



**LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND**

EMPIIRINEN TUTKIMUS GLOBAALIEN REKRYTOIJEN
MONIKULTTUURISESTA KOKEMUKSESTA JA KULTTUURIÄLYSTÄ (CQ)
REKRYTOINNISSA

Pro gradu- tutkielma

Sanna Frisk

Yhteiskuntatieteet - Johtaminen

Lapin Yliopisto

Kevät 2024

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Empiirinen tutkimus globaalien rekrytoijien monikulttuurisesta kokemuksesta ja kulttuuriälystä (CQ) rekrytoinnissa

Tekijä: Sanna Frisk

Koulutusohjelma: Johtaminen

Työn laji: Pro Gradu

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 136+5

Vuosi: 2024

Tiivistelmä

Globalisoituneessa liiketoimintaympäristössä on yhä suurempi tarve ammattilaisille, jotka kykenevät toimimaan tehokkaasti eri kulttuureissa. Earley ja Ang määrittivät kulttuuriälyn (Cultural Intelligence) kyvyksi sopeutua uusiin kulttuuriympäristöihin, mikä on keskeistä rekrytoijien työssä. Oman toiminnan sopeuttaminen monimuotoisuuteen ja kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen korostuu, kun työskennellään kansainvälisessä organisaatiossa. Ang ym. (2007) mukaan korkeampi CQ parantaa suorituskkyä tehtävissä, jotka edellyttävät kulttuurienvälistä vuorovaikutusta. Pohjimmiltaan rekrytointiprosessi on työnhakijoiden ja haastattelijoiden välistä sosiaalista vaihtoa, jossa kerätään tietoa valintapäätöksiä varten.

Tämän tutkimuksen viitekehystenä ovat Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia, sekä kulttuuriälkykyys (CQ), jonka esittelivät Earley ja Ang vuonna 2003. Heidän mukaan kulttuuriäly käsittää neljä osa-aluetta: metakognitiivinen, kognitiivinen, motivaatio ja käyttäytyminen. Tutkimus täydentää kulttuuriälkykyttä koskevaa kirjallisuutta erityisesti rekrytoijien roolista monimuotoisen henkilöstön palkkaamisessa, keskittyen etnisiin taustatekijöihin ja jättäen muut monimuotoisuuden osa-alueet tarkastelun ulkopuolelle. Aiemmat akateemiset tutkimukset ovat keskittyneet rekrytointiprosessin aikana tapahtuviin ajatusvinoumiin johtuen kulttuurieroista päätöksentekijän roolissa. Hienovarainen syrjintä työntekijöiden valinnassa on laajasti tutkittu aihe, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytoijien digitaalisen rekrytointikokemusten kautta. Kulttuuriälyn akateemiseen tutkimuskeskusteluun osallistutaan jakamalla rekrytointiammattilaisten omia kokemuksia monikulttuurisesta rekrytointiprosessista.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä onnistunut rekrytointi on myös kriittinen kansakunnan talouskasvulle monien maiden työvoimapulan vuoksi (Becker, 1995; kts. Ma & Allen, 2009). Nykyajan teknologian avulla paras hakija voidaan löytää oman maan rajojen ulkopuolelta tai rekrytoija saattaa olla eri maassa rekrytoivan esihenkilön kanssa. Digitaalinen rekrytointi voi tarkoittaa myös sitä, ettei hakija pääse tapaamaan haastattelihoita tai palkkaavaa esihenkilöä kertaakaan kasvokkain ennen työtarjoituksen hyväksymistä. Tämä asettaa uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia rekrytointia tekeväälle ammattilaiselle. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa kulttuuriälystä ja sitä kuvaavista empiirisistä kokemuksista liittyen rekrytointiin, keskittyen kansainvälisen organisaation rekrytointiammattilaisten kokemuksiin digitaalisessa ympäristössä. Tämä D&I- teema on erityisen ajankohtainen nykyajan monimuotoisuuskeskustelussa, joka on keskeinen aihe sekä akateemisen tutkimuskentän, yrityksen johdon, että HR-ammattilaisten agendalla.

Pro gradun avainsanat: kulttuuriäly ('cultural intelligence, CQ'), kansainvälinen rekrytoija, monikulttuurinen rekrytointi, digitaalinen kohtaaminen, hermeneuttinen fenomenologia

University of Lapland, Faculty of Social Sciences

Title of the work: Empirical study of global recruiters' multicultural experience and cultural intelligence (CQ) in recruitment

Author: Sanna Frisk

Education program: Leadership

Type of work: Master's Thesis

Number of pages, number of appendices: 136+5

Year: 2024

Executive Summary

In the globalized business environment, there is an increasing need for professionals who can function effectively in different cultures. Earley and Ang defined cultural intelligence as the ability to adapt to new cultural environments, which is central to the work of recruiters. Adapting one's actions to diversity and cross-cultural interaction is emphasized when working in an international organization. According to Ang et al. (2007), higher CQ improves performance in tasks that require cross-cultural interaction. Essentially, the recruitment process is a social exchange between job applicants and interviewers, where information is collected for selection decisions.

The framework for this study is Heidegger's hermeneutic phenomenology and cultural intelligence (CQ), which was introduced by Earley and Ang in 2003. According to them, cultural intelligence comprises four components: metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral. The study complements the literature on cultural intelligence, particularly on the role of recruiters in hiring diverse staff, focusing on ethnic background factors and leaving other aspects of diversity out of the examination. Previous academic studies have focused on the biases that occur during the recruitment process due to cultural differences in the role of decision-maker. Subtle discrimination in employee selection is a widely researched topic, which this study examines through the digital recruitment experiences of recruiters. The academic research discussion on cultural intelligence is contributed to by sharing the recruitment professionals' own experiences of the multicultural recruitment process.

The study is timely, as successful recruitment is also critical for a nation's economic growth due to labor shortages in many countries (Becker, 1995; see Ma & Allen, 2009). With the help of modern technology, the best candidate can be found outside the borders of one's own country, or the recruiter may be in a different country with the recruiting supervisor. Digital recruitment can also mean that the applicant does not get to meet the interviewers or the hiring manager face-to-face before accepting the job offer. This poses new challenges and opportunities for the recruiting professional. The aim of the research is to increase knowledge about cultural intelligence and the empirical experiences describing it in relation to recruitment, focusing on the experiences of recruitment professionals in an international organization in a digital environment. This D&I theme is particularly relevant in the contemporary diversity debate, which is a central topic on the agenda of both academic research, corporate management and HR professionals.

Keywords in this Master Thesis: cultural intelligence (CQ), international recruiter, multicultural recruitment, digital encounter, hermeneutic phenomenology

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN RAJAUS.....	3
2. TUTKIMUSKESKUSTELU.....	6
2.1. KULTTUURIN MÄÄRITELMÄ JA MERKITYS	6
2.1.1. <i>Kulttuurien määrittelyyn liittyvät filosofiat</i>	7
2.1.2. <i>Kulttuuriteoriat kulttuurierojen taustalla</i>	8
2.1.3. <i>Liike-elämässä hyödynnetyt kulttuurimallit</i>	10
2.2. MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO REKRYTOIJAA YMPÄRÖIVÄNÄ SYSTEEMINÄ	12
2.2.1. <i>Monikulttuurisuus globaalissa yhtiössä</i>	13
2.2.2. <i>Kulttuuriosaamisen tunnistaminen ja tietoisuuden edistäminen</i>	14
2.3. MONIKULTTUURINEN DIGITAALINEN REKRYTOINTI	17
2.3.1. <i>Kulttuurin merkitys rekrytointiprosessissa</i>	18
2.3.2. <i>Rekrytoinnin ajatusvinoumat ja syrjintä etnisen taustan vuoksi</i>	20
2.3.3. <i>Ajatusvinoumat digitaalisessa rekrytoinnissa</i>	24
2.4. KULTTUURIÄLYN TAUSTA JA ROOLI AKATEEMISESSA MAAILMASSA.....	28
2.4.1. <i>Kulttuuriälyn (CQ) neljä komponenttia</i>	31
2.4.2. <i>Kulttuuriälykkyyden potentiaalinen lisäarvo rekrytoinnissa</i>	35
2.4.3. <i>Kulttuuriälyn mittaaminen</i>	39
3. METODOLOGIA.....	41
3.1. HERMENEUTTIS-FENOMENOLOGINEN TUTKIMUSSTRATEGIA	42
3.2. MINÄ TUTKIJANA.....	45
3.3. MINÄ REKRYTOIJANA JA MINUN KULTTUURI	46
3.4. AINEISTONHANKINTAMENETELMÄT	47
3.5. AINEISTON ANALYYSI	50
3.6. EETTISYYS JA ARVIOINTI.....	55
4. TULOKSET	58
4.1. MONIKULTTUURINEN REKRYTOINTI KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ	59
4.2. AINUTLAATUINEN HAASTE KULTTUURIEN VÄLISESSÄ REKRYTOINNISSA	64
4.3 KOKEMUKSET MONIKULTTUURISUUDESTA DIGITAALISESSA REKRYTOINNISSA	77
4.4 KATSAUS TULEVAISUUTEEN: KANSAINVÄLISEN JA MONIMUOTOISEN REKRYTOINNIN TULEVAISUUS	83
4.3. EMPIIRINEN NÄYTTÖ REKRYTOIJIEN KULTTUURIÄLYKKYYDEN KOKEMUKSISTA.....	85
4.3.1. <i>METAKOGNITIIVINEN: ajattelun ajattelua</i>	85
4.3.2. <i>KOGNITIIVINEN: ajatus muista</i>	90
4.3.3. <i>MOTIVAATIO: motivoitunut toiminta tai ajatus</i>	93
4.3.4. <i>KÄYTTÄYTYMINEN: käytöksen kuvailu tai muutos</i>	97
5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	103
5.1. TULOSTEN YHTEENVETO JA SUHDE AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN	104
5.2 HERMENEUTTINEN KEHÄ TUTKIMUKSEN AIKANA.....	111
5.3 KULTTUURIÄLYKKYYTEEN VIITTAAVAT KOKEMUSTARINAT.....	115
5.4 KÄYTÄNNÖN HYÖTY TUTKIJOILLE.....	116
5.5 KÄYTÄNNÖN HYÖTY LIIKE-ELÄMÄLLE	118

5.6 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	120
LÄHDELUETTELO.....	123
LIITTEET.....	134

KUVA

Kuva 1: Aineistosta esiin nousevat teemat

TAULUKOT:

Taulukko 1: Yleiskuva tutkimuksesta ja tutkimuskysymyksistä

Taulukko 2: Kulttuuriällyn komponentit ja ulottuvuudet

Taulukko 3: Tutkimuksen muotoilu

Taulukko 4: Hermeneuttisen tutkimuksen pääpiirteet

Taulukko 5: Rekrytoijien metakognitiivinen kulttuuriälykkyys

Taulukko 6: Rekrytoijien kognitiivinen kulttuuriälykkyys

Taulukko 7: Rekrytoijien motivaatioon liittyvä kulttuuriälykkyys

Taulukko 8: Rekrytoijien käyttäytymiseen liittyvä kulttuuriälykkyys

LIITTEET:

Liite 1: AJATUSVINOUMAT TYÖHAASTATELUN AIKANA

Liite 2: CULTURAL INTELLIGENCE SCALE (CQS) ITSEARVIOINTI

Liite 3: TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEIDEN HENKILÖIDEN TAUSTATEKIJÄT

Liite 4: TUTKIMUKSEN HAASTATELULOMAKE

SANALYHENTEET JA AVAINTERMIT

Hakija = työnhakija, joka pyrkii saamaan työpaikan

Kandi = kandidaatti eli työnhakija, joka pyrkii saamaan työpaikan

Esihenkilö = rekrytointitoimeksiannon tehnyt tiiminvetäjä, jonka tiimiin palkkaus tehdään

Rekrytoija = ammattilainen, kenen päätyötehtävä on palkata organisaatioon osaavaa työvoimaa

Haastattelu = työhaastattelu työnhakijan ja rekrytoijan välillä. Mainittu erikseen, jos viitataan tutkimushaastatteluun.

CQ = cultural intelligence eli kulttuuriäly tai kulttuuriälykkyys

CQS = Cultural Intelligence Scale eli kulttuuriälykkyuden skaala tai asteikko

Diversiteetti = monimuotoisuus, henkilöstöstä löytyy eri-ikäisiä, etnisiä taustoja, uskontoja, sukupuolia, seksuaalisia suuntautumisia sekä fyysisiä kyvykkyyksiä ja neurokirjon monipuolisuutta

Inklusio = monipuolinen henkilöstö otetaan tasavertaisesti huomioon eri tavoin

Relokaatio = työvoiman siirtäminen maasta toiseen. Viittaa tilanteeseen, jossa yksittäinen henkilö muuttaa yksin tai perheensä kanssa kotimaasta organisaation toimintamaahan

1. JOHDANTO

Tehokas globaali rekrytointistrategia sisältää kulttuurista osaamista, joka tarkoittaa hyväksyvää asennetta erilaisia ihmisiä, uskomuksia ja kulttuuriperinteitä kohtaan toteavat Bannikova ja Mykhaylyova (2023). Nykyaikainen organisaatio tunnistaa kulttuurisen osaamisen vaikutuksen monikansallisen tiimin luomisessa sekä tunnistaa työn ja kommunikoinnin vivahteita tiimeissä, joissa on työntekijöitä eri maista. Kulttuuriosaamisen sisällyttäminen voi auttaa ratkaisemaan konflikteja, luomaan ryhmätyötä ja tuomaan innovaatioita. Monimuotoisuus ja diversiteetti ovat pinnalla sekä julkisessa mediassa, korkeakouluopinnoissa että organisaatioiden strategiatyössä. Monet organisaatiot pyrkivät aktiivisesti houkuttelemaan monimuotoista työvoimaa ja työnhakijoita, jotka identifioituvat ryhmiin kuten HLBTIQ+ yhteisö (kts. selvennys Nuorten Väestöliitto, 2020), vammaiset henkilöt sekä rodulliset ja etniset vähemmistöt (Doverspike, Taylor, Shultz & McKay, 2000, kts. Kulik ym, 2007, 540), mutta hakijat ovat aina useamman kuin yhden identiteettiryhmän omaavia. Aiempina vuosikymmeninä diversiteettikeskustelu rajoittui eri ikäryhmiin ja sukupuoliin. Moneen eri kategoriaan kuuluvat työnhakijat ja työntekijät haastavat myös johtajia huomioimaan inklusion osana rekrytointia. Ei ole helppo olla ammattirekrytoija nykypäivänä, sillä rekrytointiin kohdistuu valtava paine johtotasolta onnistua strategisesti (diversiteetin ja innovaation lisääminen) sekä hakijoiden suunnalta (kandikokemus). Onnistunut rekrytointi on myös kriittinen kansakunnan talouskasvulle monien maiden työvoimapulan vuoksi (Becker, 1995; kts. Ma & Allen, 2009).

Yrityksen rekrytointifunktiota kutsutaan usein rekrytointiyksiköksi tai englanniksi Talent Acquisition- yksiköksi. Siellä mahdollisesta urapolku sisäisille henkilöille sekä palkataan yritykseen uusia osaajia. Tutkija toimii rekrytoijana globaalissa

yrityksessä, joka työllistää yli 100 erilaista kansalaisuutta. Tämä monikulttuurinen toimintaympäristö on avannut silmät diversiteetille, joka on samanaikaisesti mahdollistaja työyhteisössä, että haasteita aiheuttava komponentti. Sen myötä on herännyt kiinnostus tutustua kulttuuritulkkaukseen tai taitoihin, mitkä edistäisivät eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kanssa toimimista. Viime vuosina ‘kulttuuriäly’ tai ‘cultural intelligence (CQ)’ on kerännyt kiinnostusta akateemisten tutkijoiden keskuudessa, ja teorian ymmärtämisellä voisi olla merkittävä lisäarvo myös rekrytoinnin ammattilaisille. Kulttuuriälystä on keskusteltu pitkälti amerikkalaisissa tutkimuksissa tai liike-elämän julkaisuissa. Näissä on keskitytty yksilöiden omaan kompetenssiin ja johtajien vastuuseen kehittää kulttuuriosaamista. Nykyään on myös tarvetta ymmärtää omaa kulttuurista toimintatapaa tai sen alitajuntaista vaikutusta päätöksenteon malleihin. Esimerkkinä voi pohtia tilannetta, jossa yrityksellä on Pohjoismainen yrityskulttuuri, mutta työnhakija asuu Aasiassa ja hakee töitä Pohjoismaista. Rekrytoijalla on tärkeä rooli toimia tulkkina hakijalle sellaisista asioista, joita hakija ei välttämättä osaa kysyä tai kyseenalaistaa. Mikäli rekrytoija ei itse tunnista miten häneen vaikuttaa esimerkiksi suomalaisuus tai pohjoismainen johtamistyyli, hän ei valitettavasti kykene kertomaan näistä teemoista läpinäkyvästi kansainvälisille työnhakijoille. Rekrytoijaksi päädytään usein sattumusten kautta, ja siihen ei ole valmistavaa tutkintoa. Siksi sen ammatillinen arvostus ei välttämättä ole selkeää alan ulkopuolisille tai jopa HR:n sisällä oleville kollegoille. Swanepoel ja Pelser (2022) mukaan globaalien talenttien hallinnan tarve on tuonut strategisen elementin henkilöstöhallintaan, erityisesti avainhenkilöiden rekrytoinnissa, valinnassa ja pitämisessä. Tutkimustrendit korostavat lahjakkaiden työntekijöiden merkitystä nykyaikaisten organisaatioiden dynamiikassa, erityisesti globalisaation ja neljännen teollisen vallankumouksen aikakaudella, joka vaatii korkeasti koulutettua ja sitoutunutta työvoimaa.

Monet uudemmat rekrytointia ja digitalisaatiota koskevat tutkimukset liittyvät tekoälyyn ja sen hyödyntämiseen (esim. Kravchuk, 2021; Tarik & Jwaid, 2024). Haluan tuoda keskustelun tekoälyn hyödyntämisestä takaisin ihmiseen, siihen, joka tekee lopulta sen rekrytointivalinnan. Jotta tutkimus olisi ajankohtainen ja rajattu, tässä

on otettu kohderyhmäksi joukko, kenen työ on pääasiassa digitaalista rekrytointia. Digitaalinen rekrytointi ja valintamenetelmät ovat syrjäyttäneet ei-digitaaliset menetelmät, mutta on huolestuttavaa, ettei akateeminen tutkimuskenttä ole katsonut tarpeelliseksi tutkia laajasti digitaalisen teknologian potentiaalia luoda uusia vääristymisen ja syrjäytymisen muotoja (Woods ym., 2020, 72-73). Tähän tutkimukseen osallistuneet rekrytoijat hyödyntävät laajasti erilaisia digitaalisia rekrytointimenetelmiä kuten hakujärjestelmää, sähköisiä työhakemuksia ja työilmoituksia, psykometrisiä verkossa tehtäviä testejä, videopuhelutyökaluja ja sähköistä työtarjousta ja -sopimusta. Voiko rekrytoijan oman kulttuuritaustan ymmärtäminen tehdä heistä valmiimpia toimimaan kansainvälisessä rekrytoinnissa? Henkilöstöasioiden parissa työskentelevien rekrytoijien on hyvä olla tietoisia omista alitajuntaisista ennakkoluuloista, jotta voidaan estää näkyvä ja näkymätön työsyrrjintä tai väärät henkilövalinnat suhteessa organisaatiokulttuuriin.

1.1. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Rekrytointiprosessi on sosiaalista vaihtoa työnhakijoiden ja haastattelijoiden välillä, jotka keräävät tietoa valintapäätöksiä varten. Tähän tutkimukseen teoreettiseksi viitekehyyksi on valittu hermeneuttinen fenomenologia ja kulttuuriälykkyys (**Taulukko 1**). Martin Heidegger kehitti hermeneuttisen fenomenologian 1900-luvun alkupuolella teoksessaan "Sein und Zeit". Hermeneuttisella fenomenologialla Heidegger tarkoittaa eksistentiaalista tutkimusta ihmisen olemassaolon perimmäisistä merkityksistä ja rakenteista (Hirsch, 1971). Christopher Earley ja Soon Ang esittelivät kulttuuriälykkyuden (CQ) ensimmäisen kerran vuonna 2003. Kulttuuriälykkyudessa on neljä osa-aluetta: metakognitiivinen, kognitiivinen, motivaatio ja käyttäytyminen. Ang ym. (2011, 584) mukaan kognitiivinen älykkyys on tavallisesti erilaisten kulttuuritutkimusten keskiössä, sillä sen avulla havainnoidaan universaaleja kulttuuriklustereita ja eroavaisuuksia suhteessa omaan kulttuuriin. Aiemmat kulttuuriälykkyuden tutkimukset on julkaistu pääasiassa kasvatustieteiden ja organisaatiopsykologian saralla. Näihin tutustumisen on auttanut tunnistamaan

tutkimusrakoa suhteessa tähän tutkimukseen. Lähimmäksi rekrytointia mennään Daherin tutkimuksessa. Daher (2015, 180) kuvaa "globaalit johtamisen käytännöt" viitekehyksessä emotionaalisen ja kulttuurisen älykkyyden osa-alueita, jotka olisivat eduksi, kun rekrytoidaan expatteja työkomennukselle, globaaleja johtajia tai henkilöitä tehtäviin, joissa tarvitaan sosiaalisia kompetensseja ja ihmissuhdetaitoja. Swanepoel & Pelsler (2022) tuovat oman näkökulmansa kulttuurisen älykkyyden roolista johtajuustalenttien edistämässä ja vaalimisessa Talent Management -toiminnoissa. Heidän mukaansa kulttuurinen älykkyys on keskeinen johtamisresurssi, jota voidaan kehittää erilaisten positiivisten systeemisten tulosten saavuttamiseksi. Kulttuurinen älykkyys nähdään avaintaitona, josta seuraa hyötyjä yksilö- ja ryhmätason työntekijätalentin tukemisessa ja edistämässä. Swanepoelin ja Pelslerin artikkeli käsittelee kulttuurista älykkyyttä organisaatioiden systeemisestä näkökulmasta, erityisesti korostaen johtajuustalenttia itsenäisenä mahdollistajana mikrotasolla työntekijöiden innovaatioiden edistämiseksi. Käytännön sovelluksia ovat motivoituneiden johtajien asianmukainen koulutus ja pitäminen avaintalentteina monikulttuurisen työvoiman hallinnassa. Suosituksia annetaan johtajuuden kulttuurisen älykkyyden koulutukseen ja kehittämiseen.

Tutkimuskysymys	Teoria	Konseptit	Empiirinen data
<i>TK1: Millaisia ainutlaatuisia kokemuksia ja haasteita eri kulttuuri- ja kielitaustaiset rekrytoijat kohtaavat monikulttuurisessa digitaalisessa rekrytointitilanteessa ja miten nämä kokemukset muokkaavat heidän tapansa rekrytoida?</i>	<i>Fenomenologia</i>	<i>Useita eri konsepteja, jotka nousevat datasta aineistoanalyysin aikana.</i>	<i>Puolistrukturoitu haastattelu</i>
<i>alaTK2: Mikä on empiirinen näyttö globaalien rekrytoijien kulttuurillisesta älykkyydestä?</i>	<i>Kulttuuriäly</i>	<i>Neljä kulttuuriälykkyyden kompetenssia: metakognitiivinen, kognitiivinen, motivaatio ja käyttäytyminen</i>	<i>Puolistrukturoitu haastattelu</i>

Taulukko 1: Yleiskuva tutkimuksesta ja tutkimuskysymyksistä

Rekrytointia tekevä ammattilainen tekee paljon tulkintaa rekrytointiprosessin aikana. Siksi olen muodostanut kaksi erillistä tutkimuskysymystä, joista ensimmäinen on fenomenologinen ja toinen alakysymys kiinnittyy kulttuuriällyn teoriaan. Integroimalla fenomenologisen ymmärryksen kansainvälisestä rekrytointikokemuksesta kulttuurisen älykkyyden viitekehykseen laajennan rekrytointia koskevaa kirjallisuutta, erityisesti rekrytoijan roolia monimuotoisessa digitaalisessa ympäristössä. Fang, Schei ja Selart vertailivat vuonna 2018 yhteensä 142 empiiristä artikkelia, joissa oli mainittu kulttuuriäly. Näistä yksikään ei liittynyt rekrytointia tekevään henkilöön. Pro gradun tavoite on osallistua kulttuuriällyn tutkimuskeskusteluun jakamalla rekrytointiammattilaisten omia kokemuksia monikulttuurisesta rekrytointiprosessista. Aihetta on tutkittu esimerkiksi kansainvälisten opiskelijoiden, työkomennuksella olevien henkilöiden sekä johtaja-asemassa olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuskeskustelussa on jäänyt vähemmän sijaa rekrytointia tekevän henkilön mahdollisuuteen hyödyntää tai kehittää omaa kulttuuriälykkyyttä. Kohdeyleisö omalle tutkimukselle on yhdistelmä akateemista yleisöä ja kaupallista organisaatiota, sillä aihe täydentää aiempia CQ-tutkimuksia ja tuo uuden näkökulman työelämän DEI-keskusteluun. Rajaus tapahtuu keskittymällä kansainvälisen organisaation rekrytointiammattilaisten kokemukseen kulttuuritietoisuuden ja -sensiitiivisyyden roolista heidän työssä. Ilmiö on erittäin ajankohtainen nykyajan monimuotoisuusteemojen ollessa läpileikkaava aihe sekä johdon että HR-ammattilaisten työpöydällä.

Tämä paperi on järjestetty seuraavasti. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan kunkin tutkimuskysymyksen relevanttia kirjallisuutta, menetelmä-osiossa kuvataan suunnittelu, aineisto ja toimenpiteet, tulokset-osiossa on yksityiskohtia hankitusta aineistosta, ja pohdinta-osiossa on tulkintaa tuloksista, tutkimuksen rajoituksista, tulevaisuuden tutkimusehdotukset sekä käytännön hyödyt. Viimeisessä osiossa korostetaan tärkeimmät johtopäätökset.

2. TUTKIMUSKESKUSTELU

Globalisaation seurauksena maailma yhdistyy yhä enemmän ja muodostuu yhteisiä markkinoita. Esimerkiksi organisaatiot huomaavat työvoiman liikkuvuuden lisääntyvän yli kansallisten ja kulttuuristen rajojen. Kulttuurienvälisestä sopeutumisesta on tullut tärkeä kilpailuedun lähde monille organisaatioille ja niiden ulkomaille. Tutkimukset viittaavat siihen, että työntekijät, jotka ovat erittäin tehokkaita kotimaassaan, eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita kansainvälisissä ympäristöissä. Siten ulkomaille siirtymisen kokemuksia on leimannut korkea epäonnistumisprosentti, kohonneet kustannukset ja tehottomuus (Daher, 2019). Seuraavaksi esittelen teoriaa liittyen seuraaviin teemoihin; kulttuuri, ympäröivä organisaatio systeeminä, digitaalinen rekrytointiprosessi, erilaiset päätöksenteossa tapahtuvat ajatusvinoumat ja kulttuuriällyn viitekehyksen. Artikkelit ja julkaisut läpileikkaavat useita erilaisia tieteenfilosofia lähestymistapoja. Tämän työn teoreettiseen viitekehykseen sisältyy myös fenomenologia, joka on esitelty tarkemmin metodologia- kappaleessa.

2.1. Kulttuurin määritelmä ja merkitys

Antropologian tieteenalalla kehiteltiin määritelmä kulttuurista jo 1950-luvulla. Määritelmän ovat luoneet Alfred Kroeber ja Clyde Kluckhohn osana heidän tutkimustuloksia Harvardin yliopistossa; (Kroeber & Kluckhohn, 1952, 181, kts. Yousef, 2020, 31): "Kulttuuri koostuu eksplisiittisistä ja implisiittisistä toistuvista kuvioista, käyttäytymismalleista, symboleista, jotka ymmärretään omassa ryhmässä, kehollisuudesta, esineistä, ja historiallisista arvoista ja elementeistä". Nämä voivat muuttua ja laajentua tulevaisuudessa yksilössä tai ryhmässä, tai kulttuurien keskinäisissä suhteissa. Schein (1985; kts. Blasco, ym., 2012, 236) mukaan kulttuuri on "yhteisten merkitysten järjestelmä, jonka tietty ryhmä toteuttaa". Saylor Academy

(2012) 'Leading with Cultural Change' kirjan mukaan kulttuurissa on monia elementtejä, se on yhtäaikaaisesti dynaaminen, systeeminen, symbolinen, jaettu, ja opittu. Kulttuurien tutkiminen ei ole uutta yhteiskuntatieteiden saralla. Kulttuuri ja arvot on lingvistiikkaa, esimerkiksi sanalle 'avoimuus' on yhtä monta versiota kuin huoneessa on ihmisiä. Pitää uskaltaa keskustella, vaikka ilmapiiri olisi tuomitseva, tai sanavalinta väärä. Ihmisten tulisi luottaa siihen, että toinen haluaa hyvää minulle, vaikka kohtaamisessa toinen käyttää vääräjä termejä. Niistä voi keskustella ja opetella olemaan pahoillaan. (Tiensuu & Brandt-Tallqvist, 2024).

2.1.1. Kulttuurien määrittelyyn liittyvät filosofiat

Kasvava keskinäinen riippuvuus on yksi globalisaation piirteistä. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko globalisaatio hyvä tai huono ilmiö. Antropologi Rachael Minott (2020) tuo esille kansallisen identiteetin kehittyvän luonteen. Hänen mukaan ihmiset voivat omata monikerroksisia identiteettejä. Kansallinen identiteetti muuttuu väestörakenteen, poliittisen retoriikan ja populaarikulttuurin mukana kollektiivisesti, joka tekee haastavaksi keskustella "syntyperäisestä" tai "vieraasta" kansallisesta identiteetistä.

Kulttuurillisella essentialismilla viitataan käsitykseen, jossa ihminen on oman kulttuurinsa edustaja ja kulttuurit nähdään erillisinä, muuttumattomina kokonaisuuksina. Tätä vasten konstruktivistinen kulttuurikäsitelmä taas ottaa huomioon kulttuurien muutoksen ja vuorovaikutuksen keskenään. Kulttuurienvälinen kommunikaatio viittaa kanssakäymiseen ihmisten kanssa, joilla on erilainen kulttuuritausta keskenään (Jandt, 2021). Hong ja Zhan (2019, 94) tutkimuksessa essentialistista kulttuurikäsitelmää kritisoitiin, sillä se ei huomioi ryhmien välisiä tilanteita. Tällainen voi syntyä esimerkiksi, kun 'Aasian amerikkalainen asuu Yhdysvalloissa', ja on altistunut valtaväestön tapaan toimia, mutta voi kokea konflikteja suhteessa omiin kiinalaisiin tapoihin tai uskomuksiin.

Gamsakhurdian (2020) mukaan kulttuuri tulisi ymmärtää merkityssuhteina ja niiden ymmärtämisen ('sense-making') prosessina, jossa yhdistyy menneet kokemukset, historiallinen tieto ja tulevaisuuteen katsominen. Hänen mukaansa aistiminen tapahtuu kokemisen prosessissa, eikä sitä voi erottaa ihmisen toiminnasta. Se kehittyy suhteessa sosiaaliseen ympäristöön ja tämä sosiokulttuurinen ilmiö on kaikkialla. Rajat kulttuurien välillä ovat symbolisia ja hämäriä. Minkä tahansa yhteiskunnan ryhmällä voi olla enemmän yhteistä tiettyjen vieraiden yhteisöjen kanssa kuin joidenkin oman yhteiskunnan ihmisen kanssa. Yksilöt ovat ainutlaatuisia ja kehittyvät toisiinsa liittyen sosiokulttuuristen järjestelmien yhteydessä. On myös erilaisia näkökulmia siihen, miten kulttuuri pysyy elossa ja voiko se kadota kokonaan. Tämä monimutkaistaa kulttuurin määrittämistä. Tätä näkökulmaa esittelee Hossain (2015, 3) kulttuurirelativismiin näkökulmasta, jossa kaikki näkökulmat ovat yhtä päteviä, ja mikä tahansa totuus on suhteellista. Totuus kuuluu yksilölle tai hänen kulttuuriinsa. Kaikki eettiset, uskonnolliset ja poliittiset uskomukset ovat totuuksia, jotka kietoutuvat yksilön tai yhteiskunnan kulttuuriseen identiteettiin. Relativistisen näkemyksen mukaan (ihmis) oikeudet ovat kulttuurisesti suhteellisia eivätkä yleismaailmallisia.

2.1.2. Kulttuuriteoriat kulttuurierojen taustalla

Käsitteet "läntiset arvot" ja "aasialaiset arvot" ovat laajoja ja monimutkaisia, ja niitä käytetään usein kuvaamaan kulttuurisia, sosiaalisia, filosofisia ja poliittisia piirteitä, jotka liittyvät laajasti länsimaisiin ja aasialaisiin alueisiin. Näitä termejä ei ole liitetty tiettyihin henkilöihin, vaan ne ovat kehittyneet ajan myötä akateemisen diskurssin, kulttuurin tutkimuksen ja geopolittisen analyysin kautta. Freemanin (2007) mukaan on edelleen epäselvää mitkä ovat universaalit (ihmis) oikeudet, sillä Lännen ja Idän välille tarvitaan moniulotteista tulkkausta. Tähän liittyy kulttuuria laajempi ilmiö, joka kattaa taloudellisen, poliittisen, sosiaalisen ja historiallisen kehityskaaren. Länsimaiset arvot viittaavat tyypillisesti joukkoon ihanteita, uskomuksia ja periaatteita, jotka liittyvät Euroopan, Australian, Pohjois-Amerikan ja muiden länsimaisen kulttuurin voimakkaasti vaikuttaneiden alueiden maihin. Universaalit ihmisoikeudet pohjautuvat

pitkälti Yhdistyneiden Kansakuntien ('UN, United Nations') yleismaailmalliseen julistukseen, joka on julkaistu joulukuun 10. päivänä 1948. Kulttuuritutkimuksissa kritisoidaan ihmisoikeuksien länsimaiseen näkemykseen perustuvaa keskustelua (Hossein, 2015). Tässä pro gradu tutkimuksessa ei oteta kantaa ihmisoikeuksiin, mutta tuodaan esille arvopohjainen keskustelu, jolla voi tai ei välttämättä ole merkitystä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksiin. Taustatekijänä arvot voivat silti vaikuttaa henkilön omakohtaiseen kokemukseen.

Henkilöiden näkemys olennaisista elementeistä hyvän työarjen perustana voi olla hyvin erilainen, riippuen heidän omista arvoista. King ja Murray (2000; kts. Hossein, 2015, 3) tunnistavat viisi keskeistä hyvinvoinnin indikaattoria: köyhyys, terveys, koulutus, poliittinen vapaus ja demokratia, jotka ohjaavat yksilöitä ja ryhmiä. Länsimaissa yleisesti mainittuja arvoja ovat demokratia, ihmisoikeudet, sananvapaus, oikeusvaltio ja kapitalismi. Näiden arvojen juuret ovat useissa filosofisissa, uskonnollisissa ja historiallisissa perinteissä. Termiä "länsimaiset arvot" käytetään usein itäisten tai ei-länsimaisten arvojen vastakohtana, erityisesti keskusteluissa kulttuurieroista ja geopolittisistä jännitteistä.

Aasialaiset arvot viittaavat normeihin, joita seurataan Etelä-Aasiassa, Itä-Aasiassa ja Kaakkois-Aasiassa. Arvoissa korostuu sosiaalinen kollektivismi, vakaa yhteisöllisyys, auktoriteettien kunnioittaminen, harmonia, yhteisön hyvinvointi yksilön oikeuksien yläpuolella, ja harmonia (Freeman, 2007). Aasialaisten arvojen käsitettä on kuitenkin kritisoitu sen essentialismista, koska se pyrkii yksinkertaistamaan Aasian erilaisia kulttuurisia, poliittisia ja historiallisia konteksteja ja sitä voidaan käyttää oikeuttamaan autoritaarisia hallintokäytäntöjä.

On tärkeää tuoda esille, että sekä "länsimaiset arvot" että "aasialaiset arvot" ovat laajoja ja monimuotoisia rakenteita, jotka vaihtelevat merkittävästi alueiden sisällä ja välillä. Niistä käydään jatkuvaa keskustelua, uudelleen tulkintaa ja kehitystä, mikä heijastelee kulttuuri-identiteetin ja globalisaation monimutkaisuutta nykymaailmassa. Arvokeskusteluun liitetään toisinaan länsimainen hegemonia, joka referoi esimerkiksi

Yhdysvaltojen ja Britannian ideologiseen valta-asemaan ja historialliseen kolonialismiin (Herten-Crabb, 2023). Kulttuurinen uskomus, normi tai käyttäytymistapa voi ohjata näistä kulttuureista tulevien henkilöiden maailmankuvaa ja sosiaalista vuorovaikutusta.

Monet monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset ja innovaatiot alkoivat länsimaisena projektina, sillä ensimmäiseksi globaaliksi tulleet yritykset olivat myös länsimaisia. Estääkseen psykologian muuttumisen yksinomaan länsimaiseksi kulttuurienväliset psykologit pyrkivät testaamaan psykologisten lakien universaalisuutta kulttuuristen vertailevien tutkimusten avulla (Ellis & Stam, 2015). Pyrkimys voittaa psykologian "kulttuurisokeus" pidettiin varhaisten kulttuurienvälisen psykologien kiitettävänä tavoitteena. Konteksti oli kognitiivisen psykologian ja individualismin ilmaantuminen (Yousef, 2020, 31). Arvot voivat vaikuttaa kommunikoinnin eri osa-alueisiin, kuten asenteisiin hierarkiaa kohtaan, yksilö- ja yhteisökeskeisyyteen, suoraan ja epäsuoraan kommunikaatiotyylisiin sekä aika- ja täsmällisyyskäsitteisiin. Hamel, Ezanini ja Senge (2023) kuvailevat kuinka viralliset instituutiot asettavat usein yksilön taitojen kehittämisen etusijalle suhteiden rakentamisen sijaan, jättäen huomiotta verkostoitumisen ja yhteistyön merkityksen systemisen muutoksen ajamisessa. Johtajien on kohdattava muutosprosesseihin sisältyviä paradokseja ja ristiriitaisuuksia, ja heidän on kehitettävä ajattelutapaa, joka kattaa monitulkintaisuuden ja ironian, samalla kun he navigoivat kilpailu- ja yhteistyödynamiikassa. Länsimaisella kulttuurilla on taipumus korostaa individualismia, kun taas Afrikan kulttuurit tunnustavat yksilöiden luontaisen keskinäisen riippuvuuden sekä kollektiivisen tuen ja solidaarisuuden merkityksen.

2.1.3. Liike-elämässä hyödynnetyt kulttuurimallit

Tutkimuksiin pohjautuvia, mutta mielipiteitä herättäviä kulttuurimalleja on julkaistu useita erilaisia. Seuraavaksi esittelen keskeisimmät eli Hofstede'n kuusi ulottuvuutta,

Trompenaars & Hampden-Turner'in seitsemän ulottuvuutta ja Erin Meyer'in kulttuurikartan. Nämä täydentävät jo esiteltyjä arvopohjaisia eroavaisuuksia.

Hollantilainen tutkija Gerard 'Geert' Hofstede tutki IBM:n työntekijöitä 40 maassa vuosikymmeniä pyrkimyksenä havaita miten eri maista kotoisin olevat työntekijät käyttäytyvät ja miksi. Hänen tutkimuksensa kulttuurillisista ulottuvuuksista julkaistiin 1980-luvun alkupuolella, perustuen 1970-lukuun. Nämä neljä alkuperäistä ulottuvuutta ovat: 1) *kollektiivisuus - yksilöllisyys* (alkup. käännös *individualismi-kollektivismi*), 2) *maskuliinisuus-feminiinisyys*, 3) *suuri tai pieni valtaetäisyys* ja 4) *epävarmuuden välttäminen - epävarmuuden sietäminen*. Myöhemmin Hofstede ja toinen tutkija Bond tunnistivat viidennen ulottuvuuden, jota kutsutaan *pitkän tai lyhyen aikavälin käsitykseksi* (tai syklinen - lineaarinen aikakäsitys). Ulottuvuudet kasvoivat yhdellä lisää vuonna 2010, kun Hofstede ja Minkov lisäsivät kuudennen ulottuvuus: *nautinnontavoittelu - pidättyväisyys*. (Jandt, 2021, 166; suomennos Nivalainen, 2021). Hofsteden ulottuvuudet paljastavat esimerkiksi, onko maassa erittäin individualistinen kulttuuri (kuten Yhdysvallat) tai jos kulttuurin ihmiset kokevat epävarmojen tai tuntemattomien tilanteiden uhkaavan heitä (Jandt, 2021, 169, 179). Näihin kulttuurimalleihin voi tutustua maksutta Hofsteden perillisten ylläpitämän Hofstede Insights- yhtiön verkkosivujen avulla. Tuloksia ja testejä hyödynnetään tyypillisesti erilaisissa HR- ja kommunikaatio-opinnoissa korkeakouluissa.

Charles Hampden-Turner and Fons Trompenaars esittelivät oman version kulttuureista vuonna 1990-luvun loppupuolella. Ihmiset eri kulttuureista eroavat heidän mieltymystensä perusteella ja nämä voidaan jakaa seitsemään ulottuvuuteen: 1) *universalismi vs. partikulaarisuus*, 2) *individualismi vs. kommunitarismi*, 3) *neutraali vs. emotionaalinen*, 4) *spesifinen vs. hajanainen*, 5) *saavutus vs. käsitys*, 6) *aikaorientaatio (peräkkäinen vs. synkroninen aika)* ja 7) *asenne ympäristöön (sisäänpäin vs. ulospäin)*. Lisäksi Erin Meyer on kehittänyt 2010-luvulla kulttuurikartta ('Cultural Map') nimisen työkalun. Kulttuurikartta on suunniteltu auttamaan ihmisiä ymmärtämään ja navigoimaan kulttuurienvälisen viestinnän ja yhteistyön monimutkaisessa yhtälössä. Erin Meyerin (2015) luoman kyselylomakkeen

avulla voi selvittää, kuinka oma palautteen antamisen, luottamuksen rakentamisen ja päätöstenteon tyyli vertautuu muihin omaan kulttuuriin kuuluviin. Tämä 8-skaalainen työkalu nostaa esille kahdeksan erilaisuutta liittyen: 1) *kommunikointiin* (low-context vs. high-context), 2) *palautteen arviointiin* (suora negatiivinen vs. epäsuora negatiivinen), 3) *taivutteluun* (periaatteet vs. soveltaminen ensin), 4) *johtamiseen* (tasa-arvoinen vs. hierarkkinen), 5) *päätöksentekoon* (yksimielisyys vs. ylhäältä alas), 6) *luottamukseen* (tehtäväpohjainen vs. suhdepohjainen), 7) *erimielisyyksiin* (vastakkainasettelu vs. konfliktin välttäminen), ja 8) *ajanhallintaan* (lineaarinen vs. joustava aikakäsitys).

Tutkimuksiin perustuvat, mutta liike-elämälle osoitetut kulttuurimallit herättävät myös kritiikkiä. Ford, Kotzé ja Marcus (2005) toteavat Hofsteden mallin tarjoavan hyvän kehyksen eri kansojen vertailulle. Ford ym. väittävät tutkimuksessaan, että stereotyyppien ongelma ei johdu Hofsteden mallista, se on pikemminkin tulos siitä, kuinka tätä mallia käytetään akateemisessa tutkimuksessa. Voimme väittää, että tämä malli luokittelee kansat yhteen ryhmään, vaikka todellisuudessa yhden kansakunnan sisällä on useita. Myös Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin näkemystä maantieteellisistä vastinpareista on kritisoitu. Maantieteellisesti rajatut prosessit tulisi korvata maantieteellisinä piirteitä ('trait'), jotka palvelisivat paremmin globalisaation muuttuneita rakenteita (Appadurai, 1996; kts. Szkudlarek, 2005, 520). Kuten Usunier (1998, kts. Szkudlarek, 2005, 520) jo hahmotteli, kulttuurien välisen tutkimuksen lopullisena tavoitteena ei ole löytää universaaleja yhteen maahan liitettäviä kulttuuri-ilmiöitä. Todellinen maailma on hienovaraisempi.

2.2. Monikulttuurinen organisaatio rekrytoijaa ympäröivänä systeeminä

Yhteistyön merkitys on muuttunut ajoista, jolloin elämän perusedellytykset eivät olisivat täyttyneet ilman välttämätöntä yhteistyötä muiden ruuantuottajien kanssa. Nykyajan kiireisessä arjessa yhteistyön tärkeyttä korostetaan, mutta organisaatioissa

jää usein liian vähän aikaa haastaa vakiintuneita käsityksiä ja edistää niiden muutosta. Johtajien kiinnostus ja vastuu henkilöstön osaamisen kehittamisestä on avainasemassa. Monimuotoisuuden johtaminen on vaativampaa kuin homogeenisen ryhmän johtaminen, joten johdon sitoutuminen ja laajempi osallistujajoukko ovat muutoksen edellytyksiä (Tiensuu & Brandt-Tallqvist, 2024). Systeemiajattelu korostaa, että verkostojen avulla voidaan muuttaa työkuultuuria ja ratkaista ongelmia, joita ei voi korjata yksikön sisäisiä tapoja muuttamalla (Madrazo & Senge, 2011, 5).

2.2.1. Monikulttuurisuus globaalissa yhtiössä

Kuten aiemmassa kappaleessa on esitelty, myös organisaatiotasolla oma etninen kulttuuri voi vaikuttaa muun muassa palautteen antamiseen, luottamuksen rakentamiseen ja päätöksentekoon. Monimuotoisuus liike-elämässä voi tarkoittaa muun muassa kansalaisuutta, etnistä taustaa, ikää, uskontoa, kieltä, sosioekonomista asemaa, seksuaalista suuntautumista ja sukupuoli-identiteettiä. Kulttuuri-identiteetistä voi viestiä organisaatiossa aktiivisesti, tuomalla esille esimerkiksi "näin monta eri kansalaisuutta työskentelee tässä yrityksessä". Tämä tuo esille myös ilmiön, jossa eri kansalaisuuksia on tyypillisesti suurempi määrä kuin yrityksellä on toimipisteitä eri maissa. Silloin osa työntekijöistä on maahanmuuttajia tai expatteja, jotka voivat tuntea tarvetta mukautua paikallisen maan työkuultuuriin. Tämä ristiriita voi myös aiheuttaa ongelmia työyhteisössä, jos työntekijä joutuu valitsemaan omien kulttuurillisten uskomusten välillä ja yrityksen kohdemaan identiteetin välillä. Tätä tunnetta voidaan lieventää erilaisilla monimuotoisuuteen keskittyvillä koulutuksilla.

Rekrytoinnissa puhutaan paljon DEI (Diversity, Equity and Inclusion) ja sekä DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging) aiheista, joihin monet kansainväliset organisaatiot ovat tarjonneet omia määritelmiä. Työnhakijat, jotka etsivät kansainvälisiä työmahdollisuuksia voivat tutustua etukäteen haun kohteena olevaan maahan sekä yritykseen, ja jopa pohtia omia monikulttuurisia työhaastattelutaitojaan, mutta rekrytoinnissa on edelleen pysähdetty puhumaan ajatusvinoumista. Toisin on

koulumaailmassa ja terveydenhuollossa, jossa monikulttuurisuus ja diversiteetti otetaan huomioon opetuksessa sekä rekrytoinnissa (Drexel University, 2024; BMC 2021). Organisaation omassa kontekstissa rekrytoija kuuntelee, tulkitsee ja keskustelee monista eri teemoista. Rekrytoijan rooli käsitetään edelleen järjestelmän (organisaation) näkökulmasta, vaikka siihen vaikuttaa työn ulkopuolinen identiteetti.

Rekrytoijaa ympäröivällä organisaatiolla ja yrityskulttuurilla on myös oma roolinsa. Kansainvälisessä yrityksessä toimivan tulee ymmärtää oman toimintansa taustalla vaikuttavat arvot ja ajattelun merkitys. Palkkaavalla esihenkilöllä tai rekrytoijalla on oltava käsitys sekä visio siitä, mikä on vastaanottavan tiimin oma 'kulttuuri'. *"On tärkeä havaita myös, onko avoinna olevassa työtehtävässä merkittävää olla tuottelias ensimmäisestä päivästä alkaen, missä kulttuurilla on enemmän merkitystä vai pyritäänkö kolmen vuoden kuluessa tekemään strateginen muutos, jossa kulttuurinen yhteensopivuus ja ymmärrys voivat olla joustavampi"*, sanoo Egbert Schram (2024). Tässä yhteydessä kulttuuri kattaa myös organisaation omat toimintatavat, arvot ja toiveet. Tiimikohtaisesti voi olla paljon eroavaisuuksia, sillä tiimien sisällä on oma yrityskulttuuri, jota johdetaan.

2.2.2. Kulttuuriosaamisen tunnistaminen ja tietoisuuden edistäminen

Organisaatio voi kouluttaa omaa henkilökuntaansa ja johto voi asettaa monimuotoisuuteen liittyviä strategisia tavoitteita. Tällaiset selkeät teot ja viestit ohjaavat henkilökunnan käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Johtajien on kohdattava muutosprosesseihin sisältyviä paradokseja ja ristiriitaisuuksia, ja heidän on kehitettävä ajattelutapaa, joka kattaa monitulkintaisuuden (Hamel ym., 2023). Hämäläinen ja Saarinen (2014 66) tuo omassa väitöskirjassaan esille kuinka pedagoginen systeemiteoria on hyödyksi, mikäli haluaa lisätä ymmärrystä vuorovaikutuksesta ja vallassa olevien käsitysten eri tasoista. Systeemiajattelun mukaisesti muutoksen edistäminen ei ole ainoastaan organisaation vastuulla, vaan yksilön omat uskomukset,

olettamukset ja tavat ovat tärkeässä roolissa muutoksen toteutumiseen. Johdon sitouttaminen muutokseen on edellytys onnistumiselle, mutta systeemiajattelussa sitoutuminen itsessään ei riitä. Peter Senge ja Claudia Madrazo (2011, 4) siteeraavat Gandhia "*meidän on oltava se muutos mitä etsimme*" kuvaillessaan kuinka tärkeä osa muutosta on oma tietoisuus ja sitoutuminen.

Madrazo ja Senge (2011, 9) myöntävät että nykypäivän ongelmat ovat käsillä nyt, joten johtajilla on aito haaste tuoda systeemiajattelu ja syvä oppimisen muutos käytäntöön, sillä tuloksien näkyminen vie kauemmin aikaa. Tyypillisesti työhön palkataan henkilö, jonka täytyy osata tietyt taidot pärjätäkseen ja tuottaakseen tulosta. Oppimisen tavoite eli agenda on ennalta määritelty ja ylhäältä ohjattu, jolloin se kohdistuu ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Johtamiskäytänteiden muuttaminen systeemiajattelua noudattaen lähtee kulttuurillisten mallien nykytilan ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Reaktiivinen kulttuuri voi korostaa sitä, kenen korjausehdotus on paras yksittäiseen ongelmaan ja systeemisiä ongelmia ei oteta käsittelyyn. Madrazo ja Senge havainnollistavat tämän toteamalla, että ajan myötä reaktiivisuus saa aikaan lisää reaktiivisuutta: jatkuva palojen sammuttaminen (*'firefighting'*) on elämäntapa eikä syvempiä ongelmia käsitellä (Madrazo & Senge, 2011, 6-7). Aito sitoutuminen muutokseen edellyttää henkilökohtaista ajallista panostusta ja aktiivista osallistumista järjestelmän yhteisluomiseen ja ylläpitämiseen.

Jos johto haluaa tunnistaa kulttuuriosaamisen ja edistää tietoista muutosta niin muutoksen ajurina ja keskiössä on henkilön sekä ryhmän sitoutuneisuus hyödyntää uutta toimintamallia tai työkalua. Monissa eri organisaatioissa voi olla käytössä sama työkalu, mutta se ei siivitä menestykseen, ellei ihmiset ole sitoutuneita jatkuvaan oppimiseen. (Madrazo & Senge, 2011, 10-12). Madrazo ja Senge (2011, 13) toteavat ihmisten normaalin olettamuksen olevan, että he ovat erillinen osa toteutettavaa muutosta. Ihminen näkee tarvittavan muutoksen ja oman työnsä muutosagenttina, jotta saadaan joku toinen muuttamaan toimintatapaansa tai ajattelua. Tällainen ajattelu siirtää vastuun toisalle ja jättää ihmisen reaktiiviseen olotilaan. Systeemiajattelun ytimessä on ymmärtää yksilön oma systeemi, joka ohjaa toimintatapaa, ajattelua ja muutosta. Ideaalitulanteessa reaktiivisuudesta pääsee kohti luovaa lähestymistapaa

(*creative orientation*) joka itsessään vie pois pessimismistä ja lähemmäs optimismia. (Madrazo & Senge, 2011, 14).

Yksilötasolla kulttuurioppimisen esteeksi voi muodostua se, ettei työntekijä näe asian merkitystä kokonaisuuden kannalta. Lukkiutuminen ylhäältä päin tulevaan oppimisen ohjaamiseen johtaa myös ongelmatilanteissa siihen, että syyllistä etsitään ulkopuolelta sen sijaan, että nähtäisiin oman toiminnan vaikutus osana ratkaisua. Systeemiajattelu kannustaa etsimään syyllisten sijaan erilaisia konsepteja ja yhteyksiä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja voivat olla osa ratkaisua (Senge, 1994; kts. Ylikulppi, 2019). Työntekijöitä tulisi osallistaa oppimiseen, jotta muutos onnistuu. Lyon (2017) jakaa systeemiteorian kautta organisaatiot keskitettyihin yksiköihin (*centralized organization*) ja väljästi toisiinsa yhteyksissä oleviin yksiköihin (*decentralized organization*). Tämä on hyvä tunnistaa osana organisaation rakennetta. Jos kohdeorganisaatio noudattaa keskitetyn yksikön periaatetta, puhutaan toisistaan riippuvaisista arvoketjuista. Rekrytointia tekevä henkilö on yksi osa isompaa arvoketjua, jossa osa toiminnoista liittyen itse rekrytointiin tapahtuu jonkun toisen tiimin toimesta. Keskitettyjä organisaatioita yhdistää kommunikoinnin tapahtuminen pääsääntöisesti johtotasolla.

Kulttuuriosaamisen edistäminen kansainvälisessä organisaatiossa ei siis tapahdu ilman vuorovaikutusta eri verkostojen välillä. Vuorovaikutus ja yhteistuotanto järjestelmän sisällä korostavat yksilöiden keskinäistä yhteyttä ja tarvetta yhteistyöhön muutoksen aikaansaamiseksi. Reflektiivinen käytäntö toimii katalysaattorina henkilökohtaisissa ja organisaatiomuutoksissa, mikä helpottaa toimien kohdistamista syvempään ymmärrykseen ja näkemykseen (Madrazo & Senge, 2011, 6-7). Rekrytoijan olisi hyvä tunnistaa sekä oma roolinsa organisaatiossa, että yrityksen työkuulttuuri ja oma kulttuuri.

2.3. Monikulttuurinen digitaalinen rekrytointi

Useat organisaatiot haluavat houkutella osaavaa henkilökuntaa ulkomailta kohdemaahan, mutta tämä toimenpide edellyttää yrityksiltä uudenlaisia kompetensseja. Yrityksen tulee ymmärtää miksi he tarvitsevat kansainvälistä työvoimaa ja miten nämä henkilöt rekrytoidaan sekä perehdytetään organisaation että kohdemaan kulttuuriin. Organisaation tulisi tietoisesti ymmärtää miten maahanmuuttajien osaamista ja tuomaa lisäarvoa voidaan hyödyntää strategisessa henkilöstöhallinnossa.

Yritykset saattavat lähteä etsimään uutta työvoimaa oman toimintamaan rajojen ulkopuolelta useasta eri syystä. Työvoiman liikkuvuus on laajentanut mahdollisuuksia palkata paras tekijä. Vuorisen (2021, 56) lopputyön haastatteluaineiston mukaan suomalaisilla yrityksillä on ulkomailla yhteistyökumppaneita, jotka voivat olla EU:n omia verkostoja tai yksittäisiä paikallisia yrityksiä. Osaavan henkilön valinnan jälkeen alkaa työntekijän kotoutumisprosessi uuteen kotimaahan. Tämä relokaatiovaihe erottaa kansainvälisen rekrytoinnin kotimaassa tehtävästä rekrytoinnista. Tässä Pro gradussa tällaista tilannetta kutsutaan nimellä *'relokaatio'*. Kotoutumisprosessi kattaa erilaisia palveluita, esimerkiksi aloittavan työntekijän asumisjärjestelyiden hoitamista, palkka- ja veroasioissa avustamista ja työlupaprosessin. Tämä vaihe voi kestää muutamasta kuukaudesta yli puoleen vuoteen, riippuen lähtö- ja kohdemaan tilanteista. Felker (2012) mukaan kansainvälinen relokaatio ja kotouttaminen ei ole kustannustehokasta.

Vuorisen (2021, 78) tutkimuksessa havaittiin, että rekrytointia on suunnattava Euroopan rajojen ylitse, sillä *"osaava työvoima on loppumassa myös Euroopasta"*. Moriarty, Wickham, Krings ja Salamonska (2012) mukaan henkilöstöä rekrytoidaan ulkomailta kustannussyistä sekä erityisosaamisen löytämiseksi. Työntekijäpula, työvoiman kysyntä sekä tarjonta eroavat maakohtaisesti. Työvoiman rakenne ja osaaminen on erilaista. Asiantuntijatyössä on mahdollista liikkua eri tavalla, tai työskennellä omasta maasta käsin toiseen maahan, sillä sitä ei ole sidottu paikkaan.

Zikic (2015) mukaan ammattitaitoiset siirtolaiset (*'migrants'*) mahdollistavat tietotyön monessa eri maassa. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä juurisyihin, eli miksi kansainvälistä osaamista tarvitaan. Keskiössä on rekrytointia tekevien henkilöiden kokemukset, kun he etsivät, haastattelevat, palkkaavat ja tarvittaessa relokoivat kansainvälisen talentin.

2.3.1. Kulttuurin merkitys rekrytointiprosessissa

Ma ja Allen (2009) artikkeli *"Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment"* käsittelee rekrytointia monikulttuurisissa ympäristöissä. Siinä esitellään arvopohjainen rekrytointimalli, joka ottaa huomioon erilaisten kulttuurien vaikutukset rekrytointiprosessiin. On olemassa erilaisia keinoja, miten organisaatiot voivat sopeuttaa rekrytointikäytäntöjään eri kulttuureihin perustuen näiden kulttuurien arvoihin ja odotuksiin. Lisäksi artikkelissa pohditaan miten tämä Hofsteden ulottuvuuksiin perustuva arvopohjainen rekrytointimalli voi parantaa organisaation rekrytointiprosessien tehokkuutta ja onnistumista monikulttuurisissa työympäristöissä. Heidän mukaansa kansainvälisessä rekrytoinnissa kohtaa paitsi mahdollisuuksia myös haasteita, erityisesti kulttuuristen tekijöiden ja kielitaidon osalta. Ployhartin (2006; kts Ma & Allen, 2009) mukaan akateeminen yleisö tietää yllättävän vähän rekrytointiprosessien tehokkuudesta monikulttuurisessa ympäristössä. Prosessin voi ymmärtää hakijan, rekrytoijan, esihenkilön tai vaikka työkalujen näkökulmasta.

Yhtenä työkaluna voidaan esitellä tunne- ja kulttuuriälyyn perustuvien taitojen testausta. Daher'in (2015) artikkeli *"Emotional and cultural intelligences as an assessment tool for recruiting, selecting and training individual candidates"* tutkii tunne- ja kulttuuriälyn merkitystä keskeisinä arviointityökaluina organisaatioiden rekrytointi-, valinta- ja koulutusprosesseissa. Cultural Intelligence (CQ) on erityisen tärkeä rekrytointiprosessissa, koska se mahdollistaa hakijoiden erilaisen kulttuuritaustan paremman ymmärtämisen ja hallinnan. Viitekehys auttaa rekrytoijia tunnistamaan henkilöitä, jotka voivat sopeutua monikulttuuriin ympäristöihin ja menestyä niissä, mikä edistää osallisuutta ja tehostaa tiimin dynamiikkaa.

Hyödyntämällä CQ:ta organisaatiot voivat varmistaa, että ne valitsevat hakijat, jotka eivät ainoastaan täytä tehtävän työn vaatimuksia, vaan myös edistävät positiivisesti kulttuurisesti monimuotoista työpaikkaa. Daherin (2015, 180) viitekehyksen mukaan kulttuurikyvykkyyttä voitaisiin testata ennen työkomennusta tai relokaatiota sekä testin voisi toteuttaa uudelleen kohdemaassa asumisen aikana. Tarkoituksena olisi parantaa tehokkuutta toimia erilaisessa ympäristössä, vuorovaikuttaa paikallisten kanssa sekä vastata työlle asetettuihin vaatimuksiin. Globaalien johtajien valinnassa tulisi huomioida yksilön kyky toimia eri maissa sijaitsevien tytäryhtiöiden henkilökunnan kanssa.

Kun rekrytoidaan kansainvälisesti, työnantajan ja työntekijän on voitava kommunikoida yhteisellä kielellä, jotta työntekijä voi perehtyä tehtäviinsä. Yhteisen kielen puute voi aiheuttaa haasteita työssä (Sparrow, 2007, 859). Tämä on yksi syy siihen, miksi työnantajat usein haluavat haastatella työnhakijoita itse ja varmistaa heidän kielitaitonsa ennen rekrytointipäätöstä mainitsee Vuorinen (2021, 79). Työtehtävissä saatetaan edellyttää sujuvan englanninkielen lisäksi kohdemaan kielen hallintaa ja käyttöä.

Paikalta palkatun saman maan kansalaisen ja kansainvälisen osaajan työskentelytavoissa ja kotoutumiseen liittyvissä asioissa ilmenee kulttuurieroja (Felker, 2012). Liike-elämässä puhutaan myös kulttuurillisesta yhteensopivuudesta (*'cultural fit/add'*) ja erilaisuuden tuottamasta lisäarvosta. Suomalaisesta työperäisestä maahanmuuttoon liittyvästä keskustelusta puuttuu usein se näkökulma, että kansainvälisellä talentilla on useita vaihtoehtoja. He voivat valita asuinpaikaksi Suomen lisäksi monia muita läntisiä maita kuten Saksan, Italian tai Australian. Pitää olla syy miksi Suomeen on kannattavaa muuttaa. *"Suomalaiset usein ihmettelevät miksi sairaanhoitaja haluaa muuttaa Indonesiasta Suomeen. Syyt ovat tyypillisestä lähtömaan olosuhteissa, mikä tahansa on parempi kuin talentin nykytilanne"* sanoo Koskela (2024). Kulttuurin vaikutusta työnhakijan päätöksentekoon ovat tutkineet esimerkiksi Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin ja Jones vuonna 2005. Myös Ma ja Allenin löydöksen perusteella työhön houkuttelussa tulisi ottaa huomioon

kulttuurierot samalla tavalla kuin markkinoinnin kohdentamisessa maantieteelliselle yleisölle. Mutta harvemmin ja vähemmän kiinnitetään huomiota siihen, miten työnhakijan oma kulttuuri voi vaikuttaa hänen toiveisiin saada palautetta prosessin aikana, arvostusta ja kiitosta tai tulla johdetuksi ja hallita työaika. On huomioitava, että hakijoiden työnvalintapäätöksiin vaikuttaminen on rajattu pois tästä pro gradusta.

2.3.2. Rekrytoinnin ajatusvinoumat ja syrjintä etnisen taustan vuoksi

Stereotypiat vaikuttavat ihmiseen alitajuntaisesti eri tilanteissa, mutta rekrytoinnissa ne kohdistuvat palkkauspäätökseen. Rekrytointiprosessi on laaja käsite, jossa tehdään useita isoja sekä pieniä päätöksiä. Rekrytointi voi olla sisäinen ylennys tai palkkaus, tai kokonaan ulkoa tulevan henkilön rekrytointitilanne. Whysall (2017) mukaan stereotypiat vaikuttavat eri tasoihin kuten ansioluetteloiden seulomiseen, haastattelussa mukana olevien henkilöiden puolueellisuuteen sekä ehdokassuorituksen analysointiin. Nykyaikana syrjintä on hienovaraisempaa ja ulottuu syvemmälle kuin ennen diversiteettipuheen aikakautta. Motivaation taustasyyt on käsiteltävä kulttuurillisten tekijöiden kautta, jotka tuntemattomina voivat ylläpitää ennakkoluuloja, asenteita ja uskomuksia.

Shore, Tashchian ja Forrester (2020, 8) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, kuinka ansioluettelon arviointi voi johtaa merkittäviin tulkintaeroihin eri kulttuuritaustasta tulevien kandioiden välillä. He myös tuovat esille kuinka merkittävä vaikutus ansioluettelon laadulla ja rekrytoijan tulkinnalla on siihen, valitaanko työnhakija haastatteluun, palkataanko työnhakija ja millainen palkka hänelle tarjotaan. He jakavat ansioluetteloihin liittyvät tulkinnat virheellinen ("*error-laden*") sekä virheetön ("*error-free*") kategorioihin, joista ensimmäinen viittaa virheelliseen tulkintaan ja viimeisiksi mainittu vapaaksi ajatusvinoumista. Hakijat, jotka sisältyivät '*error-laden*' kategoriaan, arvioitiin vähemmän älykkäämmiksi, organisointikykyiseksi, tuottavaksi ja vähemmän sitoutuneeksi työtehtävään. Valkoihoiset ('*white*') työnhakijat arvioitiin

kyvykkäämmäksi kuin mustat (*'black'*) ja latinot (*'hispanic'*) työnhakijat. Shore ym. (2020, 10) nostavat esille myös tarjottavan palkan suuruuden, joka oli suurempi valkoisille kuin muille etnisille ryhmille, vaikka etnisen ryhmän (Black, Hispanic) ansioluettelo olisi ollut virheistä vapaa. On erityisen silmiinpistävää, että valkoiset hakijat, joiden ansioluettelo oli virheellinen, saivat huomattavasti korkeamman aloituspalkan kuin mustat hakijat, joilla oli virheettömät ansioluettelot. Kun taas erityisesti mustat hakijat menettivät huomattavasti palkkaa samoista ansioluettelovirheistä.

Heidän tutkimus osoittaa rodulla tai etnisellä profiililla olevan yhteys aloituspalkan määräytymiseen, sillä virheistä vapaan mustan työnhakijan palkkatarjous oli kuusi prosenttia alempi kuin virheitä sisältäneen valkoisoiden hakijan saama tarjous (Shore ym., 2020, 11). Samaa teemaa tutkineet Dipboye ja Colella (2005; kts. Shore ym., 2020, 10) tuovat esille, kuinka syrjintä on muuttanut muotoaan vuosien varrella ja siitä on tullut entistä hienovaraisempaa. Carlsson ja Rooth (2007) tutkivat Ruotsissa etnistä syrjintää osana rekrytointiprosessia lähettämällä fiktiivisiä työhakemuksia oikeisiin avoinna oleviin työpaikkoihin. Heidän tuloksista ilmenee, että ruotsinkielisen nimen omaava fiktiivinen työnhakija sai 50 prosenttia enemmän yhteydenottoja kuin fiktiivinen Lähi-idän nimen omaava työnhakija. Carlsson ja Rooth löysivät myös korrelaation rekrytoijan sukupuolen ja yrityksen koon välillä suhteessa syrjintään nimen perusteella. Miessukupuolinen rekrytoija ja yritykset, joissa on alle 20 työntekijää, ottivat vähemmän haastatteluun etnisesti Lähi-Idän nimeltä kuulostavia henkilöitä suhteessa ruotsalaiseen nimeen.

Syrjintä etnisen taustan vuoksi on laajasti tutkittu aihe, jossa myös rekrytoijan tai haastatteluun osallistuvan henkilön ennakkoluulot ovat olleet keskiössä. Quillian, Pager, Hexel ja Midtboen (2017) tutkivat syrjintää rekrytointiprosessia keskittyen amerikkalaiseen työmarkkinaan. Tässä pitkittäistutkimuksessa, vuodesta 1989 vuoteen 2015 havaittiin, että vastoin ennako-odotuksia, lisääntynyt tieto ennakkoluuloista ja uskomuksista ei ole vaikuttanut syrjinnän vähentymiseen afrikkalaisamerikkalaisten osalta. Hieman vähemmän syrjintää ja työttömyyttä havaittiin latinoryhmään

kuuluvien työnhakijoiden osalta. Tulokset osoittavat rotusyrjinnän hämmästyttävän jatkumisen Yhdysvaltain työmarkkinoilla. Palkkausprosessissa ajatusvinoumat ja stereotyytiat ilmenevät eri tavoin. Kulik, Roberson ja Perry (2007) nostavat esille jo 1970-2000-luvuilla tehtyjä havaintoja syrjinnän eri muodoista, jotka liittyvät hakijan sukupuoleen, rotuun, ikään, invalideettiin ja sosiaalisiin kategorioihin (Chang & Kleiner, 2003; Deaux 1995; Devine 1989, Rosen & Jerdee, 1976 ym.; kts. Kulik ym., 2007, 530). Sen perusteella millainen mielikuva organisaation työntekijällä on tietyn etnisen taustan omaavasta kollegasta vaikuttaa myös omiin päätelmiin työnhakijan sopivuudesta organisaatioon ja tehtävään. Tämä tarkoittaa käytännössä tilannetta, jossa yrityksessä olisi töissä kiinalainen henkilö, kun muut ovat yhdysvaltalaisia - tällöin kiinalaiset työnhakijat verrataan tähän yhtiön työntekijään. Kategoriat aktivoituvat organisaation rekrytoivalla henkilöllä jo ennen valintapäätöstä. Kulik ym. (2007, 532) mukaan päätöksentekevällä henkilöllä voi olla myös motivaatiota välttää ennakkoluuloja, jolloin voidaan välttää spontaanien kategorioihin jakamisen vaihe. Mikäli motivaatio puuttuu, niin valintaa tekevä organisaation jäsen liittää automaattisesti työnhakijaan erilaisia kategorioita.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että ennakkoluuloilla on taipumus herättää negatiivisia stereotyytioita. Osallistujat, joilla on paljon ennakkoluuloja, käyttävät todennäköisemmin kulttuurisia stereotyytioita, ja korkean ennakkoluulon omaava henkilö korreloi negatiivisemmin stereotyytioihin (Kawakami, Dion & Dovidio, 1998, kts. Segrest ym., 2006). Jo vuonna 1975 tutkijat Rand & Wexley havaitsivat kuinka rasistisen ja ennakkoluuloisen asenteen omaava haastattelija arvioi kaikki hakijat negatiivisemmin huolimatta heidän rodullisesta taustasta. Toisaalta, jos hakija ja haastattelija jakoivat samanlaisia biologisia piirteitä, haastattelija arvioi hakijan työssä menestymisen korkeammin kuin eri biologisen taustan omaavan hakijan (Rand & Wexley, 1975). Samaan lopputulokseen ovat päätyneet Pearson, Dovidio ja Gaertner (2009) tutkiessaan HR ammattilaisten tekemää hienovaraista syrjintää valintaprosessissa. Syrjinnän muodot jaetaan negatiiviseen alitajuntaiseen (*'implicit'*) ja positiiviseen tietoiseen (*'explicit'*) syrjintään.

Jos päätöksentekijä ei tunnista omia ajatusvinoumia, on riskinä tulkita toista osapuolta väärin eri rotujen välisessä vuorovaikutuksessa (*'interracial interactions'*) (Pearson ym., 2009, 9). Gaertner (2002b; kts. Pearson ym., 2009, 10) havaitsivat valkoihoisten arvioivan tummaihoista keskustelukumppania pääasiassa käytetyn kielen perusteella, kun taas tummaihoisen arvioi valkoihoista käytetyn kehonkielen perusteella. Arvioitavana elementtinä oli ystävällisyys. Tummaihoisen ja valkoihoisen tulkitsivat käynnissä olevaa vuorovaikutusta hyvin eri tavalla. Lisäksi käsitys keskustelukumppanin oletetusta rasisisesta ajattelutavasta voi vahvistaa yleistä käsitystä siitä, että hänen rodullisten ja etnisten ryhmien jäsenet ovat yleensä vähemmän kiinnostuneita ryhmien välisistä kontakteista kuin oman rodun tai etnisen ryhmän jäsenet (Shelton & Richeson, 2005; kts. Pearson ym., 2009, 10). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tummaihoisen ihmisen oletusta siitä, ettei valkoihoisen halua lähtökohtaisesti muodostaa hänen kanssaan ihmissuhdetta. Vuonna 2007 toteutettu amerikkalainen tutkimus 1700 managerin ja asiantuntijan kokemuksista tuo myös ilmi, että nykypäivänä työtä vaihdetaan vapaaehtoisesti hienovaraisen syrjinnän vuoksi, erityisesti värillisten ihmisten keskuudessa, mikä vaikuttaa kahteen miljoonaan työntekijään vuosittain Yhdysvalloissa (Pearson ym., 2009, 12) Raportissa todettiin, kuinka jokapäiväinen sopimaton käyttäytyminen on todellinen, yleinen ja vahingollinen osa työympäristöä. Stereotypia uhan huomioon ottaminen on elintärkeää organisaatiopsykologian osallisuudelle ja monimuotoisuudelle. Goffman (1963, kts. Macan & Merritt, 2011) mukaan stigmatisoidut henkilöt ovat niitä, joilla katsotaan olevan ei-toivottuja ja muista erottuvia ominaisuuksia. Juridisesta näkökulmasta syrjintä on kiellettyä rodun tai etnisen taustan perusteella, mutta laki ei välttämättä pysty estämään hienovaraista etnistä syrjintää.

Rekrytointiin kuuluu haastattelu ja haastattelua tekevä organisaation jäsen voi olla ammattirekrytoija, esihenkilö tai tiimin jäsen. Mielenkiintoinen yhteenveto haastattelussa näkyvistä ajatusvinoumista ja päätelmäketjuista on liitteenä 1. Tutkijat Deros, Buijsrogge, Roulin ja Duyck (2016) kutsuvat heidän mallia kahden prosessin viitekehyykseksi (*'a dual-process framework of interview bias'*) koskien ajatusvinoumia työhaastattelussa. Mallissa on huomioitu ennen haastattelua, haastattelun aikana ja

haastattelun jälkeen tehtävät päätökset ja niihin liittyvät ajatusvinoumat. Stigmatisointi voi kantaa läpi koko rekryointiprosessin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Stigmaan yhdistetään pieniä hienovaraisia vihjeitä, jotka tukevat omaa alkuperäistä päätelmäketjua.

On olemassa lukuisia muita ajatusvinoumia mitkä voivat vaikuttaa HR- osaajan päätelmäketjuun. Esimerkiksi haloefekti, vahvistusharha ja stereotyyppien harha vaikuttavat HR-työntekijöiden tekemiin päätöksiin. On kuitenkin epäselvää, ovatko HR-työntekijät tietoisia alttiudestaan harhaan. Thomas ja Reimann (2022) havaitsivat miesten osoittavan korkeampaa ennakkoluuloa kuin naispuoliset HR- kollegat. Yksilöillä on taipumus uskoa olevansa vähemmän puolueellinen kuin muut, ja tätä kutsutaan sokeaksi pisteeksi (*'bias blind spot'*). On kiinnostavaa tutkia miten yksilö oma näkemys kulttuurillisesta lukutaidosta ja kulttuurien välisestä kommunikointitaidosta näkyy heidän tekemissä päätöksissä. Ymmärtääkö rekryointia tekevä henkilö omat sokeat pisteensä ja ajatusvinoumat, ja sen kuinka hänen oma kulttuuri-identiteetti voi vaikuttaa päätöksentekoon. Sen sijaan että yritetään välttää tai päihittää implisiittiset ajatusvinoumat, olisi tärkeä ymmärtää kulttuurisia tekijöitä, jotka voivat ylläpitää tai laukaista ennakkoluulon (Whysall, 2017).

2.3.3. Ajatusvinoumat digitaalisessa rekryoinnissa

Digitaalisuus haastaa myös rekryointiprosessin aikaisia hienovaraisia syrjinnän tai ajatusvinouman esiintymistapoja. Teknologian kehittyminen on nostanut keskusteluun myös tekoälyn ja rekryointijärjestelmät (*'ATS-applicant tracking system'*), joita käytetään rekryoinnin linkaaren hallintaan. Woods ym. (2020) tutkivat digitaalisten valintamenettelyjen viimeaikaisesta kehitystä ja edistymistä kiinnittäen erityistä huomiota internet-pohjaisten tekniikoiden edistymiseen. Digitaalisuuden kategoriat kattavat verkkosovellukset, verkossa toteutettavan psykometrisen testauksen, digitaaliset haastattelut, pelillisen arvioinnin ja sosiaalisen median. Digitaalinen rekryointi ja valintamenetelmät ovat syrjäyttäneet ei-digitaaliset menetelmät, mutta on huolestuttavaa, ettei akateeminen tutkimuskenttä ole katsonut tarpeelliseksi tutkia

laajasti digitaalisen teknologian potentiaalia luoda uusia vääristymisen ja syrjäytymisen muotoja (Woods ym., 2020, 72-73). Videohaastattelun aikana rekrytointia tekevä henkilö arvioi työnhakijan potentiaalin hänen sanoman, aksentin, äänen ja videokuvan perusteella. Äänen ja puhetyylin arviointi sisältää myös mahdollisen aksentin, jonka voi yhdistää etniseen taustaan. Puhetapa (*‘speech pattern’*) voi olla myös opittu ja harjoiteltu osana työnhakijan omaa strategiaa. Tutkimuksen kohderyhmä toteuttaa digitaalisesti rekrytointeja, jolloin kaikki kommunikointi tapahtuu joko puhelimitse, sähköpostilla tai videopuheluiden avulla.

Segrest, Perrewé, Gillespie, Mayes ja Ferris (2006) tutkivat haastattelijoiden arviointikykyä ja mahdollisia tekijöitä, jotka suosivat tiettyjä hakijoita. Heidän tuloksista käy ilmi, kuinka hakijan nimi tai tapa puhua luo haastattelijalle ajatuksen millainen hakija on kyseessä. Etninen aksentti tai ulkomaalainen nimi voi siis laukaista stereotypian. Akateemisesti aksentin roolia on tutkittu enemmän kielitieteissä ja viestinnässä kuin organisaatiotutkimuksen alalla. Kansainvälisen rekrytoijan tehtäväkuvassa on haastattelut eri kielialueelta ja maista tulevien henkilöiden kanssa. Lippi-Green (1994) ja Nesdale & Rooney (1990) tuovat esille, kuinka aksentti voi herättää kuulijassa käsityksiä vastapuolen älykkyydestä, asemasta, ystävällisyydestä, talousluokasta, kansallisesta alkuperästä tai etnisestä alkuperästä (kts. Segrest ym., 2006, 6). Segrest ym. (2006, 29) arvelevat, että haastattelua tekevän organisaation jäsenen kansainvälinen kokemus korreloi positiivisempien käsitysten kanssa hakijoista, joilla on erilaisia ominaisuuksia, kuten epätyypillisiä aksentteja. Myös haastattelijan avoin persoonallisuustyyppi voi auttaa suhtautumaan aksenttieroihin ilman negatiivista stereotypiaa. Kuten heidän tutkimus osoittaa, haastattelijat ovat alttiita tekemään puolueellisia arvioita hakijoista. Mahdollisia ratkaisuja haastattelijoiden ajatusharhan vähentämiseen ovat haastattelijoiden kouluttaminen, hakijan arvointikriteerien määrittäminen etukäteen, useiden haastattelijoiden käyttö, videohaastattelujen käyttö ja tehokkaiden haastattelijoiden valinta. Myöhemmin Segrest (2011) havaitsi ettei lyhyt koulutus vähentänyt haastattelijan etnisiä ajatusvinoumia, vaan koulutuksen tulisi olla pitkäkestoisempi ja mahdollisesti sisältää aktiivista roolipelaamista.

Nopea siirtyminen digitaalisiin valintamenetelmiin on Woods ym. (2020, 73) mukaan jättänyt huomioimatta hakijoiden näkemykset ja reaktiot. Aiemmissä tutkimuksissa (esim. Chapman ym., 2003; Sears ym., 2013; Straus ym., 2001; kts Woods ym., 2020, 67) on havaittu hakijoiden kokevan videohaastattelut vähemmän oikeudenmukaisina kuin kasvokkain tapahtuvat haastattelut. Videohaastattelut tarjoavat vähemmän mahdollisuuksia tuoda omaa osaamistaan esille, sillä niissä täytyy keskittyä ymmärtämään puhetta ilman kehollisia vihjeitä (*'nonverbal cues'*). Joissakin tutkimuksissa (Langer ym., 2017, 371; kts. Woods ym., 2020, 67) on myös havaittu hakijan arvioivan digitaalisen haastattelukokemuksen karmivaksi ja vähemmän henkilökohtaiseksi kuin kasvokkain tapahtuvan haastattelun.

Organisaation rekrytointiprosessiin osallistuva henkilö tekee useita päätelmiä osana henkilövalintaa, kuten minkä värinen iho tai minkä ikäinen hakija on. Mitä enemmän rekrytoiva henkilö havainnoi aistinvaraisia vihjeitä (*'sensory cues'*) sitä vaikeampaa hänen on välttää tekemästä alitajuntaista kategorisointia (Brewer, 1988; Fiske & Neuberg, 1990; Tagalakis ym., 1988, kts. Kulik ym., 2007, 533). Toinen kategorioiden aktivointiin ja estoon vaikuttava tekijä liittyy päätöksentekijän uskomusten ja asenteiden vahvuuteen vaihtoehtoisten kategorioiden jäseniä kohtaan. Kun nämä uskomukset ja asenteet ovat negatiivisia, kirjallisuus kuvailee niitä "ennakkoluuloiksi" (Pettigrew, 1998, kts. Kulik ym., 2007; 534). Frazer ja Wiersma (2001, kts. Kulik ym., 2007, 540) tarkastelivat rebound-vaikutuksia kontekstissa, jossa kaikki päättäjät tekivät palkkauspäätökset heti haastateltuaan hakijoita. Haastattelijat palkkasivat yhtä päteviä mustia ja valkoisia hakijoita yhtä suuressa suhteessa – mutta viikkoa myöhemmin haastattelijat muistivat mustien hakijoiden haastattelukysymyksiin antamien vastausten olevan huomattavasti vähemmän älykkäitä kuin valkoisten. Organisaatiossa päätöksiin osallistuva rekrytoija voi alitajuntaisesti kategorisoida työnhakijan etnisen taustan, ja hänen oma sen hetkinen kumuloitunut kokemusta tästä etnisestä taustasta voi vaikuttaa rekrytointipäätökseen myös viiveellä.

Ensivaikutelman roolia päätöksenteossa ovat tutkineet muun muassa Schmid Mast, Bangerter, Bulliard ja Aerni (2011) Big Five-persoonallisuusteorian ja valheiden tunnistuksen (*'deception detection'*) kautta. Heidän tulkintansa mukaan ammatikseen rekrytointia tekevä pystyy havainnoimaan, milloin hakijan puhe on totta ja milloin valhetta. Tutkimus toteutettiin antamalla rekrytoijalle katseltavaksi enintään kaksi minuuttia pitkä video keinotekoisesta työhakemuksesta (*'mock job interview'*). Rekrytoijan tehtävä oli arvioida mikä hakijaa motivoi työssään, mitä lisäarvoa he pystyisivät tuottamaan työntekijänä ja millaisia heikkouksia tai vahvuuksia hakijalla on. Tutkimuksessa arvioitiin myös vaikuttaako rekrytoijan oma työkokemuksen pituus tai koulutus arvioinnin luotettavuuteen. Rekrytoijan työkokemus liittyi merkitsevästi positiivisesti valheen havaitsemisen tarkkuuteen, ja merkitsevästi negatiivisesti ulospäinsuuntautuneisuuden arvioinnin tarkkuuteen. Rekrytointikoulutus liittyi marginaalisesti merkitsevästi negatiivisesti persoonallisuusprofiilin arvioinnin tarkkuuteen (Schmid Mast ym., 2011, 204). Tutkimukseen osallistuneiden rekrytoijien sukupuolen vaikutus oli marginaalisesti merkittävä, sillä naiset olivat parempia persoonallisuusprofiilien arvioijia kuin miehet (Schmid Mast ym., 2011, 203).

Rekrytointiprosessiin voi kuulua myös psykometrisiä testejä, jotka suoritetaan verkossa tietokoneella, puhelimella tai tabletilla. Hakijakokemusta on parantanut mahdollisuus suorittaa testi itselle sopivana ajankohtana. Testit tietokoneella suoritettava on saanut parempia tuloksia kuin mobiililaitteella testit tehnyt henkilö. Digitaalisesti tehty testi voi kuitenkin aiheuttaa ahdistuneisuutta, joka vaikuttaa hakijoiden testisuoritukseen. Mobiililaitteilla testejä tekee tutkimuksien (Arthur ym., 2014; Morelliet ym., 2014; kts. Woods ym., 2020, 66) mukaan enemmän naiset, nuoremmat hakijat, latinalaisamerikkalaiset sekä afroamerikkalaiset. Kyvykkyyks- tai persoonallisuustestejä arvioiva asiantuntija tulkitsee kokonaisuutta, eikä yksittäistä vastausta. Rekrytoijan tehtävänä on suositella parasta hakijaa kokonaisuutena; rakentaen kokonaisvaltaisen mielikuvan hakijasta useiden tietolähteiden kuten ansioluettelon, haastattelutietojen (Gall, 2000; kts. Schmid Mast ym., 2011, 205) ja testitulosten perusteella. Digitaalinen rekrytointi voi tarkoittaa sitä, ettei hakija pääse

tapaamaan haastattelijoita tai palkkaavaa esihenkilöä kertaakaan kasvokkain ennen työtarjoituksen hyväksymistä.

2.4. Kulttuuriälyn tausta ja rooli akateemisessa maailmassa

Lopuksi esittelen vielä kulttuuriälykkyyden teoreettisen viitekehyksen. Kulttuurikompetenssin roolia on lähestytty aktiivisesti uusimmissa opetusalan sekä terveydenhoitoalan tieteellisissä tutkimuksissa (esim. Aksak & Çubukçu, 2023; Wang ym., 2021; Ward ym., 2011). Tämä saattaa johtua siitä, että eri kieli- ja kulttuuritaustasta tulevien oppilaiden ohjaaminen edellyttää opetushenkilöstöltä uudenlaisia taitoja. Kulttuurisensitiivisyyteen kuuluu oman kulttuurin, kuten suomalaisuuden, tulkintaa ja uudenlaista responsiivisuutta oppilaiden ohjauksen ja tukitoimintojen suunnitteluun (Arvola, 2020, 17). Kulttuurien tunteminen auttaa ymmärtämään taustalla toimivia arvoja, tietoa ja ajattelun polkuja. Tällaisesta tiedosta voisi olla hyötyä myös rekrytoinnin ammattilaisille, jos he tekevät henkilövalintoja kansainväliseen organisaatioon.

Nykypäivän globalisoituneessa liiketoimintaympäristössä on kasvava kysyntä ammattilaisille, joilla on kyky tehdä yhteistyötä ja johtaa eri kulttuureissa. Kun johtajat etsivät strategioita tällaisten kykyjen tunnistamiseksi ja kasvattamiseksi, yksi keino on hyödyntää kulttuuriälytutkimuksen tarjoamia oivalluksia (Kurpis, 2012). Suhteellisen lyhyestä historiastaan huolimatta – Christopher Earley ja Soon Ang esittelivät sen ensimmäisen kerran vuonna 2003 – kulttuuriäly on nopeasti saavuttanut tunnustusta sekä tutkijoiden että liike-elämän toimijoiden keskuudessa. Englanninkielisen määritelmän mukaan kulttuuriäly on *"an individual's capability to deal effectively in situations characterized by cultural diversity"*; eli vapaasti suomennettuna yksilön kyky kohdata tehokkaasti tilanteet, joissa esiintyy kulttuurillisia eroavaisuuksia (Ang, Van Dyne & Koh, 2006, 101). CQ ("cultural intelligence") viittaa neljään elementtiin, jotka edistävät yksilön kulttuurista älykkyyttä: 1) metakognitiivinen (*"metacognitive"*)

ja 2) kognitiivinen (*"cognitive capabilities"*), 3) motivaatioon (*"motivational intelligence"*) sekä 4) käyttäytymiseen (*"behavioural intelligence"*) liittyvä älykkyys. Nämä neljä eri tekijää esitellään tarkemmin tässä kappaleessa.

Älykkyyteen liittyvä tutkimus on aiemmin keskittynyt kognitiivisiin tekijöihin, mutta 1990-luvun molemmin puolin tunnustettiin myös muita älykkyyden muotoja. Näistä merkittävimmät ovat sosiaalinen älykkyys (*"social intelligence"*; Cantor & Kihstrom, 1985) sekä emotionaalinen älykkyys (*"emotional intelligence"*; Goleman, 1995, Salovey & Mayer, 1990; kts. Van Dyne, Ang & Koh, 2015, 16). Emotionaalisen älykkyyden määritelmä ei välttämättä päde, jos vuorovaikutuksessa olevilla henkilöillä on erilainen kulttuurinen tausta (Van Dyne ym., 2015, 16). Earley ja Ang määrittävät Cultural Intelligencen kyvyksi sopeutua uusiin kulttuuriympäristöihin. Van Dyne yms. (2015, 16) väittää, että kulttuuriäly (CQ) on täydentävä älykkyyden muoto, joka selittää sopeutumiskykyä monimuotoisuuteen ja kulttuurien välisiin vuorovaikutuksiin. Tunneäly (EQ) täydentää kognitiivista älykkyyttä (IQ), koska molemmat ovat tärkeitä laadukkaiden henkilökohtaisten suhteiden näkökulmasta (Earley & Gibson, 2002). Tunneäly, kuten johtava asiantuntija Daniel Goleman sen määrittelee, on ihmisen kyky hallita tunteitaan siten, että ne ilmaistaan sopivasti ja tehokkaasti. Tunneälyyn kuuluu viisi keskeistä aluetta: itsetuntemus, itsehillintä, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot.

Ang, Van Dyne ja Tan (2011, 597) mukaan kulttuuriäly resonoi erityisesti tutkijoita kenen tutkimuksen keskiössä on joustavuus ja tehokas toimiminen kansainvälisessä ympäristössä. Sovellettua tutkimusta CQ'sta on tehty muun muassa monikulttuurisessa kielitutkimuksessa (Rogers, 2008), puolustusvoimissa (Ang & Ng, 2005), maahanmuuttajien keskuudessa (Leung & Li, 2008), mielenterveyden kuntoutuksessa (Goh, Koch & Sanger, 2008) ja kansainvälisten perhesuhteiden näkökulmasta (Janhonen-Abuquah, 2006) muutamia mainitakseni. Kulttuuriälyyn liittyviä julkaisuja ovat vertailleet Fang, Schei ja Selart vuonna 2018. He löysivät 142 empiiristä artikkelia liittyen kulttuuriälyyn. Viime vuosina opetusalan kiinnostuneisuus on lisääntynyt kulttuuriälyä kohtaan, sillä opetuslalle kohdistuu valtava paine opettaa eri

kulttuuritaustaisia oppilaita. Kasvatustieteissä tutkimukset voidaan jakaa opettajista (Wang ym., 2021; Arvola, 2020; Laitinen, Nokelainen & Pylväs, 2015) ja opiskelijoista (Ward ym., 2011; Drame, 2021; Verma ym., 2023) kertoviin julkaisuihin. Psykologian ja käyttäytymistieteiden alueelta löytyy myös tuoreimpia tutkimuksia (Sternberg, Wong & Kreisel, 2021) alkuperäisen termin keksijän omien julkaisujen lisäksi (Ang ym., 2006). Vuonna 2010 Van Dyne, Ang ja Livermore laajensivat kulttuuriällyn tutkimusta yksilöstä organisaation tasolle, kuitenkin pitäen erillään organisaatiokulttuurin ja organisaation kulttuuriälykkyyden (Solomon & Steyn, 2017, 72).

Van Dyne ja Ang (2006; 2009) ovat yhdessä tutkineet myös persoonallisuuspiirteiden roolia kulttuuriälykkyyden muodostumisessa. Uudemmissa julkaisuissa (Van Dyne ym., 2015, 170) korostetaan kuinka CQ voi täydentää jo olemassa olevia selviytymisen, stressin ja kulttuurin oppimisen näkökulmia - mutta tutkimusta aiheesta tarvitaan lisää. Useat tutkijat (Wood & St.Peters, 2014; Rehg, Gundlack & Grigorian, 2012; Earley & Ang, 2003; kts. Solomon & Steyn, 2017, 72) puoltavat ajatusta oppimisesta - CQ nähdään taitona, jonka voi halutessaan oppia. Solomon & Steyn laajentaisivat kulttuuriällyn määritelmää seuraavanlaisesti:

” A discrete intelligence type, that embraces the ability (which may be enhanced, learned and developed) of individuals and organisations to adjust to and thus function effectively across all types and levels of culture and culturally diverse settings, that they may or may not have previously been exposed to, and which sprouts from the desire to acquire and embodying the capacity to process culture-specific knowledge and is demonstrated through culture appropriate behaviours.”

(Solomon & Steyn, 2017, 72)

Kulttuuriin sopiva käyttäytyminen ei rajoitu pelkästään arvoihin tai uskomuksiin. Se on laajempaa joustavuutta vuorovaikuttaa henkilöiden kanssa, muokaten omaa käyttäytymistä ja tapaa toimia suhteessa toiseen (Solomon & Steyn, 2017, 70) tuntemattomassa tai tutussa ympäristössä. Sternberg ym. (2021) mukaan

kulttuuriälykkyys on yksilön kyky vastata tilanteisiin missä ollaan vuorovaikutuksessa eri kulttuuritaustasta tulevien henkilöiden kanssa, kun kaupalliseen tarkoitukseen julkaistut blogit ja podcastit (esim. Maxwell, 2021) laajentavat kulttuuriälyn käsityksen eri taustaisiin henkilöihin, jossa erottava tekijä voi olla esimerkiksi ikä tai sukupuoli. Blasco, Egholm ja Jacobsen (2012, 242) esittävät myös kritiikkiä CQ määritelmää ja aiempia tutkimuksia kohtaan. Kulttuuri terminä on mahdollista määritellä useilla eri tavoilla, joista yksi liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen. Blasco ym. mukaan kulttuuri tulee kokea ja tulkita eikä *tietää*. Samasta aiheesta ovat puhuneet Jeff Thomas (2014) ja The CQ Podcast (2023), joissa molemmissa tuodaan esille kuinka tärkeä, on kokea ”oikea kulttuuri” ja olla ”street smart”, sen sijaan, että arvioisimme kulttuuriälykkyuden tätä tietoa hyödyntävien ammattien kuten diplomaatin tai kansainvälisen yrityksen toimitusjohtajan silmin. Motivaation tulisi kummuta sisältä eikä olla ulkoapäin ohjattua (Blasco ym., 2012, 242). Kulttuuritietoisuuden lisääminen edellyttää omien itsestäänselvien uskomusten kriittistä haastamista.

2.4.1. Kulttuuriälyn (CQ) neljä komponenttia

Earley ja Soon (2003) alkuperäisen määritelmän mukaisesti kognitiivinen osa-alue liittyy yksilön kykyyn tulkita kulttuurisia vihjeitä, motivaation osa-alue viittaa halukkuuteen ja kykyyn sitouttaa muita, ja viimeisimmäksi käyttäytymisen osa-alue tarkoittaa kykyä toimia kognition ja motivaation mukaisesti. Pyrkimyksenä on käsitteellistää yksilötason älykkyuden neljä eri muotoa: metakognitiivinen, kognitiivinen, sekä motivaatioon ja käyttäytymiseen liittyvä älykkyys (Ang ym., 2011, 584) pohjautuen Sterberg ja Dettermanin 1986 julkaistuun viitekehykseen moniulotteisesta älykkyyydestä.

Metakognitiivinen kyvykkyys viittaa kognition eli mielen rakenteiden, peruspilareiden, asententeiden, tietämyksen ja ymmärryksen hallintaan (Ang ym., 2011, 584; Korhonen, 2015, 56). Metakognitiivisten taitojen avulla yksilö on rento ja joustava kohdatessaan erilaisesta taustasta tulevia, sekä avoin vastaanottamaan lisää tietoa (Korhonen, 2015, 56). Ang ym. (2011, 584) mukaan tämä on tärkeä osa

kulttuuriälykkyyden muodostumista, sillä se tukee aktiivista muiden henkilöiden ajattelua, omien kulttuurisidonnaisten triggerpisteiden tunnistamista, ajatusmallien haastamista ja kykyä luoda joustava strategia kulttuurillisesti sopivaan ("*culturally appropriate*") käytökseen. Sternberg ym. (2021) kuvailevat kognitiivisten haasteiden ratkomisen edellyttävän metakognitiivisia taitoja, kuten ongelman määrittelyn ja tunnistamisen.

Metakognitiivisuuden haaste liittyy olettamuksiin, että yksilö olisi vain oman kansalaisuuden tai identiteetin edustaja. Blasco ym. (2012, 237) muistuttaa organisaation työntekijän edustavan useita eri identiteettejä yhtäaikaisesti, jotka voivat myös lisätä väärinymmärryksen tai konfliktin riskiä. Tällaisia rooleja voivat olla esihenkilötehtävässä toimiminen, eri yksikössä tai toisessa yrityksessä työskenteleminen. Väärinymmärryksen riski kasvaa, mikäli osapuolet eivät jaa tarpeeksi rajapintoja ja yhteisiä kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Metatason ymmärrystä edellytetään joka kerta kun koemme toisen olevan erilainen tai kohtaamme uusia, tuntemattomia tekijöitä. Peircen (1877, kts. Blasco ym., 2012, 238) mukaan ihmisen luontainen taipumus on pysytellä tutussa. Tällöin esimerkiksi uusi työntekijä voi hämmentyä säännöllisten työtuntien aikakäsityksestä, kun on tottunut aiemmassa yrityksessä tai maassa joustavaan aikakäsitykseen. Metakognitiivisuus on ajattelun ajattelua.

Kognitiivinen älykkyys ja kyvykkyys ovat tavallisesti erilaisten kulttuuritutkimusten keskiössä, sillä sen avulla havainnoidaan universaaleja kulttuuriklustereita ja eroavaisuuksia suhteessa omaan kulttuuriin. Ang ym. (2011, 584) muistuttavat ettei kognitiivinen tieto eroavaisuuksista tai yhtäläisyyksistä ilman kolmea muuta CQ-komponenttia ole kulttuuriälyä. Kognitiivinen tieto antaa pohjan, jonka avulla voi tarkastella ympärillä olevia normeja ja tapoja, joiden omaksuminen tapahtuu koulumaailmassa sekä omien henkilökohtaisten kokemusten kautta. Uuteen kulttuuriin valmistautumista on tutkittu expatteja koskevissa julkaisuissa (mm. Sousa & Gonçalves, 2017; Sharma, 2019), joissa keskiössä on kulttuuriällyn merkitys expatin työtyytyväisyydelle tai ulkomaankomennuksen onnistuminen. Monikulttuurinen yritys

voi lisätä työntekijän kognitiivista kulttuuriälyä koulutuksella (Crowne, 2008; kts. Korhonen, 2015, 61), joskin Blasco (ym., 2012) kritisoivat universaaleja eroavaisuuksia korostavia kulttuurikoulutuksia ("cultural training"). Ihmiset, joilla on korkea CQ, eivät ole kaikenlaisen kulttuurin asiantuntijoita. Sen sijaan heillä on taidot mennä uusiin ympäristöihin luottavaisin mielin ja tehdä tietoisia päätöksiä havaintojen ja todisteiden perusteella.

Motivaatioon liitetty älykkyys on halukkuutta välttää ennakkoluuloja. Päätöksiä tekevä yksilö voi valvoa omaa toimintaansa ja säädellä kognitiivisia prosesseja torjuakseen automaattisesti aktivoituvia stereotyyppioita (alkup. Devine, 1989; Devine, Monteith, Zuwerink ja Elliot, 1991; Monteith, 1993, kts. Kulik ym 2007, 537). Motivaatioon liittyvä älykkyuden muoto liittyy myös kykyyn siirtää energiaa oppimiseen ("*channeled energy*") ja siinä on ripaus itseluottamusta toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Pohjimmiltaan motivaatio kumpuaa aidosta kiinnostuksesta kulttuurisia eroavaisuuksia kohtaan (Deci & Ryan 1985; kts. Ang ym., 2011, 585). Motivoitunut henkilö hakeutuu monikulttuurisiin tilanteisiin itse ("*drive*"). Motivatiionaalinen kulttuuriäly (CQ) heijastaa kykyä suunnata huomio ja energia oppimiseen ja toimimiseen tilanteissa, joissa on kulttuurisia eroja. Korkean motivaatiolaisen CQ:n omaavat henkilöt suuntaavat huomionsa ja energiansa kulttuurien välisiin tilanteisiin sisäisen kiinnostuksen (Deci & Ryan, 1985) ja luottamuksen (Bandura, 2002) perusteella (kts. Ang ym., 2007, 338).

Käyttäytymisäly ('behavioral') viittaa yksilön kykyyn soveltaa sanallisia ja sanattomia käyttäytymismalleja, kun hän on vuorovaikutuksessa eri kulttuuritaustan omaavan henkilön kanssa. Ang ym. (2011, 585) mukaan tämä osa-alue on näkyvin ulospäin, sillä muut ihmiset arvioivat toisen kyvykkyyttä ja motivaatiota tekojen ja sanojen kannalta. Näitä voivat olla mikroeleet ja -ilmeet, valitut sanat, äänenpainot, kehonkieli, sekä etiketti.

Myöhemmin Ang ja kollegat ovat laajentaneet (Ang ym., 2011, 2020) mallia koskemaan persoonallisuuspiirteitä. Neljälle komponentille voidaan lisätä

alaulottuvuuksia, jotka on kuvattu alla olevassa **taulukossa 2**. Sternberg ym. (2021) toivat omassa tutkimuksessaan tiivistetysti esille alaulottuvuudet suhteessa yksilön kykyyn todentaa omaa kulttuuriälyä. Nämä on nostettu myös taulukkoon. Aiemmissä tutkimuksissa on vaihtelevasti lyhennetty kulttuuriäly ‘CQ’ tai ‘CI’.

Metakognitiivinen (‘Metacognitive’) CQ	Kognitiivinen (‘Cognitive’) CQ	Motivaatio (‘Motivational’) CQ	Käyttäytyminen (‘Behavioral’) CQ
<i>Planning</i> ; suunnitelmallisuus	<i>Culture-general knowledge</i> ; yleinen tieto kulttuureista	<i>Extrinsic interest</i> ; ulkoinen kiinnostus	<i>Verbal behavior</i> ; sanallinen käyttäytyminen
<i>Awareness</i> ; tietoisuus	<i>Context-specific knowledge</i> ; kontekstisidonnainen tieto	<i>Intrinsic interest</i> ; sisäinen kiinnostus	<i>Nonverbal behavior</i> ; ei- sanallinen käyttäytyminen
<i>Checking</i> ; tarkistaminen		<i>Self-efficacy to adjust</i> ; joustava itsetehokkuus	<i>Speech act</i> ; puhetoiminnot
Openness; avoimuus			

Taulukko 2: Kulttuuriälyn komponentit ja ulottuvuudet (muokattu tekstistä: Ang ym., 2020; kts. Sternberg ym., 2021, Ang, 2011, 584-585; Korhonen, 2015, 56)

Taulukkoon ei ole kokonaisuudessaan sisällytetty Ang, Van Dyne ja Koh (2006) tekemää ristikkäistutkimusta Big Five-persoonallisuusteorian ja CQ-kulttuuriälyteorian päällekkäisyydestä. Ang ym. (2006, 120) havaitsivat, että Big Five teorian avoimuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus ja neuroottisuus on yhdistettävissä myös kulttuuriälyn neljään komponenttiin. Tunnollisuus (*"conscientious"*) oli yhdistettävissä metakognitiiviseen-CQ, sovinnollisuus (*"agreeableness"*) ja neuroottisuus (*"emotional stability"*) käyttäytymiseen-CQ, ulospäinsuuntautuneisuus linkittyi kolmeen eri komponenttiin (kognitiivinen, motivaatio, käyttäytyminen) ja avoimuus linkittyi kaikkiin neljään. Ang, Van Dyne ja Koh (2006) mukaan Avoimuus ilmenee taipumuksena kokea ja arvostaa uusia asioita, mikä tukee kykyä sopeutua ja toimia tehokkaasti erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa. Tämä ominaisuus auttaa yksilöitä ymmärtämään ja hyväksymään kulttuurisia eroja, mikä puolestaan parantaa heidän kykyään navigoida monikulttuurisissa ympäristöissä ja vuorovaikutuksissa. Korkean tunnollisuuden

huomaa kykynä pitää annetut lupaukset ja suoriutua kurinalaisesti tai järjestelmällisesti tehtävistä. Korkean sovinnollisuuden piirre ilmenee kykynä tehdä kompromisseja vuorovaikutustilanteessa ja halukkuutena ymmärtää muita. Matalan neuroottisen tason omaava henkilö on yleensä emotionaalisesti vakaampi ja kestää paremmin stressiä ja vastoinkäymisiä. Tällaisen henkilön on helpompi sopeutua yllättäviin tilanteisiin.

Kulttuuriälystä on tehty myös muita terminologisia versioita. David Livermore (2011) esittelee omassa kaupallisessa kirjassa neljä käytännöllistä näkökulmaa kulttuuriälyyn. Hän on nimennyt kompetenssit CQ Drive ('päättäväisyys'), CQ Knowledge ('tieto'), CQ Strategy ('strategia') ja CQ Action ('toiminta'). Näitä on esitelty CQ Podcastissa (2023), jossa kuvaillaan CQ-Drive tekijän vastaavan kysymykseen 'haluanko itse ymmärtää? Haluanko olla osa yhteiskuntaa, jossa kaikki tuntevat itsensä osallisiksi?' Siinä myös pohditaan sisäisen ja ulkoisen motivaatiotekijöiden vaikutuksia. CQ-Knowledge vastaa kysymykseen 'mitä tulee ymmärtää rasismista ja historiallisesti merkittävistä kulttuuriin ja syrjintään liittyvistä tilanteista?'. Tässä pyritään myös hankkimaan lisää tietoa, mikäli sitä puuttuu. CQ-Strategy pyrkii analysoimaan 'olenko ennakoanut tilanteen oikein ja miten tulkitseen sitä?'. Oleellista on myös tiedostaa mahdolliset ennakkoluulot, ja oma rooli enemmistössä tai vähemmistössä. Viimeisimpänä mainitaan CQ-actions, jossa voisi tarkastella 'miten mitata ja parantaa joustavuutta?' ja sopeuttaa omaa käyttäytymistä. Tulisi yhdistää aitona itsenä oleminen ja muiden tarpeisiin mukautuminen. Holtbrügge ja Engelhar (2016; kts. Fang ym., 2018, 68) esittelevät termin CBS 'Cultural Boundary Spanning', joka kuvailee henkilöitä jotka haluavat kunnioittaa toisen arvoja ja pystyvät muokkaamaan omaa käyttäytymistään tilannesidonnaisten vihjeiden avulla. Heidän tutkimuksessa havaittiin, että CBS henkilöillä oli korkeampi kulttuuriäly (CQ) kaikissa kategorioissa. He löysivät myös epäsuoran linkin ulkomailla opiskelun ja CQ:n välillä.

2.4.2. Kulttuuriälykkyyden potentiaalinen lisäarvo rekrytoinnissa

Ang yms. (2007) mukaan korkeampi kulttuuriäly liittyy parempiin kulttuurisiin arviointeihin ja päätöksiin, tehokkaampaan sopeutumiseen ja parempaan suorituskyykyyn tehtävissä, jotka vaativat kulttuurienvälistä vuorovaikutusta. Azavedon (2018) tutkimuksessa havaittiin, että korkea CQ parantaa yksilöiden kykyä sopeutua ja menestyä erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa. Tiimien osalta korkea CQ edistää yhteistyötä ja vähentää konflikteja, mikä johtaa parempiin tiimituloksiin. Organisaatioiden tasolla CQ edistää strategista joustavuutta ja kilpailukykyä globaalissa liiketoimintaympäristössä. Julkaisu tuo esille, että CQ:n kehittäminen on keskeistä yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden menestykselle monikulttuurisissa ympäristöissä ja tarjoaa konkreettisia esimerkkejä ja suosituksia CQ:n parantamiseksi. Kulttuuriälykkyyden roolia johtajuudessa (Eken ym., 2014; Keung ym., 2013; kts. Solomon & Steyn, 2017, 72) on tarkasteltu johtajan minä-kuvan kautta suhteessa tiimin johtamiseen. Aiemmissa julkaisuissa ei ole keskitytty tuomaan esille rekrytoijan oman kulttuuriällyn vaikutusta suhteessa lopputulokseen.

Metakognitiivinen CQ ja käyttäytymiseen liittyvä CQ ennustavat tehtävien suoriutumista kulttuurienvälisissä tilanteissa, mikä on linjassa olemassa olevan organisatorisen monimuotoisuuden teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Caldwell ja O'Reilly (1982) osoittivat, että henkilöt, jotka tarkkailivat tilannetta (metakognitio) ja sopeutuivat ympäristöön (käyttäytymisjoustavuus), olivat tehokkaampia rajan ylittävässä työssä, joka vaati vuorovaikutusta eri normien ryhmien välillä. Tutkimukset monimuotoisista ympäristöistä laajentaa näitä havaintoja osoittamalla, että metakognitiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät kyvyt ovat tärkeitä tehokkaassa tehtävien suoriutumisessa. (kts. Ang yms., 2007, 363).

Kulttuuriälyyn keskittynyt yritys 'Cultural Intelligence Center' tuottaa aiheesta podcastia. Yhdessä jaksossa nostettiin esille kuinka työntekijä tai työnhakija kenen tausta on korkeamman valtaetäisyyden ('*power distance*') maassa, ei halua paljastaa esihenkilölle haluavansa itse jonain päivänä johtajaksi, sillä tämä voidaan tulkita epäkohteliaana käytöksenä omaa pomoaan kohtaan. Kulttuurierot vaikuttavat myös peruspalkan määrääytymiseen ja tyytyväisyyteen peruspalkkaa kohtaan (CQ Podcast,

2023). Tutkijana on osattava kyseenalaistaa, mitä voimme saavuttaa, jos kulttuurinen älykkyys kasvaa organisaatioissa. Cultural Intelligence Centerin omien tutkimusten mukaan kyky sopeutua erilaisiin aikaan liittyviin toimintamalleihin (*'time orientation'*), aksentteihin, neuvottelutapoihin ja päätöksentekotapaan voi kasvattaa luottamusta tiimin sisällä. Pohjimmiltaan kyse on toisten kanssa toimeen tulemisesta omana itsenään, vaikka toinen olisi erilainen kuin itse on. Se on kyvykkyyttä sopeutua tilanteeseen älykkäästi ja tietoisilla valinnoilla (CQ Podcast, 2023). Jokaisella on erilaisia ryhmiä missä toimimme ja joihin koemme kuuluvamme. Väärinymmärrysten välttämiseksi on hyvä havainnoida säännöllisesti millaisia oletuksia teemme ihmisistä, jotka kuuluvat esimerkiksi jalkapalloa pelaavien ryhmään tai miten suhtaudumme henkilöön, jolla on tietynlaisia lävistyksiä (Ritchey, 2022). Tämän lisäksi arvot ja eroavaisuudet tulevat ilmi kommunikaatiossa. On tarpeellista tiedostaa, onko keskustelukumppanilla ymmärrystä oikeuden (*'justice'*) toteutumisesta eri yhteiskunnissa ja miten eri maissa luotetaan politiikkaan (Hofstede, 2001).

Tässä tutkimuksessa yritetään löytää vastauksia siihen, onko rekrytoija kokenut jotain, mikä on saanut hänet oivaltamaan oman kulttuurinsa erilaisuuden suhteessa muihin. Kulttuuriälyssä puhutaan paljon motivaatiosta, ja on kiinnostava tulkita voiko erilaisuuden huomaaminen lisätä kiinnostusta oppia lisää muista kulttuureista. Oleellista ei ole tietää kaikkia vivahteita globaalista maailmasta, mutta tärkeää on osata navigoida omassa epämukavuudessa, kun ympärillä on eri tavalla toimivia ihmisiä. Se voi auttaa yksilöä toimimaan paremmin osana tiimiä. Kansainvälisessä rekrytoinnissa edistetään myös ulkomaankomennuksia, joka viittaa tilanteeseen, jossa henkilö asuu toisessa maassa rajallisen ajan. Sri Ramalun (2012) tutkimuksen mukaan kulttuuriäly vaikuttaa positiivisesti ulkomailla työskentelevien sopeutumiseen ja tätä kautta heidän työtehtävien suorittamiseen. Kulttuuriäly parantaa työntekijöiden kykyä ymmärtää ja mukautua erilaisiin kulttuurisiin konteksteihin, mikä parantaa heidän työssä suoriutumista ulkomailla.

Vahvemman kulttuuriällyn avulla yksilö voi tunnistaa tiedostamattomat ajatusharhat, ja millaista tarinaa nämä kertovat tutustumatta henkilöön. Oman motivaation ja

tietoisuuden lisääntymisen myötä henkilö tunnistaa reaktiot etnistä henkilöä kohtaan, ja tilalle tulee uteliaisuus "mikä on tämän henkilön tarina" (Maxwell, 2021). Utelias ja osallistava organisaation jäsen on nöyrä ja hän kiinnittää huomiota oman tiimin eroavaisuuksiin sekä on avoin eri mielipiteille. Ward, Wilson ja Fischer (2011) havaitsivat, että kulttuuriällyn eri osa-alueet ennustavat merkittävästi yksilöiden sopeutumiskykyä ja tehtävien suorituskkyä monikulttuurisissa ympäristöissä ajan myötä. Tutkimus osoitti, että erityisesti motivaationaalinen CQ oli keskeinen ennustaja sekä psykologisille että sosiokulttuurisille sopeutumiselle. Lisäksi havaittiin, että metakognitiivinen ja käyttäytymiseen liittyvä CQ paransivat yksilöiden kykyä toimia tehokkaasti kulttuurisesti moninaisissa tilanteissa. Näin tutkimus korostaa kulttuuriällyn tärkeyttä pitkäaikaisessa kansainvälisessä menestyksessä.

Middletonin (2015) mukaan globalisaation 3.0 aikakaudella kulttuurinen älykkyys (CQ) nousee tärkeäksi välineeksi maailmanlaajuisen koherenssin ja yhteistyön edistämässä antamalla yksilöille mahdollisuuden kommunikoida tehokkaasti eritaustaisten ihmisten kanssa, sopeutua kulttuurieroihin ja navigoida globaalin liiketoiminnan monimutkaisuuden keskellä. Seuraavaa 20 vuotta silmällä pitäen CQ:n merkitys korostuu yhä selvemmin, kun se täydentää perinteisiä älykkyiden (IQ) ja tunneällyn (EQ) mittareita korostamalla kykyä käsitellä kulttuurista monimuotoisuutta ja kattaa kulttuurieroja. Rekrytoijat ovat keskeisessä asemassa kulttuurierojen merkityksen tunnistamisessa globaaleilla markkinoilla ja hakijoiden CQ:n arvioinnissa muun osaamisen ohella. Kulttuurisesti älykäs yksilö ymmärtää eron omien ja muiden kulttuuristen normien välillä ja määrittelee kulttuurierot henkilökohtaisiksi haasteiksi sen sijaan, että ne johtuvat ulkoisista tekijöistä. Osoittamalla kulttuurista älykkyyttä yksilöt voivat ansaita muiden luottamuksen ja helpottaa syvempää ymmärrystä ja yhteistyötä kulttuurien välillä. Omien kulttuuristen ennakkoluulojen ja implisiittisen tiedon hallitseminen on kuitenkin suurin haaste kulttuurisen älykkyiden kehittämisessä. Viime kädessä suvaitsevaisuus versus suvaitsemattomuus on kulttuurisen älykkyiden ytimessä, jossa korkean CQ:n omaavat yksilöt ovat taitavia omaksumaan kulttuurisen monimuotoisuuden ja edistämään osallistavaa ympäristöä.

2.4.3. Kulttuuriällyn mittaaminen

Vuosina 2007-2008 tutkijat Ang, Van Dyne ja Koh loivat ja validoivat kulttuuriälyä mittaavan asteikon, jota kutsutaan Cultural Intelligence Scale (CQS) -asteikoksi (Ang ym., 2011, 586). Tutkimuksen alkuvaiheessa kyselyssä oli 53 kohdetta, kunnes määrää saatiin laskettua 40:een. Tällä asteikolla oleva tutkimus toteutettiin Singaporessa asuville opiskelijoille ja näiden tulosten perusteella tutkijat saivat tiputettua arvioitavia kohteita lopulliseen 20:een. CQS asteikko on liitteenä 2. Metakognitiivisia piirteitä testaa neljä osiota, kognitiivisia kuusi osiota, motivaatiota viisi ja käyttäytymisälyä kuusi osiota. Opiskelijoille teetetyissä tutkimuksissa havaittiin, kuinka oleellista oli osata kyseenalaistaa oletuksia, muokata omia ajatuksia, ja olla aidosti kiinnostunut tuottamaan paikkansapitävä arvio tapahtuneesta tilanteesta, mikäli havaitsi kulttuurieroja. Kyky olla motivoitunut, vaikka eroavaisuudet tuottaisivat stressiä, havaittiin myös oleelliseksi komponentiksi kulttuuriälyä arvioitaessa. Tutkimuksista nousi esille myös heikkojen ja vahvojen signaalien rooli. Mikäli tehtävänanto on selkeä ja hyvin rajattu, niin kulttuuriälystä ei ole voimakasta hyötyä, vastaavasti jos tilanne on epäselvä ja konteksti heikko, ihmisen on luotettava omaan kulttuuriällyyn (Ang ym., 2011, 588-589).

Kulttuuriälykkyyttä lisäävät harjoitukset ja kurssit ovat haastavaa toteuttaa, sillä kulttuurieroavaisuuksien ymmärtäminen voi viedä aikaa (Blasco ym., 2012, 239-240). Kulttuuriälykkyyden (CQ) määrän tai osaamisen tason arvioiminen on haastavaa useista syistä. Ensinnäkin, vaikka yksilö saattaa saavuttaa korkean CQ-pistemäärän, tämä ei välttämättä heijasta muiden ihmisten käsitystä kyseisestä henkilöstä. Kulttuuriäly ei ole vain teoreettista tietoa, vaan se ilmenee käytännön vuorovaikutustilanteissa. Toiseksi, on tärkeää ymmärtää, missä vaiheessa yksilö on kulttuuriällynsä kehityksessä ja kasvussa. Tämä jatkuva kehittyminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin kulttuuriäly taidot ovat sisäistetty ja sovellettavissa.

Sternberg ym. (2021) kritisoivat itsearviointiin perustuvaa mittaustapaa, sillä useimmiten ihminen tietää miten hänen kuuluisi vastata. Heidän vastine kulttuuriällyn

mittaamiseen on tapa arvioida korkeinta mahdollista ja tyypillistä suorituskyykyä kulttuuriälyyn liittyvän ilmiön ympärillä. Heidän tutkimuksessa korostuu käytännöllisyys, luovuus ja analyyttinen älykkyys. Näistä ensimmäinen, käytännön älykkyys itsessään perustuu paljolti hiljaiseen tietoon tai tietoon, jota ihminen tarvitsee menestyäkseen jokapäiväisissä tilanteissa, joita ei opeteta ja jota ei usein edes sanallisteta. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu (Sternberg ym., 2000) käytännön ratkaisukyvyyn tulevan ilmi joustavasti, kun ratkottava tilanne kohdataan (kts. Sternberg, 2021). Luovuus valikoitui arvioitavaksi osa-alueeksi, sillä kulttuurien välisissä kohtaamisissa on paljon uutta. Viimeisimmäksi analyyttisten taitojen arvioidaan olevan osa kulttuuriälyä, jotta miksi toinen osapuoli ei jaa samaa näkökulmaa tai toimintatapaa. Maksimaalisen suorituskyykyyn mittaaminen toteutetaan annetuilla esimerkeillä, joissa testataan yksilön luovuutta, analyyttisiä taitoja ja käytännöllisyyttä. Esimerkki tällaisesta voi olla kahden eri yrityksen väliset neuvottelut eri mantereilla.

Arviointi on vaikeaa myös siksi, että kulttuuriälyyn liittyy sekä käytännön älykkyys ("street-smart") että akateeminen älykkyys ("book-smart"). Henkilö, joka on teoreettisesti perehtynyt kulttuurien nyansseihin, ei välttämättä osaa soveltaa tätä tietoa käytännön vuorovaikutustilanteissa. Kulttuuriälyä opitaan todellisessa maailmassa, roolileikkien ja käytännön harjoitusten avulla, joissa korostuvat sekä sanalliset että sanattomat toimet.

CQ eroaa kulttuurilukutaidosta siinä, että pelkkä tietämys ei riitä; tarvitaan myös motivaatiota ja strategiaa soveltaa tätä tietoa. Koulut, kuten Singaporen oppilaitokset, ovat sisällyttäneet CQ:n opetussuunnitelmiinsa, koska se on tulevaisuuden välttämätön taito. Tämä osoittaa, että kulttuuriälyn merkitys ymmärretään laajasti, mutta sen arviointi vaatii monipuolista lähestymistapaa, joka ottaa huomioon sekä teoreettisen tiedon että käytännön sovellukset. Kulttuuriälyn arvioinnin haasteet johtuvat siis sen moninaisuudesta ja dynaamisuudesta. Teoreettisen tiedon lisäksi tarvitaan todellisia kokemuksia ja jatkuvaa itsereflektointia, jotta kulttuuriälyä voidaan arvioida kattavasti ja tarkasti.

3. METODOLOGIA

Tämä laadullinen tutkimus mukailee hermeneutiikan tieteenfilosofista suuntausta, ja hermeneuttinen tutkimus on usein linjassa interpretivismin kanssa korostaen subjektiivisen merkityksen ymmärtämistä. Tutkimuksen muotoilu (‘research design’) on kuvattu *taulukossa 3*.

Tutkimusaihe	<i>Rekrytoijan kulttuuriäly</i>
Ongelmanasettelu:	<i>Käsitysten ja asenteiden kuvaaminen (kansainvälisestä rekrytoinnista)</i>
Tutkimusstrategia:	<i>Hermeneuttinen tutkimus</i>
Tutkimuksen kesto ja aikajänne	<i>Haastattelut noudattavat tapaustutkimuksen lyhyempää aikajännettä (3-6 kk)</i>
Aineisto ja tiedonkeruustrategia	<i>Aineistotriangulaatio Ensisijainen data: haastattelut, keskustelut ja havainnointi tutkimusympäristössä Toissijainen data: kirjallisuus, tieteelliset tutkimukset, luennot, videot ja podcastit</i>
Aineiston analyysimenetelmät:	<i>Hermeneuttis-fenomenologinen analyysi</i>
Teoreettinen tyyppi	<i>Induktiivinen tutkimus (lähtökohtana ilmiö ennen teoriaa)</i>
Tieteenfilosofiset suuntaukset:	<i>Sosiaalinen konstruktionismi - Hermeneutiikka - Interpretivismi (ilmiöpohjainen, avoin uudelle ja interaktiiviselle yhteistyölle)</i>
Tutkimussuuntaus	<i>Laadullinen tutkimus</i>

Taulukko 3: Tutkimuksen muotoilu

Hermeneutiikan valintaa tukee ajatus, että tässä lähestytään kulttuuriälyä isompana mahdollisena trendinä tai ilmiönä, jossa tulkinta ei ole koskaan valmis vaan sitä vastaava tieto uusiutuu. Täten kulttuuriällyn tutkiminen rekrytointipäätösten näkökulmasta luo uusia mahdollisuuksia ymmärtää laajaa ilmiötä. Hermeneuttinen tutkimus on tulkitseva lähestymistapa, jota käytetään tieteellisessä tutkimuksessa erityisesti sellaisilla aloilla kuin yhteiskuntatieteet, filosofia, teologia ja kirjallisuus (Byrne, 2001; Jyväskylän Yliopisto 2015). Tutkimuksen muotoilun valinta edellyttää edellyttää tutkimuskysymyksen luonteen, tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden ja

tutkimuksen tavoitteiden huolellista harkintaa. Valinnassa on otettu huomioon kulttuurälyn suhteellisen tuore ote kulttuurien välisen vuorovaikutuksen tutkimuskentässä. Tutkijan omassa ammatillisessa työssä teema ei ole vielä noussut keskusteluun.

Sosiaalinen konstruktionismi pohjautuu 1960-luvulla kirjoitettuun kirjaan, jossa ehdotetaan sosiaalisen todellisuuden muodostuvan subjektien omien suhteiden ja kokemusten kautta (Neeshman, 2017, 15). Sosiaalisen konstruktionismin sateenvarjon alle kuuluvat erilaiset teorit esimerkiksi fenomenologia, diskursiivinen, kerronnallinen, tulkitseva ja hermeneuttinen teoria. Näille yhteinen tekijä on tutkia kieltä ja sen avulla jäsentää ja muokata tutkimusta yhdessä muiden kanssa (Neeshman, 2017, 15). Fenomenologian alakäsitteitä yhteiskuntatieteissä on muun muassa etnografia, ankkuroitu teoria (grounded theory), heuristinen tutkimus, hermeneutiikka sekä empiirinen fenomenologinen tutkimus (Neeshman, 2017, 17). Sosiaalinen konstruktionismi tunnistaa, että materiaallinen maailma on olemassa ilman siitä rakennettuja käsityksiä, mutta emme voi tietää siitä muuten kuin oman käsitejärjestelmän kautta. Tutkija voi keskustella ja kysyä ihmisiltä heidän näkemyksiään, jolloin puhe on todellista, kuvaten sitä maailmaa minkä käsitämme. Tutkijan tehtävä on havainnollistaa, millaisia itsestäänselvyyksiä tuotamme puheessa jostakin asiasta. Käsitys itsessään ei välttämättä ole tosi, vaan se muodostuu suhteessa ulkopuoliseen maailmaan.

3.1. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusstrategia

Hermeneuttinen tutkimusstrategia keskittyy ilmiöiden subjektiivisuuteen, mistä kulttuuriälyssä työkontekstissa on myös kyse, sillä kulttuuriklustereihin voi tuntee kuuluvansa tai sitten ei, jos on esimerkiksi itse monikulttuurisuuteen identifioitua. Termi "hermeneutiikka" on johdettu kreikan sanasta "*hermeneutic*", joka tarkoittaa tulkitsemista tai selittämistä. Hermeneuttinen tutkimus keskittyy tekstien, symbolien tai kokemusten merkityksen ymmärtämiseen ja tulkintaan niiden kulttuurisessa ja historiallisessa kontekstissa (Byrne, 2001; Jyväskylän Yliopisto 2015). Hermeneuttista

filosofiaa noudattava tutkija innostaa ihmisiä etsimään erilaisia vaihtoehtoisia tapoja tarkastella maailmaa. Tapoja, joilla voidaan haastaa stereotypioita ja nykymaailmassa kulttuurillisesti hyväksyttäviä toimintatapoja (Moisander & Valtonen, 2006, 113).

Tieteellisissä tutkimusympäristöissä hermeneuttisia lähestymistapoja käytetään yleisesti aloilla, joissa merkityksen, asetelman ja ihmisten kokemusten tulkinta on keskiössä ymmärtämisen lisäämiseen. Se on erityisen hyödyllistä tutkittaessa monimutkaisia sosiaalisia tai humanistisia ilmiöitä, joissa kvantitatiiviset strategiat voivat jättää huomioimatta aiheen syvällisyyden ja eri kerrokset. Hermeneuttinen tutkimus eroaa positivistisista lähestymistavoista, jossa etusijalla on objektiivisuus, yleistettävyyden tai määrällisyys. Hermeneutiikka tunnistaa tutkijan ja pohdittavan kohteen välisen yhteyden. Fenomenologisen filosofian alkuperä on Husserl'in transdentiivisessä fenomenologiassa. Tässä tutkimuksessa on valittu Heidegger'in hermeneuttinen fenomenologia, jossa tutkimusotteen tueksi voi valita myös toisen teoreettisen viitekehyksen fenomenologian lisäksi. Taulukossa 4 on kuvattu hermeneuttisen tutkimuksen pääpiirteitä.

Hermeneuttinen tutkimusstrategia					
Merkityksen ymmärtäminen	Kontekstualisointi	Subjektiiivisuus tulkinnassa	Keskustelu ja dialogi	Hermeneuttinen ympyrä	Merkityksen moninaisuus
<i>Hermeneutiikan avulla voidaan tutkia tarinoita ja kulttuurisia ilmiöitä. Tutkijan tehtävä on pyrkiä paljastamaan syvempiä ymmärryksen ja tulkinnan kerroksia.</i>	<i>Hermeneuttisessa tutkimuksessa konteksti, missä ilmiö tapahtuu, on ratkaisevan tärkeä. Tutkija ottaa huomioon kulttuurillisen, sosiaalisen ja historiallisen kontekstin ymmärtääkseen tutkittavan kohteen täyden merkityksen.</i>	<i>Hermeneutiikka tunnistaa tutkijan subjektiiivisuuden roolin osana tulkintaprosessia. Tutkija tuo esille oman näkökulmansa, kokemuksensa ja uskomuksensa, sillä ne voivat vaikuttaa siihen miten tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön.</i>	<i>Hermeneuttinen tutkimus sisältää usein iteratiivisen ja dialogisen prosessin. Tutkijat käyvät jatkuvaa keskustelua datan tai tekstin kanssa, tarkistavat tulkintoja ja tarkentavat ymmärrystään ajan myötä.</i>	<i>Tämä on tutkimusstrategian peruskäsite. Hermeneuttinen ympyrä viittaa siihen, että osien ymmärtäminen edellyttää kokonaisuuden ymmärtämistä ja päinvastoin. Tutkijat liikkuvat edestakaisin osien ja kokonaisuuksien välillä saadakseen kattavan tulkinnan.</i>	<i>Hermeneutiikka tunnustaa, että ilmiöillä ja teksteillä voi olla useita merkityksiä. Tutkijan tehtävänä on tutkia näitä ja pohtia erilaisia näkökulmia rikkaamman ymmärryksen saavuttamiseksi.</i>

Taulukko 4: Hermeneuttisen tutkimuksen pääpiirteet (Dahlstrom, 2010; Trede & Loftus, 2010;

Jyväskylän yliopisto, 2015)

Hermeneuttinen ympyrä lähtee oletuksesta, tiedosta, joka on jo olemassa ja sukeltaa syvemmälle tuntemattomaan. Hermeneutiikka ei ole hieno sana yksinkertaiselle jo olemassa olevalle, vaan se on ontologiaa. Tutkijan rooli on kuin yksityisetsivällä; analysoidaan hypoteeseja, sillä jokainen lause voidaan kääntää kysymykseksi. Ontologia on, että tutkija ei yritä päästä eroon omista henkilökohtaisista ennakkoluuloista vaan haastaa ne osana prosessia. Kyse ei ole siitä, että voidaan poimia tutkimuksesta merkityksiä ilman ennakkoluuloja, vaan hyväksytään ne osana tutkimusta. Tutkimuksessa ei esitetä objektiivisiä väitteitä, vaan pohjimmiltaan esitetään lisää kysymyksiä. Tutkija kuuntelee aineistoa ja toimii myös itse osana menetelmää. Tutkija myös myöntää, ettei voi ymmärtää mitä osallistujan mielessä tapahtuu, mutta voi tulkita kuinka osallistuja toimii tietyssä sosiaalisessa kontekstissa ja tutkija kuulee mitä sanotaan. (Linsenmayer, Casey & Paskin, 2015)

Laajemman tekstin ja aineiston ymmärtämisessä hyödynnetään tulkintaa. Tietoa ei voida erottaa henkilöstä, sillä iterointiprosessissa tekstin analysointiin vaikuttaa ihminen. Tulkinta tehdään kontekstissa, tietyssä ajassa ja paikassa. Datasta ja teoriasta muodostuu kehä, jossa tietoa kulkee dialogisessa prosessissa ja tuottaa uutta tietoa ja teoriaa. Hermeneutiikka korostaa ilmiöiden ja sosiaalisen kontekstin yhdistämistä. Hermeneuttisen filosofian mukaan tieto ei ole pysyvää tai yksittäinen objekti, vaan se elää jatkuvasti, on hetkellistä sekä kontekstisidonnaista. Tietoa tulkittaessa keskitytään myös kielelliseen ilmaisuun, jonka syvimmän olemuksen ymmärtää oman linssin läpi, mikä ei ole sama kaikille. Symbolit, ilmaisutavat, uskomukset, koodistot, instituutiot, ideologiat ja käytänteet ovat erilaisia eri aikakausina ja erilaisesta taustasta tuleville, kuvailevat Moisander ja Valtonen (2006, 107).

Kulttuureihin liittyvää tutkimusta on haastava kirjoittaa auki pro gradu- dokumenttiin, jossa hyödynnetään melko formaalia kirjoitusasua. Moisander ja Valtonen (2006, 159) tuovat päivänvaloon perinteisen tutkimuksen ja kulttuuritutkimuksen eroavaisuuksia. Perinteisessä tutkimuksessa saatetaan keskittyä löytämään kausaalisia suhteita eri tekijöiden välillä tai objektivisoimaan ilmiöitä, kun kulttuurin kokeva henkilö on itse hyvin omaan paikkaansa ja aikaansa sidottu subjektiivinen ilmiö. Tämä ristiriita

aiheuttaa haasteita tutkijalle ja kirjoitustyyliille. On hankalaa luoda tarpeeksi konkreettinen kuvaus koetusta elämästä, ilman sosiaalisen ja poliittisen valtarakenteen kuvausta. Se mistä lähtökohdasta tutkittava henkilö tulee vaikuttaa hänen kokemukseensa. Jos itse tutkijana olisin esimerkiksi Suomeen nuorena muuttanut somalialainen maahanmuuttaja tai pienessä suomalaisessa kylässä kasvanut henkilö, joka ei ole koskaan käynyt ulkomailla, niin tässä pro gradussa voisi olla hyvin erilainen äänensävy ja analysointitapa.

3.2. Minä tutkijana

Hermeneuttis-fenomenologisessa tutkimuksessa on tärkeä tuoda esille tutkijan omat oletukset tai ajatusvinoumat tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tai tutkimukseen osallistuvan henkilön aiempi koulutustausta voi olla ratkaisevan tärkeässä roolissa, sillä tieteenalat tulkitsevat ilmiöitä ja sosiaalista todellisuutta omasta näkökulmastaan. Thompson ja Haytko (1997; kts. Moisander & Valtonen, 2006, 109) puhuvat tulkintahorisontista, jolla tuodaan näkyväksi dynamiikka asioiden ongelmallisen ja luonnollisen järjestyksen välillä. Tutkija voi tulkita tätä vuorovaikutteisuuutta omassa tulkintakehyksessä. Validiteettia voidaan parantaa käsittelemällä ja tuomalla ilmi tutkijan rooli. Tutkijalla voi olla tiedostamattomia ajatusvinoumia tai hänen aiempi tausta voi vaikuttaa tulosten tulkintaan.

Tutkijan rooliin on pystynyt solahtamaan helpommin, kun takana on toista sataa työhaastattelua suomeksi ja englanniksi verkkoympäristössä, sekä ennen koronaa käydyt kasvokkain tapahtuneet haastattelut. Kasvokkain tapahtuneet haastattelut ovat antaneet hyvän pohjan kehonkielen tärkeydelle. Työhaastatteluissa on tyypillisesti hyödyllistä käyttää aktiivista kuuntelua, jota voi hyödyntää myös pro gradu tutkimuksen aikana. Oma tutkijapositio huomioidaan tilanteissa, jotka reflektivat käsiteltyä dataa, aiempia kokemuksia ja hermeneuttista iterointimallia. Tutkija tunnistaa oman subjektiivisuuden, mutta pyrkii erottelemaan mitkä ovat omia mielipiteitä ja mitkä muiden, hyödyntämällä lähdeviittauksia tai viittaamalla

aineistoon. Valittu metodologia ja tutkimusfilosofia asettaa haasteita läpinäkyvyydelle, sillä tutkijan on tarpeellista kertoa tulosten esittelyn yhteydessä mitkä ovat hänen omia oivalluksia, havaintoja tutkimushaastatteluista, tai aiempaan teoriaan pohjautuvia tietoja. Tämä on toinen pro gradu-työ, joka myös edistää valmiuksia tehdä objektiivista tutkimustyötä ja tiedonhankintaa.

3.3. Minä rekrytoijana ja minun kulttuuri

Tutkija identifioituu valkoihoiseksi suomalaiseksi naiseksi, ikäryhmään 30-35 vuotta. Hän on asunut Suomen lisäksi Kanadassa, Saksassa, Itävallassa, ja Australiassa. Ulkomailla asumisen aikana hän on tehnyt töitä Saksassa ja Australiassa, ja ollut korkeakouluvaihdossa Saksassa, Itävallassa ja Kanadassa. Tämän lisäksi takana on yhden viikon ”vaihto” yläasteella sekä lukioikäisenä Ruotsissa ja Saksassa. Vaihdon ajaksi muutetaan isäntäperheeseen ja osallistutaan isäntäperheen lasten kanssa koulunkäyntiin. Lapsuusperhe ei matkustanut ulkomaille tutkijan ollessa pieni, mutta noin lukioikäisenä hän ryhtyi matkustamaan enemmän. Nyt (soolo)matkustuskokemuksista on kertynyt pääasiassa yli 25 maasta.

Omassa työssäni rekrytoin Suomen lisäksi Ruotsiin, Norjaan, Tanskaan ja Puolaan. Viimeisen kahden vuoden aikana olen tehnyt yli kaksisataa palkkaukseen johtanutta tarjousta. Noin 90 % palkkaukseen johtaneista sopimuksista on tehty siten, että joko minä tai esihenkilö olemme eri etnistä taustaa kuin palkattava työnhakija. Vain noin 10 % palkkauksissa olemme olleet kaikki kolme henkilöä Suomessa syntyneitä suomalaisia. Pystyn hyödyntämään työssäni kumuloituvaa tietoa. Esimerkiksi palkkaneuvottelut kandin kanssa on lähtökohtaisesti joustavampia Suomen ulkopuolelta tulevien henkilöiden kanssa. Nykyisessä työssä käytän pääasiassa englantia ja suomea. Aiemmat oletukseni ja ennakoasenteet kumpuavat omista kansainvälisistä rekrytoinneista: jokainen prosessi voi sisältää ajatusvinoimia ja monet asiat saattavat mennä pieleen relokaatioissa. Jokainen tehty kansainvälinen rekrytointi edistää omaa kyvykkyyttä suhtautua vastoinkäymisiin, hidasteisiin tai poikkeamiin.

Koen, että suomalaisuus ja nämä onnellisuutta mittaavat tekijät näkyvät omassa suhtautumisessa muiden maiden politiikkaan, vapaa-aikaan ja hallinnon turvallisuuteen.

3.4. Aineistonhankintamenetelmät

Aineisto-analyysin ideana on, että aineisto voi muuttua, mutta prosessia seuraamalla toinen tutkija voi tarvittaessa toistaa saman tutkimuksen. Tähän pro graduun on tehty yhdeksän (9) haastattelua henkilöiden kanssa, kenellä on haastatteluhetkellä sama anonymi työnantaja. Tarinat ja kokemukset voivat olla ylitse organisaatorajojen, sillä kysymykset eivät rajaudu kohdeorganisaatioon. Kokemukset ovat kumuloituneet ja muodostuneet työuran aikana. Tärkein valintakriteeri haastateltavien osalta oli, että he tekevät tällä hetkellä kansainvälistä digitaalista rekrytointia. Kohdeorganisaatiossa on digitaaliset rekrytointikeinot käytössä, mutta yritys ei hyödynnä anonymiä rekrytointia ('name cue manipulation'). Yrityksessä asiantuntija tai -johtotehtäviin teetetään digitaalinen soveltuvuustesti ja testituloksiin perustuva työhaastattelu ennen palkkauspäätöstä. Psykometrinen persoonallisuus- ja kykytesti auttaa näkemään samankaltaisuuksia samasta kulttuurista tulevista ja rekrytoijaa kertomaan kuinka Pohjoismaalaisen organisaation johtamistyyli eroaa työnhakijan kotimaan kulttuurista. Tämä kuitenkin edellyttää eroavaisuuksien tuntemista. Haastatteluun osallistuneet valittiin sen perusteella, että he kaikki työskentelevät kansainvälisten rekrytointien parissa. Kansainväliseksi lasketaan, jos palkattava työnhakija tai palkkaava esihenkilö on eri maassa kuin rekrytoija itse on. Tämän pro gradun aineistossa rekrytoijat viittaavat kansainväliseen rekrytointiin, jolloin tarkoitetaan pääasiassa tilannetta, jossa rekrytoija itse sijaitsee eri toimintamaassa kuin minne hän palkkaa työvoimaa. Jos haastateltava puhuu relokaatiosta, se viittaa tilanteeseen, jossa työnhakija muuttaa nykyisestä maasta yrityksen toimintamaahan. Rekrytoija voi myös rekrytoida paikallisesti, mutta työnkuvan vuoksi hakijat tulevat eri kulttuuritaustoista. Tällöin rekrytoija altistuu suurelle määrälle kulttuurieroavaisuuksia, mutta työkulttuuri saattaa olla silti sama kaikille. Haastateltava H9 jakoi oman kokemuksensa Lontoosta, jossa

he palkkasivat sairaanhoitajia julkiselle sektorille. Monet hakijat asuivat jo Lontoossa, mutta hakemuksia tuli myös Britannian ulkopuolelta. Haastattelut järjestettiin kasvotusten. Rekrytoija muistaa Ramadan- aikajakson, jolloin hän kommunikoi hakijoiden kanssa etukäteen, miten he yrityksenä pystyvät tarjoamaan sopivia tiloja rukouksien varten.

Haastateltavilla rekrytoijilla on työkokemusta neljästä vuodesta neljääntoista vuoteen. Haastateltavien henkilöiden tiedot ovat anonymisoitu ja tässä tutkimuksessa heihin viitataan nimeämällä H1-H9. Työuran pituus ja muut relevantit aiempiin tutkimuksiin perustuvat taustatekijät on esitetty Liitteessä 3 (Taulukko 5). Sama data on esitetty myös tutkijasta itsestään, johon viitataan H10 numerolla taulukossa. Henkilöt ovat itse saaneet valita kuinka he kuvailevat monimuotoista rekrytointia, joten annetut maakohtaiset esimerkit ovat tulleet tietoon haastateltavan itse esittelemänä. Fenomenologisessa tutkimuksessa aineiston koko on tyypillisesti 8-15 osallistujaa, jotta saadaan tarpeeksi saturaatiota tuloksiin. Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä puolistrukturoidusta haastattelusta, joiden kesto vaihteli 55–70 minuutin välillä. Haastatteluihin osallistujien ikähaitari oli 25–50 vuotta. Keskustelimme digitaalisesta monikulttuurisesta rekrytoinnista kansainvälisessä työympäristössä. Osallistujat jakoivat omia kulttuuritaustakokemuksiaan sekä vuorovaikutustilanteita eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kanssa. Kaikki haastattelut on toteutettu Teamsissä. Haastattelut on toteutettu huhtikuun 25. ja toukokuun 10. välisenä aikana vuonna 2024. Tutkija itse on altistunut kansainvälisille rekrytoinneille jo 2,5 vuoden ajan, ja sitä kautta alitajuntaisesti tai tietoisesti tehnyt havaintoja kulttuurien välisistä eroavaisuuksista rekrytoinnissa jo pidemmän ajan. Haastateltavien nimet on anonymisoitu. Taulukosta 5 (Liite 3) näkee tutkimushaastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatiedot, jotka on nostettu esille aiempien tutkimusjulkaisujen (esim. Sousa & Gonçalves, 2017; Kübra & Çubukçu, 2023) perusteella. Tutkijana halusin tietää, miten kauan henkilö on työskennellyt rekrytointien parissa, onko hänellä kansainvälistä työkokemusta, onko hän asunut ulkomailla opintojen tai töiden vuoksi, onko lähipiirissä henkilö tai oma puoliso eri kulttuuritaustasta, mihin kulttuuriin hän identifioituu ja mihin maihin hän on tehnyt etänä rekrytointeja. Tämän lisäksi kysyin

mihin sukupuoleen ja ikäryhmään (5-vuoden tarkkuudella) henkilö samaistuu. Tässä tutkimuksessa ei ole alle 25 vuotiaita tai yli 50 vuotiaita. Tutkimuksen otannassa ei myöskään ole edustettuina muut sukupuolet kuin mies ja nainen. En kysynyt henkilöiltä heidän uskonnollista taustaa tai seksuaalista suuntautumista, sillä ne eivät olleet relevantteja oman tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Monet haastateltavat mainitsivat olevansa kaksikielisiä, jos englanninkieli lasketaan mukaan. Rekrytoija H2 arvioi omaa ranskan kielen taitoa kriittisesti, vaikka on asunut Ranskassa ja toinen puoli suvusta on ranskankielinen. Kielellinen lahjakkuus liittyy omaan mielikuvaan, mikä on oikea taso sekä siihen kuinka paljon kieltä käyttää omassa arjessa. Kielellinen lahjakkuus voi aiheuttaa myös kiusaamista kuten nimittelyä ("hurri") kommentoi H4.

Fenomenologinen tutkimus keskittyy elettyyn kokemukseen, joten yksittäisen henkilön nimen ja aiemman tai nykyisen työnantajan kertominen ei ole oleellista tulosten kannalta. Tulosten esittelyn yhteydessä on tuotu ilmi työnantajan toimiala tai työnhakijoiden tehtävät, mikäli sillä on ollut oleellinen rooli kokemuksen kuvauksessa. Fenomenologisessa ja hermeneuttisessa näkemyksiin pohjautuvissa tutkimuksissa ei ole tarkoitus yleistää tietoa (Tökkäri, alkup. Toikkanen ja Virtanen, 2018), vaan tulkita samankaltaisella taustalla olevien osallistujien kokemuksia valitusta aiheesta. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty fenomenologian lisäksi kulttuuriällyn teoriapohjaa. Tutkijan rooli on tulkita eläviä ja koettuja kokemuksia. Pyrin analysoimaan, miten rekrytoijat tulkitsevat omia kokemuksia. Tarkastelen erityisesti, miten kuvailevat elettyjä rekrytointikokemuksia, millä käsitteillä, mahdollisuuksilla ja rajoituksilla he tuovat näitä esille. Viittaan haastateltaviin nimillä 'haastateltava' tai 'rekrytoija'.

Litteroitua tallennettua puhetta on yhteensä 89 sivua (Teams alustalla nauhoitettu). Tutkijan omia muistiinpanoja haastatteluista on 67 sivua. Haastattelun kesto vaihteli 55 ja 70 minuutin välillä per henkilö. Haastattelu oli puolistrukturoitu, eli annetusta kysymyksestä voitiin tarvittaessa poiketa tarkentavilla kysymyksillä. Haastattelulomake on liitteenä 4, ja siinä on yhteensä 16 kysymystä. Haastattelukysymyksissä vältettiin tietoisesti käyttämästä 'cultural intelligence' tai

‘kulttuuriäly’ sanaa, sillä se on tutkijan mielestä uusi sana, joka vaatisi asian esittämistä tutkimuksen kohdejoukolle etukäteen. Tällainen teoriapohjainen esittely saattaisi vaikuttaa henkilöiden vastauksiin. Tämän tutkimuksen on tarkoitus olla hermeneuttinen ja syvempiä merkityksiä löytävä, kuin puhtaasti aiempia tutkimuksia todentava. Hermeneuttisessa lähestymistavassa valituilla sanoilla ja ilmaisuilla on syväallinen merkitys, ja tähän vaiheeseen on kiinnitettävä huomiota. Kysymysten on tarkoitus syventää näkemyksiä rekrytoijien kokemuksista. Näillä haastattelukysymyksillä pyritään selvittämään, kuinka rekrytoijan oma tausta, kokemukset ja identiteetti risteävät hänen suhtautumisensa kulttuuriseen monimuotoisuuteen ja rekrytointiin osallistumiseen. Kulttuuritietoisuus (‘cultural awareness’) ja kulttuurisensitiivisyys (‘cultural sensitivity’) on korvaamassa kulttuuriälykkyyttä. Tutkija ei myöskään ole valinnut psykologista suuntautumista, jossa keskiössä olisi henkilöiden nykyinen CQ:n määrä. Tarkoituksena on etsiä kulttuuriälykkyyteen viittavia empiirisiä kokemuksia.

Yhteiskuntatieteiden tutkijana koen, että ”älykkyyden” mittaaminen tai sen oma-arviointi on psykologisesti vaikeaa, eikä kuulu meidän tieteenhaaralle. Yhteiskuntatieteissä keskitytään tutkimaan ilmiöitä. Tutkijana tutustuin tarkasti aiempaan teoriaan, jossa kuvailtiin kulttuuriälyä ja siihen liitettäviä ominaispiirteitä. Toisaalta, aiempien opintojen myötä olen altistunut erilaisille kulttuuriopinnoille (ihmisoikeudet, kulttuurikartat, kulttuurien välinen kommunikaatio ym.), joiden vaikutusta ei voi sivuuttaa haastatteluiden aikana.

3.5. Aineiston analyysi

Fenomenologinen analyysi vaatii tutkijalta tulkintaa ja pohdintaa. Tämä edellyttää tunnistettujen teemojen ja olemusten merkityksen ja seurausten tutkimista. Aineiston analysointi hermeneuttis-fenomenologisen analyysin avulla käsittää osallistujien kokemien kokemusten ja asenteiden tulkitsemisen eri kulttuureja kohtaan

keskittymällä niihin merkityksiin, joita tutkimukseen osallistuvat antavat kokemuksille. Tutkijana luen tarkasti haastatteluiden muistiinpanot ja yritän ymmärtää osallistujien kokemusten olemusta ilman ennakkokäsityksiä. Muistiinpanoihin tutustumisen jälkeen koodaan ne teemat tai konseptit, jotka ilmenevät orgaanisesti materiaalista (fenomenologinen osio) ja sen lisäksi pyrin täydentämään kulttuuriälyn CQS-asteikkoon vastauksia, mikäli näitä löytyy. Pyrin olemaan avoin uusille oivalluksille ja tulkinnoille. Olen tarjonnut kaikille haastateltaville mahdollisuuden lukea tekemäni muistiinpanot. Haluan myös huomioida sosiaalisen konstruktionismin periaatteet tuomalla esille haastattelun aikana syntyneitä tuntemuksia, haastateltavien käyttäytymisen, asenteiden tai ympäröivän maailman roolin. Osallistujat toimivat samassa kansainvälisessä yrityksessä, mutta heidän rooliin, kokemuksiin tai asenteisiin voi vaikuttaa myös aiempi tausta.

Tutkimusaineiston koodaaminen tehdään erilliselle word-dokumentille, alkuperäisten haastattelulitterointien perusteella. Tökkärin (alkup. Toikkanen & Virtanen, 2018, 66) mukaan hermeneuttisiin näkemyksiin nojaavan kokemuksen tutkimuksen perushaaste on yksilöiden kokemuksen hyödyntäminen laajemmassa mittakaavassa. Tutkimukseen valittavien henkilöiden elämäntilanteiden tulisi olla keskenään tarpeeksi samankaltaisia, esimerkiksi ammatin tai kansalaisuuden myötä. Tässä data-analyysissä on tuotu esille henkilöiden jakavan samat työtehtävät samassa kohdeorganisaatiossa, mutta osallistujilla on eri kansalaisuus. Tämä on tuotu esille myös Tulokset-kappaleessa. Hermeneuttis-fenomenologista analyysia puoltaa ajatus tutkittavien kohteiden (rekrytoijien) omasta kokemuksesta ja niiden jakamisesta tutkijalle. Tunnistan, että valittu analyysimenetelmä asettaa rajoitteita, sillä tutkija ei koskaan voi täysin tietää mitä henkilö tarkoittaa. Tehtävänä on tulkita, miten henkilö kertoo omasta kokemuksestaan ja kuinka hän ymmärtää sen. Kokemuksella viitataan elettyyn tai koettuun hetkeen, jossa haastateltava on ollut.

Datan voi osittain analysoida myös hyödyntämällä tietokoneohjelmia, mutta Moisander ja Valtonen (2006, 121) muistuttavat kuinka ohjelman omat erityisominaisuudet voivat muokata tapaa, jolla tutkija tekee analyysin. Hyödynnän itse

Microsoft Co-Pilot ohjelmaa datan analysoinnissa manuaalisen analysoinnin rinnalla. Tekoälytuote Co-Pilot mahdollistaa Teams videotallenteesta tai videoon liittyvästä tekstimuotoisesta puhtaaksi kirjoitetusta tiedostosta ('transcript') tehtävän alustavan analyysin. Microsoft Co-Pilot tuottamaa yhteenvetoa on yhteensä yhdeksän sivua. Tutkijana kirjoitan haastattelun aikana itse omat muistiinpanot, johon pystyn myös täydentämään, millaisia havaintoja tein keskustelun aikana. Teamsin tuottama teksti sekä videotallenne auttaa tarkistamaan, mitä vastaaja on todellisuudessa sanatarkasti sanonut.

Data tulee lukea uudelleen eikä luottaa vain ensipuraisuun ja tunnelmiin. Moisander ja Valtonen (2006, 123) kannustavat koodaamaan datan alustavasti kysyen ”mitä tässä tapahtuu?”. Tähän voi hyödyntää metaforia tai teemojen listaamista. Yhteiskuntatieteissä puhutaan tulkitsevasta sekä kriittisestä pohdinnasta ja teorialähtöisestä sulkeistamisesta. Tulkinta on osa tutkimuksen tekemistä, ja valinnat täytyy tehdä harkitusti (2007, 1967). Vastaukset voidaan tulkita eri tavoin eri aikaan, sillä tulkinnallisuus ja käytettävät sanat muuttuvat aikojen saatossa (Alvesson & Kärreman, 2007, 1268). Mikäli odottaa teorian sopivan dataan, niin saattaa hylätä uudet potentiaaliset tiedot (Alvesson & Kärreman, 2007, 1265). Tulkintakehyksessä voi tuoda esille myös normikoodistot, eli ne asiat, joita tutkittava pitää konfliktina tai uhkana ja ne joilla he todentavat oikeaa sosiaalisesti hyväksyttävää tapaa toimia. Induktiivista tapaa toteutettavan tutkijan tehtäväksi jää kysyä, miksi tämä on oletettu normi tai oikea tapa (Moilander & Valtonen, 2006, 115).

Luen omat aineiston useampaan kertaan ja pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen sekä säröjä, jotain mikä voisi yllättää. Pidän mielessä tutkimuskysymykset. Ensimmäisellä aineiston läpikäynnillä jaottelin aineiston yhteensä 17 kategoriaan (oma organisaatio, kielellinen lahjakkuus, persoonallisuustestit, digitaalinen rekrytointi, yhtäläisyydet teoriaan, yllättävät havainnot, kiinnostavat sitaatit, kulttuurillinen väärinkäsitys, rasistinen käytös/ajatusvinouma, oma käsitys diversiteetistä/toive kandipoolia kohtaan, kulttuuriällyn neljä kategoriaa, oman kohderyhmän pohdintaa, halukkuus

jatkotapaamiseen, eroavaisuudet kulttuureissa/Hofstede, tulevaisuden visio, omat pohdinnat tutkimuksesta, jatkotutkimusideat). Siirtelin alustavaan jaotteluun sopivia sitaatteja otsikoiden alla samalla kun aineiston väliotsikot alkoivat muodostua.

Tutkimuskysymyksen mukaisesti analysoin kokemuksia ja haasteita, joita eri kulttuuri- ja kielitaustaiset rekrytoijat kohtaavat monikulttuurisessa digitaalisessa rekrytointitilanteessa ja miten nämä kokemukset muokkaavat heidän tapansa rekrytoida. Sen jälkeen keskityin syventymään lauseiden merkityssuhteisiin ja jaottelin ne pienempiin osa-alueisiin, joiden otsikkoja tuli yhteensä 52 kappaletta. Tämän jälkeen hahmottelin pienemmät kappaleet isojen alaotsikoiden alla, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvässä järjestyksessä tutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksessä keskitytään kulttuuriällyn osa-alueiden ilmenemiseen rekrytoijan omissa kokemuksissa ja puheissa. Nämä on ensin jaoteltu neljän kulttuuriälykkyyden kategorian mukaisesti sitaatteihin henkilötasolla litteroidusta aineistosta. Eettisistä syistä johtuen data-analyysin lopuksi jaoin vielä sitaatit pois henkilötasolta, jotta lukija voi keskittyä tutustumaan rekrytoijien kulttuuriälykkyyteen eikä yksittäisen haastateltavan omaan kokemukseen. Tarkoituksena on antaa aineiston yllättää tutkija. Käytännön syistä sitaatit on käännetty vapaamuotoisesti suomen kielelle Tulokset- kappaleessa, ellei alkuperäinen englanninkielinen ole tarpeellinen tietää. Sitaatteja on myös muunnettu tutkijankielelle kokonaisiksi lauseiksi, säilyttäen alkuperäisen sitaatin merkityksen.

Kokemukset kansainvälisessä yrityksessä tukee hyvin kulttuuriälykkyyden tutkimuskysymystä. Fenomenologia ja kulttuuriäly toimivat aisapareina toisilleen, tuottaen uudenlaista dataa tutkimusyhteisölle.

Haastateltavan kohderyhmän kulttuurilliset taustatekijät

Ihmisten tapa käsitellä kulttuurisia todellisuutta elämässään on erilaisten kulttuuritekijöiden muovaama. Ihmisen kansalaisuus on osa kulttuurista kokonaisuutta, koska se rakentaa perustan ihmisten identiteetille, mutta se voi myös olla ristiriidassa

heidän kulttuurisen kokemuksen kanssa. Yksilön identiteettiin voivat vaikuttaa muun muassa sukujuuret, ihonväri, kieli, sosiaaliluokka, koulutus, ammatti, perhe, poliittiset asenteet ja uskonto. Monet osasivat kertoa oman kulttuurin ominaispiirteitä ja eroavaisuuksia suhteessa muihin. Tutkimushaastattelutilanteissa korostuu myös Hofstede Dimensions pääpiirteet. Suomalainen on hyvin rehellinen tuomaan esille mielipiteitä, jotka voivat myös osoittaa hänen olevan toisinaan väärässä tai tarvitsevan lisää koulutusta monimuotoisuudesta. Suomalaisen kanssa keskustellessa tulee vähemmän tilanteita, joissa pyydetään selkeyttämään esitettyä kysymystä. Ruotsalaiset rekrytoijat välttivät jyrkkiä mielipiteitä, tai esitettyjä väitteitä pehmenettiin tuomalla esille, että kyseinen tapaus ole yleistettävissä. Ruotsalaisen taustan omaava painottaa oman kulttuurin olevan matalahierarkkinen, kunnioitukseen perustuva ja keskittyvän omien kehityskohteiden rehelliseen esiintuomiseen ja näiden kehittämiseen. Tämä on myös linjassa Hofsteden Dimensions kanssa. Intialaisen haastateltavan kanssa havaitsen vaiteliaisuutta ja tarkempaa pohdintaa esitetyistä tilanteista. Intialaisen taustan omaava henkilö ei osannut sanoa millaisia kehityskohteita hän havaitsee omassa osaamisessa. Puolalainen hieman vanhempi mies ei löytänyt itse omasta toiminnastaan mitään kehitettävää. Hän oli sama henkilö, joka halusi ottaa puhelun tästä haastattelusta ennen kuin suostui. Toin esille, että en arvioi häntä kollegana tai työntekijänä, mutta en tiedä riittikö se tuomaan kaikista rehellisimpiä vastauksia esille.

Suomalainen oli työskennellyt Etelä-Eurooppalaisten kanssa useaan otteeseen ja huomannut heidän erilaisen aikakäsityksen. Se turhautti suomalaista, joka oletti tapaamisen tapahtuvan kellontarkasti eikä esimerkiksi muutamaa tuntia myöhemmin, kun Kroatialainen tai Espanjalainen hyppäsi mukaan Teamsiin. Kathryn Read (2020) kuvaa hyvin, kuinka Richard D. Lewis aikanaan jakoi kulttuurit erilaisiin aikakäsityksiin: 'linear-active', 'multi-active', sekä 'reactive variations'. Suomi on lineaarinen aikakäsitykseltään, joka tarkoittaa asioiden tapahtuvan luvatussa aikataulussa. Asiat perustuvat päätöksiin ja faktoihin. Portugali, Italia, Espanja ja Kreikka kuuluvat joustavampaan aikakäsitykseen; kulttuuriin, jossa on ok olla myöhässä tapaamisesta. Puolalainen rekrytoija kertoi tietävänsä, että joissakin kulttuureissa kymmenen minuutin myöhästymistä katsotaan pahalla. Norjalaisen

mukaan ihmisillä on erilaisia odotuksia, jotka eivät suoraan liity kulttuuriin. Toisilla henkilöillä on "pakkomielteinen suhtautuminen määräaikoihin" kun taas toiset ovat hyvin "kärsivällisiä". Ihmiset voivat jopa turhautua, jos he saavat liikaa tietoa. Haastateltava (H4) mukaan *"huomaa vaikka Aasialaiset tai Aasiasta tulevat kandidit on tosi tarkkoja, kaiken infon pitää olla tosi detalji tasolla. Scandi kandidit haluaa kaiken tosi selkeästi, ja mitä enemmän sä selität sitä enemmän ne on 'häh' eikä saa selvää."*

Yhden haastateltavan vastauksessa tuotiin esille, että Kanadalaisten ja Yhdysvaltalaisen sidosryhmien kanssa toimiessa piti muistaa kuinka *"their true intentions are hidden"*. Heidän lähestymistavassa oli jotain epärehellistä puolalaiselle rekrytoijalle, joka oli tottunut toimimaan Pohjoismaalaisten ja saksalaisten kanssa. Haastateltava H7 vaikutti siltä, että hän on tietoinen omasta puolalaisesta taipumuksesta noudattaa ohjeita ja prosesseja, mutta ei tuonut esille halukkuutta mukautua toisen käyttäytymiseen. On kuitenkin muistettava Puolan olevan Hofstede-dimensioissa pisteissä 93 (korkea) kohdassa epävarmuuden välttely ('uncertainty avoidance'). Pohjoismaissa asuvat rekrytoijat eivät maininneet sääntöjä yhtä paljon kuin Puolassa istuvat rekrytoijat, keiden puheessa tuli ilmi 'kuinka yrityksen asettamat tavoitteet tulee saavuttaa ja sääntöjä on noudatettava'. Huomasin jokaisessa puolalaisen kanssa toteutetussa haastattelussa, että he eivät kestäneet hiljaisuutta kauhean hyvin. Jokainen haastateltava sanoi jossain vaiheessa keskustelua *"I don't know if I answered to the question"*, mutta puolalaiset analysoivat asioita ääneen *"let me try to think further"*. Rekrytoija, kenen tutkintotausta oli filosofiassa, toi esille kuinka tärkeää on tiedostaa kulttuureihin liittyvät ominaispiirteet. Tätä tietoa pitää hyödyntää kysymällä 'miksi' henkilö esimerkiksi toimii omalla tavallaan, ja 'mitä tällä tiedolla tehdään'. Hän itse puolalaisena pyrkii olemaan tietoisesti vähemmän stressaantuneempi, mikä on kuulemma puolalaisille ominaispiirre.

3.6. Eettisyys ja arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyyttä voidaan lisätä anonymisoimalla haastateltavat. Sitä tapaa noudatetaan myös tässä tutkimuksessa. Tutkijan alkuperäinen osallistuminen oli salainen (*'covert participation'*; Sharp, 2021) mutta kevään 2024 aikana se muuttui näkyväksi myös yrityksen muille osallistujille. Aiemmin tutkimuksesta oli tiennyt vain avainhenkilö (*'key informant'*) joka on tärkeässä roolissa organisaation sisäänpääsystä. Itse sain jo vuoden 2022 aikana tietoon omalta esihenkilöltä, että voin tehdä lopputyön rekrytoinnin temasta.

Tutkija voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta keskustelemalla tehdyistä havainnoista eri henkilöiden kanssa. Tutkijana itse koen tärkeäksi haastaa omaa näkökulmaani ja saada siihen uutta sisältöä rekrytoinnin ja monimuotoisuuden asiantuntijoilta. Organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa voidaan tunnistaa harhoja, joita tutkija ei välttämättä ole huomannut. Vertaisprosessi on arvokas vaihe tutkimusprosessissa. Luotettavuuden lisääminen hermeneuttisessa tutkimuksessa tapahtuu myös palautetta pyytämällä. Tässä palautteella tarkoitetaan sitä, jonka saa virallisiin haastatteluihin osallistuneilta. Tämä ei ainoastaan vahvista tulkintaa, vaan tarjoaa taas uuden mahdollisuuden paljastaa harhakäsitykset tai rikastaa olemassa olevaa aineistoa. Hermeneuttiseen lähestymistapaan kuuluu (Twinomurinzi & Phahlamohlaka, 2005) dialoginen, tutkijan ja tutkimuskohteen välisessä yhteistyössä tuotettu ymmärrys. Saadun palautteen perusteella tarkistetaan tulkintaa ja jäsenten tarkistusprosessi voi sisältää useita iteraatioita, joissa tutkija mukauttaa tulkintaansa vastaamaan paremmin osallistujien näkökulmaa. Tähän haastatteluun osallistuville annettiin mahdollisuus tutustua heistä kirjoitettuihin muistiinpanoihin. Tätä mahdollisuutta ei käyttänyt kukaan osallistujista.

Arja Kuulan (2011, 24) mukaan tutkimusetiikan normit voidaan ammattietiikan näkökulmasta jakaa kolmeen pääryhmään: 1) totuuden etsimistä ja tiedon luotettavuutta ilmentäviin normeihin, 2) tutkittavien ihmisarvoa ilmentäviin normeihin, 3) tutkijoiden keskinäisiä suhteita ilmentäviin normeihin. Etiikka ja moraali ovat läsnä tilanteissa, joista selviytymiseen ei ole olemassa yksiselitteistä ratkaisua: jokainen valinta sisältää eri näkökulmista katsoen sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä (Kuula, 2011, 21). Eettisyys pohjimmiltaan viittaa oikeaan tapaan toimia,

vaikka on kyseenalaista kenen ohjauksessa 'oikea' on määritelty. Poliittinen näkökulma ilmenee parhaiten, kun tarkastellaan valtasuhteita ja ohjaavaa valtaa. Tutkijan roolia voi ohjata poliittinen tavoite tai agenda (Neesham, 2017, 9). Tässä tutkimuksessa ei ole ollut ohjaavana tekijänä palkkio, sillä tutkimuksen tekijä ei saa tästä erillistä korvausta. Tutkimustapaan ja normikoodistoon on voinut vaikuttaa aiempi kauppätieteiden opintotausta sekä yhteiskuntatieteiden opintotausta.

4.1. Monikulttuurinen rekrytointi kansainvälisessä yrityksessä

Haastateltavien kokemuksista yhdistäväksi tekijäksi nousi vaikutelma siitä, että organisaation D&I yksiköstä on rekrytoijille etua. Tämän lisäksi monet toivat esille oman motivaation tai halukkuuden työskennellä kansainvälisessä organisaatiossa. Rekrytoijien nykyisessä organisaatiossa ei hyödynnetä kovin paljon kasvokkain toteutettavaa rekrytointia, joten henkilöiden kertomukset pohjautuvat miltein täysin digitaaliseen rekrytointikokemukseen. Kokemuksia on voinut jakaa myös digitaalisen kokemuksen ulkopuolelta, erityisesti ennen Covid-19 pandemiaa, jos haastateltava on halunnut. Haastatteluun osallistuneet rekrytoijat työskentelevät myös itse virtuaalisissa tiimeissä, joissa on kollegoita eri maissa ja näissä rekrytointitiimeissä on useita eri kansalaisuuksista. Jo tällainen ryhmäytyminen altistaa näkemään monimuotoisuutta. Haastateltavan (H9) mukaan on ollut *"onni että on saanut tehdä töitä erilaisten kulttuuritaustojen kanssa"*. Monet mainitsivat päivittäisten rekrytointien olevan kansainvälisiä, jolloin he ovat kontaktissa henkilöiden kanssa, joilla on eri etninen tausta tai jotka asuvat eri maassa kuin rekrytoija itse asuu. Haastateltavat H8 & H9 eivät maininneet kertaakaan yhdenkään kansalaisuuden aiheuttaneen erillisiä "ongelmia" vaan he vain kuvailevat, kuinka tällaisessa tilanteessa pitää muokata omaa tai yrityksen tapaa toimia. Heidän kertomuksistaan puuttui "yleistyksen" ('generalization') kokonaan. Kulttuuriteemoja opiskellut henkilö voi mahdollisesti vaikuttaa rekrytoivaan esihenkilöön positiivisella tavalla. Haastateltava H8 mukaan, jos tutustuu tarpeeksi kulttuurien ominaispiirteisiin niin niissä voi piillä myös totuus.

Moni rekrytoija (H2, H5, H7, H9) koki saavansa tukea omaan työhön diversiteettiin ja inklusioon keskittyneeltä tiimiltä, jotka kouluttavat esihenkilöitä ja sitä kautta vievät viestiä eteenpäin diversiteetin tärkeydestä. Rekrytoija on havainnut, että kohdeorganisaatiossa koulutetaan esihenkilöitä diversiteetistä ja inklusiosta. H2 aavistelee, että koulutukset ovat saattaneet vaikuttaa tietoiseen käyttäytymiseen tai ainakin valmistaneet esihenkilöitä kohtaamaan eri taustoista tulevia työnhakijoita.

Tähän tutkimukseen osallistuneet rekrytoijat ovat tällä hetkellä yhtiössä, jossa on esitetty millaisia tavoitteita ('KPIs') yrityksellä on diversiteettiä kohtaan, mutta myös heidän aiemmissa yrityksissä on puhuttu sukupuolten välisestä tasa-arvosta. H3 havaitsi, että vielä viisi vuotta sitten esihenkilöt vaativat kaikilta palkattavilta henkilöiltä sujuvaa ruotsin kielen taitoa, mutta nykyään riittää englanninkielen osaaminen.

Oli mielenkiintoista kuulla, että oman tiedon päivittämiseen riittää yksi innokas kollega, joka tuo uudet diversiteettiin ja inklusioon liittyvät ajatukset ja ideat julki lounaan äärellä (H5). Haastateltavan mukaan D&I- aktivointi lähtee liikkeelle näistä 'draiver' henkisistä tyypeistä, jotka ovat aidosti innostuneita tutkimaan, millä tavoin asioista saisi meille kaikille parempia. Sen lisäksi ilmaistiin toiveita omaa koulutusta kohtaan. *"Voisi olla säännöllisiä koulutuksia, eri tilanteita ja skenaarioita, parin kuukauden välein joku diversiteetti ja inklusio yksiköstä kävisi kouluttamassa meitä rekrytoijia, miten me voisimme tehdä meidän työ paremmin. Sit jokainen vois jakaa omia kokemuksia ja oppia lisää. Kaikilla on kehittämistä"* (H2). Yrityksen omat koulutukset mainittiin useamman kerran. Näitä mahdollisuuksia arvostettiin sekä niiden vaikuttavuutta arvioitiin. Ylätasolla kulkevat diversiteetikoulutukset eivät välttämättä tarjoa yksilötason esimerkkejä, vaikka rekrytoijien mielestä nämä olisivat hyödyllisiä.

- H1: *"Tullessani tähän organisaatioon opin paljon kulttuurista. AON-koulutuksella (persoonallisuustesti) on valtava vaikutus oppimistaitoihini ja siihen, miten voimme ymmärtää ihmisten kulttuuria ja persoonallisuutta."*
- H2: *"Mä koen, että mun yritys kyllä jo tekee tarpeeksi (diversiteetin edistämiseksi)"*

Rekrytoija (H9) jakoi oman kulttuuriperehdytykseen liittyvän kokemuksensa, jossa hänen mukaan kouluttaja keskittyi liikaa yksittäisten eroavaisuuksien korostamiseen. Puolalaiselle henkilölle jäi ylimalkainen käsitys Pohjoismaalaisista tavoista toimia, mikä hirvitti häntä. Jos hän saisi luoda tämän perehdytyksen itse, hän keskittyisi jakamaan yhteisiä kokemuksia ja panostaisi avoimuuteen (*"Openness is more visible"*).

Yritykset keskittyvät paljon seksuaalivähemmistön oikeuksiin sekä inklusioon, mutta perehdytyksessä ja kouluttamisessa tulisi myös panostaa kulttuurieroavaisuuksien esilletuontiin. Tämä tulee tehdä hienotunteisesti sekä tarpeeksi moniulotteisesti, jotta kulttuureiden erityispiirteistä ei jää hämmäinen mielikuva. H9: *"Joskus kaipaen inhimillistä kosketusta yrityksessämme. On hienoa lukea kaikkia artikkeleita ja tukea Pridea ja osallisuutta, mutta joskus missaamme tietoon liittyvän osuuden ja ihmisten kouluttamisen, en tiedä, ehkä pelkäämme kouluttaa tai tulla koulutetuiksi."*

Diversiteetti ja inklusio teemat ovat kovassa huudossa erityisesti Pohjoismaissa sekä Amerikassa, mutta haastateltavan (H1) mukaan eroavaisuuksia löytyy yritystasolta. Joissakin organisaatioissa näitä asioita painotetaan, jolloin työntekijälle tai rekrytoijalle saattaa tulla vaikutelma, että asioita edistetään myös oman organisaation ulkopuolella. Tutkimuslöytönä merkittävä havainto on rekrytoijan kommentti, jossa puhutaan rekrytointia tekevien ammattilaisten diversiteetistä. Jos rekrytointiammattilaisten diversiteetti lisääntyy, sillä voi olla positiivinen vaikutus myös yrityksen henkilöstön monimuotoisuuteen.

- H1: *"Siitä on meille enemmän hyötyä, jos se on monimuotoista. Mitä enemmän erilaisia ihmisiä ja kansallisuuksia osallistuu rekrytointiin, sitä monipuolisempi on ajattelutapa ja ennakkoluuloisuus vähenee... Ja opin tuntemaan paljon eri kulttuureista. Rekrytointi paranee kaiken kaikkiaan paremmin verrattuna tekoälyn lisäämiseen"*
- H9: *"Meillä on Puolassa sanonta; 'esimerkki tulee aina ylhäältä, yläpuolella olevilta ihmisiltä voit oppia'. Johtajat ovat alkaneet miettiä (enemmän) taitoja, eivät kulttuuria, ihonväriä tai uskontoa"*

Monikulttuurisuudesta voi olla myös yllättävää etua yritykselle. Haastateltavan H6 kokemuksen mukaan IT-palvelukeskuksessa on eduksi, mikäli työntekijät eivät jaa samoja uskonnollisia arvoja ja perinteitä. IT Service Desk pyörii vuoden ympäri aamukuudesta iltakymmeneen, joka myös edellyttää tiimin työntekijöiltä valmiutta vuorotyöhön. Palvelukeskuksen esihenkilöiden ei ole tarvinnut pakottaa ketään

jäämään töihin jouluisin, vaan aina eri uskonnon omaava työntekijäryhmä on tarjoutunut ottamaan tämän vuoron kristillisiltä tai puolalaisilta henkilöiltä. H6: *"He (työntekijät) pystyvät hyvin sopeutumaan, koska heillä on niin loistava sekoitus erilaisia taustoja. Joulun aikana työvuoroja tekevät yleensä ei-kristityt työntekijät, kuten hindulaiset tai buddhalaiset tai ei-uskonnolliset, kuten joku, joka ei koe joulun olevan heille tärkeä. Mutta kun on "diwali" tai muu isompi tapahtuma, he saavat vapaapäivän, se ei ole johtajille ongelma, koska aina on joku, joka voi ottaa tämän työvuoron, ja sen ansiosta kukaan ei koe olevansa loukattu, että olisi pakko tehdä työtä sinä päivänä."*

Haastateltava H4 on aloittanut työuransa IT-puolella ja H9 sairaanhoitajien keskuudessa, joka asettaa erilaisen lähtötilanteen paikkariippuvaisuudelle. Toisinaan rekrytoija ei voi valita tätä, sillä esihenkilön tiimi saattaa olla hajasijoitettu ('cross-country') eri maihin. Työilmoitus avataan kaikissa maissa, jolloin hakijan sijainnilla ei ole välttämättä suurta painoarvoa, vaan valitaan paras ja sopivin hakija siitä maasta mistä sellainen löydetään. Haastateltava H5 on ajautunut kansainvälisten rekrytointien pariin, vaikka hän aloitti uransa paikallisten henkilöiden palkkaamiselle. Toinen haastateltava (H9) ilmaisi asian näin *"Työn laajuus on mitä tahansa mitä tulee vastaan.. Palkkaan ehdokkaita useisiin kohteisiin, mistä tahansa ehdokas (itse) tulee (hakuprosessiin)."* Nykypäivänä on mahdollista palkata monikulttuurinen henkilöstö ilman relokointia ulkomailta kohdemaahan (H2). Tätä ei kukaan korostanut erikseen, että tieteen tahtoon etsisi paikallisesti rekrytoitavia henkilöitä, joilla olisi eri kansalaisuus kuin itsellä tai esihenkilöllä. Oletuksena on, että hakijat tulevat monista eri taustoista ja maista, jota kuvaa hyvin haastateltavan (H5) kommentti *"Tapamme työskennellä on kulttuurien välistä koko ajan (The way we work is to work cross-cultural all the time)"*. Tähän voi vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuva ja englanninkielinen urasivusto. Hakijoihin kohdistuu silti erilaisia odotuksia joko rekrytoijan tai esihenkilön puolelta.

- H4: *"Mulle tavallaan yhdelläkään näillä aspekteilla ei oo väliä kun mä teen screeningiä, ikä tai sukupuoli ei oo väliä, jos on joku kompetenssi. Välillä*

kohtaa, että esihenkilöt esittelee niiden haastattelumemoa, on niiden arvio ikähaarukasta (josta) enemmän tulee itelle 'miksi tää on ensimmäinen asia minkä sä otat huomioon', eikä se mitä ne on tehnyt aiemmassa roolissa. Silleen millä tavalla tää on relevanttia tietoa"

- H8: *"Tarvitsemme ammattitaitoista työvoimaa. Emme löydä heitä Tukholman kaduilta, ja Suomeen tarvitaan ihmisiä suuremmista (kansan)talouksista, joilla on tämä osaaminen. Tarvitsemme korkeasti koulutettua työvoimaa (maan rajojen) ulkopuolelta"*

Yrityksen toimintatapa on niin sanotusti tilannesidonnainen elementti ('situational element'), jossa yrityksen tapa toimia ajaa ylitse oman kulttuurisen identiteetin tai toiveen toimia tietyllä tavalla. Tätä kuvaa hyvin haastateltavan (H7) kommentti: *"En usko, että puolalainen kansalaisuuteni tai identiteettini vaikuttaa niin paljon. Olen työskennellyt korporaatioissa vuodesta 2010, koko ikäni olen työskennellyt isoissa yrityksissä. Olen tottunut siihen, että meillä on oma identiteettimme, mutta se ei vaikuta tapaan toimia... Ei se ole puolalainen tapa, miten vedän projekteja, se on se (tapa) miten yritys haluaa niitä hoitaa".* Kansainvälisessä yrityksessä toimiminen voi myös muokata omaa todellisuutta siitä, mikä on kulttuurillinen eroavaisuus. Yhdellä vastaajista (H6) oli selkeästi ollut tavoitteena työllistyä kansainväliseen yritykseen, sillä hänen oma opintotaustansa oli kulttuurikasvatuksessa ja kansainvälisessä liiketoiminnassa. Isommat globaalit organisaatiot voivat auttaa näkemään erilaisten näkemysten ja kokemusten hyödyt. Haastateltava H3 mukaan se on ehdottomasti ollut voimavara työssä. Hänestä olisi kummallisempaa työskennellä yrityksessä, jossa kaikki (työntekijät) olisivat ruotsalaisia. Toinen vastaaja (H4) näkee onnekkana sen, että hänellä on sisäsyntyistä motivaatiota ja kiinnostuneisuutta oppia uutta toisista kulttuureista. Tästä motivaatioteemasta on lisää nostoja kulttuuriälyä koskevassa kappaleessa. Aiempi työ- tai opintojakso ulkomailla on kasvattanut resilienssiä kohdata erilaisia ihmisiä, mainitsee H7: *"Olen tavallaan avoimempi, kuin jos en olisi ollut töissä ulkomailla. Olen halukkaampi ymmärtämään erilaista käyttäytymistä ja päästämään siitä irti."*

4.2. Ainutlaatuinen haaste kulttuurien välisessä rekrytoinnissa

Haastatteluiden aikana keskustelimme myös ajatusvinoumista, jotka on fenomenologisesti haasteellisempia tulkita, sillä ne voivat olla myös tarinoita, mitä haastateltava ei itse ole kokenut. Tällaiset tarinat tulee tulkita varovaisesti, sillä tapahtuneessa voi olla myös värikynää mukana. Rekrytoija on saattanut kuulla kollegalta hänen kokemuksistaan, jolloin nämä eivät tosiasiallisesti ole rekrytoijan itsensä kokemuksia. Tutkijana en halua sivuuttaa näitä tarinoita, sillä ne laajentavat ymmärrystä potentiaalisista ajatusvinoumista, mitä liitetään eri kulttuurista tuleviin henkilöihin. Rekrytoijat toivat esille myös väärinkäsityksiä, jotka he ovat kokeneet itse. Kulttuuriin liitettävä ominaispiirre ei siis oikeasti pidä paikkaansa, ja rekrytoija itse on havainnut toisenlaisen toimintamallin kuin mitä yleisesti tähän kulttuuriin yhdistetään.

- H4: *"Mä kuitenkin asuin Virossa, joka mielletään tosi samanlaisena ja kieli ja kaikkee, mutta se on loppupeleissä tosi erilainen. Koko Itä-eurooppalainen kulttuuri on tosi erilainen kuin Pohjoismaissa. Ihmiset on tosi tosi vaikeasti lähestyttävää ja lämpee tosi hitaasti vieraille. Se kyllä opetti tietynlaista lempeyttä sitä kohtaan (joka muuttaa ulkomailta)."*

Tämän alakappaleen päälöydös on erilaiset haasteet, jotka tulivat ilmi haastateltavien puheissa. Tulkitsen, että erityisesti kansainväliseen rekrytointiin liittyvä byrokratia tuli esille monessa keskustelussa, ja tähän liittyi myös ajallinen haaste tehdä oma työ laadukkaasti. Kutsun rekrytoijan roolia kulttuuritulkiksi, sillä siinä haastateltavat ottavat pienillä asioilla huomioon kulttuuriin liittyvät eroavaisuudet. Kokemuksia jaettiin myös esihenkilöiden kommentteista, jotka voivat olla syrjiviä tai sisältää ennakkoluuloja.

Ajallinen haaste ja työlupaan liittyvä byrokratia

Haastatteluun osallistuneet rekrytoijat vastasivat haastattelukysymyksiin eri näkökulmista. Jotkut keskittyivät puhumaan kansainvälisestä liikkuvuudesta eri maiden välillä. Tämä "relokaatio" maasta toiseen aiheuttaa uudenlaisia haasteita rekrytointia tekevälle henkilölle. Toiset haastateltavat kuvailivat omia kokemuksiaan digitaalisen rekrytoinnin linssin läpi: rekrytoijalle on luonnollista haastatella eri maassa sijaitsevaa hakijaa, joka palkataan "paikallisesti" samaan maahan. Kansainvälinen rekrytointi voi siis viitata tilanteeseen, jossa rekrytoija on itse eri maassa (esim. Puolassa) kuin työnhakija ja esihenkilö (esimerkiksi Tanska) tai tilanteeseen, missä työnhakija muuttaa maasta toiseen (esimerkiksi Albaniasta Tanskaan). Toimiminen kansainvälisessä yrityksessä edellyttää korkealla tasolla olevaa englanninkielen taitoa. Oli mielenkiintoista havaita, kuinka joillekin henkilöille kansainvälinen rekrytointi tarkoitti relokaatioita maiden välillä. Jos haastateltava itse toi relokaatio aspektin esille, hän toi myös esille siihen liittyvät haasteet. Maasta toiseen siirtymisen jälkeen nämä relokoidut tai EU:n ulkopuolisen kansalaisuuden omaavat henkilöt työllistävät yrityksen HR-tukifunktiota. Työlupa pitää säännöllisesti uusida, ja monessa maassa paikallinen maahanmuuttovirasto edellyttää yrityksen HR-edustajan täyttävän pakollisia dokumentteja. Haastatteluun osallistuneen rekrytoijan H8 mukaan IT-rekrytoinneissa tunnistetaan muuttunut tilanne, mutta oman organisaation paikallinen tukifunktio ei välttämättä ole yhtä tietoinen kansainvälisten työnhakijoiden ja työntekijöiden vaatimuksista. Ulkomailta osaajia houkutteleva yhtiö on loppukädessä vastuussa työntekijän koko elinkaaresta, ja tähän yhtälöön lasketaan myös työluvan uusiminen.

Rekrytoija kertoo esihenkilöille oman aiemman kokemuksensa perusteella, kuinka kauan relokaatio toisesta maasta kestää. Toisinaan palkkaava esihenkilö tekee päätöksen hylätä kohdemaan ulkopuolella olevat potentiaaliset työnhakijat, koska tällaiseen prosessiin ei ole aikaa, toteaa H7. Tämä kertoo mielestäni siitä, kuinka rekrytoijalla on rohkeutta tuoda realistinen näkökulma esihenkilön tietoon ja samalla hyödyntää omaa aiempaa työkokemusta. Muutamien rekrytoijien kanssa keskustellessa

esille nousivat työlupaan liittyvä byrokratia tai työlupia koskeva poliittinen päätöksenteko sekä verotus ja henkilötunnus. Nämä aiheet eivät yleensä kosketa rekrytoijaa, ellei hän tee kansainvälistä rekrytointia. Jos oma työpöytä on jo täynnä, on rekrytoijan pohdittava haluaako hän käyttää ajallisesti suuremman ajan tällaisen työlupa-prosessin käynnistämiseen vai löytyisikö paikallinen jo työluvan omaava hakija. Useimmiten se ei ole rekrytoijan valittavissa, vaan esihenkilö tiimeineen tekee lopullisen päätöksen kenet palkataan. Maahanmuuttoprosessin kesto voi olla myös este kansainväliselle rekrytoinnille.

- H4: *"Tällä hetkellä työssä näkyy että EU alueen ulkopuolelta tehdyt relokaatiot on tosi aikaa vieviä, kandiin rekisteröinti, puhutaan useista kuukausista. Vaikka se ei oo mulle este tai haaste ja mielelläni nään sen vaivan, mutta osa esihenkilöistä näkee sen negatiivisena asiana. Kun on paine saada työntekijä eilen tänne, ei oo aikaa odottaa montaa kuukautta, että joku saa päätöksen työluvasta"*
- H5: *"Yksi kaveri oli britti, hän työskenteli Tanskassa ennen Brexitia ja muutti sitten Norjaan. Autoimme siirtymisessä. Viimeisenä kuukautena kun työskentelin rekrytoinnissa, hän halusi palata Tanskaan, se oli Brexitin jälkeen. Se oli dramaattinen tapaus kaikkien asianosaisten kesken.. Tilanne jossa yhdistyi Britannian kansalaisuus Norjan ja brittiläisten papereiden kanssa"*

Vaivalloinen työlupaprosessi voi myös olla syy välttää sitä. Työluvan uusinta tai työluvan puuttuminen aiheuttaa enemmän ongelmia kuin kansalaisuus. Paikallinen maahanmuuttoviranomainen antaa harvoin selkeitä päivityksiä, missä mennään papereiden ja lupapäätöksen kanssa. Tällainen epätietoisuus aiheuttaa stressiä työnhakijalle, rekrytoijalle ja esihenkilölle. Useimmiten rekrytoija on se, joka kommunikoi näistä lupa-asioista palkattavan henkilön kanssa. Haastateltava H2 haluaa itse keskittää enemmän energiaa paikallisen talentin löytämiseen, koska se on kustannustehokkaampaa ja loppupeleissä relokoitava kandi ei välttämättä haluakaan muuttaa (henkilö ei olekaan valmis suureen muutokseen). Rekrytoijan (H2) mielestä hyväksi havaittu keino kotoutumisen varmistamisessa olisi antaa mahdollisuus lentää

tutustumaan kohdemaahan etukäteen. Tämä käytännössä siis tarkoittaisi sitä, että Intialainen saisi lentää Italiaan tutustumismatkalla ennen sinne muuttamista. Konkreettinen kokemus kohdemaasta auttoi hakijoita ymmärtämään ja valmistautumaan maastamuuttoon paremmin osana rekrytointia.

- H9: *"Toinen roadblocker on tosi tylsä, mutta se on laki tai pohjimmiltaan standardit, miten meidän pitäisi toteuttaa projekteja. Hyvä asia on, että tiedän kuinka käsitellä sitä, kyse on hyvästä kommunikaatiosta ihmisten kanssa. Kuten jos minulla on kahdeksan ehdokasta, joilla on tiettyjä haasteita ja hakijat väittävät, että heillä on kaikki (tarvittavat) paperit ja sitten puolet näistä puuttuu, minä vain puhun ja kommunikoin. Se haastaa kärsivällisyyttä, koska prosessi voi olla hyvin pitkä ja tietysti meitä pusketaan (ylempää).. Vaikka sinun pitäisi olla positiivinen rekrytoinnissa ja johtajien kanssa, sinua pusketaan ja kysytään "mitä tapahtuu". Ja viranomaisten kanssa me täytyy olla kärsivällinen.. Joskus voi kysyä mitä helvettiä papereiden kanssa tapahtuu."*
- H4: *"Se (työluoproosessi) on iso haaste, mut ite yrittää painottaa diversiteettiä. Kompetenssin laajentamista ja kulttuuririkkkautta, ja ei hylätä (sen työluvan puutteen vuoksi)"*
- H6: *"En muista yhtään tilannetta, kuten etnisyys tai kulttuuri.., jossa etnisyys voisi olla tekijä, joka otettaisiin huomioon. Syynä olisi kuitenkin kansalaisuus ja työluvut sekä tiimin mahdollinen disruptointi"*

Haasteelliseksi koetaan, mikäli rekrytoija palkkaa ulkomailta kohdemaahan x siirtyvän työnhakijan. Relokointi ulkomailta kuulostaa ensin helpolta, kunnes tulee eteen paljon asioita, mitkä pitää ottaa huomioon (H2). Tätä täydentää vielä myös H5 ja H7 havainnot.

- H7: *"Jotkut hakijat vaativat ylimääräistä vaivaa, koska he tarvitsevat laillisia asiakirjoja, joissa he todistavat oleskeluoikeutensa tai työluvan.."*
- H5: *"Kysy rekrytointia tekevältä johtajalta "onko sinulla aikaa tähän", koska sosiaaliturvatunnuksen saaminen vie aikaa. Minulla oli muutama (kandi)*

muuttamassa Ranskasta Ruotsiin, prosessi sosiaaliturvatunnuksen saamiseen on erittäin pitkä. Aikajanalla ja pienillä asioilla on väliä"

Rekrytoinnista vastuussa oleva henkilö on myös koulutettu palkkaamaan osaavaa henkilökuntaa kokonaisvaltaisen arviointiprosessin läpi. Kohdeorganisaatiossa tähän arviointiin kuuluu myös pakollinen taustatarkistus ennen työsopimuksen solmimista. Rekrytoija (H6) toi esille, että hänen työnkuvaan kuuluu huomioida turvallisuusaspekti ja olla tietoinen poliittisista päätöksistä. Joidenkin palkattavien henkilöiden kotimaassa on turvallisuus erilainen kuin organisaation omissa toimintamaissa. Mahdollisuus altistua turvallisuushille on olemassa, mutta H6 mukaan se on enemmän läsnä tietyissä maissa tai hakijoiden kansalaisuuksissa. Vastaaja on havainnut myös muutoksen ilmapiirissä. Esimerkiksi Egypti oli vielä kymmenen vuotta sitten ei-toivottujen maiden listalla, mutta nyt Puolassa palkataan tämän maan taustan omaavat henkilöt ilman suurempia huolenaiheita. Täysin uudesta kulttuuritaustasta tulevan kanssa pyritään olemaan avoimia. *"Candidates from totally different backgrounds like Japanese or South American are very rarely experienced or met by me. They are quite uncharted areas. I try to be very neutral at that point, to sense them and navigate through."* (H6). Tämä H6 esimerkki avoimesta suhtautumisesta uusia kansalaisuuksia kohtaan osoittaa myös kulttuuriällyn motivaatioon liittyvää piirrettä.

Erillisenä nostona tuotiin esille ajallinen haaste, joka ei liittynyt maahanmuuttoprosessiin vaan valintavaiheeseen. Rekrytoija ei aina ehdi olla mukaan valitsemassa hakijoita ensimmäiselle haastattelukierrokselle, vaan esihenkilö tekee sen itsenäisesti. Jos rekrytoijalla olisi vähemmän samanaikaisia työtehtäviä, hän pystyisi todennäköisesti edistämään omalla faktapohjaisella lähestymistavalla tasavertaista kohtelua. Ihminen saattaa olla hyvin motivoitunut oppimaan lisää erilaisista kulttuureista ja tavoista toimia, mutta toisinaan suurin rajoittava tekijä on aika. Rekrytoija H8 toi esille, kuinka hänellä oli aiempina vuosina enemmän aikaa töiden lomassa opiskella uutta, mutta nyt hän ehtii vain avata kiinnostavat uutiset välilehteen, jonne ne unohtuvat.

- H4: *"Pyrkis olettamaan mahdollisimman vähän, jos ei ole faktapohjaista tietoa. Tavallaan vaikeita kysymyksiä, on vaikea tietää mitä sä et tiedä. Mä näkisin näissä kansainvälisissä rekrytoinnissa, että se on rekrytoijan vastuulla huomioida 'least amount of biases', mitä vaan voi olla. Siinä meilläkin ois enemmän, jos olisi enemmän aikaa ja kaistaa, se olisi tosi tärkeä olla mukana screening vaiheessa. Se on musta se isoin näkyvyys ennakkoluuloille, just kulttuuritausta."*

Monet mieltävät rekrytoinnin sosiaalisten ihmisten ammatiksi. Rekrytoijalla on suuri vastuu ja loppukädessä se on yksinäistä projektinhallintaa. Jokaisen esihenkilön kanssa tehdään yksi tai muutama rekrytointi, ja sitten se yhteistyö loppuu. Jatkuvasti on päällä monta rekrytointia, joilla on kaikilla kiire. Tässä lauseessa kiteytyy hyvin se piilossa oleva työ, jota harva ymmärtää (H8): *"Rekrytoijan työ on hyvin yksilöllistä opetusta, se on myös suuri vaara. Kukaan ei näe mitä teemme. Tämä voi olla hyvin yksinäistä työtä. (Recruiter's job is very individual teaching, it is a big danger also. No one sees what we do.. This can be a very lonely job)."*

Rekrytoijan rooli kulttuuritulkkina ja väärinkäsitysten sovittelijana

Kulttuurien tuntemiseen liittyy oleellisesti väärinkäsitysten läpikäynti; näistä opitaan ja seuraavalla voi toimia viisaammin. Tutkijana oli tärkeä tutustua millaisia väärinkäsityksiä haastateltavat ovat kokeneet, jotta heidän kokemuksensa saisivat syvemmän merkityksen. Kokemuksien esilletuomisessa oli paljon eroavaisuuksia. Osa reflektoi tapahtunutta etäämmältä ja kertoi miten hänen mielestä tilanteessa olisi pitänyt toimia tai miten hän tulevaisuudessa toimisi eri tavalla.

- H5: *"Tiedä, että ihmisillä on aina erilaisia tarinoita.. Jos henkilö ei ole ollut töissä kolmeen vuoteen, ei oletta, että hän on ollut vankilassa viimeiset kolme vuotta. Ei (sen toiminnan) tarvitse olla yhteydessä kulttuuritaustaan"*
- H9: *"Olen kuullut kollegoiltani, että joissain kulttuureissa myöhästyminen ei ole niin stressaavaa, haastatteluun voi tulla kymmenen yli yhdeltätoista, jos sen*

oletetaan alkavan yhdeltätoista. Se on vain pieni asia, joka tapahtui. Yhä useammin kuulen ihmisiltä, jotka ovat jo palkattuja, jotka eivät tienneet jotain ennen Puolaan muuttoa, kuten miten heidän pitäisi ilmoittaa, että he ovat viettämässä vapaapäivää henkilökohtaisista syistä.. "

Harvasta asiasta osataan kysyä, jos se on itselle ominainen tapa toimia. Haastateltava H9 mukaan hänestä kiinnostavin osa rekrytointia on pohtia miten hakijaa tulisi lähestyä. Erityisesti jos he muuttavasta maasta toiseen. Hänen omakohtaisen ulkomailla asumisen kokemuksen vuoksi hänestä olisi hyvä tuoda esille yksinkertaisia arkeen vaikuttavia asioita. Britannian muuttavalle on relevanttia kertoa, että autot kulkevat eri puolella kuin monessa muussa maassa *"weird things like that"*.

Kansainvälisessä ympäristössä rekrytoija kohtaa erilaisia neuvottelutilanteita. Haastateltavat olivat yllättyneitä erilaisista kulttuurisista käytännöistä, kuten palkkatoiveiden ilmaisemisesta nettona ja erilaisista odotuksista liittyen palkkaan. Esimerkiksi eräs haastateltava huomasi, että intialaiset hakijat voivat ensin pyytää korkeaa palkkaa, mutta suostuvat lopulta alempaan tarjoukseen. Tämä herättää epäilyksiä hakijoiden luotettavuudesta rekrytointiprosessissa (H7). H2: *"Ehkä pieniä juttuja kuten hakijan tapa kertoa palkkatoive nettona, koska se on kulttuurin tapa, ja sitten puhuttiin ihan eri summista, kun meillä (meidän kulttuurissa) puhutaan bruttona."* Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että eri maissa ei ole samanlaisia käytäntöjä esimerkiksi ansioluetteloiden lisäämisessä tai persoonallisuustesteihin osallistumisessa, mikä vaikuttaa rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja arviointiin. H8: *"Puolassa ihmiset eivät ole tottuneet näihin persoonallisuustesteihin."* ja H7: *"Puolassa ei ole niin tavallista lisätä motivaatiokirjettä"*.

Kansainvälistä rekrytointia tekevä ammattilainen pyrkii muistamaan paikalliset eroavaisuudet myös lainsäädännön ja yrityksen toimintatapojen kohdalla. Tästä hyvän esimerkin toi haastateltava H7 kertoessaan koeajan merkityksestä Puolassa ja Ruotsissa. Ruotsissa kuuden kuukauden koeaika on oletus, mutta siitä voidaan neuvotella tarvittaessa, sillä henkilöt kokevat sen epäluottamuslauseena omaa

osaamistaan kohtaan. Puolassa samanlaista koeaikakonseptia ei ole käytössä, vaan ensimmäinen työsuhde on tyypillisesti kuudesta kuukaudesta kahteentoista kuukauteen. Tämä määräaikainen työsuhde on helpommin purettavissa, ja määräaikaisuutta voidaan jatkaa parin vuoden ajan riippuen työtehtävistä. Puolalaiset ovat tottuneet työskentelemään kovasti saavuttaakseen vakaan arjen (H8).

Ajatusvinoumat osana monikulttuurista rekrytointia

Yhdessä haastattelussa käytettiin sanamuotoa ‘hyökätä’ (‘attack’) sellaisessa yhteydessä, jossa rekrytoija kertoi Intialaisten, Afrikkalaisten, Egyptiläisten ja Sri Lankasta tulevien mieshakijoiden hakevan satoja avoinna olevia työpaikkoja. Mielestäni ilmaisu on aika raju, ja voisi jopa olla tulkittavissa rasistiseksi. Tutkimus toteutetaan englanniksi, joka ei ole kenenkään rekrytoijien äidinkieli. Täten voi olla kyse myös kääntämiseen liittyvästä väärinkäsityksestä. Mielikuvana ja ilmiönä käyttäytyminen on noteerattava osana tutkimustuloksia. Syrjintä voi olla systemaattista, mutta samalla tiedostamatonta, että rekrytoiva esihenkilö saattaa hylätä kokonaan potentiaalisen hakijaryhmän kuten intialaiset tai Intiasta tulevat hakijat. Tätä voi ehkäistä haastateltavan H5 neuvon avulla: *"Kysyminen aiemmista (rekrytointi)prosesseista. Heidän (rekrytoivien esihenkilöiden) on erittäin helppoa seurata samaa toimintatapaa kuin aiemmin, mikä voi mahdollisesti sulkea pois suuremman kohderyhmän."* Rekrytoijan (H8) mukaan tarvitsemme enemmän tietoisuuspuhetta, esihenkilöiden puhuttelua ja omien ennakkoluulojen tiedostamista. Pitäisi selvittää varhain, mitkä ovat rekrytoivien esihenkilöiden ennakoasenteet, sillä koskaan emme voi olla vapaita ajatusvinoumista (H5: *"It is impossible to have zero biases."*). Tutkimushaastatteluissa useat rekrytoijat (H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9) toivat esille yksittäisiä tarinoita missä he kohtasivat työnhakijoiden tai esihenkilöiden ajatusvinoumia tai syrjivää käyttäytymistä. Nämä tarinat eivät välttämättä ole kohdeorganisaatiosta, enkä tutkijana kysynyt milloin tilanne on tapahtunut. Esimerkeissä korostuu erityisesti intialaiset työnhakijat, joihin liitetään ennakkoluuloja jo ennen kuin heidät on kutsuttu työhaastatteluun (H5). Toisaalta, haastattelutilanteessa

on saattanut paljastua, että täydellisen ansioluettelon omaava henkilö ei ole taitava niissä asioissa, mitä CV:ssä on mainittu.

- H7: *"Intialaiset sanovat, että he ovat hyviä kaikessa. He arvioivat taitotasonsa väärin. Intialaisilla ei ole vaikeuksia sanoa, että he tietävät kaiken. Yksi johtajista sanoi kerran, että "intialaiset tietävät SQL:n, jos he istuvat SQL:ää käyttäneen henkilön vieressä". En halua kuulostaa rasisiselta, mutta heillä on tapana asettaa korkeammat palkkaodotukset ja vaatia korkeampaa tasoa...heidän CV:nsä näyttää todella hyvältä, mutta haastattelussa selviää että se ei pidä paikkaansa."*
- H8: *"Ajatusvinouma voisi olla joku intialainen, kuten "he voivat tehdä kaiken, heillä on kaikki ansioluettelossaan", mutta kun puhut heille, he "ei voi". He hakeutuvat johtotehtäviin, vaikka he eivät ole vielä senioreita. Kuulin mielenkiintoisen asian puolalaisista, että he haluavat olla turvassa. Siksi he työskentelevät niin kovasti, että he tietävät voivansa menettää sen helposti. He ovat kamppailleet paljon. Intialaiset ovat myös (kamppailleet), mutta heillä on tunne, että he voivat olla (yrityksen) varapresidenttejä huomenna."*
- H3: *"Jos olet Intiasta tai Kiinasta, et ole kovin hyvä avamaan suutasi ja kertomaan mielipiteesi, koska he eivät ole tottuneet siihen. Se voi olla niin tai ei ollenkaan. Sanoisin, että kyseessä ovat ihmiset Aasiasta, he eivät ole kovin tottuneet sanomaan, että "he eivät ole superhyviä sen tai sen kanssa".*

Useat haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa intialaiset hakijat aiheuttivat hämmennystä tai ongelmia rekrytoinnin aikana. Johtajat ja rekrytoijat saattavat kokea, että intialaiset hakijat ovat hyvin innokkaita ja painostavat heitä saamaan työpaikan, jos he ovat samasta kulttuurista. Lisäksi esille nousi ajatus, että intialaiset hakijat saattavat yliarvioida osaamistaan ja asettaa liian korkeita palkkatoiveita. Tämän etnisen taustan omaavat henkilöt hakivat myös useita kymmeniä tai satoja työpaikkoja samasta organisaatiosta (H4, H5, H7, H8).

- H5: *"Esihenkilöillä saattaa olla sellainen käsitys, että kaikki Intiasta käsin töitä hakevat eivät välttämättä halua työskennellä juuri meidän organisaatiossa, he haluavat vain tulla Eurooppaan. Toisaalta olemme palkanneet paljon ihmisiä Intiasta ja he ovat olleet erittäin hyviä."*
- H4: *"Stereotypia, että ihmiset Intiasta, Bangladeshista ja Pakistanista hakee kaikkea, koska haluaa Pohjoismaihin, ei pidä ottaa henkilökohtaisesti tätä 'ongelmana' vaan antaa mahdollisuus."*
- H7: *"Jotkut ehdokkaat haluavat erittäin epätoivoisesti löytää uran Euroopasta. He kirjoittavat mitä tahansa tullakseen valituksi. Kuten kaverit Intiasta, Afrikasta, mistä muusta... Egyptistä, Sri Lankasta ja niistä. Hakevat massiivisesti töitä (Euroopasta)."*

Esihenkilöt saattavat epäröidä valita intialaisen hakijan, vaikka hän olisi pätevä, ja suosia mieluummin amerikkalaista hakijaa mainittiin yhdessä keskustelussa. Lisäksi mainittiin tapauksia, joissa johtajat esittivät sopimattomia kysymyksiä intialaisille hakijoille, kuten joulun viettämisen tapoja, mikä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä tai loukkaantumista. Haastateltava (H1) oli työskennellyt monien intialaisten kanssa, ja heidän tapansa lähestyä on hyvin erilainen kuin muiden etnisten ryhmien. Rekrytoijan (H1) kokemuksen mukaan intialainen hakija *"yritytti pakottaa minut palkkaamaan heidät, he ajattelevat, että olen heidän perheenjäsenensä"*. Hänen kuvailee kokemusta epäeettiseksi tilanteeksi, sillä tästä kandista tuli yllättäen painostava. Tässä on huomioitava, että haastateltava itse identifioituu intialaiseksi ja on kotoisin sieltä, mutta työskentelee Euroopassa. Yhdellä rekrytoijalla oli useampi kokemus, jossa intialaisen taustan omaava naishakija on hakuvaiheessa lisännyt järjestelmään puhelinnumeron, johon vastaa soittaessa hänen miehensä. Puolalainen rekrytoija oli todennut, että vastaisuudessa hän ei ihmettele tällaista käytöstä, mikä olisi hyvin epätyypillistä hänen omassa kulttuurissa. *"I noticed that ladies from India put the phone number of their husband, and then their husband replies, and you know, when first time i met with this, i was like 'what is that' but then i learned that man has the ownership (in Indian culture)."* (H7)

Kanssakäyminen ('interaction') Intiassa tai Aasiasta tulevan henkilön kanssa mainittiin useissa haastatteluissa. Pohjoismaissa ja Puolassa asuvien rekrytoijien mielestä Intiasta tuleva tai tämän taustan omaava työnhakija työllistää rekrytoijaa enemmän kuin eurooppalainen kandi. Tätä kuvailtiin eri tavoin, jotkut kokivat sen aikaavievänä ja toisille se oli vain erilainen tapa pyytää tietoa. Osa rekrytoijista on muokannut omaa toimintatapaansa vastaamaan tätä eroavaisuutta: he tarjoavat proaktiivisemmin yksityiskohtaista tietoa rekrytointiprosessista sekä väliaikatiedotteita, myös sellaisia "no updates" tyyppisiä. Pohjoismaalaisia esihenkilöitä kuvattiin kireäksi, hiljaiseksi, tai hitaasti lämpeäväksi erityisesti puolalaisten rekrytoijien toimesta. Joiden haastateltavien jakamat väärinkäsitykset liittyivät tapaan kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa työnhakijoiden tai esihenkilöiden kanssa. Haastateltavat kertoivat useista väärinkäsityksistä rekrytoijien ja työnhakijoiden sekä esihenkilöiden välillä sähköpostien, puheluiden ja videopuheluiden välityksellä. Jotkut kokivat, että tietyt kulttuuriset taustat vaikuttivat kommunikointiin. Yksi haastateltava mainitsi, että eri maista tulevat kollegat vaativat tuplatarkistuksia keskusteluissa. Keski-Eurooppalainen rekrytoija koki hankalaksi intialaisten työnhakijoiden tavan käyttää huutomerkkejä ja punaista caps lock kirjaimilla kirjoitettua tekstiä sähköpostiviestinnässä.

- H2: *"Aikaisemmassa työpaikassa työskenteli paljon eri maasta tulevien kanssa, ja huomasi hetken päästä että piti tuplatarkistaa, vaikka he (kollegat) sanoivat että 'kaikki on selvillä, kaikki hoituu', niin piti tuplatarkistaa jos heillä oli kysyttävää jota he ei itse tuoneet esille. Kun on tehnyt töitä eri kulttuureista olevien kanssa, voi tulla väärinkäsityksiä."*
- H5: *"Jotkut ihmiset ovat erittäin pakkomielteisiä aikajanasta ja selkeästä viestinnästä. Kun toiset ovat kärsivällisempiä ja he luottavat rekrytoiviin esihenkilöihin ja rekrytoijiin, eivätkä he odota täydellistä päivitystä koko ajan. Tiedämme, että kansainvälisen taustan takia asiat vie aikaa, ja jotkut hakijat haluavat saada tiedon joka toinen päivä, että päivitystä ei ole, mutta jotkut turhautuvat, jos he ovat liian tiedotettuja."*
- H7: *"Uskon, että ehdokkaan ensimmäisen haastattelun jälkeen tapahtui kulttuurinen väärinkäsitys. Hän pyysi erittäin epäkohteliaasti palautetta."*

Päätimme vastata lempeästi, että siirryimme toisen ehdokkaan kanssa. Hänestä tuli töykeä. Se oli jotain, jota en odottanut. Hän vaati "palautetta juuri nyt". Se on intialaisen attribuutti, joku kulttuurinen asia. He kommunikoivat tavalla, joka vaikuttaa kohteliaalta, mutta tapa, jolla he kehystävät sen, huudahduksilla ja punaisilla fonteilla, ei tue sitä. Palautteen pyytäminen on luonnollista. Mutta minusta he tuntuvat huutavan (sähköposteissa).. Se oli kommunikaatiomalli."

- H6: *"Jotkut ehdokkaat vaativat enemmän yksilöllistä lähestymistapaa, enemmän ohjausta. Kokemukseni on, että tällaista lähestymistapaa vaaditaan useammin Intian niemimaan hakijoilta. He saattavat tarvita enemmän tukea. Hyvin syvällisesti selitetyjä prosessin kuvauksia. Keskustelun aikana he saattavat olla vähemmän itsenäisiä. Räätelöin lähestymistapaani heitä kohtaan."*

Toiset huomauttivat, että tietyt kulttuurit saattavat käyttää suurempaa tai jyrkempää kieltä, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että eräät esimiehet ulkomailta voivat käyttää karkeampaa kieltä, joka voi tuntua epäkunnioittavalta Pohjoismaisessa organisaatiossa, jossa kommunikaatio on yleensä avointa ja kunnioittavaa. Lisäksi haastateltavat totesivat, että tietyt kulttuurit saattavat olla tarkempia aikatauluista ja kommunikoinnista, kun taas toiset ovat kärsivällisempiä ja luottavaisempia johtajiin ja rekrytoijiin. En ollut ajatellut kommunikaation tärkeyttä vertauskuvallisesti esihenkilön ja työnhakijan välillä, ennen kuin yksi haastateltava totesi ”on tärkeämpää osata mukautua esihenkilöiden kommunikaatiotyylisiin koska tapaat heitä useammin kuin kandeja”.

- H3: *"Sanoisin, että jotkut Skandinavian ulkopuoliset johtajat ovat yleensä tottuneet laajempaan tukeen, (heillä) saattaa olla hieman ankara sävy meitä (rekrytoijia) kohtaan ja voit aistia, että he ovat tottuneet erilaiseen hierarkiaan tai näin luulen, jotenkin 'tämä on minun roolini ja sinä tuet minua tällä tavoin, keskustelulle ei ole tilaa'. Ruotsissa tai Skandinaviassa olemme tottuneet matalahierarkiseen organisaatioon tai (ilmapiiriin) missä käytetään kunnioittavaa viestintää. Kukaan ei ole toista parempi."*

- H4: *"En unohda ikinä sitä kun olin rekrytoinnin konsulttifirmassa töissä, jossa tehtiin myyntiä asiakkaan suuntaan. Siellä oli monen kreikkalaisen, kyproslaisen, portugalilaisen tai maltalaisen yrityksen kanssa uskomattoman vaikea tehdä töitä. Jos heidän kanssa sopi, että pidetään palaveri kahdelta iltapäivällä, heille se oli ehkä neljältä tai kolmelta. Se oli tosi raivostuttavaa, yrittää siinä nyt sit tehdä hommia, kun kaikki meni niiden pillin mukaan. Ehkä ne ilmestyi palaveriin, ja sit piti hyppää siihen kun ne aloitti sen Teamsin, vaikka itellä oli haastis kesken. Se oli sellaista kaoottista aikaa siinä yrityksessä. Eikä ne tehneet.. tai että ne halusi tehdä paha, se oli heille perus. Aikataulut eivät olleet (pysyviä) vaan toi oli vaan placeholder."*

Toisinaan rekrytoija havainoi, ettei esihenkilö ole rehellinen antaessaan palautetta hakijoista, jolloin perimmäinen ajatusvinouma jää selvittämättä. Ajatusvinouma on olemassa, mutta sitä ei myönnetä kuten haastateltava sen ilmaisee H1: *"esihenkilö ei ole kertonut todellista syytä"*. Rekrytoija voi kuulla rasistisia kommentteja suoraan työnhakijoilta kahdenkeskisissä puheluissa. Nämä on vaikea sivuuttaa. Työnhakija saattaa olla itse muuttanut kohdemaahan, mutta suhtautua rasistisesti muihin maahanmuuttajiin heidän etnisen taustan perusteella. H6: *"I experience sometimes kind of racism, towards me, expressed by one group to other. If I face racism, it may affect to my judgement. Like how my feedback will be shared with hiring leader or other stakeholder. I need to take this into account, certainly it is a challenge. I wouldn't call it biases, more like racism expressed very openly about certain ethnic groups. Just very recent situation of a candidate who expressed that he believed that Hindu people are here to colonize us and steal our work, and they should be kept away as long as possible. It was expressed by a candidate with a Polish nationality, who has received nationality and used to be an immigrant."*

Useat haastateltavat korostivat samankaltaisuuden ('similarity bias') haasteita rekrytointiprosessissa. Esihenkilöt saattavat taipua valitsemaan hakijoita, jotka muistuttavat heitä itseään tai ovat samasta taustasta. Tämä voi johtaa diversiteetin puutteeseen tiimissä. Lisäksi mainittiin, että kielivaatimukset voivat aiemmin perustua

sosiaaliseen vuorovaikutukseen tiimissä, mutta nykyään pyritään enemmän erilaisiin näkökulmiin (H3, H5, H6). Rekrytoijan tehtävänä on vakuuttaa esihenkilöt diversiteetin merkityksestä ja rohkaista heitä tarkastelemaan ehdokkaita avoimesti, kuten haastateltavat sen ilmaisee:

- H3: *"Joskus palkkaan johtajien kanssa, joilla on ennakkokuuloja, he ovat yhdestä maasta ja haluavat palkata samasta maasta. Jos työskentelet samojen johtajien kanssa, voit myös tunnistaa tämän ja olla tarkkaavaisempi, millaisia ehdokkaita he valitsevat ja kysyä onko tämä hyvä ehdokas ja mitkä muut ehdokkaat voisivat sopia tiimiin."*
- H2: *"Haasteena voi olla usein jos esihenkilö haluaa hyvin samankaltaisen ihmisen kuin itse on. Esihenkilöllä ei (välttämättä ole) kokemusta miten diversiteettiä voi kasvattaa, eikä olla valmiita katsomaan boksen ulkopuolelta. Vakuuttaminen on tosi tärkeää."*

Ammattirekrytoijien kokemuksen mukaan syrjintä vähenee, jos on kristallinkirkas käsitys siitä, millaisia taitoja esihenkilö hakee. Sitten rekrytoija voi palata tähän vaatimuslistaan ja keskittyä taitoihin kulttuuritaustan tai iän sijaan. Kohdeorganisaatiossa on käytössä virtuaalinen starttipalaveri, jossa esihenkilö ja rekrytoija keskustelevat avattavasta rekrytoinnista videopuhelussa. Rekrytoijien mukaan tämä starttipalaveri on avainasemassa oikeanlaisen profiilin määrittelyssä sekä ajatusvinoumien korjaamisessa. Tapaamisen aikana esihenkilö saattaa edellyttää kymmentä vuotta työkokemusta ja sujuvaa paikallisen kielen osaamista, ja näitä sitten haastetaan rekrytoijan toimesta tuomalla ilmi, että tällaiset määritykset voivat pidentää prosessia ja hankaloittaa oikean osaajan löytämistä.

4.3 Kokemukset monikulttuurisuudesta digitaalisessa rekrytoinnissa

Persoonallisuustesteihin vastaamisessa nähdään eroavaisuuksia eri kulttuuritaustasta tulevien hakijoiden keskuudessa. Tietyissä kulttuureissa ei myönnetä omia heikkouksia

ja yritetään esittää täydellistä (H3, H8). Rekrytoijan rooli on kertoa, kuinka kaikilla on kehitettäviä osa-alueita ja Pohjoismaalaisessa kulttuurissa kannustetaan tällaiseen kehittymiseen.

Työnhakijan kanssa ollaan tekemisissä pääasiassa verkon välityksellä eli sähköpostitse ja Teams- videopuheluilla. Haastatteluiden perusteella rekrytoijat haluavat luoda hyvän fiiliksen ja vaikutelman hakijalle. Rekrytointiprosessissa on useampi digitaalinen kohtaaminen työnhakijan ja esihenkilön kanssa. Videopuhelulla toteutettaviin työhaastatteluihin kannattaa osallistua pareittain, jotta vähennetään ajatusvinoimien tai rasismien mahdollisuutta. Työhaastattelun jälkeen nämä kaksi henkilöä voivat keskustella omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. Yleensä jälkipuinnin aikana havaitaan, että haastatteluun osallistuneet henkilöt huomaavat sekä samoja että erilaisia asioita hakijasta. Useammassa tutkimushaastattelussa rekrytoija kertoi, että standardisoitu prosessi vähentää ajatusvinoimia. Objektiivinen ja tasavertaisesti eritaustaisia hakijoita kohteleva rekrytointiprosessi on standardisoitu, mainitsee haastateltava H6. Standardisoitu viittaa moneen eri vaiheeseen, kuten haastattelukysymyksiin, verkossa tehtävien tehtävien tekemiseen sekä työssä tarvittavien avaintaitojen pisteytykseen. Näistä voidaan tulkita *"what are the pros and cons and how they can contribute to the delivery"*, eli mistä osa-alueista hakija saa hyviä arvioita ja mistä negatiivisia sekä kuinka hyvin tämä voisi ennustaa työssä menestymistä.

- H3: *"Suosittelen myös valitsemaan mahdollisimman monta vaihetta rekrytointiprosessiin. (persoonallisuus)Arviointi on valinnainen, mutta sen sisällyttäminen, jos sinulla on jonkinlaisia ennakkoluuloja, voi muuttaa mieltäsi ja avata silmäsi.. Kuten 'kyseinen henkilö ei ollut ollenkaan, sellainen kuin olin ajatellut', niin se voi muuttaa näkemystä . Lisäämällä lisää vaiheita saatamme valita henkilön, jolla on vähemmän kokemusta.. (vaiheiden ansiosta) sitten on harkittu kokonaisukuva."*

Onlinetestien käyttö parantaa kyvykkyyttä havainnoida hakijoiden eroavaisuuksia ilman ajatusvinoimia, tai ainakin parantaa objektiivisuutta. Yksi rekrytoija (H6) hyödyntää omassa työssään kyvykkyystestejä ('aptitude tests'), koska hakijoiden vertailu on helpompaa numeroiden perusteella. Hän tunnistaa, että kyvykkyystestien tekemiseen vaikuttaa hakijan sen hetkinen keskittymiskyky, mutta tämä testi asettaa silti kaikki hakijat samalle viivalle. Tämän jälkeen rekrytoija voi tehdä 'matrix'-kaavion hakijoista, johon lisätään myös yksittäisiä työhön liittyviä kompetensseja ja annetaan hakijalle arvosana tämän osaamisesta ansioluettelon tai hakemuskirjeen perusteella. Haastatteluihin kutsutaan eniten pisteitä saaneita henkilöitä. Haastattelun jälkeen rekrytoija ja esihenkilö arvioivat matrix- taulukon avulla, miten henkilö pärjäsi kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa ja miten hyvin se voi ennustaa työtehtävissä menestymistä. Persoonallisuustestit osana rekrytointiprosessia lisäävät objektiivisuutta, ja pystytään erottelemaan omat mielikuvat hakijasta ja hakijan oikea osaaminen sekä persoonapiirteet ja käyttäytyminen. Rekrytoijat kokivat persoonallisuustestiin perustuvan haastattelun mahdollistavan aidon keskustelun, jolloin ei välttämättä keskity niin paljon hakijan etniseen taustaan vaan pyritään saamaan hakijalta itseltään lisää tietoa käyttäytymisestä työelämässä (H1, H2, H8). Digitaalisesti toteutettu persoonallisuus- ja kyvykkyystesti tehdään kotona omassa aikataulussa ennen työhaastatteluun tulemistä. Kyvykkyystesteissä on aikaraja, mutta persoonallisuus- ja motivaatiotestiin voi käyttää rajattoman määrän aikaa. Haastateltavista osa on pyrkinyt luomaan rennomman ilmapiirin digihaastattelun alkuun kysymällä fiiliksiä tehdystä testistä.

Ammatikseen rekrytointia tekevä henkilö tunnistaa introverttiyden ja extrovertit ominaispiirteet ilman kompetenssipohjaisia persoonallisuustestejä, mutta nämä testit auttavat todentamaan onko oma näkemys oikea vai voisiko eroavaisuudet käyttäytymisessä johtua jostain muusta. Toisinaan työnhakija on jännittynyt tai hänellä on erilainen lähestymistapa kohdata viralliset tahot kuten rekrytoiva esihenkilö. Monet rekrytoijat (H2, H3, H7) mainitsivat kommunikation olevan yksi avaintekijä. Haastattelun aikana huomaa onko työnhakija puhelias, virallinen, helposti lähestyttävä, hiljainen, suoraan asiaan menevää sorttia vai hitaasti lämpeävä. Kommunikaatiotyylin

liitetään myös ajatusvinoumia. Useat Suomen ulkomailla työtä tekevät rekrytoijat kokivat, että suomalainen esihenkilö on vaikeasti lähestyttävä ja virallinen. Persoonallisuustesteistä voi myös havaita samankaltaisuuksia liittyen tiettyihin kulttuuriryhmiin. Haasteltava H8 mainitsi, että joillekin kulttuureille on ominaista olla loogisempia ja pragmaattisempia, ilman että kyseenalaistetaan miksi tiimin ilmapiiri on muuttunut tai toinen kollega vaikuttaa surulliselta. Tällaisen henkilön on helpompi keskittyä työhön. Hänen mukaansa haastattelutilanteessa käydään persoonallisuustestin tulokset läpi keskustellen, jolloin saattaa saada paremman kuvan ‘kandin motiiveista’. H8: *"Asioita ei tulisi tulkita ilman kontekstia, kaikki perustuu keskusteluun."*

Haastateltavat kokevat, että digitaalisesti toteutettavassa haastattelussa on mentävä nopeammin asiaan. Kasvokkain tehtävä haastattelutilanne antaa enemmän aikaa keskustella epävirallisesti ennen itse haastattelua, jolloin se voi olla sekä hakijalle että rekrytoijalle rennompaa. Digitaalisessa ympäristössä stressiä voi lisätä englanninkielen käyttäminen, sillä useimmiten kansainvälisessä rekrytoinnissa joku sidosryhmistä (kandi, rekrytoija, esihenkilö) on eri maassa. Englanti on monen yrityksen virallinen työkieli, joka myös pienentää eroavaisuuksia maiden välillä, kun työntekijöiden mahdollisuudet kasvavat oman maan ulkopuolella. Yhden rekrytoijan (H9) mukaan (Covid-19) pandemia osoitti etätyöskentelyn olevan mahdollista suurelle osalle, jolloin myös avaramielisyys muita kulttuureja ja erilaisia työskentelytapoja kohtaan kasvoi. Tämä oman toiminnan sopeuttaminen on kuvattu myös kulttuuriälyyn liittyvässä tulokappaleessa.

- H3: *"nyt puhumme ruudulla. Sopeutan omaa käyttäytymistä saadakseni parhaan irti (ehdokkaista), on se (haastattelun pitäminen) hyvin erilaista kuin livenä."*
- H8: *"(sopeutumalla) enemmän haastattelutilanteessa. On erittäin epämukavaa olla haastateltavana, kaksi ihmistä istuu näytöllä Teamsissa. Erittäin vaikea useimmille meistä ja siihen vielä se kulttuurien välinen.. kaikki puhuvat muuta kieltä kuin äidinkieltään."*

Digitaalisessa ympäristössä toteutettavan työhaastattelun rakenne ei merkittävästi eroa kasvokkain pidetystä, totesivat monet rekrytoijat. Tähän tutkimukseen osallistuneiden rekrytoijien mielestä digitaalinen haastattelutilanne itsessään voi olla työnhakijalle vaikeampi, sillä tilanteessa mennään suoraan asiaan ja small talkille on vähemmän tilaa tai aikaa. Toisaalta, videovälitteinen rekrytointi on helpottanut kandiin kohtaamista, jotka eivät asu samassa maassa rekrytoijan tai esihenkilön kanssa. Haastateltava kertoo, että tällaisia työnhakijoita on helpompi lähestyä digitaalisten työkalujen ('toolien') kautta. Samalla digitaalisuus on myös hankaloittanut epäkelpojen ('irrelevanttien') kandiin filteröintiä, koska kaikki on niin saatavilla ja kandeja on nykyistä enemmän. Tämän ansiosta digitalisaatio on hyväksi diversiteetille. H9: *"Covid-aika auttoi myös pohtimaan mahdollisuuksia palkata eri maista. Yhtäkkiä työskentelimme verkossa sen sijaan, että etsisimme ihmisiä paikoista. Toimialallamme se on helpompaa. En tiedä, kuinka Lontoon rekrytointiyritys käsitteli korona-aikaa. (Siellä) Useimmissa tapauksissa sinun piti nähdä ihmiset kasvotusten."*

Kohdeyrityksessä on mahdollisuus selvittää sama data kaikista hakijoista, vaikka he kirjoittaisivat erilaisen ansioluettelon tai hakemuksen. Tällaista dataa on muun muassa hakijan nykyinen asuinmaa. Osa haastateltavista hyödyntää rekrytointia avatessa pakollisia kysymyksiä ('screening questions'), jotka indikoivat onko hakijalla työlupaa kohdemaahan tai riittävä englanninkielen taito. Järjestelmästä rekrytoija näkee myös, kuinka moneen muuhun työtehtävään hakija on hakenut. Tällaisesta voi tulla mielikuva, että hakijalle 'kelpaa mikä tahansa'. Rekrytoijan (H7) mukaan ansioluetteloiden visuaalisuudella on merkitystä, vaikka hän ei hylkää ulkonäön perusteella ansioluetteloita. Haastateltava pyrkii myös tulkitsemaan, onko hakija vaatimaton ('humble') tai huono markkinoimaan itseään. Jos on tehnyt pitkään IT-puolen rekrytointeja, on nähnyt useamman intialaisen ansioluettelon. Muutama haastateltava toi esille ansioluetteloihin liittyvän kulttuurieron. Intiasta kotoisin oleva IT-osaaja luo kaiken kattavan digitaalisen ansioluettelon, johon on merkitty oman ydinosaamisen lisäksi asioita, mistä tekijä ei välttämättä tiedä paljoa. Pohjoismaista kotoisin oleva henkilö tyypillisesti analysoi omaa osaamistaan vaatimattomasti ja

merkitsee ansioluetteloon vain sellaiset taidot, jotka varmasti pystyvät todentamaan tarvittaessa.

Rekrytointijärjestelmässä näkyvät ansioluettelot käydään läpi niin sanotusti 'screenaamalla', jossa päätetään, meneekö hakija eteenpäin vai hylätäänkö hänet. Tämä vaihe viittaa työtehtävään, jossa yksi tai useampi henkilö avaa hakijan ansioluettelon ja käy yksitellen läpi kaikki hakemukset. Jokaisen hakijan kohdalla tehdään päätös: meneekö hakija suoraan 'kyllä' pinoon, odottamaan 'ehkä' pinoon vai 'reject' pinoon. Haastateltavat huomauttavat, että cv:stä saadaan monia tietoja, kuten ikä ja asuinpaikka, jotka voivat vaikuttaa päätökseen (H2, H8). Rekrytoijilla on vastuu huomioida nämä tekijät ja välttää syrjintää. Lisäksi mainittiin, että joskus johtajat saattavat haluta palkata hakijoita, joita rekrytoija ei pitäisi sopivina, mikä korostaa kommunikaation tärkeyttä rekrytoijan ja esihenkilön välillä. Vahvistusharha ('confirmation bias') viittaa tilanteeseen, jossa ennakkoluulot vahvistuvat ulkopuolisista signaaleista, vaikka ne eivät välttämättä pidä paikkaansa. Haastateltavat huomauttavat vahvistusharhan roolista rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi yksi rekrytoija (H5) mainitsi, että kohtaaminen yhden puolalaisen johtajan kanssa saattaa vaikuttaa siihen, miten koko maan työntekijöitä tarkastellaan. Hän kutsuu tätä ihmisissä olevaksi mekanismiksi ja ajatusvinoumaksi, että yksittäinen kohtaaminen voi leimata myös tulevia tilanteita tuntemattomien kanssa. Aukot ansioluettelossa voivat myös altistaa alitajuntaisille päättelyketjuille. Rekrytoijan (H8) mukaan olisi tärkeää pyrkiä näkemään koko henkilö eikä analysoida yksittäistä elementtiä. Hän tuo esille, että rekrytoijan tulisi olla mukana screenaus-vaiheessa, sillä muuten ei voi tietää kuka jää valitsematta ja miksi. Tätä täydentää H4 pohdiskelu: *"Jokaisen hakemuksen kanssa käytävä läpi täyttääkö minimikriteerit vai eikö täytä, ettei tee yleisen mieltymän takia reject päätöksiä."*

Anonyymi rekrytointi on ollut mediassa esille jo vuosikausia. Joissakin yrityksissä ja organisaatioissa tätä tapaa hyödynnetään systemaattisesti. Rekrytoijan (H2) toiveena olisi, että screenausvaiheessa ei näkisi henkilön kuvaa, ikää tai nimeä. Tämän myötä olisi helpompi keskittyä osaamiseen. Digitaalinen rekrytointijärjestelmä näyttää

millaisiin rooleihin ja kuinka moneen työtehtävään hakija on hakenut tietyssä aikajänteessä. Tämä tieto luo myös mielikuvan hakijasta ja se ei ole relevanttia työtehtävän sopivuuden kannalta. Hakijat itse odottavat rekrytoijan tunnistavan minne he ovat hakeneet, joten tätä tietoa ei voi pysyvästi piilottaa tai anonymisoida. Useassa ATS-järjestelmässä esihenkilöt eivät saa dataa siitä, mihin muihin työtehtäviin hakija on hakenut.

4.4 Katsaus tulevaisuuteen: kansainvälisen ja monimuotoisen rekrytoinnin tulevaisuus

Tulevaisuudessa rekrytointi tulee olemaan diversiteetiltään monipuolisempaa, kommentoivat haastateltavat (H2, H8, H9). Jos työnhakijoita tulee erilaisista kulttuuritaustoista, se laajentaa ja monipuolistaa ajattelua sekä rekrytointi yleisesti ottaen paranee. Monimuotoisuus on kasvanut paljon niillä liiketoiminta-alueilla missä tutkimukseen osallistuneet rekrytoijat tekevät rekrytointeja. Haastateltava (H6) arvioi nykyajan normiksi sen, että rekrytoivan maan sisällä ja ulkopuolelta tulee hakijoita eri maista. Huolestuttavaksi rajoitteeksi mainitaan paikallisen hallituksen tekemät rajaukset työlupaan. Kansainvälisen rekrytoinnin määrien uskotaan kasvavan johtuen EU:n ulkopuolisten maiden poliittisesta ilmapiiristä. Haastateltava H6 tuo kuitenkin esille, että tässä nykyisessä organisaatiossa tehdään kattava taustatarkistus kaikille rekrytoitaville henkilöille. Tällainen taustatarkistus voi olla haastava tehdä sellaisille henkilöille, kenen oman maan lähtötilanne ei ole poliittisesti vakaa. Mikäli lähtömaan tilanne ei ole turvallinen, se voi myös asettaa kyseisen maan tietotyöläisen hankalaan asemaan työnhaun kannalta. Mediassa harvoin puhutaan siitä, onko Pohjoismaalaisen yrityksen turvallista palkata työntekijä, jolla on tietty etninen tausta. Monessa yrityksessä noudatetaan useita eri lainsäädäntöjä tai paikallisia ohjeistuksia, joissa kielletään syrjiminen taustan takia.

Tulevaisuuteen katsottaessa on hyvä analysoida myös nykyhetki suhteessa historiaan. Haastateltavan (H8) mukaan monesta Euroopan maasta on tullut entistä

kansallismielisempi ('nationalist') ja naisten oikeuksia kavennetaan useissa maissa. Demokratian merkitys on muuttunut siitä, mitä se oli muutama vuosi sitten. Tänä vuonna 2024 järjestettävät EU-parlamenttivaalit voivat muuttaa tasa-arvoon ja ihmisoikeuksiin liittyvää ilmapiiriä, jos kansallismielinen oikeisto saa eniten ääniä. *"It is difficult.. World is not in a good place"* toteaa H8. Negatiivisen mielikuvan jakoi myös haastateltava H9 kertoessaan tulevaisuuden olevan vaativampi ja kaaottisempi kuin tänä päivänä. Ihmisen tietoisuus itsestään ja omasta kulttuurista voi aiheuttaa myös haasteita työnantajalla. Ihmiset näkevät tapahtumat omasta kuplasta käsin, josta pitäisi tietoisesti tulla ulos ja suhteuttaa omat toiveensa muihin ihmisiin.

Diversiteettiin ja inklusioon keskittyneiden tiimien ja henkilöiden työpanoksen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, ja koulutusta tullaan tarvitsemaan enemmän myös eri tiimeille, joissa vastaanotetaan eri maasta tulevia kollegoita. Rekrytoijat näkevät selkeän muutoksen esihenkilöiden tavassa suhtautua diversiteettiin (H3, H5). Monet esihenkilöt kertovat, että heille on tärkeää lisätä tiimin diversiteettiä. Organisaatiossa on panostettu esihenkilöiden kulttuuriosaamisen kasvattamiseen, jolla voi olla myös vaikutusta tähän ilmiöön. Tekoäly on pinnalla rekrytoinnissa ja sitä kohtaan on sekä puoltavia että vastustavia argumentteja. Erityisesti pohditaan, onko tekoäly diversiteetin ja inklusion kannalta hyvä innovaatio vai ei. Yksi haastateltava (H4) näkee tekoälyn parantavan diversiteettiä ja inklusiota. Tulevaisuudessa ensimmäisen vaiheen 'screenauksen' voisi jättää tietokoneille, ja lisätä ihmisen omaa osaamista loppuvaiheeseen. Rekrytoija, joka kertoi tämän mielipiteen, toi myös esille tietokoneita koodavien henkilöiden mahdolliset ajatusvinoumat, joita ei tunneta kovin hyvin. Miesten tuottamat tekoälyratkaisut voivat sisältää puoltavan tendenssin palkata sellainen hakija, joka on hyödyntänyt omassa hakukirjeessään maskuliinisia sanoja.

Palautteen pyytämisessä nähdään kehitettävää, sillä rekrytointipäätöksen jälkeen rekrytointia tekevä henkilö ei saa tietää miten työhön palkattu henkilö menestyy tehtävässä. Palautetta voisi kysyä myös relokoiduilta hakijoilta kaksi kuukautta muuton jälkeen, ja tiedustella miten hakijakokemusta voisi parantaa relokaatioprosessissa.

H7: *"It (diversity) will be in the eyes of the company. To create atmosphere of inclusion."*

4.3. Empiirinen näyttö rekrytoijien kulttuuriälykkyyden kokemuksista

Alatutkimuskysymys pohtii mikä on *empiirinen näyttö globaalien rekrytoijien kulttuurillisesta älykkyydestä?* Eettisistä ja tutkimusmetodologista syistä en arvioi yksittäisten henkilöiden kulttuuriälykkyyden määrää CQS-asteikolla, vaan tuon esille erilaisia kokemuksia, jotka kuvaavat kulttuuriälykkyyden neljää elementtiä. Van Dyne, Ang ja Koh (2015, 17) mukaan kulttuuriälykkyyden neljä kulttuurifaktoria ovat metakognitiivinen CQ (tai CI), kognitiivinen CQ, motivaatio CQ sekä käyttäytymisen CQ. Tulokset on käsitelty kompetenssi kerrallaan, jotta kaikkiin osa-alueisiin voidaan tuoda kokemusperäistä dataa haastatteluista.

4.3.1. METAKOGNITIIVINEN: ajattelun ajattelua

Metakognitiivinen kyvykkyys on periaatteessa ajattelun ajattelua. Kykyä muuttaa olettamuksia kohtaamisen yhteydessä ja haastaa omia ajatuksia (Ang, 2011). Aineiston perusteella voidaan nähdä, että rekrytointiprosessiin liittyy monia haasteita ja mahdollisia sudenkuoppia, jotka liittyvät hakijoiden monimuotoisiin taustoihin, kulttuurisiin eroihin ja rekrytoijien omiin ajatusvinoumiin. Haastateltavat ovat tietoisia siitä, että jokainen hakija on yksilöllinen, ja he pyrkivät ottamaan huomioon erilaiset kulttuuriset taustat ja kokemukset päätöksiä tehdessään. Monikulttuurinen näkökulma ja kansainväliset kokemukset auttavat ymmärtämään paremmin rekrytointiprosessin monimutkaisuutta. Joissakin kulttuureissa ei hyödynnetä testejä osana rekrytointia, ja on rekrytoijista H1 osasi reflektoida, että persoonallisuus- ja kyvykkyystestien tulokset voivat olla huonot monista muista syistä kuin hakijasta itsestään.

Metakognitiivinen näkökulma haastatteluissa korostaa rekrytoijien kykyä hahmottaa omat ajatusvinoumansa ja olla tietoisia siitä, miten nämä voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Haastateltavat pyrkivät välttämään stereotyyppien soveltamista hakijoihin ja ottavat avoimen mielen lähestymistavan rekrytointiin. He tunnistavat myös sen, että rekrytoijien omat taustat ja kokemukset voivat vaikuttaa siihen, miten he arvioivat hakijoita. Löydös on linjassa aiemman (Ang, 2011) tutkimuksen kanssa. H5 mukaan yhdessä maassa paikallista rekrytointia tehneenä tottui tietynlaiseen kommunikointitapaan sekä kandiin että esihenkilöiden kanssa. Hänen laajentaessa rekrytointeja oman maan ulkopuolella monet asiat muuttuivat. Ymmärtäväinen asenne sitä kohtaan, että toinen saattaa tehdä kielenkääntämiseen liittyviä virheitä osana vuorovaikutusta kantaa pitkälle. Sanavalinnat saatetaan kääntää oman äidinkielen lähtökohdista, jolloin ne ovat väärin englanniksi (H8).

Kansainväliset kokemukset ja monikulttuurinen ymmärrys nähdään tärkeinä tekijöinä rekrytoijien päätöksenteossa. Esimerkiksi haastateltavat, joilla on itsellään monikulttuurinen tausta tai jotka ovat asuneet ulkomailla, kokevat olevansa paremmin varustettuja tunnistamaan ja ymmärtämään erilaisia kulttuurisia eroja. Tämä antaa heille mahdollisuuden ennakoida monikulttuuriseen rekrytointiin liittyviä tilanteita. Kuten haastateltava H2 sen ilmaisee: *"Rekryn loppuvaiheen haasteet (on yllättäviä), muutto (toisesta) maasta Suomeen ei toteudukaan, yhtäkkiä perustaan ja sit aloitetaan taas alusta. Henkilö ei olekaan valmis suureen muutokseen"*. Monikulttuurinen tausta ja kansainväliset kokemukset ovat arvokkaita voimavaroja rekrytoijille, jotka pyrkivät lisäämään diversiteettiä työympäristöön. Näiden kokemusten avulla he voivat paremmin tunnistaa erilaisia tarpeita ja sopeutua monimuotoisiin tilanteisiin. *"Ehkä oma kokemus on (hyödyksi), jos on vaikea integroitua uuteen maahan, jotenkin ymmärtää kandiin näkökulmaa, ymmärtää paloa haluta johonkin muualle kuin kotimaahan. Ehkä kuvastavin kokemus, mutta sekään ei ole paras mahdollinen, mut kun asuu ite ulkomailla, jossa ei oo ihmisiä ketkä puhuu samaa kieltä tai edes samaa kulttuuripohjaa, niin kyl se muovaa ihmisen ajattelumaailmaa aikalaille. Ei jotenki pidä kiinni sellaisista normeista tai asioiden pitäisi olla kiinni normeista' (H4)"*. Tästä samasta temasta jatkaa rekrytoija H7 *"Olen ollut tavallaan kansainvälinen. Opiskelin*

kaksi vuotta ulkomailla ja työskentelin ulkomailla ja matkustin paljon. Olen vaalinut monimuotoisuutta ympärilläni ja sulautunut ympäristöön, mutta en analysoinut omaa identiteettiäni tai sen vaikutusta siihen. Olen tavallaan tietoinen monimuotoisuudesta."

Pohjoismaiden sisällä muuttaminen koetaan yksinkertaisena. H5 mukaan hänen oma kokemuksensa Norjan ja Tanskan välillä auttoi ymmärtämään poliittista järjestelmää, verojärjestelmää ja sosiaaliturvatunnuksen hankintaprosessia. Se on helpompi tehdä, jos on itse kokenut sen, ollut samoissa kengissä.

Haastateltavat jakavat näkemyksen siitä, että kansainvälisessä työympäristössä toimiminen on heille tuttua. He ovat tottuneet monimuotoisuuteen ja erilaisiin kulttuureihin, mikä on auttanut heitä ymmärtämään paremmin ihmisten erilaisia taustoja ja näkökulmia. Kulttuurierot eivät näyttäyty heille suurina ongelmina, sillä he ovat tottuneet sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja löytämään yhteisen sävelen eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Vaikka kulttuuriset erot voivat aiheuttaa joskus väärinymmärryksiä rekrytointiprosessin aikana, haastateltavat korostavat, että nämä ongelmat eivät johdu pelkästään kulttuurieroista. Useimmiten kyse on pikemminkin epäselvyyksistä tai väärinkäsityksistä rekrytointin prosesseihin liittyen. He pyrkivät pitämään mielessään avoimen asenteen ja ymmärtämään eri kulttuurien erityispiirteitä, mikä auttaa heitä tekemään parempia päätöksiä. Rekrytoija H8 mukaan yrityksillä on oltava kapasiteettia saada diversiteetti toimimaan. Avoin mieli olla luomatta konfliktia. Hän oppi antropologiassa ja sosiologiassa, että meidän on tarkasteltava monia asioita, kuten tapaa, jolla puhumme ja istumme ympäristössä. Kaikki piilotetut yksityiskohdat on huomioitava, jotta monimuotoisuus toimisi hyvin.

Lisäksi he ovat oppineet arvostamaan erilaisuutta ja pyrkivät luomaan työympäristön, jossa jokainen voi kukoistaa omalla ainutlaatuisella tavallaan. Tämän huomasi haastattelun H3 aikana, jossa rekrytoija ei halunnut yleistää, mutta pystyi erittelemään eri kulttuurista tulevien henkilöiden taipumusta käyttäytyä eri tavoin, olivat nämä työnhakijoita tai rekrytointiin osallistuvia esihenkilöitä. Hänen omassa kulttuurissa tehdään paljon itsereflektiota ja esihenkilöt ovat coachaavia ja kannustavat jatkuvaan oppimiseen. Kaikissa kulttuureissa ei välttämättä myönnetä omia virheitä.

Haastateltavien kokemukset on tiivistetty taulukkoon 5.

Metakognitiivinen-CQ	Rekrytoijan jakama kokemus tai esimerkki
<i>Planning</i> ; suunnitelmallisuus	Relokaatio ei toteudu, sillä muutos on hakijalle liian suuri. Omakohtainen kokemus ulkomaille muuttamisesta ja työnhakijan muuton edistämisestä auttaa suunnittelemaan vaiheita tarkemmin. Tietoinen projektien suunnitteleminen ja rekrytoivien esihenkilöiden ohjaus. Tarkemman prosessin suunnitteleminen luo myös vähemmän mahdollisuuksia ajatusvinoumille.
<i>Awareness</i> ; tietoisuus	Digitaalisen persoonallisuus- ja kyvykkyydestin tulos riippuu useammasta tekijästä. Tilannesidonnaisen käyttäytymisen ymmärtäminen. Työhaastattelu on outoa ja epämiellyttävää kandeille. Kyky aistia kulttuurieroavaisuudet ja asettua toisen henkilön asemaan. Kyky välttää konflikteja. Sopeutuvainen ja kyvykäs asettautumaan toisen asemaan. Hyödyntää kumuloituvaa tietoa. Näkee diversiteetin laajempaan kuin kulttuuritaustaan (tai ikään, sukupuoleen ym.) sidottuna tekijänä, johon vaikuttaa myös työympäristön viihtyvyys sekä vastaanottavan tiimin valmiustaso.
<i>Checking</i> ; tarkistaminen	Kyvykkyys haastaa omia ajatusvinoumia ja -malleja, kertyneen kansainvälisen työ- ja opiskelukokemuksen myötä. Oppii omista virheistä. Avoin erilaiselle normikoodistolle. Ei profiloit etnisestä henkilöä yhteen lokeroon, vaan suhtautuu eroavaisuuksiin avoimesti.

Taulukko 5: Rekrytoijien metakognitiivinen kulttuuriälykkyys

Haastateltavat korostavat kansainvälistä kokemusta ja monikulttuurista näkemystä rekrytointiprosessissa. Heidän mukaansa kulttuurieroista aiheutuvat ongelmat eivät ole merkittäviä, kun yhteistyössä pyritään ymmärtämään toisen näkökulmaa ja löytämään yhteinen sävel. Diversiteetin lisääminen voi toisinaan olla kiinni myös toimiston viihtyvyydestä. Naispuolinen työntekijä saattaa tarvita enemmän päivänvaloa ja värejä työtilaan kuin miespuolinen työntekijä. Tällaisilla pienillä teoilla on merkitystä diversiteetin lisäämisessä (H8). Lisäksi haastateltavien avoimuus erilaisille kulttuureille ja kyky tunnistaa omat ajatusvinoumansa edistävät monimuotoisuutta ja tehokasta rekrytointia. Yhteenvedon voidaan todeta, että rekrytoinnissa on tärkeää ottaa huomioon hakijoiden monimuotoiset taustat ja kokemukset. Rekrytoijien metakognitiivinen kyky tunnistaa omat ajatusvinoumansa ja avoimen mielen lähestymistapa auttavat varmistamaan objektiivisen ja oikeudenmukaisen rekrytointiprosessin. Lisäksi kansainväliset kokemukset ja monikulttuurinen ymmärrys ovat arvokkaita työkaluja rekrytoijille monimutkaisten tilanteiden käsittelyssä ja parhaan mahdollisen päätöksen tekemisessä. Rekrytoijalla H2 on laaja tausta, mutta

hän ei ole varma onko se riittävä. *"Varmasti löytyy henkilöitä kellä on laajempi kulttuuritausta ja ehkä pystyy samaistumaan muutokseen eri tavalla. Töissä on paljon kokemusta kollegoilta, jotka on muuttaneet töiden perässä perheen kanssa eri maahan. Mä koen, että mulla on kansainvälinen tausta, oon asunut Suomen lisäksi toisessa maassa ja toinen mun vanhemmista on ulkomaalainen. Oon nähnyt läheltä miten sopeutua toiseen kulttuuriin, sillain kokemusta perheen puolesta."*

Ulkomailta kotimaahan palaaminen on myös yhdenlainen kokemus. Kun H9 muutti takaisin Puolaan, haaste oli hänen kulttuuritaustassa, sillä Lontoossa oli vierähtänyt 15 vuotta. Hän tuntee, että puolalaisten lähestymistapa on erilainen häntä kohtaan. Sen on täytynyt johtua hänen asumisesta ulkomailla, jota hän kuvailee seuraavasti: *"ihmiset ovat tottuneet tiettyyn käyttäytymiseen, hyväksyntään ja myös reaktioihin. Ensimmäiset kuukaudet, tiedän, että se kuulostaa koiralta, mutta aistin, että ihmiset sanoivat "sinussa on jotain erilaista", mikä ei sovi Puolan kansalaisuuden standardiin."* Toinen haastateltavista (H8) on oman kokemuksensa mukaan tuplasti maahanmuuttaja ('double foreigner') Ruotsissa johtuen Tanskan kansalaisuudesta ja tummemmasta ihostaan. Hänen mukaansa henkilö, joka kokee olevansa muunlainen, ihonväriltään tai kulttuuriltaan erilainen kuin kantaväestö, voi toisaalta sopeutua kansainvälisen yrityksen henkilöstön sekaan. Kun yrityksessä työskentelee yli 100 kansalaisuutta, siellä hän ei ole erilainen kuin muut.

Kyvykkyys hahmottaa omat ajatukset ja analysoida mahdolliset ajatusvinoumat, jotka liitetään tiettyihin etnisiin taustoihin, on ajan myötä parantunut rekrytoijan H3 mukaan. Tämä muutos johtuu hänen kansainvälisestä työkokemuksesta eri organisaatioissa. Hän ei enää näe henkilökohtaisesti niin paljon eroavaisuuksia tai ajattele kulttuuritaustaa tai kansalaisuutta osana päätöksentekoa. Nykyään hän aistii ('sense') eroavaisuudet. Tästä samasta aistimisesta puhui H4 kuvaillen olevansa *"ehkä mä oon hyper-aware tai avoin"*, sillä hänelle iällä, sukupuolella tai kulttuurilla ei ole väliä päätöksenteossa. Vastaajista H5 ja H1 seurustelivat tai olivat aviossa eri etnisen taustan omaavan henkilön kanssa. H5 mukaan tämä auttaa aistimaan kulttuurillisia vivahteita myös muissa konteksteissa kuin parisuhteessa. Rekrytoija H6 mukaan hän ei tiedä

muunlaista tapaa toimia, kuin kansainvälisen ja paikkahajautetun, koska on työskennellyt yli kymmenen vuotta kansainvälisessä yrityksessä.

4.3.2. KOGNITIIVINEN: ajatus muista

Kognitiivisen kulttuurikyvyn omaavalla on taito mennä uusiin ympäristöihin luottavaisin mielin (Van Dyne *ym.*, 2015), sillä tilanteessa pystytään keksimään toimintaan sopiva käyttäytyminen ja ratkaisu. Kognitiivisen osaamisen voi jakaa yleiseen tietoon ja kontekstisidonnaiseen tiedon soveltamiseen. Työlupaan liittyvä byrokratia on ehkä konkreettisin nosto kognitiivisesta kulttuuritietoisuudesta. Eurooppalaisen rekrytoijan on otettava huomioon hakijoiden laillinen oikeus työllistyä kohdemaahan. Haastateltava H9 mukaan *"Se, mitä tulee (hauskan osan jälkeen), on työlaki ja eri maiden laki. Kuten mitkä ovat standardit, tarpeet ja miten kandiin papereita käsitellään.. Nautin siitä edelleen, mutta se on haastavaa."* Haastateltavien näkemykset monikulttuurisen työympäristön haasteista ja mahdollisuuksista rekrytoinnissa ovat monipuolisia ja syvällisiä. He korostavat ensisijaisesti kulttuuristen erojen huomioimisen tärkeyttä rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi haastateltava H2 kuvaa, miten eri kulttuurien edustajien kanssa työskennellessä voi kohdata erilaisia tapoja tehdä ansioluetteloita tai aloittaa työhaastatteluja. Hän tuo esiin myös palkkaavien esihenkilöiden taipumuksen rekrytoida omasta maastaan olevia hakijoita, mikä voi vaikuttaa monimuotoisuuden lisäämiseen.

Haastateltava H3 tuo esille kulttuuristen erojen vaikutuksen rekrytointipäätöksiin. Hän kertoo, miten eri kulttuureista tulevat esihenkilöt saattavat odottaa erilaista tiedonkulkua ja hierarkiaa kuin mitä rekrytoija on tottunut. Tämä vaatii rekrytoijalta herkkyyttä tunnistaa ja sopeutua erilaisiin odotuksiin ja toimintatapoihin. Haastateltava H4 jakaa kokemuksiaan ulkomailla asumisen vaikutuksesta omiin kulttuurinäkemyksiin ja kommunikaatiotapoihin. Hän tunnistaa, että eri kulttuurista tulevien henkilöiden kanssa työskennellessä on tarpeen ymmärtää, että erilainen kommunikaatio voi johtua kulttuurisista eroista eikä vihamielisyydestä. Tämä vaatii

kykyä sopeutua erilaisiin kommunikaatiotapoihin ja ymmärtää erilaisten taustojen merkitys. H2 oli saanut edellisessä yrityksessä tehdä töitä intialaisten ja amerikkalaisten kanssa, joilla on hyvin erilainen tapa viestiä ja toimia. Työn puolesta on ollut koulutuksia, joissa on tuotu esille, miten voi parantaa omaa tietämystään.

H9 puolestaan kertoo, miten hänen kokemuksensa monikulttuurisessa ympäristössä Lontoossa ovat avartaneet hänen näkemyksiään ja opettaneet arvostamaan ihmisten moninaisuutta. Hän korostaa, että rekrytointiprosessissa keskeistä on arvioida hakijoiden taitoja ja osaamista, ei heidän taustaan tai kansalaisuuttaan. Lisäksi hän painottaa jatkuvan oppimisen ja avoimen asenteen merkitystä työskenneltäessä monikulttuurisessa ympäristössä, korostaen, että maailma muuttuu nopeasti ja uusien asioiden oppiminen on jatkuvaa. Organisaation tarjoama koulutus (Crowne, 2008; kts. Korhonen, 2015) voi edistää tämän osa-alueen kompetenssia. Tapojen ja normien ymmärtäminen syventyy omien henkilökohtaisten kokemusten kautta (Ang, 2011). Esimerkiksi asumalla ulkomailla saa tärkeää kokemusta. Haastateltavat korostavat kulttuuristen erojen merkitystä rekrytointiprosessissa. Esimerkiksi H7 kertoo omista kokemuksistaan oman kulttuurinsa ja muiden maiden työskentelytapojen vertailussa. Hän on oppinut tunnistamaan erilaisia käyttäytymismalleja eri kansallisuuksien edustajien kanssa työskennellessään, mikä auttaa häntä hallinnoimaan odotuksia ja välttämään ennakkoluuloja. Hän korostaa myös tietoisien joustavuuden ja avoimuuden tärkeyttä erilaisiin kommunikaatiotapoihin sopeutumisessa. Ulkomailla asumisen kokemusta voi hyödyntää arkisessa vuorovaikutuksessa, kuten haasteltava H4 kuvailee: *"Mulle (ulkomailla asuminen) on selkeyttänyt sitä, että eri maista kotoisin olevat esihenkilöt käyttäytyy tietyllä tavalla, tai miksi niillä on sellainen kommunikaatiotyylä että ei tarkoita että ne on mulle vihaisia, jos maasta x kotoisin oleva kirjoittaa tällä tavalla. Eri tavalla kommunikoidaan"*. Taulukkoon 6 on tehty yhteenveto haastateltavien kokemuksista liittyen kognitiivisen älykkyyden ilmenemiseen tarinoissa.

Kognitiivinen-CQ	Rekrytoijan jakama kokemus tai esimerkki
Culture-general knowledge; yleinen tieto kulttuureista	Suomessa ja Pohjoismaissa diversiteetti ja inklusio keskustelu on saanut paljon huomiota. Euroopassa ja Aasiassa on erilaisia käsityksiä kellonajasta ja ajoissa olemisesta. Kommunikointityyliin voi vaikuttaa keskustelukumppanin etninen tausta ja ominainen tapa toimia. Ei tee työssämenestymiseen liitettäviä johtopäätöksiä hitaammasta, hiljaisemmasta tai puheliaasta puhetavasta. Tunnistaa oman kulttuurin ominaispiirteet projektien suunnittelun ja aikataulutuksen kannalta. Ottaa huomioon tarvittavat (uskonnolliset) juhlapyhät eri kulttuureissa. Tietoisesti välttää outoa käyttäytymistä tai tabuista puhumista. Ottaa toiset huomioon ja on sensitiivinen toisia kohtaan.
Context-specific knowledge; kontekstisidonnainen tieto	Screenauksessa tietoisesti siirtää syrjään työtehtävään liittymättömät ajatusvinoumat. Etninen tausta voi vaikuttaa henkilön tapaan tuoda esille omaa osaamistaan ansioluettelossa ja työhaastattelussa. Rekrytoijan tulee osata kohdentaa kysymyksiä tarkemmin, jotta saa rehellisen vastauksen. Samalla huomioi tarvittavien työluopaprosessien ajallisen keston. Ottaa huomioon esihenkilöiden oman tavan toimia. Tuo esille kohdemaan ominaispiirteet, kuten aikataulun noudattamisen ja virheiden myöntämisen tärkeyden, mikäli ne eroavat hakijan tavasta toimia. Sanallistaa asioita organisaatiokulttuurista käsin; millainen on tapa toimia ja miksi.

Taulukko 6: Rekrytoijien kognitiivinen kulttuuriälykyys

Rekrytoija H1 kuvailee oman kansainvälisen kokemuksen auttaneen häntä sopeutumaan uuteen maahan, tuoden esille toimintaympäristöjen merkityksen. Yhdysvalloissa arvostetaan enemmän teknologista kompetenssia, kun Suomeen rekryttäessä katsotaan pitkäaikaista yhteensopivuutta. Kulttuurieroavaisuuksien huomaaminen oman kokemuksen kautta auttaa myös hallinnoimaan odotuksia hakijoiden suuntaan osana rekrytointiprosessia, mainitsee H7. Kokonaisuudessaan haastateltavat korostavat monikulttuurisuuden rikastuttavaa vaikutusta työyhteisöön, samalla tunnistuen erilaisten kulttuurien ja taustojen mahdolliset haasteet. Heidän näkemyksensä korostavat kunnioituksen ja avoimuuden merkitystä monimuotoisuuden edistämässä ja tehokkaassa tiimityöskentelyssä. Altistuminen työelämässä eri kulttuureille voi opettaa tietoista joustavuutta ja avoimempaa suhtautumista erilaiseen kommunikointityyliin (H7).

Kognitiiviseen kompetenssiin liittyvää älykkyyttä on tiedostaa oma vastuu päätöksentekoprosessissa. Haastateltava H1 sopeuttaa omaa käyttäytymistään sopimaan yrityskulttuuriin, joka on enemmän kuin "yrityskulttuuria"; se on hänen mukaansa myös suomalaisuutta. Hän yrittää kunnioittaa tätä yrityskulttuuria olemalla hiljaa, sillä "ei halua loukata ihmisiä" rehellisyydellä ja tyylillä lähestymistavalla. Hän

pyrkii käyttämään kaiken tietonsa rekrytointiin kulttuuritietoisuuden kannalta ja arvioi ehdokkaita heidän taitojensa perusteella. Hän myös yrittää vaikuttaa myös esihenkilön valintapäätöksiin, koska joskus palkkaavat esihenkilöt luottavat rekrytoijaan.

4.3.3. MOTIVAATIO: motivoitunut toiminta tai ajatus

Rekrytoijan motivaatio oppia uutta eri kulttuureista ilmenee monipuolisesti aineistossa. Ensinnäkin, haastateltavat pyrkivät varmistamaan, että kaikilla hakijoilla on reilu mahdollisuus työpaikkaan. He myös haluavat vaikuttaa päätöksentekoon ja kokevat motivoituneensa monikulttuurisesta työympäristöstä. Ympäröivä työpaikka kannustaa heitä osallistumaan koulutuksiin ja tiedonhankintaan erilaisista kulttuureista. Lisäksi rekrytoijat ymmärtävät, että eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa työskentely voi vaatia erilaista lähestymistapaa ja he ovat valmiita sopeutumaan tähän. He myös painottavat kulttuurisen moninaisuuden tärkeyttä ja ovat empaattisia hakijoita kohtaan, mikä auttaa heitä pysymään avoimina erilaisille taustoille ja persoonallisuuksille. Motivaatioita ilmentää myös halu kehittyä jatkuvasti ja lisätä kulttuuritietouttaan, sekä halu edistää diversiteettiä ja ymmärrystä organisaatiossaan. Motivaatiota käsitellään monessa aiemmassa tutkimuksessa (Kulik ym., 2007) ja se on myös kulttuuriälykkyyden kompetenssi. Vastaajista H2, H3, H4, H8 ja H9 haluavat tehdä kansainvälisiä rekrytointeja, koska ovat itse asuneet ulkomailla. Samoilla haastateltavilla on myös toive työskennellä kansainvälisessä yrityksessä, jossa ihmiset asuvat muissa maissa. Rekrytoijan H3 mukaan kyseisessä kohdeyrityksessä hän on jatkuvasti mukana rekrytoinneissa, missä hakijat tulevat kaikkialta maailmasta, ja se on itselle mielekästä. Haastateltavaa H4 lähtökohtaisesti kiinnostaa eri kulttuurit; hän tykkää matkustella tosi paljon, ja mielellään perehtyy miten paikalliset elää ja mikä heille on ominaista, sen sijaan että vain katselisi nähtävyyksiä: ”helpottaa kun oman mielenkiinnon kautta herättää oppimista”.

Aiemmassa yrityksessä rekrytoijalla (H3) oli enemmän painetta tehdä suora hakua kohdennetusti, jolloin myös vaikutusmahdollisuudet diversiteetin lisäämiseen olivat

paremmat. Nykyisessä organisaatiossa rekrytoija on havainnut, että he valitsevat hakeneista henkilöistä parhaimman. Siitä huolimatta, hän toivoisi työn tueksi selkeää suunnitelmaa millaista osaamista etsitään, jotta ei valita ensimmäisenä hakenutta kandia. Rekrytoija pyrkii selvittämään esihenkilön ja vastaanottavan tiimin nykyisen diversiteetin, jotta ymmärretään miltä tiimi näyttää tänä päivänä ja millainen henkilö voisi lisätä positiivisesti tiimin diversiteettiä. *"Olen sosiologian ja kulttuurintutkimuksen maisteri. Se on aina ollut minulle erittäin mielenkiintoista. Olen hengailut 20 kansallisuuden kanssa kasvaessaan ja käynyt kansainvälisen koulun. Monimuotoisuus luo loputtomasti mahdollisuuksia ja ratkaisuja, mutta jos emme ole valmiita ottamaan sitä vastaan..."*- sitaatissa H8 esittää hyvin kuvaavasti, kuinka itselle diversiteetti voi olla normaalia, jos on kasvanut sellaisessa yhteisössä. Tällainen käyttäytyminen osoittaa motivoitunutta asennetta.

Lisäksi rekrytoijat ymmärtävät monikulttuurisen työympäristön mahdollisuudet ja haluavat tuoda esiin moninaisuuden myönteisiä vaikutuksia organisaatioon. He myös pyrkivät jatkuvasti kehittämään itseään ja tiedonhankintaansa eri kulttuurien ymmärtämiseksi. Rekrytoija H6 koulutustausta on yhdistelmä kulttuuritieteitä ja kulttuurienvälisiä tutkimuksia ja kansainvälisiä suhteita. Hänelle opetettiin melko pitkään monikulttuurista lähestymistapaa ja millä tavoin ihmiset eri kulttuureissa voivat lähestyä tiettyjä asioita. *"En tuomitse heitä tai arvioi heitä korkeammalle tai alemmalle.. mutta he ovat tasa-arvoisia ja erilaisia. Se on syvästi juurtunut koulutukseeni ja ammatilliseen uraani. Yritän hyödyntää tätä tietoa ja siirtää sitä muille. En halua päättää, esitän vain tämän (monimuotoisuuden) hyödyt"*.

Lisäksi rekrytoijat pyrkivät tiedostamaan omat ennakkoluulonsa ja kehittämään kulttuurista herkkyyttään. He myös korostavat, että oppiminen ja uteliaisuus ovat keskeisiä osia rekrytoijan työtä, ja heidän on tärkeää pysyä ajan tasalla eri kulttuurien ja käytäntöjen suhteen. Yhteenvedon vastauksista näkee Taulukosta 7. Motivaation ja käyttäytymisen taidon yhdistelmä on H2 pyrkimys yrittää ymmärtää haastattelutilanteessa, että ihmiset esittelevät itsensä eri tavalla ja katsekontakti voi olla hyvin erilainen riippuen mistä kulttuurista on. Jos henkilö on aiemmin asunut

ulkomailla pidemmän aikaa, hän voi kokea olevansa outo lintu palatessaan kotimaahansa. Tätä tunnetta voi hälventää työllistymällä kansainväliseen yritykseen (H9): *"Joskus minun täytyy opetella olemaan vähemmän Puolalainen, jos tiedät mitä tarkoitan, kuten kuinka kohtelet ihmisiä ja käyttäydyt.. Opin sen Lontoossa. (Puolalainen) voisi olla vähemmän stressaantunut asioista ja oppia pois Puolalaisuudesta, niistä hyvin standardoidussa laatikossa, hyvin stereotyyppinen.. avain on ymmärtää "miksi" ja "mitä tehdä sen (tiedon) kanssa".*

Motivaatio ('Motivational') CI	Rekrytoijan jakama kokemus tai esimerkki
Extrinsic interest; ulkoinen kiinnostus	Organisaatiokulttuuri kouluttaa monimuotoisuudesta (diversiteetti & inklusio) sekä kannustaa toimimaan tietyllä tavalla toisia henkilöitä kohdatessa. Palkkiot voidaan sitoa työntekijöiden pysyvyyteen tiimissä, jolloin rekrytointivalinta tehdään tarkemmin, keskustellen puolin ja toisin odotuksista. Tiimin tavoitteissa on tasa-arvoon liittyviä mittareita ja henkilöstökyselyitä. Vastanottaa tietoa monimuotoisuuden asiantuntijoilta. Esihenkilöltä saatu kiitos voi kannustaa hyvään (yhteis)työhön ja rekrytointiprosessin hallintaan. Jos on asunut ulkomailla, ollut kansainvälisessä koulussa tai työyhteisössä, sillä on ollut merkitystä monen näkemykseen diversiteetin hyödyistä. Puoliso, perhe tai ystävät ovat eri etnisestä taustasta kuin itse on.
Intrinsic interest; sisäinen kiinnostus	Sisäsyntyinen halu tutustua artikkeleihin, kirjoihin, elokuviin ja matkakohteisiin, joiden kautta oppii uutta eri kulttuureista. Näkee hakijoiden etnisen taustan rikkautena ja mielellään palkkaa henkilöitä virtuaalisesti eri maista. Haluaa kohdella jokaista hakijaa oikeudenmukaisesti ('give fair chance') ja arvioi ensisijaisesti heidän osaamista suhteessa työtehtävään. Aiempi tutkintotausta filosofian, sosiologian tai kulttuuriopin parissa näkyi sisäisenä kiinnostuneisuutena eri kulttuureja kohtaan. Kiinnostunut kuulemaan tai lukemaan toisella tavalla ajattelevan henkilön ajatuksia. Tutkii itseään.
Self-efficacy to adjust; joustava itsetehokkuus	Rekrytoija hyödyntää omaa kumuloitunutta tietopääomaa ja pyrkii vaikuttamaan esihenkilön päätöksentekoon, kannustaen valitsemaan oikean hakijan ja vähentämään erilaisia (näkyttömiä) ajatusvinoumia.

Taulukko 7: Rekrytoijien motivaatioon liittyvä kulttuuriälykyys

Useat rekrytoijat ovat kokeneet vastustusta esihenkilöiltä monimuotoista rekrytointia kohtaan, erityisesti Norjassa, mikä osoittaa haasteita kulttuuriselle muutokselle organisaatioissa. Joustavaa itsetehokkuutta hyödyntämällä rekrytoijat myös pyrkivät haastamaan ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, kuten rasistisia väitteitä, työhaastatteluissa ja työskentelevät aktiivisesti edistääkseen sukupuolten välistä tasa-arvoa rekrytoinnissa. Työhaastatteluun osallistunut Puolan kansalaisuuden saanut maahanmuuttaja esitti rasistisia väitteitä Hinduista. Rekrytoijan H6 mukaan, ei ole

hänen tehtävä haastaa väitteen esittäjää tällaisessa ajattelussa. *"Uskon vahvasti, että hän ei ollut oikeassa, ilmaisun mielipiteeni asiasta (esihenkilölle), joka otettiin varmasti huomioon.. Lopullisen ehdokkaan valinnasta. Päätimme, että hänen ja yrityksen arvot eivät sovi kulttuurisesti yhteen. Tärkeintä on, ettemme valinneet häntä."* Vaikka rekrytoijat kohtaavat esteitä ja vastustusta, heidän sitoutumisensa ja valmiutensa jatkuvaan kehittymiseen ja tiedonhankintaan kulttuurisista eroista osoittavat vahvaa motivaatiota monimuotoisen rekrytoinnin edistämiseen. Kuten rekrytoija H5 kuvaa: *"Kaikista ennakkoluuloista on mahdotonta päästä eroon. Se on jatkuvan kehittämisen alue. Kun koet jotain negatiivista, otat sen mukaan (kun teet taas rekrytointeja) eri maihin tai eri osiin maata. On mahdotonta olla nolla ajatusvinoumaa ('zero biases')."*

Vastaajat (H1, H5, H6, H7) ovat myös motivoituneita muovaamaan esihenkilöiden tapaa ajatella. Esihenkilöltä voi kysyä onko paikallisen kielen osaaminen työn kannalta tarpeellista (H5). Haastateltava H4 ei halua hylätä hakijoita työluvan puuttumisen vuoksi, koska painottaa kulttuuririkkuutta ja diversiteettiä. Pitää olla empaattinen asenne heitä kohtaan, jotka muuttavat ulkomailta Suomeen. *"Stereotyyppisesti Pakistanista, Bangladeshista tai Intiasta ihmiset hakee mitä vaan, ne haluaa hinnalla millä hyvänsä.. mikä voi tavallaan pitää paikkaansa, mut rekrytoijan pitää ottaa huomioon, ettei ole henkilökohtaista meitä kohtaan. Heidän insentiivi on muuttaa Pohjoismaihin, eikä pidä ajatella sitä negatiivisena, että joku hakee kaikkee. Ehkä esihenkilöiden kanssa on hyvä käydä läpi, että jokainen hakemus on yhtä tärkeä. Ettei tee yleisen mieltymän takia reject päätöksiä. Pidän aktiivisesti mielessä tällaisen aspektin."* Tutkimushaastattelun perusteella henkilöt huomaavat tarpeen kouluttautua asian tiimoilta, ja jokainen tapaamiseen osallistunut halusi tehdä itsearviointin MyGiide-työkalulla. Yksilökohtaisesta motivaatiosta kertoo myös H4 *"Musta se on jokaisen rekrytoijan oma tehtävä harjoittaa self-awareness. Ja ehkä coachata esihenkilöitä siihen, että 'ajattele näin kun käyt näitä läpi'. Päätöksiä ei saa tehdä kenenkään taustan tai etnisyyden takia, tai mitään olettamuksia."*

Yhdessä haastattelussa yllätyin tutkijana kuinka haastateltava ymmärtää oman tilannesidonnaisen osaamisen ja tiedostaa oman motivaationsa merkityksen. Hän (H2)

vertaa omaa taustaansa sellaisiin henkilöihin, jotka ovat siirtäneet koko perheensä uuteen maahan, vaikka on itse asunut kolmessa eri maassa ja hänen toinen vanhempi on ulkomaalainen. Nämä kaikki taustatekijät ovat auttaneet häntä myös suhtautumaan ja muokkaamaan omaa käyttäytymistään kansainvälisessä rekrytoinnissa, tietämättään. H2 kommentti kuvaa kyvykkyyttä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin: *"Kommunikaatio vaihtelee tosi paljon ihmisten ja kulttuurien välillä. Jotenkin mä koen, että osaan lukea toista ihmistä ja mukautua tilanteeseen"*. Altistuminen työn myötä eri kulttuureille voi myös lisätä kulttuuriosaamista. H6: *"Tekemällä oppiminen ja vuorovaikutus kansainvälisten ehdokkaiden kanssa. Se auttaa pysymään niin sanotusti valppaana ja olemaan valppaana näiden ihmisten lähestymistapojen erojen suhteen"*. H4 aiemmassa organisaatiossa sai provision, mikäli palkattu henkilö pysyi työsuhteessa yli koeajan. Tällainen ulkoinen motivaatio kannusti antamaan parempaa palvelua hakijalle, ja suorittamaan relokaatioprosessin perusteellisesti.

4.3.4. KÄYTTÄYTYMINEN: käytöksen kuvailu tai muutos

Käyttäytymisen säateleminen viittaa esimerkiksi kykyyn muokata kehon kieltä, kasvojen ilmeitä, puhetapaa ja sanamuotoja sekä hyödyntää hiljaisuutta ja taukoja monipuolisesti (Ang, 2011). Aineistossa kuvataan rekrytoijan tapoja muokata omaa käyttäytymistään monipuolisesti kulttuuristen ja persoonallisten erojen huomioimiseksi rekrytointiprosessissa (tiivistetty Taulukkoon 8). H9 mainitsee sopeutumisen yrityskulttuuriin ja roolin päätöksenteossa, korostaen vastuuta adaptiivisesta toiminnasta. Proaktiivinen sopeutuminen hakijan tarpeisiin voi tuntua luonnolliselta, kuten kertomalla työhaastattelussa taukotilojen käytöstä Ramadanin aikana. H2 keskittyy digitaalisten haastattelujen erityishaasteisiin ja relokaatioprosessin vaikutukseen, osoittaen tarvetta tiiviimpään kommunikaatioon eri kulttuureista tulevien kanssa. Rekrytoija kuvaa kulttuuristen erojen vaikutusta haastattelutilanteisiin ja tarvetta sopeutua erilaisiin esihenkilöihin tai hakijoihin ymmärtämisen ja avoimuuden kautta. Hän yrittää olla asiallinen haastattelutilanteessa ja ottaa huomioon sekä tunnustella tykkääkö työnhakija small talkista vai hypätäänkö suoraan asiaan. Haastattelutilanne Teamsissä tuo hankaluuksia ja jonkin verran

rajoiteita verrattuna kasvokkain toteutettavaan tilanteeseen, jossa pystyisi aistimaan miten toinen haluaa käyttäytyä. Rekrytoija H3 pyrkii digihaastattelun ensimmäisten minuuttien aikana tunnustelemaan millainen ‘fiilis’ hakijalla on; onko hän rento vai millä tuulella hän on, sekä arvioi hakijan hermostuneisuutta. Rekrytoija pyrkii tämän analyysin jälkeen rentouttamaan ilmapiiriä antamalla enemmän taustatietoa kysymyksille. Haastattelussa rekrytoija kertoo, että tarkoituksena ei ole tuomita (‘judge’) henkilöä tulosten perusteella vaan ymmärtää häntä paremmin.

Kuten teoriassa on mainittu, kulttuurisensitiivinen käyttäytyminen ei rajoitu pelkästään arvoihin tai uskomuksiin. Se on laajempaa joustavuutta vuorovaikuttaa henkilöiden kanssa, muokaten omaa käyttäytymistä ja tapaa toimia suhteessa toiseen (Solomon & Steyn, 2017) tuntemattomassa tai tutussa ympäristössä. H9 tuo esiin rekrytoijan käytännön toimia erilaisten hakijoiden kohtaamisessa ja tukemisessa, esimerkiksi sopeutumalla eri persoonallisuustyyppeihin ja tarpeisiin. Rekrytoijalla on käytössä kaksivaiheinen screenaus, jossa rekrytoija tekee valinnat ‘shortlistalle’ ja ‘rejectointilistalle’. Tämän vaiheen jälkeen rekrytoija antaa vielä esihenkilölle mahdollisuuden käydä läpi reject- kategoriaan siirretyt hakijat, jotta sinne ei ole mennyt ketään sopivaa hakijaa. Tämä kaksivaiheinen valintaprosessi ehkäisee ajatusvinoimia. Aineiston perusteella rekrytoijat pyrkivät tietoisesti muokkaamaan käyttäytymistään vastaamaan kulloistakin tilannetta ja yksilöitä, mikä korostaa ammattitaitoa ja joustavuutta monikulttuurisessa rekrytoinnissa. Tämä on yhdenmukainen aiemman tutkimustiedon (Sternberg ym., 2021) kanssa, jossa kuvataan kulttuuriälykkyyttä yksilön kykyinä vastata tilanteisiin, joissa ollaan vuorovaikutuksessa eri kulttuuritaustasta tulevien henkilöiden kanssa. Kulttuurieroavaisuudet voivat aiheuttaa haasteita kyvykkyyks- ja persoonallisuustestien tekemisessä sekä tulkinnassa, sillä osa hakijoista ei oman etnisen taustansa vuoksi vastaa rehellisesti tai tuo ilmi omia kehittymiskohteita (H3).

Haastateltavat kuvaavat rekrytointiprosessin käyttäytymisen näkökulmaa monipuolisesti. He korostavat kulttuuristen erojen vaikutusta. Esimerkiksi H1 pohdiskelee omien toimintatapojensa sovittamista yrityksen kulttuuriin ja vastuuta

päätöksenteossa. H2 mainitsee digitaalisten haastattelujen haasteet ja relokaatioprosessin vaatiman tiiviin kommunikaation. H3 keskittyy kulttuuristen erojen tunnistamiseen ja niiden vaikutukseen hakijoiden käyttäytymisessä. Rekrytoija pyrkii kysymään aitoja esimerkkejä ('specific example'), jotta voi paremmin ymmärtää hakijan vastauksen. H4 tuo esiin käytännön esimerkkejä erilaisten hakijoiden kohtaamisesta ja tarpeista heidän tukemiseksi rekrytointiprosessissa. *"Aiemmassa firmassa osa kandeista oli tosi nuoria. Meni viettämään välivuotta Espanjaan. Siinäkin mielessä he tarvitsi enemmän tukea tai 'isosiskoa' ja 'onko sulla passi tai sähkösopeimus', asioihin mitkä oli rekrytointiprosessin ulkopuolella."* Kaikki haastateltavat korostavat tietoista sopeutumista ja avoimuutta erilaisiin kulttuureihin ja käyttäytymistyyliin rekrytoinnissa. Tätä tarvitaan muulloinkin kuin kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa, myös jos toinen osapuoli edustaa eri ikäryhmää tai sukupuolta.

Käyttäytyminen ('Behavioral') CI	Rekrytoijan jakama kokemus tai esimerkki
Verbal behavior; sanallinen käyttäytyminen	Digitaalisessa ympäristössä toteutettava työhaastattelu vaatii jännityksen purkamista eri tavoin kuin kasvotusten tapahtuvassa tilanteessa. Suhtautuu kyvykkyys- ja persoonallisuustestien tulkintaan avoimesti yhteistyössä hakijan kanssa, luoden psykologisesti turvallisen ilmapiirin. Kannustaa kandia olemaan rehellinen vastauksissaan ja rentoutumaan. Puuttuu esihenkilön tai kandin rasistiseen käyttäytymiseen. Säätelee omaa huumoria ja vitsikkyyttä; pyrkii saamaan kandin puhumaan jostain rennommasta aiheesta ennen oikeaa keskustelua. Palautteen pyytäminen ja antaminen. "Käytimmekö kaikkia taitojamme käsitellessä työhakemuksia, emmekä tuomitse niitä kansallisuuden tai maantieteellisen sijainnin perusteella?" - yksinkertainen kysymys (H9).
Nonverbal behavior; ei-sanallinen käyttäytyminen	Toiminnallisuuksien muokkaaminen vastapuolen tarpeiden mukaisesti, esimerkiksi antamalla väliaikatiedotteita sähköpostitse tai keskittymällä yksityiskohtaisiin ohjeisiin. Pyrkii toimimaan empaattisesti ja ottamaan huomioon yksilön tarpeet. Matchaa omaa toimintatyyliä toisen tyyliin. Ole avoin ja nöyrä sille, mitä he odottavat ja mitä he saattavat ajatella, sillä et tiennyt. Kaksivaiheinen rekrytointivalinta (neljän silmän periaate), jotta vältetään ajatusvinoimat rekrytointiprosessissa.
Speech act; puhetoiminnot	Sopeuttaa omaa toimintaansa hakijan tempoon ja puhetyyliin (nopeus/hitaus). Vähäsanaisuus voi olla persoona- tai kulttuurisidonnainen tekijä. Vaihtelee virallisen ja rennomman puhetyylin välillä.

Taulukko 8: Rekrytoijien käyttäytymiseen liittyvä kulttuuriälykyys

Työskentely erilaisten esihenkilöiden kanssa on vaatinut haastateltavalta (H3) myös oman käyttäytymisen muuttamista, sillä hänen omassa kulttuurissa ei tarvitse kertoa

onko tietty asia tehty tai etenemässä, mutta toisesta kulttuurista tuleva esihenkilö edellyttää tällaista väliaikatiedotetta, jolloin haastateltava on muokannut omaa tapansa toimia. Tähän samaan kommenttiin saa vahvistusta H4 *"Sitä pitää osata luovia, jos meinaa pärjätä kansainvälisissä rekrytoinneissa. Kyllä mä koen, että se on ihan arkipäivää, että ihmisillä on eri kommunikaatiotyylejä. Osa haluaa kaiken tiedon ja osa jotain"*. H5 koki, että on tärkeämpää osata mukautua esihenkilöiden toimintaan kuin kandien, sillä saman esihenkilön kanssa tulee kohdattua enemmän kuin yhden hakijan. Valmistautumista muihin kulttuureihin auttaa, jos oma työtiimi rekrytointifunktiossa on kansainvälinen. Sellainen ympäristö altistaa yhteistyölle. Haastateltavan H6 mukaan kulttuurisensitiivinen käyttäytyminen on kahden kauppa; molemmat osapuolet voivat olla ymmärtäväisiä toisen taustaa kohtaan eikä pienistä etikettivirheistä kannata harmistua. Lopulta on pohdittava, mihin pisteeseen asti rekrytoijan tulee muuntaa omaa toimintatapaansa tai tyyliä, kunnes hän kadottaa itsensä. H6: *"Yleensä yritän olla tietoinen ja sopeutua niin paljon kuin pystyn toiseen kulttuuriin, mutta myös pysyä uskollisena itselleni. Meidän kaikkien on oltava tietoisempia eroista, jos myös toinen osapuoli on tietoinen ja yrittää jotenkin sopeutua tai jotenkin ymmärtää joitain ongelmia, joita minulla saattaa olla vuorovaikutuksessa. Se on aina hyvä asia."*

Henkilötasolla analysoidaan ainoastaan Big Five ja kulttuuriälykkyyden ristiintutkimuksen (Ang, ym. 2006) mukaiset piirteet, jotka ovat avoimuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus ja neuroottisuus. Nämä kaikki liittyvät kulttuuriälykkyyteen. Ang, Van Dyne & Koh (2006) mukaan avoimuus on tärkeä piirre kulttuuriälykkyydessä. *Avoimuudesta* ('open/openness') puhuttiin haastatteluissa H4, H5, H7, H8, sekä H9. Aihetta tuotiin eri tavoin esille. Rekrytoijien avoimuus näkyy heidän käyttäytymisessään ja työssään monin tavoin. Eräs rekrytoija korostaa avoimuuden merkitystä omien ennakkoluulojen tunnistamisessa ja näkökulman muuttamisessa: *"Jos sinulla on jonkinlaisia ennakkoluuloja, että et voi muuttaa mieltäsi, niin avaa silmäsi, se voi muuttaa näkemystäsi."* (H3). Toisaalta eräs rekrytoija kuvailee itseään erittäin avoimeksi ja sopeutuvaiseksi henkilöksi, joka ei koe erilaisten kulttuurien ja tapojen olevan hämmentäviä: *"Ite niin mukautuva ja avoin"*

ihminen, että en koe häkellyttävänä, että on erilaisia kulttuureja ja tapoja hoitaa asioita" (H4). Lisäksi toinen rekrytoija korostaa avoimuuden tärkeyttä ymmärtää odotuksia ja ajatuksia sekä olla nöyrä oppimaan: *"Ole avoin ja nöyrä sille, mitä he odottavat ja saattavat ajatella, et tiennyt"* (H5). Avoimuus näkyy myös siinä, miten rekrytoijat pitävät ovia avoinna uusille ajatuksille ja havainnoille sekä pyrkivät ymmärtämään erilaisia käyttäytymismalleja: *"On tärkeää pitää ovi auki ja ottaa huomioon havainnot... Näen toistuva kuvioita ja se auttaa parantamaan projektinhallintaa"*(H7). Lisäksi eräs rekrytoija korostaa avoimuuden roolia monimuotoisuuden ja kulttuuristen erojen ymmärtämisessä: *"Meillä on oltava kyky saada se toimimaan. Avoin mieli olla luomatta konfliktia"*(H8). Avoimuus näyttää myös lisääntyvän eri toimijoiden välillä rekrytoinnissa: *"Kolmella tasolla: ehdokkaat, esihenkilöt ja rekrytoijat, muutos on tapahtumassa. Avoimuus näkyy enemmän"*(H9).

Sovinnollisuus ("agreeableness") liittyy ("emotional stability") kulttuuriälyn käyttäytymisosiin. Kansainväliset rekrytoijat (H1, H2, H5, H6, H7, H8, H9) osoittavat sovinnollisuutta pyrkimällä ymmärtämään muita ja sopeutumaan erilaisiin kulttuureihin. He muokkaavat omaa tapansa toimia ja käyttäytyä esimerkiksi mukautamalla yrityksen kulttuuriin ja eri henkilöiden tarpeisiin. Yksi rekrytoija mainitsee: *"Oon nähnyt läheltä miten sopeutua toiseen kulttuuriin, sillain kokemusta perheen puolesta"* (H2). Lisäksi he pyrkivät olemaan tietoisia erilaisista kulttuurieroista ja sopeutuvat tilanteisiin sen mukaisesti. Toinen rekrytoija mainitsee: *"Yleensä yritän olla tietoinen ja sopeutua niin paljon kuin pystyn toiseen kulttuuriin, mutta myös pysyä uskollisena itselleni."* (H6). Käytännössä sovinnollisuus ilmenee yksilön taipumuksena pyrkiä ymmärtämään muita ihmisiä, olemaan empaattinen ja tukemaan heitä tarvittaessa. Ne, jotka ovat korkealla sovinnollisuuden tasolla, ovat yleensä ystävällisiä, avuliaita ja halukkaita tekemään kompromisseja vuorovaikutustilanteissa. He pyrkivät välttämään konflikteja ja edistämään harmoniaa ihmissuhteissaan. **Tunnollisuus** ("Conscientious") oli yhdistettävissä metakognitiiviseen-CQ kykyyn. Kansainväliset rekrytoijat (H5, H6, H7) osoittavat tunnollisuutta omassa toiminnassaan varmistaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. He valmistautuvat huolellisesti haastatteluihin ja kouluttavat myös muita tiimin jäseniä

eri kulttuurien huomioimiseen. Lisäksi he ovat empaattisia ja pyrkivät ymmärtämään hakijoiden näkökulmia, mikä edistää avointa ja kunnioittavaa rekrytointiprosessia. *Neuroottisuus* ("emotional stability") yhdistetään käyttäytymisen-CQ alueeseen. Kansainväliset rekrytoijat (H1, H6, H9) osoittavat emotionaalista vakautta pyrkiessään varmistamaan kaikille hakijoille reilun mahdollisuuden. He korostavat taitojen tarkkaa määrittelyä ja johtajille viestimistä. Lisäksi he pyrkivät aina luomaan yhteyden hakijoihin ja olemaan avoimia eri kulttuurien suhteen, säilyttäen samalla oman aitouden. Tämä osoittaa kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja ymmärtää muiden näkökulmia. Tämä tutkimus ei ota kantaa siihen, mikä tekijä selittää eniten kulttuurillista kyvykkyyttä tai kulttuurisensitiivisyyttä.

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haluan nostaa esille muutamia avainlöytöjä, jotka yhdistän vielä aiempaan teoriaan ja julkaisuihin. Ensinnäkin, rekrytoijat kokevat olevansa yksin vastuussa tai yksinäisiä työssään, ja heillä on ajallinen haaste suoriutua annetuista työtehtävistä, erityisesti jos työnhakijalla on Euroopan ulkopuolinen kansalaisuus ja hän tarvitsee työluvan. Toiseksi, rekrytoijien työssä korostuu esihenkilöiden opastus ja coachaaminen, joka liittyy ajatusvinoumiin, syrjintään, oikeaoppiseen rekrytointiprosessiin sekä valintapäätöksiin. Jos rekrytointiprosessit ovat selkeitä kaikille osapuolille ja koulutusta on tarpeeksi tarjolla ajatusvinoumista, rekrytointiprosessi sisältää vähemmän puolueellisia mielipiteitä. Rekrytoijien kokemustarinoiden perusteella syrjintä vähenee, jos rekrytoija tietää alusta alkaen, mitä taitoja etsitään, ja pystyy ohjaamaan esihenkilöä.

Kolmanneksi, monilla eurooppalaisilla rekrytoinnin ammattilaisilla on konkreettisia haasteita intialaisten ja aasialaisten työnhakijoiden kanssa. Nämä haasteet liittyvät kommunikaatioon, intialaisten tapaan hakea kymmeniä tai satoja työpaikkoja samasta organisaatiosta, heidän tarvitsemaan työluvaan, heidän ylityspursuavaan ansioluetteloon, tapaan esittää asioita työhaastattelussa, kirjoitustyyliin sähköposteissa, tapaan hoitaa palkkaneuvottelut sekä esihenkilöiden ajatusvinoumiin intialaisia kohtaan. Etnisesti erilaiset esihenkilöt ja työnhakijat tarvitsivat enemmän väliaikaviestintää 'missä mennään', verrattuna pohjoismaalaisiin työnhakijoihin ja esihenkilöihin. Kulttuuritulkkaukselle on tarvetta, jotta työnhakijan vaatimukset nähtäisiin enemmän erilaisena toimintatapana, joka voi olla sidonnainen etniseen taustaan. Neljänneksi, rekrytoijilla on kokemustarinoissaan vahva tietoisuus omasta kansallisesta kulttuuristaan ja sen vaikutuksesta omaan toimintaansa suhteessa muihin.

Viidenneksi, rekrytointia tekevien ammattilaisten tulisi itse olla monimuotoisia ja edustaa eri etnisiä taustoja, jotta rekrytointifunktio oppisi enemmän myös erilaisten

hakijoiden toimintatavoista. Monet haluavat työskennellä kansainvälisessä yrityksessä, koska ovat itse asuneet ulkomailla. Omakohtaisen kokemuksen myötä he tunnistavat, että kulttuuritulkkaukselle on tarvetta. Lopuksi, usean rekrytoijan kokemus oli, että toisinaan on raskasta olla vuorovaikutuksessa eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kanssa, koska joutuu muokkaamaan omaa tapaa toimia ja olla, mutta altistamalla itsensä erilaisille kulttuureille tähän myös tottuu. Ja sitä oppii arvostamaan osana omaa työkuva. Rekrytoijien kokemusten perusteella voidaan nähdä, että kulttuurien välinen ymmärrys ja monimuotoisuuden edistäminen ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa rekrytoinnissa. Lisäksi, selkeät prosessit ja jatkuva koulutus auttavat vähentämään syrjintää ja parantamaan rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuutta.

5.1. Tulosten yhteenveto ja suhde aikaisempaan tutkimukseen

Tutkimuskysymys (*‘Millaisia ainutlaatuisia kokemuksia ja haasteita eri kulttuuri- ja kielitaustaiset rekrytoijat kohtaavat monikulttuurisessa digitaalisessa rekrytointitilanteessa ja miten nämä kokemukset muokkaavat heidän tapansa rekrytoida?’*) on fenomenologinen, joten tässä on tuotu esille pohdintaa henkilöiden kokemuksesta sekä yhdistetty kokemustarinoita aiemmin julkaistuihin akateemisiin artikkeleihin.

Aiempien tutkimusten mukaan (esim. Moriarty, ym. 2012; Vuorinen, 2021; Zikic, 2015) työvoimaa etsitään oman maan rajojen ulkopuolelta erityisosaamisen löytämiseksi sekä kustannussyistä. Tässä haastatteluaineistossa rekrytoijat palkkasivat liiketalouden ja IT:n osaajia kansainväliseen organisaatioon. Kukaan henkilöistä ei tuonut esille halvempia palkkakustannuksia. Ajallinen haaste tuotiin esille kokemuksissa mitkä liittyivät screenausprosessiin sekä työlupien tai maahanmuuton koordinointiin osana rekrytointia. Sanavalinnoissa painotettiin ‘aikaa (time)’ sen sijaan, että rekrytoija olisi puhunut ‘kiireestä (busy)’. Ajallinen paine tuotiin esille esimerkiksi rekrytointien määrän kautta tai yksittäisten henkilöiden (hakija/esihenkilö)

vaativan väliaikatiedotteen kautta. Yhdessä haastattelussa rekrytoija koki, että häntä työnnetään ('push') tekemään tulosta. Senge ja Madrazo (2011) mukaan muutos edellyttää ajallista panosta. Pitäisi tietoisesti siirtyä pois reaktiivisesta käyttäytymisestä ja jatkuvasta tulipalojen sammuttamisesta. Työlupaprosessi ja byrokratia osoittaa kuinka laajasti yhteiskunnallinen ja poliittinen päätöksenteko liittyy yksittäisen ammattirekrytoijan työnkuvaan. Lyon (2017) käyttää sanaa keskitetty yksikkö ('centralized organization') kuvailemallaan arvoketjua eri rekrytointitoiminnoista. Tavallaan näiden kokemustarinoiden myötä voidaan tulkita, että paikallinen maahanmuuttoviranomainen on osa laajempaa arvoketjua. Tämä yhtiön ulkopuolinen hallintoelin saattaa viivästyttää palkkaustoimeksiantoa kuukausilla.

Tietoisuuden voi jakaa myös kahteen kategoriaan: tietoisuus itsestä omana toimijana sekä tietoisuus omasta ammatillisesta roolista organisaatiossa. Monitulkinnallisuus haastaa organisaatioita muutosjohtamisessa. Rekrytoijien kokemustarinoiden perusteella, heidän nykyinen ja aiemmat organisaatiot panostavat diversiteetin ja inklusion edistämiseen. Tämä näkyy esimerkiksi konkreettisina mittareina tai esihenkilöiden kouluttamisena. Senge ja Madrazo (2011) mukaan systeemin muuttaminen edellyttää syvempää oppimista, jota ennen on hyväksyttävä kulttuurillisten mallien nykytila. Rekrytoijan on tärkeää tutustua esihenkilön omiin ajatusvinoumiin ja aiempiin rekrytointikokemuksiin, jotta näihin voidaan palata myöhemmässä vaiheessa, kun esihenkilö arvioi tehtyjä haastatteluja. Itsensä kanssa samankaltainen hakija saatetaan arvottaa korkeammalle kuin täysin uuden taustan tai toimintatavan omaava henkilö. Tästä jaettiin haastatteluissa useita erilaisia esimerkkejä. Oman tutkimukseni tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia (esim. Rand & Waxley, 1975; Pearson ym., 2009) joissa biologiset piirteet voivat olla ohjaava tekijä valintaprosessissa. Rekrytointia tekevien henkilöiden mielestä heidän työnkuvaan kuuluu ohjata ja opettaa esihenkilöitä toimimaan paremmin ja noudattamaan organisaation määrittelemiä D&I tavoitteita. Kokemuksissa (H8) kuvattiin hyvin hellää ohjausta ”yritä selvittää miten saisit heidät liikkeelle, ja sitten työnnä kevyesti (haluttuun suuntaan)”. Tämä sama havainto on tehty Madrazon ja Sengen (2011) tutkimuksessa, jossa muutosta edistetään näkemällä oma rooli töissä

muutosagenttina. Hamel ym. (2023) mukaan organisaatiot kehittävät mielellään yksilön taitoja ja sivuuttavat verkostoitumisen tärkeyden. Omassa haastatteluaineistossa nousi esille kuinka yhden D&I asioista innostuneen ihmisen tuntemisella on merkitystä oman osaamisen kehittämiseen. Vapaamuotoinen jutustelu lounaan äärellä tuo tietoa, joka koetaan hyödylliseksi. Keskinäisen tuen ja ryhmätyön arvo nostettiin esille myös Hamel ym. (2023) tuloksissa. Länsimaissa on tyypillisempää olla yksilökeskeisempiä verrattuna Aasialaisen tai Afrikkalaisen kulttuurin kollektiiviseen riippuvaisuuteen.

Kuten aiemmin on mainittu, rekrytointiprosessi on laaja käsite, jossa tehdään useita isoja sekä pieniä päätöksiä. Syrjintä voi olla hienovaraista ja hyvin tilannesidonnaista. Rekrytoijien kokemuksista käy ilmi kuinka yksittäisellä kommentilla on yllättävän suuri painoarvo henkilövalinnassa. Hakijan rasistinen lause saattaa evätä häneltä työpaikan, jos hakijan käyttäytymisessä on arvoristiriita yrityksen arvojen kanssa. Länsimainen kulttuuri korostaa individualismia, mutta Hamel ym. (2023) mukaan yhteistyö ja verkostojen merkitys tulisi olla muutoksen keskiössä. Aasian kulttuureissa on tyypillisempää verkostoitua ja panostaa yhteisön etuun. Tätä käyttäytymisen muutosta kuvaa hyvin ilmiö, josta haastateltava (H1) puhui, hänen intialainen tausta vetää puoleensa muita intialaisia. Intia maantieteellisesti kuuluu Aasian alueeseen, jossa on erilainen ajatusmalli yhteisön laajuudesta. Tämä on ainutlaatuista tietoa monimuotoisuuden ilmenemisestä rekrytointitilanteessa. Tällaista tilannetta ei välttämättä osaisi sanallistaa, jos tiimissä ei ole eri kulttuuritaustaisia rekrytoijia. Intialaisiin liittyvissä kokemustarinoissa oli viitteitä kulttuurisesta essentialismista (Hong & Zhan, 2019), jossa ihminen ja hänen kulttuuri on muuttumaton kokonaisuus. Kuitenkin, yksi tähän tutkimukseen osallistuneista oli itse intialainen ja jopa hän koki Intialaisten käyttäytymisen epämiellyttävänä tai epäeettisenä. Kulttuurirelativismiin mukaan uskomukset ovat suhteellisia ja kaikki näkökulmat yhtä päteviä (Hossain, 2015), mikä antaa enemmän väljyyttä haastateltavan kokemuksien tulkintaan. Jos henkilö ei koe suuria eroavaisuuksia toisen etnisen taustan omaavan kanssa, onko se silloin universaali kokemus? Voisiko universaali kokemus juontaa juurensa kulttuuriteorioihin? Antropologi Rachael Minott (2020) tuo esille kansallisen

identiteetin kehittyvän luonteen. Hänen mukaan ihmiset voivat omata monikerroksisia identiteettejä.

Syrjintä on entistä paremmin kätkeytä nykypäivän globaalissa yritystoiminnassa, jolloin syrjimisestä ehkäisevien keinojen tulee olla laajemmin ymmärrettyjä. Tässä tutkimuksessa havaitsin kuinka syrjintä voi liittyä rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen eli ansioluettelon arviointiin. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aihetta aiemmin tutkineiden (Dipboye & Colella, 2005; Shore ym., 2020) kanssa, eli paikallisen saman etnisen taustan omaavan työnhakijan arviointikriteerit ovat löysemmät kuin muun etnisen taustan omaavan työnhakijan. Ansioluetteloissa oli paljon kokemusperäisiä eroavaisuuksia. Pohjoismaalainen ja puolalainen rekrytoija huomasivat Intiasta tulevan henkilön mainitsevan useita taitoja ansioluettelossa, joista kaikki eivät pitäneet paikkaansa työhaastattelun aikana. Tällainen kokemus laajentaa aiempaa tutkimusta (Shore ym., 2020) ansioluettelon arvioinnista ja virheellisestä/virheettömästä tulkinnasta. Shore ym. tutkimuksessa keskityttiin kolmeen hakijakuntaan: valkoihoinen, tummaihoisen ja latino. Tästä tutkimuksesta puuttui intialaisten kohderyhmä, joka tulee vahvasti esille omassa tutkimuksessa. Kokemusperäiset tarinat myös puolsivat Shore ym. löydöstä, jossa havaittiin valkoihoisten virheettömien ansioluetteloiden nousevan silti mieluisammaksi kuin muiden etnisten ryhmien. Myös omassa tutkimuksessa rekrytoija antoi enemmän tulkinnanvaraakaan länsimaisen tai pohjoismaalaisen kandidatin ”tyngälle” CV:lle, koska ”ehkä heiltä puuttui markkinointitaito tai he ovat vaatimattomia oman osaamisen esille tuomisessa”. Toisaalta kokemuksiin perustuen, rekrytoijat olivat havainneet toistuvan kuvion intialaisen ansioluettelossa ja työhaastattelussa - ne eivät vastanneet toisiaan. On siis vaikea näiden haastatteluiden perusteella päätellä; onko kyse etnisestä syrjinnästä tai ajatusvinoumasta vai systeemisestä toiminnasta tietyn kulttuuriryhmän keskuudessa (intialaisten erilainen tapa rakentaa CV). Aistinvaraiset vihjeet voivat laukaista alitajuntaisen kategorisoinnin (Kulik ym., 2007), josta annettiin useita erilaisia kokemustarinoita. Näissä kokemuksissa puhuttiin ansioluetteloon ja digitaalisen rekrytointijärjestelmän dataan liittyvistä elementeistä kuten hakijan valokuvasta tai kansalaisuudesta. Rekrytoija haluaisi olla lähempänä alkuvaiheen

karsintaa eli screenausta, jotta vältettäisiin tilanne, missä esihenkilö jättää valitsematta hyviä kandeja heidän taustan vuoksi.

Oma tutkimukseni laajentaa myös Carlsson ja Rooth (2007) julkaisua, jossa havaittiin ruotsinkielisen nimen omaavan saavan enemmän yhteydenottoja kuin etnisesti Lähi-idän nimen omaavan. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, millaisia aiempia kokemuksia Ruotsiin rekrytoivilla henkilöillä mahdollisesti on Lähi-Idästä tulevien hakijoiden kanssa. Omasta kokemuksesta (H10) voin sanoa, että Ruotsin maahanmuuttovirasto Migrationsverket on Pohjoismaiden haastavin ja hitain käsittelemään ja myöntämään työlupia. Migrationsverket (2023) ei anna väliaikatieoa työluvan etenemisestä eikä myöskään myönnä ei-eurooppalaisille henkilöille lupaa saapua maahan tai lähteä maasta työlupaprosessin aikana. Tämä aiheuttaa valtavaa henkistä stressiä non-EU työnhakijoille, jotka pyrkivät Ruotsiin tai jo asuvat Ruotsissa mutta ovat vaihtamassa työpaikkaa. Työpaikan yhteydessä on uusittava työlupa, jossa kestää. Yleisesti ottaen työlupiin liittyvä byrokratia voi olla ajatusvinoumia lisäävä tekijä rekrytointitilanteessa. Kuten haastateltava H5 sen ilmaisi ”(relokaatio britannialaiselle Norjasta Tanskaan) *se rekrytointi oli traumaattinen meille kaikille osapuolille*”. Muutoksen johtaminen edellyttää vahvaa yhteistyötä eri verkostojen ja sektoreiden kanssa (Madrazo & Senge, 2011).

Yousef (2020) mukaan kommunikaatiotyyli voi tuoda esille myös henkilöiden omat arvot. Epäsuora ja suora kommunikaatiotyyli haastaa rekrytoijia, joiden kulttuuri ja tapa toimia on erilainen kuin työnhakijalla. Erin Meyerin low-context ja high-context kommunikointimalli tuli monessa vastauksessa esille. Monet rekrytoijista suosivat suoraa kommunikaatiota, jolloin hakijan epäselvät tai muuttuvat vastaukset saattoivat tuottaa päänvaivaa. Hofstede ulottuvuus epävarmuuden välttämisestä (‘uncertainty avoidance’) osoittaa Puolan pisteiden (93) olevan huomattavasti korkeammalla kuin muiden maiden (Tanska, Norja, Ruotsi, Suomi, Intia) (kts. Hofstede Insight, 2024). Puolasta kotoisin olevat rekrytoijat kertoivat omissa kokemustarinoissa prosessien selkeyden olevan heille tärkeää. Joissakin kulttuureissa odotetaan jatkuvaa päivitystä tai oletetaan ettei mitään tapahdu, mutta haastateltavan omassa ruotsalaisessa

kulttuurissa on korkean luottamuksen aste (Hofstede) ja hän ei ollut tottunut antamaan tällaisia väliaikatiedotteita. Erin Meyer kirjassa (2015, 219) kysytään ‘kuinka myöhä on myöhään? (how late is late)’ joka kuvaa hyvin eri kulttuureissa vallitsevia aikakäsityksiä. Useat haastateltavat jakoivat kokemuksia liittyen aikakäsityksen erilaisuuteen Euroopan sisällä, jossa Pohjoismaissa noudatetaan täsmällisesti sovittuja asioita, kun Etelä-Eurooppalaiset suhtautuvat kellonaikoihin joustavammin. Trompenaarsin ulottuvuus nimeltä ‘asenne ympäristöön (inner-directed vs. outer-directed)’ on myös kiinnostava kulttuurieroavaisuus, koska joidenkin rekrytoijien vastauksissa kävi selkeästi ilmi ulkoinen motivaatio tai yritystason johdon ohjaava vaikutus. Toisia ohjasi enemmän oma halukkuus toimia kulttuurisesti avoimesti. Rekrytoijat olivat osallistuneet erilaisiin D&I koulutuksiin ja nykyinen organisaatio on pitänyt diversiteetti asioita esillä. Segrest (2011) korostaakin, että etnisten ajatusvinoumien poistamiseksi on tehtävä pitkäkestoisempi koulutustyö, joka mielellään pitäisi sisällään roolipelaamista oppimisen syventämiseksi. Tällaista roolipeliä ei tuotu esille omassa haastatteluaineistossa. Toinen esimerkki auktoriteetista oli haastateltavan (H9), jossa hän kertoi sananlaskun englanniksi, ‘kuinka puolalaisella on tapana katsoa esihenkilöä ylöspäin ja odottaa esimerkillä johtamista’. Aasialaisissa arvoissa korostuu myös auktoriteettien kunnioittaminen (Freeman, 2007), joten voisiko aasialaisilla ja puolalaisilla olla jotain yhteistä? Hofstede Dimensions mukaan valtaetäisyys (‘power distance’) on Intiassa 77 ja Puolassa 68, jotka ovat molemmat korkeita lukuja verrattuna esimerkiksi Suomeen (33) tai Ruotsiin (31).

Omassa tutkimuksessa en havainnut merkittäviä eroja mieheksi ja naiseksi identifioituvan rekrytoijien välillä, toisin kuin Reimann (2022). Hänen tutkimustuloksessa miehet ovat ennakkoluuloisempia kuin naispuoleiset henkilöstöalan ammattilaiset. Rekrytoijan ikä tai ammattivuodet eivät mielestäni ole yhdenmukaisia kokemustarinoissa, vaan enemmän vaikutusta näyttäisi olevan rekrytoijan henkilökohtaisella taustalla. Ne haastateltavat kenen korkeakouluopinnot olivat suuntautuneet sosiaalipsykologiaan tai filosofiaan toivat selkeästi esille enemmän itsereflektiota ja monitulkinnallisuuden mahdollisuuksia. Näiden

rekrytoijien oli hyvin haastava antaa konkreettisia maihin tai kulttuureihin liittyviä esimerkkejä (joita en tutkijana erikseen kysynyt), sillä he itse reflektoivat kaiken olevan suhteellista. Toinen mielenkiintoinen haastateltavan taustaan liittyvä löydös on ulkomailla asuminen merkitys heidän kokemuksissa. Jopa lyhyt (H3) kolmen viikon jakso toisessa maanosassa isäntäperheessä oli edesauttanut ymmärtämään erilaisia arvopohjia ja kulttuureja. Oman tutkimukseni haastateltavista kaikki paitsi H3 olivat asuneet pidemmän aikaa ulkomailla, joko korkeakouluvaihdossa tai työn takia. Useassa keskustelussa rekrytoija toi esille, kuinka ajattelee tänä päivänä eri tavoin kuin ennen ulkomailla asumista - johtuen sen aiheuttamasta kulttuurishokista tai altistuksesta erilaiselle tavalle toimia. Schmid Mast ym. (2011) havaitsivat pidemmän rekrytointikokemuksen vaikuttavan valheiden tunnistamiseen työhaastattelutilanteessa. Mielestäni tämä on mielenkiintoinen löydös. Ei välttämättä ole suoraan sidottavissa omaan tutkimukseeni, koska en kysynyt valheiden tuottamisesta tai analysoinnista, mutta huomasin kokeneempien rekrytoijien kertovan ”osaan lukea rivien välistä” tyyppisiä tarinoita. Tätä taitoa hyödynnettiin pääasiassa kulttuurierojen tai relokaatioon liittyvien askelmerkkien sanallistamisessa, jos kandi vaikutti siltä, että hän ei osannut kysyä tällaisia asioita.

Psykologisesti on mielenkiintoista, miten eri kulttuuritaustasta tulevat henkilöt neuvottelevat oman palkkansa. Rekrytoijana olen itse havainnut, että Intiasta tai Lähi-Idästä tulevat henkilöt, sukupuolesta huolimatta, pystyvät alentamaan omaa palkkaansa 10-30 prosenttia heidän alkuperäisestä toiveesta. Pohjoismaalaisen kanssa puhutaan tyypillisesti 2-10 prosentista. Nämä prosentuaaliset luvut ovat esimerkkejä lukuisista palkkaneuvotteluista, joita olen käynyt tässä sekä aiemmissa organisaatioissa. Yhdistän tämän palkkaneuvottelun kulttuurieroavaisuuksiin vailla tarkempaa tieteellistä tutkimusta. Oman kokemuksen perusteella henkilöt, joiden kulttuurissa käydään paljon ‘kauppaa’ esimerkiksi paikallisessa bazaarissa, neuvottelevat mielellään palkasta. Mikäli rekrytoija tai palkkaava esihenkilö ei jaa tätä neuvottelukulttuuria, he saattavat hylätä hakijan korkean palkkatoiveen vuoksi jo alkuvaiheessa. EU:n muuttuva palkkaläpinäkyvyteen liittyvä lainsäädäntö todennäköisesti tulee myös muuttamaan tätä. Jos ulkomaalaisella on jo työilmoitusta lukiessa ymmärrys yrityksen tarjoamasta

palkkatasosta (‘palkkahaitari’), on todennäköisempää, että hakija osaa myös asettaa itsensä oikeaan palkkatasoon.

Rekrytoijan työnkuva on useimmiten hyvin itsenäinen, vaikka siinä on monta eri sidosryhmää, jotka tukevat tätä työtä riippuen organisaatiosta. Haastateltava sanoi, että rekrytointi on kuin itsenäistä opetusta, jota kukaan ei näe (H8). Vaara piilee siinä, jos rekrytoija ei itse tunnista omia ajatusmalleja tai opiskele uutta. Rekrytoijan avaintaitoihin kuuluu neuvotella esimerkiksi palkoista. Pearson ym. (2009) analysoivat rotujen välistä vuorovaikutusta (‘*interracial interactions*’), jossa käytetty kieli ja hyödynnetty kehonkieli voivat olla tulkinnan keskiössä. Digitaalinen videotyökalulla toteutettava rekrytointi poistaa pitkälti mahdollisuuden tulkita kehonkieltä; jäljelle jää kasvojen mikroilmeet. Oli mielenkiintoista silti kuulla, kuinka rekrytoija tunnistaa ja aistii videohaastattelussa hakijan jännityksen. Ammatikseen haastatteluja tekevällä henkilöllä on myös apuna persoonallisuustestin tulos, josta käy ilmi introvertti-ekstrovertti akseli. Näitä työkaluja hyödyntämällä rekrytoija voi havainnoida kehollisuutta osana kokonaistilannetta. Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa (esim. Segrest ym., 2006; Woods ym., 2020) on havaittu, tässä omassa tutkimuksessa ei tuotu esille erilaisen opitun puhutavan tai etnisen aksentin merkitystä osana valintaprosessia. Useat rekrytoivat henkilöt toivat esille, kuinka he itse pyrkivät joustamaan omasta käytöksestä, jos hakija ei ole kovin puhelias tai avoin kertomaan vastauksia kysymyksiin. Tällaista keskustelua kuvaillessa rekrytoija ei tuonut esille aksentin tai puhutavan roolia, vaan ennemmin se liittyi henkilön temperamenttiin ja persoonallisuuteen.

5.2 Hermeneuttinen kehä tutkimuksen aikana

Kokemukseen perustuvissa tarinoissa huomaa myös ajallisen muutoksen merkityksen. Haastateltavat saattoivat tuoda esille, kuinka ennen kansainvälisessä yrityksessä työskentelyä, he eivät olleet niin valmiita toimimaan eri kulttuuritaustasta tulevien henkilöiden kanssa. Hermeneuttisessa kehässä pohdiskellaan mikä oli tieto ennen ja

muuttuiko se myöhemmin. Huomasin myös kuinka haastateltavista muutama reflektoi omaa ajatuksenvirtaa. Tutkijana koin toisinaan haastavaksi, jos haastateltava ei osannut tarjota konkreettista esimerkkiä esitettyyn kysymykseen. Yritin siirtää sivuun oman mahdollisen ”syyn” siihen, ettei hän halua vastata. Näitä syitä oli esimerkiksi henkilön rooli, arkaluontoinen tai haavoittuvuuden paljastava kysymys sekä henkilön oma tapa arvioida auktoriteetti-alainen suhdetta omassa maassa ja suhtautua virheisiin.

Tutkijana ja rekrytoijana opin paljon uutta haastatteluiden myötä, mutta myös tutustuessani teoriaan ja teoreettisiin viitekehyksiin. Fenomenologisen tutkimuksen itseisarvo ei ole ratkaista ongelmia vaan kuvailla tai tulkita ilmiön olemus (‘essence’). Itse olen pohtinut gradun aihetta noin reilun vuoden tarkkailemalla HR:n ja johtajuuden erilaisia teemoja. Tämän CQ-aiheen myötä monet asiat loksahdivat paikoilleen, sillä haluaisin olla kehittämässä uutta näkökulmaa hyvin matureetille toimialalle eli rekrytointiin. Kulttuuriäly (CQ) on mielestäni seuraava trendikäs älykkyyden teema, joka voi hyvin tulevaisuudessa tulla yhtä oleelliseksi kuin IQ ja EQ ovat tällä hetkellä. Kulttuuritaustalla on merkitystä myös arjen vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Pystyn oman taustani ansiosta selittämään uusille rekrytoiville esihenkilöille, miten perehdytys on hoidettava, mikäli olen soveltuvuustesteihin perustuneen haastattelun jälkeen kokenut työnhakijan olevan lähtökohtaisesti eri taustasta, kuin mikä meidän organisaation totuttu toimintamalli on. Tällaisia piirteitä on esimerkiksi harmoniaan pyrkiminen tai suoraan kommunikointi, työtehtävien vastaanottaminen tai työtehtävien oma-aloitteinen hoitaminen ja niin edelleen. Kulttuuritaustan ymmärtämisessä on auttanut korkeakouluvaihto kolmessa eri maassa, ja näissä erityisesti Kanadassa suoritettuihin ihmisoikeuteen liittyvät kurssit ja Itävallassa suoritettuihin monikulttuuriseen kommunikaatioon liittyvät kurssit.

Teoriaan tutustuessa pohdin CQ-asteikkoa ja sen roolia omassa tutkimuksessa. Jos tavoitteena ei ole asettaa henkilöitä tälle skaalalle, niin miten tutkija voi arvioida tai kohdistaa rekrytoijan tähän asteikkoon. Olisi epämiellyttävää jakaa rekrytoijat tietoinen (‘aware’) ja tiedostamaton (‘unaware’) asteikolle, tai jopa fiksu-ei fiksu asteikolle, sillä tutkimus ei ole psykologinen tai perustu itsearviointiin. Huomaan myös

ajautuvani pohtimaan, miten kulttuuriälyä voisi edistää, parantaa tai oppia? Ja pystyykö yksittäinen rekrytoija, kenellä on paremmat taidot, edistämään koko organisaation toimintaa? Puhdas uteliaisuus eri kulttuureja kohtaan ei välttämättä riitä syventämään osaamista, vaan sitä edistää jatkuva kanssakäyminen erilaisten henkilöiden kanssa. Entä jos ei halua tai jaksa tulla toimeen erilaisten henkilöiden kanssa? Ammatti on lopulta hyvin ihmiskeskeinen. Jatkuva oppiminen on myös lopulta asennekysymys. Haastateltava H9 kuvaa sitä sanomalla 'jos sulkee oven muilta, suljet myös itsesi muiden suuntaan'.

Datan analysointivaiheessa koen hieman haastavaksi erotella metakognitiivisen ja kognitiivisen kommentin aineistosta. Yritän pitää mielessä, että 'meta' viittaa ajattelun ajatteluun ja reflektointiin ja 'kognitiivinen' on enemmän se ajatus muista ympärillä. Yksi haastattelu kesti noin tunnin, mutta yhden haastatteluaineiston läpikäyntiin meni noin kolmisen tuntia. Käytin tietoisesti tähän aikaa, jotta sellaiset havainnot, mitkä eivät ''sopineet'' ennaltamääritettyyn CQS-arviointitaulukkoon (Liite), tulisivat myös päivänvaloon. Hyvä esimerkki on 'rasismi' sanana. Sitä ei erikseen tuotu ilmi haastattelukysymyksissä tai tutkijana en käyttänyt tätä sanaa keskusteluissa. Silti useammassa haastattelussa kysymys "*kulttuuriin liittyvästä ajatusvinoumasta (cultural biases)*" taipui vastaajan suussa rasismiksi. Tästä hyvä esimerkki oli tarina, jossa Puolaan muuttanut EU:n ulkopuolinen maahanmuuttaja-työnhakija oli saanut Puolan kansalaisuuden ja esitti työhaastattelussa väitteen "*Hindut tulevat kolonisoimaan meidät Puolalaiset ja siksi meidän pitää vältellä heitä*". Rekrytoija itse koki, ettei ole hänen tehtävä pyrkiä vaikuttamaan henkilön mielipiteeseen. Hän halusi kuitenkin tuoda tämän yksittäisen kommentin rekrytoivan esihenkilön tietouteen. Esihenkilö päätti, ettei tätä henkilöä palkata, koska työnhakijan arvot eivät vastaa yrityksen arvoja. Rekrytoijan näkökulmasta tärkeintä oli, ettei tätä hakijaa valittu. Tutkijan näkökulmasta tämä osoittaa tietoista rasismin vastustamista, mutta onko se metakognitiivista, kognitiivista vai motivaatioperusteista käyttäytymistä? Yhden esimerkin perusteella tästä tarinasta saisi jokaiseen kategoriaan osan vastauksesta. Päädyin lajittelemaan tämän vastauksen *motivaatio*-tekijään, sillä siinä teorian mukaan pyritään ymmärtämään muiden lähtökohtia ja oppimaan lisää.

Tutkimuksen alussa ajattelin, että on riittävää, jos rekrytoija itse tunnistaa omat ajatusvinoumat ja oman kulttuurinsa. Haastatteluja analysoidessa ymmärsin kuinka tärkeää on tunnistaa myös esihenkilön ja työnhakijan ajatusvinoumat, eikä pelkästään johtaa itseään tai kehittää omaa osaamistaan. Oli yllättävää havaita kuinka suuri painoarvo yrityksen omilla arvoilla, tietoiskuilla ja metriikalla on ihmisen käyttäytymiseen. Kysymykseen 12. (*staying informed on cultural nuances: how do you stay updated on cultural nuances and diversity issues that could impact your role?*) tuli vaihtelevia vastauksia, mutta monet tutkimukseen osallistuneista toivat esille organisaation omat koulutukset ja tietoiskut. Tämän lisäksi osa rekrytoijista pyrki itse hakemaan tietoa netistä, kirjastosta, LinkedInistä, tai keskustelemalla kollegoiden kanssa. Pohdin miten tämän kysymyksen vastaus olisi muuttunut, mikäli otantaryhmä olisi paikallista yhden maan sisällä tapahtuvaa rekrytointia tekevät henkilöt. Altistaako kansainvälinen ympäristö sille, että siinä toimiva rekrytoija on luonnollisesti kiinnostunut oppimaan enemmän, jotta voi tehdä omaa työtään paremmin? Vai hakeutuuko kansainväliseen rekrytointiin henkilöitä, kenellä on korkeampi CQ ja motivaatiota ymmärtää toisenlaista toimintaa? Tutkimuksen organisaatio on tehnyt useamman vuoden systemaattista diversiteetti ja inklusio-koulutusta, jolla voi myös olla vaikutusta rekrytoijien osaamiseen. Diversiteetti on aiheena hyvin monipuolinen ja jopa ristiriitainen. Kuten Tiensuu (2024) sanoi Haaga-Heliassa järjestetyssä tilaisuudessa ”diversiteettiä tulee johtaa”, sillä erilaiset ja eritaustaiset henkilöt eivät automaattisesti tule toimeen paremmin kuin samankaltaiset. Yhden rekrytoijan (H6) vastaus toi myös esille, kuinka tärkeää on arjen kohtaamiset. Altistamalla itsensä jatkuvasti eri kulttuurista tuleville kansainvälisille työnhakijoille tai kohtaamisille rekrytoivien esihenkilöiden kanssa, pysyy paremmin valppaana (‘vigilant’) erilaisissa toimintatavoissa. Tutkijana pohdin, ovatko henkilöt motivoituneita ja uteliaita, vai onko heillä parempi resistanssi suhtautua itselle erilaiseen käyttäytymiseen. Tätä kulttuuriäly pohjimmiltaan on.

Tutkimusprosessin aikana oivalsin kuinka vähän tiedän esimerkiksi Afrikan kulttuurista ja kollektiivisesta tuesta, mitä annetaan laajennetun yhteisön jäsenille

työnhaun yhteydessä. Suomessa on hyvin erilainen näkökulma esimerkiksi lahjontaan ja vilppiin kuin monessa Euroopan ulkopuolisessa maassa. Tätä yhteisöllisen rekrytoinnin ilmiötä olisi kiinnostava tutkia tarkemmin, juuri Länsimaiden ulkopuolelta tulevien ihmisten kokemuksissa. Tiedän omasta rekrytointikokemuksesta johtuen, että intialaisten työnhakijoiden etu on heidän omat verkostot kohdemaassa tai kohteena olevassa yrityksessä. Hämmästyttävän paljon tiedetään organisaatiosta etukäteen, jopa palkkataso.

5.3 Kulttuuriälykkyyteen viittaavat kokemustarinat

Earley ja Ang määrittivät kulttuuriälykkyyden (Cultural Intelligence) kyvyksi sopeutua uusiin kulttuuriympäristöihin. Tämä oman toiminnan sopeuttaminen suhteessa toiseen osapuoleen tuli ilmi monessa keskustelussa rekrytoijien kanssa. Sopeuttaminen ei pelkästään riitä kulttuuriälyn arvioinnissa, vaan kyse on erityisesti sopeutumiskyvystä monimuotoisuuteen ja kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen. Myös Daher (2015) ja Swanepoel & Pelsler (2022) ovat havainneet kuinka kulttuuriälykyys on johtajien keskuudessa yksi avaintaidoista nykypäivänä.

Tutkijana jaan Sternberg ym. kanssa saman näkemyksen siitä, että ihmiset yleisesti tietävät miten heidän kuuluu vastata kyselyihin. Oma tutkimukseni laajentaa Sternberg ym. (2021) kulttuuriälykkyyden itsearviointia kritisovaa lähestymistapaa, sillä kokemuksiin perustuva kulttuuriälykyys (kulttuurisensitiivisyys tai kulttuuritietous) suhteessa toiminnan motivoituneeseen muokkaamiseen on vielä melko koskematon alue akateemisessa maailmassa erityisesti rekrytoinnin saralla. Omaan tutkimuskysymykseen (*‘Mikä on empiirinen näyttö globaalien rekrytoijien kulttuurisesta älykkyydestä?’*) on esitetty laajempi vastaus Tulokset-kappaleessa. Tulokset auttavat lukijaa ja organisaatiota tunnistamaan henkilöitä, jotka viitekehyksen mukaisesti toimivat tehokkaasti erilaisissa kansainvälisen rekrytoinnin tilanteissa. Kuten metodologiassa on mainittu sitaattit, analyysi on siirretty yksilön tasolta ilmiötasolle, jotta lukija voi keskittyä tutustumaan rekrytoijien kulttuuriälykkyyden

kokemukseen eikä yksittäisen haastateltavan omaan kokemukseen. Kokemuksista jokainen voi löytää kompetensseja, jotka tiedostamalla kulttuuriäly voi parantua. Rekrytoinnin ammattilaiset tarvitsevat tietoista motivaatiota, jotta vältetään spontaanit päätelmät työnhakijan sopivuudesta organisaatioon. Tähän samaan teemaan ovat tutustuneet Kulik ym. (2007) ja Quillian ym. (2017) tutkiessaan pitkäaikaissyryntää tiettyjä etnisiä ryhmiä kohtaan. Ihmiset tahtomattaan muodostavat erilaisia stereotypioita, joita saatetaan ylläpitää sen enempää kyseenalaistamatta ‘miksi’.

Esa Saarisen (2024) puhe Oikotien the Hunt-tapahtumassa korosti hyvin myös oman kulttuurin merkitystä vuorovaikutuksessa: *’’suomalainen sosiaalinen myönteisyyskyvykkyys on epäelitististä, ei rakenna hierakia-hienouksille, on eleeöntä ja korutonta, kömpelöäkin eikä tee numeroa itsestään’’*. Tämä oivaltava kommentti vaikutti myös tapaani suhtautua tutkimushaastatteluihin. Jos suomalaisen myönteisyys ja siihen liitettävä kyvykkyys voidaan kuvailla eri tavalla kuin muissa maissa, niin mitä muita kyvykkyksiä oman maan kansalainen aliarvioi? Jäin pohtimaan mihin me verrataan oman osaamisen tasoa, erityisesti jos henkilö toimii kansainvälisessä yrityksessä. Ja millaisia ajatuksia meidän päässä liikkuu, kun pitäisi tehdä päätös? Mitä tapahtuu juuri ennen kuin päätös tehdään? Rekrytointia tekevä henkilö voi tehdä valinnan: pyydäkö kandia selittämään x asian tarkemmin, vai jääkö oletuksieni valtaan.

Fang ym. (2018, 70) löysivät monta tutkimusta, joissa on havaittu kuinka kulttuuriälyä voi opiskella ja sitä kautta kasvattaa omaa osaamistaan. Erilaiset julkaisut vuosina 2011-2018 kuvaavat kuinka 7 päivän tai useamman kuukauden kestävä koulutus voivat kaikki lisätä kaikki CQ:n osa-alueita.

5.4 Käytännön hyöty tutkijoille

Ensisijaisesti tämä tutkimus luo syvyyttä rekrytointityötä tekevien henkilöiden kokemuksiin monikulttuurisessa ympäristössä. Tulokset kuvaavat konkreettisesti, miten kulttuuräly (CQ) näkyy kansainvälistä rekrytointia tekevän henkilön työssä.

Liiketoimintaa sävyttävät kulttuurierot ja niiden ymmärtäminen on opittu taito, joka ei ole geneettisesti määrätynyt. Erityisesti suomalaisjohtajien ulkomaankomennuksilla on korostettu vuorovaikutustaitojen ja bisnesviestinnän merkitystä. Kansainvälisyyskoulutusta on kehitetty vastaamaan näihin tarpeisiin, ja ammattikasvattajien sekä opettajien itsearvioitu kulttuuriäly ja ulkomailla asumisen kokemukset ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi. Rekrytointitilanteissa päätöksentekoa ohjaavat usein rekrytoijan käsitykset ja esihenkilöiden ajatusvinoumat, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten kulttuurienvälistä kompetenssia arvioidaan ja arvostetaan. Kokemuksia kulttuurikohtaamisesta digitaalisessa ympäristössä tulee laajentaa ja päivittää, sillä kehitys ei koskaan pysähdy. Tämä tutkimus tuo lisää näkökulmaa kulttuuriällyn eläviin esimerkkeihin ja täydentää esimerkiksi Ma'n ja Allenin vuonna 2009 julkaistua arvopohjaista rekrytointimallia.

Caligiuri ja DeCaprio (2023) ovat omalta osaltaan lisänneet ymmärrystä kulttuurien välisestä kohtaamisesta työhaastattelun aikana. He kannustavat työnhakijoita kysymään konkreettisia kysymyksiä siitä, miten heidän työtulosta arvioidaan, miten vastaanottavan tiimin kanssa kommunikoidaan ja jaetaan tietoa, sekä miten johtaja haluaisi kommunikoida hänen kanssaan. Tämä pro gradu lisää ymmärrystä toisesta näkökulmasta eli rekrytoijan työpöydältä. Siinä korostuu esimerkiksi olemassa olevan työluvan uusinta tai uuden hankinta sekä relokaatiota kohtaan asetetut odotukset, työntekijän oma näkemys palkasta ja palkitsemistavoista suhteessa lähtömaan kulttuuriin sekä vuorovaikutustaidot.

Tutkimus tuo lisätietoa myös klassisiin ajatusvinoumiin, mitä liitetään digitaaliseen ansioluetteloon. Rekrytoijaksi ei valmistuta yhdestä koulutusohjelmasta tai tietystä korkeakouluasteesta. Siksi osaamisen kehittäminen on tärkeä osa-alue, josta ei puhuta tarpeeksi. Lisäksi kuten tässä tutkimuksessa on tuotu esille, on merkityksellistä missä systeemissä rekrytoija operoi ja miten se vaikuttaa hänen käyttäytymiseen ja ajattelumalliin. Työpaikalla jopa tiedostamattomat ja tahattomat ennakkoluulot voivat johtaa seurauksiin, joista on haittaa rekrytointiprosessin objektiivisuudelle.

Panostamalla erityisesti screenausvaiheeseen voidaan tehdä tietoisia diversiteettiä lisääviä palkkauspäätöksiä valintaketjun loppuvaiheessa.

Filosofisesti ajateltuna on mielenkiintoista, kuinka rodusta puhuminen voidaan tulkita edelläkävijyydeksi tai historialliseksi jäänteeksi. Eri kulttuuritaustan ja rodun tunnistaminen on älykkyyttä, mutta sitä tietoa ei saa käyttää väärin. Emme voi mennä ajassa taaksepäin ja aloittaa segregatiota eri rotujen välillä. Kaiken keskiössä on yksilön motivaatio olla utelias ja uskalias eri rotujen välisessä vuorovaikutuksessa. Nöyrä tutkiva asenne ”ai sä ajattelet noin” voi johtaa hedelmälliseen keskusteluun. Lukkiutuva mieli tai harhaluulo oman tietämyksen tasosta taas kaventaa mahdollisuutta oppia muilta.

5.5 Käytännön hyöty liike-elämälle

Tämä tutkimus koskettaa nykyajan liiketoimintakysymyksiä tavoitteenaan laajentaa keskustelua rekrytointikäytännöistä, kulttuurien välisestä kohtaamisesta ja organisaatiokäyttäytymisen roolista. Lukija saa lisätietoa kokemustarinoiden avulla. Tietoa laajennetaan sosiaalisista normeista, käyttäytymisestä, käytännöistä, ja implisiittisten ja eksplisiittisten uskomusten sekä asenteiden roolista muutoksen edistämiseksi (tai estämisessä) suhteessa yrityksen prioriteetteihin, kuten monimuotoisuuteen ja osallisuuteen.

Eriytyinen kohderyhmä gradulle on rekrytoinnin ammattilaiset, jotka haluavat ymmärtää miten he voisivat kehittää itseään, sekä löytää ja palkata (kansainväliseen) organisaatioon sopivat henkilöt. Kulttuuriällyn avulla rekrytointipäätökset voivat toteutua vähemmällä määrällä haitallisia ajatusvinoimia, kuitenkin valmistuen koko palkkaavaa tiimiä siihen, että heidän on toteuttava perehdytys eri tavalla kuin mahdollisesti aikaisemmilla kerroilla. Näiden päätösten avulla lisätään henkilökunnan diversiteettiä ja sitä kautta otetaan myös kantaa trendikkäisiin DEIB (diversity, equity, inclusion, belonging) teemoihin. Ideaalitalanteessa kulttuurikompetensseja lisäämällä organisaatio pystyisi huolehtimaan myös ”after care” näkökulmasta, eli niistä

toimenpiteistä mitkä toteutuvat kun talentti on saapunut kohdemaahan ja työskentelee yritykselle. Näitä on esimerkiksi kielikahvila, puoliso-ohjelmat ja erilaiset tavat kasvattaa verkostoja paikallisesti.

Yritysten tulisi tunnistaa kulttuurit osana työyhteisöä sekä rekrytointia tekevien henkilöiden taitona, koska kulttuuriäly (CQ) tuo mukanaan lukuisia etuja. Ensinnäkin, kulttuuriälykyys edistää menestystä kulttuurisesti monimuotoisilla markkinoilla, mikä puolestaan nopeuttaa ja tehostaa rajat ylittävää yhteistyötä. Lyhyen ja pitkän aikavälin globaalit tehtävät suoritetaan tehokkaammin, kun kulttuurienvälinen ymmärrys on osa organisaation toimintaa. Tämä tekee yrityksestä houkuttelevan työnantajan ja lisää sen kannattavuutta sekä kustannustehokkuutta. Monikulttuuriset tiimit voivat toimia tehokkaammin, ja nostamalla kansainvälisten osaajien määrää, yritykset pystyvät paremmin rekrytoimaan ulkomailta lisää osaajia, kun organisaation kieli on jo kääntynyt englanniksi. Ensimmäinen kansainvälinen palkkaus voi olla se haastavin.

Kulttuuriäly voi edistää monikulttuuristen ja globaalien tiimien sekä virtuaalisten globaalien tiimien tehokkuutta. Kulttuuriällyn kouluttautuneet henkilöt säilyttävät objektiivisuuden kulttuurienvälisissä kohtaamisissa ja ovat motivoituneempia osallistumaan näihin vuorovaikutustilanteisiin. Näin ollen kulttuuriäly ei ainoastaan paranna yksilön kykyjä, vaan myös lisää organisaation kokonaisvaltaista toimintakykyä ja kilpailuetua globaaleilla markkinoilla. Saylor Academyn (2012, 183) mukaan jokaisessa johtoasemassa, ja erityisesti hallitsevasta kulttuurista tulevien henkilöiden tehtävissä, tulisi olla kulttuurisesti älykkään käyttäytymisen omaavia ihmisiä. Rekrytointia tekevä ammattilainen voisi siis hyötyä kulttuuriälykkyyden tunnistamisesta myös osana johtajien valintaa.

Rekrytointiprosessin tehokkuuden varmistamiseksi on tärkeää määritellä prosessin tavoitteet alusta alkaen oikein, osallistua aktiivisesti hakemusten seulontaan ja ohjata esihenkilöitä asiantuntemuksella sekä ohjeistuksilla. Rekrytoijan tulisi havainnoida työnhakijaa oikean kulttuurilinnin läpi tietoisesti sekä mahdollisesti tarjota hakijalle

tietoa asioista, joita hän ei osaa kysyä, sekä suhtautua neutraalisti kommunikaatioeroavaisuuksiin. Lisäksi on huomioitava kulttuurierot palkkaus- ja relokaatiojärjestelyissä. Harva rekrytoija hakemalla haki palautetta omasta toiminnastaan liittyen saavutettuun diversiteettiin tai hakijapoolin monipuolisuuteen. Haastateltavat näkivät systemaattisen palautteen keräämisessä parantamisen varaa.

5.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa olisi hienoa, jos joku tekisi jatkotutkimuksen esimerkiksi CQ-attribuuttien vaikutuksesta johtajien palkkaukseen ja sitä kautta (virtuaalisen) tiimin työtyytyväisyyteen. Työpaikan vaihtaminen hienovaraisen syrjinnän vuoksi, erityisesti värillisten ihmisten keskuudessa vaikutti vuonna 2007 kahteen miljoonaan henkilöön vuosittain Yhdysvalloissa (Pearson ym., 2009, 12). Samoja lukuja ei ole tällä hetkellä saatavilla Suomen osalta. On myös pohtimisen arvoista, miten hyvin tämä kulttuuriälyä koskettava asteikko (CQS) ennustaa rasismien tai ajatusvinojen systemaattisen poistoyöntämisen? Jos henkilöllä on luontaisesti tai opitusti korkeampi kulttuuriälyn taso, voiko hän yksittäisenä henkilönä sekä lisätä yrityksen diversiteettiä että vähentää rasistista käyttäytymistä? Riittääkö kulttuuriälykkyyteen enää kansalaisuuteen tai etnisyyteen pohjautuva osaaminen vai tulisiko se ymmärtää laajemmin ja monimuotoisemmin. Onko CQ eteenpäin vai taaksepäin katsomista. Jätän tämän jatkotutkimusehdotukseksi.

Jos työyhteisössä tunnistetaan korkeamman kulttuuriälyn omaavat henkilöt, he voivat tarvittaessa toimia ”kulttuuritulkin” roolissa ja kouluttaa oman ammattikunnan tekijöitä aiheesta. Näiden henkilöiden omat kokemukset ovat jo itseisarvo. He ovat analysoineet oman kulttuuritaustan ja persoonan vaikutukset, ja pystyvät tietoisesti olemaan avoimempia kohtaamaan toisen henkilön ilman ennakkoluuloja. Nämä henkilöt ja heidän kokemukset voivat myös toimia katalysaattorina, jolloin muut tiimistä haluavat myös oppia lisää itsestään sekä muista. Ne kulttuurit, jotka ovat rekrytoijalle tai rekrytoivalle esihenkilölle kaikista kauimpana itsestä vaativat enemmän ponnisteluja. Toisenlaisesta kulttuurista tuleva kandi voisi arvostaa

kulttuurierojen esille tuomista käytännön esimerkkien avulla. Näitä esimerkkejä ovat muun muassa aikataulut, juhlapyhät ja oman osaamisen arviointi tai palautteen vastaanottaminen.

Kulttuurit huomioiva haastattelijakoulutus on yleisesti ottaen tärkeä tutkimusalue, jolla on suuri tutkimuspotentiaali, sillä pätevimpien työntekijöiden valinta ja palkkaaminen on tehokkaiden organisaatioiden perusta. Ponnisteluja tarvitaan rekrytoivien esihenkilöiden ja rekrytoijien kouluttamiseksi arvioimaan hakijoita pätevyyden ja taitojen eikä merkityksettömien yksilöllisten erojen perusteella. Haastattelijakoulutuksella saattaisi olla vaikutusta haastattelijan päätöksentekoprosessiin. Osa tämän tutkimuksen haastateltavista kertoi keräävänsä palautetta joko esihenkilöiltä tai kandeilta asioista, mitkä he rekrytoijana voisivat tehdä paremmin. Olisi mielenkiintoista nähdä ristiinarviointi, jossa ensin arvioidaan rekrytoijan kulttuuriälykkyys ja sen jälkeen kerätään eri kulttuuritaustan omaavilta sidosryhmiltä (esihenkilö, kollega, kandi) palautetta miltä heistä tuntui työskennellä rekrytoijan kanssa. Mielestäni tämä *'felt working with me'* kuvastaa parhaiten inklusion elementtejä. Ihmiset tietävät, jos heille on jäänyt hyvä fiilis jostain kohtaamisesta ja kuinka heitä kohdeltiin. Tällaisessa näkökulmassa on myös tuotava esille, että CQ ei ole ainoa teoreettinen näkökulma, joka vaikuttaa ihmisten vuorovaikutuksessa. Siihen pätevät myös perinteisemmät emotionaaliseen ja sosiaaliseen älykkyyteen perustuvat teoriat.

Olisi kiinnostavaa lukea kokemuksia tai tutkimus siitä, miten rekrytoijan, joka on tehnyt ja hoitanut relokaation, työluvan tai vastaavan osana rekrytointiprosessia, suhtautuu kansainvälisiin hakijoihin jo screenausvaiheessa? Sillä oman kokemukseni mukaan, nämä rekrytoijat osaavat kertoa esihenkilöille, kuinka kauan kestäisi palkata juuri tästä maasta toiseen siirtyvä henkilö. Viimeinen ehdotus liittyy henkilön omaan halukkuuteen matkustaa ja tutustua uusiin kulttuureihin, ihmisiin ja kohteisiin. Onko 'tykkään matkustaa'- lauseella jotain tekemistä myös avoimemman asenteen kanssa, erityisesti kansainvälisessä rekrytoinnissa? Omassa kohderyhmässä kaikki toivat esille jollain tasolla kiinnostuksen matkustusta kohtaan.

Digitaalisessa rekryointijärjestelmässä voi asettaa pakollisia kysymyksiä kaikille hakijoille. Rekrytoija (H7) sanoi, että ei saanut yhtään naispuolista hakijaa työtehtävään missä edellytettiin sertifikaatteja tietyistä IT-järjestelmistä. Tutkijana ja rekrytoijana jäi pohtimaan tätä isommassa mittakaavassa: kouluttautuvatko IT-alalla työskentelevät naiset yhtä paljon työuran aikana tai työn ohessa kuin miespuoliset kollegat? Jos näin ei ole, niin naispuoliset henkilöt saattavat tehdä omalle urakehitykselle rajoitteita. Saman rekrytoijan näkökulmasta naiset väheksyvät omaa osaamisen tasoa, koska näin he näkevät itsensä. Tästä olisi myös kiinnostavaa saada jatkotutkimus.

LÄHDELUETTELO

Aksak, K. and Çubukçu, F. (2023) 'Exploring the cultural intelligence levels of bilinguals and multilinguals', *Glottodidactica*, 50(1), pp. 15–28. doi:10.14746/gl.2023.50.1.2.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32, 4, 1265-1281.

Ang, S., Van Dyne, L. and Koh, C. (2006) 'Personality correlates of the four-factor model of Cultural Intelligence', *Group & Organization Management*, 31(1), pp. 100–123. doi:10.1177/1059601105275267.

Ang, S., Van Dyne, L. and Tan, M.L. (2011) 'Cultural intelligence', *The Cambridge Handbook of Intelligence*, pp. 582–602. doi:10.1017/cbo9780511977244.030.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., Templer, K.J., Tay, C., and Anand Chandrasekar, N. (2007) 'Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance', *Management and Organization Review*, 3(3), pp. 335–371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.

Arvola, O. (2020) Kohti kieli- ja kulttuuritietoista kasvatusta: kasvattajat lasten osallisuuden mahdollistajina varhaiskasvatuksen oppimisympäristöissä. University of Helsinki. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Vuosikerta 22, Nro 1, Sivut 44-60. <http://journal.fi/akakk/article/view/91032>.

Arvola, O. (2020) Kohti kieli- ja kulttuuritietoista kasvatusta: kasvattajat lasten osallisuuden mahdollistajina varhaiskasvatuksen oppimisympäristöissä. https://researchportal.helsinki.fi/files/204658352/AmmAikakauskirjaArvolaReunamoKytt_1_.pdf

Azavedo, A. (2018) Cultural Intelligence: Key Benefits to Individuals, Teams and Organizations, *American Journal of Economics and Business Administration*, doi: 10.3844/ajebasp.2018.52.56

Bannikova, K. & Mykhaylyova, K. (2023) Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*, 2023, 21, 592-598 DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.61>

Blasco, M., Egholm, L., & Jacobsen, M. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 12, 229–245. <https://doi.org/10.1177/1470595812439872>

BMC (2021) Cultural Humility vs. Cultural Competence- and Why you need Both. Luettu 25 helmikuuta 2024. Saatavilla: Boston Medical Centre Cultural Awareness <https://healthcity.bmc.org/policy-and-industry/cultural-humility-vs-cultural-competence-providers-need-both>

Byrne, M. (2001) ‘Hermeneutics as a methodology for textual analysis’, *AORN Journal*, 73(5), pp. 968–970. doi:10.1016/s0001-2092(06)61749-3.

Caligiuri, P. & DeCaprio D. (2023) How to prepare for a Cross-Cultural Interview. HBR Harvard Business Review. Julkaistu 10 Maaliskuu 2023. Luettu 25 Helmikuu 2024. Saatavilla: <https://hbr.org/2023/03/how-to-prepare-for-a-cross-cultural-interview>

Carlsson, M. and Rooth, D.-O. (2007) ‘Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data’, *Labour Economics*, 14(4), pp. 716–729. doi:10.1016/j.labeco.2007.05.001.

CQ Podcast (2023) Episode 1 - overview of Cultural Intelligence by the CQ Podcast. Published by Spotify for Podcasters. Saatavilla: https://podcasters.spotify.com/pod/show/cultural-intelligence-cen/episodes/Episode-1---Overview-of-Cultural-Intelligence-e2674o7?%24web_only=true&_branch_match_id=1282270076945187618&utm_source=web&utm_campaign=web-share&utm_medium=sharing&_branch_referrer=H4sIAAAAAAAAAA8soKSkottLXLy7IL8lMq0zMS87IL9ItT03SSywo0MvJzMvWT9U3Sss2yqlyqvR2SgIAuD%2BRQTAAAAA%3D (Luettu: 03.2024).

Daher, N. (2015). Emotional and cultural intelligences as an assessment tool for recruiting, selecting and training individual candidates. *International Journal of Business and Public Administration*, 12(1), 167+. <https://link.gale.com/apps/doc/A431348990/AONE?u=anon~4aa99c23&sid=googleScholar&xid=8dfc2713>

Daher, N. (2019) Elaboration on the relationship between cultural intelligence and the expatriates' cross-cultural adaptation. *International Journal of Business & Public Administration*, 2019, Vol 16, Issue 1, p56.

Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N. and Duyck, W. (2016) 'Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias', *Human Resource Management Review*, 26(2), pp. 90–111. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.006.

Drexel University (2024). The importance of Diversity and Multicultural Awareness in Education. Luettu 25 helmikuuta 2024. Saatavilla: <https://drexel.edu/soe/resources/student-teaching/advice/importance-of-cultural-diversity-in-classroom/>

Earley, C. & Soon, A. (2003) *Cultural Intelligence - Individual Interactions Across Cultures*. Stanford Business Books. Review <https://www.sup.org/books/title/?id=3184>.

Earley, P. C., & Gibson, C. B. 2002. *Multinational work teams: A new perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Ellis, B. D., & Stam, H. J. (2015). Crisis? What crisis? Cross-cultural psychology's appropriation of cultural psychology. *Culture & Psychology*, 21(3), 293–317. <https://doi.org/10.1177/1354067X15601198>

Fang Fang, Schei, V., & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66(66), 148-171. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65227-3>

Felker, Julie A. (2012) EU's new member states: an un tapped (and underappreciated) source of talent for MNCs? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (2), 255–277.

Ford, G., Kotzé, P. & Marcus, A. (2005) *Cultural Dimensions: Who is stereotyping whom..* Proceedings of the 11th International Conference on Human-Computer Interaction.

Freeman, M. (2007). Human rights, democracy and 'Asian values'. Asian models of social and legal organization. e-kirja. Sivut 352-366. Julkaistu 03 huhtikuuta 2007. <https://doi.org/10.1080/09512749608719191>

Gamsakhurdia, V.L. (2020). The Origins and Perspectives of ‘Culture’—Is it Relevant Anymore?. *Human Arenas. An Interdisciplinary Journal of Psychology, Culture, and Meaning*. ISSN 2522-5790. DOI 10.1007/s42087-020-00107-9

Hamel, G., Ezanini, M. and Senge, P. (2023) Leading system change with Peter Senge, YouTube. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=MPRu33j4qgo> (Luettu 08.2.2024).

Herten-Crabb, A. (2023) Hegemony. *Journal of International Affairs*, 99(5):2152-2153. DOI: 10.1093/ia/iiad198

Hirsch, E.F. (1971). Martin Heidegger on Being Human. An Introduction to Sein und Zeit, and: A Commentary on Heidegger's Being and Time. *Journal of the History of Philosophy*. DOI: 10.1353/hph.2008.1241

Hofstede Insights (2024) Cultural Awareness online course. Osallistuttu 15 helmikuuta 2024.

Hofstede Insights. (2021). Country comparison. Country Comparison. Created June 21 in 2021. Retrieved November 11, 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. London: Sage.

Hong, Y. and Zhan, S. (2019) ‘Multicultural identities’, *The Handbook of Culture and Psychology*, pp. 615–639. doi:10.1093/oso/9780190679743.003.0019.

Hossain, M.S. (2015). *Development and Human Security in Asia: An Analysis from Human Rights and Cultural Relativism Point of View*. © 2015 BIGD, BRAC University. <https://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/bitstream/handle/10361/11675/Working%20paper%2016-05-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (2014) *Systeemiteoria ennen ja nyt - systeemit muuttuvassa maailmassa*. Saatavilla: <https://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/raportti.pdf>

Laitinen, E., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2015). *Itsearvioitu kulttuuriäly ja ulkomailla asumisen kokemus ammattikorkeakouluopettajan työssä*

Jandt, F.E. (2021) *An introduction to Intercultural Communication - Identities in a Global Community*. 10th Edition. SAGE Publications. Canada. ISBN 9781544383866.

Jyväskylän Yliopisto (2015) Menetelmäpolku. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmäpolku> (Luettu 10.1.2024).

Korhonen, M. (2015) Kulttuuriällyn yhteys MBTI-persoonallisuustyyppeihin. Vaasan Yliopisto. Saatavilla <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1903>

Koskela, E. (2024) - Elina Koskela, CEO of Finland Relocation Services, lounastapaaminen Helsingissä. 9.2.2024.

Kravchuk, O. (2021). Innovative Technologies of Remote Recruitment in the Digital Environment. *Journal of Modern Economics*. DOI: 10.31521/modecon.V27(2021)-07

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), viii, 223.

Kulik, C.T., Roberson, L. and Perry, E.L. (2007) ‘The multiple-category problem: Category activation and inhibition in the hiring process’, *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 529–548. doi:10.5465/amr.2007.24351855.

Kurpis, L.V. (2012) Empirical Investigation of Select Personality, Attitudinal, and Experience-Based Antecedents of Cultural Intelligence in Undergraduate Business Students. *Journal of Learning in Higher Education*. Spring 2012 (Volume 8 Issue 1). Saatavilla <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1144931.pdf>

Kuula, Arja (2011). “Etiikka ja tieteen arvot”, teoksessa *Tutkimusetiikka*. Aineistojen hankinta, säilytys ja käyttö. Vastapaino. Tampere. ss. 21-39.

Linsenmayer, M., Casey, D. and Paskin, S. (2015) Episode 111: Gadamer’s hermeneutics: How to interpret, *The Partially Examined Life Philosophy Podcast*. Spotify. Saatavilla: <https://open.spotify.com/episode/7d4LxXC5gGyy4MsIcvETeL?si=kPNAJr0SSwisXjfcds0Vew&nd=1&dlsi=b6bb7c5810d44c31> (Luettu 1.2.2024).

Livermore, D. (2011). *The Cultural Intelligence Difference*. Verkkosivu: <https://www.mindtools.com/aisl5uv/cultural-intelligence> .

Lyon, A. (2017) *Systems theory of organizations*, YouTube. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=1L1c-EKOY-w> (Luettu 3.2.2024).

Ma, R. and Allen, D.G. (2009) 'Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment', *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 334–346. doi:10.1016/j.hrmr.2009.03.001.

Macan, T. and Merritt, S. (2011) 'Actions speak too: Uncovering possible implicit and explicit discrimination in the employment interview process', *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2011, pp. 293–337. doi:10.1002/9781119992592.ch8.

Madrazo, C. & Senge, P. (2011) *Being the Change: Building communities of collaboration and co-inspiration for systemic change*. Published by Academy for System Change. Published in November, 13, 2011. Luettu: 03.2.2024. Saatavilla:<https://solonline.org/wp-content/uploads/2016/12/Being-the-Change-Building-Communities-of-Collaboartion-and-Co-inspiration-for-Systemic-Change-Madrazo-Senge.pdf>

Maxwell, J. (2021) #131 Cultural Intelligence and the Inclusive Leader. Maxwell Leadership Executive Podcast. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/3hrjNriAekqsRo7LGZ4pf2?si=HwHxci5KRjKB8FkLp948nw&nd=1&dlsi=5b0a8e44ca1944b2>

Meyer, E. (2015). *The culture map : decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. Kirja. Julkaisija Public Affairs. ISBN 978-1-61039-276-1.

Middleton, J. (2015) Cultural intelligence: the competitive edge for leaders | Julia Middleton | TEDxEastEnd. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=izeiRjUMau4>

Minott, R. (2020) Cultural essentialism and multiculturalism, (re)making national identities. Luettu 1 Maaliskuu 2024. Saatavilla <https://nomadit.co.uk/conference/rai2020/paper/54115>

Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*, SAGE.

Moriarty, E., Wickham, J., Krings, T., Salamonska, J., Bobek, A. (2012) "Taking on almost everyone?" Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (9), 1871–1887.

Neesham, C. (2017). Philosophical foundations of qualitative organizational research. In Mir, R. and Jain, S. (eds.) *The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies*. New York: Routledge.

Ng, K.Y., Van Dyne, L. and Ang, S. (2009) 'From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for Global Leader Development', *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), pp. 511–526. doi:10.5465/amle.8.4.zqr511.

Nivalainen, K. (2021). *Kulttuurien erojen näkyminen*. TAMK. Lähde: <https://sites.tuni.fi/moninaisuus/johdanto3/kulttuurien-erojen-nakyminen/>

Nuorten Väestöliitto. (2020). Mitä tarkoittaa HLBTIQ+ ?. Julkaistu 10.11.2020. Luettu 18.3.2024. Nettisivu. Saatavilla: <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/mita-tarκοittaa-hlbtiqua/>

Pearson, A.R., Dovidio, J.F. and Gaertner, S.L. (2009) 'The nature of contemporary prejudice: Insights from aversive racism', *Social and Personality Psychology Compass*, 3(3), pp. 314–338. doi:10.1111/j.1751-9004.2009.00183.x.

Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., & Midtboen, A. H. (2017). Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(41), 10870–10875. doi.org/10.1073/pnas.1706255114.

Rand, T.M. and Wexley, K.N. (1975) 'Demonstration of the effect, "similar to me," in simulated employment interviews', *Psychological Reports*, 36(2), pp. 535–544. doi:10.2466/pr0.1975.36.2.535.

Ritchey (2022) *Understanding culture: Edward T. Hall, primary message system - association.*, YouTube. Saatavilla: https://youtu.be/_mGMqqUiF9A?feature=shared (Luettu 29.1.2024).

Saylor Academy (2012). *Leading with Cultural Intelligence*, online book https://saylordotorg.github.io/text_leading-with-cultural-intelligence/index.html

Schmid Mast, M., Bangerter, A., Bulliard, C. ja Aerni, G. (2011) 'How accurate are recruiters' first impressions of applicants in employment interviews?', *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), pp. 198–208. doi:10.1111/j.1468-2389.2011.00547.x.

Schram, E. (2024) - Egbert Schram, CEO of Hofstede Insights, lounastapaaminen Helsingissä 30.1.2024.

Segrest, S., Perrewé, P., Gillespie, T.L., Mayes, B.T., and Ferris, G.R. (2006) 'Implicit sources of bias in employment interview judgments and decisions', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), pp. 152–167. doi:10.1016/j.obhdp.2006.06.005.

Segrest, S.L. (2011). Rater error bias training in the employment interview and racioethnicity biased perceptions. *Journal of Academic and Business Ethics*, 3, 1-18.

Sharma, R.R. (2019) 'Cultural Intelligence and Institutional Success: The mediating role of relationship quality', *Journal of International Management*, 25(3), p. 100665. doi:10.1016/j.intman.2019.01.002.

Sharp, S. (2021) Analyzing ethnographic data, YouTube. Saatavilla: <https://youtu.be/Hvk8qnDdImQ?feature=shared> (Luettu 1.2.2024).

Shore, T., Tashchian, A. and Forrester, W.R. (2020) 'The influence of resume quality and ethnicity cues on employment decisions', *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), pp. 61–76. doi:10.3846/jbem.2020.13670.

Solomon, A.; Steyn, R. (2017) : Cultural intelligence: Concepts and definition statements, *South African Journal of Business Management*, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape Town, Vol. 48, Iss. 2, pp. 67-74, <https://doi.org/10.4102/sajbm.v48i2.29>

Sousa, C. & Gonçalves, G. (2017) Expatriates and non-expatriates: Effects of cultural intelligence and multicultural personality on passion for work and satisfaction with life. *Journal of Psychological Thought*. Volume 10, Issue 1, Page numbers 90–108. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.1853>

Sousa, C. & Gonçalves, G. (2017) <https://doi.org/10.23668/psycharchives.1853> kulttuuriälyn merkitys expatin työtyytyväisyydessä Lähde: <https://www.psycharchives.org/en/item/4a150d01-cc7d-41a8-ae79-e1fc2459986c>

Sparrow, Paul R. (2007) Globalization of HR at functional level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 (5), 845–867.

Sri Ramalu, S. (2012). .Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: The mediating role of adjustment. *International Journal of Business and Society* 13(1):19-32.

Sternberg RJ, Wong CH, Kreisel AP. (2021) Understanding and Assessing Cultural Intelligence: Maximum-Performance and Typical-Performance Approaches. *J Intell.* 2021 Sep 8;9(3):45. doi: 10.3390/jintelligence9030045. PMID: 34564293; PMCID: PMC8482238. saatavilla <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8482238/>

Swanepoel, E. & Pelsler, A-M. (2022). Promoting Organisational Leadership Talent through Cultural Intelligence in the Fourth Industrial Era. Kirjassa: Aspects of Talent Management in the workplace environment of the 2020's Chapter: Chapter 9. Julkaisija: AXIOM Academic Publishers. Saatavilla verkossa: https://www.researchgate.net/publication/359061405_Promoting_Organisational_Leadership_Talent_through_Cultural_Intelligence_in_the_Fourth_Industrial_Era.

Szkudlarek, B. (2005) Book Review: Building Cross-cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values. *Journal of Management Learning*, 36(4):518-523. DOI: 10.1177/135050760503600408

Tarik, F. & Jwaid, M. F. (2024) ARTIFICIAL INTELLIGENCE INNOVATION AND HUMAN RESOURCE RECRUITMENT. *Tamjeed Journal of Healthcare Engineering and Science Technology*. DOI: <https://doi.org/10.59785/tjhest.v1i2.22>

The CQ Podcast. (2023) Episode 1: Overview of Cultural Intelligence. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/7awgCNNDQSadlKmlGOLzry>

Thomas, J. (2014) Cultural intelligence -- a new way to think about global effectiveness | Jeff Thomas | TEDxSpokane. Video. Julkaistu 8.12.2014. Katsottu 23.1.2024. <https://youtu.be/K3S76gAKp6Q?feature=shared>

Thomas, O. and Reimann, O. (2022) ‘The bias blind spot among HR employees in hiring decisions’, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 37(1), pp. 5–22. doi:10.1177/23970022221094523.

Tiensuu, L. & Brandt-Tallqvist, K. (2024). Haaga-Helian HR Cosmos verkostotapahtuma. Tapahtumapäivä keskiviikko 31.1.2024 klo 17.00-20.00 Helsingissä. Puhujat Leena Tiensuu ja Kiki Brandt-Tallqvist. Lisätietoja <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/tapahtumat/hr-cosmos-2024>.

Toikkanen, J. and Virtanen, I.A. (2018) Kokemuksen tutkimus VI: kokemuksen käsite ja käyttö Vol ISBN 978-952-310-940-7 (pdf). Rovaniemi: Lapland University Press.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1998. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. 2nd Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Twinomurinzi, H. & Phahlamohlaka, J. (2005). Enhancing procedural fairness in administrative action of the Administrative Justice Act of South African using web -based Group Support Systems.

Tökkäri, V. Alkuperäinen: Toikkanen, J. and Virtanen, I.A. (2018) Kokemuksen tutkimus VI: kokemuksen käsite ja käyttö. Sivut 64-82, Vol ISBN 978-952-310-940-7 (pdf). Rovaniemi: Lapland University Press.

Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2015). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In Handbook of cultural intelligence (pp. 16-38). Routledge. https://culturalq.co.uk/wp-content/uploads/2019/03/Van-Dyne_Ang_Koh-Handbook-Ch-2-CQS-Scale-1.pdf

Vuorinen, E. (2021). Digitaalinen rekrytointi kansainvälisyyden aikakaudella – Työnhakijoiden tavoittaminen. Pro Gradu-tutkielma. Turun Yliopisto.

Wang C, Shakespeare-Finch J, Dunne MP, Hou XY, & Khawaja NG. (2021)How much can our universities do in the development of cultural intelligence? A cross-sectional study among health care students. Nurse Educ Today. 2021 Aug;103:104956. doi: 10.1016/j.nedt.2021.104956. Epub 2021 May 14. PMID: 34020288.

Ward, C., Wilson, J. and Fischer, R. (2011) ‘Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time’, Personality and Individual Differences, 51(2), pp. 138–142. doi:10.1016/j.paid.2011.03.032.

Whysall, Z. (2017) 'Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination', *Hidden Inequalities in the Workplace*, pp. 215–243. doi:10.1007/978-3-319-59686-0_9.

Woods, S.A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A.C., & Anderson, N. R. (2020) Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29:1, 64-77, DOI: 10.1080/1359432X.2019.1681401

Yhdistyneet Kansakunnat (1948). Universal Declaration of Human Rights - Finnish. Julkaistu 10.12.1948. <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/finnish>

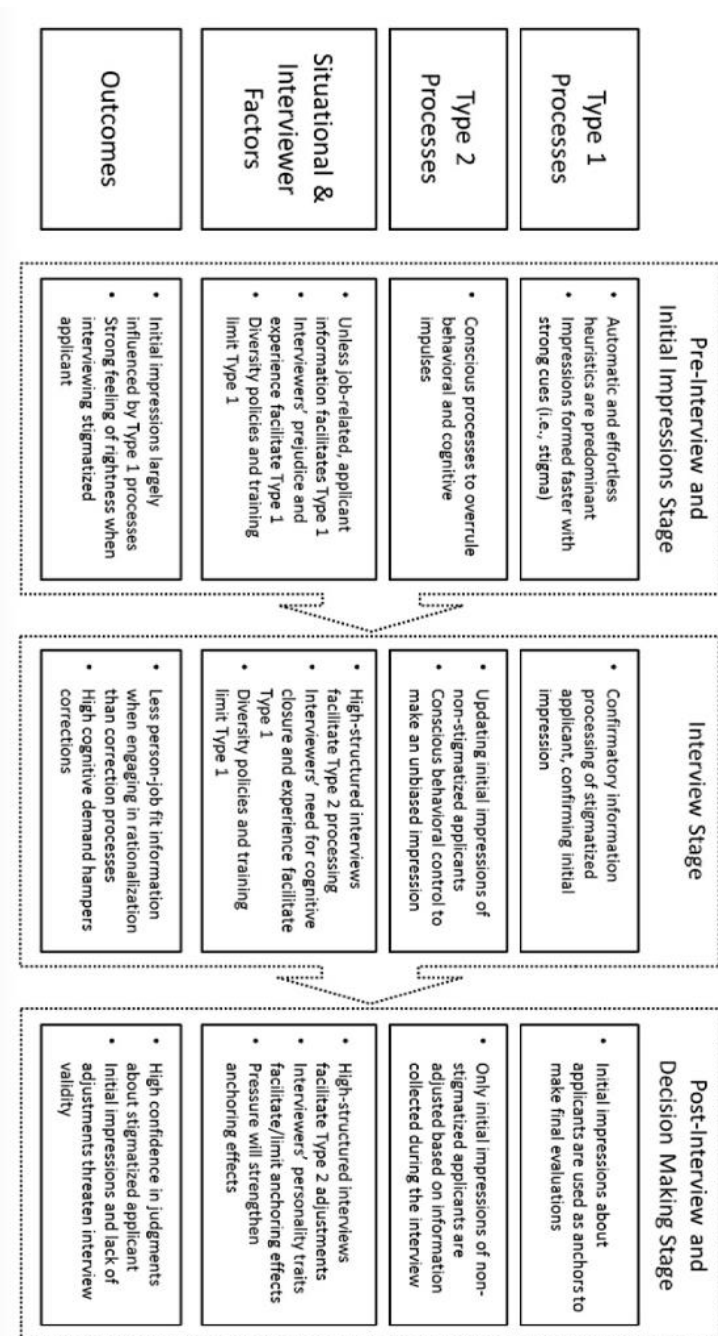
Ylikulppi, L. (2019) Jatkuva parantaminen ja oppiva organisaatio. Pro gradu tutkielma. Lapin yliopisto, hallintotiede. Luettu: 03.2.2024. Saatavilla: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63834/Ylikulppi%2cLaura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yousef, K. (2020). Four pillars of cross-cultural management: A systematic literature review. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 51(5), 27–38. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.05.03>

Zikic, J. (2015) Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 26:10, 1360-1381, DOI: 10.1080/09585192.2014.981199

LIITTEET

LIITE 1: AJATUSVINOUMAT TYÖHAASTATELUN AIKANA



Kuva: ajatusvinouma prosessi osana työhaastattelua (Deros, Buijsrogge, Roulin & Duyck, 2016)

LIITE2: CULTURAL INTELLIGENCE SCALE (CQS)- itsearviointi

Figure 29.1 Cultural Intelligence Scale (CQS) – Self-Report.^a Read each statement and select the response that best describes your capabilities. Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree).

<i>CQ Factor</i>	<i>Questionnaire Items</i>
Metacognitive CQ	
MC ₁	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.
MC ₂	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
MC ₃	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.
MC ₄	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.
Cognitive CQ	
COG ₁	I know the legal and economic systems of other cultures.
COG ₂	I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.
COG ₃	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
COG ₄	I know the marriage systems of other cultures.
COG ₅	I know the arts and crafts of other cultures.
COG ₆	I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.
Motivational CQ	
MOT ₁	I enjoy interacting with people from different cultures.
MOT ₂	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
MOT ₃	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
MOT ₄	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
MOT ₅	I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.
Behavioral CQ	
BEH ₁	I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
BEH ₂	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
BEH ₃	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.
BEH ₄	I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
BEH ₅	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.

Kuva: Kulttuuriälykkyyttä mittaava asteikko (Ang ym., 2011, 586).

LIITE 3: TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEIDEN HENKILÖIDEN TAUSTATEKIJÄT

Taulukko 5: Haastateltavien taustatekijät

Haastateltava	Ikäryhmä	Sukupuoli	Työkokemus rekrytoijana	Lukumäärä, monessa maassa henkilö on asunut	Henkilön syntymämaa	Työkokemusta ulkomailta tai opintojen aikainen vaihto?	Kokenut kulttuurishokkia?	Puoliso tai kaverit tulevat eri kulttuurista?	Kulttuuriopintoja?	Kaksikielinen? Kieliopinnot nuorena?	Mihin maahan rekrytoitunut osaajia?
H1	35-40	mies	7-8 vuotta kansainvälisissä yhtiöissä	3 (Intia, UK, Suomi)	Intia	Kyllä, työkokemusta ja korkeakoulututkinto ulkomailla	Kyllä, Suomessa kielimuurin myötä	Kyllä, puoliso sekä kaverit	Ei koulussa (MBA Business), mutta työelämässä	Kyllä, kaksikielinen	Intia, USA, Suomi, Ruotsi, Puola, Tanska
H2	35-40	nainen	10 vuotta kansainvälisissä yhtiöissä	3 (Suomi, Ranska, Ruotsi)	Suomi	Kyllä, korkeakoulututkinto ulkomailla	Kyllä, nuorempana 18 vuotiaana työskennellessä eri kulttuurista tulevan kanssa	Kyllä, kavereita Euroopasta, perhe kaksikulttuurinen	Ei koulussa mutta työelämässä	Kyllä, käynyt ranskaksi peruskoulun Suomessa	Suomi, Unkari, USA, Kiina, Intia, Puola, Viro, Tanska, Norja, Ruotsi
H3	30-35	nainen	6-7 vuotta kansainvälisissä yhtiöissä	1 (Ruotsi)	Ruotsi	Ei ole	Kyllä, Afrikassa lyhyessä viikon vaihdossa	Ei, kaveripiiri on pääasiassa ruotsalainen	Kyllä, HR-opinnoissa ja lukiossa laajasti kulttuuriopintoja, ja työelämässä lisää	Ei, peruskieliopinnot englanniksi	Kiina, Italia, USA, Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Puola
H4	25-30	nainen	4 vuotta, kansainvälisissä yrityksissä	2 (Suomi, Viro)	Suomi	Kyllä, työkokemusta ja korkeakoulututkinto ulkomailla	Kyllä, aikakäsitys eri maasta tulevan asiakkaan kanssa sovitusta tapaamisista	Kyllä, Eurooppalaisia ja tummaihoisia ystäviä	Kyllä, yhden kurssin verran korkeakoulussa	Kyllä, ruotsinkieliset opinnot Suomessa, ja englanniksi ulkomailla	Suomi, Ruotsi, Tanska, Viro, Puola, Kreikka, Malta, Portugali, Espanja
H5	30-35	nainen	4 vuotta, kansainvälisessä yrityksessä	2 (Norja, Tanska)	Norja	Kyllä, työkokemusta ulkomailla	Kyllä, tervehtiminen poskisuudelmilla eikä kättelemällä	Kyllä, puoliso ja kaverit ovat eurooppalaisia	Kyllä, yhden kurssin verran korkeakoulussa	Ei, vasta maisteritutkinto oli englanniksi (eikä norjaksi)	Norja, Tanska, Suomi, Ruotsi
Taustatekijät jatkuvat seuraavalla sivulla											

Haastateltava	Ikäryhmä	Sukupuoli	Työkokemuksen rekrytoijana	Lukumäärä, monessa maassa henkilö on asunut	Henkilön syntymämaa	Työkokemusta ulkomailta tai opintojen aikainen vaihto?	Kokenut kulttuurishokkia?	Puoliso tai kaverit tulevat eri kulttuurista?	Kulttuuriopin toja?	Kaksikielinen? Kieliopinnot nuorena?	Mihin maahan rekrytoinut osajia?
H6	35-40	mies	7 vuotta kansainvälisissä yrityksissä	2 (Puola, Saksa)	Puola	Kyllä, korkeakouluvaihto ulkomailla	Kyllä, matkustaessaan Aasiassa ja Lähi-idässä	Kyllä, ystävät ovat myös eurooppalaisia ja latinoja	Kyllä, sekä kandi- että maisteriopinnossa painotettiin kulttuuria	Kyllä, aloitti englanninkielisen 4-vuotiaana ja opiskeli saksaa 6 vuotta	Puola, Hollanti, Tanska, Suomi, Norja, Ruotsi, Saksa, Lähi-Itä
H7	40-45	nainen	4 vuotta kansainvälisessä yrityksessä	2 (Puola, Italia)	Puola	Kyllä, korkeakouluopintoja ulkomailla	Kyllä, asuessaan italialaisen kanssa kenen perhetausta oli erilainen	Kyllä, kaveripiirissä on eurooppalaisia	Ei, hänen korkeakouluopinnoissa, mutta työelämässä	Kyllä, kokee olevansa kaksikielinen englanniksi, mutta käynyt opinnot puolan kielellä	Puola, Suomi, Ruotsi, Tanska
H8	35-40	nainen	10-12 vuotta kansainvälisistä yrityksistä	6 (Ruotsi, Tanska, Englanti, Tunisia, Saksa, USA)	Tanska	Kyllä, korkeakouluopintoja ja työkokemusta ulkomailta	Kyllä, palatessaan takaisin Tanskaan missä ihmiset tulivat lähelle	Kyllä, kaveripiirissä on eurooppalaisia, Japanilaisia, Yhdysvaltalaisia ja tummaihoisia	Kyllä, sosiologian maisteriopinnossa painotettiin kulttuuria	Kyllä, kokee olevansa kaksikielinen. Käynyt peruskoulun englanniksi.	Ruotsi, Tanska, Suomi, Norja, Puola
H9	45-50	mies	12-14 vuotta kansainvälisissä yrityksissä	3 (Puola, Ruotsi, Britannia)	Puola	Kyllä, työkokemusta ulkomailta	Ei, ellei rasismien kohtaamista lasketa shokiksi	Kyllä, kaveripiirissä on eurooppalaisia	Ei, on opiskellut filosofian maisteriksi	Kyllä, kokee olevansa kaksikielinen englanniksi, vaikka on käynyt opinnot puolan kielellä.	UK, Puola, Viro, Suomi, Ruotsi, Tanska
H10, tutkija itse	30-35	nainen	4-5 vuotta paikallisissa ja kansainvälisissä yrityksissä	5 (Suomi, Saksa, Itävalta, Australia, Kanada)	Suomi	Kyllä, työkokemusta ulkomailta sekä korkeakoulun ulkomaanvaihto kolmesti ulkomailla	Kyllä, suihkun siivoaminen kalkkipitoisuuksien vuoksi Saksassa	Kyllä, kaveripiirissä on Eurooppalaisia ja Kanadalaisia	Kyllä, korkeakouluopinnoissa kulttuureja, kommunikaatiota ja ihmisoikeuksien historiaa	En, vaikka on opiskellut korkeakoulututkinnot englanniksi	Suomi, Ruotsi, Tanska, Norja, Puola

LIITE 4: TUTKIMUKSEN HAASTATTELULOMAKE

1. Could you shortly explain your working history and experience in international recruitment? How long have you been working in the recruitment field and where do you typically hire?
2. Global Exposure: (if possible) How have your experiences in multinational environments or living abroad influenced your approach to cross-cultural recruitment?
3. Challenges in Cultural Identity: Have you faced challenges related to your cultural identity during recruitment processes, and how did you handle them?
4. Adapting Behavior: Describe a situation where you had to adapt your behavior to accommodate cultural differences in a professional setting.
5. Evolution of Cultural Intelligence in Recruitment: Reflecting on your career, how has the emphasis on cultural awareness in recruitment evolved?
6. Roadblocks to Diversity Hiring: What are the major challenges you face in achieving diversity in hiring, and how do you overcome them?
7. Cultural Background Influence: How has your cultural background (nationality, identity) influenced your approach and understanding of diversity in recruitment?
8. Experiences with Different Cultures: Can you share experiences where interacting with different cultural groups (national, ethnic, identity) shaped your recruitment strategies?
9. Handling Cultural Misunderstandings: Can you share an instance where a cultural misunderstanding occurred during recruitment, and how it was resolved?
10. Observations of Cultural Biases: What common cultural biases have you observed in recruitment, and how do you address them to maintain fairness?
11. Ensuring Objective Recruitment: What strategies do you employ to ensure your recruitment process remains objective and free from biases?
12. Staying Informed on Cultural Nuances: How do you stay updated on cultural nuances and diversity issues that could impact your role? Is your company able to recognize and accommodate cultural differences in work practices and holidays?
13. Self-Assessment of Cultural Sensitivity: How do you assess your own cultural sensitivity in recruitment, and what improvements areas you recognize?
14. Incorporating Cultural Awareness: How do you incorporate cultural awareness into your recruitment practices?
15. Feedback on Diversity Practices: How do you gather and utilize feedback to improve diversity and inclusion within your recruitment process?
16. Future of Diversity and Inclusion: What future trends do you foresee in diversity and inclusion within recruitment, and how are you preparing for them?

Which gender you identify: man / female / other

Age group: 20-25 / 25-30 / 30-35 / 35-40 / 40-45 / 45-50 / 50-55

Number of countries where you have lived? Which?

Studies in language other than the mother language + in which school year:

Would you say you are bilingual? Which languages?

Have you studied with students from different countries, which countries? Where?

Have you experienced culture shock, what kind?

Which culture do you identify yourself with?

Do you have friends or partner from other ethnic backgrounds or nationality? Which?

How global talent pool do you have in your current recruiter role?

Have you studied or taken any university-level cross-culture studies? What kind?