

## 7

# Subjektiivisuus rekryointihaastattelussa Rekrytoijien kertomuksia vuorovaikutuksesta

*Camilla Rahkola & Saaga Härkönen & Jari Eskola*

## Johdanto

Rekrytointi on olennainen osa henkilöstötyön ja -hallinnon kenttää. Rekrytointi on väline, jonka avulla organisaatiot pyrkivät työllistämään juuri itselleen sopivimmat henkilöt, ja sen kautta kasvattamaan myös taloudellista tulostaan. Organisaatioiden menestys onkin pitkälti kiinni ihmisistä, joita se rekrytoijien avulla palkkaa palvelukseensa (Breugh 2013, 390; Humphrey 2014, 95–96; Ployhart 2006, 868–869). Tämän vuoksi toimivan rekrytoinnin tulisi kuulua jokaisen organisaation strategiaan (Beechler & Woodward 2009, 273). Tähän strategiaan kuuluu oleellisesti myös oikean rekrytoijan valinta (Breugh 2008, 104). Rekrytoijan tekemät päätökset vaikuttavat siihen, löytääkö rekrytoinnin toimeksiantaja työntekijän, joka täyttää sen asettamat kriteerit ja sopii kohdeorganisaatiossa rakennettuun toimintakulttuuriin. Vastaavasti päätökset vaikuttavat myös siihen, päätyykö työnhakija organi-

---

Saaga Härkönen, Johanna Lätti, Anna Rytivaara & Anna Wallin (toim.)

*Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt:  
10 eläytymismenetelmätutkimusta.*

Tampere: Tampere University Press, 205–232

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>

saatioon, joka vastaa hänen arvojaan ja tarpeitaan. Rekrytoijilla on siten merkittävä rooli toisilleen sopivien työnhakijoiden ja organisaatioiden yhdistämisessä. (Bergström & Knights 2006, 353; Derous 2011, 60–61.)

Rekrytointiin tuovat haasteensa yleiset organisaatioiden ulottuvuudet, kuten toimintaympäristö, työnteon tavat sekä organisaation strategia (Dursun & Karsak 2010, 4324). Rekrytoinnin toimintatapojen on kehitettävä, jotta ne pystyisivät vastaamaan muun muassa työvoiman lisääntyvän liikkuvuuden ja uudenlaisen työkulttuurin mukanaan tuomiin haasteisiin. Edellä mainitut tekijät ovat olennaisia, sillä ne vaikuttavat keskeisesti organisaatioiden strategioiden suunnitteluun. (Beechler & Woodward 2009, 273, 275–276; Lee 2011, 230; Lievens, van Dam & Anderson 2002, 580.) Lisäksi rekrytointiin vaikuttaa nykyään yhä lisääntyvä teknologian käyttö, jonka vaikutuksia voidaan pohtia suhteessa sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaan rekrytointipäätöksentekoon. Toistaiseksi on nähty, että ihmisten soveltuvuuden tai pätevyyden arviointiin tarvitaan toisia ihmisiä pelkästään teknologiaan perustuvien järjestelmien sijaan. (Humphrey 2014, 97, 99, 102.)

Rekrytointiprosessi saa alkunsa, kun tulevan työntekijän toivottuja ominaisuuksia aletaan määritellä (Breaugh 2013, 395–396). Koska erilaiset organisaatiot suunnittelevat rekrytointinsa eri tavoin, on rekrytointiprosessin määrittely yksityiskohtaisesti melko haastavaa (Kim & Ployhart 2018, 46–51). Tyypillisesti prosessiin kuitenkin kuuluvat seuraavat vaiheet: työpaikkailmoitus, työhakemusten vastaanottaminen, työhakemusten ja CV:iden läpikäynti, työhaastattelut ja työntekijän valinta. Prosessin päätöksenteon kannalta tärkeitä vaiheita ovat työhakemusten ja niiden sisältämien suositusten vastaanottaminen ja läpikäyminen sekä rekrytointihaastattelut. (Cook 2004, 2–3.) Yleinen oletus on, että hyvin keskeinen vaihe työnhakijan arvioinnin kannalta on rekrytointihaastattelu (ks. esim. Cook 2004, 6; Schmidt, Oh & Shaffer 2016), minkä vuoksi sen suunnittelu mahdollisimman validiksi on erittäin tärkeää. Haastattelut varioivat niin kestoaltaan kuin rakenteiltaan – ne voivat kestää muutamasta minuutista useaan tuntiin, ja olla toteutustavoiltaan mitä tahansa vapaamuotoisen ja tarkoin strukturoidun väliltä. Rekrytointihaastattelu voidaankin nähdä monin tavoin kompleksisena vuorovaikutuksen muotona, jonka käsittelyyn voidaan soveltaa muun muassa psykologian teoriapohjaa (Breaugh 2013, 392–394). Pelkästään rekrytointihaastatteluihin

keskittyvää tutkimusta on löydettävissä melko vähän. Koska rekryointitutkimuksessa on perinteisesti keskitytty tarkastelemaan erityisesti rekryointituloksia ja palkkaamisen jälkeistä aikaa (Breugh 2013, 391; Jaidi, Van Hooft & Arends 2011, 136, 139), tuo haastatteluvaiheeseen perehtyminen tutkimuksen keinoin lisäarvoa rekryointitutkimuksiin.

Useat rekryointiin keskittyneet tutkimukset antavat erilaisine konteksteineen viitteitä siitä, minkälaisia piirteitä rekrytoijat työnhakijoissa arvostavat. On muun muassa näyttöä siitä, että monet rekrytoijien arvostamista piirteistä liittyvät tunneälyyn ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Johtotehtäviin hakevissa henkilöissä rekrytoijat arvostivat erityisesti ihmissuhdetaitoja, itsetietoisuutta, empaattisuutta, optimismia, itseluottamusta, iloisuutta sekä motivaation osoittamista (Varis, Majaniemi & Wilderom 2018, 152–153). Rekryointityön sosioemotionaalista puolta onkin korostettu viime vuosina enenevissä määrin pelkän rationaalisuuden sijaan – sosiaalisia taitoja ja tunneälyä arvostetaan sekä rekrytoijan että hakijan rooleissa (Deros 2011, 60–61, 67; Lievens ym. 2002, 582). Sosiaalisen vuorovaikutuksen herättämien tunteiden tarkastelu täydentääkin hyvin nykyistä rekryointiin liittyvää tutkimusta.

Rekrytoinnin arviointivaiheen avuksi on luotu monenlaisia välineistöjä (ks. esim. Dursun & Karsak 2010; Gravili & Fait 2017), joita ovat esimerkiksi erilaiset algoritmit ja mittarit, ryhmä- ja yksilöhaastattelut sekä ulkoistetut konsultointipalvelut. Lopullisen rekryointipäätöksenteon kannalta rekrytoijalla on kuitenkin hyvin keskeinen asema. Aseman keskeisyyteen vaikuttaa myös se, millaisesta positiosta käsin rekrytoija toimii, eli kuinka paljon hänen toiminnalleen annetaan painoarvoa. Rekryointia voivat olla tekemässä esimerkiksi konsultit, henkilöstöpäälliköt tai organisaatioiden omistajat itse. Vaikka rekrytoijalla on siis paljon valtaa, ei hän aina tee lopullista rekryointipäätöstä yksin. Rekrytoijalla on tärkeä rooli myös kohdeorganisaation työnantajakuvan välittämisessä, sillä jo rekrytoinnin varhaiset vaiheet luovat työnhakijalle mielikuvia siitä, millaista organisaatiossa mahdollisesti olisi työskennellä (Collins, 2007, 181–182; Jaidi ym. 2011, 135–138). Paljon päätös- ja vaikutusvaltaa sisältävän positionsa vuoksi rekrytoijien toiminnan ja soveltuvuuden tarkastelu on hyvin oleellista (Breugh 2008, 104). Näin on mahdollista tarkastella rekrytoijien päätöksenteon taustavaikuttajia, tuoda

niitä julki ja käsitellä niitä mahdollisimman perusteellisesti. Luultavasti juuri näistä syistä rekrytoijien työtä on erilaisista näkökulmista käsin tutkittu melko paljon (Breugh 2013, 405).

Rekrytoijan positio suhteessa työnhakijoihin edellyttää rekrytoijalta taitoa reflektoida omaa ajatteluaan sen vahvuuksineen, mutta myös mahdollisine riskeineen ja virheineen. Tällaisia virheitä voivat olla esimerkiksi kognitiiviset vinoumat. Ajatusvirheet voivat saada rekrytoijan yleistämään oman positiivisen mielikuvansa työnhakijasta koskemaan myös hakijan ammattitaitoa, tai esimerkiksi ajattelemaan, että epäsiisti ulkoinen olemus tarkoittaisi, ettei hakija muilla tavoin täyttäisi rekrytoijan toimeksiantajan asettamia kriteereitä (Cook 2004, 59, 227). Edellä mainitun kaltaisia ajatuksia on tärkeää osata reflektoida, sillä jokainen ihminen on niille altis. Subjektiivisuutensa ymmärtävä rekrytoija pystyy hyödyntämään itsereflektiota mahdollisimman objektiivisen ja menestyksekkään rekrytointipäätöksen tekemiseksi. Itsereflektion onkin nähty olevan yhteydessä sosiaalisiin taitoihin (Takano, Sakamoto & Tanno, 2011, 517, 519), joita vuorovaikutusta sisältävä rekrytointi vaatii. Rekrytoijan toiminnan subjektiivisuuteen vaikuttavat myös työnantajaorganisaation asettamat rajat, toiveet ja mahdollisuudet, jotka ohjaavat sitä, kuinka paljon rekrytoijan yksilöllisille ajattelu- ja toimintatavoille jää tilaa (ks. esim. Bergström & Knights 2006).

Subjektiivisuuden käsitteen määrittely on haasteellista sen monialaisen ja moninaisen käytön vuoksi. Subjektiivisuuden käsite esiintyy esimerkiksi filosofiassa, psykologiassa ja sosiaalitieteissä, saaden kaikissa hieman erilaisia merkityksiä. Näitä merkityksiä ei voida mustavalkoisesti erottaa toisistaan muun muassa tieteenalojen yhtenevien historioiden vuoksi – esimerkiksi filosofian käsitystä subjektiivisuudesta ei ole täysin pystytty siirtämään filosofiaa aikoinaan irrottautuneeseen psykologiaan. Subjektiivisuuden käsite on yhdistetty kontekstista riippuen muun muassa tunteisiin, kognitioihin, toimijuuteen sekä yksilön ajattelun tietoisuuteen. (Ks. esim. Teo 2017.) Bergström ja Knights (2006, 352) puolestaan esittävät, että subjektiivisuutta voidaan kuvata foucaultilaisittain vallasta ja tiedosta koostuvaksi rakenteeksi, mutta toisaalta linjaavat, että subjektiivisuutta tulisi kuvata myös sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Jo pitkään on ajateltu, että subjektiivisuuden rakentumiseen läpi ihmiselämän vaikuttavat ihmisen sosiaalinen ympäristö ja vuorovaiku-

tus sekä ihmisen pyrkimys yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseen (Teo 2017, 282, 284).

Tämän tutkimuksen keskiössä on rekrytoija, jolla tarkoitetaan tässä kontekstissa rekrytoinnin ammattilaista, joka on vuorovaikutuksessa työnhakijan kanssa, arvioi tämän suoriutumista sekä vaikuttaa lopulliseen rekryointipäätökseen. Rekrytoijien subjektiiivisuutta käsitellään erityisesti sen kautta, kuinka rekryointihaastattelun aikana heränneitä tuntemuksia kuvaillaan. Tässä tutkimuksessa ”tunteista” ja ”tuntemuksista” puhutaan rinnakkain. Tunteiden erittelyn ja jäsentelyn lisäksi kiinnostavaa on se, vaikuttavatko rekrytoijan erilaiset tunteet rekryointipäätökseen. Tunteiden jäsentely sekä niiden vaikutusten arviointi vaatii rekrytoijilta muun muassa itsereflektiota ja tunneälyä. Koska tunneäly on saanut yhä enemmän huomiota ja painoarvoa länsimaisen liike-elämän kentällä, on sen huomioiminen tärkeää rekrytointiprosessissa sekä rekrytoijien että työnhakijoiden kannalta. (Varis ym. 2018, 147–148.) Tunneälyn teema on tässä tutkimuksessa taustalla esimerkiksi rekrytoijan itsereflektiota tarkasteltaessa. Lisäksi rekrytoija käyttää tunneälyään arvioidessaan työnhakijan vuorovaikutuksellista käyttäytymistä ja sen merkityksiä haastattelun aikana.

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii neurotutkija David Rockin luoma SCARF-malli, jonka mukaan rekrytoijien subjektiiivisiä tuntemuksia voidaan jaotella erilaisiin vuorovaikutuksen elementteihin, joita ovat status (status), varmuus (certainty), autonomia (autonomy), samastuttavuus (relatedness) sekä oikeudenmukaisuus (fairness). Mallin mukaan vuorovaikutuksen tukiessa näitä elementtejä, henkilö kokee palkitsevuuden tunnetta. Vastaavasti elementtejä laiminlyötyessä vuorovaikutustilanne synnyttää henkilölle tunteen tilanteen uhkaavuudesta. (Rock 2008, 1–8.) Koska malli on kehitetty alun perin käsittelemään sosiaalista vuorovaikutusta erityisesti johtajan ja alaisen välisessä valtasuhteessa, mietittiin tätä tutkimusta tehdessä, kuinka teoria soveltuu rekrytoijan ja työnhakijan välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen erittelyyn. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti rekrytoijaan, jolla on tilanteessa lähtökohtaisesti enemmän valtaa työnhakijaan nähden. Rock (2009, 3–4) on kuitenkin korostanut, että jokainen on valta-asemastaan huolimatta altis aivojen synnyttämille palkitsevuus- tai uhkareaktioille. Sen vuoksi SCARF-mallin soveltuvuutta arvioidessa tultiin

siihen tulokseen, että malli soveltuu käsittelemään vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia monenlaisissa sosiaalista vuorovaikutusta sisältävissä konteksteissa. Tarkoituksena on selvittää, tunnistavatko rekrytoijat Rockin (2008, 1–8) kuvaamia sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä, ja yhdistävätkö he niitä rekrytointihaastattelijan päätöksentekoon.

Rekrytointihaastattelun sisältö yhdistetään tässä tutkimuksessa lopulliseen rekrytointipäätökseen siinä mielessä, että vastaajat saavat tehtävänannonssa valmiiksi annettuna päätöksen siitä, onko hakija palkattu vai ei. Tämän jälkeen he pohtivat syitä päätökselle haastattelussa ilmenneistä vuorovaikutuksellista tekijöistä, samalla kuvaillen haastattelussa esiintyneitä tuntemuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan etenkin sitä, kuinka vastaajat suhtautuvat subjektiivisuuden käsittelyyn rekrytointihaastattelun aikana; pyritäänkö se peittämään vai voitaisiinko subjektiivisuus nähdä jopa voimavarana – tuleehan taitavalla rekrytoijalla olla myös yksilöllisiä piirteitä, joiden avulla hän menestyy työtehtävässään. Näkyvään rooliin nostetaan siis rekrytoijan subjektiiviset tuntemukset rekrytointihaastattelun aikana tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Vaikka tuntemukset on tässä tutkimuksessa liitetty myös rekrytointipäätöksiin, nähdään subjektiiviset tuntemukset itsessäänkin merkityksellisinä. Subjektiivisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa siitä näkökulmasta, kuinka rekrytoijien sosiaaliset ja emotionaaliset lähtökohdat vaikuttavat heidän tekemiinsä arviointeihin työnhakijasta rekrytointihaastatteluiden aikana. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisen merkityksen rekrytoijien subjektiiviset tuntemukset saavat rekrytointipäätöksenteossa?
2. Millaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä ja tuntemuksia rekrytoijilla esiintyy vastauksissa kuvatuissa rekrytointihaastatteluisissa?

## Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä tutkimuksessa käytettiin eläytymismenetelmän mukaisesti vastaajille luotuja kehyskertomuksia, joihin heidän tuli vastata kuvattuun tilanteeseen eläytyen ja sitä jatkaen. Tutkimukseen tehtiin yhtä varianttia muuttamalla

kaksi erilaista versiota kehyskertomuksesta ja vastauksia kerättiin yhteensä 34. Aineistoa hankittiin rekrytoijilta sähköpostitse sähköisen lomakkeen avulla ja kahteen rekrytointiin keskittyneeseen organisaatioon vastauslomakkeita toimitettiin myös paperisessa muodossa. Vastaajia kerättiin sekä valmiiden kontaktien avulla että ottamalla yhteyttä kokonaan uusiin yrityksiin ja henkilöihin. Yhteydenotot suoritettiin puhelimitse ja sähköpostitse.

Sähköisiin tai paperisiin lomakkeisiin vastattaessa ei kerätty henkilötietoja, joten vastaajien anonymiteetti oli näin varmistettu. Tutkimuslomakkeen linkin ohessa toimitetussa saatetekstissä vastaanottajille kerrottiin tutkimuksen lähtökohtia muun muassa avaamalla hieman tutkimuksen teoriapohjaa sekä kertomalla syistä, miksi toteuttaja on halunnut tutkia juuri valittua aiheita. Lisäksi kuvattiin lyhyesti eläytymismenetelmän periaatteita ja toimintatapoja sekä aineiston käsittelyä vastauksen antamisen jälkeen. Sähköpostissa olevan saatetekstin lisäksi sähköisessä lomakkeessa oli vielä kuvattu tapa, jolla eläytymismenetelmän kehyskertomukseen tulisi vastata. Edellä kuvatut informaatiot sisällytettiin myös paperisiin lomakkeisiin. Lisäksi kerrottiin, kuka on tutkimuksen takana, ja missä sitä tehdään. Viestin vastaanotettuaan muutama vastaaja pyysi saada nähdä tutkimustuloksia kootusti tai kokonaisen tutkielman sen valmistuttua.

Sähköisten lomakkeiden linkkejä saateteksteineen jaettiin myös LAURA™ -järjestelmän kautta, joka on rekrytoijien työn jäsentelyyn kehitetty ohjelmisto. Järjestelmän ajankohtaisia aiheita sisältävälle foorumille kirjoitettiin normaalia saatetekstiä laajempi selvitys, jossa kerrottiin tutkimuksen toteuttajasta, sen tavoitteista, kohderyhmästä sekä tutkimusmenetelmästä. Järjestelmän edustajien kanssa sovittiin, että tutkimuksen tullessa valmiiksi sen tuloksista kirjoitettaisiin vastaajille koonti, mikä saattaisi motivoida yhä useampaa rekrytoijaa ottamaan osaa tutkimukseen.

Tutkimuksen kaikki vastaajat olivat erikoistuneet henkilöstöhallintoon, mutta valtaosan pääpaino oli erityisesti rekrytoinnissa. Joillekin rekrytointi oli merkittävässä roolissa heidän työnkuvassaan, vaikka työnkuvaan liittyi myös muita työtehtäviä.

Kehyskertomuksissa kuvattiin tilanteet, joista toisessa rekrytointihaastattelu oli päättynyt lopulta työnhakijan palkkaamiseen, kun taas toisessa työnhakijaa ei palkattu. Vastaajia pyydettiin eläytymään haastattelutilanteeseen

ja samalla pohtimaan haastattelun aikaisen vuorovaikutuksen herättämiä tuntemuksia, joilla olisi mahdollisesti ollut vaikutusta rekrytoijan tekemään päätökseen hakijan palkkaamisesta tai palkkaamatta jättämisestä. Tehtävännannolla pyrittiin siihen, että osallistujat tunnistaisivat sosiaaliselle vuorovaikutukselle ominaisia elementtejä rekrytointihaastattelusta, joka on vuorovaikutuksen muotona hyvin mielenkiintoinen ja kompleksinen erilaisine valtasuhteineen ja agendoineen (Collinson 2003, 527–530). Lisäksi vuorovaikutukselle tuovat haasteensa rekrytoijan intuitiiviset ajatukset ja tuntemukset, jotka voivat vaikuttaa päätöksentekoon, ellei niitä pystytä objektiivisesti jäsentelemään (ks. esim. Boran, Genç & Akay 2011; Messner, Wänke & Weibel 2011, 699–701).

Eläytymismenetelmä koettiin tutkimusaiheeseen sopivaksi menetelmäksi, sillä se antoi mahdollisuuden tarkastella rekrytoijien subjektiivisuutta ilman, että vastaajien olisi tarvinnut pohjata vastauksiaan omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa (ks. esim. Wallin, Koro-Ljungberg & Eskola 2017). Näin katsottiin, että tähän hieman kompleksiseenkin aiheeseen olisi helpompi syventyä – vastaajien tuli kehyskertomuksissa kuvata jonkun muun rekrytoijan itsereflektiota omansa sijasta. Tästä syystä kehyskertomuksissa toimiva rekrytoija päädyttiin kuvaamaan yksikön kolmannessa persoonassa häntä sen enempää esittelemättä tai nimeämättä. Kehyskertomukset muotoiltiin niin, ettei tunteiden vaikutusta rekrytointipäätökseen pidetty itsestäänselvyytenä, vaan se tarjottiin mahdollisena vaihtoehtona. Voidaan nähdä, että kertomusten asettelu tarjosi alustan, jolla tunteiden vaikutusta oli helpompi eritellä ja analysoida sen sijaan, että vain mietittäisiin, onko tunteilla vaikutusta vai ei. Tutkimuskysymysten kannalta kehyskertomukset siis ajoivat vastaajia suuntaan, jossa pohdittiin, mitä ovat tuntemukset, joita rekrytointihaastattelun sosiaalinen vuorovaikutus saattaa erityisesti rekrytoijassa herättää. Kehyskertomukset olivat:

- A) Rekrytoija päätyi palkkaamaan työnhakijan pidettyään tälle kahdenkeskisen haastattelun. Eläydy haastattelutilanteeseen ja kerro hakijan ja rekrytoijan välisestä vuorovaikutuksesta, joka saattoi synnyttää myönteiseen rekrytointipäätökseen vaikuttaneita tuntemuksia.
- B) Rekrytoija ei päätenyt palkkaamaan työnhakijaa pidettyään tälle kahdenkeskisen haastattelun. Eläydy haastattelutilanteeseen ja kerro haki-



jan ja rekrytoijan välisestä vuorovaikutuksesta, joka saattoi synnyttää kielteiseen rekryointipäätökseen vaikuttaneita tuntemuksia.

Sähköisten lomakkeiden avulla saatujen vastausten käsittely tapahtui ainoastaan kopioimalla tekstit e-lomakkeelta omaan tiedostoonsa. Vastausten pituus ja kirjoitusasu vaihtelivat aineistossa melko laajasti. Osa vastauksista oli yli sivun pituisia, kun taas osa oli kirjoitettu lyhyesti muutamalla lauseella tai jopa ranskalaisin viivoin. Vastauksia saatiin yhteensä 34 kappaletta, ja niiden keskipituus oli 83 sanaa. A-kehystarinaa tuli 18 vastausta ja B-kehystarinaa 16 vastausta. Vastauksia kirjoitettiin sekä minämuodossa että yksikön kolmannessa persoonassa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, rekrytoijien subjektiivisten tuntemusten rooliin, aineistosta etsittiin vastausta teoriaohjaavan analyysin avulla (analyysin taustalla oli aiempi tutkimustieto subjektiivisuudesta). Toiseen tutkimuskysymykseen, vuorovaikutuksen elementteihin, vastauksia etsittiin hyödyntämällä teoriasidonnaista teemoittelevaa analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teoreettisena kehiksenä oli edellä esitelty Rockin (2008, 1–8) SCARF-malli. Aineistosta poimittiin aluksi ilman valmiiksi määriteltyjä kehyksiä suppeampia alateemoja, joiden tarkastelun jälkeen päädyttiin siihen, että ne voidaan hyvin pitkälti jakaa Rockin (emt.) kuvaamiin vuorovaikutuksen teemoihin; statukseen, varmuuteen, autonomiaan, samastuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Näistä SCARF-mallin vuorovaikutuksen elementeistä luotiin aineiston päätteemat, joiden alle aineistosta aluksi poimitut alateemat teemoiteltiin. Merkittävimpiä alateemoja esitellään kuitenkin osana SCARF-mallin päätteemoja, jotta tutkimuksen lukijat voivat itse arvioida niiden vastaavuutta.

## Tulokset

Ensimmäiseksi tarkasteltiin, minkälaisen merkityksen rekrytoijien subjektiiviset tuntemukset saavat rekryointipäätöksenteossa. Vastaukset sisälsivät reflektiota liittyen rekrytoijien työhön ja ammattitaitoon niiden riskeineen ja mahdollisuuksineen. Joistakin vastauksista kävi melko selkeästi ilmi, että tunteiden liittäminen rekrytoijien päätöksentekoon voidaan kokea rekrytoi-

jien ammattitaitoon liittyvänä kyseenalaistuksena. Monesti tämän kaltaiset vastaukset kirjoitettiin minämuodossa, ja ne sisälsivät kuvausta rekrytoijan päätöksenteon prosessista sisältämättä subjektiivisten tuntemusten kuvausta. Muutamassa vastauksessa korostettiin, että varsinkin kokeneet rekrytoijat osaavat sulkea omat tunteensa päätöksenteon ulkopuolelle. Subjektiivisuuden vaikutus siis minimoitiin, ja tilalle tarjottiin ainoastaan kriteerilähtöistä pohdintaa työnhakijan sopivuudesta liittyen erityisesti hakijan omaamaan koulutukseen tai työkokemukseen.

Koska vastaajien joukossa oli mahdollisesti rekrytoijia sekä organisaatioiden sisäisistä HR-yksiköistä että nimenomaan rekrytointiin keskittyneistä yrityksistä, saattoi subjektiivisuus saada erilaisten vastaajien kesken vaihtelevia rooleja. On esimerkiksi mahdollista, että rekrytoijan subjektiivisuus saa erilaisia merkityksiä riippuen siitä, millainen hänen asemansa on suhteessa kohdeorganisaatioon (ks. esim. Petersen & Dietz 2008): tekeekö rekrytointia organisaation oma henkilöstöpäällikkö, vai onko tehtävään palkattu rekrytointikonsultti ulkopuolisesta yrityksestä. Toki on myös henkilön yksilöllisistä ominaisuuksista riippuvaista, kuinka rekrytoijana käsittelee subjektiivisuutta.

Subjektiivisuuden myöntäviä ja sen hyväksymiseen viittaavia mainintoja löytyi aineistosta runsaasti ( $n = 21/34$ ). Monessa subjektiivisuutta käsitelleessä vastauksessa huomautettiin myös, että rekrytoijan subjektiiviset tuntemukset eivät yksin olleet tehdyn rekrytointipäätöksen takana – rinnalla vaikuttivat muun muassa hakijan pätevä koulutus, substanssiosaaminen sekä hyvät suositukset edellisiltä työnantajilta. Subjektiivisuuteen jyrkän kieltävästi suhtauduttiin vain yhdessä vastauksessa ( $n = 1/34$ ). Reilu kolmasosa ( $n = 12/34$ ) vastaajista jätti subjektiivisuuden käsittelemättä. Vastaukset, joissa rekrytoijan subjektiivisuutta ei erikseen käsitelty, olivat usein kuvailuja työnhakijan ominaisuuksista ja käyttäytymisestä ilman kuvausta siitä, miten nämä tekijät vaikuttivat rekrytoijan tuntemuksiin tai päätöksentekoon.

Subjektiivisuuden käsittelyyn yhdistettiin analyysivaiheessa maininnat muun muassa rekrytoijassa itsessään heränneistä tuntemuksista, henkilökemioista ja rekrytoijan saamasta ensivaikutelmasta. Kaikki maininnat ensivaikutelmasta yhdistettiin rekrytoijan subjektiivisuuteen sen takia, että ensivaikutelman syntyyn vaikuttavat usein henkilölle aiemmin kertyneet ste-

reotypiat ja psykologiset harhat, jotka saattavat vaikuttaa hänen tekemiinsä havaintoihin henkilön itsensä sitä välttämättä huomaamatta (Breugh 2013, 394; Messner ym. 2011, 699–701; Schmid, Mast, Bangerter, Bulliard & Aerni 2011, 198). Osa vastaajista kirjoitti kuvauksia vaistosta tai intuitiosta, joilla on merkitystä esimerkiksi haastattelun sosiaalista ilmapiiriä aistittaessa. Ne voivat kuitenkin johtaa rekrytoijaa itseään harhaan, sillä intuitioon perustuvia päätöksiä voi olla haastavaa käsitellä ja perustella konkretian tasolla (Cook 2004, 55–56). Aiemmin onkin todettu, että rekrytoijat kokevat “näppituntuman” usein kehittyneen tärkeäksi osaksi ammatillista asiantuntijuuttaan ja luottavat sen tuottamiin intuitiivisiin aavistuksiinsa melko vahvastikin (Kinnunen & Parviainen 2016, 5–7). Aineistoa analysoidessa kävi ilmi, että kehyskertomuksissa mainitut tuntemukset saatettiin myös yhdistää esimerkiksi tuntemukseen siitä, että hakija on työkokemuksensa ansiosta pätevä hakemaan työhön, eli kyseessä ei ollut varsinaisesti subjektiivinen tuntemus, vaan se perustui objektiiviseen tietoon. Yli puolet vastauksista, huolimatta kummasta kehyskertomuksen variaatiosta oli kyse, käsitteli kuitenkin melko avoimesti rekrytoijan kokemia tuntemuksia.

Subjektiiivisuutta käsiteltiin vastauksissa välillä myös omana kategorianaan, varsinaisen haastattelutilanteen kuvauksesta irrallisena, jolloin pohdinta oli yleisempää, eikä niin sidottua muuhun vastauksen sisältöön. Tällöin vastauksissa oli usein hieman kriittisempi ote rekrytoijan tuntemusten käsittelyyn – subjektiivisuutta pidettiin ilmiönä luonnollisena, mutta vastaajat korostivat, että rekrytoijan tulisi käsitellä subjektiivisia tuntemuksiaan huolellisesti reflektoiden.

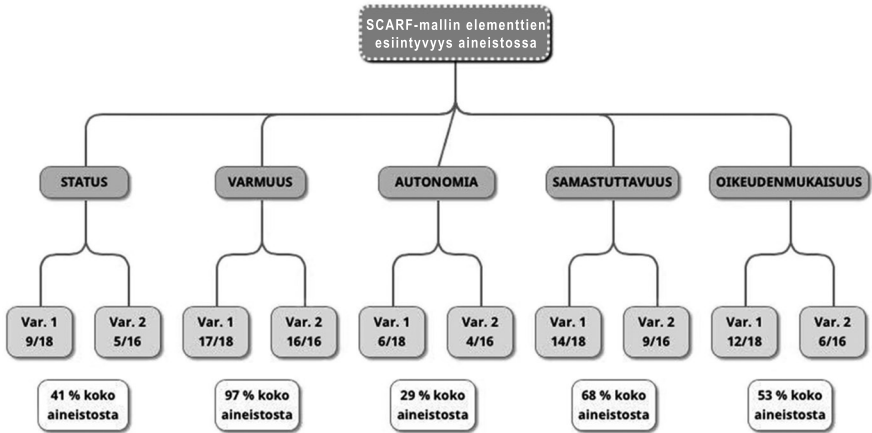
Tilanteessa myös rekrytoijan omat piirteet saattavat vaikuttaa, esimerkiksi samankaltainen hakija kuin itse (esim. huumorintaju, aktiivisuus vuorovaikutuksessa, elehtiminen) saattaa herättää itsessä positiivisemmän vaikutelman ja näin hakija voi tuntua potentiaalisemmalta kuin jonkun toisen mielestä. Lisäksi hakijan osoittama arvostus/myötämielisyys rekrytoijaa kohtaan saattaa vaikuttaa omaan, positiivisempaan kuvaan hakijasta. Myös aiemmat kokemukset vuorovaikutustilanteista ja rekrytoinneista saattavat vaikuttaa: jos on aiemmin nähnyt hyvin samanlaisen henkilön rekrytoinnista työelämään, saattaa herkästi “kirjoittaa tarinan loppuun” samalla kaavalla myös tämän hakijan kohdalla.

Vastaajan kuvaama ilmiö on kuvattu implisiittisessä persoonallisuusteorias-  
sa, jonka mukaan ihminen yhdistää aikaisempia kokemuksiaan samankal-  
taisiksi kokemiensa ihmisten kesken (Cook 2004, 55; Humphrey 2014, 95).  
Lisäksi vastauksista löydettiin mainintoja kognitiivisten vinoumien aiheut-  
tamista ajatusvirheistä, joista rekrytoijan tulisi olla päätöksentekonsa aikana  
tietoinen. Tällaiset ajattelun vinoumat voivat liittyä esimerkiksi hakijan ul-  
koiseen olemukseen tai tapaan kommunikoida (Cook 2004, 59; Messner ym.  
2011, 699; Petersen & Dietz 2008).

Henkilökohtaiset biasit, rekrytoijan on tosi tärkeää tuntea itsensä mah-  
dollisimman hyvin, jotta osaa myös arvioida erilaisia biaseita. Hakijas-  
ta saattaa tulla vahva positiivinen tai negatiivinen tunne, joka saattaa  
olla perusteltu tai perustelematon. Esimerkiksi hakija saattaa muistuttaa  
haasateltavan ex-poikaystävää ja näin hänestä syntyy negatiivinen fiilis;  
kuitenkaan koska tämä peruste ei liity mitenkään tehtävään on tämä tär-  
keää tunnistaa ja huomioida arviota tehdessä.

Rekrytoijan tulisi siis tunnistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen synnyttämiä  
yksilöllisiä tunnereaktioita, joita syntyy niin rekrytointihaastattelujen, kuin  
muidenkin vuorovaikutusta sisältävien tilanteiden aikana. Nämä tunnereak-  
tiot voivat eri ihmisillä olla seurausta erilaisista, toisistaan poikkeavista är-  
sykkeistä (Rock & Cox 2012, 5, 9–10). Tämän vuoksi on oleellista puretua  
kunkin yksilöllisiin tapoihin reagoida sosiaalisen vuorovaikutuksen aiheut-  
tamiin tuntemuksiin.

Seuraavaksi tarkasteltiin sitä, millaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen ele-  
menttejä ja tuntemuksia rekrytoijilla esiintyy vastauksissa kuvatuissa rekry-  
tointihaastatteluissa. Tutkimuksen aineistoa peilattiin Rockin (2008, 1–8)  
SCARF-malliin, joka antoi mahdollisuuden sijoitella vastauksissa kuvattuja  
tuntemuksia statuksen, varmuuden, autonomian, samastuttavuuden ja oikeu-  
denmukaisuuden teemojen alle. Koska vuorovaikutus synnyttää aina erisuu-  
rusia uhka- tai palkitsevuusreaktioita, voitiin SCARF-mallin viittä element-  
tiä käyttää aineiston teemoitteluun melko kokonaisvaltaisesti.



Kuvio 1. Subjektiiivisten tuntemusten purkaminen SCARF-elementtien mukaan.

SCARF-mallin ensimmäinen ulottuvuus on **status**. Henkilö kokee statusensa nousevan esimerkiksi tilanteissa, joissa hän saa kehuja tai tulee palkituksi saavutustensa ansiosta. Vastaavasti henkilö kokee statusensa laskevan, jos kokee alemmuuden tunnetta tai kokee, että joku muu yrittää asettua hänen yläpuolelleen. Statukseen liittyvät hyvin usein myös vertailu ja sosiaaliset kilpailutilanteet. (Rock 2009, 5–7.) Aineistossa status-elementtiin liitettiin rekrytoijien kokemus siitä, että työnhakija oli kiinnostunut kohdeorganisaatiosta ja suhtautui kunnioittavasti sekä rekrytointitilanteeseen, rekrytoijaan että työhön. Tämä näkyi esimerkiksi kysymysten esittämisellä ja hyvillä käytöstavoilla. Kuten edellä on mainittu, on myös huomioitava, että rekrytoijan tuntemukset hänen kokemansa statusksen nousun tai laskun suhteen voivat riippua siitä, onko rekrytoiva organisaatio rekrytoijan työnantaja vai ei. Seuraavassa vastauksessa oletuksena on, että rekrytoija on talon sisältä ja kokee organisaation omakseen: *Myönteisiä tuntemuksia herättää se, että henkilö on valmistautunut ja tietää tehtävästä ja yrityksestämme*. Vastaavasti toisen variaation vastaukset antoivat olettaa, että kiinnostuksen puute oli vahva merkki siitä, ettei työntekijä ota rekrytointihaastattelua tai tarjolla olevaa työpaikkaa tosissaan: *Haastateltava tuntui olevan halukas vänkäämään asioista ja todistamaan, että minä olen väärässä. Haastattelijana oletan, että jos hakija on halukas menemään töihin, hän haluaa tehdä positiivisen vaikutuksen tule-*

vaan työnantajaansa ja toimii sen mukaisesti. Kuvatussa tilanteessa rekrytoijasiis koki, että työnhakija ei kunnioittanut häntä tai hänen edustamaansa organisaatiota ja työnkuva, minkä johdosta hakijasta ei syntynyt positiivista mielikuvaa. Tällaiset rekrytoijan tuntemukset saattavat olla merkki siitä, että hän kokee työnhakijan asettuvan hänen itsensä tai kohdeorganisaation yläpuolelle. Tällainen asetelma aiheuttaa herkästi tilanteen, jossa henkilö kokee statuksensa uhatuksi (Rock & Cox 2012, 4).

**Varmuus** on toinen SCARF-mallin ulottuvuuksista. Varmuuden tunnetta vahvistaa kokemus siitä, että ihminen voi vaikuttaa tulevaisuuden tapahtumiin tai saada informaatiota tulevista tapahtumista, tässä yhteydessä esimerkiksi työnhakijan suoriutumista työelämässä mahdollisen palkkauksen jälkeen. Varmuuden tunnetta voivat uhata epävarmuus tai yllättävät tilanteet. Uhan tunne syntyy, jos ihminen kokee, ettei tiedä mitä tilanteessa tulee seuraavaksi tapahtumaan. Pienissä määrin epävarmuus saattaa aiheuttaa huomion kiinnittymisen tai mielenkiinnon heräämisen, mutta suurina määrinä epävarmuus synnyttää aivoissa uhkareaktion. Kun ihminen kokee tilanteen varmaksi ja turvalliseksi, pystyy hän kiinnittämään huomionsa useampaan asiaan kerralla sen sijaan, että huomio kiinnittyisi vain epävarmuudesta selviämiseen. (Rock 2009, 7–8.) Varmuuden tunnetta kuvastamaan kerättiin aineistosta muun muassa seuraavia elementtejä: työnhakijan pätevyys ja kokemus, huolellinen organisaatiota koskeva taustatyö, varmuus ”oikeasta tyypistä”, hakijan huolellisuus ja tunnollisuus, johdonmukaisuus sekä vahvaksi osoittautunut motivaatio. Näitä pidettiin seikkoina, jotka luovat rekrytoijalle varmuuden ja luottamuksen tunnetta työnhakijaa kohtaan sekä rekrytointitilanteen aikana että työpaikalla sen jälkeen. Varmuuden teeman runsas esiintyvyys aineistossa on luultavasti seurausta siitä, että sen sisältö on melko monipuolinen. Toisaalta on luonnollista ajatella, että varmuuden tunnetta toisessa ihmisessä vahvistamalla on helpompi voittaa tämän luottamus puolelleen, erityisesti rekrytointihaastattelun aikana, jolloin epävarmuus tulevasta voi helposti johtaa kielteiseen rekrytointipäätökseen. Seuraavassa vastauksessa kuvattiin koettua varmuuden tunnetta hakijasta seuraavanlaisesti: *Rekrytoija esitti kysymyksiä, joihin hakija vastasi jämäkästi, rehellisesti ja pysyi aiheessa. Hakijalla oli selkeä esiintyminen - - Edellisten lisäksi toki rekrytoitavalla oli tehtävään sopiva koulutus ja työkokemus sekä yritykselle so-*

*piva palkkatoive. Vastaavasti epävarmuuden ja johdonmukaisuuden puutteen kokemus herätti rekrytoijien epäilykset ja vastavuoroisen epävarmuuden tunteen hakijaa kohtaan: Rekrytoijalle syntyy tunne siitä, että vaikka haastateltava puhuu paljon ja runsaasti, hän ei saa kysymyksiinsä relevantteja vastauksia ja hakijan on vaikea säilyttää fokusta.*

**Autonomia** toteutuu, kun ihminen kokee voivansa tehdä päätöksiä ja ohjata omaa tekemistään ilman liikaa valvontaa ja kontrollia. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisillä on tapana alitajuisesti punnita vaikutusmahdollisuuksiaan. Mahdollisuuksien ollessa riittävät, koetaan tilanne palkitsevaksi, kun vastaavasti niukat vaikutusmahdollisuudet synnyttävät uhkareaktion ja aiheuttavat stressaavia tunteuksia. (Rock 2009, 8–9.) Rekrytoijien kokeman autonomian nähtiin aineistossa ilmenevän niiden vastausten kautta, joissa työnhakijaa kuvattiin nöyränä, toisille tilaa antavana sekä tarkasti rekrytoijan puhetta kuuntelevana. Näiden elementtien kautta rekrytoijalla oli tila ja mahdollisuus toimia autonomisesti sen sijaan, että työnhakija olisi yrittänyt kontrolloida tilannetta tai laittanut rekrytoijan oman käytöksensä kautta ahtaalle. Seuraavassa vastauksessa autonomiaa reflektointiin vallan näkökulmaa hyödyntäen: *Vallan jakautuminen on myös keskeinen alue vuorovaikutuksessa: koenko rekrytoijana, että hakija pystyy asettumaan tilanteessa hakijan asemaan vai haluaako hän ohjalla keskustelua, ilmaiseksiko vahvasti sitä, mitä näkee keskustelussa olennaisena ja mitä epäolennaisena.*

Rekrytoijalle voi siis olla tärkeää, että valtasuhteet osoittava asetelma säilyy mielekkäästä vuorovaikutuksesta huolimatta, ja että työnhakija ymmärtää asemansa rekrytoijaan nähden, jotta molempien status rekrytointitilanteessa pysyy ”oikeissa raameissaan”. Autonomian toteutumisen kannalta keskeisiä elementtejä ovatkin valta ja kontrolli, joiden avulla ihminen mittaa toimijuuttaan sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana (Rock & Cox 2012, 6).

**Samastuttavuus** sosiaalisissa tilanteissa perustuu luottamukseen ja empatiaan, joita koetaan herkemmin ihmisiä kohtaan, jotka koetaan samaan sosiaaliseen ryhmään kuuluviksi (Rock 2009, 9–10). Aiemmissä tutkimuksissa onkin todettu, että rekrytoijat ovat alttiimpia palkkaamaan työnhakijoita, jotka kokevat itselleen jollain tapaa tutuiksi (Nguyen, Allen & Godkin 2006, 1821). Vahvan yhteyden tunteen kokemus vapauttaa mielihyvähormoni oksitosiinia, jolloin toisen henkilön läsnäolo koetaan miellyttäväksi. Samastut-

tavuuden kokemuksen tiellä voivat olla muun muassa vastakkainasettelu tai erillisyyden tunne sosiaalisissa tilanteissa. Työelämässä onkin tärkeää, että yhdessä toimivat ihmiset, esimerkiksi rekrytointitiimin jäsenet, yhdistettäisiin niin, että mahdolliset samastuttavuuden puutteen aiheuttamat uhkareaktiot saataisiin minimoitua. (Rock 2009.) Samastuttavuuteen yhdistettiin aineistossa maininnat henkilökemiasta, kehollisesta viestinnästä, sujuvasta ja luonnollisesta vuorovaikutuksesta, hyvästä tunnelmasta, huumorista sekä rekrytoijan ja hakijan välisestä yhteisymmärryksestä. *Hakija innostuu asioista niin kuin minäkin innostun hänen kertomistaan asioista. Olemme molemmat kiinnostuneita toisistamme ja mahdollisesta jatkosta.* Vastauksissa siis jaetut elementit, kuten samankaltainen huumorintaju, kiinnostuksen kohteet tai arvopohja, synnyttivät hakijasta positiivisen mielikuvan. Vastaavasti selkeät negatiiviset vastakkainasettelut synnyttivät vieroksuntaa: *Hakija istui kädet puuskassa koko haastattelun ajan. Hänen asenteensa tuntui olevan jo paikalle tullessaan negatiivinen haastattelijaa kohtaan ja tilanne ei muuttunut haastattelun edetessä. En tiedä, johtuiko asenne minusta vai eikö hän ollut kiinnostunut kyseisestä työpaikasta.*

SCARF-mallin viimeinen elementti on **oikeudenmukaisuus**. Kokemus oikeudenmukaisuudesta, esimerkiksi asianmukaisesta positiivisesta palautteesta työpaikalla, synnyttää tunteen palkitsevuudesta. Oikeudenmukaisuuden tuntemuksiin liitetään esimerkiksi reilu ja tasapuolinen toiminta, luottamuksellisuus ja läpinäkyvyys. Epäoikeudenmukaisuuden kohtaaminen voi synnyttää vihamielisiä tuntemuksia sekä luottamuksen alenemista. (Rock 2009, 10.) Organisaation oikeudenmukaisuuden onkin nähty todentuvan muun muassa työntekijöiden mieltymisenä ja sitoutumisena organisaatioon ja sen arvoihin. Esimerkiksi haastattelun aikana rekrytoijan harjoittama epäoikeudenmukaisuus saattaa vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen työn alkamisen jälkeenkin. (Bye & Sandal 2015, 569–570.) Toisin päin tarkasteltuna epäoikeudenmukaisuutta voi kokea myös rekrytoija tai kohdeorganisaatio, esimerkiksi tapauksissa, joissa työnhakija tulee epärehellisen itsearvioinnin perusteella valituksi toisen potentiaalisen hakijan sijaan (ks. esim. Berry & Sackett 2009). Aineiston oikeudenmukaisuuteen yhdistetyt elementit liittyivät työnhakijan avoimuuteen, aitouteen, rehelliseen itsereflektioon sekä siihen, ettei hakija puhunut negatiiviseen sävyyn edellisistä työnantajistaan. Seuraava vastaaja



kuvasi työnhakijan rehellistä itsereflektiota seuraavanlaisesti: *Hän lähtee pohtimaan erilaisia tilanteita, joissa hänen tyypillinen toimintatyyliinsä saattaisi näkyä. Hakijalla on haettavan tehtävän kannalta tärkeitä ominaisuuksia ja hän osaa myös arvioida omat heikkoutensa ja oppimisen paikkansa suhteessa tehtävään.* Vastaavasti epäoikeudenmukaiseksi työnhakijan ilmaisu koettiin seuraavassa vastauksessa, jossa hakija ei lähtenyt refleктоimaan osaamistaan rehellisesti: *Toisaalta hakija ei välttämättä osaa kertoa mitään missä hän voisi kehittyä, tulla paremmaksi tai mikä on hänen heikkoutensa/erityinen kehityskohteensa. Toisinaan tämäkin voi luoda kielteisen vaikutelman, etenkin silloin jos hakija ylikorostaa erinomaisuuttaan.*

Vastauksissa rekrytoijat siis tarvitsivat mahdollisimman rehellistä ja totuudenmukaista informaatiota hakijan toimintatavoista, jotta voivat luottaa tähän ja samalla arvioida tämän suoriutumista mahdollisissa tulevaisuuden työtehtävissä. Vaikka läpinäkyvä itsereflektio liitettiin aineiston analyysissä erityisesti oikeudenmukaisuuteen, voi itsereflektion ja omien taitojen arviointiin liittyä muitakin tekijöitä, kuten työnhakijan kognitiiviset valmiudet hahmottaa omaa tieto- ja taitotasoan.

Kokonaisuudessaan ensimmäisen kehyskertomuksen variaation tyypillisin vastaus sisälsi kuvausta rekrytoijan subjektiiivisuudesta. SCARF-mallin elementtejä näissä vastauksissa esitettiin seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: varmuus, samastuttavuus, oikeudenmukaisuus, status, autonomia. Statuksen ja autonomian sijoittuminen listan häntäpäähän saattavat olla seurausta siitä, ettei rekrytoija koe, että rekrytointitilanne olisi hänen oman statuksensa nostamista varten, tai että on hyvä, ettei hakija myöskään karsi liiaksi omasta autonomiastaan, vaan on tilanteessa aktiivinen toimija. Varmuus ja samastuttavuus kertovat rekrytoijien arvostavan sitä, että he voivat luottaa palkatun työnhakijan suoriutumiseen tulevassa työpaikassa, ja toisaalta sitä, että vuorovaikutus heidän välillään toimi, ja haastattelutilanne koettiin molemmin puolin miellyttäväksi. Toisen kehyskertomuksen tyypillisin vastaus käsittelee subjektiiivisuutta sek in. Tärkeysjärjestys SCARF-mallin elementeille oli sama kuin ensimmäisessäkin variaatiossa – merkittävin vuorovaikutuksen elementti rekrytointipäätöksen ollessa negatiivinen oli varmuuden puute, ja vähiten huolissaan oltiin rekrytoijan kokemasta autonomian puutteesta. Elementtien arvostus samassa suhteessa molempien variaatioiden vastauksissa

on tuloksena melko luonnollinen – elementit, joita arvostetaan vuorovaikutuksessa eniten, kiinnittävät myös eniten huomiota mahdollisella poissaolollaan.

Kehyskertomuksen eri variaatioiden vastauksissa subjektiivisuuden kuvaukset eivät sisällöltään tai ilmaisutavoiltaan muuttuneet merkittävästi. Tämän voi päätellä esimerkiksi siitä, että molempien variaatioiden vastauksissa SCARF-mallin elementit esiintyivät samassa tärkeysjärjestyksessä – eniten arvostettua elementtiä myös kaivattiin eniten sen uupuessa. Tämä voi olla seurausta siitä, että rekrytoijilla on yhteneviä mielikuvia siitä, kuinka vuorovaikutuksen herättämät tuntemukset voivat mahdollisesti vaikuttaa rekrytointihaastattelun aikana. Sen sijaan subjektiivisuuden käsittelyssä voitiin havaita määrällisesti eroavaisuuksia kehyskertomuksittain. Ensimmäisen variaation vastauksissa, jossa työnhakija päädyttiin palkkaamaan, suurin osa osallistujista käsitteli rekrytoijan subjektiivisia tuntemuksia ( $n = 13/18$ ). Loppuosa ( $n = 5/18$ ) ensimmäisen variaation vastaajista jätti subjektiivisuuden huomiotta, mutta kukaan ei selkeästi kieltänyt sitä. Toisen variaation vastauksissa, jossa työntekijää ei päädytty palkkaamaan, puolet ( $n = 8/16$ ) vastaajista käsitelivät rekrytoijan subjektiivisia tuntemuksia. Lähes puolet ( $n = 7/16$ ) jättivät subjektiivisuuden käsittelemättä, ja yksi ( $n = 1/16$ ) kielsi subjektiivisten tuntemusten vaikutuksen kokonaan. Prosentuaalisesti ensimmäisen variaation vastauksissa käsiteltiin subjektiivisuutta hieman enemmän (72 %) kuin toisen variaation vastauksissa (50 %). Vastaavasti toisen variaation vastauksissa subjektiiviset tuntemukset jätettiin huomiotta useammin (44 %) kuin ensimmäisen variaation vastauksissa (28 %). Tämän tutkimusaineiston perusteella voidaan olettaa, että subjektiivisuutta oli helpompi käsitellä silloin, kun työnhakija päädyttiin palkkaamaan. Vähemmän subjektiivisille tuntemuksille annettiin tilaa vastauksissa, joissa työnhakijaa ei palkattu. Voidaan pohtia, onko rekrytoijan subjektiivisuutta vaivattomampaa käsitellä silloin, kun sillä ei koeta olevan epäsuoraa haittavaikutusta vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen.

## Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisen merkityksen rekrytoijien subjektiiviset tuntemukset saavat rekryointipäätöksenteossa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä ja tuntemuksia rekrytoijilla esiintyy vastauksissa kuvatuissa rekryointihaastatteluissa. Rekryointihaastattelua tarkasteltiin yhtenä vuorovaikutuksen muotona. Kompleksisen juuri tästä vuorovaikutuksesta tekee sen sisältämä asetelma – rekryointihaastattelun konteksti, joka sisältää monenlaisia jännitteitä valta-asetelmineen ja tavoitteineen, joita sekä rekrytoija että työnhakija tuovat mukanaan tilanteeseen.

Vastauksia kehyskertomuksiin saatiin yhteensä 34. Aineistonkeruun tyyllillä ei nähty olevan suurta merkitystä vastausprosentin suhteen. Aineistonkeruun aikana huomattiin, että sekä sähköpostin kautta että paikallisesti vastauksia oli melko haastavaa saada. Tämä on mahdollisesti seurausta siitä, että aineisto haluttiin kerätä opiskelijoiden sijaan henkilöiltä, joilla on työkokemusta rekrytoinnista. Tutkimukseen osallistuminen tapahtui siis vastaajien työ- tai vapaa-ajalla.

Lisäksi oli havaittavissa, että tutkimuksen aihe ja vastaajille melko tuntematon tutkimusmenetelmä herättivät osassa mahdollisia vastaajia hämmentyneitä sekä provosoituneita reaktioita. Osa jopa ilmoitti haluttomuutensa osallistua tutkimukseen, koska tutkimuksen aihe koettiin liian problemaattiseksi. Eläytymismenetelmä nähtiinkin tähän tutkimusaiheeseen soveltuvaan menetelmänä juuri sen vuoksi, että tutkimusaiheen ajateltiin olevan sensitiivinen ja tavoitteena oli, että ”jonkun rekrytoijan” asemaan eläytymällä vastaajat voisivat pohtia aihetta mahdollisimman vapaasti ilman, että heidän tarvitsisi huolehtia siitä, että vastausten sisältöjä liitettäisiin heidän omaan toimintaansa. Aineistoa analysoidessa kuitenkin huomattiin, että muutamissa vastauksissa pyrittiin siitä huolimatta voimakkaasti tuomaan esiin, ettei vastaaja itse toimi työssään subjektiivisten mieltymystensä mukaan, tai ettei subjektiivisuudella ole osaa rekrytoijan työssä. Voikin olla, että vaikka ohjeistuksena oli eläytyä ”jonkun rekrytoijan” asemaan, tutkimusaiheen koskettaessa vahvasti vastaajien omaa työtä ja ammattitaitoa, eläytyminen ei tuonut riittävää etäisyyttä ja vastaajat halusivat varmistaa, ettei vastausten todellisuus kuvaa heidän omia toimintatapojaan. Tähän viittaa myös se kiin-

nostava huomio, että osa vastaajista oli ohjeistuksista huolimatta kirjoittanut vastauksensa minämuodossa ja näissä vastauksissa ei tuotu esiin rekrytoijan subjektiivisia tuntemuksia. Eli silloin kun rekrytoijan subjektiivisuus vaikutti rekrytointipäätökseen vastauksissa, rekrytoija oli se ”joku muu rekrytoija”. Potentiaalisten vastaajien reaktioista sekä tutkimuksen tuloksista voi kuitenkin päätellä, että eläytymismenetelmän luonne ei ollut selvä kaikille vastaajille. Aineiston keruun vaiheessa olisikin voitu korostaa enemmän, että tarkoituksena ei ole tutkia vastaajien omaa subjektiivisuutta tai kyseenalaistaa heidän ammattitaitoaan väittämällä heitä subjektiivisiksi rekrytointipäätöksissä, vaan saada tietoa tästä ilmiöstä laajemmin ja tarkastella sitä, miten subjektiiviset tuntemukset *voivat* vaikuttaa.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että vastaajat käsitelivät subjektiivisuutta melko vaihtelevistakin näkökulmista riippumatta siitä, kumpaan kehyskertomuksen variaatioon he vastasivat. Joissain vastauksissa subjektiivisuus sai merkittävän roolin, kun vastaajat lähtivät erikseen analysoimaan, kuinka rekrytoijan henkilökohtaiset mieltymykset tai muut mielihiteet voivat mahdollisesti vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Osassa vastauksista subjektiivisuutta ei tuotu suoraan ilmi, vaan viittaukset aiheeseen olivat havaittavissa muusta tekstin sisällöstä. Vastausten suoruutta voidaan pohtia myös suhteessa siihen, kuinka selkeästi kehyskertomukset ohjasivat vastaajia kirjoittamaan nimenomaan subjektiivisuudesta. Vastausten moninaisuus voi olla osaltaan seurausta myös siitä, että SCARF-mallin elementtien painotus voi vaihdella yksilöllisistä eroista johtuen – jollekin statuksen säilyttäminen on hyvin tärkeää, kun taas joku hakeutuu ensisijaisesti tilanteisiin, jotka tuntuvat turvallisilta (Rock & Cox 2012, 5, 9–10). Koska vastaajille haluttiin antaa mahdollisimman vapaa tila käsitellä subjektiivisuutta sekä sen roolia rekrytointipäätöstä tehdessä, ei kehyskertomuksissa mainittu sanaa ”subjektiivisuus”. Ilmiöön haluttiin päästä käsiksi hienovaraisemman viittauksen kautta, joten vastaajia pyydettiin kertomaan rekrytoijien tuntemuksista, joilla saattoi mahdollisesti olla vaikutusta heidän päätöksentekoonsa työnhakijan palkkaamisen suhteen. Näin haluttiin jättää tilaa myös vastauksille, joissa subjektiivisuutta ei nähty päätöksenteon kannalta merkittävänä tekijänä.

Koska SCARF-mallia (Rock 2008, 1–8) ei ole aikaisemmin käytetty juuri rekrytointihaastattelun tutkimiseen, nähtiin vasta aineistonkeruun jälkeen,

kuinka aineistosta nostetut teemat olivat yhdistettävissä mallin viiteen elementtiin; statukseen, varmuuteen, autonomiaan, samastuttavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä etsittiinkin aluksi ilman selkeää teoreettista suuntaaviivaa, mutta elementtejä analysoitaessa todettiin, että ne voidaan luokitella pitkälti SCARF-mallin jaottelun mukaisesti. Aiempaa tutkimustietoa tukien tämänkin tutkimusaineiston analyysivaiheessa havaittiin, että SCARF-elementit voivat olla sidoksia keskenään – esimerkiksi varmuus vaikuttaa samastuttavuuteen sillä tavoin, että samastuttavuus vaatii jonkinlaista varmuutta siitä, että henkilö kokee tietävänsä jossain määrin mitä toinen tuntee tai ajattelee (Rock & Cox 2012, 9). Tällaisen elementtien sidoksisuuden vuoksi niiden rajat saattavat siis joskus olla hieman häilyviä. Tulkinnanvaraa jättävät myös aiemminkin mainitut ihmisten yksilölliset erot elementtien arvottamisen suhteen (Rock & Cox 2012, 5, 9–10).

Kuten aiemmin on todettu, saattavat rekrytoijien taustat osaltaan vaikuttaa siihen, miten subjektiiivisuus nousee esiin rekrytointeja tehdessä. Voidaan esimerkiksi pohtia, onko rekrytoijan suhteella rekrytoinnin toimeksiantajaorganisaatioon vaikutusta siihen, kuinka hän käsittelee subjektiiivisia tuntemuksiaan rekrytoinnin aikana (ks. esim. Petersen & Dietz 2008). Rekrytoinnin lähtökohdat voivat olla melko erilaisia riippuen muun muassa siitä, työskenteleekö rekrytoija itse kohdeorganisaatiossa, vai onko hänet palkattu ulkoistetusti esimerkiksi konsultointia tarjoavasta yrityksestä. Rekrytoijien subjektiiivisuutta voitaisiinkin tulevissa tutkimuksissa käsitellä asetelman avulla, jossa verrattaisiin subjektiiivisuuden merkitystä rekrytoijien erilaisten työnkuvien perusteella. Koska rekrytoijien taustoja tai työnkuvaa ei määritellyt aineistonkeruussa, on näitä pohdintoja kerätyn aineiston perusteella haastavaa analysoida tämän tarkemmin. Se, kuinka paljon eri taustoista tulevien rekrytoijien subjektiiiviset tuntemukset vaikuttavat rekrytointipäätöksiin, on kuitenkin seurausta myös siitä, millainen taito heillä on reflektoida tuntemuksiaan ja taipumuksiaan sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana.

Subjektiiivisuuden käsittely herätti vastaajissa monenlaisia reaktioita, joihin olisi mielenkiintoista selvittää, ovatko nämä reaktiot seurausta rekrytoijien yksilöllisistä piirteistä, vai voidaanko suhtautumisesta subjektiiivisuuteen löytää jonkinlaisia yhteneväisyyksiä samankaltaisista ryhmistä. Koska rekry-

tointitehtävissä voidaan toimia monien koulutustaustojen pohjalta, on syytä pohtia, kuinka nämä erilaiset taustat vaikuttavat subjektiivisuuden käsitteelyyn, ja millaisia eväitä ne sille antavat. Rekrytointia voivat tehdä, tosin usein erilaisissa organisaatioissa ja työympäristöissä, esimerkiksi psykologit, kasvatustieteilijät, kauppatieteilijät ja tradenomit. Tulevaisuuden rekrytointiin liittyvän tutkimuksen kannalta olisi aiheellista selvittää, millaisia asioita nämä koulutukset painottavat rekrytointiin liittyen. Myöhemmin rekrytoijien kokemuksiin subjektiivisuuden roolista vaikuttavat varmasti myös organisaatiot, joissa he työskentelevät. Aineistossa toistuikin se, että rekrytoija kertoi subjektiivisista mieltymyksistään, mutta painotti, että rekrytointia tehdään kriteerilähtöisesti, eli ensisijaisesti kohdeorganisaation tarpeet ja kriteerit huomioiden.

Koska erilaiset työympäristöt ja organisaatiot suhtautuvat rekrytoijien subjektiivisuuteen eri tavoin, on haastavaa määritellä, millä tavoin rekrytoijia tulisi valmistaa kohtaamaan subjektiivisuuden merkitys työssään. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että koulutetut rekrytoijat tuottavat luotettavuudeltaan parempia rekrytointituloksia kuin tehtävään kouluttamattomat tai eri koulutustaustoista tulevat (Cook 2004, 38–39). Mikäli selkeästi juuri rekrytointiin suuntautuvaa suomalaista koulutusta tulevaisuudessa suunnitellaan, olisi sen sisällöissä tärkeää huomioida rekrytoijan työhön liittyvä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja valta-asetelmien muodostama konteksti. Niiden avulla subjektiivisuuteen päästäisiin käsiksi luonnollisena osana rekrytoinnin viitekehystä, ja siihen liittyviä käytäntöjä voitaisiin tarvittaessa kehittää ja yhtenäistää.

Oikeudenmukaisuus on yksi rekrytointialan ajankohtaisimmista ja puhutuimmista aiheista. Rekrytoijien subjektiivisuuden tutkimusta on tärkeää kehittää siksi, ettei rekrytointi olisi epätasa-arvoista tai syrjisi ketään. Kun rekrytoija on tietoinen omista tuntemuksistaan ja niiden taustoista, on hänen helpompi tehdä rekrytointipäätöksiä mahdollisimman objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti. Itsereflektion kautta rekrytoija voi päästä käsiksi esimerkiksi ajatustensa kognitiivisiin vinoumiin, jotka voivat muutoin synnyttää perustelematonta informaatiota työnhakijasta (Messner ym. 2011, 699). Tällaiset ajatusvirheet voivat liittyä esimerkiksi henkilökohtaisiin kokemuksiin tai stereotyyppisiin käsityksiin tiettyjen ihmisryhmien edustajista, mutta

niistä voi päästä eroon refleктоimalla ajatteluaan ja subjektiiivisia tuntemuksiin mahdollisimman perusteellisesti. Itsereflektion on siis yksi väline tasalaatuisen rekryoinnin takaamiseksi.

Rekrytoijan subjektiiivisuuden tarkasteluun tutkimuksen keinoin voitaisiin tulevaisuudessa liittämällä seuraukset, joita rekrytoijan subjektiiivinen toiminta voi vastavuoroisesti hakijassa aiheuttaa, ja näin synnyttää tietynlaisen toimintatapojen syklin. On esimerkiksi havaittu, että työnhakija viihtyy rekryointihaastattelussa sitä paremmin, mitä enemmän hän saa rekrytoijalta informaatiota rekryointiprosessin etenemisestä (Derous 2011, 68). Rekrytoijien onkin oltava tarkkana, millaista ja minkä verran informaatiota he antavat kohdeorganisaatiosta hakijalle – sillä voi olla suuri merkitys työnhakijan kuvalle organisaatiosta ja sen sopivuudesta omiin työskentelytottumuksiin ja -toiveisiin (Swider, Zimmerman & Barrick 2015, 889). Varioimalla informaation määrää voidaan siis tuoda esiin hakijoiden erilaisia ominaisuuksia, esimerkiksi paineensietokykyä, mutta sillä voidaan aiheuttaa myös tilanne, jossa haastateltava ei välttämättä pääse osoittamaan potentiaaliaan. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että työnhakijat pitävät haastattelun vuorovaikutuksessa mahdollisesti syntyvää molemminpuolisuuden tunnetta yleisesti tärkeämpänä elementtinä kuin rekrytoijat (Derous 2011, 67–68). Muun muassa näiden syiden takia rekrytoijan tulisi reflektoida toimintatapojaan ja analysoida subjektiiivisuutensa merkitystä rekryointihaastattelun ja sen lopputuloksen kannalta. SCARF-malli (Rock 2008, 1–8) voisikin tulevaisuudessa antaa välineitä rekryointihaastattelun molempien osapuolten tuntemusten tarkasteluun ja niiden vertailuun.

Erityisesti rekryoinnissa subjektiiivisuuteen tulisi yksilöllisten tarpeiden lisäksi kiinnittää huomiota siksi, että työpaikan ansaitsevat työnhakijat täyttäsivät haetut paikat, ja jotteivat työnhakijat päätyisi työpaikkoihin, joiden vaatimuksia he eivät täytä, tai joihin he eivät muilta osin olisi soveltuvia (ks. esim. Berry & Sackett 2009). Rekryointituloksen täyttäessä sille asetetut tavoitteet se palvelee myös kohdeorganisaation strategisia päämääriä. Rekrytoijan subjektiiivisuuden ymmärrys itsereflektion kautta antaa välineitä käsitellä sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia vuorovaikutuksen aikana. Tämä on tärkeää rekryointipäätösten, mutta myös rekrytoijan oman hyvinvoinnin kannalta. Ymmärrys omista tuntemuksista auttaa rekrytoijaa

sitomaan tietynlaiset reaktiot tiettyihin tilanteisiin ja pohtimaan niiden syitä rakentavasti. Rekrytoijien itsereflektiotaidot kehittyvät varmasti myös työkokemuksen kautta. Toisaalta jokainen vuorovaikutustilanne tuo mukanaan jotain uutta, johon rekrytoijan on kerättävä mahdollisimman kattavat sosiaaliset valmiudet, vastatakseen rekrytointiprosessin eri osapuolten tarpeisiin.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen herättämiin reaktioihin työelämässä on tärkeää kiinnittää huomiota jo niiden kauaskantoisten seurausten vuoksi. Jatkuvat kokemukset sosiaalisista ja emotionaalisista uhkareaktioista voivat ajan myötä olla yhteydessä muun muassa tyytymättömyyteen työelämässä, ja myöhemmin jopa masentuneisuuteen. Vastaavasti palkitsevuusreaktioiden on havaittu olevan yhteydessä moniin positiivisiin tuntemuksiin – esimerkiksi samastuttavuuden tunne vapauttaa oksitosiinia, joka puolestaan vähentää stressiä ja auttaa käsittelemään sosiaalista ja emotionaalista informaatiota (Rock & Cox 2012, 3, 7). Koska ihmisen tunne-elämä on sidoksista elämän eri osa-alueiden kesken, eikä sitä voida jaotella esimerkiksi ainoastaan yksityis-, ja työelämää koskeviksi osa-alueiksi, tulisi sitä tarkastella kokonaisuutena. Tämän vuoksi subjektiivisuutta on siis tärkeää voida käsitellä laajalti työelämän, esimerkiksi rekrytoinnin, piirissä.



## Lähteet

- Beechler, S. & Woodward, I. C. 2009. The global “war for talent”. *Journal of International Management* 15 (3), 273–285.
- Bergström, O. & Knights, D. 2006. Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations* 59 (3), 351–377.
- Berry, C. & Sackett, P. 2009. Faking in personnel selection: Tradeoffs in performance versus fairness resulting from two cut-score strategies. *Personnel Psychology* 62 (4), 835–863.
- Boran, F., Genç, S. & Akay, D. 2011. Personnel selection based on intuitionistic fuzzy sets. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 21 (5), 493–503.
- Breaugh, J. A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. A. 2013. Employee recruitment. *Annual Review of Psychology* 64 (1), 389–416.
- Bye, H. & Sandal, G. 2016. Applicant personality and procedural justice perceptions of group selection interviews. *Journal of Business and Psychology* 92 (1), 569–582.
- Collins, C. J. 2007. The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers’ employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 180–190.
- Collinson, D. L. 2003. Identities and insecurities: Selves at work. *Organization* 10 (3), 527–547.
- Cook, M. 2004. *Personnel selection: Adding value through people*. New York: John Wiley & Sons.
- Deros, E. 2011. Investigating personnel selection from a counseling perspective: Do applicants’ and recruiters’ perceptions correspond? *Journal of Employment Counseling* 44 (2), 60–72.
- Dursun, M. & Karsak, E. 2010. A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems with Applications* 37 (6), 4324–4330.

- Gravili, G. & Fait, M. 2017. Social recruitment in HRM: a theoretical approach and empirical analysis. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Humphrey, S. 2014. Recruiters and applicants: An exchange of words. *Journal of Financial Services Marketing* 19 (2), 94–103.
- Jaidi, Y., Van Hooft, E. & Arends, L. 2011. Recruiting highly educated graduates: A study on the relationship between recruitment information sources, the theory of planned behavior, and actual job pursuit. *Human Performance* 24 (2), 135–157.
- Kim, Y. & Ployhart, R. 2018. The strategic value of selection practices: Antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal* 61 (1), 46–66.
- Kinnunen, T. & Parviainen, J. 2016. Feeling the right personality. Recruitment consultants' affective decision making in interviews with employee candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies* 6 (3), 5–21.
- Lee, I. 2011. Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems* 51 (1), 230–239.
- Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. 2002. Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review* 31 (5), 580–601.
- Messner, C., Wänke, M. & Weibel, C. 2011. Unconscious personnel selection. *Social Cognition* 29 (6), 699–710.
- Nguyen, N. T., Allen, C. L. & Godkin, L. R. 2006. Recruiters' assessment and use of social capital in résumé screening. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (8), 1813–1832.
- Petersen, L. & Dietz, J. 2008. Employment discrimination: Authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology* 93 (6), 1287–1300.
- Ployhart, R. 2006. Staffing in 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management* 32 (6), 868–897.
- Rock, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. <http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readinessforchange.pdf>. (Luettu 15.9.2018.)
- Rock, D. 2009. Managing with the brain in mind. <http://www.laspositascollege.edu/gv/pdc/assets/docs/mandatoryflex/archives/fall2018/WTArticle.pdf>. (Luettu 21.9.2018.)

- Rock, D. & Cox, C. 2012. SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership Journal* 4, 4–14.
- Schmid Mast, M., Bangerter, A., Bulliard, C. & Aerni, G. 2011. How accurate are recruiters' first impressions of applicants in employment interviews? *International Journal of Selection and Assessment* 19 (2), 198–208.
- Schmidt, F., Oh, I. & Shaffer, J. 2016. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years. Fox School of Business Research Paper. <https://www.researchgate.net/publication/309203898> (Luettu 20.4.2019.)
- Swider, B., Zimmerman, R. & Barrick, M. 2015. Searching for the right fit: Development of applicant person–organization fit perceptions during the recruiting process. *Journal of Applied Psychology* 100 (3), 880–893.
- Takano, K., Sakamoto, S. & Tanno, Y. 2011. Ruminative and reflective forms of self-focus: Their relationships and interpersonal skills and emotional reactivity under interpersonal stress. *Personality and Individual Differences* 51 (4), 515–520.
- Teo, T. 2017. From psychological science to the psychological humanities: Building a general theory of subjectivity. *Review of General Psychology* 21 (4), 281–291.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. 1. painos 2002. Helsinki: Tammi.
- Varis, K., Majaniemi, N., & Wilderom, C. 2018. Recruiting happy, socio-emotionally balanced and mature managers in Finland and elsewhere. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 15 (3), 147–162.
- Wallin, A., Koro-Ljungberg, M. & Eskola, J. 2017. The Method of empathy-based stories. *International Journal of Research & Method in Education* 42 (5), 525–535.

