

Jori Grym

## Tahatonta valehtelua rekrytointitilanteessa

Miten alitajuiset voimat ohjaavat työnhakijaa ja rekrytoijaa totuudenvastaiseen viestintään?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

9.2.2015

|  |   |
|--|---|
| Tekijä(t)<br>Otsikko   | Jori Grym<br>Tahatonta valehtelua rekrytointitilanteessa. Miten alitajuiset voimat ohjaavat työnhakijaa ja rekrytoijaa totuudenvastaiseen viestintään |
| Sivumäärä<br>Aika  | 41 sivua<br>9.2.2015  |
| Tutkinto   | tradenomi   |
| Koulutusohjelma  | liiketalous   |
| Suuntautumisvaihtoehto   |   |
| Ohjaaja(t)   | lehtori, Timo Riikkilä  |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia mitkä kognitiiviset vääristymät voisivat vaikuttaa rekrytointitilanteessa tavalla, joka ohjaa tilanteen kommunikaatiota totuuden vastaiseen viestintään.</p> <p>Rekrytointi on yrityksille kallista ja kalleutta lisäävät virherekrytoinnit ja henkilöstövaihtuvuus. Oikean kuvan saaminen työnantajasta ja työnhakijasta on olennainen tekijä hyvän rekrytoinnin onnistumiselle. Totuuden mukainen kommunikaatio työnhakijan ja rekrytointitahon välillä on olennainen osa onnistuneelle rekrytoinnille. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut käsitellä varsinaista petosta, eikä psykologisia syitä siihen, miksi rekrytointitilanteessa totuus saattaa vääristyä, vaikkei tahallista vilppiä olisikaan käytetty.</p> <p>Opinnäytetyö oli kirjallisuuskatsaus, jossa tutkittiin kognitiivisten vääristymien tutkimuksia ja pohdittiin, mitkä ilmiöt ja tutkimustulokset ovat liitettävissä rekrytointitilanteeseen. Työssä käytettiin laajasti sosiaalipsykologian ja behavioristisen taloustieteen tutkimuksia ja kirjallisuutta. Työ keskittyi nimenomaan kognitiivisiin vääristymiin.</p> <p>Katsauksessa löydettiin ja esiteltiin yhdeksän vääristymää, joista kolme koski työhaastatteluita, kolme rekrytoinneissa käytettäviä testejä ja kolme rekrytointipäätöstä. Kaikki vääristymät olivat sellaisia vääristymiä, jotka ohjaavat rekrytoinnissa kerättyä ja kommunikoitua tietoa totuuden vastaiseen suuntaan. Työssä ehdotettiin, että yksi syy rekrytoinnin epäonnistumiseen on epäsymmetrisen informaation aiheuttama markkinahäiriö, jota vääristymät pahentavat.</p> <p>Opinnäytetyössä todettiin, että työhaastattelutilanteessa valehtelu tai totuuden vääristyminen on yleistä ja että siitä on keskusteltu paljon eri medioissa. Opinnäytetyön perusteella voitiin päätellä, että kognitiiviset vääristymät ovat suuri riskitekijä rekrytointitilanteessa ja näiden ilmiöiden tunteminen olisi tärkeää kaikille rekrytointityötä tekeville. Työn pohjalta on mahdollista myös tehdä jatkotutkimusta ja mahdollisesti löytää tehokkaimpia keinoja vääristymien lieventämiseksi.</p> |   |
| Avainsanat   | rekrytointi, valehtelu, työhaastattelu, kognitiivinen vääristymä  |

|   |   |
|---|---|
| Author(s)<br>Title<br>Number of Pages<br>Date   | Jori Grym<br>Unintentional Lying in Job Recruitment. How subconscious forces guide job seekers and recruiters towards untruthful communication.<br>41 pages<br>9 Feb 2015 |
| Degree  | Bachelor of Business Administration   |
| Degree Programme  | Economics and Business Administration   |
| Specialisation option   |   |
| Instructor(s)   | Timo Riikkilä, Senior Lecturer  |
| <p>The aim of this thesis was to study which cognitive biases could influence job recruitment situations in a way that leads to untruthful communication between the recruiter and job seeker. The thesis stated that lying or bending the truth in job interviews is common and it has been discussed much in the media. The thesis did not cover actual fraud. The aim was to find psychological reasons why communication can become untruthful between a job seeker and a recruiter even if no deception is involved.</p> <p>Recruitment is a costly expense for businesses and much of it is due to failed hires and employee turnover. One key aspect of successful hiring is communicating a truthful image of both the company recruiting and the job seeker. An honest rapport between both parties is needed to achieve this goal.</p> <p>This thesis is a literature review of studies on cognitive biases and the goal was to find psychological effects that were comparable to normal recruitment processes. The literature reviewed was from the field of behavioral sciences, especially studies from social psychology and behavioral economics. The main focus was on cognitive biases.</p> <p>The review found and presented nine cognitive biases. Three involved job interviews, three affected testing and three biased the final hiring decision. All biases had in common the effect of skewing relevant information towards untruthful communication and data. The thesis suggested that one reason for hiring failure is a market failure due to asymmetric information which is aggravated by these biases.</p> <p>Based on this thesis it can be said that cognitive biases are a major risk factor in recruitment processes and the knowledge of these phenomenon would be a great asset to all recruitment managers. This theses raises ideas for further study on cognitive biases in recruitment situations and finding new tools to battle their effect.</p> |   |
| Keywords  | recruitment, lying, job interview, cognitive bias   |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 1  |
| 1.1   | Aiheen valinta ja työn tavoitteet                                     | 1  |
| 1.2   | Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus                                      | 4  |
| 1.3   | Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne                              | 4  |
| 2     | Työhaastattelutilanteet   | 5  |
| 2.1   | Henkilöhaastattelu  | 5  |
| 2.2   | Vapaamuotoinen haastattelu  | 7  |
| 2.3   | Jäsennetty haastattelu  | 9  |
| 3     | Kognitiiviset vinoumat haastattelutilanteissa                         | 11 |
| 3.1   | Mitä tarkoitetaan kognitiivisella vinoumalla?                         | 11 |
| 3.2   | Työhistoria, suurimmat saavutukset ja haasteellisimmat tehtävät       | 11 |
| 3.2.1 | Työhistoria   | 11 |
| 3.2.2 | Jälkiviisuusvinouma   | 12 |
| 3.2.3 | Oman edun mukainen attribuutiovääristymä                              | 16 |
| 3.2.4 | Sosiaalisen suotavuuden taipumus                                      | 17 |
| 3.2.5 | Miksi haastattelu ei johda totuudenmukaisiin tuloksiin?               | 19 |
| 4     | Rekrytinnin apuna käytettävät testit                                  | 20 |
| 4.1   | Soveltuvuustestit ja persoonallisuustestit                            | 20 |
| 4.2   | Forer-efekti  | 21 |
| 4.3   | Luova tila ja totuuden vääristeleminen                                | 23 |
| 4.4   | Itsehallinnan uuvuttaminen  | 25 |
| 4.5   | Miksi persoonallisuuskokeet ja soveltuvuustestit ovat epäluotettavia? | 26 |
| 5     | Kognitiiviset vinoumat rekrytointipäätöksessä                         | 28 |
| 5.1   | Rekrytointipäätöksen tekeminen  | 28 |
| 5.1.1 | Vahvistamistaipumus   | 29 |
| 5.1.2 | Lopputulosvääristymä  | 31 |
| 5.1.3 | Sitoutumisen eskalaatio   | 32 |
| 5.1.4 | Miksi rekrytointipäätöksissä epäonnistutaan?                          | 33 |
| 6     | Johtopäätökset  | 34 |
|       | Lähteet   | 37 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Aiheen valinta ja työn tavoitteet

Opinnäytetyöni aihe on rekrytointitilanteessa ilmenevä epärehellisyys, epäsymmetrisen informaation tai muu totuudenvastainen viestintä. Kansantajuisestikin on ilmeistä, että totuutta ainakin venytetään usein puolin ja toisin, kun rekrytoija mainostaa omaa yritystään tai organisaatiotaan työnhakijalle ja rekrytoitava mainostaa itseään potentiaaliselle työnantajalle.

Aihe koskettaa kaikkia yrityksiä, joissa rekrytoidaan, joten se on mielestäni yhteiskunnallisesti tärkeä. Rekrytointitilanne on monelle yritykselle kallis. Virherekrytointien hinnasta puhutaan usein alan lehdissä (Virherekrytointi maksaa jopa satoja tuhansia 2010; Virherekrytointi tulee kalliiksi. 2010). Tutkimuksia rekrytointiprosessin hinnasta löytyy myös paljon. Yritykset katoavat rekrytointipäätöksistään jopa puolet ajasta ja nämä virherekrytointit tuovat yrityksille miljoonamenoja vuositasolla (Hiring Decisions Miss the Mark 50% of the Time 2008). Pienikin muutos vaihtuvuuden vähentämisessä tuo huomattavia säästöjä yrityksille. (Jassal & Fyock 2008, 6). Huonosti sopivan henkilön palkkaus ei tuo lisäkustannuksia vain uuden henkilön palkkauksen kustannusten muodossa, vaan koko prosessi luo yritykselle lisäkuluja, jotka voivat nousta moninkertaisiksi palkkausprosessiin verrattuna (Smart 2012, 7).

Uskon, että yksi tärkeä syy rekrytointin epäonnistumiseen on epäsymmetrisen informaation tilanne. Tämä tarkoittaa sitä, että neuvottelutilanteessa osapuolilla on enemmän informaatiota itsestään kuin toisella. Tilannetta voidaan verrata myyntitilanteeseen, jossa myyjällä on enemmän informaatioita kuin ostajalla. Tässä tapauksessa kummatkin osapuolet pyrkivät ”myymään” itseään toisilleen: työnhakija omia taitojaan sekä ominaisuuksiaan, ja rekrytoija työympäristöä ja palkkaavaa yritystä. Taloustieteen termein tällaista tilannetta kutsutaan markkinahäiriöksi, jossa hyvää kauppaa on vaikea tehdä. (Akerlof 1970, 489.)

Jos molemmat osapuolet olisivat täysin rehellisiä ja välittäisivät toisilleen täydellistä informaatiota, voidaan olettaa, ettei edellä kuvattua ongelmaa syntyisi – tai ainakin sen

vaikutus olisi pienempi. Yksi tapa vääristää kuvaa itsestään tai yrityksestään on olla epärehellinen ja valehdella. Tämä työhaastattelussa totuuden venyttäminen tuntuukin kansantajuisesti tutulta. Kaikki ovat varmasti vähintään kuulleet tarinoita ja vitsejä tästä aiheesta. Asiaa on myös tutkittu ja ilmiö on havaittu useissa tuloksissa.

Rekrytointitilanteessa on yleistä, että työnhakija venyttää totuutta työnhaun aikana. Monessa kyselyssä on havaittu, että valtaosa hakijoista valehtelee työhakemuksessaan sekä ansioluettelossaan: esimerkiksi Journal Of Applied Social Psychologyn julkaisemassa tutkimuksessa havaittiin, että 81 % tutkimuksen työnhakijoista valehtelivat tavalla tai toisella työhaastattelutilanteissa. (Levashina & Campion, 2006, 300 - 315 ; Weiss & Feldman, 2006, 1070 – 1086.)

Tätä liioittelua tai suoraa valehtelua käsitellään usein mediassa ja totuuden venyttäminen tuntuu olevan yleinen normi. Useinkaan ei keskustella siitä, valehdellaanko työhaastatteluissa vai ei, vaan siitä kuinka paljon valehdellaan ja missä tilanteessa. Esimerkiksi CNBC, uutisoi jutussaan ”Hyväksyttävät työhaastatteluvälitteet” yleisimmiksi epärehellisen vastauksen herättäviksi kysymyksiksi: ”Missä näet itsesi viiden vuoden päästä?”, ”Mikä on suurin heikkoutesi?” sekä ”Mikä on palkkatoiveesi?” (Bukspan 2011). Samaa aihetta uutisoidaan myös kotimaisissa lehdissä (Pietarinen 2012; Professorit: ”Työhaastattelussa saa valehdella” 2012; Vastaa näin kun työhaastattelussa kysytään edellisestä palkasta 2014; Mitä vastata, kun työhaastattelussa kysytään entisen työn palkasta? 2014).

Työhaastattelutilanteisiin opettavassa materiaalissa on myös usein ohjeita siihen, miten haastattelukysymyksiin kuuluu vastata. Esimerkiksi maailman suurimpiin lukeutuva ja myös Suomessa suosittu työnhakuun erikoistunut Monster Worldwide Inc. opastaa uranhakuohjeistuksia sisältävillä kotisivuillaan, miten edellisiä titteleitään voi hieman vääristää, jos hakijan työtehtävät ovat olleet vaativampia kuin titteli antaa olettaa (DiGiacomo 2009). Monster Worldwide Inc:n perustajan työnhakukirjassa neuvotaan myös selkeitä vastaustaktiikoita, joilla ei ole suoraa tekemistä todellisen työhistorian kanssa. Lukijaa harjoitetaan eri vastaustekniikoilla muokkaamaan esimerkiksi työhistoriaansa, työtehtävään ja kokemuksiin vastaajalle mieleiseksi. Kirjassa ei opeteta pohtimaan näiden vastaustekniikoiden historiaa muokkaavien ominaisuuksien eettisyyttä tai sitä miten tämä muokattu viestintä erottuu haastattelijan totuudesta muodostamasta kuvasta. (Taylor 2005, 61 - 110.)

On siis selvää, että ainakin joissain tapauksissa työnhakijat aktiivisesti venyttävät totuutta, valehtelevat tai taktikoivat työhaastattelutilanteissa tullakseen valituksi. Mitkä muut asiat vaikuttavat epärehelliseen ulosantiin näissä tilanteissa kuin opitut taktikat, päätökset valehdella tai aktiiviset totuuden pyöritykset, joita ehkä oletetaankin näissä tilanteissa? Vaikka tämä aktiivinen ja tiedostettava osa totuuden muokkausta saataisiinkin poistettua joillain menetelmillä, kuten valheenpaljastustekniikoilla, voi kuvaan astua tiedostamattomia voimia, jotka itsessään ohjaavat tilannetta epärehellisyyteen päin.

Pääasiassa hämäystä ja valehtelua on monenlaista, mutta yhtenä selkeänä perusominaisuutena voidaan pitää sen funktioita aktiivisen, tarkoituksellisen ja totuudenvastaisen tiedon välittämisessä toiselle. Valehtelun tarkoitus on johtaa toista harhaan. Välitetyn tiedon vastaanottaja olettaa siis olevansa rehellisessä kanssakäymisessä. Tämä erottaa esimerkiksi taikureiden esitykset tai pokerin peluun valehtelun ulkopuolelle. Kun ihminen valehtelee, yrittää hän muodostaa kohteensa mieleen uskomuksia tai johtopäätöksiä, jotka eivät ole totta. (Harris 2011, 5.)

Tällaista suoraa valehtelua en aio käsitellä tässä opinnäytetyössä. Osa ihmisiä varmasti päättää valehdella, ohjata haastattelijaa harhaan ja petoksella antaa itsestään väärän kuvan rekrytoijalle. Minun tarkoitukseni on käsitellä tämän määritelmän ulkopuolelle jäävää totuudenvastaista kommunikaatiota.

Valitsin aiheen myös oman mielenkiintoni perusteella. Olen opiskellut paljon sekä valehtelua, epärehellisyyttä että tiedostamattomia käyttäytymiseemme liittyviä tekijöitä ja ominaisuuksiamme. Epärehelliseen kanssakäymiseen voi päätyä kylmästi valehtelemalla, mutta myös tahattomasti. Muistivirheemme, nyrkkisäännöt, kognitiiviset oikopolkumme ja klassiset päättelyvirheet saattavat muuttaa viestintäämme ja toimintaamme tahattomasti pois totuuden ja todellisuuden piiristä. Tämä herätti mielenkiinnon aihetta kohtaan. Uskon, että aktiivisen valehtelun lisäksi rekrytointitilanteissa vaikuttaa monia muitakin tekijöitä, jotka ohjaavat tilannetta näennäisesti epärehelliseen kanssakäymiseen ja väärin rekrytointipäätöksiin.

Valitsemastani aiheesta ei ole aiemmin kirjoitettu opinnäytetyötä ja tutkimusta nimenomaan tästä näkökulmasta en ole löytänyt. Opinnäytetyöni tavoitteena onkin avata rekrytoinnin informaationvälitysongelmaa uudelta kannalta ja tuoda esiin uusia ajatuksia sekä aiheita, joita voisi jatkossa tutkia empiirisesti.

## 1.2 Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus

Keskeiset kysymykset opinnäytetyössä ovat seuraavat:

1. Mitkä kognitiiviset vääristymät vaikuttavat haastattelutilanteissa totuutta muokkaavina voimina haastateltavan kannalta?
2. Mitkä alitajuiset ilmiöt vaikuttavat soveltuvuustestien ja persoonallisuustestien teossa totuutta muokkaavina voimina?
3. Mitkä kognitiiviset vääristymät vaikuttavat rekrytointipäätöksen teossa totuutta muokkaavina voimina?

Rajaan työni laajasta rekrytointiprosessista yleisimpiin ja mielestäni tärkeimpiin elementteihin. Työhaastatteluiden laaja käyttö sekä useat raportit haastattelijoiden valehtelusta saivat minut kiinnostumaan tästä prosessista. Mielestäni oli tärkeä myös katsoa rekrytoijan kannalta, mitkä vääristymät saattavat vaikuttaa lopulliseen päätökseen. Halusin vielä laajentaa tarkastelua haastattelun lisäksi yleisesti käytettyihin testeihin ja näissä keskityn persoonallisuustesteihin sekä soveltuvuustesteihin.

Yritän tässä opinnäytetyössä pohtia, miten itse työhaastattelutilanne mahdollisesti ohjaa toimintaa totuuden vastaiseen suuntaan ja miten rekrytointitilanteessa saatetaan edesauttaa väärän informaation (tiedon, joka ei ole tosi, mutta ei tarkoituksellinen valhetta) välitystä alitajuisilla kannustimilla sekä epäsuotuisilla tilanneasetelmilla. Pohdin myös, miten alitajuiset vääristymät voivat vaikuttaa rekrytointipäätöksen jälkiarviointiin ja miten ne voivat edesauttaa virhearviointeja rekrytoinnissa. Tutkin myös, miten erilaiset soveltuvuustestit ja persoonallisuustestit edesauttavat tätä totuuden vastaista kommunikointia.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Koska päämääräni on herättää uusia ajatuksia tämän ongelman käsittelyyn sekä antaa pohjaa jatkotutkimukselle sekä rekrytointiprosessien kehitykselle, valitsin tutkimusmenetelmäksi kirjallisuustutkimuksen. Sisälsin tutkimukseen useita sosiaalipsykologian, behavioristisen taloustieteen, peliteorian sekä psykologian tutkimuksia ja kirjoja, jotka käsittelevät nimenomaan **rehellisyyttä, valehtelua, päätöksentekoa ja kognitiivisia vinoumia**.



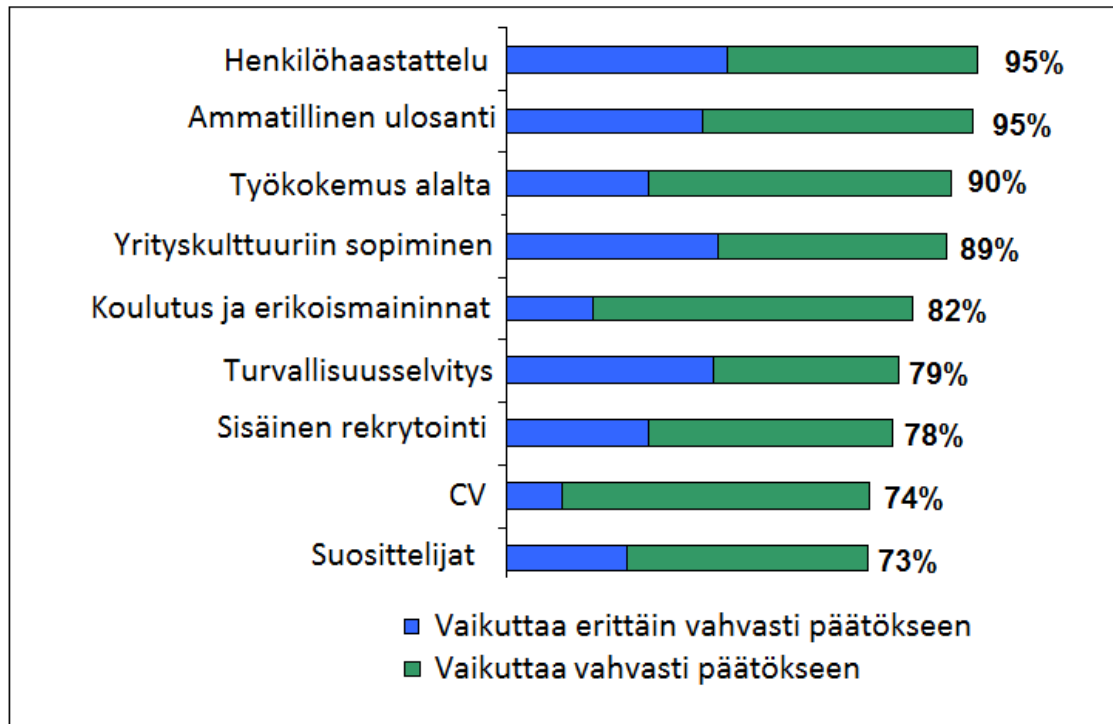
Peilaan henkilöhaastattelutilannetta nimenomaan käyttäytymistieteiden päätöksenteoon vaikuttavan kirjallisuuden kautta ja ns. behavioristisen taloustieteen (behavioral economics) kirjallisuuden ja tutkimuksen näkökulmasta. Yritän tuoda esille, miten tämän tieteenalan tutkimukset päätöksenteosta ja epärehellisyydestä voivat valaista sitä, miten itse rekrytointitilanne saattaa ohjata toimijoita epärehelliseen tai näennäisen epärehellisyden suuntaan – vaikei tahallista petosta tapahtuisikaan.

Esittelin johdannossa rekrytoinnin yleisenä piirteenä pidettyä valehtelua ja totuuden vääristelyä. Erotan tästä tahallisen valehtelun ja keskityn kognitiivisiin vääristymiin ja muihin alitajuisiin ilmiöihin, jotka ohjaavat rehelliseksi tarkoitettua viestintää ja päätöksiä totuuden vastaiseen suuntaan. Esittelen henkilöhaastattelutilanteen ja siinä mielestäni tärkeimmät totuutta vääristävät ilmiöt. Pohdin myös sitä, miten vilpitön rekrytointipäätös saattaa johtaa päätöksiin, jotka pohjautuvat totuuden vastaiseen informaatioon. Esittelen sen jälkeen yleisiä rekrytointityökaluja, soveltuvuus- ja persoonallisuustestejä, jotka itsessään saattavat ohjata testattavan totuuden vastaiseen viestintään. Pyrin myös esittämään jatkokysymyksiä ja avaamaan ideoita mahdolliselle jatkotutkimukselle sekä prosessin kehittämiseksi.

## **2 Työhaastattelutilanteet**

### **2.1 Henkilöhaastattelu**

Henkilöhaastattelu on monen tutkimuksen mukaan rekrytoijien mielestä tärkein osa heidän päätöksentekoa uusien työntekijöiden valinnassa. Esimerkiksi Society For Resource Managementin vuonna 2003 tekemässä kyselyssä analysoitiin 286 rekrytoijan vastauksia kysymykseen mitkä asiat vaikuttavat eniten rekrytointipäätöksen tekoon. Työhaastattelu ja siinä työnhakijan ammattimainen ulosanti olivat tärkeimmät päätöksentekokriteerit (How important is each attribute in the hiring process? 2003).



Kuvio 1. Rekrytointipäätökseen vaikuttavat tekijät. (How important is each attribute in the hiring process? 2003).

Työhaastattelumalleja ja -tekniikoita on varmasti yhtä paljon kuin on työhaastatteliijoita-kin. Voidaan kuitenkin olettaa, että valtaosassa keskipisteessä on henkilökohtainen haastattelu, jossa tutustutaan hakijaan ja mahdollisesti testataan tätä eri menetelmin.

Haastattelutilanne on kaikkein vanhin ja yleisin menetelmä rekrytoinnissa. Haastattelun rinnalle on otettu useita apukeinoja kuten erilaisia testejä ja kokeita, mutta se on edelleen käytössä käytännössä kaikissa rekrytoinneissa. Haastatteluiden tarkoituksena on tehdä haastateltavasta henkilöarvio. Kaikissa eri työhaastatteluissa arvioidaan hakijan soveltuvuutta haettuun työtehtävään sekä työympäristöön. (Niitamo 2000, 9 - 13.)

Henkilöarvio onkin varmasti pohjimmiltaan jokaisen työhaastattelutilanteen pohjana. Arviota tehdään henkilön luonteesta, soveltuvuudesta, taidoista ja monesta muusta ominaisuudesta, jota työnantaja pitää tärkeänä. Haastattelun avulla luotu henkilöarvio on siis tärkeimpiä ja yleisimpiä rekrytointikeinoja, ja sen tarkoituksena on saada hyvä kuva työnhakijasta, hänen ominaisuuksistaan, taidoistaan ja luonteestaan. (Niitamo 2000, 9 - 13.)

Trendi organisaatioiden jatkuvasta uudistamisesta ja yritysten organisaation jatkuvasta tehostamisesta on tuonut myös uusia haasteita mukautumisen ja joustavuuden taholle. Näissä tilanteissa uudelleenrekrytointikin omalta osalta kasvattaa työntekijöiden erilaista arviointia ja mittaamista. Suurin osa henkilöiden arvioinnista tehdään edelleen toki työhön ottaessa. Uusia työnhakijoitakin arvioidaan yhä useammin määrätyn kaavan, prosessin tai ohjeistuksen mukaan. (Niitamo 2000, 13 - 14, 25.)

Kyselytilanteissa vaikuttavat monet kanssakäymistä ohjaavat sosiaaliset piirteet. Kyselytilanne lienee valtaosalle tuttua henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Haastattelija kysellee työnhakijalta tämän työhistoriasta, luoneesta, tavoista tehdä töitä ja usein aikaisimmista saavutuksistaan sekä haasteistaan. Vastaajaan voi vaikuttaa tällaisessa tilanteessa moni muistiin ja kognitiiviseen kanssakäymiseen vaikuttava alitajuinen vääritys, joka voi ohjata rehellisenkin vastaajan ulosantia totuuden vastaiseen suuntaan.

Usein käytetty haastattelukategorisointi jakaa haastattelussa käytetyn tekniikan vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan ja jäsennettyyn eli strukturoituun haastatteluun (Niitamo 2001, 27).

## 2.2 Vapaamuotoinen haastattelu

Yleisin haastattelutekniikka on monille tuttu vapaamuotoinen haastattelu. Vapaassa haastattelutilanteessa osapuolet keskustelevat ja haastattelija koettaa poimia olennaisia tietoja normaalin keskustelun lomassa. Tämä tapa oli ennen varsinaisen jäsennetyn tekniikan nimeämistä synonyymi työhaastattelulle. Normaalin työhaastattelun oletettiin sisältävän vapaata keskustelua, jossa haastateltava hakee tavanomaisen kanssakäymisestä tietoa hakijan persoonallisuudesta, työtavasta ja työhistoriasta. Tätä peruskeskustelun tekniikkaa käytetään vieläkin vallitsevana haastattelutekniikkana. (Niitamo 2001, 28.)

Vapaa haastattelu on pitänyt pintansa vuodesta toiseen ja on ollut yleisin ja suosituin haastattelutekniikka melkein päin kauan kun aihetta on tutkittu. Esimiehet ja rekrytointin ammattilaiset pitävät haastattelua hyvänä, koska kokevat intuitiivisen ihmisiin tutustumisen tehokkaana tapana arvioida hakija. Esimiehet ja johtaja-asemassa olevat rekrytoijat pitävät vapaata haastattelutekniikkaa tehokkaana tapana valita hakija, koska luot-

tavat omiin ihmistuntemuksen taitoihinsa. Heille on tärkeää saada hakijasta hyvä ensivaikutelma ja tutkimusten mukaan he haluavat samaistua hakijaan. (Brafman 2009, 79 - 83.)

Vuosikymmenien tutkimus rekrytinnin onnistumisesta ja vapaan haastattelun toimivuudesta kuitenkin näyttää, että tekniikka ei ole kovin luotettava (Brafman 2009, 77.). Yksi syy tähän ovat yleisimmät kysymykset, joita useimmat haastattelijat käyttävät. Yleisimmät viisi ovat seuraavat (Brafman 2009, 80.): Miksi palkkaisin sinut? Missä näet itsesi viiden vuoden päästä? Mikä on paras vahvuutesi? Millä sanoin kuvaisit itseäsi?

Kaikki kysymykset kuulostavat heti tutuilta varmasti kaikille. Tämä onkin yksi suurimpia ongelmia näiden kysymysten kanssa. Ne ovat niin tuttuja, että vaikka haastattelu pyritään pitämään vapaamuotoisina, toistuvat nämä yleisimmät kysymykset aina työhaastatteluita tutkiessa. Kun kysymykset ovat tuttuja kaikille, on selvää, että niihin opetellaan myös vastauksia. Tämä taas asettaa kyseenalaiseksi koko idean totuudenmukaisen kuvan saamisesta hakijasta vapaan keskustelunomaisen haastattelun kautta. (Brafman 2009, 80 – 82.)

Ongelma on, että yleisemmin kysytyt kysymykset vapaissa haastattelutilanteissa houkuttelevat vastaajan vastaamaan ennalta opetellusti, eli ennemmin näyttämään vastaukset kuin vastaamaan rehellisesti. Vaikka tämä asetelma ja sen tuoma ongelma näyttää olevan monelle rekrytointia työssään tekeväälle ammattilaiselle tuttu ja kyseessä onkin periaatteessa vapaa haastattelu ilman ennalta määrättyjä kysymyksiä, käytetään samoja kysymyksiä silti vuodesta toiseen. (Brafman 2009, 80 – 81).

Psykologian tohtori Allen Huffcut ehdottaa yhdeksi syyksi vapaan haastattelun jatkuvaan suosioon haastattelijoiden taipumusta haluta verrata työnhakijoita itseensä. Rekrytoija näkee itsensä malliesimerkkinä hyvästä työntekijästä ja kaipaa rinnalleen samankaltaisen työntekijän. Vapaa keskustelu ja ihmisiin tutustuminen tuntuu helpoimmalta tavalta saada käsitys siitä, onko hakija samankaltainen kuin itse. (Brafman 2009, 83.)

Yksi tärkeä syy vapaan työhaastattelun yleisyyteen lienee myös sen saavuttama asema kulttuurissamme. Oletamme, että rekrytointiprosessiin kuuluu työhaastattelu. Käytäntö on ollut olemassa niin kauan, että työnhakijalta tuntuisi varmasti oudolta, jos

minkäänlainen avoin keskustelu ei kuuluisi rekrytointiprosessiin. Samoin rekrytointia tekevän työnantajan olisi varmasti vaikea hyväksyä työntekijän palkkaus, jossa osapuolet eivät olisi kertaankaan tavanneet toisiaan. (Brafman 2009, 87.)

Vapaan haastattelun rinnalle on syntynyt haastattelumetodi, jossa kysymykset laaditaan huolellisesti etukäteen ja kyselijä osallistuu haastatteluun huomattavasti vähemmän vuorovaikutteisesti kuin vapaassa keskustelussa. Tilastojen mukaan tämä strukturoitu muoto toimii työhaastatteluna kuusi kertaa paremmin kuin vapaamuotoinen haastattelu. Eli jäsennellyllä haastattelulla voidaan ennustaa työntekijän sopivuus haettavaan työtehtävään moninkertaisesti tehokkaammin. Silti sitä käytetään huomattavasti vähemmän kuin vapaamuotoista haastattelua. (Brafman 2009, 87.)

### 2.3 Jäsennetty haastattelu

Jäsennetyssä eli strukturoidussa haastattelussa kysytään ennalta suunniteltu sarja kysymyksiä työhistoriasta, hakijan taidoista ja hänen suhtautumisestaan erilaisiin tilanteisiin. Jäsennetyssä haastattelussa käydään dialogia aivan kuten vapaamuotoisessakin haastattelussa, mutta jokainen kysymys on ennalta suunniteltu ja kirjattu. Haastattelu pyritään siis ohjaamaan määrättyyn suuntaan ja kysymykset ovat ennalta suunniteltuja kerätäkseen määrättyä tietoa hakijasta. (Latham & Saari & Pursell, & Campion 1980, 422 - 427.)

Jäsennetyn ja vapaamuotoisen haastattelun ero on siis jäsennetyn haastattelun ennalta pohdittu rakenne, joka antaa tasamittaisemman tuloksen henkilöhaastatteluista. Näin haastattelun tuloksia voidaan verrata helpommin toisiinsa, koska kaikilta haastateltavilta on kysytty varmasti samat kysymykset. Etuna voidaan myös pitää sitä, ettei mitään tärkeää asiaa tai yksityiskohtaa hakijan taidoista unohdeta kysyä. Näin haastateltavat ovat myös täysin tasa-arvoisessa tilanteessa. Vapaan haastattelun etuna voidaan taas pitää seikkaa, että strukturoimattoman haastattelun tuloksena saatetaan saada selville tärkeitä asioita, joita ei ole ennakkoon osattu pitää tärkeinä. (Niitamo 2001, 32.)

Tämä tuntuu luonnolliselta jaolta ja monelle tilannejako on varmasti tuttu. Vaikka jaamekin metodit selkeästi kahteen, jopa kilpailevaan menetelmään on muistettava kuitenkin, että niiden yhdistely on täysin mahdollista ja yleistä.

Jäsennetyistä haastattelutekniikoista yleisin on 1980-luvulta kotoisin oleva tilannehaastattelu, jonka psykologi Gary P Latham toi akateemisen tutkimuksen piiriin. Tässä tekniikassa haastateltavan pyydetään kuvittelemaan itsensä erilaisissa työtilanteissa ja kertomaan, miten hän näistä selviäisi. Tilanteet ovat haastateltavan ennalta luomia, joko todellisesta työtilanteesta tai täysin fiktiivisestä. Haasteltava kuvailee roolilleikin kaltaisesti, miten tilanteessa toimisi.

Toinen yleinen samantyylinen jäsennetty haastatteluniikka on samalla vuosikymmeneltä kehitelty toiminnankuvaus-haastattelu. Tässä tekniikassa pyritään löytämään haastateltavan työhistoriasta tilanteita ja tapahtumia, jotka parhaiten vastaavat haastattelijoiden ennalta pohtimia tärkeitä ongelmanratkaisua vaativia tilanteita. Haastateltava kertoo, miten hän selvisi kussakin tilanteessa ja kuvailee parhaansa mukaan, miten hän selvisi kyseisessä haasteessa. (Niitamo 2001, 32.)

Nämä kaksi lähestymistapaa pohjautuvat molemmat siihen, että hakija simuloi mielessään tilannetta – joko fiktiivistä tai tapahtunutta – ja kertoo toiminnastaan. Ongelmanratkaisu on kuitenkin olennainen avainsana kummassakin tavassa. Useat haastattelutekniikat sisältävät nimenomaan kerronnallista ongelmanratkaisua sisällään ja tällä yhteisellä piirteellä voi olla suuriakin vaikutuksia siihen, millaista informaatiota haastattelussa välitetään. Luova reflektio niin fiktiivisessä kuin muistinvaraisessakin ongelmanratkaisu-leikissä altistaa ihmisen alitajuisille voimille, jotka voivat hyvin johtaa tarinaa todellisuuden vastaiseen toimintaan.

Voisi päätellä, että rehellinen työnhakija antaa näissä pohdintatehtävissä todellisen tai ainakin todellista lähellä olevan kuvan toimistaan työtehtävissä. On kuitenkin alitajuisia voimia, jotka voivat muuttaa sekä vastaajan muistikuvia että kuvitellun tilanteen lopputulemaa epätodelliseen suuntaan vastaajan ollessa täysin vilpiton. Monet ajattelutyön virheet saattavat vaikuttaa päänsisäiseen tarinankerrontaan ja antaa totuuden vastaisen kuvan ilman minkäänlaista petoksen tarkoitusta. Opinnäytetyössä käsitellään näitä alitajuisia ohjaimia kuten kognitiivisia vinoumia esimerkeillä, jotka liittyvät suoraan edellä mainittujen haastattelutekniikoiden luomiin vastausmalleihin ja toimintakuvauksiin.

### 3 Kognitiiviset vinoumat haastattelutilanteissa

#### 3.1 Mitä tarkoitetaan kognitiivisella vinoumalla?

Ihmiseen vaikuttavia kognitiivisia vinoumia on tutkittu kognitiotieteessä ja sosiaalipsykologiassa paljon. Käyttäytymistieteen suurnimet Amos Tversky sekä nobelisti Daniel Kahneman esittelivät kognitiivisten vinoumien ja heuristiikkojen teorian vuonna 1973 (Kahneman & Tversky 1973).

Kognitiivisilla vinoumilla (joskus myös väritymä tai vääristymä) viitataan ihmisten hahmotuskykyyn vaikuttavilla kognitiivisilla ilmiöillä, jotka vaikuttavat ihmisen päättelykykyyn usein tiedostamattomalla tavalla (Heuer 1999). Vääristymät heikentävät ihmisen rationaalista päättelykykyä. Näiden ilmiöiden kautta voidaan siis päätyä ratkaisuihin ja tehdä päätöksiä, jotka tuntuvat täysin rationaalisilta, mutta ovat todellisuudessa vääristymän aiheuttamia päättelyvirheitä. Olen ottanut mukaan mielestäni selkeimmin kuvamaani tilanteisiin vaikuttavat ilmiöt, jotka voivat edesauttaa väärän tiedon välittämistä.

Opinnäytetyössäni pyritään esittelemään niitä vinoumia, joita on tutkittu kokeellisesti tilanteissa, jotka ovat rekryointitilanteiden kaltaisia. Päämääränä on löytää yhteneväisyyksiä koetilanteiden ja oikean elämän rekryointitilanteiden välillä ja pohtia, miten koetilanteiden ja tutkimuksissa löydettyjen vääristymien vaikutus voi olla samalla lailla vaikuttava työhaastattelutilanteissa, erilaisissa soveltuvuustesteissä ja rekryointipäätösten jälkitapahtumissa.

#### 3.2 Työhistoria, suurimmat saavutukset ja haasteellisimmat tehtävät

##### 3.2.1 Työhistoria

Työhistorian läpikäynti on yksi työhaastattelun kulmakiviä. CV on jokaisen työnhakijan perustyökalu ja esimerkiksi TE-toimisto suosittelee työnhakijoita räätälöimään CV:nsä jokaiseen työtehtävään erikseen (Kirjoita työhakemus ja CV, 2014). Voidaan jopa pohtia, miten jokaiselle työtehtävälle muuteltu samoista faktoista kirjoitettu työhistoria todellisuudessa voisi ”erottua muista” ja olla ”poikkeavampi” sekä olla ”luova” ja silti pitää rehellinen työhistoria eheänä.

Työhistorian tärkeyttä painotetaan paljon työhaastatteluohjeissa. Esimerkiksi työnhaku-sivusto Monster.fi luettelee rekrytointiohjeissaan työhaastattelukysymyksiä, joista yli puolet liittyvät työhistoriaan, työsaavutuksiin sekä siihen, mitä historiastaan on joko op-pinut tai mitä tekisi toisin. Työhistoriassa puhuttaessa ollaan kuitenkin muistivääristymien ja tarinankerronnan piiriin kuuluvien vääristymien armoilla. Esittelen seuraavaksi kaksi mielestäni selkeimmin työhistorian kenttään kuuluvista yleisistä vääristymistä. (Ohjeita rekrytointiin 2014.)

Aiemmin opinnäytetyössä luvussa 2.3 jäsenettyjen haastatteluiden esittelyssä kerrot-tiin myös yleisten roolileikkien käytöstä, jossa työhaastateltava miettii työhistoriastaan tapahtumia, joissa on toiminut kyselijän esittämällä tavalla. Samoin voidaan olettaa, että fiktiivisissä tapauksissa, jossa työnhakija pyrkii selvittämään miten ratkaisisi jonkin on-gelman, oletetaan vastaajan pohjaavan ratkaisunsa aiemmin opittuihin taitoihin ja tapah-tumiin.

Käyn seuraavaksi läpi keskeisiä kognitiivisia vääristymiä, jotka vaikuttavat aiemmin esi-teltyjen haastattelutekniikoissa käytettyihin kysymyksiin ja tavoista tehdä henkilöarviota kuten erilaiset roolileikit ja ongelmanratkaisuun liittyvät keskustelut. Keskityn nimen-omaan muistiin vaikuttaviin ilmiöihin. Aiemmin esitetyt yleisimmät kyselyt, haastattelu-tekniikat ja arviointiprosessit keskittyivät nimenomaan muistiin pohjautuviin metodeihin. Jos voimme havaita tutkimuksista, että tämän tyyppisten muistiharjoitusten käyttö ohjaa ihmisiä muokattujen, vääristyneiden tai itsesensuroitujen tarinoiden välittämiseen totuu-tena, voidaan olettaa, että tämä ilmiö on yksi tärkeä rakennuspala rekrytointimarkkinan tehottomalle toiminnalle.

### 3.2.2 Jälkiviisausvinouma

Jälkiviisausvinouma (hindsight bias) on kognitiivinen vinouma, ja sitä on tutkittu kliinisesti 1970-luvulta lähtien (Fischhoff 2007, 10 - 13). Vinouma on tavalla tai toisella ollut ihmi-sillä tiedossa varmasti kauemmin: onhan sanonta ”aika kultaa muistot” varmasti kaikille tuttu. Tämän yleisen tason muistojen selektiivisen seulonnan lisäksi tapahtuu selkeitä muistivääristymiä ja arvioerheitä, jotka vaikuttavat alitajuisesti ajatteluamme joka päivä. Tällä tiedostamattomalla taipumuksella muistojemme vääristämiseen väärin uusien muistojen luomiseen on mielestäni suora vaikutus tilanteisiin, joissa puhumme työhisto-



riastamme. Vaikka kertoisimme rehellisesti, mitä muistamme suorituksistamme, työprojekteistamme ja tavoistamme, joilla olemme ratkaisseet tilanteita työtehtävissämme, saatamme täysin rehellisesti kertoa tarinan, joka ei yksinkertaisesti pidä paikkaansa.

Ihmiset muistelevat jälkikäteen ymmärtäneensä tulevista tapahtumista enemmän kuin todellisuudessa ymmärsivät (Pohl 2012, 363). Jälkiviisauksinomainen käsitteellä tarkoitetaan vaikutusta, jossa ihminen olettaa jonkin tapahtuman jälkeen, että tapahtuman ennustaminen olisi ollut helpompaa kuin se todellisuudessa oli. Toisin sanoen ihminen muistaa tienneensä faktoja tapahtumista, jotka todellisuudessa oppi tapahtuman jälkeen. Ilmiö on yksikertaisuudessaan tuttu lukiessamme tietovisan kysymyksen ja heti perään luntatessamme vastauksen. Muistimme vastauksen todellisuudessa ennalta tai emme, monesti reaktiomme on ajatella ”kyllähän minä tämän tiesinkin”. (Roese & Vohs 2012, 414.)

Carnegie Mellon -yliopiston professori Baruch Fischhoff tutki tämän muisteluun ja arviointiin vaikuttavan psykologisen ilmiön voimakkuutta. Hän tutki ihmisiä, jotka analysoivat kykyään arvioida neljän eri tapahtuman lopputuloksen ennustamista. Kun ihmisille kerrottiin lopputuloksen todellinen todennäköisyys etukäteen, kaksinkertaistivat testattavat oman arvionsa ennustuskyvystään (kuviot 2). Jos lopputuloksen tietää, on vaikeaa, ellei mahdotonta, arvioida omaa kykyään ennustaa tapahtuman lopputulosta ilman tietoa lopputuloksesta. (Heuer 1999.)

---

| Koeryhmät                 | 1    | 2    | 3    | 4    |
|---------------------------|------|------|------|------|
| Ei kerrottu lopputuloksia | 33.8 | 21.3 | 32.3 | 12.3 |
| Kerrottu 1:n lopputulos   | 57.2 | 14.3 | 15.3 | 13.4 |
| Kerrottu 2:n lopputulos   | 30.3 | 38.4 | 20.4 | 10.5 |
| Kerrottu 3:n lopputulos   | 25.7 | 17.0 | 48.4 | 9.9  |
| Kerrottu 4:n lopputulos   | 33.0 | 15.8 | 24.3 | 27.0 |

Kuvio 2. Lopputulosten arvioidut todennäköisyydet neljässä eri tapahtumassa. (Heuer 1999).

Analysoidessa omia todennäköisyysarvioitaan, kun lopputulos on tiedossa, tuplaantuu tutkittujen arvio siitä, millä todennäköisyydellä he olisivat ennustaneet tapahtuman lopputuloksen. Tämä sama mekanismi toimii muistellesamme suorituksiamme ja työtehtäviamme. Se vaikuttaa tulkintaamme omasta työpanoksestamme projekteissa, joiden lopputuloksia ja kehityskulkua muistelemme jälkeinpäin. Tämä voi johtaa muistivääristymiin, joissa ihminen olettaa omien toimiansa olleen edesauttamassa lopputulosta, vaikka näin ei todellisuudessa olisi ollut. Nämä muistivääristymät ovat omiaan omien toimien korostamiseen tapahtumien kulussa. Tämä voi jopa johtaa uusien väärin muistikuvien syntymiseen tapahtumista ja toimista, joita ei todellisuudessa ole koskaan tapahtunut. (Mazzoni & Vannucci 2007, 220 - 230.)

Ilmiö vaikuttaa painotetusti ohjaavan omaa rooliaan tapahtumien kulussa positiiviseen suuntaan. Ihmisen muistot muokkautuvat useimmiten korostamaan omaa suoritusta ja muistoista karsiutuu epäsuotuisia tapahtumia. Alitajuisista motivoitunutta unohtamista tapahtuu, kun jokin tapahtuma tai tilanne ei pääty haluttuun lopputulokseen eikä henkilö alitajuisesti halua ottaa syytä epäonnistumisestaan. Sen sijaan, että hyväksyisi oman roolinsa epäonnistumisessa, hän syyttää lopputuloksesta ympäröiviä olosuhteita ja niiden ennalta-arvaamisen mahdottomuutta. Tätä retroaktiivista pessimismää, jossa ”asialle

ei olisi voinut tehdä mitään” -ilmiötä kutsutaan myös puolustukselliseksi prosessoinniksi (Pezzo & Pezzo 2007, 147 - 164.) Tämä ilmiö on lähellä oman edun mukaista attribuutiovääritystä, jota käsitellään myöhemmin.

Esimerkkejä vääristymän tutkimuksista on useita: poliittisen äänestyksen jälkeen ihmisiltä on kysytty, miten lähelle heidän veikkauksensa lopputuloksesta osui. He kirjoittivat ensin ennustuksensa lopputuloksesta ennen äänestystä ja tämä tulos kirjattiin. Äänestyksen jälkeen heiltä kysyttiin uudestaan, mikä heidän alkuperäinen ennustuksensa oli. Havaittiin, että jälkikäteen muistella arviot ennustuksista muuttuivat huomattavasti lähemmäs todellista tulosta. Ihmiset siis muistivat ennustaneensa huomattavasti paremmin äänestystuloksen kuin todellisuudessa ennustivat.

Toisessa esimerkissä 46 ihmiseltä kysyttiin kirjailija Agatha Christien kirjoittamien kirjojen määrää. Mediaaniveikkaus oli 51 kirjaa. Tämän jälkeen oikea vastaus 67 kerrottiin osallistujille. Lopuksi osallistujia pyydettiin muistelemaan mikä heidän alkuperäinen arviolukunsa oli. Tämän muistelun mediaaniarvio oli 63 kirjaa. Monet olivat siis jälkikäteen muistelleen oman arvionsa olleen lähempänä totuutta kuin se todellisuudessa oli. Samaa tulosta on saatu myös koripallotulosten arvioinnilla. (Pohl 2012, 364.)

Vaikka vääristymää on tutkittu paljon, ja siitä on selkeää kokeellista näyttöä, on sen syntymekanismi vieläkin kiistelty aihe. Mekanismille on ehdotettu syntyä erilaisten simulaatioilla testattujen kognitiivisten prosessien yhteisvaikutuksesta, metakognition roolista sekä yksilöeroavaisuuksista. Ilmiön syntymekanismista ei ole siis selkeää konsensususta. (Pohl 2012, 371.)

Totesin opinnäytetyössä aiemmin, että hyvin usein työhaastateltavilta kysytään heidän työuransa parhaita saavutuksia ja vaikeimpia päätöksiä. Heidät haastetaan pohtimaan, miten he ratkaisivat erilaisia ongelmia ja miten he selvisivät erilaisista tilanteista. Monet näistä kysymyksistä ovat kuitenkin samoja asetelmia, joiden edellisissä kokeissa todettiin aiheuttavan väärin muistojen syntyä ja arviointien vääristymistä. Vastaaja voi siis ymmärtämättään viitata tapahtumiin ja rooleihinsa niissä, jotka todellisuudessa eivät tapahtuneet kuten tekijä muistaa.

### 3.2.3 Oman edun mukainen attribuutiovääristymä

Oman edun mukaisen attribuutiovääristymän (self serving bias) toi akateemiselle kartalle Fritz Heider vuonna 1958. Hän selitti ilmiön pääpiirteet psykologisella taustalla ja käytti jo klassikoksi tullutta esimerkkiä tilanteesta, jossa työmies syyttää virheistään omia työkalujaan (Heider 1958, 98).

Tämä vääristymä selittää ilmiötä, jossa ihminen on taipuvainen antamaan onnistumisilleen selityksiä sisäisistä tekijöistään ja syyttämällä epäonnistumisistaan ulkoisia tekijöitä. Esimerkkinä opiskelija antaa hyvälle koetulokselle syyksi oman älykkyytensä tai oman ahkerointinsa, mutta huonoille koetuloksilleen kehnon opettajan tai muita ulkoisia esteitä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2005, 259 - 160, 198 - 202, 209.)

Ilmiötä on tutkittu perusteellisesti aina 50-luvulta lähtien ja vääristymä on selkeästi todennettu. Tyypillisimmissä kokeissa osallistujia pyydetään suorittamaan kokeita, joka näennäisesti mittaa heidän älyllisiä lahojaan, opetuskykyään ja erilaisia sosiaalisia taitoja. Kokeita on suoritettu runsaasti yksilösuorituksina, ryhmäsuorituksina ja pareittain. Koe arvostellaan sen jälkeen tekaistulla tai satunnaisella arvosteluasteikolla, joten tulokset eivät todellisuudessa mittaa osallistujien suorituksia. Tämän jälkeen kokeilaita pyydetään kommentoimaan suorituksiaan ja tuloksiaan. Hyvät tulokset ja onnistumiset selitetään huomattavasti usein omilla sisäisillä ominaisuuksilla, kun taas huonot tulokset selitetään useimmin ulkoisilla tekijöillä kuten tehtävän vaikeudella tai huonolla onnella. (Campbell & Sedikides 1999, 23 - 24.)

Yksi tämän taipumuksen pidetyistä syistä on ihmisen itsetunnon suojeleminen. Kun yksilöllä on taipumus antaa omille onnistumisilleen omiin ominaisuuksiinsa pohjautuva syy, pönkittää tämä omaa itsetuntoaan. Kun taas negatiivisille seurauksille annetaan ulkoinen tekijä, vapauttaa päätöksentekijä itsensä seurauksien vastuulta. On havaittu jonkin verran eroavaisuuksia eri ihmisryhmien välillä siinä, kumpaa kategoriaa he painottavat enemmän. Esimerkiksi vanhemmat ihmiset antavat enemmän sisäisiä syitä tapahtumien seurauksille, kun taas miehet pitävät useimmin ulkoisia tekijöitä tapahtumien syinä. (Coleman 2011, 345 - 354; Sedikides & Strube 1997, 211.)

Tällä vääristymällä on havaittu olevan jopa suora vaikutus työttömiin heidän hakiessaan töitä. Sillä on ollut selkeää etua rohkaisijana ja se on toiminut suojana hylkäämisen aiheuttamaa lannistavaa vaikutusta vastaan. Työnhakijoiden, joiden kohdalla tämä vääristymä vaikutti voimakkaasti, työllistyivät nopeammin kuin ihmiset, joilla ei ollut voimakasta taipumusta vääristymään. Vääristymä auttoi heitä pitämään pintansa ja antamaan hyläytyksi tulemiselleen muita syitä kuin epäpätevyyden tai huonon ulosannin. (Eysenc 2000, 506 - 507.)

Haastateltavan on siis todellisuudessa erittäin vaikea verrata oman työpanostuksensa arvoa erilaisissa työsuorituksissaan. Muistellessaan omia suorituksiaan, onnistumisiansa ja epäonnistumisiansa on todennäköistä, että haastateltava ei anna todellista kuvaa tapahtumien kulusta. Nämä muistikuvat usein vääristyvät selittämään hänen työpanoksensa olevan oleellinen onnistuneissa työsuorituksissa ja ympäristövaikutusten olevan tärkeämpiä epäonnistumisissa.

Työntekijä voi siis muistaa omien toimien ja oman panostuksensa jossakin työhistoriansa projektissa tärkeämmäksi kuin se itse asiassa olikaan. Työhaastattelutilanteessa työhistoriaansa muistellessa voi hakijan asema työympäristössä korostua tai tärkeä rooli projektissa selittyä hänen sisäisillä ominaisuuksillaan, vaikka nämä eivät todellisuudessa olisi mitenkään vaikuttaneet tilanteeseen. Haastattelutilanteessa saattaa siis informaatio hänen menneestä työurastaan ja työsaavutuksistaan muuttua totuudenvastaiseen suuntaan, vaikei minkäänlaista petosta tai valetta yritetä välittää.

#### 3.2.4 Sosiaalisen suotavuuden taipumus

Ihmisillä on taipumus vastata heiltä esitettyihin kysymyksiin tavalla, jolla kysyjä saa heistä mahdollisimman hyvän kuvan. Tätä vääristymää kutsutaan sosiaalisen suotavuuden taipumukseksi (social desirability bias). Alitajuisesti pyrimme parantamaan kuvaa, jota annamme toiselle itsestämme. Tämä yleensä tarkoittaa omien hyvien ominaisuuksien korostamista ja huonojen ominaisuuksien vähättelyä. Teemme tätä automaattisesti ja ilman suoraa valehtelua. Kyse on enemmän sosiaalisen hyväksynnän tavoittelusta, joka johtaa tiedostamattomaan itsesensuuriin. Taipumus näyttää olevan voimakkainta kyselylomakkeilla tehtävissä kyselyissä, mutta on läsnä muissakin tilanteissa. Tätä taipumusta on mitattu lukuisilla tutkimuksilla, mutta yksi yleisimmistä käytössä olevista on Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. (Crowne & Marlowe 1960, 349 - 354).

Tämä esimerkiksi leveäksi mielistelyksi kuvailtava taipumus riippuu persoonallisuudesta, ja osa ihmisistä ovat taipuvaisempia mielistelyyn kuin toiset. Ilmiötä on tutkittu myös persoonallisuustutkimuksen osana. (Nederhof 1985, 263 - 264) Joka tapauksessa lukuisat tutkimukset ovat todenneet ilmiön vääristävän pahastikin kyselyillä saatavaa dataa (Edwards 1953, 380 - 417; Crowne & Marlowe 1960, 349 - 354). Normit värittävät, millaiseksi vastaukset muotoutuvat, kun koetetaan antaa itsestään hyvä kuva kyselijälle (Atteslander & Kneubühler 1975, 67 - 68). Vaikkei haastattelutilanteissa osapuolilla olisikaan samaa normistoa, muokkautuvat vastaukset silti vastaajan normien myötäiseksi. Tämä itessään voi aiheuttaa käsityseroja vastauksessa ja totuuden vastaisen informaation välitystä.

Vääristymää tutkittaessa on eroteltu selvästi itsepetos toisen tahallisesta petoksesta. Tämä taas on tärkeää, kun käsitellään aihetta opinnäytetyön aiheen kannalta. Kokeellisesti on todettu, että vääristymän aiheuttama väärän kuvan antaminen kyselijäistä ei aina ole petosta vaan selkeästi myös alitajuisia itsepetosta. (Sackeim & Gur 1978, 213 - 215; Paulhus 1982, 839) Toisin kuin tahallista valehtelua tai petosta, jota voidaan olosuhteilla saada estettyä tai lievennettyä, on tätä itsepetosta huomattavasti vaikeampaa eristää tai kontrolloida tutkimuksissa (Baumeister 1982, 4 - 6).

Tämä taipumus johtaa haastattelutilanteissa haastateltavan muokkaamaan vastauksia suuntaan, jotka miellyttävät haastattelijaa, vaikka vastaukset eivät suoranaisesti kuvaisikaan esimerkiksi haastateltavan piirteitä olennaisesti. Vaikka liioittelua varmasti tapahtuu aina rekrytointitalanteissa, joissa henkilö koettaa markkinoida itseään, voi osa informaatiosta jäädä sanomatta, koska tämä alitajuisesti pyrkii vastaamaan halutulla tavalla ja saada sosiaalista hyväksyntää sen sijaan, että koittaisi antaa itsestään mahdollisimman tarkkaa kuvaa haastattelijalle.

On selvää, että työhaastattelutilanteessa pyritään antamaan itsestä mahdollisimman hyvä kuva haastateltavalle. Tämä on kansantajuisesti selvää ja varmasti haastattelijat ja haastattelijat myös ymmärtävät tämän ja ottavat sen huomioon. Ongelma on se, että kyse ei ole pelkästään siitä, että haastateltava antaisi itsestään taktisesti hieman paremman kuvan vastatessaan kyselyihin, vaan vääristää totuutta tätä oletettua itsemarkkinointia enemmän ymmärtämättä sitä itsekään. Jos oletamme, että kaikki markkinoivat itseään hivenen positiivisella tavalla, vääristyy kuva ja vastaukset erkanevat entisestään pois totuudellisesta viestinnästä – vastaajan sitä itse tietämättä. Eli kyse ei vain ole tietoisesta itsensä myymisestä vaan tiedostamattomasta miellyttämisen tarpeesta. Tämä

voi helposti johtaa työnhakijan hakeutumiseen työtehtävään, josta hän ei itse tule pitämään. Tämä johtuu siitä, että haastateltava alitajuisesti muokkaa hetkellisesti minäkuvaansa haastattelijan esittämien kysymysten mukaan.

### 3.2.5 Miksi haastattelu ei johda totuudenmukaisiin tuloksiin?

Opinnäytetyön alussa esitin yleisen ongelman: yritykset epäonnistuvat usein rekrytoinneissaan. Rekrytointiprosessi on kallis ja väärän henkilön rekrytointi aiheuttaa lukuisia ongelmia valta-osassa organisaatioita. Ongelma oli yksikertaisuudessaan se, että lukuisista metodeista, työkaluista, prosesseista ja testeistä huolimatta on todettu, että joidenkin tutkimusten mukaan jopa puolet rekrytoinneista epäonnistuvat. Yleisimmin käytetty työhaastattelu on perustyökalu, jota yritykset ja organisaatiot käyttävät uusien työntekijöiden arvioinnissa. Kuitenkin päädytään tilanteeseen, jossa osapuolet eivät esikarsinnasta huolimatta löydä itseään tilanteesta, jossa kuvittelivat olevansa. Työntekijä tai työpaikka siis osoittautuivat erilaisiksi kuin rekrytointiprosessin aikana oletettiin. Yhtenä syynä haastattelun johtamisen totuuden vastaiseen kommunikointiin esitettiin olevan alitajuinen ja tiedostamaton käyttäytyminen.

Haastattelutilanne pohjautuu suurelta osin muistin varaiseen toimintaan. Muistia, muistamista ja muistoista puhumista ohjaa kuitenkin monet vääristymät, joista käsiteltiin kolmea. Kaikissa kolmessa oli esitetty lukuisia kokeellisesti todettuja tilanteita, joissa ihmisen muistiin ei voida luottaa. Vaikka muistaja kertoisi täyden totuuden, ohjaa tämän alitajunta vastauksia epätodelliseen suuntaan. Jos yksi rekrytoinnin epäonnistumisen syistä on epärehelliseltä vaikuttava kommunikaatio, voidaan todeta, että tästä ei voida päästä eroon valehtelun poistamisella. Vaikka osapuolet saataisiin varmuudella kertomaan totuus, on muistinvarainen kommunikaatio aina altis vääristymille.

Ihminen on luonnostaan sosiaalinen ja ihmisten välisessä kommunikaatiossa rekonstruktivinen muistimme muokkautuu tilanteen ja kommunikoinnin osapuolten ohjajana. Lukuisilla kokeilla on näytetty toteen, että tarinamme työhistoriastamme muokkautuvat positiiviseen suuntaan psyykeemme ohjaamina. Luomme uusia muistoja ja muokkaamme narraatiotamme sosiaalisesti paremmaksi havaitsemaamme suuntaan – vaikkakin tiedostamattamme.

Kaikilla kolmella vinoumalla on vuosikymmenten tutkimusmassa takanaan ja se osoittaa mielestäni selkeästi, että perinteinen haastattelutilanne (on se sitten jäsenetty tai vapaa) on omiaan ohjaamaan siitä kerättyä tietoa totuuden vastaiseen suuntaan. Tätä yleisintä rekrytointityökalua voidaan mielestäni pitää tehottomana. Vaikka pyrkisimme eliminoimaan epärehellisen ja valheellisen viestinnän työtodistuksilla, suosittelijoilla, diplomeilla ja portfolioilla tapahtuu vastaavissa koetilanteissa totuuden vääristymistä täysin tiedostamatta. On siis yleistä puhua totuuden vastaisia asioita työhaastattelutilanteissa valehtelematta kertaakaan.

Jos oletetaan, että työhaastattelutilanne on tilaisuus, jossa työntekijä yrittää markkinoida ja myydä itseään rekrytoijalle mahdollisimman hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi, voidaan olettaa, että toinen osapuoli tietää enemmän kuin toinen. Työnhakija tietää itsestään enemmän kuin työnantaja ja työnantaja itsestään enemmän kuin työnhakija. Jos jommallakummalla osapuolella on informaatiota, jota toinen tarvitsee parhaan mahdollisen kaupan tehdäkseen, tässä tapauksessa onnistuneen rekrytoinnin, olisi ratkaisuna totuudenmukainen informaation välitys. Tällaisen asymmetrisen informaation tilanteen totesi jo nobelisti Akerlof huonoksi ja tehottomaksi tavaksi tehdä kauppaa. Tilannetta luonnehditaan markkinahäiriöksi (Akeroff 1970).

Edellä on myös todettu, etteivät perinteiset työhaastattelutilanteet ja -menetelmät ole omiaan poistamaan tätä informaation epätasapainoa, vaikka osapuolet pyrkisivätkin jakamaan itsestään mahdollisimman rehellistä faktatietoa. Jos tämä faktatieto haetaan muistista ja sitä ohjataan sosiaalisella kyselytilanteella, ei ole todennäköistä, että välitetty tieto pohjautuisi täysin todellisuuteen. Haastattelu ei ole siis tehokas tapa ratkaista tätä asymmetrisen informaation pulmaa.

## **4 Rekrytoinnin apuna käytettävät testit**

### **4.1 Soveltuvuustestit ja persoonallisuustestit**

Soveltuvuustestien käyttö rekrytoinnissa on lisääntynyt Suomessa (HS: Suomessa tehdään runsaasti soveltuvuustestejä 2011.) Työhakemuksia tai -haastatteluita täydennetään usein testeillä, joilla mitataan hakijoiden soveltuvuutta eri ominaisuuksien perusteella. Mitattavana on monesti persoonallisuuden ominaisuuksia, kielellistä osaamista,



hahmottamiskykyä, loogista päättely- ja ongelmanratkaisukykyä. Testejä tehdään kyselyillä ja tehtävillä, mutta niissä voidaan käyttää myös simuloituja työtilanteita ja roolileikkejä, joissa tutkitaan hakijan organisaatiokykyä, ihmistaitoja tai stressinsietokykyä (Uraohjauksen sanakirja 2013).

Perusrekrytinnin lisäksi psykologisiin testeihin osallistuu joka vuosi yli 230 000 suomalaista erilaisten organisaatiomuutosten ja tiimien rakennuksen koittaessa. Testejä tehdään paljon myös sen takia, että niiden tarjoajat usein esittävät, että samaa testiä ei voi käyttää useassa eri rekrytointitilanteessa, koska ne aina räätälöidään tehtäväkohtaisesti. Yksi hakija voi siis joutua tekemään samantyyllisen testin joka työnhakutilanteessa. Psykologisia testejä on käytössä suomessa yli 300 ja maailmalla erilaisia löytyy yli 4 000. Persoonallisuustesteillä väitetään mitattavan työtyyliä esimerkiksi tiimin kanssa työskentelyssä tai vastuunkannossa. Älykkyyttä mittaavia testejä on myös monia.

Monissa rekrytointitilanteissa siis teetetään erilaisia persoonallisuustestejä ja pyritään tutkimaan soveltuvuutta erialisilla kokeilla. Kokeita käytetään sen jälkeen apuna haastattelutilanteissa. Monesti hakijoita pyritään myös lokeroimaan online-hakemusten avulla, jossa hakijan motivaatioita sekä osaamista kysellään lomakkeen avulla (Millar 2012).

Näiden analyysien tarkkuutta on kuitenkin vaikea todentaa ja täten niiden hyödyllisyyttä on vaikea punnita (Williams 2013.). On myös tutkimusnäyttöä, että testeissä voi helposti huijata ja niiden tuomien tulokset eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa rekrytinnin onnistumisesta. Keskustelua persoonallisuustestien luotettavuudesta löytyykin paljon alan lehdistä. (Krauss Whitbourne 2010.)

Esittelen seuraavaksi kaksi psykologista ilmiötä, jotka voivat selittää osaltaan, miksi lukuisten testien lopputuloksista on vaikeaa saada käytännössä todisteita niiden hyödyllisyydelle. Näistä kolme tärkeintä ovat mielestäni ns. Forer-efekti, luovaan mielentilaan asettaminen sekä itsehallinnan uuvuttaminen. Kaikki ovat omiaan vääristämään tuloksia totuudenvastaisiksi, vaikkei tarkoituksellista vilppiä tehtäisikään.

#### 4.2 Forer-efekti

Forer-efektiksi (the Forer effect, the Barnum effect) nimettyä ilmiötä (joskus myös Barnum-efekti) tutkittiin jo vuonna 1949, kun psykologi Bertram R. Forer teetti persoonallisuustestin oppilailleen. Tässä kokeessa hän kertoi oppilaidensa saavan heitä kuvaavan

yksilöllisen persoonallisuustestin. Testin sanottiin olevan psykologinen analyysi, joka oli tehty oppilaiden palauttaman kyselyn pohjalta. Sen esitettiin olevan viimeisimpien psykologisten menetelmien tuottama tarkka syväluotaus koehenkilöiden persoonallisuuteen. Jokaiselle oppilaalle jaettiin oma analyysinsä ja heitä pyydettiin tutustumaan siihen rauhassa. Tämän jälkeen oppilaita pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin persoonallisuustesti kuvasi heitä yksilöinä pisteytyksellä 0-5, jossa nolla ei kuvannut heitä lainkaan ja viisi kuvasi tarkasti heidän ominaisuuksiaan. (Forer 1949, 118 - 123.)

Jokainen oppilas sai kuitenkin täysin saman persoonallisuusprofiilin, jolla ei ollut mitään tekemistä kyselyn kanssa. Forer poimi lehtien horoskooppialstojen kirjoituksia ja yhdisti näistä yhden ja saman yleiskuvauksen, jonka jakoi kaikille oppilailleen. Oppilaat kuitenkin arvioivat tämän ”psykologisen luonneanalyysin” kuvaavan heitä keskimäärin 4,26 pisteen tarkkuudella (Forer 1949). Valtaosa koehenkilöistä siis hyväksyi itsestään täysin satunnaisen kuvauksen. Ilmiötä on tutkittu kokeellisesti vuosikymmeniä ja taipumus erilaisten satunnaisten persoonallisuuskuvauksen omaksuntaan on selkeästi näytetty toteen yleisenä ilmiönä (Johnson & Cain & Falke & Hayman & Perillo 1985, 1378 -1 391; Ross & Sicoly 1979, 322 - 336).

Ilmiö voi esiintyä voimakkaammin naisilla kuin miehillä. Sukupuolieroja on saatu joissakin tutkimuksissa selkeästi eroteltua ja vaikka molemmat sukupuolet ovatkin hyvin alttiita vääristymälle, näyttää naisilla olla voimakkaampi taipumus hyväksyä heistä tehdyt arviot tarkkoina ja totuudenmukaisina analyyseinä. (Piper-Terry & Downey 1998, 571 - 576.)

Vaikka tietokonepohjaisia persoonallisuustestejä on arvioitu lukuisia kertoja ja erilaisin menetelmin, ei selkeää ja yhtenäistä strategiaa niiden validiteetin todentamiseen ole löydetty. Laajasti rekrytoinneissa käytössä olevia psykologisia persoonallisuustestejä on kuitenkin tutkittu ja niiden tuottamien tulosten hyväksynnässä on havaittu sama Forer-ilmiön tuottama vääristymä. Valtaosa testien tekijöistä kokee tietokoneella tehdyn persoonallisuustestin tuottaman profiilin hyväksi kuvaukseksi itsestään, vaikka tulos olisi täysin satunnainen. (Guastello & Guastello & Craft 1988, 477-484).

Jos erilaisilla persoonallisuusanalyysillä ja soveltuvuustesteillä luodaan profiileja rekrytoitavista, on heillä luontainen alitajuinen taipumus hyväksyä luonnehdinnat totuudenmukaisena, vaikeivat nämä kuvaisikaan testattujen ominaisuuksia millään tavalla. Tämä johtaa siihen, että monissa tilanteissa rekrytointitilanteen molemmat osapuolet an-

tavat työnhakijalle ominaisuuksia testien perusteella, jotka eivät välttämättä kuvaa hakijaa mitenkään. Profiilia tarkastellessa sen antamat analyysit siis hyväksytään todennäköisemmin tarkkoina kuvauksina, vaikka nämä olisivatkin totuuden vastaisia. Tämä tapahtuu täysin tiedostamatta. Ilmiö ohjaa työntekijää antamaan itsestään vääristyneen kuvan, vaikkei tämä tätä itsensä vääristelyä havaitse tekevänsä.

#### 4.3 Luova tila ja totuuden vääristeleminen

Francesca Gino ja Dan Ariely tutkivat luovuuden ja rehellisyyden yhteyttä julkaisussaan ”The Dark Side Of Creativity: Original Thinkers Can be More Dishonest”. Julkaisu sisältää neljä tutkimusta, jossa näytettiin toteen, että luovilla ajattelijoilla oli taipumus huijata ja vääristää totuutta enemmän tilaisuuden tullen. Tätä ei koettu suoraksi valehteluksi, vaan luovassa tilassa oleva ihminen näytti venyttävän totuutta helpommin mielessään. Luovuus oli parempi indikaattori epärehelliselle toiminnalle kuin älykkyys. Luovat ajattelijat pystyivät perustelemaan huijauksen itselleen paremmin ja ihmiset, jotka olivat pohjustettu (primed) ajattelemaan luovasti käyttäytyivät pohjustuksen jälkeen todennäköisemmin epärehellisesti. (Gino & Ariely 2012, 445 - 459.)

Tutkimuksissa havaittiin, että koehenkilöt virittäytyivät luovissa ongelmanratkaisutilanteissa moniulotteiseen ajattelumalliin. Tällä tavalla ajatellessaan ihmiset miettivät erilaisia lähestymistapoja tilanteisiin ja mallintavat useita ratkaisumalleja mielessään. Tätä tehdessä ajattelu muutakin maailmaa kohtaan muuttuu hetkellisesti. Ihmiset tulksivat tässä virittyneessä mielentilassa kaikkea samaansa tietoa luovalla tavalla. Tämä johti siihen, että tahtomattaankin tietoa muokattiin omiin tarkoitukseen sopivammaksi. Luovaa ongelmanratkaisumielentilaa käytettiin alitajuisesti myös virityksen aiheuttaman tehtävän ulkopuolella. Hetkellisesti kaikkia tilanteita tulkittiin tiedostamatta esimerkiksi paremmin itselle sopiviksi. Koehenkilöt käsittelivät luovassa tilassa ajatuksiaan tarinamaisesti, jossa alitajuisesti pyrittiin pääsemään aina parhaimpaan lopputulokseen oman itsen kannalta uhraamatta mahdollisimman vähän. Tällaisessa ajattelussa sääntöjä on helpompi venyttää, tulkita uudestaan ja sovittaa niitä itselle sopivammaksi. Pään sisäinen tarina muokkautuu siten, että aiemmassa mielentilassa tuntuvat vilpilliset keinot selittyvät ja niille keksitään oikeutus. Tässä narraatiossa ihmiset ovat moraalisia ja rehellisiä. Jos luovassa tilassa oleva alitajunta tarjoaa päänsisäisen tarinan, jossa voi samanaikaisesti hyötyä huijauksesta, mutta pitää itseään eettisenä ihmisenä, on todennäköistä, ettei huomaa pienen huijauksen vääryyttä. (Ariely 2012, 94 - 95.)

Tutkimuksen mukaan luova ajattelutyö virittää työnhakijan tilaan, jossa hänen on helpompaa, tai hänen on todennäköisempää, käyttäytyä epärehellisesti. Hän ei kuitenkaan koe tekevänsä mitään epärehellistä, vaan kognitiivinen dissonanssi puretaan luomalla itselle selityksiä ja syytä, miksi epärehellisyys ei todellisuudessa ole sitä. Rekrytointitilanteissa kannattaa siis ottaa huomioon tämä ihmisen ominaisuus, kun esimerkiksi luovilla tehtävillä yritetään selvittää työnhakijan soveltuvuutta.

Monissa rekrytointitilanteissa käytettävissä soveltuvuustesteissä ja haastattelutilanteissa on luovia ongelmanratkaisutehtäviä, joilla pyritään arvioimaan hakijoiden päätteilykykyä (Paljon puhetta IST-testistä ja soveltuvuusarvioista 2014). Totesimme kuitenkin, että hakijan asettaminen luovaan ajattelutilaan saattaa kuitenkin johtaa yllättäen epärehelliseen toimintaan tehtävän jälkeen. Jopa pieni muistutus luovuudesta voi vaikuttaa sen jälkeiseen tulokseen. Aryelin ja Francescan useissa tutkimuksissa todettiin pieninkin virittymisen vaikuttavan rehellisyyteen. Esimerkiksi kokeissa, joissa osallistujia pyydettiin täyttämään lauseita, jotka sisälsivät luovuuteen liittyviä sanoja, riitti vääristämään heidän rehellisyyttään.

Epärehellisyyttä testattiin erilaisilla itsearviointitehtävillä, joissa osallistujat pisteyttivät omia aiemmin tekemiään matemaattisia testejä. Pisteytys oli täysin mekaaninen eikä jättänyt mitään tulkinnan varaan. Vertailu tehtiin kontrolliryhmiin suurilla otoksilla. Kaikki osallistujat tekivät ensin matemaattisen tehtävän. Tämän jälkeen osa koehenkilöistä teki luovia ongelmanratkaisutehtäviä ja osa vähemmän luovuutta vaativia tehtäviä. Tämän jälkeen kaikki osallistujat pisteyttivät aiemmin tekemänsä matemaattiset tehtävät määrättyjen ohjeiden mukaisesti. Luovassa mielentilassa olevat koehenkilöt saivat keskimäärin aina suuremmat pisteet matemaattisista tehtävistä kuin ne, jotka eivät tehneet luovia tehtäviä ennen itsearviointia. Tämä toistettiin tilastollisesti merkittävällä määrällä ihmisiä ja tulos oli selvä: luovat ihmiset venyttivät hieman totuutta omaksi parhaakseen pisteyttäessään itseänsä – sääntöjä venyttäen. Tämä vääristymä näytti ohjaavan toimintaa totuuden vastaiseen suuntaan ja ilmiö oli täysin alitajuinen sekä tiedostamaton. (Aryeli 2012, 92.)

Tämän tiedon valossa voisi olla järkevää sijoittaa tällaiset luovuutta sisältävät ongelmanratkaisutehtävät ja arvioinnit erilleen liioittelulle alttiille arviointitehtäville. Jos luovia ongelmanratkaisutehtäviä tehdään ennen itsearviointia, on todennäköistä, että ko. altistus saa ihmiset arvioimaan itsensä liian suotuisasti. Tämäkin kognitiivinen vääristymä saa

ihmisten tekemään itsestään totuuden vastaisia arvioita testitilanteissa, vaikkeivat nämä tahallista vilppiä tai valehtelua tietoisesti yrittäisikään.

#### 4.4 Itsehallinnan uuvuttaminen

Roy Baumeister nimesi ilmiön itsehallinnan uuvuttaminen (ego depletion), jossa lukuisen päätöksen tekeminen uuvuttaa itsehallintaa (Schmeichel & Vohs & Baumeister 2003, 33 - 46). Tutkimuksissa havaittiin, että monen keskittymiskykyä vaativan päätöksen tekemisen jälkeen henkilöiden itsehallinta oli mitattavasti heikentynyt (Baumeister & Vohs & Tice 2007, 351 - 355). Kokeita on toistettu paljon ja itsehallinnan uuvuttamisen vaikutus päätöksentekoon on vankasti perusteltua. Itsehallinta näyttäisi tämän tutkimusmassan valossa olevan hetkellisesti kuluva voimavara, jota täytyy määrätyn väliajoin täydentää lepäämällä. Voimavara ei toki ole fyysinen tai materiaallinen, mutta koska tämä kognitiivisen resurssi käyttäytyy kuten ”tankkaisimme” itsehallintaa ja kuluttaisimme sitä, on yleistä puhua siitä verraten fyysiseen voimavaraan. (Muraven & Mark & Baumeister & Roy 2000, 247 - 259.)

Ilmiötä on tutkittu paljon erilaisin kokein. Yleensä kohderyhmää uuvutetaan erityistä keskittymistä vaativilla, kognitiivisesti raskailla päättelytehtävillä. Tyypillinen tehtävä on esimerkiksi ns. Stroop-testi. Testissä osallistujien on sanottava, millä värillä heidän edessään olevalla näytöllä näkyvä sana on kirjoitettu. Jos nämä sanat ovat värien nimiä, pysytään helposti luomaan kaksi erilaista ja kognitiiviselta taakaltaan poikkeavia ryhmiä. Jos kirjoitettu väri on sama kuin sanan fontin väri, esimerkiksi sana ”punainen” on kirjoitettu punaisella värillä, on koehenkilön helppo sanoa millä värillä sana on kirjoitettu. Jos sana kuitenkin merkitsee eri väriä jolla se on kirjoitettu, tulee tehtävästä vaikea, keskittymistä vaativa ja kognitiivisesti raskas. Esimerkkinä jos sana ”vihreä” on sinisen värinen, on osallistujan keskittyvä sanomaan tehtävän vaatima määre eikä ensimmäinen asia, joka hänelle tulee mieleen. (Aryeli 2012, 112.)

Näiden tehtävien jälkeen koehenkilöille annetaan mahdollisuus huijata esimerkiksi aiemmin mainitulla itsepisteytyskokeella. Koeryhmät, jotka tekivät helppoja tehtäviä, pisteytivät itsensä huomattavasti pienemmillä pisteillä kuin kognitiivisesti väsyttetyt koeryhmät. Tilastollisen analyysin jälkeen havaittiin, että uuvutetut koeryhmät huijasivat itsepisteytyksissä kolme kertaa kontrolliryhmiä todennäköisemmin. (Aryeli 2012, 51.)

Ilmiötä on tutkittu muissakin olosuhteissa. Tutkittaessa tuomareiden langettamia tuomioita Israelissa havaittiin, että tuomarit pystyivät tekemään tarkempaa syväanalyysiä työpäivien alussa, kun he eivät vielä olleet joutuneet käyttämään päättelykykyään paljoa. Päivän lopussa taas kognitiivisesti uupuneet tuomarit langettivat helpommin oletusarvoisia tuomioita. Tässä tutkimuksessa havaittiin pienten taukojen, kuten lounastaukojen, muuttavan heidän tuomioitaan hetkellisesti takaisin sellaisiksi, joita he analysoivat enemmän. Eli kun he käyttivät itsehallinnan voimavaransa loppuun, tekivät he pikaisempia ja vähemmän analyysiä sisältäviä oletusarvotkaisuja. (Danziger & Levav & Avnaim-Pesso 2011, 6889 – 6892.)

Rekrytointitilanteessa on siis mahdollisesti todennäköisempää, että hakija vääristelee totuutta pitkän keskittymistä vaativien kysymysten tai tehtävien jälkeen. Tämä kannattaa ottaa huomioon haastattelutilanteessa esimerkiksi kysymysjärjestystä tai soveltuvuustestejä suunnitellessa. Ehkä viimeisten kysymysten on hyvä olla selkeitä kyllä-ei-kysymyksiä, eikä esimerkiksi numeraalisia arviointikysymyksiä työntekijän taidoista ja kysymyksiä, joissa on selkeä neutraali vaihtoehto, kuten ”en osaa sanoa” tai ”en ole voimakkaasti samaa tai eri mieltä”.

Erilaiset persoonallisuus- ja soveltuvuustestaukset kuluttavat testattavan kognitiivisia voimavaroja ja tilanne on sama kuin edellä mainituissa koetilanteissa. Voidaan siis olettaa, että pitkän testaus- tai haastattelutilanteen loppupuolella haastateltavat ovat uuvuttaneet kognitiivista keskittymiskykyään ja itsehallinnan uuvuttaminen johtaa heidän kommunikaatiotaan vähemmän analyttiseen suuntaan – niin sanotusti oletusarvovastauksien suuntaan. Tämäkin ilmiö ohjaa siis kommunikaatiota mahdollisesti totuuden vastaiseen suuntaan, kun itsehallinnallisesti uuvutetut rekrytoitavat alkavat vastata tavalla, joka ei todella kuvasta heidän sisäistä tulkintaansa vaan nojaa rutiinivastauksiin, joita haastattelukysymyksissä, tai erilaisissa testeissä, kuuluisi vastata. Tämä tapahtuu myös tiedostamatta ja alitajuisesti, joten vastaaja voi vastata tietämättään totuudenvastaisesti.

#### 4.5 Miksi persoonallisuuskokeet ja soveltuvuustestit ovat epäluotettavia?

Ihmisillä on monia luontaisia taipumuksia tilanteissa, jossa hän on testattavana. Persoonallisuuskokeiden ja soveltuvuustestien tarkoitus on mitata hakijan ominaisuuksia, joita voidaan sitten verrata haettavan paikan tai työpaikan vaatimuksiin ja olosuhteisiin. Vaikka hakija pyrkisikin vastaamaan rehellisesti erilaisiin kysymyksiin ja tehtäviin, ohjaavat häntä tiedostamattomat ja alitajuiset voimat ennalta ennustettavasti määrättyyn

suuntaan, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä hakijan todellisten ominaisuuksien kanssa. Hänen on siis todennäköistä vastata osaan kysymyksiin tavoilla, jotka ovat totuudenvastaisia, vaikka hän vastaisikin mielestään rehellisesti.

Erilaiset luonneanalyysit, persoonallisuustyypit, työntekijäprofiilit ja muut kuvaukset itsestä hyväksytään usein sellaisina kuin ne ihmiselle annetaan. Tämä on havaittu lukuisilla kokeilla. Kun testattava siis arvioi erilaisten kuvausten sopivuutta itseensä, on hän alitajuisesti altis vastaamaan myönteisesti myös kuvauksiin, joilla ei ole mitään tekemistä hänen kanssaan. Näin välitetään totuuden vastaista informaatiota, eli luonnehdintaa persoonallisuudesta tai henkilökuvauksesta. Ilmiö on niin ennalta arvattavissa, että tämän voidaan sanoa tapahtuvan suurella osalla tämän tyyppisissä persoonallisuusprofiileissa.

Opinnäytetyössä todettiin luvussa 2.3, että erilaiset ongelmanratkaisutehtävät ja ajatusleikit fiktiivisistä työtilanteista, joissa pohditaan omaa käyttäytymistä, ovat laajalti käytössä rekrytointitilanteissa. Nämä tehtävät ovat luovaa mielentilaa tarvittavia tehtäviä. Kokeellisesti on todettu, että ihmisen asettaminen luovaan mielentilaan saa tämän käyttäytymään näennäisesti epärehellisesti. Luova ihminen löytää alitajuisesti tapoja hyötyä itse tilanteista mahdollisen rehellisyyden kustannuksella, mutta ajattelee tilanteen tavalla, jolloin hänen toimintansa ei tunnu epärehelliseltä. Kokeellisesti on havaittu, että pienikin ärsyke, kuten luovilla sanoilla mielen virittäminen, niin sanottu primeäminen, aiheuttaa jo mitattavaa muutosta rehellisyydessä.

Voidaan siis olettaa, että tehtävät ja kyselyt, joissa vastaaja on luovassa mielentilassa, saattavat tiedostamatta muokkautua hakijaa totuuden vastaisesti korostaviksi. Vastaaja todennäköisesti käyttää tilaisuutta hyväkseen vääristääkseen totuutta itselleen suotuisaksi tiedostamatta epärehellisestä toimintaansa.

Pitkät keskittymistä vaativat testit, kysymykset, tehtävät ja tilanteet uuvuttavat hakijan kognitiivisia resursseja, jonka on kokeellisesti todettu johtavan epärehelliseen toimintaan. Uupuneet ihmiset tutkitusti vääristelevät omia saavutuksiaan ja säästävät voimavarojaan vastaamalla kyselyihin ja analyysihin oletusvastauksilla – ovat ne sitten tilanteeseen sopivia tai ei.

Opinnäytetyössä siis todettiin, että soveltuvuustestejä persoonallisuusanalyysiin käytetään paljon ja tämä on varmasti yksi rekrytointia työlämmäksi ja kalliimmaksi tekevä elementti. Kuitenkin kokeiden ja testien luotettavuus on kyseenalaista. Kokeellisesti on näytetty useita alitajuisia ja tiedostamattomia kognitiivisia vääristymiä, jotka ohjaavat testattavia pois totuudenmukaisesta viestinnästä.

Aiemmin oletettiin yhden rekrytointimarkkinan epäonnistumisen syynä olevan epäsymmetrisen informaation ongelma. Voidaan olettaa, että jos totuudenmukaista viestintää saataisiin lisättyä, olisi todennäköisempää päästä tilanteeseen, jossa rekrytoinnin molemmilla osapuolilla oli riittävästi tietoa, jolla hyvä yhteistyö voitaisiin ennustaa. Havaittiin, että rekrytoinnissa yleisimmät työkalut ovat erilaiset haastattelut sekä soveltuvuustestit. Opinnäytetyössä esiteltiin kokeellisesti todettuja, paljon tutkittuja, ilmiöitä – kognitiivisia vinoumia – jotka alitajuisesti ohjaavat tämän kaltaista toimintaa pois totuudenmukaisesta informaationsymmetrisestä viestinnästä. Vinoumat ovat tiedostamattomia, tahattomia ja hyvin yleisiä. Esiteltyjen vääristävien voimien ollessa näinkin yleisiä ja niitä tutkivien kokeiden tilanteet niin samankaltaisia kuin moni rekrytointitilanne, voidaan olettaa niiden vaikuttavan voimakkaasti myös rekrytoinnissa.

## **5 Kognitiiviset vinoumat rekrytointipäätöksessä**

### **5.1 Rekrytointipäätöksen tekeminen**

Päätöksentekoon vaikuttavia kognitiivisia vääristymiä on paljon. Myös rekrytointipäätöstä tehdessä on monia alitajuisia voimia, jotka ohjaavat päätöksentekijää tekemään ratkaisuja totuuden vastaisista lähtökohdista. Päätökset voivat monesti vaikuttaa laskelmoinnin tuloksena tehdyiltä analyyseiltä, joihin vaikuttavat vain faktat. Ihmisillä on taipumus altistua tiedostamattomille päätökseen vaikuttaville tekijöille ja helposti päädytäänkin ratkaisuihin, jotka myöhemmin osoittautuvat täysin toisenlaisiksi kuin kuvittelimme niiden päätöksentekohetkellä olevan. Tähän asti tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu alitajuisia vääristymiä rekrytoitavan näkökulmasta. Esitän seuraavaksi mielestäni kolme tärkeintä kognitiivista vääristymää, jotka vaikuttavat rekrytoijan toimintaan ja nimenomaan rekrytointipäätöksen tekoon sekä sen jälkiseurauksiin.



### 5.1.1 Vahvistamistaipumus

Vahvistamistaipumuksella (confirmation bias, joskus vahvistusvääristymä, vahvistusil-luusio, vahvistusharha) viitataan ihmisten taipumukseen puoltaa omia ennakkokäsityk-siään tukevasta tiedosta ja informaatiosta. (Nickerson 1998, 175 - 177).

Ihmiset siis usein suodattavat kaikesta uudesta tiedosta niitä osia ja faktoja, jotka tukevat jo hankittuja omia käsityksiä (Nickerson 1998, 175 - 220). Jos työntekijä on muodostanut jonkinlaisen kuvan työnantajasta, voi olla hankalaa muuttaa tätä mielikuvaa haastattelu-tilanteessa, vaikka haastattelija antaisikin kattavan kuvan työnantajasta, työtehtävästä tai työympäristöstä. Työntekijän kuva työnantajasta voi olla siis kovinkin erilainen kuin haastattelijan oli tarkoitus antaa. Samoin työntekijän antama ensivaikutelma itsestään tai jostakin ominaisuudestaan voi olla todella vaikea todistaa vääräksi, koska taipumuk-semme konfirmoida tekemämme hypoteesi oikeaksi vaikuttaa päättelykykyymme.

Aiemmin opinnäytetyössä viitattiin siihen, kuinka tärkeä ja ankkuroiva vaikutus ensita-paamisella on ihmisten välille syntyvistä mielikuvista. Muodostamme nopeasti kuvan toi-sesta ja tätä kuvaa on vaikea muuttaa uusilla faktoilla, esityksillä tai käyttäytymisellä. Muutos tapahtuu yleensä hitaasti ja rekrytointiprosessi on tässä skaalassa katsottuna lyhyt aika.

Ilmiötä on myös tutkittu psykologisten skeemojen kautta. Ihminen, tässä tilanteessa haastattelija, voi muodostaa haastateltavasta määrättyyn muottiin sopivan hahmon, ste-reotypioita sisältävän prototyypin, jonka hän käsittelee ennalta muodostetun skeeman muodossa.

Prototyypit ovat mieleemme muodostamia malliedustajia eri konsepteista. Prototyyppi on hahmotus, joka tulee mieleemme ensimmäisenä ajatellessamme eri kategorian konsepteja (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2005, 126). Skeema on psykologinen termi ihmi-sen tavasta kategorisoida konsepteja ajatuksen tasolla malleihin. Skeemat ovat muisti-rakenteita luokituksista, joita teemme kokemastamme maailmasta. Nämä skeemat sisäl-tävät sen, mitä miellämme eri konsepteista ja niihin liittyvistä ominaisuuksista, kun niitä ajattelemme. Ihmisillä on skeemoja esimerkiksi konseptista kivi tai esimerkiksi erilaisia henkilöskeemoja (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2005, 120).

Stereotypia on joukko ominaisuuksia, joita yhdistämme eri ryhmien edustajiin. Stereotypiat ovat siis ominaisuuksia, jotka tulevat ensimmäisenä mieleemme ajatellessamme määrättyjä ihmisryhmiä tai muita kategorisia konsepteja (Helkama & Myllyniemi & Liebkind, 2005, 121 - 126).

Kun haastattelija on lokeroinut haastateltavan tähän stereotypiaskeemaan, pyrkii hän alitajuisesti etsimään tähän varmistusta. Monissa skeemateorioissa oletetaan, että skeemaa vahvistava tieto käsitellään tehokkaammin ja tallennetaan muistiin paremmin. Skeemamyönteinen tieto on myös helpompi hakea muistista. (Pohl 2012 88 - 89; Neisser 1976, 131 - 139.)

Tämä vääristymä voi vaikuttaa myös rekrytoijaan hänen arvioidessaan hakijoista sopivinta henkilöä tehtävään. Ihmisten taipumus kerätä todisteita valikoivasti voi johtaa haastateltavan rekrytoijan valikoivaan tapaan poimia työnhakijoiden parhaita ominaisuuksia ja sivuuttaa huonoja. Lopputuloksena voi olla vääristynyt kuva valitun työnhakijan sopivuudesta työtehtävään tai -ympäristöön.

Vääristymä vaikuttaa myös muistiin. Ongelmana ei ole vain se, että etsimme aktiivisesti uutta tietoa tukemaan jo olemassa olevia käsityksiämme, vaan muistellessamme haemme muistista helpommin niitä faktoja ja ajatuksia, jotka tukevat ennakkokäsityksiämme. Sekä taipumuksesta unohtaa käsityksiämme horjuttava informaatio että vahvistaa muistoja, jotka tukevat ennakkokäsityksiämme, on paljon tutkimusta ja tämä ilmiö on yleinen. (Pohl 2012,79 - 80.)

Vahvistamistaipumus siis seuloo vastaanotettua tietoa, jota rekrytoija saa rekrytoitavasta. Kuva, jonka rekrytoija muodostaa hakijasta, ohjautuu ennustettavasti pois kokokuvasta, jota hakija pyrkii välittämään. Tämä ohjaa osittain kommunikaatiota totuuden vastaiseen suuntaan, koska vain osa totuudesta vastaanotetaan. Tämän lisäksi informaatio vielä muokkautuu rekrytoijan muistellessa hakijaa myöhemmin vahvistaen alkuperäistä vääristymää. Vahvistamistaipumus vaikuttaa siis tiedostamatta kahteen kertaan rekrytointiprosessissa ohjaten viestintää totuudenvastaiseen suuntaan.

### 5.1.2 Lopputulosvääristymä

Lopputulosvääristymäksi (outcome bias) kutsutaan ihmisen tapaa arvioida päätöksenteoa sen lopputuloksen perusteella, eikä päätöksenteon hetkellä olevien vaihtoehtojen ja tiedon perusteella. Usein lopputulos, joka on johtunut osittain satunnaisista tapahtumista ja osittain määrätyn päätöksen johdosta, arvioidaan hyväksi tai huonoksi vain sen lopputuloksen ja seurausten perusteella, vaikka muut tekijät ovat myös vaikuttaneet tapahtumaketjuun. Näin päätökset, jotka päättyvät lopulta hyvin lopputuloksiin, katsotaan onnistuneemmiksi päätöksiksi kuin päätökset, jotka lopulta päättyvät huonoihin lopputuloksiin – vaikka alkuperäinen päätös ei olisi johtanut tapahtumia tähän huonoon lopputulokseen. (Gino & Moore & Bazerman 2008, 4 - 5; Baron & Hershey 1988, 569 - 579.)

Tämä vääristymä on samantyylinen kuin jälkiviisauksinomainen, muttei keskity muistiharhaan vaan päätöksenteon arviointiin. Rekrytointiprosessissa rekrytoija voi pidemmällä tähtäimellä arvostaa rekrytointipäätöstä hyväksi tai huonoksi päätökseksi sen perusteella, miten työntekijän ja työnantajan yhteistyö on edennyt. Rekrytointipäätöstä voidaan pitää hyvänä niissäkin tapauksissa, joissa ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet enemmän tapahtumiin, jotka ovat tapahtuneet työntekijän palkkauksen jälkeen. Tämän vääristymän on tutkittu vaikuttavan päätösten arviointiin silloinkin, kun muistivirheitä ei ole sattunut. Arvioidessa aikaisempaa päätöstä on havaittu kokeellisesti, että koehenkilöillä oli vahva taipumus ottaa huomioon päätösten lopputulema, vaikka ne eivät liittyisikään itse päätöksen tekoon ja vaikei muistivirheitä olisikaan tapahtunut. (Gino & Moore & Bazerman 2008, 33)

Esimerkkitapauksena voidaan kuvitella, että uuden myyjän rekrytointipäätöstä katsotaan hyvänä, jos myynti nousee hänen palkkauksensa jälkeen. Päätöstä pidetään toisaalta huonona, jos myynti laskee tämän rekrytoinnin jälkeen. Vaikka myynnin muutos olisikin johtunut ulkoisista tekijöistä, arvioidaan alkuperäistä rekrytointipäätöstä näiden muutosten pohjalta – ei pelkästään henkilövalintaan vaikuttavien asioiden pohjalta. Tämä vääristymä johtaa rekrytointitahon vääristyneeseen arvosteluun ja johtaa turhiin rekrytointiprosessin kehittämisen jatkotoimiin. Vinouma voi vaikuttaa varsinkin ulkoistetun rekrytointiyrityksen arvosteluun tai oman organisaation HR-osaston toimintaan, kun näiden tahojen rekrytointipäätöksiä arvostellaan. Kaikki kehitystoimet ovat siis alttiita tämän vääristymän vaikutukseen.

Vääristymää on tutkittu päätöksenteon arvioinnissa myös eettisten päätösten kannalla. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikkapa talonmyyntitilannetta, jossa myyjä jättää kertomatta ostajalle mahdollisesta kellarin tulva-alttiudesta. Jos asunnonmyynnin jälkeen saataa runsaasti ja kellari tulvii, pidetään usein myyjää syyllisenä ja velvollisena korvaamaan vahinko. Jos kuitenkin useisiin vuosiin ei sattumalta sada riittävästi kellarin tulvimiseen, ei epärehellisyyttä yleensä arvioida yhtä moraalittomaksi teoksi. (Gino & Moore & Bazerman 2008, 4 - 6.)

Toinen esimerkki vääristymää tutkivasta kokeesta oli kysely, jossa osallistujilta kysyttiin fiktiivisestä kirurgin päätöksestä tehdä riskialtis leikkaus potilaalleen. Kirurgi tiesi riskeistä ennen päätöstään leikata. Koeryhmä jaettiin kahteen ryhmään ja ainut muutos ryhmille annetussa tilannekuvauksissa oli, että toisessa tapauksessa potilas kuoli leikkaukseen ja toisessa potilas jäi henkiin. Koehenkilöitä pyydettiin arvioimaan kirurgin alkuperäistä päätöstä tehdä leikkaus. Ryhmät erosivat paljon arvioidessaan päätöstä riippuen siitä, kuoliko potilas vai jäikö tämä henkiin, vaikka tilanne oli aseteltu siten, että lopputulos muuttui vain kirurgin hallitsemattomista seikoista. Tällä kokeella näytettiin myös vääristymää toteen. Jos potilas jäi henkiin, pidettiin alkuperäistä päätöstä ryhtyä leikkaukseen paljon parempana kuin tilanteessa, jossa potilas kuoli. (Gino & Moore & Bazerman 2008, 3 - 4.)

### 5.1.3 Sitoutumisen eskalaatio

On myös tieteellistä näyttöä, että puntaroidessa päätöksiä meillä on taipumus vääristää totuutta myös puolustamalla huonoiksi havaittuja päätöksiä tekemällä uusia saman linjan päätöksiä – ikään kuin tukemaan alkuperäistä logiikkaa. Tätä taipumusta kutsutaan sitoutumisen eskalaatioksi (escalation of commitment). Tämä ilmiö on edellisessä osiossa esitellyn lopputulosvääristymän kaltainen kognitiivinen virhe, mutta eroaa hieman keskittymen nimenomaan huonoiksi havaittujen päätösten puolustamisella sekä seuraaviin päätöksiin vaikuttamalla.

Tämä kognitiivinen vinouma kertoo osaltaan syyn siihen, miksi takerrumme huonoihin päätöksiin emmekä jätä uppoavaa laivaa hyvissä ajoin. Tällä vinoumalla viitataan ihmisen taipumukseen sitoutua tiukemmin tekemäänsä päätökseen siitä huolimatta, että päätöksen jälkeen on ilmennyt informaatiota viittaa päätöksen olleen huono. Alkuperäistä päätöstä halutaan tukea tulevilla päätöksillä ja näin luodaan huonojen päätösten jatkumoa, jossa edellinen päätös vaikuttaa seuraavan tekoon. On todennäköistä tehdä

uusien päätöksiä vain todistaakseen aiemman päätöksen paikkansapitävyyden. (Staw 1976, 16, 27 - 44.)

Kokeellisesti merkittäväksi todistetulle ilmiölle on pyritty löytämään syytä. Monen koulukunnan mukaan kyseessä on persoonallisuudesta riippuva vääristymä. Teorian mukaan vääristymä riippuisi ihmisten luonteenpiirteistä, tarkemmin sanottuna heidän tavastaan ratkoa ongelmia. On ehdotettu, että adaptiiviset ongelmanratkaisijat, eli tuttujen prosessien käyttäjät, olisivat herkempiä vääristymille, kun taas innovatiiviset ongelmanratkaisijat olisivat vääristymälle vähemmän alttiita. Vaikka tätä pidetään yleisenä havaintona monissa kokeissa, löytyy runsaasti tutkimuksia myös kumoamaan teoria. (Singer 1990, 562)

Itsensä oikeuttamisen teoria, eli self-justification theory, selittää osaltaan ilmiötä ja vaikuttaa luonteelta vertauskohdalla rekrytointipäätöksen kanssa. Itsensä havaitsemisen teorian mukaan sitoutumisen eskalaatio vaikuttaa henkilökohtaisen vastuuntunnon sekä minäkuvan kautta. Päätöksentekijä kokee huonosta päätöksestään vastuun tuomaa stressiä ja haluaa samanaikaisesti nähdä itsensä pätevänä henkilönä. Tämä ristiriita ajaa häntä alitajuisesti panostamaan samaan strategiaan uudemman kerran tukeakseen edellistä päätöstä. Päätöksentekijä koettaa todistaa, että ensimmäinen epäonnistuminen oli hänestä riippumaton tapahtuma ja sama strategia saattaisi tuoda uudemman kerran onnistuneemman lopputuloksen. (Kelly & Milkman 2014, 257 - 260.)

Tämä yhdistettynä lopputulosvääristymään yhdessä hankaloittaa rekrytointiprosessin kehitystä. Jos taipumuksemme arvioijina on antaa painoa epäolennaisiin seikkoihin ja mittaamme satunnaisia tapahtumia selkeinä syy-seuraussuhteina, heikentää tämä koko prosessin kehittämistä sekä suunnittelua. Vääristymä ohjaa päätöksentekijöitä alitajuisesti totuudenvastaiseen suuntaan ja tärkeiden faktojen selektiiviseen poisseulontaan.

#### 5.1.4 Miksi rekrytointipäätöksissä epäonnistutaan?

Yhtenä vahvana syynä voidaan olettaa psykologisia taipumuksia, jotka vääristävät päätösten tekoa sekä päätösten arviointia. Me haluamme tuntea päätöksemme olevan oikeita ja oikeutettuja. Käytämme niihin monia työkaluja ja teknisiä mekanismeja, mutta arviointiprosesseihin vaikuttaa vahvasti alitajuisia voimia, jotka ohjaavat päätöksentekoa eri suuntaan kuin on tarkoitus. Olemme sokeita niille päätökseen johtaville vaikuttimille, jotka mitattavan ennustettavasti muuttavat toivottua lopputulosta.

Muistellessamme päätöksiämme sekä niihin johtaneita prosesseja muokkautuu tahtomattamme muistoihimme kognitiivisia vinoumia, jotka johtavat vääristyneeseen kuvaan tapahtuneesta: jälkiviisauteen. Olemme todistettavasti alltiitta näille taipumuksillemme ainakin niin kauan, kun teemme päätökset aivoillamme.

Olemme myös alltiita vääristymille koittaessamme kehittää päätösprosessejamme. Kun arvioimme suorituksiamme rekrytoinnin saralla, vaikuttavat arviointeihimme ennustettavissa olevat alitajuiset vinoumat, jotka ohjaavat pohjaamaan kehitystämme totuuden vastaisiin faktoihin ja tuntumiin. Näillä kognitiivisilla vinoumilla on taipumus tukea toisiaan sekä luovat itseään ruokkivia vääristyksen kehiä.

Omilla aivoilla ja kognitiivisella päättelyyn pohjautuvalla päätöksenteolla on tutkitut heikkoutensa, joista useat näyttäisivät olevan läsnä rekryointipäätöksen teossa. Teemme tahtomattamme ”fiilispohjaisia” päätöksiä vaikka ne näennäisesti näyttävät rationaalisen loogisilta. Rekrytoinnin molempiin osapuoliin vaikuttavat siis useat kommunikaatiota, muistia sekä päätöksiä totuuden vastaiseen suuntaan ohjaavat vääristymät, vinoumat ja väritymät. Nämä ovat alitajuisia, tahdosta riippumattomia ja näkymättömiä tekijöitä, jotka ennustettavasti vaikuttavat olennaisiin prosesseihin ja ovat mielestäni selkeitä muuttujia, jotka osaltaan selittävät rekrytoinnin suurta virhemarginaalia, kallista hintaa sekä työnvälitysmarkkinoiden laajaa kysyntää ja tarjontaa

## **6 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia syitä siihen, miksi rekryointiprosessi päättyy niin usein virherekryointiin. Ongelman todettiin olevan todellinen, kallis ja paljon puhuttu. Yritykset käyttävät rekryointiin suuria määriä resursseja ja rekrytoinnin ympärille on kasvanut suuri palveluala, joka pyrkii ratkaisemaan tätä ongelmaa. Opinnäytetyössä ehdotettiin, että yksi avaintekijä rekrytoinnin onnistumiselle olisi molemminpuolisen totuudenmukaisen viestinnän toteutuminen. Jos työpaikasta ja -tehtävistä annetaan tarkka ja totuudenmukainen kuva ja jos työhakijasta saadaan samanlainen totuudenmukainen kuva, voidaan olettaa, että intressien yhteensovittaminen onnistuisi helposti.

Kuvasin rekrytointiprosessia molemminpuolisena kaupankäyntinä, jossa rekrytoija pyrkii myymään työpaikkaa, tai -tehtävää, ja työntekijä soveltuvuuttaan ja osaamistaan. Toteutuneessa markkinatilanteessa, jossa toteutuu myös täydellisen informaation tilanne, voidaan olettaa kysynnän ja tarjonnan ohjaavan toimintaa hyviin ja tehokkaisiin tuloksiin.

Koska rekrytointi kuitenkin usein epäonnistuu, voidaan olettaa tilanteen olevan markkinahäiriö. Markkinahäiriön aiheuttajaksi ehdotettiin niin sanottu asymmetrisen informaation tilanne – ”a market for lemons” – jossa rekrytointitilanteen osapuolilla ei ole toistaan samaa tietoa kuin osapuolilla itsestään. Opinnäytetyössä todettiin, että valehteleva tavalla tai toisella on yleistä työhaastattelutilanteessa. Ilmiö on yleisesti tiedossa ja usein esillä mediassa. Petollinen ja vilpillinen toiminta on sinänsä jo markkinatilannetta rikkovaa toimintaa, jota aktiivisesti pyritäänkin torjumaan esimerkiksi tutkintotodistuksilla, suosittelemisella, näyteportfolioilla ja muilla varmenteilla.

Opinnäytetyö pohti kuitenkin tilanteita, joissa tahallista vilppiä ei tapahtuisi, mutta silti päädyttäisiin näennäisesti epärehellisen informaation välitykseen. Tutkimuksessa keskityttiin kognitiivisiin vääristymiin, jotka voisivat tahattomasti ja alitajuisesti johtaa väärän tiedon välitykseen osapuolten välillä – vaikka kommunikaatio olisikin vilpitöntä ja rehellistä. Tutkimusmateriaalina käytettiin käyttäytymistieteiden alan kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tästä laajasta materiaalista poimittiin kognitiivisia vääristymiä, joiden kokeelliset tutkimukset sekä vinoumien kuvaukset olivat parhaiten rinnastettavissa rekrytointitilanteeseen sekä sen prosesseihin.

Havaittiin, että yleisimmin käytössä olevat työkalut kuten henkilöhaastattelutilanteet, persoonallisuus- ja soveltuvuustestit, ongelmanratkaisutehtävät, roolinottotehtävät, sekä oman työhistorian muistelu olivat kaikki alttiita kognitiivisille vääristymille, jotka kaikki koetilanteissa ohjasivat tutkitusti ja ennustettavasti kommunikaatiota totuuden vastaiseen suuntaan. Kaikki toiminta oli tilastollisesti merkittävää sekä tiedostamatonta toimintaa. Voidaan siis olettaa, että nämä samat esitellyt vinoumat vääristävät kommunikaatiota valtaosassa rekrytointitilanteita. Esiteltiin myös kognitiivisia vääristymiä, jotka vaikuttivat itse rekrytointipäätökseen. Tutkimuksessa todetaan, että sekä tiedonkeruuvaihe, tiedon kommunikointivaihe sekä tiedon käsittelyvaihe eli päätöksenteko ovat kaikki selkeästi alttiita monelle tiedostamattomalle psykologiselle ilmiölle, jota ei perinteisissä menetelmissä ole otettu huomioon.

Opinnäytetyössä todetaan, että perinteiset rekrytointiprosessissa käytettävät menetelmät ovat alttiita monille vääristäville tekijöille, mikä todennäköisesti selittää osan rekrytointin epäonnistumisluvusta. Tutkijana päädyn ajatukseen, että menetelmät ovat pysyneet hyvin samanlaisina vuosikymmenestä toiseen, eikä opinnäytetyön esittämiin ongelmiin varauduta tarvittavilla keinoilla rekrytointia tehdessä.

Tuloksesta syntyy monia jatkotutkimuksen aiheita: Miten näihin vääristymiin pystytään vaikuttamaan? Kuinka voimakkaasti nämä nimenomaiset vääristymät vaikuttavat eri rekrytointitilanteissa? Miten epäsymmetrisen informaation tilanteesta päästään parhaiten eroon? Rekrytointiprosessin eri osia voitaisiin varmasti simuloida ja kontrolloida niin, että vääristymien vaikutus saataisiin mitattua. Tämän tiedon avulla perinteisiä metodeja voitaisiin muokata mahdollisesti lieventäen edellä esitettyä ongelmaa.

Tutkimustyötä on tehty kognitiivisten vääristymien lieventämistä varten ja mahdollisesti näiden tutkimustulosten metodeja pystyttäisiin tuomaan rekrytointiprosesseihin ja vähentää totuudenvastaisen viestinnän ongelmia. Tutkimusdataa pystyttäisiin mahdollisesti myös keräämään työnvälitysorganisaatioilta sekä työ- ja elinkeinoministeröstä, joiden avulla pystyttäisiin tekemään luonnollisia kokeita erilaisista rekrytointitavoista ja niihin vaikuttavista vääristymistä. (Nederhof 1985, 263 - 280.)



## Lähteet

Akerlof, George 1970. The Market for Lemons. Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488 - 500.

Ariely, Dan 2012. *The Honest Truth About Dishonesty*. HarperCollins Publishers, New York.

Atteslander, Peter & Kneubühler, Ulrich 1975. Verzerrungen im Interview. Zu einer Fehlertheorie der Befragung. *Studien zur Sozialwissenschaft*. Westdeutscher Verlag GmbH, Oplanden.

Baron, Jonathan & Hershey, John 1988. Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 569 - 579.

Baumeister, Roy & Vohs, Kathleen & Tice, Dianne 2007. The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science* 16 (6), 351 - 355.

Baumeister, Roy 1982. A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin* 91 (1), 3 - 26.

Brafman, Ori 2009. *Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior*. The Doubleday Publishing Group, New York.

Bukspan, Daniel 2011. Acceptable Job Interview Lies. CNBC. Päivitetty 21.11.2011. <http://www.cnbc.com/id/45389084>. Luettu 11.11.2014.

Campbell, Keith & Sedikides, Constantine 1999. Self-threat magnifies the self-serving bias. A meta-analytic integration. *Review of General Psychology*, 3 (1), 23 - 43.

Coleman, Martin 2011. Emotion and the Self-Serving Bias. *Current Psychology* 30 (4), 345 - 354.

Crowne, Douglas & Marlowe, David 1960. A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24 (4), 349 - 354.

Danziger Shai & Levav Jonathan & Avnaim-Pesso 2011. Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS* 108 (17), 6889 – 6892.

DiGiacomo, Robert 2009. The Truth About Lying During a Job Interview. Yahoo! HotJobs. <http://career-advice.monster.com/job-interview/interview-preparation/the-truth-about-lying-during-a-job-interview-hot-jobs/article.aspx>. Luettu 11.11.2014.

Edwards, Ward 1954. *Psychological Bulletin*. The theory of decision making, 51 (4), 380 - 417.

Eysenck, Michael 2000. Psychology. A Student's Handbook. Psychology Press, East Sussex.

Fischhoff, Baruch 2007. An early history of hindsight research. *Social Cognition*, 25, 10 - 13.

Forer, Bertram 1949. The fallacy of personal validation. A classroom demonstration of gullibility. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 44 (1), 118 – 123.

Gino, Francesca & Ariely, Dan 2012. The Dark Side of Creativity. Original Thinkers Can be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (3), 445 - 459.

Gino, Francesca & Moore, Don & Bazerman, Max 2008. No harm, no foul. The outcome bias in ethical judgments. *Harvard Business School Working Papers*.

Guastello, Stephen & Guastello, Denise & Craft, Larry 1989. Assessment Of The Barnum effect In computer-based test interpretations. *Journal of Psychology*, 123, 477 - 484.

Harris, Sam 2011. Lying. Simon & Schuster, New York.

Heider, Fritz 1958. The psychology of interpersonal relations. John Wiley & Sons, New York.

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita, Helsinki.

Heuer, Richard 1999. The Psychology of Intelligence Analysis. Central Intelligence Agency, Langley.

Hiring Decisions Miss the Mark 50% of the Time 2008. The Corporate Executive Board Company. Päivitetty 10.2008. [Http://news.executiveboard.com/index.php?s=23330&item=66599](http://news.executiveboard.com/index.php?s=23330&item=66599). Luettu 11.11.2014.

How important is each attribute in the hiring process? 2003. Society For Human Resource Management. Päivitetty 1.7.2003. [Http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/How\\_20important\\_20is\\_20each\\_20attribute\\_20in\\_20the\\_20hiring\\_20process\\_.ppt](http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/How_20important_20is_20each_20attribute_20in_20the_20hiring_20process_.ppt). Luettu 16.1.2015.

HS: Suomessa tehdään runsaasti soveltuvuustestejä. 2011. Taloussanomat. Päivitetty 28.8.2011. [Http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/08/28/hs-suomessa-tehdaan-runsaasti-soveltuvuustesteja/20112019/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/08/28/hs-suomessa-tehdaan-runsaasti-soveltuvuustesteja/20112019/139). Luettu 3.3.2014.

Jassal, Parminder & Fyock, Cathy 2008. Greater Louisville Greater Impact Study. [Http://www.greaterylouisville.com/uploadedFiles/EnterpriseCORP/Documents/hip\\_reportseries4.pdf](http://www.greaterylouisville.com/uploadedFiles/EnterpriseCORP/Documents/hip_reportseries4.pdf). Luettu 11.11.2014.

Johnson, Joel & Cain, Toni & Falke, T. L., Hayman, Jon & Perillo, Edward 1985. The Barnum effect revisited. Cognitive and motivational factors in the acceptance of personality descriptions. *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (5), 1378 - 1391.

Kahneman, Daniel & Tversky, Amos 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science* 185 (4157), 1124 - 1131.

Kelly, Theresa, & Milkman, Kathrine 2013. Escalation of commitment. Teoksessa Eric Kessler 2013. *Encyclopedia of management theory*, 257 - 260. SAGE Publications, Inc.

Kirjoita työhakemus ja CV, 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Päivitetty 11.09.2014. [Http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda\\_toita/vinkkeja\\_tyonhakuun/tyohakemus\\_ja\\_cv/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/vinkkeja_tyonhakuun/tyohakemus_ja_cv/index.html). Luettu 11.11.2014.

Krauss Whitbourne, Susan 2010. *Psychology Today*. When it comes to personality tests, a dose of skepticism is a good thing. Can you trust in horoscopes, or even personality tests? Päivitetty 10.2010. [Http://www.psychologytoday.com/blog/fulfillment-any-age/201008/when-it-comes-personality-tests-dose-skepticism-is-good-thing](http://www.psychologytoday.com/blog/fulfillment-any-age/201008/when-it-comes-personality-tests-dose-skepticism-is-good-thing). Luettu 13.11.2014.

Latham, Gary & Saari, Lise & Pursell, Edward & Campion, Michael 1980. The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-425.

Levashina, Julia & Campion, Michael 2006. *International Journal of Selection and Assessment* 14 (4), 299-316.

Mazzoni, Giuliana & Vannucci, Manila 2007. Hindsight Bias, the Misinformation Effect, and False Autobiographical Memories. *Social Cognition* 25, 203-220.

Millar, Michael 2012. Beating the recruitment machines. *BBC News*. Päivitetty 9.11.2012. [Http://www.bbc.com/news/business-20255387](http://www.bbc.com/news/business-20255387). Luettu 11.11.2014.

Mitä vastata, kun työhaastattelussa kysytään entisen työn palkasta? 2014. *Taloussanommat*. Päivitetty 31.1.2014. [Http://www.taloussanommat.fi/raha/2014/01/31/mita-vastata-kun-tyohaastattelussa-kysytaan-entisen-tyon-palkasta/20141591/139](http://www.taloussanommat.fi/raha/2014/01/31/mita-vastata-kun-tyohaastattelussa-kysytaan-entisen-tyon-palkasta/20141591/139). Luettu 1.3.2014.

Muraven, Mark; Baumeister, Roy 2000. Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, Vol 126 (2), 247 - 259.

Nederhof, Anton 1985. Methods of coping with social desirability bias. A Review. *European Journal of Social Psychology*, 15, 263 - 280.

Neisser, Ulric 1976. *Cognition and reality. Principles and implications of cognitive psychology*. Freeman & Co, San Francisco.

Nickerson, Raymond 1998. Confirmation bias. A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology* 2 (2), 175 - 220.

Niitamo, Petteri 2000. Työhaastattelu. *Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ohjeita rekrytointiin, 2014. Monster Oy. <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytan-not/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyohaastattelu-kysymykset.aspx>. Luettu 11.11.2014.

- Paljon puhetta IST-testistä ja soveltuvuusarvioista. 2014. Uratehdas. Päivitetty 28.3.2014. [Http://uratehdas.fi/blogi/246-paljon-puhetta-ist-testista-ja-soveltuvuusarvioista](http://uratehdas.fi/blogi/246-paljon-puhetta-ist-testista-ja-soveltuvuusarvioista). Luettu 1.2.2014.
- Paulihus, Delroy 1982. Individual differences, self-presentation, and cognitive dissonance. Their concurrent operation in forced compliance. *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (4), 838 - 852.
- Pezzo, Mark & Pezzo, Stephanie 2007. Making Sense of Failure. A Motivated Model of Hindsight Bias. *Social Cognition* 25, 147 - 164.
- Pietarinen, Harri 2012. Saako työhaastattelussa valehdella? Kyllä ja ei. *Taloussanommat*. Päivitetty 26.11.2012. [Http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/11/26/saako-tyohaastattelussa-valehdella-kylla-ja-ei/201242622/139](http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/11/26/saako-tyohaastattelussa-valehdella-kylla-ja-ei/201242622/139). Luettu 11.11.2014.
- Piper-Terry, Marcella & Downey Jerold 1998. Sex, gullibility, and the Barnum effect. *Psychological Reports*, 82, 571 - 576.
- Pohl, Rüdiger 2012. *Cognitive Illusions. A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory*. Psychology Press, East Sussex.
- Professorit: Työhaastattelussa saa valehdella 2012. *Iltta-Sanommat*. Päivitetty 1.12.2012. [Http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288520666401.html](http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288520666401.html). Luettu 11.11.2014.
- Roese, Neal & Vohs, Kathleen 2012. Hindsight Bias. *Perspectives On Psychological Science* 7 (5), 411 - 426.
- Ross, Michael & Sicoly, Fiore 1979. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (3), 322 - 336.
- Sackeim, Harold & Gur, Ruben 1979. Self-deception, other-deception, and self-reported psychopathology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 47 (1), 213 - 215.
- Schmeichel, Brandon & Vohs, Kathleen & Baumeister Roy 2003. Intellectual Performance and Ego Depletion. Role of the Self in Logical Reasoning and Other Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology* 85 (1), 33 - 46.
- Sedikides, Constantine & Strube, Michael 1997. *Advances In Experimental Social Psychology*, 29, 209 - 269.
- Singer, Ming, Individual Differences in Adaptation, Innovation and Escalation of Commitment Paradigm. *Journal of Social Psychology* 130 (4), 561 - 563.
- Smart, Brad 2012. *Topgrading: The Proven Hiring and Promoting Method That Turbocharges Company Performance*. 3. painos. Penguin Group, New York.
- Staw, Barry 1976. Knee-deep in the big muddy. A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1), 27-44.
- Taylor, Jeffrey 2005. *Monster Careers: Interviewing: Master the Moment That Gets You the Job*. Penguin Books, New York.

Uraohjauksen sanakirja 2013. Soveltuvuustestit. [Http://uraohjauksen-sanakirja.purot.net/](http://uraohjauksen-sanakirja.purot.net/). Luettu 1.10.2014.

Vastaa näin, kun työhaastattelussa kysytään edellisestä palkasta. 2014. Ilta-Sanomat. Päivitetty 8.2.2014. [Http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288651220312.html](http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288651220312.html). Luettu 11.11.2014.

Virherekrytointi maksaa jopa satoja tuhansia. 2010. Kauppalehti. Päivitetty 28.05.2010. [Http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/05/33884](http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/05/33884). Luettu 11.11.2014

Virherekrytointi tulee kalliiksi 2010. Taloussanomat. [Http://www.taloussanomat.fi/uutinen/2010/12/17/virherekrytointi-tulee-kalliiksi/201017570/243](http://www.taloussanomat.fi/uutinen/2010/12/17/virherekrytointi-tulee-kalliiksi/201017570/243). Luettu 17.12.2010.

Virkkunen, Jussi 2007. Soveltuvuustestien ennusteet vain hieman sattumaa luotettavampia. Helsingin Sanomat 17.9.2007, A4.

Weiss, Brent & Feldman, Robert 2006. Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (4), 1070 - 1086.

Williams, Wendell 2013. The problem with personality tests. ERE.net Päivitetty 12.7.2013. [Http://www.ere.net/2013/07/12/the-problem-with-personality-tests/](http://www.ere.net/2013/07/12/the-problem-with-personality-tests/). Luettu 1.3.2014.