuri laiemat muutust neuromitmekesisuse suunas. Siiski saab see mõõta kultuurimuutuse eeltingimusi – kas vajadustest rääkimine muutub turvalisemaks, kas juhid saavad tegutsemiseks selgema raami ning kuivõrd kohandused liiguvad individuaalsest vastutulekust tavapärasema juhtimispraktika poole.

Viimaks: osalejad on potentsiaalselt haavatav rühm. Neuroerinevad töötajad võivad peljata äratundmist, stigmat või negatiivseid tagajärgi töökohal ning ehkki küsitluse anonüümsus, intervjuude värbamisviis, informeeritud nõusolek, konfidentsiaalsus ning koondtulemuste esitamine neid riske maandavad, sõltub reaalsus ka konkreetse organisatsiooni kommunikatsioonist ja rakenduspraktikast.

Kokkuvõttes on tegu *proof-of-concept* piloodiga – siht pole tõestada sekkumise universaalset toimivust, vaid hinnata, kas tööriist on kasutatav, millistel tingimustel see tööle hakkab, milliseid muutusi käivitab ning mida tuleks enne laiemat rakendamist täpsustada. Uuring ei vasta kogu küsimusele, kuidas muuta Eesti töökeskkonnad neuroerinevusi arvestavamaks, kuid aitab kontrollida, kas sellise sekkumisega saab liikuda üldisest heast tahtest konkreetsema, turvalisema ja süsteemsema neuromitmekesisust jaatava töödisaini poole.

KIRJANDUS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In C. L. Cooper (Ed.), *Wellbeing* (1st edn, pp. 1–28). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Botha, M., & Frost, D. M. (2020). Extending the Minority Stress Model to Understand Mental Health Problems Experienced by the Autistic Population. *Society and Mental Health*, 10(1), 20–34. <https://doi.org/10.1177/2156869318804297>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Bulgarin, L. (2025). Tööandjate teadlikkus aktiivsus- ja tahelepanuhairega tootaja tunnustest ja vajadustest tookohal.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact*. (2023). McKinsey & Company.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108–125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Doyle, N., & McDowall, A. (2021). Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 352–382. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0172>
- Ezerins, M. E., Simon, L. S., Vogus, T. J., Gabriel, A. S., Calderwood, C., & Rosen, C. C. (2023). Autism and Employment: A Review of the “New Frontier” of Diversity Research. *Journal of Management*, 01492063231193362. <https://doi.org/10.1177/01492063231193362>
- Global Crisis Survey 2021: Building Resilience for the Next Normal*. (2021). PwC.
- Hoffmann, T. C., Glasziou, P. P., Boutron, I., Milne, R., Perera, R., Moher, D., Altman, D. G., Barbour, V., Macdonald, H., Johnston, M., Lamb, S. E., Dixon-Woods, M., McCulloch, P.,

- Wyatt, J. C., Chan, A.-W., & Michie, S. (2014). Better reporting of interventions: Template for intervention description and replication (TIDieR) checklist and guide. *BMJ*, 348(mar07 3), g1687–g1687. <https://doi.org/10.1136/bmj.g1687>
- Högstedt, E., Igelström, K., Korhonen, L., Käckér, P., Marteinsdottir, I., & Björk, M. (2023). ‘It’s like it is designed to keep me stressed’—Working sustainably with ADHD or autism. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 30(8), 1280–1291. <https://doi.org/10.1080/11038128.2022.2143420>
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2023). Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339–1386. <https://doi.org/10.1177/10596011221133583>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Lauder, K., McDowall, A., & Tenenbaum, H. R. (2022). A systematic review of interventions to support adults with ADHD at work-Implications from the paucity of context-specific research for theory and practice. *Frontiers in Psychology*, 13, 893469. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893469>
- Mantzas, J., Richdale, A. L., & Dissanayake, C. (2022). A conceptual model of risk and protective factors for autistic burnout. *Autism Research*, 15(6), 976–987. <https://doi.org/10.1002/aur.2722>
- Martin, V., Flanagan, T. D., Vogus, T. J., & Chênevert, D. (2023). Sustainable employment depends on quality relationships between supervisors and their employees on the autism spectrum. *Disability and Rehabilitation*, 45(11), 1784–1795. <https://doi.org/10.1080/09638288.2022.2074550>
- May-Benson, T. A. (2021). *Adult/Adolescent Sensory History (ASH)*. The SPIRAL Foundation.

- Mellifont, D. (2021). Ableist ivory towers: A narrative review informing about the lived experiences of neurodivergent staff in contemporary higher education. *Disability & Society*, 38, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09687599.2021.1965547>
- Mental health at work: Policy brief*. (2022). World Health Organization.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Milton, D. E. M. (2012). On the ontological status of autism: The ‘double empathy problem’. *Disability & Society*, 27(6), 883–887. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.710008>
- Murray, D., Lesser, M., & Lawson, W. (2005). Attention, monotropism and the diagnostic criteria for autism. *Autism*, 9(2), 139–156. <https://doi.org/10.1177/1362361305051398>
- Nicolaidis, C., Raymaker, D., Kapp, S. K., Baggs, A., Ashkenazy, E., McDonald, K., Weiner, M., Maslak, J., Hunter, M., & Joyce, A. (2020). *AASPIRE Practice-Based Guidelines for the Inclusion of Autistic Adults in Research as Co-Researchers and Study Participants*.
- OECD. (2017). *OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264278240-en>
- Pääro, E. (2024). *Aktiivsus- ja tahelepanuhairiga opetajate ja tugispetsialistide tooga toimetulek ning kasutatavad strateegiad*.
- Piplani, R. (2025, January 30). Why diverse teams are more profitable. *The University of Melbourne, Melbourne Business School*. <https://mbs.edu/news/why-diverse-teams-are-more-profitable>
- Raymaker, D. M., Sharer, M., Maslak, J., Powers, L. E., McDonald, K. E., Kapp, S. K., Moura, I., Wallington, A. F., & Nicolaidis, C. (2023). ‘[I] don’t wanna just be like a cog in the machine’: Narratives of autism and skilled employment. *Autism: The International Journal of Research and Practice*, 27(1), 65–75. <https://doi.org/10.1177/13623613221080813>

- Raymaker, D. M., Teo, A. R., Steckler, N. A., Lentz, B., Scharer, M., Delos Santos, A., Kapp, S. K., Hunter, M., Joyce, A., & Nicolaidis, C. (2020). “Having All of Your Internal Resources Exhausted Beyond Measure and Being Left with No Clean-Up Crew”: Defining Autistic Burnout. *Autism in Adulthood*, 2(2), 132–143. <https://doi.org/10.1089/aut.2019.0079>
- Rong, Y., Yang, C.-J., Jin, Y., & Wang, Y. (2021). Prevalence of attention-deficit/hyperactivity disorder in individuals with autism spectrum disorder: A meta-analysis. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 83, 101759. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2021.101759>
- Song, P., Zha, M., Yang, Q., Zhang, Y., Li, X., & Rudan, I. (2021). The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. *Journal of Global Health*, 11. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.04009>
- Stewart, G., & Happé, F. (2024). Autism – an evolving conceptualisation. *Approche Neuropsychologique Des Apprentissages Chez L’Enfant*, (188), 53–61.
- Thorpe, D., McKinlay, M., Richards, J., Sang, K., & Stewart, M. E. (2024). The Lived Experience of Autistic Adults in Employment: A Systematic Search and Synthesis. *Autism in Adulthood*, 6(4), 495–509. <https://doi.org/10.1089/aut.2022.0114>
- Timmons, S., McGinnity, F., & Carroll, E. (2024). Ableism differs by disability, gender and social context: Evidence from vignette experiments. *British Journal of Social Psychology*, 63(2), 637–657. <https://doi.org/10.1111/bjso.12696>
- Tomczak, M. T., & Kulikowski, K. (2024). Toward an understanding of occupational burnout among employees with autism – the Job Demands-Resources theory perspective. *Current Psychology*, 43(2), 1582–1594. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04428-0>
- Tomczak, M. T., Mpofu, E., & Hutson, N. (2022). Remote Work Support Needs of Employees with Autism Spectrum Disorder in Poland: Perspectives of Individuals with Autism and Their Coworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10982. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710982>

- Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2021). “It’s like a ramp for a person in a wheelchair”: Workplace accessibility for employees with autism. *Research in Developmental Disabilities*, 114, 103959. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2021.103959>
- Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J., & McDowall, A. (2022). Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology*, apps.12431. <https://doi.org/10.1111/apps.12431>
- Wen, B., Van Rensburg, H., O’Neill, S., & Attwood, T. (2024). Autism and neurodiversity in the workplace: A scoping review of key trends, employer roles, interventions and supports. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 60(1), 121–140. <https://doi.org/10.3233/JVR-230060>

LISAD

Lisa 1. Uuringu tulemused

Töökeskkonna tegurite häirivus

(% sageli/alati)

KATEGOORIA	KESKMINE	KÕIK	ATH	Au	AuTH
Ootamatud valjud helid	4,07	75%	76%	75%	73%
Avatud kontor / füüsiline lähedus	3,85	67%	63%	88%	73%
Temperatuur (liiga soe/külm)	3,84	70%	69%	63%	76%
Siseõhu kvaliteet, lõhnad	3,90	66%	66%	38%	73%
Ere või kunstlik valgus	3,81	68%	70%	63%	70%
Hot-desking	3,62	63%	61%	100%	61%
Ebaselge roll või ootused	4,46	85%	84%	86%	88%
Ootamatud/kommunikeerimata muutused	4,27	78%	77%	71%	81%
Ebaselged otsustusprotsessid	4,17	76%	81%	43%	69%
Jäik tööprotsess, bürokraatia	4,01	74%	75%	57%	75%
Individuaalse töömustriga mitteamvestamine	3,95	71%	66%	71%	81%
Kõrge suhtlemiskoormus	3,93	71%	69%	71%	75%
Ebaselge/ebapiisav tagasiside	3,89	69%	73%	29%	66%
Ootamatud koosolekud või suhtlemisvajadus	3,64	59%	57%	57%	66%
Palju koosolekuid ja suhtlemisvajadust	3,43	47%	39%	71%	63%
Kogetud vääritimõistmine erineva suhtlemisstiili tõttu	3,14	46%	40%	57%	56%

Toetus ja ressursid

KATEGOORIA	KESKMINE	KÕIK	ATH	Au	AuTH
Kas sa saad raskuste korral kolleegidelt nõu ja abi küsida?	3,86	69%	72%	71%	63%
Kas tunnend, et oled kolleegide poolt hinnatud ja väärtustatud?	3,44	51%	53%	29%	50%
Kas tunnend, et sinu vahetu juht arvestab sinu vajadustega ja toetab sind?	3,38	53%	49%	43%	63%
Kas tunnend, et saad raskustest rääkida ilma negatiivsete tagajärgedeta?	3,02	40%	42%	14%	41%
Kas tunnend, et saad oma töö kohta piisavalt sisulist tagasisidet?	2,73	26%	22%	43%	34%

Mõju

KATEGOORIA	KESKMINE	KÕIK	ATH	Au	AuTH
Kurnatus tööpäeva lõpus	4,24	82%	84%	86%	75%
Energia perele/hobidele	2,48	14%	11%	14%	22%
Sensorne ülekoormus	3,45	50%	53%	43%	47%
Suhtlemise vältimine	3,42	51%	46%	29%	69%
Planeerimisraskused	3,47	55%	59%	14%	53%

Lisa 2. Disaini ja kohanduste kataloog

All toodud kataloog koondab võimalikke töökoha kohandusi, jagatuna seitsmeks valdkonnaks. Soovituste aluseks on töös käsitletud teaduskirjandus, küsitluse ja intervjuude andmed ning avaldatud praktilised juhised, millele on viidatud alajaotuses 4.4. Sisu on filtreeritud küsitluses tuvastatud peamiste töödisaini kitsaskohtade alusel (vt p 3.1.2).

Nimekiri ei ole ammendav ega kohustused sõnastatud etalonina – kataloogi tasub käsitleda pigem inspiratsioonimenüüna, toetamaks organisatsiooni oma konteksti sobivate lahenduste valimisel ja kujundamisel. Kataloogi struktuurse koondamise töös on kasutatud tehisintellekti tuge; kõik read on autori valideeritud ja välise valideerija poolt üle vaadatud.

VALDKOND	ALAJAOTUS	VÕIMALIK LAHENDUS/KOHANDUS
I. TÖÖPROTSESSI JA -ROLLIDISAIN		
<i>Eesmärk: suurendada ootuste selgust ja prognoositavust; toetada tähelepanu ja prioriseerimist; võimaldada piisavat autonoomiat ja taastumisruumi</i>		
V1. Rolliselgus, ootused ja tagasiside		
<i>Kas töötaja saab piisava selgusega aru, mida temalt oodatakse, mille järgi tulemusi hinnatakse, ja piisavalt infot kursi korrigeerimiseks?</i>		
	<i>Rolli- ja eesmärgiselgus</i>	☐ Selgelt määratletud rollijaotus, tuumülesanded ja vastutus ☐ Selgelt kirjeldatud eesmärgid, tulemusootused ja prioriteedid ☐ Selge info ülesande ulatuse ja tähtaegade kohta, sh kokkulepe, millal on kiire reageerimine päriselt oluline ja millal mitte ☐ Näited, mallid ja kvaliteediootuse näidised ☐ Tarbetu jäikuse, killustatuse või raskesti navigeeritavate protsesside vähendamine
	<i>Kommunikatsioon ja tagasiside</i>	☐ Tööülesanded, juhised ja oluline info kirjalikult või muus püsivas vormis ☐ Eelinfo ülesande või kohtumise eesmärgi kohta ning selgus osalemisvajaduse ja ettevalmistuse osas ☐ Selgus, millist suhtluskanalit kasutada ja millal vastust oodatakse ☐ Koosolekuhügieen: eesmärk, päevakord ja materjalid ette; pärast kirjalik kokkuvõtte otsuste, vastutajate ja tähtaegadega ☐ Regulaarne, sisuline ja kahesuunaline tagasiside, mis toob esile ka õnnestumised ☐ Võimalus kontrollida üle, kas juhistest või kokkulepetest saadi ühtmoodi aru
V2. Protsesside läbipaistvus ja muutuste juhtimine		
<i>Kas töökorraldus ning selle muutused on töötajale piisavalt arusaadavad ja ennustatavad?</i>		
		☐ Tüüpjuhtude töökorralduse ja otsustusprotsessi lihtne lahtikirjutus: mille üle otsustatakse, kes otsustab, kuidas otsuseni jõutakse

	☐ Selgus töötaja otsustusruumi kohta ja selged eskaleerimis- ja otsustuskanalid ☐ Koosolekute planeerimine ette, spontaansete koosolekute minimeerimine ☐ Rutiini ja ennustatavuse hoidmine seal, kus töö iseloom seda võimaldab, ning selgus selle osas, kus ei võimalda ☐ Varane etteteatamine töökorralduslikest muutustest, läbimõeldud eelkommunikatsiooni mudel ☐ Info ja selgitus töökorralduslike muutuse põhjuste, jõustumisaja ja selle kohta, mida see töötaja jaoks kaasa toob ☐ Mentorlus või regulaarne tugi muutuste ajal
--	---

V3. Töötempo, autonoomia ja taastumisruum

Kas töökorraldus võimaldab töötajal teha tööd talle jõukohases rütmis, kasutada piisavat autonoomiat ning saada realistlikku taastumisruumi?

<i>Autonoomia; tööviisi ning töötaja ja -koha paindlikkus</i>	☐ Autonoomia töö tegemise viisi, järjekorra ja töörütmile üle; võimalus juhtida töö järjestust ja katkestusi ☐ Tööülesannete ümberstruktureerimine vastavalt töötaja tööviisile või koormustaluvusele ☐ Kõrvaliste või marginaalsete ülesannete vähendamine, et hoida fookust põhituumal ☐ Paindlike erandite lubamine seal, kus töö eesmärk seda võimaldab ☐ Katkestuste ja ümberlülitumiste teadlik juhtimine: fookusajad, süvavööaknad, „mitte segada“ kokkulepped ☐ Suurte projektide jagamine väiksemateks, ajaliselt piiritletud osadeks; vahetähtajad ☐ Paindlik tööpäeva algus ja lõpp, nihutatud tööaeg sensoorse või kognitiivse koormuse vähendamiseks ☐ Töötaja kohandamine individuaalse töötempo ja -intensiivsuse arvestamiseks ☐ Kaug- või hübriid töö võimalus, sh võimalus töötada kodunt, kui kontor ei ole tõhusalt kohandatav ☐ Töökoha valiku paindlikkus keskendumiseks
<i>Pausid, taastumine ja koormuse juhtimine</i>	☐ Paindlik pauside tegemise võimalus, sh lisapausid koormuse reguleerimiseks ☐ Füüsilised pausid ja liikumisvõimalus eneseregulatsiooni osana ☐ Piisava taastumisaja jõustamine töökorralduses ☐ Läbipõlemise varajaste märkide märkamine ja käsitlemine, sh kanal ülekoormuse signaliseerimiseks ☐ Töötempo ja -jaotuse ümberhäälestamine, prioriteetide vähendamine püsivalt liiga kõrge koormuse korral ☐ Osakoormus, ajutine koormuse vähendamine või <i>phased return</i> pärast pikemat eemalolekut

- ☐ Individuaalse tempo ja intensiivsuse arvestamine töötaja arvestuses

II. SENSOORNE JA FÜÜSILINE KESKKOND

Eesmärk: vähendada sensorset (üle)koormust, tähelepanu hajumist ja kehalist ebamugavust, et töötaja ei peaks oma tähelepanu ja närvisüsteemi kulutama ruumiga toimetulekuks

V4. Sensoorne ja füüsiline töökeskkond

Kas füüsiline töökeskkond on töötaja jaoks sensoorse koormuse mõttes talutav ja vajadusel kohandatav?

<i>Sensoorne keskkond ja ruumipaigutus</i>	☐ Vaiksed tsoonid, vaikne tööruum või eraldi vaiksuse tööala kasutamise võimalus ☐ Telefonikõnedeks mõeldud eraldi ruumid ☐ Müra piiramine ja abivahendite pakkumine (müra summutavad kõrvaklapid, vaheseinad) ☐ Eelhoiatust kontorist toimuvate müra rikaste sündmuste puhul ☐ Reguleeritav valgustus (lauavalgustid, loomulik valgus, soojema tooniga pirnid) ☐ Madala visuaalse stimulatsiooniga ruum või <i>sensory safe</i> puhkeruum ☐ Temperatuuri reguleerimise võimalus ☐ Ventilatsiooni parandamine, kokkulepped tugevate lõhnade vähendamiseks ühisruumides ☐ Avatud kontori vältimise võimalus, püsiv töökoht (<i>hot-desking</i> praktika vältimise võimalus) ☐ Ruumipaigutus, mis vähendab füüsilist lähedust, läbikäidavust ja nähtavat liikumist töötaja vaateväljas; privaatsust võimaldav paigutus (nt keegi ei istu selja taga, laud eemal läbikäidavatest aladest)
<i>Töövahendid ja täidesaatvate funktsioonide tugi</i>	☐ Ergonoomilised töövahendid (seisulaud, liikumisvajadusega arvestavad istumisvõimalused, lisaekraan, vaikne klaviatuur) ☐ Digitaalsed salvestused või transkriptsioonid info jälgimise ja meenutamise toetamiseks ☐ Planeerimis- ja organiseerimisvahendid: kalendrid, taimerid, äpid, meeldetuletused, kontrollnimekirjad, mõttekaarditarkvara ☐ AI-assistendid või muud digitaalsed tööriistad info töötlemise, sõnastamise või ülesannete organiseerimise toetamiseks

III. SOTSIAALNE KESKKOND

Eesmärk: vähendada sotsiaalset ja emotsionaalset lisakoormust ning vähemusstressi; toetada psühholoogilist turvalisust ning väärikat ja õiglast kohtlemist

V5. Suhtlemiskoormus ja osalemispaindlikkus

Kas töö sotsiaalne ja kommunikatsioonikoormus on töötaja jaoks jõukohased ning kas osalemise viisid ja intensiivsus on piisavalt paindlikud?

- ☐ Suhtluse mahu, intensiivsuse või ajalise jaotuse kohandamine
- ☐ Kirjalike või asünkroonsete suhtluskanalite kasutamise võimaldamine
- ☐ Suhtlusülesannete teadlikum jaotamine meeskonnas
- ☐ Meeskonnatöö intensiivsuse vähendamine või ümberkorraldamine, kui see ei ole rolli tuumülesannete jaoks vältimatu
- ☐ Grupiformaatide (sh koosolekute) eelinfo ja rolliselgus, et säästa töötajat ootamatust avalikust tähelepanust
- ☐ Asünkroonsed osalemisvõimalused aruteludes
- ☐ Virtuaal- või hübriidkoosolekute võimaldamine (sh ilma kaamerata)
- ☐ Võimalus loobuda kohustuslikest või vaikimisi eeldatud meeskonnaüritustest ilma negatiivsete tagajärgedeta
- ☐ Legitiimne võimalus osaleda väiksema intensiivsusega, lühemat aega või teisel viisil

Vt ka V3 autonoomia ja töökorralduse soovitusi – mitmed vajadused on lahendatavad tööviisi paindlikkuse kaudu.

V6. Psühholoogiline turvalisus ja kaasav kultuur

Kas töötajal on piisavalt turvaline tuua välja raskusi, küsida selgust või abi ning osaleda tööl ilma vajaduseta maskida või oma toimimisviisi ja vajadusi liigselt põhjendada?

Kaasav kultuur ja teadlikkus

- ☐ Mitmekesisust väärtustav kultuur, mis normaliseerib erinevaid toimimisviise, vähendab vajadust maskida ning on paindlik neurotüpiliste normide ja sotsiaalsete ootuste ümber
- ☐ Töötajaid, nende panust ja tööviisi väärtustav ning tugevusi rakendav juhtimispraktika
- ☐ Austus erinevate suhtlusstiilide vastu: pilkkontakti vältimise normaliseerimine, kannatlikkus aeglasema väljenduse suhtes, paindlikkus kirjaliku ja suulise väljenduse vahel
- ☐ Kultuur, kus küsimused on lubatud ja soovitatavad, tagasiside liigub mõlemas suunas ning küsimusi saab esitada ka privaatsetl
- ☐ Neurodiversiteedi-alane teadlikkus ja koolitused juhtidele, HR-ile ja töötajatele, mis kujundavad mõistvaid hoiakuid ja vähendavad stigmat
- ☐ Neurodivergentsete töötajate säästmine ülemäärast organisatsiooni „harimise“ koormusest

<i>Tundlikes olukordades toimimine</i>	☐ ☐ Psühholoogiline turvalisus raskuste, vajaduste või kohanduste teemal rääkimiseks ilma surve või ootuseteta diagnoosi jagada ☐ Juhi valmisolek ja oskus töökorraldust kohandada, keskendudes vajadusele, mitte „puudustele“ ☐ Diskreetsus ja konfidentsiaalsus; töötaja seisundi või kohanduste mittejagamine ilma nõusolekuta ☐ Järelkontakt või -vestlus pärast tundlikku vestlust ☐ Traumateadlik ja mittepatologiseeriv lähenemine, tundlik ja töötaja eelistusest lähtuv keelekasutus
V7. Juurdepääs toele ja kohandustele <i>Kas töötajal on selge, turvaline ja realistlik võimalus saada tuge ning vajalikke ressursse ja kohandusi ilma end haavatavaks tegemata?</i>	
<i>Kohanduste protsess</i>	☐ Selge, lihtne ja hinnanguvaba viis kohandusi või tuge küsida ☐ Selgus kohanduste, ressursside ja toe võimaluste kohta organisatsioonis ☐ Nähtavad kanalid ja kontaktisik kohanduste või töökorralduslike vajaduste arutamiseks, sh selge eskalatsiooniteekond, kui kokkulepped ei toimi ☐ Struktureeritud viis vajaduste ja töödisaini hõordekohtade kaardistamiseks ☐ Abi HR-iga suhtlemisel, vormide täitmisel või tugikanaliteni jõudmisel ☐ Kokkulepete dokumenteerimine, kohanduste testimine ja regulaarne ülevaatamine ☐ Selge ja õiglane protsess: sobivuse regulaarne ülevaatamine, aus proportsionaalsuse hindamine, sh millal lahendus rolliga ei sobi ☐ Organisatsiooniprotsesside ja poliitikate ülevaatamine neuroerinevuste ja neuroerinevate vajaduste vaatest
<i>Sotsiaalne tugi ja välised ressursid</i>	☐ Täiendav sisseelamiskoolitus ja vajaduspõhine sisseelamistugi ☐ Juhi regulaarne ja sage tagasiside, positiivne kinnitamine ning praktiline tugi töökorralduse kohandamisel ☐ Kolleegist usaldusisik või mentor, töökoha kovisioonigrupp ☐ Juurdepääs organisatsioonivälisele toele: kättesaadav vaimse tervise tugi, enese- ja ajajuhtimise koolitus, <i>coaching</i> , kogemusnõustamine, kogukondlikud ressursid ☐ Info usaldusväärsete ressursside ja väliste ekspertorganisatsioonide kohta

Lisa 3. Tööandjate head praktikad

Lisa koondab intervjuueeritud tööandjate häid praktikaid neuroerinevusi arvestava töökeskkonna kujundamisel. Enamik neist on olemuselt universaalse disaini elemendid (märkimisväärselt ei kirjeldanud ükski intervjuueeritav konkreetset neuroerinevustele suunatud formaalset protsessi); kõik toimiv tugineb kas universaalsele paindlikkusele või individuaalsele kohandamisele, mis on küll olemuselt reaktiivne, aga mida mitmes organisatsioonis ka proaktiivselt suunatakse. See kinnitab kirjanduse järeldusi, et neuromitmekesise töökeskkonna disain on sageli lihtsalt hea töökoha disain ning lahendused, mis on neurodivergentsetele töötajatele olulised, toimivad kõigi töötajate heaoluks.

Lisa eesmärk on pakkuda õppimisvõimalusi teistele organisatsioonidele – esitatud praktikad ei ole ad hoc lahendused, vaid struktuurset juurutatud ja töötajale mõistliku pingutusega leitavad ja kasutatavad. Kataloogi struktuurse koondamise töös on kasutatud tehisintellekti tuge; kõik read on autori poolt üle kontrollitud.

VALDKOND JA TEEMA	PRAKTIKA	VIIDE
0. JUHTIMINE		
<i>Eesmärk: neuroerinevusi arvestava töökeskkonna põhimõtted on kirjas alusdokumentides, vastutus on selgelt jaotatud rollide vahel ja rakendamine on integreeritud organisatsiooniprotsessidesse</i>		
<i>Dokumenteeritud põhimõtted ja väärtused</i>		
	Mitmekesisus ja võrdne kohtlemine on sõnastatud organisatsiooni alusväärtustena Mitmekesisus, võrdne kohtlemine, vastutustundlik ettevõtlus on kirjeldatud organisatsiooni väärtus- ja visiooniraamistikku osana ning integreeritud organisatsiooni arengukavasse ja eesmärkidesse.	<i>Bravo, Delta, Hotel, Juliett Delta, Foxtrot, Golf</i>
	Mitmekesisuse ja võrdse kohtlemise põhimõtted on dokumenteeritud ning seotud tööprotsessidega Võrdse kohtlemise, mittediskrimineerimise ja töökiusu ennetamise põhimõtted on sõnastatud alusdokumentides (eetikakoodeksis, töötaja käsiraamatus, inimõiguste poliitikas, töökiusu juhendis), mis loovad raami neuroerinevuse ja vajaduspõhiste kohanduste käsitlemiseks ka eraldi neuroerinevuste poliitikata. Dokumenteeritud põhimõtted on aluseks protsessiaudititele, vähendamaks tahtmatut eelistamist ja arvestamiseks mitmekesisusega töö- ja protsessidisainis.	<i>Bravo, Foxtrot</i>
<i>Juhtimisrollid ja -vastutus</i>		
	Mitmekesisuse ja võrdse kohtlemise teemadel on selge „omanik“ Mitmekesisuse ja võrdse kohtlemise teema hoidmiseks on määratletud konkreetsed rollid (nt mitmekesisuse valdkonnajuht, võrdse kohtlemise volinik), kelle ülesanne on hoida teemat nähtaval, reageerida töötajate pöördumistele ning tagada, et vastutus ei jääks üksikute huviliste või juhuslike algatuste kanda.	<i>Bravo, Golf</i>

Juhtide ja personalitöötajate arendamine kindlustab juhtimispraktika järjepidevust Juhtide sisseelamis- ja arendusprogrammides käsitletakse mitmekesisust, eetikat, heaolu ja juhtimiskvaliteeti praktilise juhtimistöösena. Kasutatakse regulaarseid formaate – uute juhtide koolitusi, juhtumianalüüse, aruteluringe ja juhtimislaboreid, et luua juhtidele ühine oskuste baas ning siduda üldised põhimõtted igapäevaste juhtimisolukordadega. Sisemise kompetentsi ajakohasena hoidmiseks osaleb ka personaliosakond välistel (nt Inimõiguste Keskuse) mitmekesisuse koolitustel.	<i>Bravo, Hotel, Delta</i>
Juhtidele on tugiresursid keeruliste olukordade käsitlemiseks Keerulisemate tööolukordade lahendamiseks on juhtidele kättesaadav täiendav toetus: väljaõpetatud usaldusisikud, nõustajate võrgustik, eraldi tugimeeskond või personaliseeritud nõustamine konkreetse juhi ja tiimi toetamiseks. Need ressursid aitavad konkreetseid töökorralduslikke või suhtlusolukordi mõtestada ja lahendada, töökorralduslikke kokkuleppeid kujundada, vajadusel edasi suunata ning ennetada probleemide kriisini jõudmist.	<i>Golf, Bravo</i>
<i>Rakendamine, mõõdikud ja monitoorimine</i>	
Mitmekesisus ja heaolu on seotud juhtimismõõdikute ning organisatsiooni juhtimissüsteemiga Mitmekesisuse, heaolu ja töötajakogemuse näitajad on lõimitud organisatsiooni arengukava, osakondade tegevuskavade, tippjuhtimise tasandi ja partnerite tagasisidega. Juhtimisvastutuse mõõdikud hõlmavad teiste kõrval heaolunäitajaid (rahulolu juhiga, personalivoolavus, heaoluindeks), mis võimaldab käsitleda heaolu, juhtimiskvaliteeti ja mitmekesisust laiemalt organisatsiooni juhtimise osana, mitte üksi personaliteemana.	<i>Bravo, Hotel</i>
Töötajakogemust, heaolu ja töökorralduse sobivust jälgitakse regulaarselt mitme tagasisidekanali kaudu Kasutatakse regulaarseid heaolu-, koostöö- ja rahuloluküsitlusi, arenguvestlusi, 1:1 vestlusi, jooksva tagasiside kanaleid ning töötajate osalusformaate, et kaardistada töötaja olukorda, töökorralduse sobivust ja süsteemitasandi murekohti. Regulaarne anonüümne rahuloluküsitlus võimaldab välja tuua töökeskkonna probleeme ja teha ettepanekuid isikliku nähtavuse survet. Psühholoogilist turvalisust mõõdetakse ka otseste küsimustega („Kas ma saan olla mina ise?“). Tagasiside põhjal koostatakse osakondade tegevuskavad, valitakse organisatsiooniüleised fookusteemad ja esile kerkinud muredega tegeletakse kuni lahenduse leidmiseni. Diskrimineerimisest teavitamiseks on eraldi kommunikeeritud kanalid.	<i>Hotel, Charlie, Bravo, Foxtrot, Delta</i>

I. TÖÖPROTSESSI JA -ROLLIDISAIN**V1. Rolliselgus ja ootused**

Töö hindamine on tulemuspõhine ja läbipaistev Töösoorituse hindamisel lähtutakse eeskätt tulemusest, mitte kohalolust või töö tegemise ajast. Hindamiskriteeriumid ja tulemusootused sõnastatakse võimalikult selgelt, et vähendada äraarvamisevajadust ning võimaldada suuremat autonoomiat töötempo, -aja ja -viisi osas.	<i>Foxtrot, Hotel, Juliett, Bravo</i>
Koosolekukorraldus toetub struktureeritud formaadile Koosolekute korduv struktuur (<i>check-in/check-out</i>), enne koosolekut edastatud päevakorrapunktid ning osalejatele edastatav kirjalik kokkuvõte vähendab ebamäärasust ja suhtluskoormust. „Koosolekuvaba reede“ kokkulepe aitab hoida tähelepanuressurssi süvenemist nõudvate ülesannete lõpetamiseks.	<i>Delta, Foxtrot</i>

V3. Töötempo, autonoomia ja taastumisruum

Hübriid- ja kaugtöö on tavapärane töökorralduse osa Hübriid- ja kaugtööd koheldakse tavapärase töökorralduse osana: töötajal on võimalik töötada kontoris, kodus või muus sobivas kohas. Kaugtööd saab soovi või vajaduse korral vormistada ka püsiva töökorraldusliku lahendusena.	<i>Foxtrot, Hotel, Juliett</i>
Töötajal on paindlikkus oma tööaja, kalendri ja tööpäevarütmi kujundamisel Tööaega ja kalendrit saab kujundada paindlikult, lähtudes tööülesannetest, kokkulepitud töömahust ja koostöökokkulepetest juhi ja/või meeskonnaga. Paindlikkust toetavad lisaks suhtlus- ja töörahu kokkulepped, näiteks tööajavälise kontaktivõtu piirang, koosolekuvaba päev, kaugtööpäevade märkimine kalendris. Töökorraldus võimaldab vajadusel töötada ebatüüpilises rütmis, sealhulgas teha tööpäeva vältel vajaduspõhiselt pikemaid pause.	<i>Foxtrot, Delta, Juliett, India, Hotel, Charlie</i>
Töökoormus on ajutiselt või püsivalt kohandatav Töömahtu saab vajadusel vähendada või ümber korraldada, sealhulgas kasutada osalist tööaega või muud lepingulist töövormi ajutiselt või püsivalt. Töötajate koormust jälgitakse teadlikult ja hoitakse taastumisruumi piires, arvestades mh koormuse perioodilist kõikumist.	<i>India, Hotel</i>

Tugevustepõhisus

Töö kujundamisel arvestatakse töötaja tugevusi Töötaja tööülesandeid, eesmärgi ja arengusuundi kujundatakse individualiseeritult tema võimete, oskuste ja tugevuste põhjal (nt süvenemisevõime, analüütilise mõtlemise või hüperfookuse rakendamiseks) ning koheldakse neid kontekstist sõltuva ressursina, mille avaldumine sõltub ka keskkonnast, koormusest ja töökorraldusest.	<i>Bravo, Golf, India</i>
Tööülesanded ja -rollid on (ümber)kujundatavad tugevuste ja sobivuse põhjal	<i>Golf, India, Juliett, Bravo, Delta</i>

Tiimi- ja projektitöös on võimalik ülesandeid ning rolle ümber jaotada selle põhjal, mis konkreetsele inimesele või olukorras paremini sobib. Sama roll ei pea tingimata tähendama kõigile ühesuguseid ülesandeid; ühe töötaja õhemaid kohti saab tasakaalustada töötaja tugevustega. Projektipõhine rollijaotus, sisemine liikuvus, „oskuste tippude“ kasutamine võimaldab kasutada olemasolevat tööressurssi tulemuslikumalt.

Mh kasutatakse tugevuste kaardistamise tööriistu (Gallupi tugevuste test) värbamisel ja meeskondade koostamisel, samuti jagatakse töötaja nõusolekul testitulemusi kolleegidega, et toetada teadlikumat koostööd ja paremat arusaamist sellest, mida inimesed hästi teevad.

II. SENSOORNE JA FÜÜSILINE KESKKOND

Eesmärk: vähendada sensoorset (üle)koormust, tähelepanu hajumist ja kehalist ebamugavust, et töötaja ei peaks oma tähelepanu ja närvisüsteemi kulutama ruumiga toimetulekuks

V4. Sensoorne ja füüsiline töökeskkond

Töökeskkonnas on vaiksed ja eraldumist võimaldavad tööruumid Kontoris on loodud broneeritavad eraldumisruumid, vaiksed tööboksid või individuaalsed tööruumid, kuhu töötaja saab vajadusel eralduda keskendumist nõudvaks tööks või sensoorse ja sotsiaalse koormuse vähendamiseks. Vaiksete alade kasutamist toetavad selged kokkulepped (nt et seal ei segata, räägita ega vastata telefonile).	<i>Bravo, Hotel, Foxtrot</i>
Ruumivalikud toetavad taastumist ja sensoorse koormuse reguleerimist Töökeskkonnas pakutakse erinevaid ruumilahendusi, näiteks avatud tööalasid, koostöötsoone, vaikseid kabinette ja puhkeruume, et töötaja saaks valida tööülesandele ja hetkevajadusele sobivama keskkonna. Puhkeruum võib olla kujundatud spetsiaalselt sensoorseks taastumiseks: need on vaiksemad ja hämaramad ning võimaldavad pikutada, mediteerida või muul viisil lühiajaliselt taastuda.	<i>Bravo, Charlie</i>
Füüsilise keskkonna kvaliteeti jälgitakse regulaarselt Müra, õhukvaliteeti, õhuniiskust ja muid füüsilise keskkonna parameetreid mõõdetakse regulaarselt - see väldib ka olukorda, kus töötaja raskusi koheldakse üksnes subjektiivse kaebuse ja mitte keskkonna mõõdetava kõrvalekaladena. Heaolu ja emotsionaalset turvatunnet toetavaks praktikaks võib pidada ka lemmikloomasõbralikku kontorit.	<i>Delta, Hotel, Foxtrot</i>
Töötajaid kaasatakse ruumilahenduste kavandamiss Ruumiplaneerimisel kasutatakse töötajate küsitlusi, struktureeritud valikuid eri variantide vahel ning sisekujundaja tuge, võimaldamaks kujundada füüsilist keskkonda peale esteetika või standardse kontoriloogika ka kasutajakogemuse, tööviiside ja tegelike vajaduste põhjal.	<i>Charlie</i>

III. SOTSIAALNE KESKKOND

Eesmärk: vähendada sotsiaalseid ja emotsionaalseid lisakoormusi ning vähemusstressi; toetada psühholoogilist turvalisust ning väärkat ja õiglast kohtlemist

V6. Psühholoogiline turvalisus ja kaasav kultuur

Kogu töötajaskonnale suunatud teadlikkuse tõstmine Mitmekesisuse, võrdse kohtlemise, neuroerinevuse, vaimse tervise ja toimetuleku teemalisi koolitusi pakutakse kogu kollektiivile, kaasates koolitajatena ka väliseid partnereid ja neurodivergentse elatud kogemusega koolitajaid. See aitab luua organisatsioonis laiemat teadlikkust ja ühist keelt erinevate vajaduste käsitlemiseks.	<i>Golf, Hotel, Charlie, Delta</i>
Kaasava kultuuri teemasid hoitakse nähtaval regulaarsete kampaaniate ja sisekommunikatsiooni kaudu Mitmekesisuse, hooliva töökultuuri, töökiusu ennetamise ja neuroerinevuse teemasid käsitletakse korduvate organisatsiooniülesete kampaaniate, teemapäevade, tervisekuude ja sisekommunikatsiooni formaatide kaudu. Nt kasutatakse töölehti, mänge, ekraaniteateid ja kogemuslugusid, et hoida teemat infoväljas ning parandada erinevate vajaduste ja kogemuste mõistmist.	<i>Bravo, Delta</i>
Psühholoogiline turvalisus ja vaimne tervis on seotud juhtimis- ja tagasisidetsükliga Psühholoogilist turvalisust, kuuluvust ja töötaja olukorda jälgitakse regulaarsete tagasisideformaatide kaudu, näiteks töötajaküsitluste, rahuloluküsitluste ja arenguestlustega. Tulemuseesmärkide kõrval seatakse käitumuslikke ja enesejuhtimisega seotud arengueesmärgid ning vaimse tervise teemasid käsitletakse osana juhtimisprotsessidest. Kommunikatsioonikanalid on eraldi diskrimineerimisega seotud teemade jaoks, kus tavapärane juhtimis- või tagasisidekanal ei pruugi töötaja jaoks olla piisavalt turvaline.	<i>Bravo, Charlie</i>
V7. Juurdepääs toele ja kohandustele	
Kohanduste lähtekohaks on vajaduspõhine dialoog Kohanduste protsess algab avatud töökorralduslikust küsimusest: „Mida sa vajad, et saaksid oma tööd hästi teha?“. Fookus on töötaja tööviisi, vajaduste, raskuste ja sobivate tingimuste koos mõtestamisel, mitte konkreetsel diagnoosil. Juhi roll on luua ruum vastastikuseks õppimiseks: töötaja ei pea olema suuteline pakkuma valmis sõnastust ning juht ei eelda, et ta mõistab vajadusi ette.	<i>Bravo, Golf, Hotel</i>
Juhtidel on mandaat teha paindlikke töökorralduslikke kokkuleppeid Juhtidel on võimalik kohandada töökorraldust „terve mõistus on lubatud“ põhimõttel, ilma et iga praktiline erand vajaks igakordset pikka kooskõlastusringi. Paindlikkust käsitletakse organisatsiooniülese kokkuleppe ja väärtusena, mis kajastub nii sisekommunikatsioonis, rahuloluküsitlustes kui ka igapäevastes	<i>Foxtrot, Hotel, India</i>

töökorralduse kokkulepetes ega ole üksikutele töötajatele võimaldatav erand.	
Regulaarne juhi-töötaja kontakt toetab vajaduste märkamist Juhi ja töötaja regulaarne (iganädalane) kontakt võimaldab töökorralduse sobivust, raskusi ja vajalikke muudatusi õigeaegselt märgata, käsitleda tuge pideva tööprotsessi osana ning jälgida jooksvalt kohanduste toimivust või seda vajadusel korrigeerida.	<i>Bravo</i>
Vaimse tervise ja neuroerinevusega seotud tugi on madala lävega ja osaliselt väliste partnerite kaudu kättesaadav Tööandja kulul on töötajatele kättesaadav psühholoogiline nõustamine, sh tööpsühholoogiline ja vaimse tervise tugi. Mõnel juhul toetab tööandja töötaja ligipääsu diagnostilisele hindamisele – ehkki diagnoos ei ole töökorraldusliku toe eeldus, võib see olla töötaja jaoks toetav oma kogemuse mõtestamiseks ja legitimeerimiseks.	<i>Foxtrot, Charlie, Delta, Bravo</i>
Üldised heaolu- ja terviseressursid on kõigile töötajatele kättesaadavad standardhüved Spordi- ja tervisetootused on kättesaadavad üldise hüvepaketina, mitte eraldi diagnoosi- või vajaduspõhise meetmena. Individuaalse toe kõrval pakutakse ka organisatsiooniüleseid vaimse tervise koolitusi pikaajalise välise koostöö kaudu, näiteks Peaasi.ee-ga, et kujundada ühine arusaam toimetulekust, vaimsest tervisest ja toe kasutamise võimalustest.	<i>Foxtrot, Charlie</i>

Lisa 4. Uuringukutse (töötaja)

Levitamiskanalid: sotsiaalmeedia (FB kogukonnagrupid), eneseesindusorganisatsioonid.

Kutse uuringusse „Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond“

Kutsume Sind osalema Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi rakendusliku käitumisteaduse magistritöös, mille eesmärk on uurida tööandjate rolli tööstressi vähendamisel ja läbipõlemise ennetamisel autistlike ja/või ATH töötajate seas. Tegemist on Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi rakendusliku käitumisteaduse magistritööga, mis viiakse läbi koostöös Eesti Inimõiguste Keskusega.

Sinu abiga tahame mõista, millised töökeskkonna tegurid on neurodivergentsete töötajate jaoks seotud ülemäärase stressi ja läbipõlemise riskiga ning millised tegurid aitavad seda leevendada või ennetada. Uuringu esimene etapp keskendub töötajate kogemustele, et anda tööandjatele praktilist sisendit kaasava ja heaolu toetava töökeskkonna kujundamiseks.

Uuringus on oodatud osalema täisealised inimesed, kes on viimase kolme aasta jooksul olnud töösuhtes ning identifitseerivad end autistina, ATH-ga või mõlemana (AuTH), sõltumata ametliku diagnoosi olemasolust.

Uuringus osalemine on vabatahtlik ja tasustamata. Uuringu käigus palutakse Sul vastata veebiküsimustikule, milleks kulub ligikaudu 30-40 minutit. Soovi korral saad poolelioletava küsitluse salvestada ja hiljem jätkata.

Küsitlus on anonüümne. Sinu või kellegi teise tuvastamist võimaldavaid andmeid (nimi, e-posti- või IP-aadress ega muud tehnilised identifikaatorid) ei koguta. Vastuseid kasutatakse teadustöö koostamisel, et luua tööandjatele praktilisi soovitusi neurodivergentsete töötajate toetamiseks.

Uuringu tulemused aitavad tööandjatel paremini mõista töökeskkonna tegureid, mis mõjutavad neurodivergentsete töötajate heaolu, ja kujundada toimivaid lahendusi stressi ja läbipõlemise ennetamiseks.

Uuringu on kooskõlastanud Tartu Ülikooli inimuuringute eetikakomitee (otsus nr 405/T-30).

Küsimuste korral võid julgesti kirjutada aadressil kadri.kaska@ut.ee, märkides teemareale „ND töökeskkonna uuring“

Vastuseid ootame hiljemalt **31. jaanuariks 2025**.

Küsimustiku leiad siit: <https://survey.ut.ee/index.php/643995?lang=et>

Täname, et kaalud uuringus osalemist!

Kadri Kaska, rakendusliku käitumisteaduse magistrant, kadri.kaska@ut.ee
Silja-Riin Voolma (PhD), heaolu sekkumiste teadur, silja-riin.voolma@ut.ee
Tartu Ülikool, psühholoogia instituut

Lisa 5. Uuringu küsimustik (töötaja)

Tartu Ülikooli uuring „Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond: tööandja roll tööstressi vähendamises ja läbipõlemise ennetamises ATH ja autistlike töötajate seas“

Tere ja aitäh, et kaalud uuringus osalemist!

See küsitlus on osa Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi rakendusliku käitumisteaduse magistritööst, mis viiakse läbi koostöös Eesti Inimõiguste Keskusega. Uuringu eesmärk on mõista, millised töökeskkonna tegurid soodustavad ülemäärast stressi ja läbipõlemise riski autistlike ja/või ATH töötajate seas ning millised tegurid toetavad nende heaolu ja töövõimet. Uuring ei ole diagnostiline ja tulemused ei võimalda teha järeldusi vastaja tervises seisundi kohta.

Küsitlus hõlmab järgmisi teemasid:

- Neurovähemuste tugevused ja eelised
- Töökeskkonna sensoorsed tegurid
- Tööprotsess ja -ülesanded
- Sotsiaalsed ja kommunikatsioonitegurid
- Raskuste mõju töötajale ja töösooritusele
- Kohandused ja leevendavad tegurid

Küsimustikule vastamiseks kulub ligikaudu 30–40 minutit. Küsimused on nii valikvastustega kui vabatekstilised. Soovi korral saad poolelioleva küsitluse salvestada ja hiljem jätkata.

Küsitlus on anonüümne. Vastaja isiku tuvastamist võimaldavaid andmeid (nimi, e-postiaadress, IP-aadress või muud tehnilised identifikaatorid) ei koguta. Magistritöös esitatakse tulemused koondkujul. Vastuseid kasutatakse ainult teaduseesmärkidel, et luua tööandjatele praktilisi soovitusi neurodivergentsete töötajate toetamiseks. Vastuseid hoitakse Tartu Ülikooli turvalises pilvekeskkonnas ning säilitatakse kuni magistritöö valmimiseni (juuni 2026).

Palun arvesta, et mõni küsimus võib tekitada mõningat ebamugavust või meenutada keerulisi tööolukordi. Kui tunned, et Sa ei soovi küsitluse täitmist jätkata, võid küsitluse igal hetkel katkestada, sulgedes küsimustiku. Kui vastamine kutsub esile tugevaid emotsioone, saad pöörduda www.peaasi.ee, vaimse tervise spetsialistide või tugigruppide poole, et saada nõustamist ja tuge.

Kui Sul tekib küsimusi projektis osaleja õiguste kohta, pöördu palun Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee poole telefonil 737 6215 või e-posti aadressil etikakomitee@ut.ee.

NÕUSOLEKU KINNITUS

Mind on informeeritud ülalmainitud uuringust ja ma olen teadlik läbiviidava uurimistöö eesmärgist, uuringu metoodikast ja võimalikest riskidest.

Kinnitan oma nõusolekut uuringus osalemiseks.

Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste kohta annab mulle täiendavat informatsiooni:

Kadri Kaska, rakendusliku käitumisteaduse magistrant, kadri.kaska@ut.ee

Silja-Riin Voolma (PhD), heaolu sekkumiste teadur, silja-riin.voolma@ut.ee

Tartu Ülikool, psühholoogia instituut

Jätkamisega kinnitad, et oled nõus uuringus osalema.

TAUST

1. Mis on Sinu suhe ATH või autismiga? (vali kõik, mis kehtivad Sinu kohta)
 - Mul on ametlik (psühhiaatri kinnitatud) ATH diagnoos
 - Kui jah, siis millal diagnoositud (vähem kui 1 a tagasi, 1-5 a tagasi, 5 või rohkem aastat tagasi)?
 - Mul on ametlik (psühhiaatri kinnitatud) autismispektri diagnoos (sh Aspergeri sündroom, pervasiivne arenguhäire vm)
 - Kui jah, siis millal diagnoositud (vähem kui 1 a tagasi, 1-5 a tagasi, 5 või rohkem aastat tagasi)?
 - ATH enesediagnoos: mul on ATH-le vastavad jooned, aga ei ole ametlikku diagnoosi
 - Autismispektri enesediagnoos: mul on autismispektri jooned, aga ei ole ametlikku autismispektri diagnoosi
 - Ei soovi avaldada
2. Vanus
3. Sugu (vali üks: Mees / Naine / Muu / Ei soovi avaldada)
4. Praegune või viimane tööstaatus (kui Sa praegu ei tööta, vasta palun lähtudes viimasest töösuhtest 3 a jooksul)
 - Töötan töölepingu alusel täiskoormusega
 - Töötan töölepingu alusel osalise koormusega
 - Töötan võlaõigusliku lepinguga (käsundus- või töövõtuleping, sõltumata, kas täis- või osakoormusega)
 - Muu (mis?)
5. Tegevusala või -valdkond

STRESS JA HEAOLU TÖÖKESKKONNAS

Tugevused ja eelised

1. All on välja toodud ATH ja autismispektriga sageli kaasnevad tugevused ja eelised töökohal. Kas ja milliseid neist enda puhul näed? (Vali kõik, mis Sinu kohta kehtivad)
 - Loovus ja innovatiivne mõtlemine
 - Sügav keskendumisvõime (hüperfookus)
 - Julgus, proaktiivsus
 - Detailitundlikkus, analüütiline mõtlemine
 - Erialased süvaoskused
 - Usaldusväärsus, lojaalsus

- Avatus, empaatia
- Tasakaalukus ja otsustusvõime kriisilukordades
- Ei soovi vastata/ei ole kommentaare

Lisa või täpsusta vajadusel

Töökeskkonna sensoorsed ja füüsilised tegurid

Mil määral all toodud tegurid Sind töökeskkonnas häirivad või kuivõrd püüad neid võimalusel vältida?

1 – ei häiri üldse (alla 5% juhtudest) | 2 – vähe/harva (5-29% juhtudest) | 3 – mõnikord (30-69% juhtudest) | 4 – sageli (70-95% juhtudest) | 5 – häirib alati (rohkem kui 95%), sh valikud „ei soovi vastata/ei ole kommentaare“

- Visuaalsed tegurid
 1. Ere valgus või vilkuvad ekraanid; kunstlik või külm valgus, loomuliku valguse puudumine
 2. Visuaalne koormus - silmatorkavad mustrid, jõulised värvid, palju detaile ruumis või töölaual
Lisa või täpsusta vajadusel
- Müra ja helid
 3. Ootamatud valjud helid (nt siseraadio teated, valvesignalisatsioon, häiresignaalid)
 4. Monotoonne taustamüra (ventilatsioon, valgustite või seadmete sumin, inimeste sagin taustal)
 5. Lärmakad meeskonnaüritused (nt ettevõtte peod)
Lisa või täpsusta vajadusel
- Lõhnad, ventilatsioon, temperatuur, töörõivastus
 6. Siseõhu halb kvaliteet, ventilatsiooni puudumine; puhastusvahendite või toidu lõhnad
 7. Tundlikkus temperatuurile (liiga soe/külm kontor)
 8. Tööriiete (sh vormirõivaste) omadused (nt materjal, sildid, õmblused)
Lisa või täpsusta vajadusel
- Kehaasend, koordineatsioon, füüsiline kontakt
 9. Pikk (üle 30 min) paigal istumine (nt vajad sageli liikumispausi või asendi vahetust)
 10. Tööruumi või -laua sage või ootamatu vahetamine (nn hot-desking)
 11. Füüsiline lähedus ruumis (lähestikku istumine või seismine, avatud kontor)
 12. Grupitegevustes või meeskonnamängudes osalemine (nt meeskonnaüritustel)
Lisa või täpsusta vajadusel
- IKT ja digikeskkond
 13. Ennustamatud teavitused sõnumirakendustest või ühistööplatvormidelt
 14. Virtuaalkoosoleku lahenduste kasutamine (sh nõue osaleda sisselülitatud kaameraga)
 15. Kasutatavate digirakenduste ja keskkondade paljus

Lisa või täpsusta vajadusel

Tööprotsess ja -ülesanded

1 – ei häiri üldse (alla 5% juhtudest) | 2 – vähe/harva (5-29% juhtudest) | 3 – mõnikord (30-69% juhtudest) | 4 – sageli (70-95% juhtudest) | 5 – häirib alati (rohkem kui 95%), sh valikud „ei soovi vastata/ei ole kommentaare“

(Nõudmised ja ootused)

- Töötempo ja -hulk
 1. Kiire töötempo, regulaarne ajasurve
 2. Kõrged saavutusootused, kvantitatiivselt püstitatud eesmärgid*Lisa või täpsusta vajadusel*
- Mentaalne ja emotsionaalne koormus
 3. Vajadus jälgida korraga mitut tegevust või ülesannete vahel kiiresti ümber lülituda, multitask'ida
 4. Vajadus pausideta keskenduda (nt koosolekul, materjalide lugemisele)
 5. Kõrge suhtlemiskoormus; vajadus tegeleda nõudlike klientide või kolleegidega, hallata tugevaid emotsioone (sh enda omi)*Lisa või täpsusta vajadusel*

(Rolliselt, autonoomia ja paindlikkus)

- Ebamäärasus ja muutused
 6. Ebaselge roll, ebaselged või vastukäivad ootused; ebaselge või ebapiisav info ootuste (sh eesmärk, kontekst) kohta tööle
 7. Ootamatud, sagedased või läbi rääkimata muutused töökorralduses*Lisa või täpsusta vajadusel*
- Kommunikatsioon ja tagasiside
 8. Ebaselge või ebapiisav tagasiside töösoorituse ja tulemuste kohta
 9. Ebaselged organisatsioonisisised otsustusprotsessid; pole selge, kelle poole probleemide korral pöörduda*Lisa või täpsusta vajadusel*
- Sõltumatus/iseseisvus töös
 10. Järgalt ettekirjutatud tööprotsess ilma otsustusruumita tööülesannete täitmise aja, viisi, koha või järjekorra üle; suur dokumenteerimiskoormus (bürokratia)
 11. Individuaalse töötempo ja -mustriga mitteametustamine (nt eri tööülesannetele kuluv aeg võib olla lühem või pikem kui teistel või intensiivsed pikad tööspurdid vahelduda vajadusega pikema puhkeaja järele)*Lisa või täpsusta vajadusel*

Sotsiaalsed ja kommunikatsioonitegurid

- Suhtlemiskoormus

1 – ei häiri üldse (alla 5% juhtudest) | 2 – vähe/harva (5-29% juhtudest) | 3 – mõnikord (30-69% juhtudest) | 4 – sageli (70-95% juhtudest) | 5 – häirib alati (rohkem kui 95%), sh valikud „ei soovi vastata/ei ole kommentaare“

1. Palju koosolekuid ja suhtlemisvajadust
2. Ootamatud koosolekud või suhtlemisvajadus

- Suhted töökaaslaste ja juhiga

1 – mitte kunagi (alla 5%) | 2 – enamasti mitte (5-29% juhtudest) | 3 – mõnikord (30-69% juhtudest) | 4 – jah, sageli (70-95% juhtudest) | 5 – jah, alati (rohkem kui 95% juhtudest)

3. Kas tunned, et oled kolleegide poolt hinnatud ja väärtustatud?
4. Kas Sa saad raskuste korral kolleegidelt nõu ja abi küsida?
5. Kas tunned, et Sinu vahetu juht arvestab Sinu vajadustega ja toetab Sind?
6. Kas tunned, et saad oma töö kohta piisavalt sisulist tagasisidet?
7. Kas tunned, et saad raskustest rääkida ilma negatiivsete tagajärgedeta?
8. Kas oled kogenud kolleegide või juhiga vääritimõistmist erineva suhtlemisstiili tõttu?
Lisa või täpsusta vajadusel

Raskuste mõju

Viimase kuu jooksul: 1 – mitte kunagi (alla 5%) | 2 – enamasti mitte (5-29% juhtudest) | 3 – mõnikord (30-69% juhtudest) | 4 – jah, sageli (70-95% juhtudest) | 5 – jah, alati (rohkem kui 95% juhtudest)

1. Kas Sa tunned end tööpäeva lõpuks kurnatuna?
2. Kas mõte uuest tööpäevast hirmutab sind?
3. Kas Sul on piisavalt energiat pere, sõprade ja hobidega tegelemiseks?
4. Kas müra, valgus või muud sensoorsed tegurid on Sulle raskemad taluda kui varem?
5. Kas Sa väldid suhtlemist varasemast enam?
6. Kas Sul on varasemast raskem oma päeva planeerida või harjumuspäraseid ülesandeid lõpetada?

KOHANDUSED JA LEEVENDAVALD TEGURID

1. Kas oled avaldanud soovi töökeskkonna/-korralduse kohandusteks?
 - Jah – palun kirjelda lühidalt oma kogemust – kas kogemus oli positiivne, kuidas hindad oma rahulolu tehtud kohandustega
 - Ei – miks? (nt teadmatus võimalustest, kartus stigmatiseerimise ees, vm)
 - Ei soovi vastata/ei ole kommentaare
2. Millised töökeskkonna või töökorralduse tegurid oleksid Sinu jaoks kõige toetavamad tööstressi vähendamisel?

[vabatekst]

Lisa 6. Intervjuukutse (tööandja)

Levitamiskanal: e-kiri Mitmekesisuse kokkuleppega liitunud organisatsioonide kontaktisikutele

Kutse uuringusse „Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond“

Hea EIK mitmekesisuse kokkuleppega ühinenud organisatsiooni esindaja!

Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi rakendusliku käitumisteaduse magistritöö raames uurin tööandjate arusaamu, kogemusi ja takistusi neurodivergentsete (autistlike ja/või ATH) töötajate vajadusi arvestava töökeskkonna kujundamisel. Uuring viiakse läbi koostöös Eesti Inimõiguste Keskusega.

Uuringu esimeses etapis küsitleti neurodivergentseid töötajaid, et mõista, millised töökeskkonna tegurid on seotud ülemäärase stressi ja läbipõlemise riskiga ning millised tegurid aitavad neid ennetada või leevendada.

Teises etapis **pöördume Teie kui Eesti Inimõiguste Keskuse Mitmekesisuse kokkuleppega liitunud organisatsiooni poole**, palvega aidata kaardistada tööandjate olemasolevat teadlikkust, kogemusi ja ootusi ning välja selgitada, milliseid kohandusi peavad tööandjad realistlikuks ja mis on nende rakendamist takistavad tegurid.

Selleks kutsume Teie organisatsiooni personalijuhti või töökeskkonna kujundamisel otsustusõigust omavat esindajat osalema poolstruktureeritud intervjuul. Intervjuu toimub Teie valikul MS Teamsi keskkonnas või näost näkku ning kestab 60–90 minutit.

Osalemine on vabatahtlik ning vastuseid koheldakse konfidentsiaalsena. Intervjuu salvestatakse üksnes osaleja nõusolekul. Helisalvestiste transkriptsioonid pseudonüümitakse ning salvestised kustutatakse kahe nädala jooksul pärast transkribeerimist. Intervjuude kokkuvõtetes ei esitata infot, mis võimaldaks osaleja või organisatsiooni tuvastamist. Andmeid analüüsitakse kvalitatiivselt temaatilise sisuanalüüsiga ning avaldatakse vaid üldistatud kujul.

Et vältida võimalikke isikuandmete rikkumise riske, on küsimused sõnastatud organisatsiooni tasandil ning osalejaid juhendatakse mitte kirjeldama konkreetseid töötajaid, vaid rääkima põhimõtetest ja üldistest kogemustest.

Intervjuu käigus võib osaleja igal ajal keelduda vastamast või intervjuu katkestada.

Kogutud andmeid hoitakse Tartu Ülikooli turvalises MS OneDrive pilvekeskkonnas kuni magistritöö valmimiseni (juuni 2026), seejärel need kustutatakse.

Uuringu tulemused aitavad tööandjatel paremini mõista töökeskkonna tegureid, mis mõjutavad neurodivergentsete töötajate heaolu, ja kujundada toimivaid lahendusi ülemäärase stressi ja läbipõlemise ennetamiseks. Soovijatele saadan magistritöö teksti pärast selle valmimist.

Kui soovite intervjuul osaleda või soovite lisateavet, vastake palun sellele kirjale või kirjutage otse uuringu läbiviijatele all toodud meiliaadressil.

Täname, et kaalute osalemist ja panustate töökohtade kujundamisse, mis väärtustavad erinevaid mõtlemisviise ja tööstiile!

Heade soovidega

Kadri Kaska

rakendusliku käitumisteaduse magistrant, kadri.kaska@ut.ee

Tartu Ülikool, psühholoogia instituut

Silja-Riin Voolma (PhD)

heaolu sekkumiste teadur, silja-riin.voolma@ut.ee

Tartu Ülikool, psühholoogia instituut

Lisad 7. Informeerimise ja teadliku nõusoleku vorm (tööandja)

Hea EIK mitmekesisuse kokkuleppega ühinenud organisatsiooni esindaja

Kutsun Teid osalema uuringus, mille eesmärgiks on uurida tööandjate arusaamu, kogemusi ja takistusi neurodivergentsete (autistlike ja/või ATH) töötajate vajadusi arvestava töökeskkonna kujundamisel. Uuringu tulemusi kasutatakse teadustööks, et luua tööandjatele praktilisi soovitusi neurodivergentsete töötajate ülemäärase tööstressi ja läbipõlemise ennetamiseks.

Uuring on osa Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi rakendusliku käitumisteaduse magistritööst „Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond“, mida viiakse läbi koostöös Eesti Inimõiguste Keskusega. Uuringu esimeses etapis küsitleti neurodivergentseid töötajaid, et mõista, millised töökeskkonna tegurid on seotud tööstressi ja läbipõlemise riskiga ning millised tegurid neid leevendavad. Teises etapis kaardistame organisatsioonide teadlikkust, kogemusi ja ootusi ning küsime, milliseid kohandusi peetakse realistlikuks ja mis takistab nende rakendamist. Selleks viime läbi intervjuud 8-10 Eesti Inimõiguste Keskuse Mitmekesisuse kokkuleppega ühinenud organisatsiooni personalijuhi, juhi või töötajaga, kellel on otsustusruum töökorralduse kujundamisel. Osalevad organisatsioonid on nii era- ja avalikust sektorist kui ka vabaühendustest.

Tegemist on poolstruktureeritud intervjuuga; toimumiskoha valisime Teie soovil MS Teamsi keskkonnas/Teie kontoriruumides. Intervjuuks kulub 60–90 minutit.

Kui olete nõus, siis salvestame intervjuu. Salvestised transkribeeritakse ning kustutatakse kahe nädala jooksul pärast transkribeerimist; transkriptsioonid pseudonüümitakse.

Kõiki vastuseid käsitletakse konfidentsiaalselt. Teie nime ega organisatsiooni ei seostata ühegi konkreetse tsitaadi või tulemusega; intervjuude kokkuvõtetes kasutatakse pseudonüüme ning eemaldatakse kõik viited, mis võiksid osalejat või organisatsiooni tuvastada. Küsimused ei eelda üksikjuhtumite detailide avamist, töötajate privaatsuse ja isikuandmete kaitseks piirdume üldistatud praktika ja põhimõtetega.

Intervjuuga kogutud andmeid hoitakse Tartu Ülikooli turvalises MS OneDrive pilvekeskkonnas kuni magistritöö valmimiseni (juuni 2026), pärast mida need kustutatakse.

Intervjuul osalemine on vabatahtlik. Teil on õigus loobuda küsimustele vastamisest või intervjuu katkestada ilma seda põhjendamata. Te võite ka nõuda oma andmete kustutamist kuni seitsme kalendripäeva jooksul intervjuu toimumisest.

Mind,, on informeeritud ülalmainitud uuringust ja ma olen teadlik läbiviidava uurimistöö eesmärgist ja uuringu metoodikast ning riskidest.

Kinnitan oma nõusolekut uuringus osalemiseks. Kinnitan oma nõusolekut oma isikuandmete töötlemiseks. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste kohta annab mulle täiendavat informatsiooni Kadri Kaska, kadri.kaska@ut.ee.

Intervjueeritava allkiri:

Organisatsioon:

Kuupäev, kuu, aasta

Intervjueeritavale informatsiooni andnud isiku nimi KADRI KASKA

Informatsiooni andnud isiku allkiri /allkirjastatud digitaalselt/

..... veebruar 2026

Kui Teil tekib küsimusi seoses oma õigustega intervjueeritavana, palume pöörduda Tartu Ülikooli inimuurigute eetikakomitee poole e-postiaadressil etikakomitee@ut.ee või tel 737 6215. Kaebustega isikuandmete töötlemise osas palume pöörduda Tartu Ülikooli andmekaitse spetsialisti poole e-postiaadressil andmekaitse@ut.ee.

Lisad 8. Intervjuukava (tööandja)

Fookus: Mis toetab või takistab juhte ja organisatsioone sellise töökeskkonna loomisel, kus neurodivergentsed töötajad tunnevad end turvaliselt ja saavad oma võimeid realiseerida?

1. TEADLIKKUS JA VALMIDUS

Proaktiivne valmidus: kuidas organisatsiooni praktika, poliitika ja protsessid toetavad või takistavad ND töötajate kaasamist

- Millised on teie/organisatsiooni **kogemused** ATH ja autistlike (neurodivergentsete, edaspidi ND) töötajatega? (Kuidas näete tööandjana autistlike või ATH töötajate panust ja raskusi / tugevaid ja nõrku külgi tööülesannete täitmisel? Nt töösooritus, sobivad/mittesobivad tööülesanded, raskused tähtaegade, tempo, detailsuse, suhtlusviisi, ümberlülituste või ootamatustega toimetulekul.)
- Kuidas teie organisatsiooni **värbamise, sisseelamise ja tulemushindamise protsessid** arvestavad ND töötajatega? Kas ND töötajatele on olemas konkreetset toetusmehhanismid või paindlikkus? Kas teil on mitmekesisuspoliitika, mis hõlmab (eksplitsiitselt või implitsiitselt) neuroloogilisi erinevusi (ATH, autismispekter, teised)?
- Milliseid ATH/autistlike töötajate kaasamise teemalisi koolitusi või juhendmaterjale olete saanud?

2. STRUKTUURSED TEGURID

- Millised **õiguslikud nõuded** toetavad või piiravad teie hinnangul kohanduste tegemist individuaalsetele vajadustele vastavaks? (Nt töötervishoid, töölepingu seadus, isikuandmete kaitse, võrdne kohtlemine)
- Millised organisatsiooni **sisemised protsessid** (sh personalipoliitika, sisekorrareeglid) soodustavad või raskendavad individuaalsete kohanduste tegemist?
- Kuidas tajute **ajalisi, rahalisi või tehnilisi piiranguid**, mis takistavad töökeskkonna/protsesside kohandamist (individualiseerimist)?

3. HOIAKUD JA KULTUUR

- Kas teie kogemuses on ND töötajad saanud (vahetult juhilt, kolleegidelt) **negatiivset tähelepanu** või kriitikat oma suhtlemisviisi, tempo, tööstiili või vajaduste tõttu (nt halvustavaid kommentaare või väärarusaamadest johtuvaid tõlgendusi (nt „laisk“, „ebaviisakas“, „hajameelne“)?
- Kas tajute, et **teadmatus või eelarvamused** ATH või autismispektrist on mõjutanud neid hinnanguid? Kuidas suhtumine on muutunud enne ja pärast ND staatusest teadasaamist?

4. INITIATIIV JA KOGEMUS

Millal ja miks töötajad avaldavad oma diagnoosi ning kuidas tööandjad sellele reageerivad

- Neuroerinevuse **avaldamine** (disclosure) tööandjale: kas mõni töötaja on ise oma ND-tausta tööandjale avaldanud? Mis kontekstis (töösuhte mõttes) see juhtus?

- Mis tundus olevat töötaja **motivatsioon** avaldamiseks (nt raskuste ilmnemine, katseaja möödumine) või hirmud avaldamisega seoses?
- Kas tunnete, et teil tööandjana oli piisav **oskus või tugi** selle info käsitlemiseks?
- Millised olid organisatsiooni **reaktsioonid** (vahetu reaktsioon; muutused töökorralduses, ootustes või suhtumises)? Kas olete kohandusi rakendanud? Mis õnnestus, mis ei õnnestunud?
- Kas tunnete, et teil oli/on piisav oskus või toetus ND töötajate kaasamiseks/toetamiseks?

5. OOTUSED JA TULEVIK

- Kuidas saaks teie hinnangul organisatsioon olla teadlikum ja toetavam ND töötajate suhtes? Kas peate konkreetselt ND töötajate vajadustele suunitletud protsesse/mehhanisme vajalikuks?
- (*Küsimustiku tulemuste lühitutvustus*) Milliseid kohandusi peate tööandjana võimalikuks ja mis on takistused nende rakendamisele (nt teadmatus, ajanappus, juhtkonna prioriteedid)?
- Mis motiveeriks teid või organisatsiooni sihipäraselt ND teemaga tegelema?
- Millised teadmised, tööriistad või toetused aitaksid teil luua ND-sõbralikumat töökohta (nt eeskujud, juhendmaterjalid, kolleegide toetus)?
- Milline võiks (teie organisatsiooni vaatest) olla ideaalne tööandja-töötaja partnerlus kohanduste osas?

Lisa 9. Tehisaru kasutamine

Tehisintellekti (TI) kasutusel olen lähtunud Tartu Ülikooli suunistest TI kasutamiseks õppetöös (2023-2025).

Kasutatud TI-rakendused:

- Elicit (2025-26)
- OpenAI ChatGPT (2025-26; versioon 5.2-5.5 (Thinking))
- Anthropic Claude (2026; Opus 4.5, 4.6, 4.7; Sonnet 4.5, 4.6)

Kasutusviisid. Elicitit kasutasin asjakohase kirjanduse leidmiseks ja esmaseks analüüsiks, täiendavate allikate leidmiseks spetsiifilistes küsimustes, mis muidu allikate poolest õhukeseks jäid, ning järelduste ja mustrite kontrollimiseks. Nii Claude'i kui ChatGPT-d kasutasin eeskätt arutelupartneri ja „vaheretsensendina“ uurimisdisaini, raamistuse ja kontseptuaalsete aluste läbimõtleamiseks ning seoste testimiseks nn iteratiivse dialoogi põhimõttel. Samuti kasutasin mõlemat andmeanalüüsis (COM-B põhise kodeerimisraamistiku arendamine, näidissekkumiste kataloogi sisendi koondamine) ja sekkumisvõimaluste ajuründamiseks. Mõlemad rakendused toetasid mõtete struktureerimisel, argumentatsioonilünkade tuvastamisel ja loogika parandamisel. Lõppastmes kasutasin Claude'i lisaks tehnilise abivahendina visualiseerimisvõimaluste leidmiseks ning teksti tihendamisel, sidustamisel ja korduste väljafiltreerimisel.

Üldistatult kasutasin TI-d mõtlemise rafineerija ja süvendajana, delegeerimata mõtlemist ja otsuseid – kogu TI väljundit kasutasin mustandi ja tagasisidena, mida järjekindlalt kontrollisin ja vajadust mööda vaidlustasin. Kasutus aitas hoida fookust orienteerituna akadeemilistele eesmärkidele (metoodika tugevdamine, teksti ja infograafika selgus) kooskõlas eesmärgipärasuse põhimõttega.

Mida TI ei teinud. TI ei asendanud kirjandusülevaateid ega genereerinud empiirilisi järeldusi; kirjandusallikatele toetuvad väited on lõpptekstis üle kontrollitud, et vältida moonutusi toimetamise käigus. Kõik analüütilised järeldused põhinevad empiirilistel andmetel ja kirjandusel; kodeerimisvalikud, tõlgendused ja autorsus on minu enda omad ning valikute ja järelduste eest vastutan autorina mina. Väljendusviisi ja tooni valik on minu, samuti on lõplik tekstiversioon minu sõnastatud.

Privaatsus ja andmekaitse. Kooskõlas privaatsuse ja andmekaitse nõuetega ei ole TI-ga töödeldud isikuandmeid ega tundlikku organisatoorseid teavet. Nii küsitlusest kui intervjuudest saadud sisend on enne TI-ga analüüsimist anonümiseeritud.

Tähele- ja ettepanekud tööruhmale. Töö käigus ilmnisid mõned TI kasutusviisid, mida kehtiv suunis ei käsitle. Esiteks, TÜ juhis käsitleb TI-d eeskätt sisuloo kontekstis (tekst, graafikud, tabelid) või tööriistana spetsiifiliste ülesannete jaoks nagu tõlkimine, ajuründamine, toimetamine. See ei käsitle TI kasutust intellektuaalse dialoogipartnerina, kus TI roll on aidata mõtteprotsessi struktureerida – st probleem või selle lahendusvõimalused läbi mõelda, mitte luua vahetult teksti. Selline kasutus on pigem iteratiivne kui ühekordne ning seda on keeruline konkreetset dateerida või viipa (*prompt*) kirjeldada: nt arutelusid „minu meelest on siin argumentatsioonis lünk, aita mul aru saada, kus?“ või „kuidas kataloogi kompaktsemaks

konsolideerida, nii et praktiline kasutusväärtus säiliks?“ on juhendis oodatud viisil (tööriist, versioon, kuupäev) raske kirjeldada.

Teiseks, juhend viitab TI kasutusel võrdse kohtlemise põhimõttele, aga ei mõtesta TI-d kui ligipääsetavuse tööriista – mh neuroerinevatele või kroonilise terviseprobleemiga õppijatele, kelle jaoks TI võib leevendada täidesaatvate funktsioonide raskusi või mittelineaarse, alt-üles mõtteprotsessi tõlkimisega kaasnevat kognitiivset koormust ning pakkuda abivahendit üksikult-üldisele mõtlemise kooshoidmiseks (*externalisation*) ja väljendamiseks.

Lisa 10. Lihtlitsents teose kasutamiseks

Mina, Kadri Kaska,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose **„Neuromitmekesisust jaatav töökeskkond: tööandja roll tööstressi vähendamises ja läbipõlemise ennetamises ATH ja autistlike töötajate seas“**, mille juhendaja on Silja-Riin Voolma, PhD, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi, kuni autoriõiguste kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguste kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kadri Kaska

30.05.2026

TÄNUSÕNAD

Mitte ainult lapse kasvatamiseks ei lähe tervet küla vaja, magistriõpinguteks ja elatud kogemuse mõtestamiseks ka.

Aitäh Andero Uusbergile, Mariliis Öörenile ja TÜ psühholoogia instituudile, kes löid võimaluse ja keskkonna otsida vastuseid aastaid professionaalselt närinud küsimustele, miks pakutava info ja inimeste käitumise vahel tihti selline kuristik haigutab ning miks sama asja juurde lisamine seda alati ei paranda, vaid sügavamaks kaevab. Keerulisel perioodil omada õpingute näol väljundit, mis pakub lusti, äratundmist ja sõnavara kogunenud tähelepanekute raamistamiseks, on olnud suurepärane. RKT võlu on, et see vabastab korraga nii illusioonidest kui ka kõikehõlmavast pessimismist.

Eriline aitäh Silja-Riin Voolmale, kelle juhendamisel on magistritöö kirjutamise protsess olnud intellektuaalselt avardav ning inimlikult elustav, julgustav ja toetav ühtaegu.

Aitäh Maiko Kangrole, kelle tähelepanelikust küsimusest uurimishuvi ja teemavalik alguse sai. Aitäh Monika Vilule, kelle soe, inimlik ja kannatlik kohalolek on aidanud paremini mõista ja usaldada inimlikku variatiivsust selle tugevuses, hapruses ja jagamatus terviklikkuses.

Aitäh neuroerinevale kogukonnale, kes on jaganud oma kogemust ja tarkust ning näidanud, kui suurel määral juhuslikuks arvatu võib olla süsteemne ja struktuurne. Te olete pakkunud keelt ja pidepunkte selle väljendamiseks ning visalt rääkinud, kirjutanud ja uurinud veendumusega, et elatud kogemus ja teadus vajavad teineteist.

Aitäh intervjuudes osalenud tööandjatele, kes avatult ja kaasamõtlevalt arutlesid ning aitasid mul näha, miks hea tahe võib toppama jääda ja kuidas kangekaelselt tilkuva veega saab kivi sisse ikkagi augu uuristada. Mul on Eestisse teie pärast rohkem usku.

Aitäh endistele kolleegidele ja juhtidele NATO küberkaitsekeskusest, RIAst ja mujalt, eesotsas Lauri Aasmanni, Liisa Pasti ja Toomas Vaksaga, kes on andnud kogemuse, mida tähendab ruumi tegemine inimesele tervikuna, lahutamata tema võimekust tema inimlikkusest. See, et selline keskkond vingeid tulemusi võimaldab, ei ole lihtsalt õnnelik kokkusattumus.

Aitäh Gerlile, Kellyle, Kristiinale ja Merilile, kellega koos oleme neli aastat parandanud maailma, meeleolu ja statistilise modelleerimise oskusi. OMM 4ever!

Aitäh Jaanusele, mu abikaasale ja elu kaaslasele, kes on elanud kaasa mu järelejätmatule vajadusele asju, protsesse ja inimesi mõista, seda toetanud ja koos õppinud. Luukas, Marta, Joonas – te olete ägedamad kui mis tahes teaduskraad, ja see juba ütleb midagi.

Aitäh mu emale, kellelt olen pärinud lisaks neurotübile ja lugemiskirele ka armastuse täpse, tabava, väljendusrikka ja natuke mängiva keele vastu; ning isale, kes rohkem kui keegi teine on andnud veendumuse, et kõiki keerulisi asju on võimalik lahti harutada ja lahendada.