

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU  
JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Itsensä brändääminen työhaastattelussa  
– työnhakijan strateginen valinta erottautua kilpailijoista

Johtaminen  
Pro Gradu – tutkielma  
Reetta Kangasmäki

Työn ohjaajat  
Anna-Maija Lämsä  
Elina Riivari

Elokuu 2015

|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä</b><br>Reetta Kangasmäki  |   |
| <b>Työn nimi</b><br>Itsensä brändääminen työhaastattelussa – työnhakijan strateginen valinta erottautua kilpailijoista  |   |
| <b>Oppiaine</b><br>Johtaminen   | <b>Työn laji</b><br>Pro gradu – tutkielma |
| <b>Aika</b><br>Elokuu 2015  | <b>Sivumäärä</b><br>67                    |
| <p>Jatkuva muutosherkkyys ja talouden taantuma ovat johtaneet kilpailun kovenemiseen työmarkkinoilla. Alati muuttuva toimintaympäristö sekä heikko taloudellinen tilanne karsii jatkuvasti työpaikkoja joka alalta. Olemassa olevista työpaikoista käydään kovaa kamppailua työnhakijoiden keskuudessa. Menestyminen työhaussa vaatii uudenlaisia ratkaisuja. On pystyttävä erottautumaan muista työnhakijoista.</p> <p>Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työnhakijoiden tapaa brändätä itseään työhaastattelussa. Sen lisäksi on haluttu selvittää minkälaisia tapoja brändäämiseen sisältyy ja, millä tavalla työnhakijat arvioivat brändäämisen onnistumista. Itsensä brändääminen on melko uusi käsite, minkä vuoksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys on johdettu vuorovaikutusteorioista sekä markkinoinnin brändikäsitteistä. Teoreettinen viitekehys pohjautuu itsensä brändäämiseen, vuorovaikutukseen, ensivaikutelmaan ja odotusten vastaisuuteen sekä vaikutelman hallintaan. Lisäksi on tutkittu brändäämiseen liittyviä mahdollisia sukupuolieroja.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja siinä on haastateltu kahdeksaa vasta valmistunutta tai valmistumassa olevaa henkilöä, jotka kaikki ovat oman alansa työuran alkuvaiheessa. Haastateltavat ovat joko kaupallisen alan tai hallintotieteiden ihmisiä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja tulokset analysointiin teemoittelulla. Tulosten perusteella työnhakijat aloittavat isensä brändäämisen jo työhakemuksen ja CV:n kirjoittamisvaiheessa. Työnhakijat pyrkivät vastaamaan kohdeorganisaation tarpeisiin mahdollisimman hyvin, nostamalla omasta mielestään relevantteja asioita niin työhakemuksessa kuin itse työhaastattelussa. Työnhakijat pyrkivät lisäksi erottautumaan muista hakijoista itsensä brändäämisen avulla. Työnhakijat arvioivat työhaastattelun jälkeen omaa suoriutumistaan ja pyrkivät jatkuvasti kehittämään itseään ja omaa brändiään entistä toimivammaksi. Tutkimuksesta nousi esille paljon samoja asioita, joita aiemmat tutkijat ovat havainneet.</p> |   |
| <b>Asiasanat:</b><br>Itsensä brändääminen, vuorovaikutus, työhaastattelu, vaikutelman hallinta, ensivaikutelma, odotukset ja sen vastaisuus   |   |
| <b>Säilytyspaikka</b><br>Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  |   |



## KUVIOT

|  |    |
|--|----|
| KUVIO 1: Tutkimuksen viitekehys.....           | 9  |
| KUVIO 2: Itsensä brändäämisen prosessi.....    | 16 |
| KUVIO 3: Vaikutelman hallinnan menetelmät..... | 25 |

## TAULUKOT

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1 Haastateltavien tiedot:.....                                 | 35 |
| Taulukko 2: Aineistosta esille nousseet teemat ja niiden alakohdat..... | 39 |

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS  
LIITTEET

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen taustaa.....                                     | 7  |
| 1.2   | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen ongelma.....            | 8  |
| 1.3   | Avainkäsitteet.....  | 10 |
| 1.4   | Tutkimuksen rakenne.....                                     | 11 |
| 2     | TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....                                 | 13 |
| 2.1   | Henkilökohtainen brändääminen.....                           | 13 |
| 2.1.1 | Brändäämisen käsite.....                                     | 13 |
| 2.1.2 | Itsensä brändääminen taustaa.....                            | 14 |
| 2.1.3 | Oman brändin muodostaminen.....                              | 15 |
| 2.2   | Vuorovaikutus.....   | 17 |
| 2.2.1 | Työhaastattelu.....  | 17 |
| 2.2.2 | Vuorovaikutuksen kolme ulottuvuutta.....                     | 18 |
| 2.3   | Ensivaikutelma ja odotukset.....                             | 20 |
| 2.3.1 | Ensivaikutelma.....  | 20 |
| 2.3.2 | Odotukset ja sen vastaisuus.....                             | 21 |
| 2.3.3 | Itsestä kertominen.....                                      | 22 |
| 2.4   | Vaikutelman hallinta.....                                    | 24 |
| 2.4.1 | Vaikutus haastattelijaan.....                                | 26 |
| 2.4.2 | Työnhakijan luonteenpiirteet.....                            | 27 |
| 2.4.3 | Haastattelijan luonteenpiirteiden vaikutus työnhakijaan..... | 28 |
| 2.5   | Sukupuolierot.....   | 28 |
| 2.6   | Yhteenvedo teoriasta.....                                    | 30 |
| 3     | METODOLOGIA JA AINEISTO.....                                 | 32 |
| 3.1   | Laadullinen tutkimusote.....                                 | 32 |
| 3.2   | Teemahaastattelu.....  | 34 |
| 3.3   | Tutkimusaineiston kuvaus.....                                | 35 |
| 3.4   | Analyysimenetelmät.....                                      | 36 |
| 3.5   | Tutkimuksen luotettavuus.....                                | 37 |
| 3.6   | Tutkimuksen eettisyys.....                                   | 38 |
| 4     | TULOKSET.....  | 39 |
| 4.1   | Asemointi.....   | 40 |
| 4.1.1 | Työhakemus ja valmistautuminen haastatteluun.....            | 40 |
| 4.1.2 | Ensivaikutelma.....  | 42 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.2   | Erottautuminen.....                                    | 45 |
| 4.3   | Työhaastattelu ja haastattelijat.....                  | 46 |
| 4.3.1 | Työhaastattelutilanne .....                            | 46 |
| 4.3.2 | Haastattelijat .....                                   | 47 |
| 4.4   | Oman onnistumisen arvioiminen.....                     | 50 |
| 4.5   | Yhteenveto tuloksista .....                            | 53 |
| 5     | KESKUTELUT JA PÄÄTELMÄT.....                           | 56 |
| 5.1   | Keskustelu tuloksista .....                            | 56 |
| 5.2   | Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset..... | 58 |
| 5.3   | Päätelmät.....   | 60 |
|       | LÄHTEET .....  | 61 |
|       | LIITTEET.....  | 64 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Nyky-yhteiskuntamme jatkuva muutosherkkyys on johtanut kilpailun koventumiseen niin yritysten toimintaympäristössä kuin työntekijöiden keskuudessa. Uudet kilpailuareenat, talouden globalisaatio ja nopeasti kehittyvä informaatioteknologia ovat johtaneet siihen, että työpaikkoja karsitaan joka alalta. (Lair, Sullivan & Cheney 2005, 311.) Teknologistumisen myötä työnhakijoilta odotetaan entistä enemmän ja kilpailu on entistä kovempaa. Työhaussa menestyminen on vaatinut uusien ratkaisujen kehittämistä. Kehittämisen myötä henkilökohtaisen brändäämisen merkitys on myös kasvanut niin työhaussa kuin työnteossakin. Lair ym. (2005, 322) ovat todenneet taloudellisen murroksen olevan väistämätön asia ja heistä henkilökohtainen brändääminen tarjoaa siihen ratkaisun.

Henkilökohtaisen brändin kehittäminen on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi. Itsensä markkinoiminen on ollut jo useita vuosia osa urheilijoiden, näyttelijöiden sekä muiden julkisuuden henkilöiden elämää, mutta vasta viime vuosina on entistä enemmän alettu kannustaa tavallisia työntekijöitä ja työnhakijoita, oman henkilökohtaisen brändin luomiseen. (Shepherd 2005, 589.) Henkilökohtaisen brändin kehittyminen on nähtävissä laajalti myös eri medioissa. Esimerkiksi television monissa reality-ohjelmissa voidaan nähdä entistä enemmän brändättyjä yksilöitä. Lisäksi sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa, on havaittavissa itsensä brändäämisen kulttuuria. (Hearn 2008, 198.)

Itsensä brändääminen on uusi markkinoinnin konsepti, johon liittyy olennaisena osana markkinastrategiat, joita yksilö hyödyntää saavuttaakseen näkyvyyttä halutuilla markkinoilla (Khedler 2010, 30; Shepherd 2005, 89). Itsensä brändäämisen perimmäisenä tarkoituksena työelämässä on yleensä löytää töitä, minkä vuoksi sitä on alettu hyödyntää myös työmarkkinoilla (Shepherd 2005, 589). Jotta työnhakija voisi menestyä työhaastatteluissa, hänen tulisi olla valmistautunut haastatteluun, asettanut haastattelulle selkeät tavoitteet, sekä samalla

kuunnella aktiivisesti ja vastata tiiviisti haastattelijan kysymyksiin (Meyer 1999, 64). Erottuakseen muista hakijoista, on työnhakijan osattava myydä omaa osaamistaan (Lair ym. 2005, 319).

Itsensä brändääminen on erilaisten viihdelehtien, henkilökohtaisten valmentajien ja populaarikirjallisuuden keskuudessa vallitseva trendi (Lair ym. 2005, 209). Akateemisessa kirjallisuudessa henkilökohtainen brändääminen *personal branding* ja itsensä markkinointi *self marketing* eivät kuitenkaan esiinny kovinkaan laajalti tai oikeastaan juuri lainkaan (Shepherd 2005, 589).

Aiheen tieteellisen tutkimuksen puute tekee aiheesta tärkeän ja merkityksellisen (Lair ym. 2005, 319). Problemaattiseksi aiheen tekee se, että itsensä markkinoinnin alue on tällä hetkellä monien itse oppineiden gurun, rekrytointiasiantuntijoiden ja uraneuvojien valloittama. Lisäksi itsensä markkinoinnin ja henkilökohtaisen brändäämisen aihepiiriä lähestytään yleensä epävirallisesti sekä vaistonvaraisesti, ja niihin liittyvä tieto pohjautuu yleensä vahvistamattomiin tapaustutkimuksiin. (Shepherd 2005, 562.)

Itsensä brändäämiseen liittyvät sukupuolierot ovat myös vähän tutkittu aihealue. Peters, Thomas ja Morris (2013, 91) jopa väittävät, että ei ole olemassa aiempia tutkimuksia itsensä brändäämisen sukupuolieroista, ennen kun he sitä itse tutkivat. Peters ym. (2013, 79) tutkimustulosten mukaan itsensä brändäämisessä on olemassa sukupuolieroja.

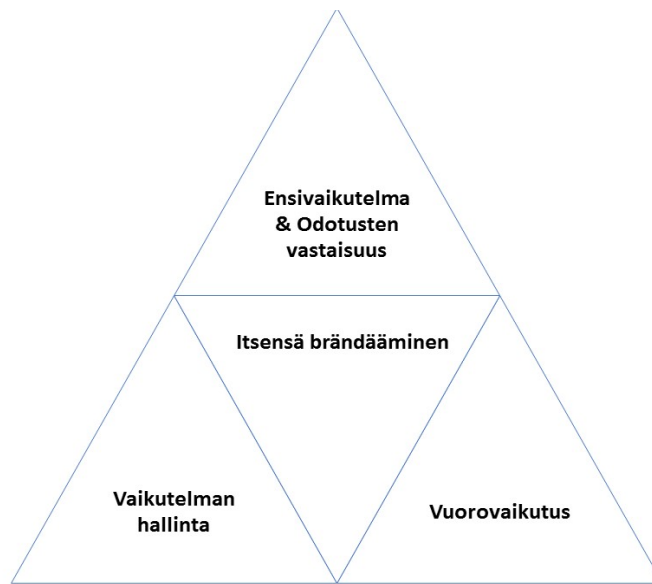
## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen ongelma

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää itsensä brändäämisen käsitettä sekä selvittää, millä tavalla työnhakijat työhaastatteluissa tuovat esille omaa osaamistaan itsensä brändäämisen avulla. Lisäksi tutkimuksessa halutaan ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat itsensä brändäämisen muodostumiseen. Tutkimuksessa on pyritty löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millä tavalla työnhakijat luovat omaa henkilökohtaista brändiään?
- 2) Mitkä asiat vaikuttavat itsensä brändäämiseen?
- 3) Millä tavalla työnhakijat arvioivat itsensä brändäämisen onnistumista?

Tutkimuksen tarkoituksena on avata keskustelua itsensä brändäämisen olemassa olosta sekä tehdä itsensä brändäämistä tietoisemmaksi asiaksi. Akateemisen kirjallisuuden puuttumisen vuoksi olen joutunut luomaan itse henkilökohtaisen brändäämisen viitekehyksen (ks. kuvio 1) pohjaten sen aiempaa kirjallisuuteen tuotteiden, yritysten ja yksilöiden brändäämisestä. Lisäksi olen ottanut huomioon henkilökohtaisen brändäämisen käsitteessä myös vuorovaikutuksen merkityksen. Olen käsitellyt vuorovaikutusta työhaastatteluissa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta sekä vuorovaikutuksen ominaispiirteiden kautta, jotka olen jakanut: vaikutelman hallintaan, ensivaikutelmaan ja odotusten vastaisuuteen.





KUVIO 1: Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan työnhakijoiden tapaa toteuttaa itsensä brändäämistä työhaastattelussa heidän itsensä kertomana sekä pyritään havaitsemaan asioita, jotka vaikuttavat itsensä brändäämisen muodostamiseen. Tutkimuksen teoreettinen ja metodologinen tausta ovat henkilökohtaisessa brändäämisessä, työhaastattelussa ja sen vuorovaikutuksessa sekä vaikutelman hallinnan *Impression management* -teoriassa. Teorioiden avulla pystytään ymmärtämään työnhakijan tapaa rakentaa ja ilmentää omaa henkilökohtaista brändiään. Teoriat myös tukevat tutkimuksen rakentamista sekä aineiston analysointia.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kahdeksaa kauppatieteitä tai hallintotieteitä opiskelevaa tai vasta valmistunutta henkilöä, jotka ovat hakeneet viimeisen puolen vuoden sisällä töitä oman alan asiantuntijatehtävistä tai työharjoittelupaikoista. Kyseinen kohderyhmä on valittu sen vuoksi, koska he edustavat nuoria aikuisia, jotka ovat työelämänsä alkutaipaleelle. He ovat eläneet koko elämänsä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja tottuneet jatkuvan kilpailuun työelämässä. (Frandsen, 2009, 35.) Työnhaun aikajänteeksi on valittu puoli vuotta, jotta haastateltavat voisivat vielä muistaa kokemuksensa työhaastattelusta. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla, jossa haastateltavat saivat kertoa omia kokemuksiaan itsensä brändäämisestä. Tutkimusaineisto analysointiin teemoittelun avulla.

Tutkimus on teoriasidonnainen, sillä aineiston analyysi on kytketty osittain teoriaan. Toisin sanoen aineistosta esille nouseville teemoille on pyritty löytämään tulkintoja sekä vahvistusta teoriasta. Teoriasidonnainen tutkimus myös mahdollistaa tutkijan tekemät huomiot empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin verrattuna. (Eskola 2001a.)

### 1.3 Avainkäsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat itsensä brändääminen, ensivaikutelma, vaikutelman hallinta sekä odotukset ja sen vastaisuus. Seuraavassa olen avannut käsitteet lyhyesti.

Itsensä brändääminen käsitteenä ja ilmiönä on melko uusi. Sen idea on kehittynyt markkinoiden teorioista, ja ajatus siitä, että ihmisiä voidaan markkinoida samalla tavalla kuin tuotteita on lähtenyt liikkeelle jo 60-luvun lopulta. Sen sijaan *personal brandingin* käsitteen on ensimmäisen kerran määritellyt Tom Peters vasta vuonna 1997. Petersin (1997) mielestä jokaisella ihmisellä on henkilökohtainen brändi, mutta kaikki eivät vain ole tietoisia siitä. Ydin idea itsensä brändäämisessä on se, että mikäli ihminen haluaa menestyä kovassa kilpailussa, tulisi hänen olla tietoinen omasta brändistään ja pyrkiä jatkuvasti kehittämään sitä (Shephard 2005). Toisin sanoen itsensä brändääminen voidaan nähdä strategisena prosessina, jossa yksilö pyrkii tunnistamaan oman brändinsä vahvuudet ja heikkoudet sekä pyrkii jatkuvasti kehittämään omaa brändiään paremmaksi. Tässä työssä olen määritellyt itsensä brändäämisen henkilön oman osaamisen myymisenä, jota on muovattu kohdeyleisöään varten. (Lair ym. 2005, 309.)

Ensivaikutelmalla on ihmisten kohdatessa toisensa suuri merkitys, sillä se määrittelee hyvin pitkälle suhtautumisen toiseen ihmiseen. Monta kertaa toinen ihminen saattaa tulkita toista osapuolta väärin, jotta hänen oma tulkintansa tukisi sitä ensivaikutelmaa, jonka hän on toisesta osapuolesta alun perin muodostanut. (Fang & Rajkumar 2013.) Tässä tutkimuksessa ensivaikutelmaa on käsitelty nimenomaan työnhaun kautta ja ensivaikutelman teorit pohjautuvat pääosin tutkimuksiin, joissa on tutkittu työhaastatteluihin liittyvää ensivaikutelmaa. Ensivaikutelma nähdään tärkeänä osana työhaastattelua, mutta sille ei kuitenkaan ole annettu liian suurta painoarvoa, vaan kuten useammat tutkijat ovat aiemmin todenneet, työhaastattelijoiden arviointiin vaikuttaa vahvimmin näkemys hakijan suoriutumisesta itse työhaastattelussa (Stevens & Kristoffer 1995).

Vaikutelman hallinta *impression management* on alun perin Erving Goffmanin vuonna 1959 kehittämä teoria. Teoriassa painotetaan itsensä esittämistä strategisen tavoitteen saavuttamisessa ihmissuhteissa. Myöhemmin vaikutelman hallinnan ovat määritelleet muun muassa Kacmar ja Carson (2006) sekä Stevens ja Kristof (1995) yksilön tavaksi kontrolloida omaa imagoaan joko tietoisesti tai tiedostamattomasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä kontrollointi voi tarkoittaa myös toisinaan rajoitetun informaation esittämistä muille ihmisille. Vaikutelman hallintaa käytetään usein sellaisissa tilanteissa, jotka edistävät menestymistä. Työhaastattelu nähdään myös tällaisena tilanteena, minkä vuoksi vaikutelman hallinnan käsittely tässä työssä on tärkeää.

Odotusten vastaisuuden -teorian on kehittänyt Judee Burgoon vuonna 1978. Teorian mukaan ihmiset saapuvat kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin tietynlaisin edellytyksin, odotuksin ja toivein (Floyd & Burgoon 1999). Kommunikaation odotukset ovat vastapuolen ominaisuuksissa, suhteen ominaisuuksissa sekä tilanteen ominaisuuksissa. Toisin sanoen yksilön arviointiin vaikuttavat toisen yksilön sukupuoli, ikä, persoonallisuus, status sekä esimerkiksi fyysinen viehättävyys. (Burgoon, Stern & Dillaman 1995, 94.) Olemassa olevat odotukset toisista ihmisistä vaikuttavat kaikkeen vuorovaikutukseen joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. (Le Poire & Yoshimura 1999.) Ihmisten odotukset ovatkin monien kommunikaatioteorioiden keskeisin asia. Olemassa olevia odotuksia on usein vaikea muuttaa. Syynä siihen on odotusten pysyminen ennallaan, vaikka informaatio, jota ihmisistä saamme, olisikin odotusten vastainen.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen pääkappaleeseen. Ensimmäinen kappale koostuu johdannosta, jossa on kerrottu tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta sekä määritelty tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet.

Toinen kappale muodostuu teoreettisesta viitekehystä. Kappaleissa on käsitelty aikaisempia tutkittavaan aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Tämän tutkimuksen tärkeimmät teoriat ovat itsensä brändäämisen prosessissa (Peters 1999), vaikutelman hallinnan teoriassa (Goffman 1959; Kacmar & Carson 2006; Stevens & Kristof 1995) sekä ensivaikutelman merkityksessä ja odotusten vastaisuuden teoriassa (Burgoon 1978; Le Poire & Yoshimura 1999).

Toinen kappale on jaettu viiteen alalukuun, joita ovat: henkilökohtainen brändääminen, työhaastattelu ja vuorovaikutus, ensivaikutelma ja odotukset, vaikutelman hallinta sekä sukupuolierot. Ensimmäinen ala luku käsittelee brändäämisen ja itsensä brändäämisen käsitteitä. Luvussa on avattu brändäämisen taustaa sekä sen merkitystä yhteiskunnan kovassa kilpailussa. Luvussa käsitellään myös sitä, kuinka itsensä brändäämisen käsite on syntynyt teollisten tuotantoprosessien sekä joustavan pääoman kasvamisen myötä, ja kuinka se on johdettu markkinoinnin teorioista.

Toinen alaluku käsittelee työhaastattelua ja vuorovaikutusta. Luvussa on avattu työhaastattelun merkitystä työnhakuprosessissa. Työhaastattelu nähdään usein viimeisenä paikkana selvittää työnhakijan soveltuvuutta yritykseen sekä yrityksen kulttuuriin (Joyce 2008, 376). Luvussa on myös avattu vuorovaikutuksen ulottuvuuksia, jotka on tässä tutkimuksessa jaettu kolmeen osaan. Nämä kolme ulottuvuutta ovat verbaalinen ulottuvuus, non-verbaalinen ulottuvuus sekä äänenkäytön ulottuvuus.

Kolmannessa alaluvussa on käsitelty ensivaikutelman merkitystä ja itsestä kertomista. Lisäksi luvussa on avattu Judee Burgoonin (1978) odotusten vastaisuuden teoriaa. Neljäs alaluku koostuu puolestaan Erving Goffmanin (1959) vaikutelman hallinnan teoriasta ja viidennessä luvussa on tutkittu mahdollisia

sukupuolieroja itsensä brändäämiseen liittyen. Toisen kappaleen päätteeksi kuudes alaluku vielä kokoaa teorian yhteen tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen.

Kolmas kappale sisältää metodologian ja aineiston. Kappaleessa on avattu tarkemmin tutkimuksessa käytettyä laadullista tutkimusotetta sekä haastattelussa käytettyä teemahaastattelua. Myös analyysimenetelmänä käytettyä teemoittelu on kappaleessa avattu tarkemmin. Näiden lisäksi kappaleessa on kerrottu tutkimukseen haastatelluista henkilöistä ja heidän taustoista sekä itse haastattelutilanteista. Viimeisinä osioina kappaleessa on vielä pohdittu tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

Neljäs kappale avaa haastateltavien puheista esille nousseita tuloksia. Tulokset on jaettu neljään alalukuun joita ovat asemointi, erottautuminen, työhaastattelu ja haastattelijat sekä oman onnistumisen arviointi. Tuloksia avattaessa tueksi on otettu suoria lainauksia haastateltavien puheista. Viimeinen kappale sisältää yhteenvedon koko pro gradu - tutkimuksesta. Lisäksi siinä on pohdittu mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä tutkimuksen rajoitteita. Tutkimus päättyy päätelmä kappaleeseen, jossa on vedetty tutkimustulokset yhteen tiiviisti.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Henkilökohtainen brändääminen

#### 2.1.1 Brändäämisen käsite

Brändit luotiin alun perin yksilöimään ja erottamaan tuotteet toisistaan, mutta nykyään palveluille, organisaatioille, urheilulle, taiteelle, ideoille, paikoille ja jopa ihmisille voidaan luoda omat brändinsä. Termi brändi ymmärretään useimmiten markkinointitapana, joka yhdistää tuotteita sekä palveluita kulttuurisiin merkityksiin käyttämällä kertomuksia ja mielikuvia hyödyksi (Hearn 2008, 200). Kapferer (1997) mielestä brändit kommunikoivat ja määrittelevät identiteettiämme. (Motion, Leitch & Brodie 2000, 1081.) de Chernatony ja Dall’Olmo Riley (1998) puolestaan määrittivät artikkelissaan brändin käsitteen analysoimalla yli sataa alan eksperttien kirjoittamaa artikkelia. Heidän mielestään brändit ovat arvojärjestelmiä, jotka ovat esitetty symbolien ja muotojen kautta (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998).

Brändi- ja brändäämisen käsite eivät itsessään ole uusia asioita, mutta ne ovat viime vuosina saavuttaneet uusia markkinoinnin tasoja (Lair ym. 2005, 309). Nykypäivänä brändit ovat joka ikiselle tuotteelle ja palvelulle kaikki kaikessa. Yritykset pyrkivät löytämään keinoja, jolla heidän brändinsä menestyisivät markkinoilla ja kasvattaisivat suosiotaan. Talouden ja kulttuurin globalisaatio on mahdollistanut suurten brändien kasvamisen maailmankuuluisiksi sekä mahdollistanut brändien monipuolisen ja joustavan käytön (Lair ym. 2005, 313). Brändäämisestä on tullut yrityksille keino pääoman kartuttamiseen (Holt 2006, 300).

Brändit hyväksytään ihmisten sosiaaliseen elämään, koska ne tarjoavat kuluttajalle informatiivisia, vuorovaikutuksellisia ja symbolisia hyötyjä (Holt 2006, 300). Brändien arvot rakentuvat tuotteen ominaisuuksille, jotka suuressa määrin pohjautuvat myös kuluttajien arvoihin sekä sitoutumiseen. (Arvidson 2005, 235–236.) Toisin sanoen merkit joita valitsemme, ovat tietoisia valintoja ja haluamme niillä viestittää muille ihmisille itsestämme. Haluamme erottua muista

ihmisistä sekä näyttää omaa osaamistamme. (Peters 2007.) Me ihmiset puolestaan olemme käveleviä brändejä sillä se, minkä merkkisiä vaatteita käytämme tai mitä kahvia juomme, määrittelee koko ajan meidän omaa brändiämme.

Kaikkia tuotteisiin liittyviä brändejä voidaan arvioida kolmella eri ominaisuudella, joita ovat fyysinen ominaisuus, luonne sekä tyyli. Fyysisellä ominaisuudella tarkoitetaan sitä, mitä tuote tekee ja kuinka hyvin se esiintyy. Luonne kertoo brändi-persoonallisuuden ominaisuudet ja tyyli puolestaan ne toimeenpanevat elementit, jotka ovat mainontaa ja kommunikointia varten. (Stewart 2003, 145.) Näillä samoilla ominaisuuksilla voidaan arvioida myös ihmisiä ja työnhakijoita. Työhaastattelussa haastattelijaa arvioi sitä, mitä hakija tekee ja mitä hän osaa sekä, kuinka hyvin hän esiintyy. Lisäksi haastattelija arvioi sitä, millä tavalla hakija kommunikoi, ja millä tavalla hän on esimerkiksi pukeutunut.

Plummerin (2000) brändiominaisuuksien kolmijako on hieman erilainen edellä mainittuun Stewartin jakoon. Plummerin mielestä brändiä voidaan arvioida fyysisten ominaisuuksien, toiminnallisten ominaisuuksien sekä luonteen ominaisuuksien perusteella. Luonteen ominaisuudet ovat niitä, joita kutsutaan brändipersoonallisuudeksi ja ne ovat täysin kommunikoinnin tulosta. Tämä brändipersoonallisuus voi olla avainroolissa, kun kuluttaja tekee valintaansa siitä, minkä merkkisen tuotteen hän haluaa itsellensä. (Plummer 2000, 80–81.) Tämä sama brändipersoonallisuus on olemassa myös työnhaussa. Työnhakijan brändipersoonallisuus tulee esiin kommunikoinnin kautta, ja tämä kommunikointi on usein avainroolissa sen kanssa, palkkaako haastattelija työnhakijan yritykseen vai ei.

## 2.1.2 Itsensä brändääminen taustaa

Idea omasta itsestä niin sanottuna hyödykkeenä tai omaisuuden muotona markkinoiden vaihdannassa ei ole uusi asia. Ensimmäisen kerran Kotler ja Levy väittivät jo vuonna 1969, että ihmisiä voitaisiin markkinoida samalla tavalla kuin tuotteitakin. Heidän mielestään itsensä markkinoiminen on ihmisen toimintaa tehdä työntekijänä vaikutus työnantajaansa. (Parmentier, Eileen & Reuber 2012, 373) Andrew Wernickin (1991) myynnin edistämisen kulttuuri on puolestaan hyödyllinen lähtökohta itsensä brändäämisen tutkimiselle. Myynnin edistäminen *promotionalism* on Wernickin mielestä kommunikoinnin muoto, joka on nykykulttuurissa vallitseva tila. Myynnin edistämistä ei määritellä sanojen vaan tekojen perusteella, ja sille ei merkitse, ovatko asiat todenmukaisia, vaan sen avulla halutaan voittaa ihmisten huomio puolelleen. Tavarat, yritykset ja ihmiset ovat kaikki osallisia myynnin edistämiseen. Myynnin edistämässä ei riitä, että ihmiset, yritykset tai tavarat ainoastaan tuoteistetaan, vaan niille tulee kehittää myös todellinen tarkoitus ja niiden tulee pyrkiä vaikuttamaan muihin kilpailijoihin. (Hearn 2008, 200.)

Itsensä brändäämisen ilmiö on kehittynyt teollisten tuotantoprosessien ja joustavan pääoman<sup>1</sup> kasvamisen taustalla. Ihmisten joustavuus näkyi jatkuvana aktiivisuutena ja haluna kehittää osaamistaan ja persoonaansa sekä haluna innovoida uutta. (Hearn 2008, 202 & 213.) Markkinoinnin puolella itsensä markkinoiminen ja itsensä brändääminen ovat kehittyneet valtavirtamarkkinoinnin konseptista ja siihen liittyvistä periaatteista. Ne eivät kuitenkaan ole vielä juurtuneet markkinoinnin teoreettiseen kehykseen. (Shepherd 2005, 561.)

Henkilökohtainen brändääminen on esitelty ensimmäistä kertaa vuonna 1980 Al Riesin ja Jack Troutin kirjassa ”*Positioning: The Battle for your Mind*”, jossa kerrottiin mahdollisuudesta menestyä hyödyntämällä asemointistrategioita (Khedler 2010, 31). Henkilökohtaisen brändin käsite kuitenkin syntyi vasta vuonna 1997, jolloin vaikutusvaltaisen johtamisguru Tom Peters määritteli suosituksissa johtamisalan lehdessä *personal brandingin* käsitteen. Hän sanoi: ”We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You.” (Peters 1997, 83.) Siitä alkoi henkilökohtaisen brändäämisen yleistymisen, mikä näkyi muun muassa lukuisina alan kirjallisuuden julkaisuina. (Lair ym. 2005, 318.) Lairin ym. mukaan (2005) itsensä brändäämisen syntyminen 1990-luvun loppupuolella oli seurausta talouden joukoista, jotka vaikuttivat tuotteiden brändäämiseen kommunikoinnin välineillä. Samoilla menetelmillä ihmiset alkoivat asemoida itseään kilpailuilla työmarkkinoilla.

### 2.1.3 Oman brändin muodostaminen

Itsensä brändäämisen käsite eroaa aiemmista itsensä esilletuomisen suuntauksista siinä, että itsensä brändääminen uskoo ihmisen menestymiseen ulkoisen esiintymistavan avulla. Aiemmat suuntauksukset ovat painottaneet osaamisen, motivaation ja mielenkiinnon tärkeyttä. Itsensä brändäämisen taustalla on sen sijaan ajatus siitä, kuinka tehokkaasti edellä mainitut asiat on järjestetty ja loke-roitu. Toisin sanoen brändätty. (Lair ym. 2005, 308.) Montoyan (2002) mielestä henkilökohtaisessa brändäämisessä yksilö muodostaa henkilön itsensä edustamien arvojen ja ominaisuuksien mukaisen identiteetin. Akateemisessa kirjallisuudessa henkilökohtainen brändääminen *personal branding* ja itsensä markkinointi *self marketing* eivät esiinny kovinkaan laajalti ja ne nähdään ensisijaisesti opinnoista valmistuneiden työnhaun tukena. (Shepherd 2005, 589.)

Ydin idea itsensä brändäämisessä on se, että kaikilla on henkilökohtainen brändi (Peters 1997), mutta kaikki eivät ole tietoisia siitä, tai eivät osaa hallita sitä strategisesti, tehokkaasti ja johdonmukaisesti (Khedher 2010, 32). Mikäli haluaa menestyä kovassa kilpailussa, tulisi jokaisen olla tietoinen omasta brändistään ja kehittää sitä jatkuvasti (Shepherd 2005, 591). Itsensä brändääminen voidaan nähdä strategisena prosessina (ks. kuvio 2). Siinä tarkoituksenmukai-

<sup>1</sup> Joustavalla pääomalla tarkoitetaan yrityskulttuurin muutosta korkea hierarkkisesta kommunikoivaan verkostotyyppiseen rakenteeseen, jossa tärkeää on informaation sujuva kulkeminen (Hearn 2008, 202).

sesti hallitaan sitä, miten muut näkevät sinut, ja strateginen hallinta auttaa saavuttamaan henkilön itsensä asettamat tavoitteet. (Wilson 2003, 3.) Henkilön on tunnistettava ainutlaatuiset ominaisuutensa, jotka erottavat hänet muista ihmisistä, jotta henkilö voisi saada oman brändinsä muille näkyväksi (Shepherd 2005, 591). Sen jälkeen oma brändi tulee asemoida oikein markkinoilla ja lopuksi omaa brändiä tulee arvioida saavutusten avulla (Khedler 2010, 35).



KUVIO 2: Itsensä brändäämisen prosessi (Peters 1997; Khedler 2010, 35; Wilson 2003, 3).

Yksi brändäämisen tärkeimmistä periaatteista on se, että brändin tulisi olla yksinkertainen, selkeä sekä johdonmukainen. On kuitenkin täysin normaalia, että yksilö luo useita rooleja, persoonia sekä minäkuvia niin henkilökohtaisessa, sosiaalisessa kuin työelämässäänkin. Onkin tärkeää pohtia, onko yksilön useat, tilanteesta riippuvat henkilökohtaiset brändit hyväksyttäviä. Jos ne hyväksytään, johtaa se brändien väliseen konfliktiin sekä brändien heikentymiseen. Yksilöt, jotka ovat luoneet useita brändi-identiteettejä itsellensä, ovat vaarassa pilata sekä heikentää jo olemassa olevia brändejään markkinoilla. Toisaalta esimerkiksi Kaputa (2003) on ehdottanut, että henkilökohtainen brändi tulisi luoda vasta markkinoiden sekä kilpailijoiden analysoinnin jälkeen. (Shepherd 2005, 595 & 599.)

On tärkeää brändätä itsensä, sillä henkilö, joka ei sitä tee, antaa muille ihmisille vallan omaan brändiinsä (Kaputa 2003). Tällöin, muut brändäävät kyseisen henkilön hänen puolestaan. Itsensä brändäämistä tarjotaankin ratkaisuna saavuttaa kilpailuetua kysytyillä markkinoilla. Empiiristä näyttöä henkilökohtaisen brändäämisen vaikutuksista henkilön näkyvyydelle ei kuitenkaan ole tutkittu laajalti. (Shepherd 2005, 561 & 566.) Sen sijaan henkilökohtaisella brändäämisellä ja henkilökohtaisella suoriutuskyvyllä on todettu olevan keskenään positiivinen yhteys. Itsensä brändääminen on tavoiteorientoitunutta käyttäytymistä, joka kasvattaa motivaation tasoja sekä suoriutuskykyä. Itsensä brändääminen voidaan nähdä työkaluna henkilökohtaisten tulosten saavuttamisessa. Lisäksi se pitää sisällään yksilön kyvyn tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet sekä kyvyn hyödyntää näitä vahvuuksia ja erilaisuutta suoriutuskyvyn saavuttamisessa. (Amoako & Adjaison 2012, 121.)

Itsensä markkinoimisen ja itsensä brändäämisen tarkoituksena on useimmiten löytää itsellensä töitä. (Shepherd 2005, 589.) Itsensä brändääminen voidaan Hearnin (2008) mukaan määritellä itsensä markkinoimisen kuluttajan kulttuuriteorian kautta. Hänestä ihmiset, jotka markkinoivat itseään, suuntaa-



vat tarkoituksenmukaisesti viestejä ulkopuolelle. Tämä itsensä esittämisen muoto on kerrottu valtavirtakulttuurin mukaisesti ja sen tarkoituksena on synnyttää kultturiarvoja sekä mahdollisia materiaalisia voittoja (Hearn 2008, 198). Peters (1999) ja muut bränditutkijat ovat väittäneet, että itsensä brändääminen edustaa ainoata mahdollisuutta selvittää talouden epäjärjestyksestä. Yksilöiden tulee pystyä vastaamaan talouden ympäristön myllerrykseen. Ei ole olemassa enää turvattuja työpaikkoja tai työtehtäviä, minkä vuoksi ihmisten täytyy tehdä itsensä merkittäviksi yritykselle tai sen asiakkaille. Ainoastaan silloin he voivat löytää töitä tai voivat saada pitää jo olemassa olevat työpaikkansa. (Lair ym. 2005 321.)

Suurimmaksi huolenaiheeksi monien rooliensa kanssa ovat nousseet internet -aikakauden sukupolven edustajat, jotka yhden ehjän ja kokonaisen yksilön sijaan keskittyvät luomaan itsellensä useita erilaisia identiteettejä sosiaalisen median ja erilaisten roolipelien avulla. (Shepherd 2005, 595.) Siitä, onko hyväksyttävää luoda useita eri henkilöbrändejä tilanteesta riippuen, vai tulisiko useiden brändien sijaan keskittyä ainoastaan yhden brändin luomiseen, on kiistelty paljon. Toisaalta muun muassa Montoyan (2005) mielestä henkilökohtainen brändi ei ole sama asia kuin minuus, vaan se on yleinen käsitys ihmisen persoonasta ja kyvyistä, jolloin se hyväksyy tilanteesta riippuvat henkilöbrändit. (Shepherd 2005, 595 & 600.)

Itsensä brändäämisessä oikeanlainen asemointi on ehdottoman tärkeää, jos haluaa hyötyä siitä esimerkiksi työnhaussa. Asemointi kuitenkin eroaa huomattavasti tuotteiden asemoinnista. Tuotteiden asemoinnissa ilmennetään tuotteen toiminnallisia ja hedonistisia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat kuluttajien keskuudessa osittain rutiininomaisia ja odotettuja, mutta myös tuntemattomia ja arvostettuja. Itsensä brändäämisen asemoinnissa sen sijaan lähdetään siitä, että henkilön on sopeuduttava alan odotuksiin. Henkilön tulee opetella ja sisäistää ammattiin liittyvät käytännöt ja mieltymykset. Lisäksi henkilön on pystyttävä erottautumaan kilpailijoista omaksumalla alaan liittyvää kulttuurista ja sosiaalista pääomaa. (Parmentier ym. 2013, 384.)

## 2.2 Vuorovaikutus

### 2.2.1 Työhaastattelu

Työhaastattelu on yksi yleisimmistä menetelmistä, jonka avulla haastattelijä kerää informaatiota työnhakijasta (Gilmore & Ferris 1989, 557). Työhaastattelun tarkoituksena on auttaa työnantajaa tuntemaan työnhakija paremmin. Se, miten työnhakija tulee toimeen muiden ihmisten kanssa, ja kuinka halukas hän on työskentelemään, merkitsevät huomattavasti enemmän työhaastattelussa kuin hänen taitonsa ja työhistoriansa (Hollandsworth, Kazelskis, Stevens & Dressel 1979, 360). Työhaastattelu nähdään viimeisenä paikkana selvittää työnhakijan soveltuminen yritykseen ja sen kulttuuriin (Joyce 2008, 376), ja sen avulla voi-

daan saavuttaa työnhakijan ja haastattelijan välillä keskinäistä luottamusta (Stevens & Kristoffer 1995, 587). Vaikka haastattelijan tarkoitus työhaastattelussa on saada tarpeeksi informaatiota hakijasta, on se hakijalle tilaisuus vakuuttaa haastattelijaa omista kyvyistään ja taidoistaan (Kacmar, Delery & Ferris 1992, 1250).

Työhaastattelu on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, jossa käydään haastattelijan ja hakijan välillä sosiaalista vuoropuhelua. Vuoropuhelun avulla haastattelijaa pyrkii saamaan tietoa hakijasta. Vuorovaikutusprosessin vuoksi sekä haastattelijan että hakijan, käyttäytymisellä ja asenteilla on merkitystä toisiinsa. (Howard & Ferris 1996, 112; Delery & Kacmar 2006, 1649.) Jokainen sosiaalinen konteksti luo erilaisia merkityksiä, jotka vaikuttavat lopputuloksen arviointiin. Sen vuoksi haastattelun kontekstiin liittyy sosiaalisen tekijän lisäksi myös tilannetekijät. (Howard & Ferris 1996, 112.)

Vaikka työhaastattelussa ensisijaisesti haastattelijaa on kiinnostunut hakijan osaamisesta, aiemmasta työkokemuksesta ja koulutuksesta, ei työhaastattelua voida ainoastaan katsoa haastattelijan näkökulmasta. Myös työnhakija haluaa saada lisäinformaatiota työstä, jota hakee, yrityksestä sekä sen kulttuurista ja toiminatavoista. Informaatiolla, jota työnhakija haastattelussa saa, on suuri merkitys siihen, haluaako työnhakija työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Joyce 2008, 376.) Työhaastattelu onkin tärkeä portti organisaatioon, sillä se näyttää osittain sen, miten asioita yrityksessä tehdään ja toteutetaan. Hakija voi myös nähdä, kuinka mahdollinen työnantaja työntekijöitään kohtelee. (Kinsler 2002, 247.)

Nyky päivänä yritykset palkkaavat entistä vähemmän työntekijöitä, minkä vuoksi he saattavat käyttää entistä enemmän aikaa löytääkseen oikean ihmisen avoinna olevaan tehtävään. Sen vuoksi, kun työnhakija saa kutsun työhaastatteluun, yrityksen yleinen oletus on se, että hakija pystyy tekemään työtä, jota hän on hakemassa. Hakijan puolestaan täytyy tehdä lähtemätön vaikutus ja pyrkiä erottautumaan muista hakijoista työhaastattelussa, jotta hakija jäisi haastattelijan mieleen. (Joyce 2008, 376 & 379.)

## 2.2.2 Vuorovaikutuksen kolme ulottuvuutta

Aiemmin on uskottu, että ainoastaan sanallinen ja sanaton viestintä vaikuttavat työhaastattelussa syntyvään informaatioon. (Hollandsworth ym. 1979, 360). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sanaton käyttäytyminen kuten hymyileminen, katsekontakti, kätelemine ja nyökyttely vaikuttavat haastattelijan päätökseen positiivisesti (Rasmussen 1984, 551; Howard & Ferris 1996, 115). Katsekontaktia, eteenpäin nojaamista ja hymyilyä pidetään mieltymyksen ja hyväksymisen piirteinä (Floyd & Burgoon 1999, 220). Hollandsworth ym. ovat kuitenkin jo vuonna 1979 (360) todenneet, että työhaastattelussa saatavaan informaatioon vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös äänenkäyttö kuten puhenopeus tai äänen voimakkuus. Nämä kolme ulottuvuutta sisältävät myös henkilön ominaisuudet, joita ovat muun muassa olemus, pukeutuminen sekä aktiivinen käyttäytyminen. (Hollandsworth ym. 1979, 360).

Hollandsworth ym. (1979) tutkivat 73 rekrytoijan työhaastatteluja. He tutkivat kolmea ulottuvuutta, verbaalista, nonverbaalista ja äänenkäyttöä, sekä sitä, miten ne vaikuttavat rekrytoijien saamaan informaatioon hakijasta. Tulosten perusteella merkittävämmäksi yksittäiseksi muuttujaksi nousi hakijan puheen sisällön asianmukaisuus. Puhenoisuus ja levollisuus olivat toiseksi ja kolmanneksi merkittävimpiä asioita. Myös katsekontaktilla, vartalon asennolla, äänen voimakkuudella ja henkilökohtaisella olemuksella oli vaikutusta informaatioon, mutta huomattavasti vähemmän kuin kolmella ensimmäisellä muuttujalla. Puhenoisuudella todettiin myös olevan eniten vaikutusta työnantajan päätökseen. (Hollandsworth ym. 1979, 364–365.)

Fletcher (1990) puolestaan tutki työnhakijoiden itsensä esittelystrategioita. Tulosten perusteella työnhakijat, jotka sanoivat katsoneensa haastattelihoita pääosin silmiin, arvioitiin haastattelijoiden puolelta avoimiksi, paremmin valmistautuneiksi, hyvän itsetunnon omaaviksi sekä miellyttäväiksi persooniksi. Kyseiset sanattomat viestit saavatkin haastattelijassa aikaan positiivisen reaktion. Positiivista vaikutusta voidaan välttää tilanteissa, jossa työnhakija kertoo tarkoituksenmukaisia ja sanallisia vastauksia. Sanaton viestintä on spontaanimpaa kuin sanallinen viestintä, vaikka monet aikuiset pystyvät säätelemään sanatonta viestintäänsä esiintymistilanteissa. (Stevens & Kristof 1995, 589.)

Einhorn (1981, 217) sen sijaan tutki 14 työhaastattelutilannetta, joissa hän seurasi haastateltavien tapaa kommunikoida. Einhorn tutki millaisia sanallisia ja sanattomia valintoja haastateltavat tekevät haastatteluissa, ja miten kyseiset valinnat vaikuttavat haastattelun onnistumiseen. Haastattelut jaettiin tulosten perusteella onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin haastatteluihin. Onnistuneissa haastatteluissa haastateltavat olivat ottaneet yrityksestä etukäteen selvää, kertoivat tuntevansa ihmisiä, jotka työskentelevät yrityksessä sekä mainitsivat haluavansa juuri kyseiseen yritykseen töihin. Lisäksi hakijat esittivät haastattelijalle tarkkoja kysymyksiä yritykseen liittyen. Haastattelijan puhuessa haastateltavat nyökkäilivät päätänsä hyväksymisen merkiksi. Onnistuneissa haastatteluissa haastateltavat täydensivät ja selvensivät kertomiaan asioita omien kokemusten, kollegoiden sekä esimiestensä mielipiteiden ja yleisten faktojen avulla. (Einhorn 1981, 221–225.)

Yleisesti ottaen onnistuneet haastattelut kestivät ajallisesti kauemmin kuin epäonnistuneet ja hakijat olivat huomattavasti enemmän äänessä kuin epäonnistuneissa haastatteluissa. Haastattelijalla sai onnistuneissa haastatteluissa hakijasta dynaamisen ja energisen kuvan, sillä hakija kohdisti katseensa suoraan haastattelijaan, nojasi puhuessa eteenpäin, kuunteli ja oli aktiivinen kysymällä lisäkysymyksiä. Lisäksi hakija antoi haastateltavan puheelle vahvistusta sanatomien elein. (Einhorn 1981.)

## 2.3 Ensivaikutelma ja odotukset

### 2.3.1 Ensivaikutelma

Työhaastattelussa hyvän ensivaikutelman luominen tapahtuu yleensä sanattoman kommunikoinnin avulla. Ensivaikutelmaa aletaan muodostaa toisesta ihmisestä ennen kuin edes tapaamme hänet saati puhumme toisillemme. (Hlemstra 1999, 71.) Usein päätöksen tekijät eli haastattelijat antavat ensivaikutelmalle suhteettoman painoarvon, sillä he saattavat tulkita asioita väärin, jotta heidän omat tulkintansa tukisivat ensivaikutelmasta saatua kuvaa. Toisin sanoen, jos ensivaikutelma on osittain tai täysin virheellinen, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoon ja valintaan. (Fang & Rajkumar 2013, 354.)

Hyvä esimerkki ensivaikutelman merkityksestä on Darleyn ja Grossin (1983) tekemä tutkimus, jossa yliopisto-opiskelijoita pyydettiin arvioimaan 9-vuotiaan tytön akateemisia taitoja perheen taustatietojen perusteella. Molemmille ryhmille näytettiin samanlainen videopätkä, jossa tyttö leikkii ulkona. Ainoastaan ennakkotiedot perheestä olivat kahdessa ryhmässä erilaiset. Ryhmä A:lle kerrottiin tytön vanhempien valmistuneen yliopistosta kun taas ryhmä B:lle sanottiin tytön vanhempien valmistuneen lukiosta. Ryhmä A:n edustajat, arvioivat tytön lukutaidon korkeammaksi kuin ryhmä B:n edustajat. Tämän jälkeen ryhmille näytettiin video, jossa tyttö vastasi erilaisiin kysymyksiin vaihtelevalla menestyksellä. Videon jälkeen ryhmiä pyydettiin arvioimaan tytön lukutaitoa uudestaan. Toisella kerralla ryhmien väliset erot olivat keskenään entistä suuremmat. Ryhmä A:n mielestä tytön lukutaito oli entistä parempi kuin alun perin kysyttäessä ja ryhmä B:n mielestä lukutaito oli heikompi kuin mitä he olivat alun perin arvioineet. (Rabin & Schrag 1999, 44.)

Vaikka kysymys- ja vastausvideot olivat molemmille ryhmille täysin identtiset, vastaukset ryhmien kesken erosivat toisistaan merkittävästi. Darleyn ja Grossin mielestä tutkimuksen tulokset ovat todiste ennako-oletusten vahvistamisesta. Tytön taustatiedoilla oli vaikutusta vastaajien uskomuksiin sekä päätökseen tytön akateemisista taidoista. (Rabin & Schrag 1999, 45.) Toisin sanoen ensivaikutelmalla on suuri merkitys työhaastattelussa haastattelijan mielipiteeseen hakijasta.

Ensivaikutelmaan liittyy olennaisesti haastattelijan vahvistava käyttäytyminen. Haastattelijalla saattaa suhtautua positiivisesti tai negatiivisesti hakijaan alustavien arvioiden perusteella. (Dougherty, Turban & Callender 1994, 659.) Haastattelijan mielipiteeseen hakijasta vaikuttavat muun muassa aiempi työkokemus ja aiemmat saavutukset. Useimmat tutkijat ovat todenneet, että iällä, sukupuolella ja rodulla olisi myös merkitystä haastattelijan mielipiteeseen työhakijasta, vaikka tutkimustulokset ovatkin olleet ristiriitaisia. Vahvimmin työhaastattelijan arviointiin vaikuttaa kuitenkin haastattelijan henkilökohtainen näkemys hakijan suoriutumisesta työhaastattelussa. (Stevens & Kristoffer 1995, 588.) Haastattelijan positiivisella tai negatiivisella käytöksellä on merkitystä

työnhakijaan, sillä hakija saattaa vastata johdonmukaisesti haastattelijan käyttäytymiseen (Dougherty ym. 1994, 659).

Dougherty ym. (1994) tutkivat ensivaikutelman vaikutusta työhaastattelussa ja sitä, miten se vaikuttaa haastattelijan käyttäytymiseen. Tutkimustuloksista selvisi, että haastattelijat, jotka kokivat haastateltavan ensivaikutelman olevan positiivinen, suhtautuivat hakijaan myönteisesti puhumalla asioista positiiviseen sävyyn. Lisäksi haastattelijat antoivat haetusta työtehtävästä informaatiota sekä yrittivät myydä yritystä hakijalle. Positiivisella ensivaikutelmalla oli vaikutusta myös työhaastattelussa käytettyyn aikaan sekä informaation keräämiseen. Positiivisen vaikutelman antaneet hakijat viettivät ajallisesti kauemmin aikaa työhaastattelussa, ja toisaalta heiltä kerättiin vähemmän tietoja kuin henkilöiltä, joiden ensivaikutelma ei ollut niin positiivinen. (Dougherty ym. 1994.)

### 2.3.2 Odotukset ja sen vastaisuus

Ihmiset reagoivat kaikissa vuorovaikutustilanteissa käyttäytymisen vaikutuksiin. Odotukset, joita yksilöillä on toisia ihmisiä ja heidän käytöstään kohtaan, vaikuttavat vuorovaikutukseen tietoisesti ja tiedostamattomasti. (Le Poire & Yoshimura 1999, 1.) Ihmisten odotukset ovatkin monien kommunikaatioteorioiden keskeisin asia. Odotusten merkitys näkyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sillä ne vaikuttavat siihen, miten ihminen prosessoi saamaansa informaatiota. Odotukset perustuvat yleensä hyvin rajoittuneeseen ja epäsuoraan informaatioon. Odotuksia voi olla vaikea muuttaa, sillä vaikka saisimme informaatiota, joka olisi odotusten vastaista, pyrkivät odotuksemme pysymään ennallaan. Monet tutkimukset ovat todenneet, että kommunikointi itsessään on hyvin tehontonta, sillä odotukset ohjaavat mielipiteitämme. Asia ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, sillä on myös olemassa kommunikaatiotutkijoita, jotka väittävät todellisen kommunikaation vaikuttavan merkittävästi vuorovaikutustilanteiden lopputulokseen, mukaan lukien ihmisten arviointiin. (Burgoon & Le Poire 1994, 68, 71.)

Odotuksia ja odotusten vastaisuuksia tutki ensimmäistä kertaa Judee Burgoon jo vuonna 1978, jolloin hän kehitti odotusten vastaisuuden teorian. Teoria kertoi alun perin sanattoman läheisyyden rikkomisesta, mutta myöhemmin sitä on sovellettu odotusten vastaisen käyttäytymisen ennustamisessa. Teorian mukaan kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin saavutaan tietynlaisin edellytyksin, odotuksin, ja toivein. Edellytyksillä tarkoitetaan asioita, jotka yksilö kokee välttämättömäksi vuorovaikutuksen onnistumisessa. Odotukset sen sijaan ovat sosiaalisten normien ja yksilön käyttäytymistapojen määrittelemiä ja toiveet puolestaan henkilön omia henkilökohtaisia tavoitteita vuorovaikutukselta. Nämä kolme asiaa voivat perustua henkilön luonteeseen, mutta ne voivat myös olla sosiaalisen ja kulttuurin normien synnyttämiä, ja ne voivat vaikuttaa toinen toisiinsa. (Floyd & Burgoon 1999, 221.)

Odotusten vastaisuuden teorian mukaan kommunikaation odotukset ovat olemassa kohteen ominaisuuksissa, suhteen ominaisuuksissa sekä tilanteen

ominaisuuksissa. Toisin sanoen henkilön arviointiin vaikuttavat toisen henkilön sukupuoli, ikä, persoonallisuus, status sekä esimerkiksi fyysinen viehättävyys. (Burgoon, Stern & Dillaman 1995, 94.) Ihmisillä on teorian mukaan odotuksia toisten vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Jos vuorovaikutustilanteessa toinen henkilö rikkoo näitä odotuksia, syntyy kognitiivinen arviointiprosessi, jonka lopputuloksen henkilö kokee joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. (Burgoon & Le Poire 1993, 69.)

Kaikki teorat ja tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että ennen todellista vuorovaikutusta olemassa olevat ennako-odotukset vaikuttavat todellisen vuorovaikutuksen lopputulokseen sekä arviointiin. Todellisen kommunikaation vaikutusta odotuksiin ei kuitenkaan tulisi aliarvioida. (Burgoon & Le Poire 1994, 68, 71.) Locksley, Hepburn ja Ortiz (1982) ovat todenneet ihmisten luottavan enemmän henkilökohtaiseen informaatioon, joka on saatavilla todellisissa vuorovaikutustilanteissa kuin ennalta olemassa oleviin mielikuviin. Tätä väitettä vahvistavat myös Cappella ja Palmer (1990), sillä jo lyhyt keskustelu voi esimerkiksi poistaa tai laimentaa viehätysten vaikutusta, joka on ennen keskustelua ollut olemassa.

### 2.3.3 Itsestä kertominen

Itsestään kertominen *self-disclosure* voidaan nähdä joko persoonallisuuden piirteenä tai vuorovaikutusprosessina. Persoonallisuuden piirteenä itsestä kertominen on määritelty yksilön ominaisuudeksi, joka erottaa yksilön muista ihmisistä. Persoonallisuuden piirteen pysyvyydestä on kuitenkin kiistelty kirjallisuudessa paljon ja yhtenäistä mielipidettä sille ei ole olemassa. Itsestä kertominen vuorovaikutusprosessina puolestaan tarkoittaa itseilmaisun säätelemistä sosiaalisen vaihdon tai vastavuoroisuuden normien periaattein. Toisin sanoen henkilö paljastaa sanallisesti informaatiota itsestään toiselle ihmiselle, mukaan lukien ajatukset, tunteet ja kokemukset. Jälkimmäinen näkemys uskoo ihmisten muuttuvan eri tilanteissa ja konteksteissa tilanteen vaatimalla tavalla. (Dindia, Fitzpatrick & Kenny 19997, 388–389.) Tässä tutkimuksessa itsestä kertominen nähdään vuorovaikutusprosessina.

Itsestä kertomisen määrä kasvaa suhteen kehittyessä. Demografisten tietojen<sup>2</sup> kertominen on yleistä suhteen alkuvaiheessa ja vasta, kun suhde on kehittynyt, kerrotaan enemmän omista tunteista ja ajatuksista. Itsestä kertomiseen vaikuttavat se, miten ihminen kokee itsensä, sekä miten hän kokee henkilön, jolle kertoo asioistaan. Useat tutkimukset ovatkin todistaneet, että itsensä kertominen on syvällisempää ystäville kuin vieraille ihmisille, mikä on hyvin luonnollista. Toisaalta itsestä kertominen on nähty myös vastavuoroisuutena, jossa henkilön itsestään kertomat asiat synnyttävät kuulijassa tarpeen kertoa itsestään. (Dindia ym. 1997, 394.) Tutkimukset ovat todistaneet, että ihmisillä on

<sup>2</sup> Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan ihmisen ikää, sukupuolta, tulotaso, koulutusta tai perhestatusta (Harris 1989, 704).

tapana kertoa itsestään niille henkilöille, joista pitää. Toisaalta ihmiset yleensä pitävät sellaisista henkilöistä, jotka kertovat henkilökohtaisia asioita heille. Toisaalta taas ventovieraalle henkilökohtaisten asioiden kertomista voidaan pitää jopa sopimattomana. (Collins & Miller 1994, 465.)

Ihmiset, jotka ovat sosiaalisissa tilanteissa tietoisia itsestään, ovat myös tietoisia heihin kohdistuvasta huomiosta. Samalla heitä huolestuttaa se, miten he ilmaisevat itseään toisille ihmisille sekä, miten toiset ihmiset heitä arvioivat. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkean itsetietoisuuden omaavat ihmiset pyrkivät vaikuttamaan omaan imagoonsa pukeutumisen avulla. Korkean itsetietoisuuden omaavat ihmiset ovat paljon tarkempia siitä, millaista vaikutelmaa he välittävät muille ihmisille. He esittävät ryhmässä todennäköisemmin yhteeneväisempiä kuin eriväisiä mielipiteitä. Lisäksi he pyrkivät olemaan sosiaalisesti innokkaita ja pelkäävät saavansa negatiivista palautetta toisilta ihmisiltä. Sosiaalisesti itsetietoiset ihmiset haluavat antaa itsestään muille hyvän vaikutelman, mikä voi tapahtua joko omia taitojaan esiintuomalla tai vaatimattomuudella tilanteesta riippuen. Ennen kaikkea he kuitenkin pyrkivät antamaan mahdollisimman johdonmukaisen kuvan itsestään, jotta välttyisivät negatiivisilta arvioilta. (Doherty & Schenker 1991, 1-3.)

Korkea itsetietoisuus, joka ei ole suoraan nähtävissä, vaikuttaa itseilmaisuuksiin ja itsensä esittämiseen. Tällaisen henkilökohtaisen itsetietoisuuden omaava henkilö on hyvin tietoinen asioista, joita peittelee itsessään. Esimerkiksi asenteet ja tunnetilat ovat asioita, joita muut ihmiset eivät voi suoraan havaita. Henkilökohtaista itsetietoisuutta omaavat henkilöt käyttäytyvät ennemmin sovittujen hiljaisten sääntöjen mukaan kuin antavat periksi sosiaaliselle paineelle. Lisäksi kyseiset ihmiset pitävät itseään hyvin itsenäisinä, minkä vuoksi he saattavat olla haluttomia muuttamaan käsityksiä itsestään, vaikka henkilön ulkopuolelta tuleva informaatio niin vaatisi. Dohertyn ja Schenkerin (1991) tutkimustulokset osoittivat, että korkean itsetietoisuuden omaavat ihmiset, joilla yksityinen itsetietoisuus on matala, hakevat hyväksyntää muilta ihmisiltä, mikä näkyy itsensä esittämisen strategioiden valinnassa. (Doherty & Schenker 1991, 3.)

Itsestä kertomista on tutkittu paljon, sillä se on iso osa joka päiväistä sosiaalista kanssakäyntiä. Samalla se on avain suhteiden kehittämiseen. Itsestä kertomisen sukupuolieroja on myös tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa. Dindian ja Allenin (1992) tutkimustuloksista nousi esille sukupuolieroja itsensä kertomisessa. Naiset kertovat itsestään enemmän kuin miehet. Tätä väitettä tukee myös Dindian ym. (1997) myöhempi tutkimus, joka tutki parien itsensä kertomista. (Dindia ym. 1997, 388–389.)

## 2.4 Vaikutelman hallinta

Ensimmäinen vaikutelman hallintaan liittyvä teoria on Erving Goffmanin (1959) luoma teos *The Presentation of Self in Everyday Life*, joka painottaa itsensä esittämistä strategisen tavoitteen saavuttamisessa ihmissuhteissa. Kahden henkilön välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa molemmat osa-puolet käyttävät informaatiota toisesta tilanteen odotusten määrittelyn apuna. Ongelmana on kuitenkin se, että toisen henkilön todelliset asenteet, uskomukset ja tunteet voidaan vahvistaa vain epäsuorasti. Goffman myös väittää, että tärkeisiin tilanteisiin, kuten työhaastatteluihin, työnhakija valmistautuu huolella etukäteen ja hän pyrkii luomaan itsestään myönteisen vaikutelman sekä välttämään kaikin keinoin kielteisen mielikuvan luomista. (Wiley & Sons 2000, 205–206.)

Vaikutelman hallinta *impression management* on myöhemmin määritelty yksilön tavaksi pyrkiä kontrolloimaan omaa imagoansa tietoisesti tai tiedostamattomasti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esittämällä haluamaansa, toisinaan myös hyvin rajoitettua, informaatiota muille ihmisille (Kacmar & Carson 2006, 1293; Stevens & Kristof 1995, 588). Vaikutelman hallinta koostuu kahdesta osapuolesta; henkilöstä, joka kertoo tietoa sekä kohteesta, joka vastaanottaa informaatiota. Tärkeä tekijä vaikutelman hallinnassa on kuitenkin se, miten vuorovaikutus näiden kahden osapuolen välillä syntyy. Vaikutelman hallinnan käyttö tapahtuu useimmiten tilanteissa, jotka edistävät menestymistä kuten työhaastatteluissa. (Kacmar & Carson 2006, 1293–1295.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että on olemassa useita vaikutelman hallinnan taktiikoita, joita työnhakija voi käyttää kontrolloidakseen tai manipuloidakseen haastattelijan kokemaa vaikutelmaa työnhakijasta (Delery & Kacmar 2006, 1649).

Vaikutelman hallinnalla on useita muotoja kuten sanalliset lausunnot, sanaton tai ilmeikäs käyttäytyminen, henkilön ulkoisen olemuksen muutos sekä integroidut käyttäytymismallit (Stevens & Kristof 1995, 588). Vaikutelman hallinnan menetelmät (ks. kuvio 2) voidaan jakaa kahteen alueeseen: toiseen keskittyviin *other-focused* ja itseensä keskittyviin *self-focused* menetelmiin.





KUVIO 3: Vaikutelman hallinnan menetelmät (Stevens & Kristof 1995, 589).

Toiseen keskittyneessä menetelmässä fokus on haastattelijan ja hakijan välisessä keskustelussa. Esimerkiksi hakija mukaillee haastattelijan väitteitä sekä on yhtä mieltä haastattelijan mielipiteiden kanssa. (Lamude, Scrudder & Simmons 2003, 303.) Joissakin tapauksissa hakija saattaa pyrkiä haastateltavan suosioon kehumalla häntä. Byrne (1961) on todennut, että ihmiset ovat kiinnostuneita henkilöistä, jotka ovat jo viehättyneitä heistä ja lisäksi ihmiset pitävät samanhenkisiä ihmisistä. Laboratoriotutkimukset ovatkin todistaneet kyseisen taktiikan lisäävän ihmissuhteiden välistä vetovoimaa. (Stevens & Kristof 1995, 589.)

Itseensä keskittyneet menetelmät ovat Tedeschi ja Melburg (1984) jakaneet taktisiin *tactical* eli lyhytaikaisiin ja strategisiin *strategic* eli pitkäaikaisiin tekniikoihin sekä vakuuttaviin *assertive* ja puolustaviin *defensive* tekniikoihin. Työhaastattelussa on nimenomaan kyse lyhytaikaisista vakuuttavista tekniikoista, joiden avulla pyritään vaikuttamaan haastattelijaan ja näitä taktiikoita käytetään pääosin lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa (Tedeschi & Melburg 1984). Tämä lyhyen aikavälin vaikutelman hallintataktiikka on jaoteltuun vielä kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat oikeutukset *entitlements*, parannukset *enhancement* ja itsensä edistäminen *self-promotion*. (Delery & Kacmar 2006, 1649, 1651.)

Oikeutukset voidaan määritellä yksilön vastuulliseksi teoksi. Esimerkiksi oikeutus sallii työnhakijan ottamaan henkilökohtaista kunniaa jostakin menneestä asiasta, ja sitä kautta työnhakija pystyy luomaan myönteisempää vaikutelmaa itsestään. Parannuksilla tarkoitetaan asioita, joiden avulla haastattelijaa uskoo, että hakijalla on positiivisia tai ihailtavia ominaisuuksia. Itsensä edistämistä puolestaan käytetään, kun hakija haluaa haastattelijan uskovan, että hän omaa sellaista tietoa ja taitoja, jota haastattelijaa on etsimässä. Itsensä edistämi-

sellä luodaan tietynlaista kuvaa siitä, että hakija vastaa työnantajan ihannehakijaa. (Delery & Kacmar 2006, 1649, 1651.)

### 2.4.1 Vaikutus haastattelijaan

Edellä mainitut vaikutelman hallinnan osa-alueet ovat erityisen tärkeitä työhaastatteluprosessissa, sillä niiden avulla työnhakija rakentaa työhaastattelutilanteessa omaa imagoansa (Delery & Kacmar 2006, 1649). Gilmoren ja Ferrisin (1989) tutkimustulosten mukaan työnhakijat, jotka käyttivät vaikutelman hallinnan menetelmiä hyödyksi työhaastattelussa, menestyivät haastattelijoiden mielestä paremmin työhaastattelussa kuin henkilöt, jotka kyseisiä menetelmiä eivät hyödyntäneet. Haastattelijat olivat jopa taipuvaisempia palkkaamaan kyseisiä menetelmiä käyttäneitä työnhakijoita. Tutkijat ovat selittäneet tuloksia sillä, että vaikutelman hallinta saattaa olla tehokkaampaa lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä, jota työhaastattelutilanne edustaa. (Kacmar & Carson 2006, 1296.)

Gilmore ja Ferris (1989) tutkivat myös työhaastattelutilanteissa käytettyjä vaikutelman hallinnan vaikutuksia ja tulosten perusteella vaikutelman hallinnalla pystyttiin vaikuttamaan haastattelijan mielipiteeseen hakijasta. Vaikutelman hallinnalla oli lisäksi merkittävämpi vaikutus haastattelijan päätökseen kuin esimerkiksi aiemmalla työkokemuksella. Kacmar ym. (1992) havaitsivat tutkimuksessaan, että työnhakijat, jotka käyttivät työhaastattelussa itseensä kohdistuvaa vaikutelman hallintaa, pääsivät helpommin toiselle haastattelukierrokselle. Sen sijaan hakijat, jotka käyttivät haastattelussa hyväksi toisiin kohdistuvaa vaikutelman hallintaa, tulivat helpommin hylätyksi. Lamuden ym. (2003, 304–305) tutkimuksesta selvisi se, että työnhakijat käyttävät ennemmin itseensä kohdistuvaa vaikutelman hallintaa kuin toisiin kohdistuvaa. Toisaalta naiset hyödynsivät vaikutelman hallinnassa itsensä edistämistä kun taas miehet suosivat enemmän taktiikoita, joiden avulla he voivat kertoa saavutuksistaan (Lamude ym. 2003, 305).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että haastattelijan ja haastateltavan samankaltaisuudella on suuri vaikutus positiivisiin tunteisiin, kun haastattelijä arvioi hakijaa. Samankaltaisuus ja vaikutelman hallinta voivat kasvattaa haastattelijoiden mieltymystä hakijasta, ja sillä voi olla vaikutusta subjektiiviseen arviointiin. Samankaltaisuuden ja vaikutelman hallinnan avulla voidaan vaikuttaa haastattelijan arviointiin hakijasta. Von Baeyerin, Shirkin ja Zannan (1981) tutkimus osoitti, että naiset, jotka esiintyivät johdonmukaisesti, arvioitiin haastattelijoiden keskuudessa positiivisemmin kuin naiset jotka eivät kertoneet itsensä johdonmukaisesti. Tutkimus osoittaa, että hakija pystyy haastattelutilanteessa manipuloimaan haastattelijan mielipiteitä hakijasta. (Howard & Ferris 1996, 118.)

Vaikutelman hallinnan menetelmät eivät kuitenkaan ole yksiselitteisesti hyviä tai tehokkaita kaikissa tilanteissa. Vaikka itsensä edistämällä on todettu olevan positiivista vaikutusta työhaastattelussa, on se suorituskykyä arvioitaessa koettu negatiivisena asiana. (Kacmar & Carson 2006, 1295.) Lisäksi liiallisella vaikutelman hallinnan käytöllä työhaastattelussa on todettu olevan negatiivi-

sia vaikutuksia haastattelijan mielipiteeseen työnhakijasta. Toisaalta myös hakija, joka omaa hyvät ja vahvat suositukset, mutta joka ei tuo itseään tarpeeksi esille työhaastattelussa voidaan nähdä huonona ehdokkaana. (Gilmore & Ferris 1989, 559.)

## 2.4.2 Työnhakijan luonteenpiirteet

Tutkimustulokset ovat nostaneet esille myös tietynlaisia haastattelijan ja hakijan luonteenpiirteitä, jotka vaikuttavat työnhakijan valintaan sekä päätökseen käyttää vaikutelman hallintaa. Työnhakijan luonteenpiirteistä itsetarkkailu *self-monitoring*, kontrolliodotus *locus of control*, kokemus ja ikä vaikuttavat vaikutelman hallinnan käyttämiseen. (Delery & Kacmar 2006, 1649, 1651.) Itsetarkkailulla viitataan toisten käyttäytymisen tarkkailemiseen, ja sen avulla saatuihin sosiaalisiin sekä tilannekohtaisiin vihjeisiin, joiden on todettu olevan yhteydessä yksilöiden vaikutuksen hallintataktiikoiden käyttämiseen päivittäin tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Yksilöiden, joilla on korkea itsetarkkailun ominaispiirre, tarkkailevat omaa käytöstään ja he pyrkivät luomaan itsestään positiivisen kuvan silläkin uhalla, että joutuvat muuntelemaan totuutta. Esimerkiksi korkean itsetarkkailun omaavien henkilöiden on todettu hahmottavan epäkoh-tia, silloin kuin heidän omat asenteensa eivät sovi yhteen käyttäytymisensä kanssa. Tällöin korkean itsetarkkailun omaava henkilö hyödyntää vaikutuksen hallinnan taktiikoita, kun taas matalan itsetarkkailun omaava henkilö ei koe sitä tarpeelliseksi keinoksi positiivisten asioiden esille tuomisessa. (Delery & Kacmar 2006, 1651–1652.)

Kontrolliodotuksella tarkoitetaan sitä, uskovatko yksilöt omaavansa kontrollia ja uskovatko he pystyvänsä vaikuttamaan tapahtumiin sekä niiden lopputuloksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihminen, jolla on sisäinen kontrolliodotus, ottaa helpommin haastattelun haltuunsa ja käyttää vaikutuksen hallinnan menetelmiä hyväksi kuin ulkoisen kontrollin tunteen omaavat henkilöt. Ulkoisen kontrollin omaavat henkilöt eivät koe tarvetta manipuloida haastattelijaa, sillä he eivät usko pystyvänsä kontrolloimaan asioita ja tapahtumia. Myös itsetunto voi vaikuttaa siihen, käyttääkö työnhakija hyväksi vaikutuksen hallinnan menetelmiä. (Delery & Kacmar 2006, 1652.) Lidenin, Martinin ja Parsonsin (1993) tutkimustulokset osoittivat hyvän itsetunnon omaavien työnhakijoiden käyttävän enemmän laadukasta sanallista ja sanatonta kieltä haastatteluissa kuin huonon itsetunnon omaavat työnhakijat. Huonon itsetunnon omaavat työnhakijat esiintyivät jopa entistä huonommin, jos heitä haastatellut henkilö käyttäytyi kylmästi haastateltavaa kohtaan (Liden ym. 1993).

Ikä ja kokemus ovat myös tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa vaikutelman hallinnan käyttämiseen työhaastattelutilanteissa. Kun työhakijat saavat koke-musta työhaastatteluista, tulee heistä taitavampia itse haastatteluprosessissa, ja tällöin he todennäköisemmin käyttävät vaikutelman hallinnan menetelmiä hyväksi. Yhteenvetona voidaankin todeta, että työnhakijat jotka ovat vanhempia, kokeneempia haastattelujen suhteen, omaavat korkean itsetunnon ja omaavat korkean itsetarkkailun, käyttävät todennäköisemmin vaikutelman hallinnan

menetelmiä hyväksi kuin hakijat, jotka ovat nuoria, epävarmoja ja kokemattomampia. (Delery & Kacmar 2006, 1653.) Deleryn ja Kacmarin (2006) tutkimuksesta nousi hyvän itsetunnon luonteenpiirre selkeästi esille ja sen vaikutus vaikutelman hallintaan. Hyvän itsetunnon omaavat henkilöt käyttivät muita hakijoita vähemmän oikeutuksia työhaastattelussa.

### 2.4.3 Haastattelijan luonteenpiirteiden vaikutus työnhakijaan

Haastattelijan luonteenpiirteiden vaikutusta työnhakijaan on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin työnhakijan luonteenpiirteitä. On kuitenkin pystytty todistamaan, että haastattelijan käyttäytymisellä on vaikutusta, siihen miten työnhakija käyttäytyy työhaastattelutilanteessa. Etenkin positiivisella käyttäytymisellä, kuten mukailemalla hakijan sanomisia, nauramalla ja verbaalisti kannustamalla hakijaa, on positiivinen vaikutus esimerkiksi siihen, miten työnhakija kommunikoi, ja kuinka työnhakija onnistuu luomaan suhteen työhaastattelijan kanssa itse haastattelutilanteessa. Liden ym. (1993) tutkimuksessaan todistivat, että työnantajan käyttäytyminen vaikutti työnhakijan sanalliseen ja sanattomaan käyttäytymiseen. (Delery & Kacmar 2006, 1653.)

Haastattelijan kokemuksella, iällä ja ihmissuhdetaidoilla on myös vaikutusta työnhakijan käyttäytymiseen sekä siihen käyttääkö työnhakija vaikutelman hallinnan menetelmiä työhaastattelussa (Delery & Kacmar 2006, 1653). Edellä mainittuja piirteitä on kuitenkin tutkittu hyvin niukasti, minkä vuoksi väitteet ovat lähinnä spekulatiivisia. Delery ja Kacmar (2006) ovat myös tutkineet kyseisiä piirteitä ja niiden vaikutusta työnhakijaan. Tulosten perusteella haastattelijan kokemus, kommunikoinnin levottomuus ja haastattelijan hyvä asema organisaatiossa vaikuttivat siihen, käyttivätkö haastateltavat oikeuttamista työhaastattelutilanteessa. Haastattelijan ikä ja asema organisaatiossa vaikuttivat työnhakijan itsensä edistämisen ja parannusten käyttämiseen. Mitä vanhempia ja korkeamman aseman omaavia haastattelijat olivat, sitä enemmän työnhakijat käyttivät itsensä edistämistä ja parannuksia työhaastattelussa. Toisin sanoen työnhakija, jolla on alhaisempi status kuin haastattelijalla käyttää hyväksi vaikutelman hallintaa työhaastattelutilanteessa (Kacmar & Carson 2006, 1295).

## 2.5 Sukupuolierot

Sukupuoli on yksilöllinen eroavaisuus, jota on tutkittu useissa eri tutkimuksissa (Dindia ym. 1997,389). Myös tässä tutkimuksessa sukupuoli on otettu huomioon, sillä vaikka henkilökohtaisen brändin muodostamisen väitetään olevan kaikille ihmisille yhtä lailla mahdollista, on sen todettu olevan naisille proble-

matisoivampaa kuin miehille. Henkilökohtaisen brändäämisen sanotaan korostavan naisellista ulkoista olemusta sekä sisäistä maskuliinista identiteettiä. Samalla henkilökohtaisen brändäämisen ajatus ylläpitää työn ja kodin kahtiajakoa. Se kannustaa naisia työskentelemään miehiä enemmän, jotta he pääsisivät uransa huipulle. Samalla ajattelutapa kuitenkin suosii naisen esittävän itsensä perinteisen käsityksen mukaan. Naisen tulisi olla naisellinen, pitää huolta ulkonäöstään, huolehtia lapsista ja miehestä, sekä ottaa hänelle luontainen huolehtijan rooli työpaikalla. (Lair 2005, 328.)

Samankaltaista ajattelua on nähtävissä vanhoissa organisaatiokirjoissa, joissa nainen nähdään puutteellisena organisaatiossa menestymisen kannalta ja menestyäkseen, naisen tulisi muuttaa naisellista ajattelutapaansa enemmän maskuliinisempaan suuntaan. Naisen ei kuitenkaan missään nimessä tulisi ulkoiselta olemukselta olla maskuliininen, vaan ulospäin hänen täytyy näyttää naiselliselta. Myös käytöksen tulisi olla naisellista. Tämä ajatus pätee myös henkilökohtaisessa brändäämisessä, jossa viesti on vain peitelty aiempaa paremmin. (Lair 2005, 328.)

Aiempiä tutkimuksia itsensä markkinoimisen sukupuolieroista on tehty jonkin verran sosiaalisen median puolella. Tuloksista on noussut esille selkeitä eroavaisuuksia niin sosiaalisen median käytön suhteen kuin siellä itsestään julkaistavista asioista. Naiset valitsevat mieluummin eri sosiaalisen median kanavia kuin miehet, eivätkä halua kertoa yksityisistä ja henkilökohtaisista asioista. Akateemisessa kirjallisuudessa on eri tutkimusten avulla todistettu miesten ja naisten kommunikoivan eri tavalla. Se selittää myös erilaista itsensä markkinoimisen tapaa. (Peters ym. 2013, 79.)

Työhaastattelussa miesten ja naisten välisiä eroavaisuuksia ovat tutkineet Ralston ja Kinser (2000), jotka kehittivät tutkimustensa perusteella ihanteellisen työnhakijan profiilin. Profiili korostaa miesten kulttuuriarvoja ja jättää naisten kulttuuriarvot toissijaiseen asemaan. Esimerkiksi haastattelijat odottavat hakijoiden ruumiillisen ilmentymän olevan itsevarma ja sitoutunut. Miesten on helppompaa kehonsa avulla viestiä näitä vaateita kuin naisten. Miehet käyttävä paremmin tilaa hyödyksi, istuvat jalat auki ja elehtivät kädet avoimina. (Kinser 2002, 251–252.) Toisaalta Parsons ja Liden (1984) tutkivat sukupuolen ja sanattoman viestinnän käytön välisiä suhteita ja tutkimuksen perusteella naiset käyttivät enemmän ja paremmin hyödyksi sanattonta ilmaisua kuin miehet (Harris 1989, 705).

Monet laboratorioskokeet ovat tutkineet sukupuolen vaikutusta työhaastattelussa haastattelijan arviointiin sekä päätöksen tekoon. Monien tutkimustulosten perusteella mieshakijat arvioitiin korkeammalle, palkattiin useammin ja heille annettiin enemmän vastuuta tai korkeampaa lähtöpalkkaa kuin naishakijoille. Silti monet tutkimukset eivät ole löytäneet eroavaisuuksia mies- ja naishakijoiden välillä. (Graves & Powell 1988, 20.) Tutkimustulokset ovatkin keskenään hyvin ristiriitaisia (Harris 1989, 704). Elliot (1981) puolestaan toteutti kenttätutkimuksen, joka oli suunniteltu nimenomaan tutkimaan työnhakijan sukupuolen vaikutusta haastattelijan arviointiin. Tutkimuksen perusteella sukupuolella oli suuri vaikutus käsitykseen työnhakijan pätevydestä. Kyseisessä

tutkimuksessa naishakijat saivat korkeampia pisteitä kuin mieshakijat. (Graves & Powell 1988, 20.)

Aiempien tutkimusten perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, että työnhakijan sukupuoli vaikuttaisi haastattelijan arviointiin positiivisella tai negatiivisella tavalla. Voidaan kuitenkin todeta, että sukupuolieroja itsensä brändäämisessä todennäköisesti on olemassa. Tutkimukset ovat todistaneet esimerkiksi naisten ja miesten ilmeilevän kasvoillaan eri tavalla (DePaulo 1992), minkä vuoksi nämä eroavaisuudet saattavat vaikuttaa työhaastattelutilanteessa esimerkiksi siihen, miten haastattelija arvioi haastateltavaa.

## 2.6 Yhteenvedo teoriasta

Työnhakijoiden tapaa luoda omaa henkilökohtaista brändiä on lähestytty teoriaviitekehelyssä neljältä eri suunnalta – itsensä brändäämisen prosessin kautta, vuorovaikutuksen kautta, ensivaikutelman ja odotusten vastaisuuden kautta sekä vaikutelman hallinnan kautta. Lisäksi teoriaviitekehelyssä on vielä pohdittu mahdollisia sukupuolieroja, joita oman henkilökohtaisen brändin luomisessa saattaa ilmetä. Itsensä brändäämistä on käsitteen nuoren iän vuoksi käsitelty ensin markkinoinnin näkökulmasta, jossa on otettu huomioon brändin käsite markkinoinnin kontekstissa. Sen jälkeen käsite on laajennettu koskemaan itsensä brändäämisen taustaa, josta on lopulta päästy itsensä brändäämisen muodostamiseen. Oman henkilökohtaisen brändin muodostaminen on kuvattu itsensä brändäämisen prosessin (Peters 1997; Khedler 2010; Wilson 2003) avulla. Prosessissa on käyty läpi kaikki kolme prosessin eri vaihetta; itsensä brändäämisen identiteetti, itsensä brändäämisen asemointi sekä itsensä brändäämisen arviointi. Itsensä brändäämisen prosessi toimii tämän tutkimuksen keskeisenä teoriana.

Itsensä brändäämisen ilmiö on vielä uusi, minkä vuoksi aiempia tutkimuksia itsensä brändäämisestä on olemassa niukasti. Kyseiset olemassa olevat tutkimukset käsittelevät aihetta lähinnä pohjoisamerikkalaisesta näkökulmasta (Peters 1997; Khedler 2010), minkä vuoksi eurooppalaisia saati pohjoismaalaisia tutkimuksia ei tässä tutkimuksessa ole pystytty hyödyntämään. Aiemmat tutkimukset ovat lisäksi keskittyneet brändin muodostamiseen yleisellä tasolla, eivätkä työhaun kontekstissa.

Vuorovaikutusta on lähdetty tarkastelemaan työhaastattelun kautta. Tässä tutkimuksessa työhaastattelu nähdään kaksisuuntaisena vuorovaikutusprosessina, jossa tilanteen molemmat osapuolet vaikuttavat toistensa käyttäytymiseen (Howard & Ferris 1996; Delery & Kacmar 2006). Tämän jälkeen vuorovaikutusta on käsitelty sen aikaisempien tutkimusten kautta, joiden tulosten pohjalta on tehty lukuisia johtopäätöksiä vuorovaikutuksen eri muodoista ja niiden vaikutuksesta ihmisen käyttäytymiseen sekä olemukseen. Vuorovaikutuksen nähdään sisältävän kolme eri ulottuvuutta; sanaton, sanallinen sekä äänenkäyttö.

Nämä kolme ulottuvuutta pitävät sisällänsä myös henkilön ominaisuudet kuten pukeutumisen ja aktiivisen käytöksen. (Hollandsworth ym. 1979.)

Ensivaikutelman ja odotusten vastaisuuden luvussa on pohdittu ensivaikutelman vaikutusta vuorovaikutustilanteen osapuoliin ja heidän tekemään arvioon toisesta. Ensivaikutelmaa on lähestytty avaamalla aikaisempia tutkimuksia kyseisestä aiheesta. Ensivaikutelman luomiseen pyritään erilaisen sanattomin keinoin kuten hymyilemällä, nyökkäilyllä ja katsomalla toista ihmistä silmiin. Tutkijat ovat todenneet ensivaikutelmalle annettavan suuren, toisinaan jopa suhteettoman, painoarvon arvioitaessa toista ihmistä (Fang & Rajkumar 2003). Ensivaikutelman jälkeen luvussa on käsitelty odotusten vastaisuuden teoriaa (Burgoon, 1978), joka uskoo ihmisen saapuvan jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen tietynlaisin edellytyksin, odotuksin ja toivein. Lopuksi luvussa on vielä pohdittu sitä, minkälaisia asioita ihminen kertoo itsestään erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, ja mitkä tekijät vaikuttavat asioihin, joita henkilö itsestään kertoo.

Vaikutelman hallinnan luku pohtii sitä, kuinka ihminen pystyy vaikuttamaan vastakkaisen osapuolen ajatteluun kontrolloimalla omaa käytöstään, hyödyntämällä erilaisia sanattomia eleitä sekä kertomalla itsestään toisinaan hyvin rajallista tietoa muille. (Kacmar & Carson 2006.) Vaikutelman hallinnan teoria näkee tärkeänä ihmisen hyödyntävän työhaastattelun kaltaisissa tilanteissa tietynlaisia strategioita, jotka edes auttavat henkilön mahdollisuuksia tulla valituksi kyseiseen tehtävään. Vaikutelman hallinnan avulla ihminen pystyy luomaan haluamaansa imagoa (Delery & Kacmar 2006) ja vaikutelman hallinnan osa-alueiden käytöllä onkin todettu olevan positiivista vaikutusta työhaastattelun lopputulokseen (Kacmar & Carson 2006). Vaikutelman hallinta on toinen keskeinen teoria tässä tutkimuksessa.

Lopuksi teorian viitekehyksessä on käsitelty mahdollisia sukupuolieroja, joita oman henkilökohtaisen brändin luomisessa saattaa ilmetä. Lair ym. (2005) uskovat henkilökohtaisen brändin luomisen olevan haasteellisempaa naisille kuin mitä se on miehille. Naisten brändin luomisen haasteellisuutta Lair ym. (2005) perustelevat sillä, että naisten odotetaan samanaikaisesti olevan sekä feminiinisiä että maskuliinisia. Aihe itsessään on kuitenkin hyvin kiistelty, sillä miesten ja naisten välisiä sukupuolieroja työhaastattelussa on tutkittu paljon ja tulokset ovat olleet keskenään hyvin ristiriitaisia. Osa tutkimustuloksista pitää mieshakijoita ihanteellisina työnhakijoina (Ralston & Kinser 2000; Graves & Powell 1988), kun taas osa tutkimustuloksista väittää naisten menestyvän paremmin työhaastatteluissa (Elliot 1981). Lisäksi on vielä joukko tutkimuksia, joiden mielestä miesten ja naisten välillä ei ole eroavaisuuksia työhaastattelussa ja sen lopputuloksessa (Graves & Powell 1988).

### 3 METODOLOGIA JA AINEISTO

#### 3.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuskäytäntöjä, jotka toteutetaan erilaisissa tulkinnallisissa ja luonnollisissa oloissa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, jota pidetään moninaisena. Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä, koska sille ei ole olemassa täysin omaa metodologiaa, teoriaa eikä paradigmaa. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, jossa se etenee yksityisestä yleiseen ja etsii säännönmukaisuuksia sekä monimuotoisuutta, mutta samalla se on kontekstisidonnainen. (Metsämuuronen 2008, 9, 14; Hirsjärvi & Hurme 2001, 25–26.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta yritetään kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157) analysoimalla ei-numeerista aineistoa (Eskola & Suoranta 2008, 13). Laadullisen aineiston ominaisuuksia ovat sen monitasoisuus, ilmaisun rikkaus sekä monimuotoisuus (Eskola & Suoranta 2008, 13).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on sitoutunut omiin arvolähtökohtiin, sillä arvojen kautta tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa täyttä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, sillä tutkija liittyy saumattomasti yhteen sen kanssa, mitä tiedetään. Sen vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ennemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.) Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, halutaan tietää tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai halutaan saada tietoa sellaisista syy-seuraussuhteista, joita ei pystytä tai ei ole mielekästä tutkia kokeiden avulla. (Metsämuuronen 2008, 9, 14.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä muun muassa tutkimusaineiston tekstimuotoisuus, tutkimussuunnitelman eläminen läpi tutkimushankkeen sekä aineiston otannan pieni koko ja sen perusteellinen analysointi. Tällöin aineiston



tieteellisyyden määritteenä on määrän sijasta laatu. Tässä tutkimuksessa on käytetty hyväksi harkinnanvaraista otantaa, jolloin tutkimukseen voidaan valita sellaisia tutkittavia, joilta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa on myös pyritty hypoteesittomuuteen. Toisin sanoen hypoteesittomuudessa tutkijalla ei ole valmiita ennako-odotuksia tutkittavasta aiheesta tai tutkimustuloksista. Tosi asiassa havaintomme ovat aina latautuneita aikaisemmista kokemuksista, mutta kokemusten pohjalta ei muodosteta asetelmia, jotka rajaisivat tutkimusta jollain tapaa. (Eskola & Suoranta 2008, 15–20.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena ja se vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Toisin sanoen kaikkien luotettavina pidettyjen asioiden tulee olla sopusoinnussa esitetyn tulkinnan kanssa, ja mahdolliset ristiriidat tulee selvittää. Laadullisessa analyysissä ei tilastollisilla todennäköisyyksillä ole merkitystä, sillä ei ole mielekäs eikä järkevää haastatella niin montaa yksilöä, että tilastolliset erot olisivat yksilöiden välillä merkitseviä. Laadullisessa analyysissä suuren tutkimusjoukon tutkiminen ei myöskään ole tarpeen tai edes mahdollista. (Alasuutari 1994, 38–39.)

Laadullisessa analyysissä on kaksi eri vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. Tämän kahtia jaottelun voi tehdä ainoastaan analyttisesti, sillä tosi asiassa molemmat vaiheet nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen koostuu myös kahdesta osasta. Aineistoa tarkastellaan aina valitusta teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Toisin sanoen aineistoa tarkastellaan kyseiselle teoriaviitekehykselle olennaisten asioiden kannalta. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrää yhdistämällä havaintoja. Erillisistä havainnoista etsitään yhtenäisiä piirteitä ja muotoillaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole määritellä keskivertoyksilöitä. Ihmisten tai havaintoyksikköjen väliset erot ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä, sillä ne antavat usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu. Laadullisessa analyysissä tulisikin suhtautua kriittisesti erotteluun sekä tyypittelyyn, sillä ne voivat vaikeuttaa sääntöjen muodostamista. Sen vuoksi yksittäiset havainnot tulisikin pelkistää mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 1994, 39–40, 42–43.)

Laadullisen analyysin toisessa vaiheessa on tarkoitus ratkaista arvoitus, jota yleisemmin kutsutaan tulosten tulkinnaksi. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla. Johtolankoina tässä vaiheessa käytetään sekä pelkistämävaiheessa muotoiltuja havaintolauseita että empiiristä aineistoa, josta etsitään vihjeitä arvoituksen ratkaisemista varten. Usein ratkaisemisen yhteydessä esille nousee uusia kysymyksiä ja kysymyksenasetteluja, jotka johtavat uudestaan pelkistämisen vaiheeseen sekä arvoituksen ratkaisemiseen. Arvoituksen ratkaisemissa viitataan usein tilastotieteisiin, teoriakirjallisuuteen tai aikaisempiin tutkimuksiin, sillä mitä enemmän sopivia johtolankoja samaan ratkaisumalliin on tarjolla, sitä todennäköisemmin ratkaisu voidaan löytää ja sitä voidaan pitää oikeana. On kuitenkin muistettava, että tieteellinen tutkimus ei koskaan pysty saavuttamaan täydellistä varmuutta. (Alasuutari 1994, 44–48.)

## 3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on hyvin joustava tapa kerätä tietoa, minkä vuoksi se sopii hyvin monenlaisiin tutkimuksiin ja onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelussa ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa ja sen avulla on mahdollista saada esille tutkittavan vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa kyseessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue. Tällöin tutkijan on vaikea tietää etukäteen tutkittavien vastausten suuntia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.) Työnhakijan itsensä brändämisessä on nimenomaan kyse tuntemattomasta ja vähän tutkitusta aihepiiristä, sillä aiempia tutkimuksia itsensä brändäämisen alueelta on olemassa hyvin rajoitetusti.

Valitsin aineiston keruutavaksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska uskon sen avulla saavani esille sellaista tietoa, josta on tutkimuksessani hyötyä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, mikä tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat kaikille tutkittaville samat, mutta tutkittava saa vastata kysymyksiin omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Lisäksi kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Eskola & Suoranta 2008, 86; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 202.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määritelty, joista haastattelija ja haastateltava yhdessä keskustelevat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Koska kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa, voi teemojen laajuus ja järjestys vaihdella haastattelujen välillä (Eskola & Suoranta 2008, 87). Teemahaastattelussa haastateltava varmistaa, että kaikki ennalta valitsemat teemat käydään haastattelun aikana läpi. (Eskola & Suoranta, 2008, 86; Hirsjärvi yms. 2008, 206.)

Teemahaastattelu sopi mielestäni parhaiten tutkimukseeni, sillä se antaa haastateltaville vapauden kertoa omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan, joita heille nousee keskustelun aikana esille. Lisäksi haastateltavat pystyvät teemahaastattelun avulla kertomaan asioista, joita en välttämättä ole osannut ottaa etukäteen huomioon. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle yksilöllisten tulkintojen esittämisen. Lisäksi teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tekemät tulkinnat asioista sekä painottaa merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. (Eskola & Suoranta 2008, 86; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Laadin etukäteen alustavan kysymyslistan, mutta kysyin jokaisessa haastattelussa täydentäviä kysymyksiä, joita haastattelun edetessä nousi esille. Nämä kysymykset tukivat myös alkuperäisiä valitsemiani teemoja.

Haastatteluissa käytetyt teemat olivat:

- Taustatiedot
- Valmistautuminen haastatteluun
- Ensivaikutelma
- Haastattelutilanne
- Haastattelija
- Itsensä arvioiminen

### 3.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Haastattelut toteutettiin kahdeksalla henkilöllä, jotka olivat yliopistossa opintojensa loppusuoralla tai vastavalmistuneita, ja jotka olivat hakeneet oman alan asiantuntijatyöpaikkoja tai työharjoittelupaikkoja viimeisen kolmen kuukauden aikana. Valitsin henkilöt osittain omien verkostojeni kautta ja osittain lumipallo-otantana<sup>3</sup>. Kriteereinä henkilöiden valinnalle olivat taloustieteiden tai hallintotieteiden pääaineopinnot, oman alan työpaikan tai harjoittelupaikan hakeminen sekä työhaastatteluun asti pääseminen. Sillä, oliko henkilö valittu kyseiseen työhön, ei tutkimukseni kannalta ollut merkitystä. Lisätietoa haastateltavista on alla olevassa taulukossa. (ks. taulukko 1) Taulukkoon on myös merkitty tunnukset, joita haastateltavista käytän analyysiosiossa.

TAULUKKO 1 Haastateltavien tiedot:

| Haastattelu | Sukupuoli | Ikä | Opiskelija/<br>valmistunut | Pääaine           | Tunnus |
|-------------|-----------|-----|----------------------------|-------------------|--------|
| 1           | Mies      | 26  | Opiskelija                 | Laskentatoimi     | H1     |
| 2           | Nainen    | 27  | Opiskelija                 | Johtaminen        | H2     |
| 3           | Mies      | 27  | Valmistunut                | Johtaminen        | H3     |
| 4           | Mies      | 25  | Opiskelija                 | Kansantaloustiede | H4     |
| 5           | Nainen    | 25  | Opiskelija                 | Markkinointi      | H5     |
| 6           | Mies      | 26  | Valmistunut                | Markkinointi      | H6     |
| 7           | Nainen    | 38  | Opiskelija                 | Hallintotiede     | H7     |
| 8           | Nainen    | 28  | Opiskelija                 | Johtaminen        | H8     |

<sup>3</sup> Lumipallo-otannalla tarkoitetaan sitä, että tutkija löytää ensin muutamia avainhenkilöitä, joita hän haastattelee. Tämän jälkeen haastateltavat ehdottavat muutamia henkilöitä, jotka saattaisivat soveltua tutkimukseen mukaan.

Haastateltavat olivat iältään 25–38 -vuotiaita ja heistä seitsemän asui Helsingissä ja yksi Turussa. Haastateltavista kuusi oli suorittanut tai suorittivat opintojansa Jyväskylässä, yksi Turussa ja yksi Kuopiossa. Kaikki haastateltavat olivat lukeneet yliopistossa joko kauppatieteitä tai hallintotieteitä. Itse pääaine vaihteli vastaajien kohdalla siten, että kolmella vastanneista pääaineena oli johtaminen, kahdella vastanneista markkinointi, yhdellä henkilöllä laskentatoimi, yhdellä kansantaloustiede ja yhdellä vastanneista hallintotiede. Aikaisempaa kokemusta oman alan työhaastatteluista vastaajilla oli ennestään nollassa neljään haastattelua. Vastaajista kolme oli hakenut oman alan harjoittelupaikkaa ja viisi oman alan asiantuntijuustehtäviä.

Toteutin haastattelut omassa kodissani tai kahvilassa yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa ei ollut läsnä muita henkilöitä, jotta haastateltavat saivat kertoa vapaasti omista kokemuksistaan. Kerroin haastateltaville heidän tietojensa pysyvän anonyymeina, jotta he pystyisivät kertomaan kokemuksistaan avoimesti. Olin pyytänyt haastateltavia varaamaan aikaa haastatteluihin noin tunnin verran. Haastattelujen kestot vaihtelivat lopulta 27 minuutista 87 minuuttiin. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi 233 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurilla. Kaikissa haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa (ks. liite 1) ja jokaisessa haastattelussa kysyin haastateltavilta ennakkoon suunnitellut kysymykset. Etenin haastatteluissa kysymysrungon mukaisessa järjestyksessä. Tein vastauksiin liittyviä lisäkysymyksiä, jos halusin selventää asiaa tai kuulla asiasta lisää. Esitin myös omia kysymyksiä, joita haastattelujen yhteydessä nousi esille. Palasin osassa haastatteluissa takaisin aiempiin teemoihin, jos haastattelun aikana heräsi jokin tarkentava kysymys aiemmasta aiheesta.

Haastattelujen jälkeen litteroin haastateltavien aineiston, jotta pystyisin analysoimaan ja havainnoimaan sitä helpommin. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitettujen haastattelujen auki kirjoittamista paperille sanasta sanaan (Willberg 2009, 3). Litterointi ei ollut täysin sanasta sanaan tapahtuvaa, sillä jätin litteroimatta tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 114 sivua.

### 3.4 Analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä halutaan saada tutkimukseen selkeyttä sekä halutaan tuottaa mahdollisesti uutta tietoa tutkitusta asiasta. Analyysissä aineisto tiivistetään siten, ettei tärkeää informaatiota katoa. (Eskola & Suoranta 2008, 138–139.) Usein aineiston analysointi laadullisissa tutkimuksissa alkaa jo aineiston keruun aikana eli haastatteluja tehdessä. Tällöin tutkija pystyy haastattellessaan tekemään havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Yksi laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä on teemoittelu, jonka valitsin tutkimukseni analysointimenetelmäksi. Uskon tee-

moittelun avulla voivani ymmärtää tutkimusongelmaani entistä paremmin ja löytäväni sellaisia teemoja, jotka ovat kaikille haastateltaville yhtäläisiä.

Teemoittelu onkin yksi yleisimmistä laadullisen aineiston analyysimenetelmistä, joskin se vaatii onnistuakseen teorian ja empirian onnistunutta vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 2008, 175–176). Teemoittelun analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia teemoja, jotka ovat yhtenäisiä useammille haastateltavista henkilöistä. Nämä esiin nousevat teemat saattavat osittain pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mutta niiden lisäksi yleensä esille nousee alkuperäisiä teemoja mielenkiintoisempia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136, 173.) Kaikkeen tieteelliseen ajatteluun niin myös laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana refleктоiva ajattelu. Tutkijan täytyy toisinaan sanoen ymmärtää tutkittavaa kohdettaan ja luoda siitä teoreettisia tulkintoja. Tutkijan vastuulla on myös tutkimusongelman kannalta tärkeiden aiheiden löytäminen. (Eskola & Suoranta 2008, 148.)

Eskola ja Suoranta (2008, 176) ovat nostaneet kirjassaan esille Savolaisen (1991) näkemyksen, jonka mukaan tutkimusaineiston pelkistämiseen voidaan käyttää neljää eri tapaa. Näitä tapoja ovat tekstikatkelmat, sitaattit, lainaus ja tiivistettyjen kertomusten pelkistäminen. Tekstikatkelman avulla tutkijan tulkintoja pystytään perustelemaan paremmin. Sitaattit toimivat sen sijaan kuvaavana esimerkkinä. Lainauksien ja tiivistettyjen kertomusten avulla voidaan puolestaan elävöittää tekstiä. Olen käyttänyt omassa tutkimuksessani hyödyksi sitaatteja, jotka on otettu haastateltavien puheista. Uskon niiden avulla pystyväni kuvaamaan aineistoani monipuolisesti ja lisäksi lukijalla on mahdollisuus ymmärtää omia tulkintojani entistä paremmin. (Eskola & Suoranta 2008, 176, 181.)

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta siten, että siinä arvioidaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen keskeisin tutkimusväline, minkä vuoksi luotettavuutta tulee tutkia koko tutkimusprosessista. Monet tutkijat ovatkin kiistelleet siitä, sopiiko kvantitatiiviselle tutkimukselle perinteiset *reliabiliteetti* ja *validiteetti* laadulliseen tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Itse olen päätenyt arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta perinteisten käsitteiden avulla.

Tutkimuksen *validiteetti* tarkoittaa sitä, vastaako tutkimus juuri siihen kysymykseen, mitä on tarkoitus tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkijan kuvaama selitys luotettava. Tutkimuksen luotettavuus kasvaa, jos tutkija selostaa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.) Uskottavuus on puolestaan luotettavuuden yksi tärkeimpiä kriteerejä. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan tekemien tulkintojen paikkansa pitävyyttä. Tutkimuksen uskottavuutta ei kuitenkaan lisää

tutkittavien arviointi tehdyistä tulkinnoista, sillä tutkittavat eivät välttämättä pysty tiedostamaan kokemuksiaan. (Eskola & Suoranta 2008, 212.)

Olen pyrkinyt tutkimuksessani kertomaan mahdollisimman yksityiskohdallisesti tutkimukseni eri vaiheista tutkimuksen ajasta ja paikasta aina mahdollisiin häiriötekijöihin. Olen myös seuraavassa tulososiossa pyrkinyt kertomaan omien tulkintojeni tueksi lainauksia haastateltavien ajatuksista.

Tutkimuksen *reliabiliteetilla* puolestaan tarkoitetaan kykyä olla antamatta sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2008, 226). Tähän liittyy oleellisena osana myös varmuuden käsite, jota voidaan lisätä tutkimuksessa ottamalla huomioon ennalta-arvaamattomat vaikutustekijät. *Reliabiliteettiin* liittyy myös vahvistavuuden käsite. Tutkimuksen vahvistavuutta voidaan lisätä tarkastelemalla vastaavia tutkimuksia ja ilmiöitä. (Eskola & Suoranta 2008, 213.)

Olen pyrkinyt tutkimustani tehdessä miettimään etukäteen mahdollisia ennalta-arvaamattomia asioita, joilla voisi olla vaikutusta tutkimukseeni. Lisäksi olen pyrkinyt vahvistamaan tutkimukseni tuloksia viittaamalla aiempiin vastaavanlaisiin tutkimuksiin sekä yleisiin ilmiöihin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan omaa objektiivisuuttaan tutkimuksessa tekemien ratkaisujen sekä työn luotettavuuden arvioimisen kautta. Koska tutkija on aina osa tutkimustaan, vaikuttaa hänen omat ennako-odotukset ja käsityksensä tutkittavasta asiasta tutkimuksen etenemiseen sekä tutkimuksen lopulliseen muotoon. (Eskola & Suoranta 2008, 209.) Olen pyrkinyt lähtökohtaisesti suhtautumaan aineistooni mahdollisimman objektiivisesti, mutta oma positiivinen suhtautuminen itsensä brändäämiseen sekä omakohtaiset kokemukset työhaastatteluista ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksessa tekemiini valintoihin sekä tulkintoihin, joita tutkimuksessa olen tehnyt. Olen koko tutkimusprosessin ajan pyrkinyt tietoisesti jättämään omat mielipiteeni aiheesta huomioimatta.

### 3.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan eettisesti prosessin alusta loppuun asti. Haastateltavat löysin omien verkostojeni kautta sekä osittain lumipalloatannalla. Otin haastateltaviin yhteyttä puhelimitse, viestillä taikka kasvatusten keskustelemalla. Korostin haastateltaville vapautta lähteä mukaan tutkimukseen ja kerroin heille, että heillä on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tutkimusprosessia tahansa. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville kerrottiin, että ainoa, joka nauhoja käsittelee, olisin minä. Haastateltavilla oli oikeus olla vastaamatta kysymyksiin, jos he kokivat ne loukkaaviksi tai kokivat niiden vaarantavan heidän identiteetin paljastumista. Haastateltaville luvattiin anonymiteetti koko tutkimusprosessin ajan. Haastatteluista litteroitu teksti kirjoitettiin sellaiseen muotoon, etteivät haastateltavien identiteetit voisi paljastua.

## 4 TULOKSET

Haastatteluaineisto on analysoitu teemoittelun avulla ja aineistosta on nostettu esille sellaisia teemoja, jotka ovat toistuneet haastateltavien puheissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan tutkija nostaa aineistosta esille teemoja, jotka perustuvat tutkijan omiin tulkintoihin ja, jotka hän tekee haastateltavien puheista. Aineistosta nousi esille selkeästi neljä toistuvaa pääteemaa, jotka on avattu alla olevassa taulukossa tarkemmin (ks. taulukko 2). Lisäksi näiden teemojen alla on useita alakohtia, jotka ovat myös nousseet haastateltavien puheissa esille. Seuraavissa alaluvuissa olen avannut teemat tarkemmin.

Taulukko 2: Aineistosta esille nousseet teemat ja niiden alakohdat.

| <b><u>Teemat</u></b>             | <b><u>Alakohdat</u></b>   |
|----------------------------------|---|
| Asemointi                        | CV & työhakemus, valmistautuminen, suunnan valitseminen, ensivaikutelma                                       |
| Erottautuminen                   | Kohdeyritys, kerrottavat asiat, aikaisempi työkokemus, faktat ja esimerkit saavutukset, kehuminen, kaunistelu |
| Työhaastattelu ja Haastattelijat | työhaastattelutilanne, haastattelijan-sukupuoli, käytös, olemus, ikä, status, organisaatio                    |
| Itsensä arvioiminen              | Lopputulos, kokonaisuus, tarkkailu, ystävät, organisaatio   |

Tuloksia avatessa olen ottanut suoria lainauksia haastateltavilta omien päätelmiäni tueksi. Lainauksen perässä oleva kirjain- ja numeroyhdistelmä H1-H8 kuvastaa haastateltavia henkilöitä. Lisäksi olen joissain kohdissa käyttänyt itsestäni lyhennettä M. Kolme pistettä (...) lainauksissa tarkoittaa tekstin ottamista pidemmästä lauseesta ja sulkumerkit, joiden sisällä on piste (.) tarkoittaa haastateltavan pitämää mietintätaukoa puheen sisällä.

## 4.1 Asemointi

### 4.1.1 Työhakemus ja valmistautuminen haastatteluun

Khedlerin (2010) mukaan oman brändin asemoiminen on tärkeä keino erottautua muista ja saavuttaa haluamansa tavoitteet. Khedlerin ajatuksia tukevat tämän tutkimuksen tulokset, sillä itsensä asemointi lähtee haastateltavilla liikkeelle jo heti CV:n ja työhakemuksen kirjoittamisesta. Haastateltavat kertoivat muokkaavansa CV:tä yrityksen tarpeiden mukaiseksi. He nostivat työhakemuksessa ja CV:ssä aiemmista työpaikoista, opinnoista ja työskentelytavoista niitä asioita esille, jotka he kokivat yrityksen kannalta tärkeiksi. Haastateltavat pitivät yksilöllistä CV:tä ja työhakemusta tärkeänä erottumiskeinona.

”Tää on semmosta tarpeisiin vastaamista koko työnhakuprosessi. Sun täytyy aina alusta saakka tehdä yksilölliset työhakemukset, yksilölliset CV:t, ku mullakin vaikka lukee työpaikkoja siinä listassa, niin sitten mä aina muokkaan sitä kommenttikenttää siinä työtehtävän alla, mitä mä oon tehnyt vastaamaan sitä, mitä he hakee.” H1

”Pitäähän CV:stä käydä ilmi, et miks mä oon kiinnostunut just siitä kyseisestä työtehtävästä ja, jos nyt joku hakee jotain tosi matemaattisesti lahjakasta ihmistä, ni emmä korosta siinä CV:ssä mun kielitaitoja.” H5

Itsensä asemointia haastateltavat pyrkivät vahvistamaan hyvällä valmistautumisella työhaastatteluun. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi selvittävänsä yrityksen taustatietoja, jos eivät niitä entuudestaan tunne. Taustatiedoilla haastateltavat tarkoittavat muun muassa yrityksen kokoa, rakenteita, taloudellisia tunnuslukuja, yrityksen käytänteitä sekä arvoja, visiota ja missiota.

”Valmistauduin kyllä todella perusteellisesti, koska se organisaatio oli mulle ennestään tuntematon. No ihan siis ensimmäisenä lähdin googlaamaan sitä organisaatiota. Selvitin kaikki mahdolliset rakenteet, kaikki yksiköt, toiminnot” H2

Taustatietojen lisäksi kaikki haastateltavat, lukuun ottamatta yhtä, kertoivat tutustuneensa yrityksen nettisivuihin sekä eri sosiaalisen median sivuihin kuten LinkedIniin ja Facebookiin. Lisäksi he selvittivät tulevien haastattelijoiden-



sa taustatietoja sosiaalisen median avulla. Haastateltavat pohtivat myös etukäteen kysymyksiä, joita haastattelussa mahdollisesti esitettäisiin sekä näihin mahdollisiin kysymyksiin valmiita vastauksia.

”Katon nettisivut aika tarkkaan ja sitten tärkeätä on myös, että mä selvitän, ketkä on haastattelemassa. Mä katon kaikkien taustat LinkedInistä. Selvitän mikä on niitten se tausta, mikä on niitten se koulutus, mitä ne on tehnyt, missä ne on asunut, että sitten mä tiedän paremmin siinä asemoitua. Mitäs muuta, no blogit mä luen ja sitten twitterit ja facebookit, kotisivut. Kyl mä luen kaiken.” H3

”Selailin muutamia peruskysymyksiä, mitä ehkä kysytään ja vähän pohdiskelin niihin päässäni vastauksia, mitä vois olla.” H6

Yhdellä haastateltavalla valmistautuminen rajoittui ainoastaan yrityksen taustatietojen selvittämiseen. Hän ei miettinyt etukäteen tulevia haastatteliijoita, esitettäviä kysymyksiä eikä vastauksia. Hänelle valinta oli tosin hyvin tarkkaan harkittu, sillä hän halusi pelata aitoudellaan itse haastattelutilanteessa.

”Jos niit [kysymyksiä ja vastauksia] alkaa liikaa mieltii, niin sitten siihen tulee semmonen päälle liimattu fiilis. Kun mä pelaan aika paljon aitoudella tuolla tilanteessa (.). Se on mun valttini niin ei toi sovi siihen.” H1

Haastateltavat kokivat hyvällä valmistautumisella saavansa lisää itsevarmuutta haastatteluun. Lisäksi he uskoivat valmistautumisen helpottavan vaikeisiin kysymyksiin vastaamista ja samalla he uskoivat pystyvänsä välttämään tilanteita, joissa he saattaisivat unohtaa vastauksensa. Myös yritykseen liittyviin kysymyksiin oli valmistautuneena helpompi vastata. Lisäksi haastateltavat kokivat saavansa valmistautumisella kilpailuetua sekä uskoivat pystyvänsä vastaamaan paremmin yrityksen tarpeisiin, kun tiesivät yrityksestä ennen haastattelua tärkeitä asioita.

”Mä oon huomannut, et ne on ollut [haastattelijat] aika vakuuttuneita siitä, et mä tiedän. Ne on tykännyt siitä, et mä oon perehtynyt niihin [yritykseen].” H3

”Jos ne kysyy jotain, että mikä on vaikka mun omat arvot tai mun oma missio, niin sit mä pystyn vähän sanoo samantyyllisiä arvoja, kun mitä niillä on, ettei ne oo suoraan niitä samoja, mutta vähän liippaavia, et ne tykkäis sit musta enemmän.” H4

”Et ois vähän varmempi olo lähtee siihen haastatteluun, ja sitten se on kuitenkin semmoinen vähän jännittävä tilanne ja et ei tulis ihan mitään black outia, et se on helpompi sitten kun on valmistautunut niin löytää ne vastauksetkin siinä tilanteessa” H7

Shepherdin (2005) mukaan ihmisen on tunnistettava oma ainutlaatuisuutensa, jotta hän pystyy erottumaan ja tuomaan brändinsä muille näkyväksi. Kaikki haastateltavat pohtivat etukäteen omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Osa

haastateltavista mietti vahvuuksia mielessään ja muutama kirjoitti niitä konkreettisesti ylös paperille. Vahvuuksien miettiminen auttoi haastateltavia valitsemaan sen suunnan, jolla lähteä nostamaan omaa osaamistaan työhaastattelussa paremmin esille. Haastateltavat olivat myös etukäteen päättäneet joitakin asioita, joita he halusivat kertoa itsestään työhaastattelussa.

”Mä tiesin aika pitkälti että, millä mun kannattaa pelata siellä työhaastattelussa, että mulla oli vahva kokemus, niin tottakai mä tahdoin tuoda sitä esille.” H1

”Olin miettinyt aikaisemman työkokemuksen ja noitten opintojen kautta sitä, et mitkä on niitä vahvuuksia.” H5

Haastateltavat kokivat tärkeäksi asiaksi heikkouksista kertomisen, minkä vuoksi he eivät vältäneet niistä puhumista työhaastattelussa. Sen sijaan kaikki halusivat kuitenkin kertoa itsestään niin sanottuja positiivisia heikkouksia tai kehittämisen ja oppimisen kohteita. Positiivisina heikkouksina haastateltavat pitivät esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeutta sekä perfektionismia ja yksityiskohtien viilaamista. Kertomalla kehittämisen kohteistaan haastateltavat halusivat korostaa, että ovat huomanneet itsessään kehitettävän puolen, jota ovat jo osittain alkaneet kehittämään. Tällä tavalla haastateltavat halusivat antaa haastattelijoille itsestään positiivisemmän kuvan kuin, jos he olisivat ainoastaan tyytyneet sanomaan omat heikkoutensa ilman minkäänlaista selitystä.

”Mä haluan tuoda esiin semmoisia heikkouksia, mitkä on semmoisia niin sanottuja hyviä heikkouksia, ettei mitään semmoista tosi ikävää, ja vaikka olisikin jotain tosi ikävää niin sitten pyrkisi tuomaan sinne esiin sen, et mitä on jo tehnyt sille asialle” H2

”Mä en halua sanoa, että mä oon huono jossain, ja sitten mä en halua myöskään tehdä semmoista, et mä verhoon täysin semmoisen niinku negatiiviseksi asiaksi kun, joka on kuitenkin niinku positiivinen asia. Et mä oon esittänyt, että mul on joku tapa tehdä joku asia ja et mä oon tunnistanut sen, että tätä pitää kehittää, ja että oon ehkä jo vähän mennyt eteenpäin tässä.” H8

#### 4.1.2 Ensivaikutelma

Oikeanlaisen ensivaikutelman antaminen on erittäin tärkeää, sillä kuten Fang ja Rajkumar (2013) ovat todenneet haastattelijat antavat ensivaikutelmalle erittäin ison painoarvon. Positiiviseen ensivaikutelmaan haastateltavat myös halusivat panostaa, sillä kaikki halusivat antaa heti haastattelun alusta saakka hyvän kuvan itsestään. Haastateltavat kokivat tärkeäksi luoda positiivisen, reippaan ja iloisen kuvan itsestään, joka oli samalla myös asiallinen, muttei liian jäykkä. Heidän mielestään yritykset arvostavat kyseisiä asioita työelämänsä alussa olevien henkilöiden kohdalla. Koska nuorilla ei ole vielä laajaa kokemusta oman alan työtehtävistä, uskoivat haastateltavat asenteen ja olemuksen olevan avain-

asemassa työnhaussa. Haastateltavat kuitenkin korostivat puheissaan aitouden tärkeyttä ja painottivat olevansa luonteeltaan samanlaisia kuin, minkälaisen kuvan he työhaastattelussa itsestään esille toivat.

”Halusin antaa sellaisen positiivisen, iloisen ja luonnollisen kuvan itsestäni. Koska semmoinen mä oon” H7

”Reippaan ja asiallisen. Mä ajattelen jotenkin, et semmoista ihmistä halutaan töihin, ja sit toisaalta mä oon semmoinen. Mä halusin korostaa mun hyviä puolia, et jos ois ollu jotain muuta, niin sit se ois ollu läpinäkyvää.” H8

Haluttua ensivaikutelmaa pyrittiin luomaan pukeutumisella, erilaisilla sanatomilla eleillä ja selkeällä puheella. Haastateltavat olivat kaikki pukeutuneet hyvin asiallisesti työhaastatteluun. Parhaiten heidän pukeutumistaan kuvaa smart casual – käsite, jossa pukeutuminen on asiallista, mutta rentoa. Tosin miehistä kahdella oli ollut päällensä tumma puku työhaastattelussa. Loput miehet olivat pukeutuneet suoriin housuihin sekä kauluspaitaan, jonka päällä oli neule taikka bleiseri. Kaikilla naisilla oli jalassaan tummat housut. Kahdella haastateltavista oli yllään kauluspaita, yhdellä naisista neule ja yhdellä puolestaan toppi. Lisäksi kahdella naisella oli yllänsä bleiseri työhaastattelun aikana.

”Mulla oli kauluspaita ja sen päällä oli neule ja se oli varmaan ihan sopiva pukeutuminen.” H6

”Mul oli kauluspaita, sininen kauluspaita, jos oli valkosia raitoja. Oliko mul joku sellanen kaulaketju ja sitten tuota mustat housut ja korkkarit.” H7

Pukeutumisellaan haastateltavat halusivat ilmaista ammattimaisuuttaan sekä viestiä kykenevänsä olemaan samanaikaisesti asiallisia mutta rentoja. Lisäksi he kokivat tärkeäksi olevansa mieluummin yli- kuin alipukeutuneita, jotta eivät kokisi itseään altavastaajiksi työhaastattelutilanteessa suhteessa haastattelijaan. Pukeutuminen poikkesi haastateltavilla omasta arkipukeutumisestaan nimenomaan olemalla asiallisempaa. Rentouden korostamisen tärkeyttä kuvastaa hyvin esimerkki, jossa toinen pukuun pukeutuneista miehistä oli jättänyt kravatin laittamatta.

”Halusin viestittää business -mentaliteettia tällä asuvalinnalla, mutta kuitenkin semmoista, jonkin näköistä rentoutta, että jätin sen krakan himaan.” H1

Pukeutumiseen vaikutti myös paljon haettu työtehtävä sekä ala, jolla yritys toimii. Puolet haastateltavista tiesi etukäteen, millä tavalla kyseisessä yrityksessä normaalisti pukeudutaan, jolloin heillä oli varma olo pukeutumisen suhteen, eikä heidän tarvinnut murehtia siitä etukäteen, vaan he pystyivät keskittymään muihin ensivaikutelmaa korostaviin asioihin.

”Mä olin käynyt siellä tutustumassa siihen yritykseen aikaisemmin, niin mä olin nähnyt kaks sen yrityksen työntekijää siinä tilanteessa, ja me itse asiassa siellä keskusteltiin tästä pukeutumisesta siellä työpaikalla.” H5

Toinen asia, jolla haastateltavat pyrkivät luomaan hyvää ensivaikutelmaa työhaastattelussa oli sanattomien eleiden käyttäminen. Haastateltavat olivat mietineet jonkin verran etukäteen sitä, minkälaisia eleitä he aikoivat käyttää työhaastattelutilanteessa. Kaikki haastateltavat korostivat hymyilemisen ja silmiin katsomisen merkitystä, minkä aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet mielilymyksen ja hyväksymisen piirteiksi (Floyd & Burgoon 1999). Niiden on todettu myös vaikuttavan positiivisesti haastattelijan päätöksen tekoon (Rasmussen 1984; Howard & Ferris 1996) ja lisäksi ne on koettu itsevarmuuden merkiksi (Fletcherin 1990). Muita esille nousseita sanattomia eleitä olivat nyökkäileminen, käsillä puhuminen sekä ryhdikäs istuma-asento. Tervehtimisellä ja kättelyllä oli myös suuri painoarvo haastateltavien puheissa. Heidän mielestään oli tärkeää kätellä reippaasti, jotta hyvän vaikutelman luominen alkaisi heti siitä hetkestä, kun haastateltava astuu sisään työhaastattelutilanteeseen. Haastateltavat myös korostivat koko olemuksen merkitystä ensivaikutelman luomisessa.

”Hymyilen totta kai, hyvin reippaasti tervehdin, saman tien kättelen ja olemuksellani pyrin olemaan semmoinen tosi iloinen ja reipas.” H2

”No nyökkäyksiä toki. (...) Yritin hymyillä paljon, ja sitten katsekontakti oli tärkeä, et sitä mä hain koko ajan ja pidin katsekontaktia.” H3

Kolmas haastateltavien keino haluttuun ensivaikutelmaan oli selkeä äänen käyttö, sosiaalisuus sekä kyky rentoon keskusteluun. Haastateltavien mielestä oli tärkeää pystyä keskustelemaan rennosti heti tapaamishetkestä lähtien. Haastateltavat halusivat viestiä kykenevänsä small talk - tyyliiseen keskusteluun, koska heidän mielestään small talk - tyylistä puhetta tarvitsee käyttää heidän alansa työpaikoissa.

”Aloitustilanteet yleensä kyllä ratkaisee aika paljon tai, et miten sä nyt itse ajatlet, et sä tapaat uuden ihmisen niin mekin siinä otettiin vaikka kahvia aluksi ja sit ne kyseli, et miten mulla matka meni ja näin. Et jos et sä osaa vastata tuollaisiin ihan arkipäivän juttuihin mitään niin kyllähän siinä heti tulee sitten, että tällä alalla pitää kuitenkin olla aika sosiaalinen ja pitää tavata paljon eri sidosryhmien edustajia koko aika niin sitten ajattelin, että siinä pitää puhua.” H5

”Pukeutumisella sit mä hymyilin paljon ja jutustelin vähän siinä aluksi, että niin osoitin, että mua ei jännitä, että tää on musta ihan mukavaa.” H8

## 4.2 Erottautuminen

Haastateltavat uskoivat erottautuvansa työhaastattelussa edukseen omalla persoonalla, koulutustaustalla sekä aikaisemmalla työkokemuksella tai vaihtoehtoisesti sellaisella kokemuksella, josta he uskoivat olevan hyötyä haettavan työtehtävän kannalta.

”Mä ehkä nojauduin siihen, et mulla on takataskussa se, että mä oon ollu ennen siellä samassa firmassa, et mul on se kokemus sieltä ja niitten aikaisempien näyttöjen perusteella.” H4

”Mun gradun aihe liittyi aika paljon siihen mitä mä ajattelin, et mitä siellä yrityksessäkin tehdään tutkimusta (...) niin sitä kautta ajattelin, et siitä omasta gradusta mainitseminen vois olla semmonen millä erottautua muista.” H5

Haastateltavat kertoivat itsestään hyvin vaihtelevasti erilaisia asioita ja tietoja. Osa haastateltavista kertoi hyvin henkilökohtaisiakin asioita, kun taas osa haastateltavista pitäytyi hyvin yleisissä ja työtehtävien kannalta tärkeissä asioissa. Haastateltavien keskuudessa oli myös suuri ero siinä, mikä ylipäänsä koettiin henkilökohtaiseksi asiaksi. Osalle haastateltavista henkilökohtainen asia oli esimerkiksi perheestä kertominen, kun taas toiset eivät kokeneet perheestä puhumisesta yleisellä tasolla lainkaan henkilökohtaiseksi asiaksi.

”No ihan tämmöisiä perusjuttuja et minkä ikäinen oon, mitä opiskelen, mistä tuun, mitä oon tehnyt työelämässä. (...) Ei mitään hirveen henkilökohtaista, että näiden kautta lähdin sitten kertoo tarkemmin just töistä ja opiskelutaustasta.” H2

”Mä kerroin vähäsen mun perhetaustasta ja yhdistin sen sitten mun luonteeseen, (...) sit kerroin parisuhteesta. (...) Mä kerroin sitten mun typistetyn työhistorian. (...) Sit mä kerroin minkä takia mä olin hakeutunut näihin tehtäviin (...) Sit oli mun töiden tekotavoista, vertasin aikaisempiin tehtäviin.” H8

Kohdeyritys ja työtehtävä vaikuttivat olennaisesti asioihin, joita haastateltavat itsestään kertoivat. Haastateltavat halusivat korostaa työtehtävän kannalta relevantteja asioita esimerkiksi kertoessaan työhistoriastaan tai asioista, joita olivat aikaisemmin elämässään kokeneet. Tällä tavalla he uskoivat vastaavansa yrityksen tarpeisiin paremmin.

”Jos sä haet johonkin asiantuntijuutta vaativaan työpaikkaan, niin tottakai sä tuot semmoisia asioita esille, semmoisia asiantuntijuuden piirteitä tottakai.” H1

Delery ja Kacmar (2006) ovat nostaneet esille vaikutelman hallinnan -teoriassa oikeutuksen *entitlements* yhtenä keinona, jolla työnhakija voi ottaa kunniaa menneistä asioista. Haastateltavista olikin tärkeää kertoa omista saavutuksista työhaastattelussa. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki itsensä kehumisen hankalaksi ja he pyrkivät välttämään sitä. Saavutuksia tuotiin esille sen sijaan

erilaisten esimerkkien avulla. Esimerkeillä haastateltavat halusivat puolestaan perustella kerrottuja asioita entistä paremmin.

”Mun mielestä nää [esimerkit] on tosi tärkeitä nimenomaan, et jos mä sanon, et mä oon tosi sosiaalinen, sitten mä tahdon myös perustella sitä jotenkin.” H1

”Usein, jos mä luonnehdin itseäni jollain tavalla, niin sitten mä pyrin tuomaan siihen jonkun esimerkin tai projektin mitä mä oon tehnyt tai missä mä oon ollut.” H3

Vaikka haastateltavat korostivat useasti puheissaan aitouden ja rehellisyyden tärkeyttä, sortuivat he kuitenkin työhaastattelussa kaunistelemaan joitakin asioita. Lisäksi he jättivät myös tietoisesti kertomatta sellaisia asioita, joiden he uskoivat vaikuttavan negatiivisesti haastattelijan tekemään arvioon. Eniten jätettiin kertomatta koulumenestymisestä tai opintojen etenemisestä. Esimerkiksi haastateltavat kokivat hyvin negatiivisena asiana kouluarvosanojen heikkouden sekä pro gradun tai kandidaatin työn valmistumisen pitkittymisen.

”Vaikka syitä, miks mun gradu on viivästynyt, pyrin niinku kaunistelemaan sitä, että kun oon opiskellut samaan aikaan ja en välttämättä kertonut, et mun kursien valmistumisesta on jo vuosi aikaa. Kaikkee tällöisiä asioita.” H2

”Koulumenestystä varmaan tuli jonkin verran kaunisteltua.” H4

## 4.3 Työhaastattelu ja haastattelijat

### 4.3.1 Työhaastattelutilanne

Työhaastatteluissa haastattelihoita oli yhdestä kolmeen henkilöä paikalla. Haastattelijat olivat mahdollisia tulevia esimiehiä, henkilöstöosaston edustajia, korkeampia johtajia tai kollegoja. Haastattelihoista kymmenen olivat sukupuoleltaan naisia ja kolme haastattelihoista miehiä. Iältään haastattelijat olivat haastateltavien arvioiden mukaan 25–50 vuoden välillä.

Työhaastattelut olivat joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja. Kolmen vastanneen kohdalla oli kyse monivaiheisesta haastattelusta, jossa oli sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja sekä omaan alaan liittyviä tehtäviä. Kestoiltaan työhaastattelut vaihtelivat 30 minuutista 60 minuuttiin. Yksi haastateltava sanoi haastattelujen kestäneen koko aamupäivän. Kaikkien haastateltavien haastattelut pidettiin yrityksen tiloissa joko toimistossa tai neuvotteluhuoneessa.

Työhaastattelu oli kaikkien haastateltavien mielestä hyvin rento tilanne, jossa ei tarvinnut juurikaan jännittää. Haastateltavat saattoivat aluksi olla hie-

man jännittyneitä, mutta rentoutuivat työhaastattelun aikana samalla kun huomasivat haastattelijan /haastattelijoiden olevan rentoja.

”Ne [haastattelijat] ainakin edes auttoi sellaista rentoutta siinä haastattelutilanteessa, et koska ne oli rentoja niin sit ei tarttenut itsekään hirveästi jännittää, et olla mahdollisimman oma itsensä.” H6

”Se oli siis semmoinen rentotilanne, et se ei ollut kovin jäykkä mun mielestä se haastattelu, et siinä tavallaan puhuttiin myös siviilipuolen asioita, et silleen naurimme samoille jutuille yhdessä, et semmoista aika luonnollista keskustelua.” H7

### 4.3.2 Haastattelijat

Haastateltavat kokivat haastattelijoiden olemuksen vaikuttavan hyvin paljon haastateltavien omaan käytökseen ja olemukseen. Lisäksi haastattelijoiden olemuksella oli vaikutusta myös siihen, mitä asioita haastateltavat kertoivat itsestään työhaastattelutilanteessa. Dougherty ym. (1994) ovatkin todenneet haastattelijoiden käytöksen vaikuttavan haastateltavan käytökseen ja kerrottaviin asioihin.

”Se oli semmoinen rento se haastattelija, niin sit oli ehkä helpompi kertoa jotain ihan henkilökohtaisiakin asioita.” H4

”Jäi sellainen hyvä fiilis, et se oli rento se tilanne ja, et pystyy myös juttelee muustakin kuin siihen työhön liittyvästä tai siihen työnhakuun liittyvästä asiasta.” H5

Haastateltavien omaan käytökseen vaikuttivat myös haastattelijoiden ikä ja status. Haastateltavat kokivat, yhtä lukuun ottamatta, että haastattelijoiden ollessa nuoria haastateltavat pystyivät käyttäytymään haastattelijoiden seurassa rennommin kuin haastattelijoiden ollessa vanhempien, jolloin haastateltavien käyttäytyminen oli asiallista ja virallista.

”Tietysti oman ikäiset ihmiset niin tavallaan se keskustelutyylillä on ehkä samanlainen, et sitten jos on vanhempi jo, niin varmaan sitten korostuu se asiallisuus.” H7

”Iällä on merkitystä, vaikka minkälaisiin asioihin mä viittaatan, mitä sanoja mä käytän jostain. Jos mä puhun vaikka harrastuksiin liittyvistä asioita tai, jos mä puhun vaikka opinnoista, niin mä ehkä tunnustelen sitä, et miten samaa kieltä me puhutaan. Mä koen että iällä on merkitystä tossa.” H8

Ainoastaan yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että iällä ei ollut minkäänlaista vaikutusta hänen omaan käytökseensä työhaastattelussa, vaan käytökseen vaikutti enemmänkin haastattelijoiden persoonat.

”Millä tavalla haastattelijoiden iät vaikutti sun omaan käytökseesi?  
Vai vaikuttiko?” M

”Eipä juurikaan ei oikeastaan, et enemmän ehkä niiden persoona vaikutti sitten, et iällä ei ollut juurikaan merkitystä.” H6

Haastateltavat kokivat, yhtä lukuun ottamatta, haastattelijoiden statuksella olevan myös vaikutusta haastateltavien omaan käyttäytymiseen. Korkeamman statuksen omaavan henkilön seurassa haastateltavat kokivat käyttäytyvänsä hyvin asiallisesti ja tilanne jännitti enemmän, kuin alemman statuksen omaavan henkilön seurassa, jolloin haastateltavat kokivat pystyvänsä olemaan rennommin ja huolettomammin.

”Jos siel ois ollut se paikan pääjohtaja niin mä uskon, että mä olisin mennyt ehkä enemmän lukkoon siinä tilanteessa.” H2

”Statuksella on vaikutusta kyllä, jos on toimitusjohtaja esim. just tässä eräässä joka on aika paljon julkisuudessa, niin se kyllä vähän jännitti enemmän kun ne muut.” H3

Yhden haastateltavan mielestä statuksella ei ollut minkäänlaista vaikutusta hänen omaan käytökseensä.

”Entäs haastattelijan status, vaikuttaako se sun käytökseesi?” M

” Ei, ei” H8

Vaikka lähes kaikkien haastateltavien mielestä iällä ja statuksella oli vaikutusta heidän omaan käyttäytymiseen työhaastattelussa, painottivat haastateltavat kuitenkin ennen kaikkea haastattelijoiden persoonan merkitystä. Haastateltavien mielestä persoonalla on statusta ja ikää huomattavasti suurempi merkitys siihen, miten he käyttäytyvät työhaastattelutilanteessa. Vaikka henkilö omaisi korkean statuksen, voisi hänen kanssaan olla helpompi jutella kuin matalamman statuksen omaavan henkilön kanssa. Se, kuinka rennosti haastattelijä käyttäytyi, vaikutti haastateltavien olemukseen enemmän kuin status.

”(..)sillä on aivan järkyttävän suuri merkitys, sillä että millainen se haastattelijä on, et kyllä mä ainakin hyvin vahvasti muokkaan omaa käytöstäni sen mukaan, että millainen ihminen siellä vastapuolella pöytää seisoo.” H1

”Et jos on korkeampi status niin ehkä itsekin ois niinku ainakin alussa asiallisempi mutta sitten totta kai, jos huomaa et sekin ois rento niin sitten voisi itsekin rentoutua.” H4

Haastateltavista kuuden mielestä haastattelijoiden sukupuolella oli merkitystä haastateltavan omaan käytökseen. Sukupuolen vaikutuksesta ei löytynyt



kuitenkaan mitään selkeää yhtäläisyyttä haastateltavien keskuudessa. Joidenkin miesten mielestä oli helpompi puhua naisille kun taas osa miehistä koki miehille puhumisen helpompana. Sama päti myös naisten keskuudessa.

”Oliks näitten haastattelijoiden sukupuolella vaikutusta sun omaan käytökseesi?” M

”No mä veikkaan et kyllä sillä jos verrattuna, et ois niinku kaks miestä niin voisi olla, et ois jotain pientä ehkä ollut, mut siis jotain vaikutusta ois voinu olla.” H6

”No miesten kaa on jotenkin aina helpompi, että se oli sen miespuolisen kanssa semmoista alusta asti sellaista rentoa, mut tosiaan vanhempi nainen viisikymppinen niin tuntu vähän, et hän ei minusta hirveästi alussa tykännyt. Oli sellainen tunne, että sitä yritti vähän enemmän sitä naista siinä haastattelutilanteessa silleen niinku olla hänelle mieliksi ja ystävällinen että saisi hänet puolelleen. Et se mies oli paljon helpompi saada puolelleen.” H7

Kysyttäessä haastateltavilta sitä, miten sukupuoli vaikutti heidän käyttäytymiseen, eivät haastateltavat kuitenkaan osanneet vastata kysymykseen.

”Millä tavalla sukupuoli vaikuttaa sun käytöksees?” M

”Nyt on pakko sanoa, et tohon mä en osaa sanoa.” H3

”Toi on vaikee tai oon ainakin huomannut et itse käyttäytyy niinku miesten seurassa vähän erilailla kun pelkästään naisten seurassa tai, jos on vaan pelkästään naisia paikalla, mut se on vaikee pukee sanoiks, et miten sitä ois sitten käyttäytynyt erilailla, mutta todennäköisesti ei siinä kuitenkaan hirveesti ois ollut, et olisin siitä huolimatta pyrkinyt olemaan sellainen rento ja sosiaalinen siinä tilanteessa mutta varmasti jotain vivahde juttuja olisi ollut.” H6

Haastateltavista kahden naisen mielestä haastattelijan sukupuolella ei ollut minkäänlaista merkitystä heidän omaan käyttäytymiseen.

”Onko haastattelijan sukupuoli vaikutusta sun omaan käytökseesi? vai vaikutti-ko?” M

”Ei sillä kyllä varmaan ollut mitään vaikutusta.” H5

”No ei ainakaan sillä, että miten mä suhtaudun haastatteluun menoon. Mä yritän miettiä mun haastattelukokemuksia. (...) Joo Ei se kyllä vaikuta.” H8

Suurimman osalla haastateltavista haastattelijoiden sukupuolella on merkitystä, mutta sen merkityksestä ei ole havaittavissa mitään selkeää logiikkaa. Burgoon ym. (1995) ovat sanoneet, että yksilön arviointiin vaikuttavat sosiaalisessa tilanteessa toisen ihmisen persoonallisuus, ikä, status sekä sukupuoli, myös

tässä tutkimuksessa näiden neljän osa-alueen voidaan nähdä vaikuttavan ainakin jollain tavalla henkilön omaan käytökseen sekä toisesta ihmisestä tehtävään arviointiin.

#### 4.4 Oman onnistumisen arvioiminen

Kaikki haastateltavat kokivat työhaastattelun jälkeen suoriutuneensa haastattelustaan hyvin. Kaikille haastateltaville oli jäänyt työhaastattelusta positiivinen ja onnistunut olo, vaikka kaikki haastateltavat eivät saanetkaan haettua työpaikkaa. Haastateltavien arviot omasta suoriutumisestaan työhaastattelussa, lukuun ottamatta yhtä, eivät siis perustuneet ainoastaan työhaastattelun lopputulokseen, vaan haastateltavat arvioivat omaa onnistumistaan työhaastattelussa kokonaisuutena.

”Tuli sellainen fiilis, että se meni myös hyvin tai silleen ainakin suhteellisen hyvin, ei tullut mitään isoja mokia tai mitään muuta.” H6

Osa haastateltavista arvioi omaa onnistumistaan työhaastattelussa jo itse haastattelun aikana tarkkailemalla haastattelijoiden reaktioita, ilmeitä, eleitä sekä puheita.

”Siinä ku ne [haastattelijat] alkoi katsoo toisiaan ja sitten me tavallaan puhuttiin siinä jo, et koska vois mahdollisesti aloittaa, niin mulle tuli jo semmoinen tunne, et tää menee tosi hyvin tää haastattelu.” H2

Yhden haastateltavan arviointi työhaastattelun onnistumisesta perustui ainoastaan työhaastattelun lopputulokseen eli siihen saiko hän paikan vai ei.

”Arvioit sä sun omaa onnistumistasi sen mukaan saitko sä sen työpaikan vai et? M

”No joo tottakai se olisi vaikuttanut siihen omaan tai olis tullut sellainen tunne että, miksi menit mokaamaan.” H2

Haastateltavat soittivat tai tapasivat työhaastattelun jälkeen joko puolisonsa tai ystävänsä. Tällä tavalla haastateltavat kokivat pystyvänsä jäsentämään omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan työhaastattelusta paremmin. He halusivat purkaa jollekin kokemustansa ja kuulla toisen osapuolen mielipiteitä työhaastattelusta.

” (...) mä heti sit soitin jollekin mun kaverille siinä matkalla ja me käytiin sitä mun haastattelua läpi sitten” H5

”Miks sä halusit soittaa sun kaverilles?” M

”Siks et tavallaan voi heti alkaa keskustele siitä, et miten se haastattelu meni”  
H5

Haastateltavista viisi sai työhaastattelua vastaavan työpaikan ja kolme haastateltavista ei tullut valituksi. Haastateltavat, jotka saivat hakemansa paikan arvioivat oman koulutuksen, työhistorian ja aiemman työkokemuksensa vaikuttaneen valintaan. Myös hyvä perehtyminen yritykseen, omat vahvuudet sekä yhteistyökyky vaikuttivat haastateltavien mielestä päätökseen.

”Mitkä seikat sun mielestä vaikutti siihen, että sä sait sen työpaikan?” M

”Mä onnistuin vakuuttamaan ne siitä, että mä oon hyvä työskentelemään tiimissä ja (.) mun työhistoria.” H1

”Varmaan se aikasempi kokemus” H4

Kolme haastateltavista ei tullut valituksi hakemaansa työtehtävään. Koska haastateltavat kokivat onnistuneensa työhaastattelussa, hyväksyivät he paremmin kielteisen vastauksen. Haastateltavat uskoivat kielteiseen päätökseen vaikuttaneen heidän oma elämäntilanteensa. Lisäksi haastateltavat uskoivat yksinkertaisesti paikan saaneen sellainen henkilö, jolla oli enemmän kokemusta alasta kuin haastateltavalla. Haastateltavien oli helppo hyväksyä kielteinen päätös, silloin kun he olivat itse ymmärtäneet, että heiltä puuttui jokin työn kannalta tärkeä osaaminen tai kokemus.

”Mulle ainakin annettiin ymmärtää, että se jäi puhtaasti kokemuksesta kiinni, et jollain toisella hakijalla oli sitten vaan enemmän kokemusta siihen toiseen puoleen, et persoona ois ollut ihan sopiva, mutta tota noin silleen jäi ihan toisaalta hyvä fiilis, vaikka tietenkin harmitti ettei sitä paikkaa saanutkaan, mut se ainakin ilmaistiin mulle niin, et se oli kokemuksesta kiinni vaan.” H6

Haastateltavista seitsemän sanoi hyödyntävänsä kokemustansa työhaastattelusta tulevissa mahdollisissa työhaastatteluissa. Haastateltavat kertoivat oppineensa työhaastattelujen perusteella, että on tärkeää muun muassa valmistautua haastatteluun hyvin, selvittää taustatyöt perusteellisesti sekä miettiä vastauksia etukäteen. Lisäksi itse kokemus työhaastattelusta auttoi haastateltavia ja antoi esimerkiksi itsevarmuutta tuleviin työhaastatteluihin.

”Ei ehkä niin paljon jännitä mennä ku on kokemusta taas pitkästä aikaa siitä haastattelusta ja ehkä kuitenkin pitäis vielä paremmin valmistautua että niinku miettiä tarkemmin niitä omia vastauksia.” H7

Ainoastaan yksi haastateltava ei kokenut saavansa suoraa hyötyä työhaastattelusta tulevaisuutta ajatellen. Tämä tosin johtui hänen valitsemastaan taktiikasta, jossa hän haluaa olla haastattelutilanteessa mahdollisimman aito, eikä halua miettiä asioita tai esimerkiksi valmiita vastauksia etukäteen.

”Niin kun mä alun pitäenkin sanoin niin ne syntyy ne mun linjaukset siinä haastattelutilanteessa, tai kyllähän niitä tietenkä aina jälkeen päin pohtii mutta ne on vaan semmoisia tilanteita tilanteiden joukossa että sitten kun mennään uuteen työhaastatteluun niin (.) sitten taas lähetetään blankolta A4:lta.” H1

Itsensä kehittäminen työhaastattelun perusteella jakoi myös vastaajien mielipiteitä. Haastateltavista viisi sanoi kehittävänsä itseään työhaastattelujen perusteella, kun taas kolme vastaajaa kertoivat kehittävänsä itseään jatkuvasti ihmisenä elämässään, eivätkä niinkään työhaastattelun perusteella.

”Kehität sä itteäs noiden työhaastattelujen perusteella?” M

”En ehkä työhaastattelun, mutta kyl mä oon ruvennut jopa kehittää itteeni tiedollisesti/taidollisesti ton tyylisiin pesteihin jo ton työhaastattelun jälkeen.” H6

Vaikka suurin osa haastateltavista kertoikin hyödyntävänsä kokemustaan haastatteluista sekä kehittävänsä itseään työhaastatteluiden perusteella, totesivat kaikki haastateltavat muokkaavansa omaa olemustansa kohdeorganisaation mukaiseksi. Oman olemuksen muokkaaminen ei aina kuitenkaan välttämättä ole mitenkään merkittävää, vaan saattaa näkyä pienissä asioissa työhaastattelun aikana.

”Jos tulevaisuudessa menet työhaastatteluihin niin koetko muokkaavasi olemustasi sen kohdeorganisaation mukaan?” M

”No kyllä varmastikin, et vaikka työkokemuksen perusteella pyrkii nostaa esiin semmoisia asioita, mitä uskoo, että he arvostaa siellä organisaatiossa.” H2

”Kyllä jonkun verran joo. Yritin olla ehkä asiallisempi kun mitä sit jossain toisessa. Mutta aika sellaisia hienovaraisia juttuja kuitenkin, et emmä pysty sanomaan, et se olis mitenkään merkittävää, että se on ehkä enemmän ajatus mun pään sisällä, mutta emmä tiiä välttämättä, et näkyykö se ulos.” H8

## 4.5 Yhteenvedo tuloksista

Tutkimustulosten perusteella henkilökohtaisen brändin luominen alkaa samalla tavalla kuin Peters (1997), Kehdler (2010) ja Wilson (2003) ovat itsensä brändäämisen prosessissa määritelleet, jo itse työnhakuvaiheesta. Työnhakijat pyrkivät ensimmäiseksi tunnistamaan työtehtävän kannalta tärkeän osaamisen itsessään. He arvioivat omia vahvuuksia ja heikkouksiaan, jotta löytäisivät sen suunnan millä lähteä itseään markkinoimaan yritykselle. Erving Goffman on todennut työhakijan valmistautuvan huolellisesti työhaastatteluun, sillä hän haluaa luoda itsestään myönteisen vaikutelman ja välttää kielteisiä mielikuvia itsestään (Wiley & Sonsa 2000).

Vahvuuksien tunnistamisen jälkeen työnhakijat asemoivat itsensä mukaan kilpailuun nostamalla työhakemuksessaan ja CV:ssään työtehtävän kannalta tärkeitä ominaisuuksia esille oman työhistoriansa sekä osaamisensa avulla. Työnhakijat arvioivat itse sitä, millaisia ominaisuuksia työnantaja mahdollisesti arvostaa. Koska ensivaikutelmaa aletaan muodostaa toisesta ihmisestä jo ennen kohtaamista (Hlemstra 1991), halutaan työhakemus ja CV tehdä mahdollisimman hyvin. Itsensä brändäämisen asemoinnissa henkilön on sopeuduttava alan odotuksiin (Parmentier ym. 2013), minkä vuoksi työnhakijat pyrkivät oman osaamisen esille tuomisella vastaamaan ensisijaisesti työnantajan tarpeisiin. Hyvän valmistautumisen avulla työnhakijat kokivat pystyvänsä paremmin asemoimaan itseään ja toimimaan työhaastattelutilanteessa luottavaisin ja itsevarmoin mielin.

Kuten Burgoon (1978) odotusten vastaisuuden teoriassa todetaan, kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin saavutaan tietynlaisin edellytyksin, odotuksin, ja toivein. Myös työnhakijoille oli tärkeää luoda positiivinen ensivaikutelma itsestään heti tapaamisen alusta lähtien. Reippaalla ja iloisella olemuksella, aitoudella sekä sanattomilla eleillä kuten hymyilemisellä ja silmiin katsomisella työnhakijat pyrkivät vahvistamaan positiivista kuvaa itsestään. Silmiin katsomisella onkin todettu olevan positiivinen vaikutus haastattelijan tekemään arvioon työnhakijasta (Fletcher 1990; Howard & Ferris 1996). Asiallisuutta ja ammattimaisuuttaan työnhakijat puolestaan pyrkivät korostamaan pukeutumisen avulla.

Työhaastattelussa työnhakijat pyrkivät erottautumaan muista hakijoista persoonallaan, koulutustaustallaan sekä aikaisemmalla työkokemuksellaan. Työnhakijat pyrkivät tuomaan esille työhistoriastaan, kokemuksistaan ja itsestään sellaisia ominaisuuksia sekä taitoja, jotka kokivat työtehtävän kannalta relevanteiksi. Puheidensa tukena he käyttivät erilaisia esimerkkejä ja faktoja. Goffmanin (1959) vaikutelman hallinnan teoria toteaa yksilön käyttävän vaikutelman hallintaa hyväksi etenkin työhaastattelun kaltaisissa tilanteissa. Sen avulla yksilö voi kontrolloida imagoansa tietoisesti vuorovaikutustilanteissa ja yksilö saattaa esittää myös rajoitettua tietoa muille (Kacmar & Carson 2006, 1293; Stevens & Kristof 1995, 588). Vaikutelman hallinta on vahvasti osana

myös tämän tutkimuksen tuloksia. Työnhakijat myönsivät kaunistelewansa tai jättäneensä kertomatta joitakin asioita tietoisesti, kuten opintomenestystä, jotta eivät antaisi itsestään huonoa kuvaa. Työnhakijat kokivat tärkeiksi myös heikkouksien kertomisen, mutta kertoivat itsestään vain niin sanottuja positiivisia heikkouksia ja kehittämisen kohteita välttyäkseen negatiivisen kuvan antamiselta itsestään. Lisäksi työnhakijat käyttivät vaikutelman hallinnan oikeutuksen strategiaa hyväkseen kertomalla saavutuksistaan työhaastatteluissa.

Monet tutkimukset ovat todistaneet miesten ja naisten kommunikoivan eri tavalla (Peters ym. 2013, 79). Lisäksi on väitetty, että naisten on haasteellisempaa brändätä itseään kuin miesten, koska naisten tulisi pukeutua naisellisesti ja samanaikaisesti korostaa maskuliinisia piirteitä puheissaan (Lair ym. 2003). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan löydetty merkittäviä eroja sukupuolten välillä henkilökohtaisen brändin muodostamisessa. Naiset eivät korostaneet erityisemmin naisellista ulkomuotoaan taikka maskuliinisuuttaan puheissaan. Naiset kuitenkin valmistautuivat työhaastatteluun yleisesti miehiä huolellisemmin sekä puhuivat enemmän henkilökohtaisista asioistaan kuin miehet. Toisaalta naiset eivät pitäneet esimerkiksi yleisellä tasolla perheestä kertomiaan asioita erityisen henkilökohtaisina.

Työhaastattelu on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi, missä haastattelijan käyttäytymisellä on vaikutusta myös työnhakijan käytökseen (Delery & Kacmar 2006). Myös tässä tutkimuksessa työnhakijoiden henkilökohtaisen brändin muodostamiseen työhaastattelussa vaikutti paljon haastattelijan käytös ja olemus. Haastattelijan olemus vaikutti muun muassa asioihin, joita työnhakija itsestään kertoi. Lisäksi haastattelijan olemuksella oli vaikutusta työnhakijan omaan käytökseen ja olemukseen. Haastattelijoiden ikä ja status vaikuttivat myös työnhakijoiden käytökseen sekä tapaan, jolla he puhuivat asioista. Työnhakijat kokivat käyttäytyvänsä asiallisemmin korkean statuksen omaavan tai vanhemman ihmisen seurassa, kuin nuoremman ja alemman statuksen omaavan, joiden seurassa he kokivat pystyvänsä rentoutumaan paremmin. Iällä ja statuksella on myös todettu aiemmissa tutkimuksissa olevan vaikutusta työnhakijan käyttäytymiseen (Delery & Kacmar 2013).

Työnhakijat kokivat haastattelijan sukupuolella olevan merkitystä heidän omaan käytökseensä. Sitä, miten sukupuoli työnhakijaan vaikuttaa, ei kuitenkaan pystytty tässä tutkimuksessa selittämään, sillä sukupuolen vaikutuksesta ei löytynyt selkeitä yhtäläisyyksiä. Vaikka statuksen, iän ja sukupuolen todettiin vaikuttavan työnhakijan käyttäytymiseen ja henkilökohtaisen brändin luomiseen, painottivat työnhakijoiden puheet ennen kaikkea haastattelijan persoonan merkitystä. Persoonalla oli huomattavasti suurempi vaikutus työnhakijan käyttäytymiseen kuin esimerkiksi iällä tai statuksella.

Tässä tutkimuksessa vaikutti oman henkilökohtaisen brändin luomiseen merkittävästi kohdeorganisaatio ja sen vaatimukset. Työnhakijat kertoivat muokkaavansa omaa olemustaan ja brändiään kohdeorganisaation mukaiseksi. Yksilön useiden henkilökohtaisten brändien muodostamisesta on kiistelty paljon, sillä osa tutkijoista (Shepherd 2005) pitää tärkeänä, että yksilöllä on vain yksi selkeä ja johdonmukainen brändi. Viimeaikainen keskustelu on kuitenkin

kyseenalaistanut vain yhden brändin muodostamisen, sillä ihmiset luovat useita eri rooleja ja minäkuvia sosiaalisista tilanteista riippuen, ja esimerkiksi Montoyan (2005) mielestä henkilökohtainen brändi nähdään ainoastaan yleisenä käsityksenä ihmisen persoonasta ja hänen kyvyistään.

Kaikki työnhakijat arvioivat työhaastattelun jälkeen suoriutuneensa haastattelusta hyvin ja olivat positiivisella mielellä. Työnhakijat kokivat tarpeelliseksi haastattelun jälkeen omien kokemustensa purkamisen jollekin läheiselle ihmisille kuten ystävälle tai puolisolle. Työnhakijat kokivat myös tarpeelliseksi arvioida omaa suoriutumistaan työhaastattelussa. Työnhakijat tarkkailivat työhaastattelun aikana haastattelijoiden käyttäytymistä ja mahdollisia käyttäytymisen muutoksia. Osa työnhakijoista arvioi omaa onnistumistaan jo työhaastattelun aikana. Khedler (2010) on todennut, että omaa brändiään tulee arvioida saavutusten avulla. Tässä tutkimuksessa työnhakijat eivät kuitenkaan arvioineet omaa brändiään ainoastaan sen perusteella, saivatko kyseisen työpaikan vai eivät. Työnhakijat arvioivat omaa brändiään kokonaisuutena ja he kokivat onnistuneensa työhaastattelussa siitäkin huolimatta, etteivät tulleet valituksi kyseiseen tehtävään.

Shepherd (2005) on sanonut ihmisen menestyvän kilpailussa ainoastaan, jos ihminen on tietoinen omasta henkilökohtaisesta brändistään ja hän on valmis kehittämään sitä jatkuvasti. Myös tämän tutkimuksen työnhakijat halusivat hyödyntää kokemustansa työhaastattelusta tulevaisuuden työhaastatteluissa. Työnhakijat peilaisivat omia kokemuksiansa koko työnhakuprosessiin ja kokivatkin tärkeäksi hyvän valmistautumisen työhaastatteluun. Heidän mielestään hyvä taustatyö ja valmiiden vastauksien miettiminen edes auttavat menestymistä työhaastattelussa. Lisäksi osa työnhakijoista halusi kehittää itseään työhaastattelun perustella ja loput kokivat tärkeäksi itsensä kehittämisen ylipäänsä elämässä.

## 5 KESKUTELUT JA PÄÄTELMÄT

### 5.1 Keskustelu tuloksista

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää sitä, millä tavalla työnhakijat muodostavat omaa henkilökohtaista brändiään työnhakuprosessin aikana ja etenkin työhaastattelussa. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli itsensä brändäämisen kokonaisvaltainen tarkastelu aina brändin luomisesta sen onnistumisen arvioimiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä asiat työhaastattelussa vaikuttavat oman henkilökohtaisen brändin muodostamiseen. Tutkimusta lähestyttiin laadullisin menetelmin. Itsensä brändäämisen käsite on melko uusi, sillä sitä on ensimmäisen kerran käytetty vasta vuonna 1997 (Peters). Tämän takia itsensä brändäämistä sekä oman henkilökohtaisen brändin muodostamista on tutkittu erittäin vähän. Aikaisempia tutkimuksia tähän pro graduun löytyi vain kourallinen. Aikaisemmat tutkimukset käsittelevät lähinnä itsensä brändäämisen ilmiötä sekä tapaa brändätä itseään sosiaalisessa mediassa. Suomalaisia tutkimuksia oman henkilökohtaisen brändin muodostamisesta sekä tutkimuksia, joissa käsitellään henkilökohtaisen brändin muodostamista työhaun apuna, ei löytänyt lainkaan tähän pro gradu -tutkimukseen.

Aihe on problematisoiva myös sen vuoksi, että itsensä brändäämisen kirjallisuutta löytyy laajalti viihdepuolen kirjallisuudesta, eikä tieteellistä tietoa ole olemassa paljoakaan. Jouduin hyvin tarkkaan harkitsemaan omaa teoreettista viitekehystä, jotta se olisi tieteellisesti uskottava. Päätin lähteä rakentamaan viitekehystä itsensä brändäämisen käsitteen sekä erilaisten vuorovaikutusteorioiden kautta. Teoreettinen viitekehykseni koostuu Petersin (1997), Khedlerin (2010) ja Wilsonin (2003) itsensä brändäämisen prosessiajattelusta, Erving Goffmanin (1959) vaikutelman hallinnan teoriasta, ensivaikutelman merkityksestä sekä Judie Burgoon (1978) odotusten vastaisuuden teoriasta. Olen ottanut tutkimukseen näiden teorioiden lisäksi vielä vuorovaikutuksen merkityksen työhaastattelussa sekä mahdolliset itsensä brändäämiseen liittyvät sukupuolierot.



Edellä mainittujen teorioiden pohjalta loin puolistrukturoitu teemahaastattelurungon, jonka pohjalta haastattelin kahdeksaa vastavalmistunutta tai valmistumassa olevaa henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat joko kaupallisen tai hallinnollisen alan ihmisiä. Haastattelun jälkeen haastateltavien puheet analysoitiin teemoittelun avulla. Tuloksista nousi esille neljä selkeää pääteemaa ja lisäksi pääteemojen alla oli erilaisia alateemoja.

Verrattaessa tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehukseen korostuvat Petersin (1997) ja Khedlerin (2010) itsensä brändäämisen prosessimalli sekä ensivaikutelman merkitys. Tutkimustulokset mukailevat itsensä brändäämisen prosessia ja tuloksista nousevat esille prosessin kaikki kolme kohtaa; itsensä brändäämisen identiteetti, itsensä brändäämisen asemointi sekä itsensä brändäämisen arviointi. Tosin tämän tutkimustulosten perusteella itsensä brändäämisen arviointi ei perustunut ainoastaan saavutuksiin, vaan työnhakijat arvioivat onnistumistaan kokonaisuutena.

Toinen viitekehuksesta noussut teoria on ensivaikutelma. Työnhakijat antoivat todella suuren painoarvon puheissaan ensivaikutelmalle. He halusivat antaa hyvän ensivaikutelman heti työhaastattelun alusta saakka. Työnhakijoilla oli selkeä uskomus siitä, millaisen uransa alkuvaiheessa olevan työntekijän tulisi olla. Tätä vaikutelmaa alettiin luoda jo itse työhakemuksen ja CV:n lähettämisvaiheessa ja sitä pyrittiin tuomaan esille työhaastattelussa erilaisin sanallisoin ja sanattomin elein sekä omalla käytöksellään.

Teoreettisen viitekehysten kaksi muuta teoriaa; vaikutelman hallinnan (Goffman 1959) teoria sekä odotusten vaistaisuuden (Burgoon 1978) teoria nousivat myös esille tutkimustuloksissa. Vaikutelman hallinnan teoriasta selkeitä tuloksissa näkyi oikeutuksen käyttäminen. Työnhakijat kokivat tärkeiksi omista saavutuksistaan kertomisen työhaastattelussa. On väitetty (Lamude 2003), että naiset käyttäisivät vaikutelman hallinnan menetelmistä enemmän itsensä edistämisen menetelmää ja miehet taas oikeutusta. Tässä tutkimuksessa ei löytynyt selkeitä sukupuolieroja menetelmien käytön välillä, vaan sekä miehet että naiset käyttivät selkeästi eniten oikeutuksen menetelmää hyväksi työhaastattelussa.

Odotusten vastaisuuden teoria puolestaan näkyi työnhakijoiden tavassa käyttäytyä eri tavalla eri-ikäisten ja eri statuksen omaavien ihmisten seurassa. Kuten odotusten vastaisuuden teoriassa on todettu, vaikuttavat odotukset toisesta ihmisestä meidän käytökseemme. Työnhakijoilla oli erilaiset odotukset korkean statuksen omaavasta henkilöstä kuin matalan statuksen omaavasta henkilöstä, minkä vuoksi heidän käytöksensä poikkesin näiden kahden välillä huomattavasti. Sama odotusten erilaisuus oli nähtävissä myös vanhemman ja nuoremman ihmisen välillä.

Itsensä brändääminen ilmiönä, kuten aiemmin on jo todettu, on hyvin nuori ja vähän tutkittu. Vasta viime vuosina on aiheesta alettu kiinnostua kenties jatkuvasti muutoksessa olevan yhteiskuntamme ja heikon talouden vuoksi. Henkilökohtainen brändääminen voisi tarjota organisaatiotutkimukselle mahdollisuuden selvittää nykyaikaisen työn ja kulttuurin välisiä suhteita. Henkilö-

kohtainen brändääminen tarjoaa myös syyn organisaatiomallien kyseenalaistamiselle. (Lair ym. 2003, 336–337.)

Henkilökohtainen brändääminen voidaan nähdä sisältä-ulospäin kulkevana prosessina, joka tiivistää yksilön sen hetkiset vahvuudet ja ainutlaatuisuuden suhteessa kohdemarkkinoihin (Shepherd 2005, 602). Sen vuoksi kovassa kilpailussa menestyäkseen tulisi muistaa:

*“What makes us unique makes us successful”* (Shepherd 2005, 598).

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä pro gradussa haastateltiin kahdeksaa vastavalmistunutta tai valmistumassa olevaa henkilöä, jotka kaikki ovat oman uransa alkuvaiheessa. Valikoitu ryhmä koostui kaupallisen ja hallinnollisen alan ihmisistä, minkä vuoksi kyseessä on hyvin rajattu ryhmä, eikä tutkimustuloksista voida tehdä laajoja yleistyksiä. Tutkittavat henkilöt olivat käyneet oman alan työhaastatteluissa, joten heidän työhaastattelupaikat eivät olleet keskenään samat, vaan työpaikkahaastattelut vaihtelivat markkinoinnin tehtävistä tilintarkastukseen ja henkilöstöpuolen työtehtäviin. Koska kohdeorganisaatiolla ja työpaikalla on vaikutusta oman henkilökohtaisen brändin luomisessa, saattoi haastateltavien välillä olla keskinäisiä eroavaisuuksia itsensä brändäämisessä. Kaikki haastateltavat lähtivät kuitenkin samalta viivalta työnhakuun, koska olivat oman uransa alkuvaiheessa, jolloin erottautumiskeinot ovat vähäisen työkokemuksen takia rajalliset. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla samaa positiota hakeneiden henkilöiden henkilökohtaisen brändin luominen sekä mahdollisten eroavaisuuksien vertaileminen keskenään.

Lähtökohdat uransa alkuvaiheessa oleville henkilöille ovat aivan erilaiset kuin esimerkiksi pitkän työuran tehneillä ihmisillä. Uran alkuvaiheessa olevat eivät pysty erottautumaan oman alan työkokemuksella, koska sitä ei ole vielä kerennyt kertyä. Sen sijaan erottautumisena käytetään omaa persoonallisuutta ja muuta hankittua työkokemusta tai esimerkiksi kokemusta järjestötoiminnasta. Pitkään alalla työskennelleet omaavat usein sellaista kokemusta, jolla he pystyvät erottumaan muista hakijoista työnhakuprosessissa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi tutkia pidemmän työuran tehneiden tapaa luoda omaa henkilökohtaista brändiään sekä sitä, muuttuuko heidän brändinsä työnhakuprosessin aikana. Uransa alussa olevien henkilöiden ja pidemmän uran tehneiden työnhakijoiden välinen keskinäinen vertailu olisi myös mielenkiintoinen, koska lähtökohdat näille kahdella ryhmällä työnhakuun ovat täysin erilaiset.

Itsensä brändääminen on hyvin niukasti tutkittu aihealue. Tutkimuksessa käytetty teoria on sen vuoksi hyvin rajallista ja teorian painottuvat lähinnä pohjoisamerikkalaisten teoreetikoiden varaan. Onkin syytä kyseenalaistaa teorioiden toimivuus eurooppalaisessa kontekstissa sekä pohjoismaalaisessa kulttuu-

rissa. Lair ym. (2005 323) ovatkin kritisoineet henkilökohtaisen brändäämisen olevan amerikkalainen ilmiö, joka ilmentää perinteisiä amerikkalaisia arvoja. Niin sanotut brändigurut ovat järjestäen amerikkalaisia ja hehkuttavat amerikkalaisen unelman perään. Lairin ja kumppaneiden kritisointi itsensä brändäämisen amerikkalaisuudesta on mielestäni aiheellista, sillä kulttuurierot Yhdysvaltojen ja monien muiden maiden välillä ovat huomattavat. Esimerkiksi suomalaiset eivät ole tottuneet kehuaan itseään jatkuvasti, eivätkä he koe tarpeelliseksi nostaa itseään jalustalle, toisin kuin amerikkalaiset, joille esillä oleminen on huomattavasti arkipäiväisempää ja luontevampaa kuin suomalaisille.

Teoreettisen viitekehyksen kriittinen arviointi on yleisesti myös aiheellista. Goffmanin (1959) luoma vaikutelman hallinnan teoria on alun perin 60-luvun taitteesta. Toki teoriaa on kehitetty vuosien varrella, mutta sen pätevyyttä nykypäivän vuorovaikutustilanteisiin voidaan kyseenalaistaa. Teknologian kehittyminen on luonut vuorovaikutukselle aivan toisenlaisen merkityksen kuin mitä se on ollut yli kuusikymmentä vuotta sitten. Myös Judy Burgoonin (1978) luoma odotusten vastaisuuden teoria on syntynyt 70-luvun lopussa. Tätäkin teoriaa ovat tutkijat kehittäneet alkuperäisestä, mutta on aiheellista pohtia, olisiko ollut järkevämpää ottaa Burgoonin odotusten vastaisuuden teorian tilalle jokin uudempi vuorovaikutusteoria.

Tutkimustuloksista nousi esille haastattelijoiden sukupuolen vaikutus haastateltavaan. Selkeää syytä taikka logiikkaa tälle ilmiölle ei tässä tutkimuksessa löytynyt. Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää, millä tavalla haastattelijan sukupuoli todellisuudessa vaikuttaa haastateltavan olemukseen ja käyttäytymiseen. Myöskään haastateltavien välillä olevia sukupuolieroja itsensä brändäämisessä ei tässä tutkimuksessa havaittu. Sukupuolierot ovat hyvin kiistelty aihe, minkä vuoksi lisää tutkimusta sukupuolierojen vaikutuksesta itsensä brändäämisen alueella ehdottomasti tarvitaan lisää.

Viimeinen jatkotutkimusehdotus liittyy sosiaaliseen mediaan. Yhä enemmän osana työnhakuprosessia hyödynnetään sosiaalista mediaa ja tietotekniikkaa. Sosiaalisessa mediassa on tutkittu ihmisten tapaa brändätä itseään, mutta työnhaun yhteydessä sitä ei ole juurikaan tutkittu. Olisikin mielenkiintoista selvittää, eroaako ihmisten tapa brändätä itseään sosiaalisessa mediassa paljon kasvatusten tapahtuvasta brändäämisestä. Myös erilaisten teknologioiden avulla tapahtuvat haastattelut, kuten skypen ja lyncin - tyyppiset videohaastattelut, olisivat mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Videohaastatteluissa keskinäinen vuorovaikutus on aivan toisenlainen kuin kasvatusten tapahtuvassa haastattelussa. Kuten jo aiemmin on todettu, vuorovaikutuksella on suuri merkitys ihmisen tapaan brändätä itseään vuorovaikutustilanteissa. Olisikin mielenkiintoista tutkia sitä, millä tavalla itsensä brändääminen eroaa videohaastattelun ja kasvatusten tapahtuvan haastattelun välillä.

### 5.3 Päätelmät

Uransa alkuvaiheessa olevat työnhakijat alkavat luoda omaa henkilökohtaista brändiään jo työhakemuksen ja CV:n lähettämisen vaiheessa. Heille on tärkeää asemoida itsensä kilpailukykyisiksi työmarkkinoilla ja vastata organisaation tarpeisiin. Koska aiempaa alan työkokemusta ei heillä ole ehtinyt kertyä, korostavat työnhakijat oman olemuksensa ja hyvän ensivaikutelman merkitystä työhaastattelussa. Ensivaikutelmaa pyritään korostamaan sanattomien eleiden, olemuksen ja pukeutumisen avulla. Oman henkilökohtaisen brändin luomiseen vaikuttaa vahvasti kohdeorganisaatio, mikä näkyy työhakijoiden käytöksessä ja pukeutumisessa sekä asioissa, joita he työhistoriastaan ja työkokemuksistaan korostavat. Työnhakijoiden käytökseen vaikuttavat työhaastattelussa haastatelijan persoona, ikä sekä status, mikä näkyy hakijoiden olemuksessa sekä heidän tavassaan puhua. Työhaastattelun jälkeen työnhakijat arvioivat omaa suoriutumistaan kokonaisuutena, eivätkä ainoastaan lopputuloksen perusteella. Työnhakijoille on tärkeää kehittää itseään ja omaa henkilökohtaista brändiään jatkuvasti.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Amoako, G. K. & Adjason, G. K. 2012. A Non-Empirical Analysis Of The Relationship Between Personal Branding and Individual Performance. *Journal of Marketing and Operations Management Research*, 2(3), 117-128.
- Arvidson, A. 2005. Brands a critical perspective. *Journal of consumer culture*, 5(2), 235-258.
- Burgoon, J. & La Poire, B. 1993. Effects of Communication expectancies, Actual Communication, and Expectancy Disconfirmation on Evaluations of Communicators and Their Communication Behavior. *Human Communications Research*, 20(1), 75-105.
- Burgoon, J., Stern, L.A. & Dilman, L. 1995. Interpersonal adaptation: dyadic interaction patterns. Cambridge (NY): Cambridge University Press.
- Cappella, J. N. & Palmer, M. T. 1990. Attitude similarity, relational history, and attraction: The mediating effects of kinesic and vocal behaviors. *Communication Monographs*, 57, 161-183.
- Collins, N. L. & Miller, L. C. 1994. Self-Disclosure and Liking: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 116(3), 457-475.
- de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. 1998. Defining a "brand": beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.
- Delery, J. E. & Kacmar, K. M. 2006. The Influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. *Journal of Applied Social Psychology*. 28, 1649-1669.
- DePaulo, B. M. 1992. Nonverbal Behavior and Self-Presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243.
- Dindia, K., Fitzpatrick, M. A. & Kenny, D. A. 1997. Self-Disclosure in Spouse and Stranger Interaction A Social Relations Analysis. *Human Communication Research*, 23(3), 388-412.
- Doherty, K. & Schlenker, B. R. 1991. Self-consciousness and strategic self-presentation. *Journal of personality*, 59(1), 1-19.
- Dougherty, T. W. Turban, D. B. & Callender, J. C. 1994. Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*. 79(5), 659-665.
- Einhorn, L. J. 1981. An inner view of the job interview: An investigation of successful communicative behaviors. *Communication Education*. 30, 217-228.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Fang, X. & Rajkumar, T. M. 2013. The Role of National Culture and Multimedia on First Impression Bias Reduction: An Experimental Study in US and China. *IEEE Transactions on professional communication*, 56(4), 354-371.
- Fletcher, C. 1990. The relationships between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessments in selection interviews: An empirical study. *Human Relations*, 43, 739-749.

- Floyd, K. & Burgoon J, K. 1999. Reacting to Nonverbal Expressions of Liking: A Test of Interaction Adaptation Theory. *Communication Monographs*, 66, 219-239.
- Frandsen, B. M. 2009. Leading by recognizing generational differences. *Long-Term Living: For the Continuing Care Professional*, 58(2), 34-35.
- Gherardi, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. Sage Publications. London.
- Gherardi, S. 1994. The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6).
- Gilmore, D. C., & Ferris, G. R, 1989. The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management*, 15, 557-564
- Graves, L. M. & Powell, G. N. 1988. An Investigation of Sex Discrimination in Recruiters' Evaluations of Actual Applicants. *Journal of Applied Psychology*, 7(1), 20-29.
- Harris, M. M. 1989. Reconsidering the Employment Interview: a Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- Hearn, A. 2008. Meat, mask, burden: Probing the contours of the branded self. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 197-217.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hlemstra, K. M. 1999. Shake my hand: Making the right impression in business with nonverbal communications. *Business Communication quarterly*. 62(4), 71-74.
- Hollandsworth, J. G., Kazelskis, R. Jr., Stevens, J. & Dressel, M. E. 1979. Relative contributions of verbal, articulation and nonverbal communication to employment decisions in the job interview setting. *Personnel psychology a journal of applied research*, 32(2), 359-367.
- Holt, D. B. 2006. Toward a Sociology of Branding. *Journal of Consumer Culture*, 6(3), 299-302.
- Howard, J. L. & Ferris, G. R. 1996. The Employment Interview Context: Social and Situational Influences on Interviewer Decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(2), 112-136.
- Joyce, M. P. 2008. Interviewing Techniques Used in Selected Organizations Today. *Business Communication Quarterly*, September 2008, 376-380.
- Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. 2006. Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1293-1315.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E. & Ferris, H. R. 1992. Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1250-1272.
- Khedher, M. 2010. Personal Branding Phenomenon. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 29-40.
- Kinsler, A. E. 2002. Challenging Taken for Granted Assumptions about Employment Interviewing: The Case of Gender and Underrepresented Applicants. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 245-256.
- Lair, D., Sullivan, K. & Cheney, G. 2005. Marketization and the Recasting of the Professional Self. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307-343.

- Lamude, K. G., Scrudder, J. & Simmons, D. 2003. The influence of applicant characteristics on use of erbal impression management tactics in the employment selection interview. *Communication research reports*, 20(4), 299-307.
- Liden, R. C., Martin, C. L. & Parsons, C. K. 1993. Interviewer and applicant behaviors in employment interviews. *Academy og Management Journal*, 36, 372-386.
- Locksley, A., Hepburn, C. & Ortiz, V. 1982. Role of mindlessness in the perception of deviance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 360-367.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia -sarja 4*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Meyer, M. F. 1999. Improving job interview skills. *Healthcare financial management*, 147, 64-65.
- Montoya, P. 2002. *The personal branding phenomenon*. Nashville: Personal Branding Press Publishing
- Motion, J., Leitch, S. & Brodie, R. J. 2000. Equity in corporate co-branding The case of adidas and the All Blacks. *European Journl of Marketing*, 37(7/8) 1080-1094.
- Parmentier, M. A., Fischer, E. & Reuber, R. A. 2012. Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Markting Science*, 41, 373-387.
- Peters, C., Thomas, J. & Morris, R. 2013. Looking for Love on Craigslist: An Examination of Gender Differences in Self-Marketing Online. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(3), 79-95.
- Peters, T. 1997. The Brand Called You. *Fast Company*, 10, 83-89.
- Plummer, J. T. 2000. How Personality Makes a Diffenrence. *Journal of advertising research*, November-December 2000, 79-83.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. 379/2013, Jyväskylän Kauppakorkeakoulu. Working paper.
- Rabin, M. & Schrag, J. L. 1999. First Impressions Matter: A Model Of Confirmatory Bias. *The Quarterly Journal of Economics*, February 1999, 37-82.
- Rasmussen, K. G. 1984. Nonverbal Bahavior, Verbal Behavior, Resumé Credentials and Selection Intevieiw Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 551-556.
- Rosenfeld, P. 1997. Impression Management, Fairness, and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics* 16, 801-808.
- Shepherd, I. 2005. From cattle and coke to Charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- Stevens, C. K. & Kristof, A. L. 1995. Making the Right Impression: Fiels Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(59) 587-606.
- Stewart, H. 2003. Do brand personality scales really measure brand personality?. *Brand Management*, 11(2) 143-155.
- Tedeschi, J. & Melburg, V. 1984. Impression management and influencein the organization. In S. Bacharach & E. Lawler (Eds.) *Research in the sociology of rganizations* 3, 31-58. Greenwich, CT: JAI Press.
- Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. *Kasvatustieteiden laitos/erityispedagogiikan yksikkö*.  
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen> (Viitattu 20.4.2015)
- Wilson, G. 2003. (tiivistelmä P. Montoyan 2002 kirjasta *The Personal branding phenomenon*). Personal Branding Press.

## LIITTEET

### LIITE 1: Teemahaastattelurunko

#### Taustatiedot:

- Sukupuoli
- Ikä
- Valmistunut / valmistumassa oleva?
- Mitä alaa opiskelet/opiskelit?
- Minkälaista oman alan työpaikkaa hait? Miksi?
- Oletko ollut monessa oman alan työpaikka haastattelussa aiemmin? Millaisissa, miksi?

#### Valmistautuminen haastatteluun:

- Miten valmistauduit haastatteluun? Kerro esimerkki/esimerkkejä, mitä teit käytännössä, kun valmistauduit haastatteluun. Miksi et?
- Otitko yrityksestä etukäteen selvää? minkälaista tietoa? mitä uskoit sillä saavuttavasi?
- Mietitkö haastattelussa esitettäviä kysymyksiä ja vastauksia etukäteen?
  - Millä tavalla? Miksi?
- Mietitkö ennen haastattelua, että mikä tekee sinusta ainutlaatuisen/ millä pystyt erottumaan muista hakijoista?
  - Miten huomioit erottautumisen valmistautuessasi haastatteluun? Kerro esimerkki/esimerkkejä.
- Millaisia ennako-odotuksia sinulla oli haastattelusta? Miksi?
  - Kerro joku konkreettinen esimerkki siitä, miten ennako-odotus vaikutti valmistautumiseesi.
  - Miten ennako-odotukset vaikuttivat omaan käytökseesi? Miksi?
- Millaiseksi koit haastattelutilanteen ennen haastattelua? Miksi?
- Arvioitko etukäteen omia vahvuuksiasi ja heikkouksiasi?
  - Miten ajattelit esittää vahvuutesi ja heikkoutesi haastattelussa?



### Ensivaikutelma:

- Kerro millaisesta haastattelusta oli kyse?
  - (yksi/useampia haastattelihoita, kesto, missä pidettiin, kuka haastatteli konsultti/tuleva esimies/henkilöstöpäällikkö tai vastaava? Joku muu?
- Millaisen ensivaikutelman halusit antaa haastattelussa? Miksi?
- Millä tavoin pyrit muodostamaan itsestäsi hyvän ensivaikutelman haastattelutilanteessa?
  - Kerro esimerkki, mitä teit käytännössä ennakkovaikutelman saavuttamiseksi.
- Miten pukeudut haastatteluun? Millä perusteella valitsit pukeutumistavan?
  - Poikkesiko pukeutuminen sinun normaalista pukeutumisestasi jotenkin ja miten?
  - Korostatko naisellisuuttasi/miehisyyttäsi tietoisesti? Miten? Kerro esimerkki/esimerkkejä.
    - Miten laitoit hiuksesi haastatteluun/ millä tavoin meikkasit itsesi?
      - Poikkeako se sinun normaalista laittautumisestasi? Miten? Kerro esimerkki.
- Millä tavalla kohdeyritys vaikutti ulkoiseen olemukseesi? Miksi?
- Millä muilla tavoilla kuin pukeutumisella pyrit haluamaasi ensivaikutelmaan?
  - Kerro esimerkki. Miksi nämä tavat olivat mielestäsi tärkeitä?

### Haastattelutilanne:

- Minkälaisia asioita kerroit itsestäsi haastattelussa? Miksi?
  - Miten haastattelijan olemus vaikutti siihen, mitä asioita itsestäsi kerroit? Mitkä seikat hänen (heidän) olemuksessaan olivat mielestäsi sellaisia, joilla oli vaikutusta? Miksi?
    - Esim. haastattelijaa luetaan pois työntävä, niin kerroitko vähemmän henkilökohtaisia asioita itsestäsi?
- Millainen oli puhenopeutesi haastattelussa?
  - Eroako se normaalista puheestasi? Millä tavalla? Kerro esimerkki.

- Miksi puhuit eri tavalla (jos puhui)?
- Teitkö sen tietoisesti?
- Rytmittikö puhettasi esimerkiksi tauoilla? Kerro esimerkki.
  - Oliko se tietoista?
- Millä ominaisuudella tai asialla koit erottuvasi muista hakijoista?
- Millä tavalla toit ainutlaatuisuuttasi haastattelussa esille? Kerro esimerkki.
- Minkälaiseksi koit itsestä kertomisen? Miksi?
  - Helppoa/vaikeaa?
  - Itsensä kehuminen?
- Täydensitkö kertomiasi asioita, jollakin tavoin?
  - Esimerkiksi omien kokemusten ja yleisten faktojen avulla
- Mitä pidit tarinoiden kertomisesta?
  - Kerroitko paljon tarinoita työhaastattelussa? Miksi?
  - Millaisia tarinoita kerroit? Kerro esimerkki/esimerkkejä.
    - Olivatko tarinat, joita kerroit aina tosia? Miksi ei?
- Jätitkö tietoisesti kertomatta joitakin asioita haastattelussa itsestäsi?
  - Millaisia? miksi? Kerro esimerkki/esimerkkejä.
- Millaisia sanattomia eleitä käytit haastattelussa? Kerro esimerkki/esimerkkejä.
  - Olivatko ne tietoisesti tehtyjä? Miksi?
- Millä tavalla yritys vaikutti siihen, mitä asioita kerroit haastattelussa?
- Millä tavalla yritys vaikutti siihen millä pyrit erottumaan muista?

### **Haastattelija:**

- Oliko haastattelijan olemuksella mielestäsi vaikutusta sinun olemukseesi/ käyttäytymiseesi? Millaista? Miksi?
  - Esim. Haastattelija hyvin nyrpeä -> sinä etäinen
  - Haastattelija iloinen -> sinäkin iloinen / haastattelija asiallinen -> sinä asiallinen
- Tarkkailitko haastattelussa haastattelijan käyttäytymistä? Miten? Mitä havaitsit?
  - Muuttuiko haastattelijan olemus haastattelun aikana jollain tavalla?
  - Muutitko omaa olemustasi tai puheitasi haastattelijan mukaan?

- Vaikuttivatko haastattelijan kertomat asiat niihin asioihin, joita sinä kerroit itsestäsi? Millä tavalla? Miksi? Kerro esimerkki.
- Olitko haastattelijan kanssa samaa mieltä kaikista asioista?
  - Jos et ollut, uskalsitko sanoa vastaan vai myötäilinkö hänen mieltäpidettään? Miksi?
- Millä tavalla haastattelijan sukupuoli vaikutti omaan käytökseesi? Miksi? Kerro esimerkki/esimerkkejä.
- Millä tavalla haastattelijan sukupuoli vaikutti arviointiin, jonka hän sinusta teki? Miksi?
- Millä tavalla haastattelijan ikä/status vaikutti omaan käyttäytymiseesi? Miksi?
- Millä tavalla haastattelijan ikä vaikutti arviointiin, jonka hän sinusta teki? Miksi?

### **Itsensä arvioiminen:**

- Millaiseksi koit haastattelutilanteen haastattelun jälkeen?
  - Mitä teit heti haastattelun jälkeen? Miksi?
- Miten arvioit omaa suoriutumistasi työhaastattelun jälkeen?
  - Arvioitko onnistumistasi sen mukaan, saitko työpaikan vai et?
  - Mitkä seikat vaikuttivat mielestäsi siihen, että sait työpaikan/ et saanut työpaikkaa?
- Miten tulevaisuudessa hyödynnät kokemustasi haastattelusta?
  - Kehitätkö itseäsi työhaastattelun perusteella? Miten?
- Jos olet käynyt useimmissa haastatteluissa, muokkaatko olemustasi kohdeorganisaation mukaan?
- Pyritkö jatkuvasti kehittämään omaa olemustasi ja käyttäytymistäsi työhaastatteluissa? Miten? Miksi? Kerro esimerkki.