

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Maija Korhonen

KULTTUURIÄLYN YHTEYS MBTI-PERSONALLISUUSTYYPPEIHIN

Johtaminen ja organisaatiot

pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen ohjelma

VAASA 2015

| SISÄLLYSLUETTELO | sivu |
|--|-------------|
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO | 5 |
| TIIVISTELMÄ | 7 |
| 1. JOHDANTO | 9 |
| 1.1. Tutkimuksen taustaa | 9 |
| 1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet | 13 |
| 1.3. Tutkimuksen rakenne | 13 |
| 1. MONIKULTTUURISUUS KONTEKSTINA | 15 |
| 2.1. Kulttuurien ymmärtämisen tärkeys | 17 |
| 2.2. Kulttuuriällyn yhteys muihin älykkyyden osa-alueisiin | 19 |
| 2.3. Kulttuuriäly, CQ | 21 |
| 2.3.1. Metakognitiivinen CQ | 24 |
| 2.3.2. Kognitiivinen CQ | 24 |
| 2.3.3. Motivaatio-CQ | 24 |
| 2.3.4. Käyttäytymis-CQ | 25 |
| 2.4. Oman kulttuurillisen älykkyyden kehittäminen | 25 |
| 2.5. Kulttuuriäly ja persoonallisuus | 27 |
| 3. PERSOONALLISUUS | 29 |
| 3.1. MBTI-teoria | 30 |
| 3.1.1. Ekstraverti – intorvertti | 31 |
| 3.1.2. Tosiasiallinen – intuitiivinen | 32 |
| 3.1.3. Ajatteleva – tunteva | 33 |
| 3.1.4. Järjestelmällinen – spontaani | 34 |
| 3.1.5. Kognitiiviset tyylit | 34 |
| 3.1.6. Persoonallisuustyypit | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2. MBTI ja kulttuurin yhteys | 39 |
| 4. METODIT | 42 |
| 4.1. Tutkimusnäkökulma | 42 |
| 4.2. Tutkimuskohteen esittely | 43 |
| 4.3. Tutkimusprosessi | 45 |
| 4.4. Menetelmät | 46 |
| 4.4.1. Faktorianalyysi | 46 |
| 4.4.2. Ristiintaulukointi | 48 |
| 4.5. Tutkimuksen luotettavuus | 48 |
| 5. EMPIIRINEN ANALYYSI | 51 |
| 5.1. Avoimuus ja persoonallisuus | 52 |
| 5.2. Asiantuntijuus ja persoonallisuus | 58 |
| 5.3. Motivaatio ja persoonallisuus | 62 |
| 5.4. Sulautuminen ja persoonallisuus | 66 |
| 6. JOHTOPÄÄTÖKSET | 70 |
| 6.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä johtopäätöksistä | 70 |
| 6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus | 72 |
| 6.3. Jatkotutkimuspohdintaa | 73 |
| 7. LÄHDELUETTELO | 75 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa | 16 |
| Kuvio 2. Sosiaalisen-, emotionaalisen- ja kulttuurillisen älykkyyden suhde | 21 |
| Kuvio 3. Kulttuurillinen älykkyys, CQ | 23 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| Taulukko 1. Persoonallisuustyyppien esiintyminen aineistossa | 44 |
| Taulukko 2. Avoimuus kognitiivisissa tyyleissä | 53 |
| Taulukko 3. Avoimuus persoonallisuustyypeissä | 55 |
| Taulukko 4. Asiantuntijuus kognitiivisissa tyyleissä | 58 |
| Taulukko 5. Asiantuntijuus persoonallisuustyypeissä | 60 |
| Taulukko 6. Motivaatio kognitiivisissa tyyleissä | 62 |
| Taulukko 7. Motivaatio persoonallisuustyypeissä | 64 |
| Taulukko 8. Sulautuminen kognitiivisissa tyyleissä | 66 |
| Taulukko 9. Sulautuminen persoonallisuustyypeissä | 68 |

VAASAN YLIOPISTO
Kauppätieteellinen tiedekunta

| | |
|--------------------------|--|
| Tekijä: | Maija Korhonen |
| Tutkielman nimi: | Kulttuuriälän yhteys MBTI-persoonallisuustyypeihin |
| Ohjaaja: | Vesa Routamaa |
| Tutkinto: | Kauppätieteiden maisteri |
| Yksikkö: | Johtamisen yksikkö Henkilöstöjohtaminen |
| Aloitussvuosi: | 2012 |
| Valmistumisvuosi: | 2015 |

Sivumäärä: 81

TIIVISTELMÄ

Monikulttuurisuus on ilmiö, johon törmää vaikka työskentelisi ja asuisi aina kotimaassaan. Kulttuurien ymmärtämisen merkitys on noussut kaiken aikaa tärkeämmäksi, kun ihmisten liikkuvuus on lisääntynyt. Ulkomaiset työkomennukset ja monikulttuuriset työyhteisöt ovat erityisiä ympäristöjä, joissa selvitäkseen ja menestyäkseen on yksilöllä oltava kulttuurillista ymmärrystä. Kulttuuriäly on älykkyyden osa-alue, jonka avulla yksilö suoriutuu taitavasti kulttuurien välisissä kohtaamisissa.

Tutkittaessa yksilöiden toimintaa, sopeutumista ja menestymistä monikulttuurisissa tilanteissa henkilökohtaiset erot nousevat esiin. Kun valmistetaan yksilöä monikulttuurisiin tehtäviin, tulee kiinnittää huomiota persoonallisuuden vaikutukseen sopeutumisessa. Persoonallisuuden eroja tutkimalla voidaan selvittää, minkälaiset ihmiset ovat kiinnostuneita ja avoimia vieraille kulttuureille, sekä minkälaiset ominaisuudet auttavat sopeutumaan ja menestymään monikulttuurisissa tilanteissa.

Tutkielmassa teoriapohjana ovat kulttuurillinen älykkyys ja persoonallisuustyyppiteoria Myers-Briggs Type-Indicator (MBTI), joka selittää ihmisen persoonallisuutta neljän ulottuvuuden avulla. Teoria jakaa ihmiset 16 toisistaan erilaiseen persoonallisuustyyppiin, joita yhdistää käytökseen, ajatusmalleihin ja elämäntyyliin liittyvät tekijät.

Analyysissa vertailtiin persoonallisuuden ja kulttuurillisen älykkyyden yhteyksiä. Selvitettiin, onko jollain persoonallisuustyyppillä tai tietynlaisella persoonan ominaisuudella yhteyksiä kulttuurillisesti taitavaan toimintaan. Analyysissa huomattiin yhteyksiä persoonallisuuden preferenssien kanssa. Persoonallisuuden piirteinä spontaanisuus liittyi avoimuuteen, ekstraverttiys avoimuuteen ja kulttuureista kiinnostumiseen, sekä intuitiivisuus liittyi näiden kahden edellisen lisäksi myös sulautumiseen. Kokonaisvaltaista kulttuuriälän ilmenemistä esiintyi useimmiten NF- ja NT-tyypeillä.

AVAINSANAT: kulttuuriäly, persoonallisuus, MBTI

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Ihmisen toiminta kansainvälisessä kontekstissa sisältää erittäin laajoja aihepiirejä. Toinen aihepiiri liittyy ihmisen toimintaan ja toinen kansainvälisyyteen, jotka molemmat kätkevät sisälleen lukemattomia elementtejä. Ihminen on moniulotteinen olento, joten laajimmat ja syvimmätkään yksittäiset teoriat eivät pysty kuvaamaan kokonaisvaltaisesti ja yksityiskohtaisesti kaikkea ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Kuitenkin sitä on syytä selvittää monesta syystä. Näitä syitä nostetaan esiin myöhemmin tässä johdannossa. Laaja-alaisuutensa vuoksi ihmisten toiminnassa ja käytöksessä olevia eroja voidaankin lähestyä hyvin monelta suunnalta. Tässä tutkimuksessa ihmisen käyttäytymisen vaikuttajana pidetään persoonallisuutta ja tutkitaan aihetta persoonallisuusteoriaan pohjautuvasta ihmistutkimuksesta käsin. Kansainvälisyyttä lähestytään monikulttuurisuuden ja siihen liittyvän kulttuurisen älykkyyden kautta.

Ihmiset sopeutuvat eri tavalla monikulttuurisiin tilanteisiin; toiset sopeutuvat itsestään, toisille se on suuri haaste. Kuvitteellisessa esimerkkitilanteessa on liikemies, joka haluaisi laatia pysyvät kauppasopimukset toisen maalaisen henkilön kanssa, mutta ei ymmärrä mitä prosesseja tapahtuu ennen päätöksentekoa ja millä perusteella päätökset tehdään toisessa kulttuurissa. Kansainvälinen opiskelija haluaa suorittaa korkeakoulututkinnon vieraassa maassa, mutta huomaa, että hyviä arvosanoja saadakseen täytyy osallistua eri tavalla kuin kotimaassaan, esimerkiksi puhua paljon opiskelutilanteissa. Tekniikan alan ammattilaiset haluavat esitellä elintasoja parantavia projekteja kehittyvissä maissa, mutta huomaavat, että paikalliset asukkaat eivät käsittele tulevaisuutta samalla tavalla kuin he. Joillekin ihmisille edellä mainittujen kaltaiset monikulttuuriset tilanteet ovat hyvin haasteellisia ja vaikeasti ymmärrettäviä (Crowne 2008). Toiset kuitenkin voittavat eroavuushaasteet ja sopeutuvat ongelmitta. He myös pitävät ulkomaisia kokemuksia merkityksellisinä ja arvokkaina tietopääomalleen, uralleen ja henkilökohtaiselle elämälleen. (Brislin et al. 2006)

Monikulttuurisuuden ja kansainvälisen liikkumisen ajankohtaisuudesta puhuu myös Boston Consulting Group:n teettämä tuore kansainvälinen tutkimus, joka osoittaa ulkomailla työskentelyn houkuttelevan huomattavan paljon nuoria, korkeasti koulutautuneita työntekijöitä: kaksi kolmasosaa 200 000 vastaajasta on halukas harkitsemaan ulkomailla

työskentelyä (Economist 2014). Globaalissa maailmassa kulttuurit sekoittuvat, liikkuminen ja työskentely toisessa maassa on yleistä, liiketoiminta on kansainvälistynyt ja ihmiset ovat yhä enemmän tekemisissä toistensa kanssa kansainvälisellä tasolla. Tämä kaikki luo tarpeen kiinnittää yhä enemmän huomiota siihen, miten erilaiset ihmiset tulevat toimeen keskenään. Kun kulttuuritutkimukseen yhdistetään persoonallisuuden tutkiminen, otetaan huomioon ihmisten henkilökohtaiset erot kulttuurin sisällä, ja siten saadaan arvokasta tietoa globaalissa maailmassa toimimista varten. Tämä tutkimus keskittyy siten ajankohtaiseen ilmiöön ja käytännön maailmassa esiintyvään tiedon tarpeeseen erilaisten ihmisten toiminta- ja ajatusmalleista.

Kuten jo mainittua, tämä tutkimus perustuu ihmisten persoonan eroihin sekä kulttuurilliseen älykkyyteen. Persoonallisuus tarkoittaa ihmisluonnon vakaiden rakenteiden ja jatkuvasti vaihtuvien prosessien vaikuttamaa järjestelmää, joka selittää käyttäytymistä (Lazarus 1982: 17). Kulttuurisella älykkyydellä tarkoitetaan yksilön tietoja ja taitoja vieraiden kulttuurien suhteen. Kulttuurinen älykkyyys on moniulotteinen kyvykkyyys, joka koostuu kulttuurien tuntemuksesta, tietoisuudesta ja käyttäytymistaidoista (Thomas 2006). Kulttuurinen älykkyyys auttaa yksilöä olemaan sosiaalisesti tehokas vaihtelevien toimintatapojen ja normien keskellä erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä (Brislin, Worthley & Macnab 2006).

Persoonallisuus määrittää ihmiselle tyypillistä käytöstä ajasta ja paikasta toiseen, kun taas kulttuurinen älykkyyys tarkoittaa vuorovaikutustaitoja, joita ilmenee toisessa maassa tai toisen kulttuurin edustajien kanssa kommunikoidessa. Yksilön kulttuurinen älykkyyys vaikuttaa siihen, miten taitavasti hän ymmärtää toisesta kulttuurista tulevan henkilön viestintää, osaa sopeuttaa omaa käytöstään ja kommunikointitapaansa ja tiedostaa kulttuurisia eroavaisuuksia (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay & Chandrasekar 2007). Sekä kulttuurisen älykkyyden että persoonallisuuden oletetaan olevan synnynnäinen ominaisuus, jota yksilö voi kuitenkin kehittää (Crowne 2008; Crowne 2013; The Myers Briggs Foundation 2015)

On kiistelty, kehittykö persoonallisuus ympäristön vaikutuksesta vai onko se synnynnäinen ominaisuus geeniperimässä. Tutkijat ovat kuitenkin todenneet persoonallisuuden piirteiden olevan ennemminkin ihmisbiologian ilmenemistä kuin elämäkokemusten tulosta. Persoonallisuuden katsotaan siis olevan rakennettu ihmisen sisään geeniperimään, ja sitä voi kehittää ja se voi ympäristön vaikutuksesta kehittyä

tiettyyn suuntaan, mutta perusrakenteet on määritelty perimässä. Ihmisen käytöksen katsotaan johtuvan persoonallisuuden ja ympäröivän kulttuurin yhteisvaikutuksesta, mutta käyttäytyminen on myös tilannesidonnaista, persoonallisuuden ja tilanteen yhteisvaikutusta. (Triandis & Suh 2002)

Persoonallisuutta mitataan erilaisin mittarein ja menetelmin. Kaksi tyypillistä persoonaa määritteleviä tapoja, jotka halutaan tässä nostaa esiin, ovat Big Five ja Myers-Briggs Type-Indicator (MBTI). Nämä ovat laajalti tunnettuja persoonallisuutta määrittäviä luokitusjärjestelmiä. Big Five luokittelee vakaita persoonallisuuden piirteitä viidessä eri ulottuvuudessa (Ang, Van Dyne & Koh 2006), kun taas MBTI-teoria tuottaa tyyppikuvauksen ihmisen persoonasta kokonaisvaltaisella tavalla luoden yhtenäisen profiilin (The Myers Briggs Foundation 2015). Tässä tutkimuksessa puhutaan persoonallisuustyypeistä, jotka mitataan MBTI-indikaattorin avulla. Syy valintaan on ensinnäkin se, että MBTI-teoriaa on helppo arvostaa sen kokonaisvaltaisuuden ja merkittäviä persoonallisuuden eroja nostavan ominaisuuksien vuoksi. Toiseksi tutkielman aineisto oli valmiiksi kerätty Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä, joten valinta käyttää valmista aineistoa määritteli pitkälti tutkimuksen aihetta.

MBTI-teorian ymmärtäminen auttaa ihmistä tiedostamaan omaan päätöksentekoon ja elämäntapoihin liittyviä vaikuttimia. Omien tyypillisten käytös- ja ajatusmallien ymmärtäminen auttaa ihmistä hyödyntämään vahvuuksiaan ja suoriutumaan työssään mahdollisimman hyvin. Oman persoonallisuustyyppin tiedostaminen antaa kyvyn analysoida sopivimpia vaihtoehtoja: Kun henkilö saa mahdollisuuden lähteä uuteen suuntaan esimerkiksi työssään, oman tyyppin ymmärtäminen auttaa analysoimaan, kuinka hän soveltui aikaisempiin työtehtäviinsä, mikä auttaa suoriutumaan parhaiten, missä on suurimpia haasteita, ja mihin suuntaan kannattaa jatkossa kulkea. (The Myers Briggs Foundation 2015.) On hyvä ymmärtää paitsi omaa myös toisten tyyppejä, varsinkin johtoasemassa työskennellessä. Tutkimalla persoonallisuustyyppien yhteyttä monikulttuurisiin tilanteisiin, saadaan edellä mainitun kaltaista arvokasta tietoa siitä, minkälaisia taipumuksia eri tyypeillä on, millaisia ovat tyypilliset haasteet ja mahdollisuudet eri tyypeillä kulttuurien välisissä kohtaamisissa.

Tutkittaessa persoonallisuuden lisäksi kulttuurillista älykkyyttä, on syytä pohtia mihin suurempaan kokonaisuuteen kulttuurillinen älykkyys kuuluu. Ihmisen älykkyys koostuu useista osa-alueista. Kulttuurinen älykkyys liittyy muiden älykkyyden muotojen lomaan, ja

se onkin käsitettävä osittain päällekkäisenä emotionaalisen- ja sosiaalisen älykkyyden kanssa (Crowne 2009). Emotionaalinen älykkyys keskittyy tunteiden käsittelykykyyn (Ang & Van Dyne 2008), ja sosiaalinen älykkyys määrittää ihmisen kykyjä sosiaalisessa kanssakäymisessä (Brislin et al. 2006). Kulttuurinen älykkyys keskittyy ihmisen vuorovaikutustaitoihin erityisesti monikulttuurisessa kontekstissa (Van Dyne, Ang & Koh 2008).

Eriyisenä ryhmänä, jossa nähdään monikulttuurisuuden ymmärtämisen tärkeys, on ekspatriaatit, toiseen maahan työn vuoksi muuttavat henkilöt, joiden sopeutumista ja menestymistä työtehtävässä vieraan kulttuurin keskellä voidaan edesauttaa oikeanlaisella valmennuksella. Ekspatriaatteja tutkittaessa on todettu sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä tärkeimmän olevan henkilön luonteen. Muutamia luonteenpiirteitä, jotka liittyvät ulkomaisessa työtehtävässä menestymiseen, ovat stressin sieto, joustavuus, kommunikaatiotaidot ja kulttuurinen empatia (Hiltrop & Jassens 1995, mainittu artikkelissa Routamaa & Rautiainen 2002). Ihmisiä voitaisiin valita ulkomaisiin tehtäviin ja valmentaa näihin yhä paremmin, jos on tarpeeksi tietoa siitä, miten erilaiset persoonallisuudet toimivat monikulttuurisissa tilanteissa.

Vieraassa kulttuurissa ja myös omassa kotimaassa toisen kulttuurin edustajien kanssa toimiminen vaativat yksilöltä kykyä kohdata vastaan tulevat haasteet. Ekspatriaattitutkimus (Routamaa ym. 2002) perustelee tarvetta huomioida myös persoonallisuustyyppi tutkittaessa henkilön sopeutumista ja menestymistä vieraassa kulttuurissa. Tietyillä persoonallisuustyypeillä on selvästi taipumus menestyä ja toisilla epäonnistua ulkomaisissa työtehtävissä (Routamaa ym. 2002). Persoonallisuudella ja kyvykkyydellä toimia tehokkaasti vieraassa kulttuurissa, siis omata kulttuurista älykkyyttä, on todistettavasti yhteyttä. Näiden kahden yhteyttä on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän. Maailman eri kulttuurien ollessa yhä enemmän tekemisissä toistensa kanssa on erittäin tarpeellista tutkia tätä aihetta enemmän. Tämänkaltaisen tutkimus ottaa huomioon yksilöiden henkilökohtaiset eroavaisuudet, joita tutkimalla voidaan kiinnittää oikeisiin asioihin huomiota, kun halutaan lisätä henkilön kykyjä pärjätä ja menestyä monikulttuurisissa tilanteissa.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Edellä esitetystä viitekehystä esitettiin tarpeita ja perusteita kulttuurin ja persoonallisuuden tutkimukselle, sekä näiden kahden alueen yhdistämiselle. Tutkimuksessa selvitetään siis monikulttuurisissa tilanteissa ilmenevän kulttuurillisen älykkyyden yhteyttä ihmisen persoonaan. Tutkimusongelmana on, onko persoonallisuudella jonkinlainen yhteys kulttuurien ymmärtämiseen ja niiden kanssa toimeen tulemiseen. Jotkin persoonallisuuden tekijät tai tietty persoonallisuustyyppi saattaisi osoittaa taipumusta vahvempaan kulttuurilliseen älykkyyteen.

Tutkimuksessa selvitetään, onko tietynlaisella persoonallisuudella yhteys kulttuurilliseen älykkyyteen. Tavoitteena on 1) tutkia, ilmeneekö jollain persoonallisuustyyppillä tai preferenssillä vahvempaa tai heikompa painotusta kulttuurillisen älykkyyden suhteen, 2) selvittää minkälaiset persoonallisuuden ominaisuudet auttavat ihmistä kulttuurien ymmärtämisessä ja niissä toimimisessa. 3) Lisäksi taipumusta monikulttuurisuudesta kiinnostumiseen selvitetään.

1.3. Tutkimuksen rakenne

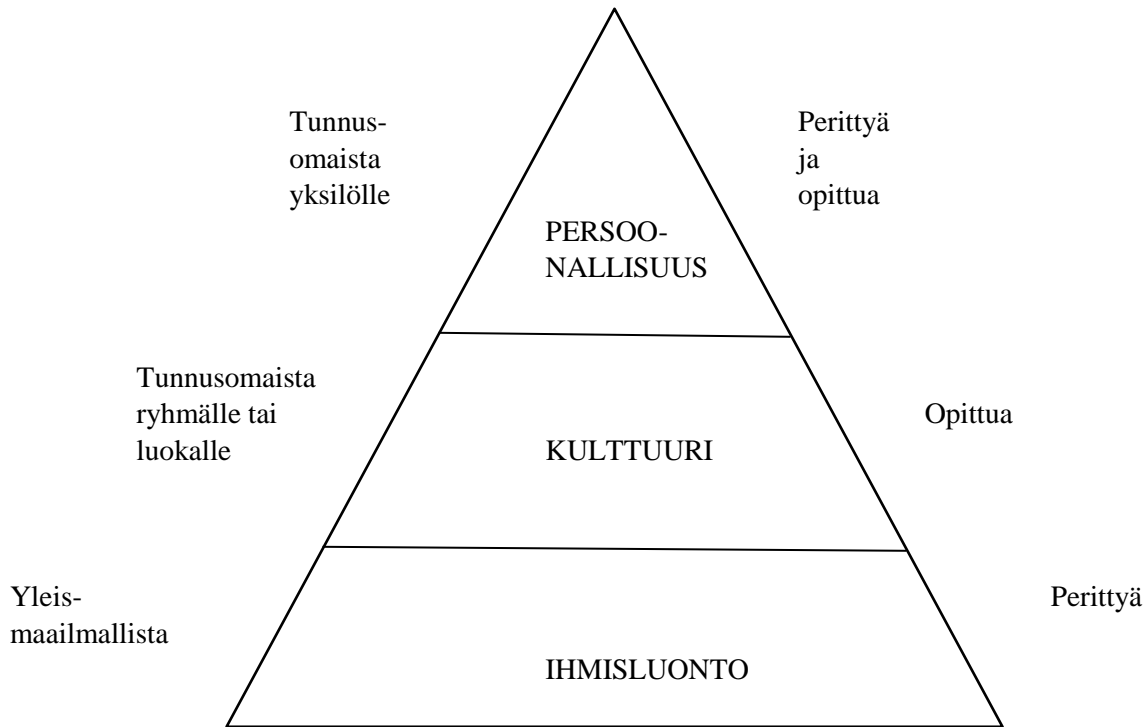
Koko tutkimus pohjautuu vahvasti aikaisempaan tutkimukseen. Teoriaosiossa käsitellään ensin kulttuurillista älykkyyttä ja sen osa-alueita, ilmenemistä ja kehittymistä. Toiseksi tutkitaan persoonallisuutta, MBTI-teoriaa ja ihmisten jakautumisesta sen mukaisesti kuuteentoista erilaiseen persoonallisuustyyppiin. Persoonallisuustyyppiteorian syntyä ja sisältöä selitetään. Luku sisältää myös pohdintaa kulttuurin ja persoonallisuuden yhteydestä.

Metodiluvussa esitellään aineisto, sen keräämistapa, ja käsitellään sen sisältöä. Tutkimusmenetelmät käydään läpi ja tulkitaan tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Tämän jälkeen empiricaluvussa analysoidaan tuloksia, etsitään painopisteitä ja selviä yhteyksiä, joita kulttuurisen älykkyyden ja persoonallisuuden välillä voi ilmetä. Johtopäätöksissä tuloksia peilataan teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Näistä tehdään yhteenveto ja esitetään tutkimuksen rajoitteet sekä jatkotutkimusehdotuksia.

Johdannossa esiteltiin tutkimuksen teemoja, jotka ovat syntyneet yhä lisääntyvän kansainvälisyyden ja monimuotoisuuden lähtökohdista. Tutkimus perustuu MBTI-persoonallisuusteoriaan ja kulttuurisen älykkyyden käsittelyyn. Aineiston pohjalta suoritetaan analyysia, jonka tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin persoonallisuuden yhteydestä kulttuuriseen älykkyyteen.

2. MONIKULTTUURISUUS KONTEKSTINA

Kulttuuritutkija Geert Hofstede (1993: 19-22) määrittelee kulttuurin tarkoittavan ”mielen samankaltaista ohjelmointia, joka erottaa yhden ihmisryhmän tai -luokan toisesta”. Ajatteluun, tuntemiseen ja käyttäytymiseen liittyvät mallit ovat syvällä meissä, ja niistä suurin osa on varhaislapsuudessa opittuja oman sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta. Ne ovat siis opittuja arvoja ja tapoja, ei niinkään geneettisesti perittyjä. Persoonallisuus on ihmisen henkilökohtainen ”ohjelmakoostumus”, joka perustuu perimän määrittelemiin luonteenpiirteisiin ja osittain opittuihin ominaisuuksiin. Ihmisluonto puolestaan on kaikille ihmisille yhtenäisiä, universaaleja piirteitä, jotka luovat perustan fyysiselle ja psyykkiselle toiminnalle. Nämä kolme osa-aluetta, ihmisluonto, kulttuuri ja persoonallisuus tulee erottaa toisistaan, vaikka osittain niiden rajat ovat päällekkäisiä ja häilyviä. (Hofstede 1993: 19-22).



Kuvio 1. Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede 1993: 22).

Geert Hofstede kuvaa kulttuurin tarkoittavan tiettyjä ihmisryhmiä yhdistäviä piirteitä, jotka erottavat ryhmän toisista. Kulttuurissa on näkyviä ja piilossa olevia kerroksia, joista näkyviä ovat esimerkiksi kulttuuria symboloivat ruuat ja rakennukset, kun taas näkymättömiä arvot ja uskomukset (Hofstede 1994). Kulttuuri ilmenee syvätasoisena toimielinten ja käytäntöjen rakennelmana, joka on kaikkialla läsnä. Kulttuuri ilmenee sellaisilla alueilla kuten hallitseminen, taloudelliset instituutiot, sukulaisuus, uskonto ja perhe (Leung & Ang 2008). Kulttuuri on opittua, kasvatuksessa perittyä, ympäristön meille opettamaa tietoa oikeasta ja väärästä, normaalista ja epänormaalista, hyvästä ja pahasta (Lewis 2006: 17-18). Kulttuurin on toisaalta sanottu merkitsevän yhteisölle sitä, mitä yksilölle merkitsee muisti ja muistot (Kluckhohn 1954, artikkelissa Triandis et al. 2002).

Kulttuurit ovat kaiken kaikkiaan yksilöä muokkaavia ja toisaalta eri yksilöitä yhdistäviä tekijöitä, ja niitä voidaan jaotella eritavoin esimerkiksi maantieteellisiin ja alueellisiin, mutta myös ammatin, sukupuolen tai uskonnon jaottelemiin kulttuureihin (Lewis 2006: 27-29). Yleensä kulttuurista puhuttaessa viitataan eri alueita asuttavien, keskenään sidoksissa olevien ihmisryhmien kulttuureihin.

Kulttuuritutkija Geert Hofsteden viitekehys nostaa esiin kulttuureja erottavia tyypillisiä ominaisuuksia. Näitä ovat ensinnäkin valtasuhteet ja vallankäyttö, toiseksi individualisuus ja kollektiivisuus, kolmanneksi maskuliinisuus ja feminiinisyys sekä neljänneksi epävarmuuden käsitteleminen ja hyväksyminen (Hofstede center; Hofstede 1994; Leung et al. 2008). Hofsteden määritelmä kulttuurista on ollut perustavanlaatuisena pohjana johtamisen ja kulttuurien tutkimuksessa. On kuitenkin nostettu esiin, että Hofsteden malli keskittyy lähinnä länsimaisiin työarvoihin, joten lisäksi on syntynyt muitakin kulttuuriin ja globaaliin johtamiseen keskittyviä malleja. Schwartzin kulttuuritutkimus (1992, mainitaan artikkelissa Leung et al. 2008) keskittyy enemmän työn ulkopuolisiin arvoihin, joita ovat valta, suoriutuminen, hedonismi, vaihtelunhalu, itseohjautuvuus, universalismi, hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuuden tavoittelu ja turvallisuus. Yksi uusimmista kulttuurisen viitekehysten määritelmistä on monikansallisuutta tutkivan tutkimusryhmän määritelmä GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta 2004). GLOBE pyrkii ymmärtämään johtamista ja organisaatiokäyttäytymistä eri maissa ja kulttuureissa, ja siihen liittyen määrittelee kulttuurille yhdeksän osa-alueita, joita ovat suuntautuminen suoritukseen, määrätietoisuuteen, tulevaisuuteen, inhimillisyyteen, järjestäytyneeseen kollektivismiin, perhekollektivismiin, sukupuolten tasa-arvoon, valtaetäisyyteen ja epävarmuuden välttämiseen. Nämä liittyvät huomattavan läheisesti Hofsteden aiempaan määritelmään. (Leung et al.2008)

2.1. Kulttuurien ymmärtämisen tärkeys

Kulttuuri ja sen vaikutukset ovat syvällä ihmisissä, ja konfliktien ja väärinkäsitysten välttämiseksi erilaisten kulttuurien olemassaolon tiedostaminen ja ymmärtäminen auttavat toimimaan onnistuneesti kulttuurien välisissä kohtaamisissa. Luokittelemalla kulttuurin piirteitä ja kiinnittämällä huomiota kulttuureja erottaviin merkittäviin tekijöihin, on helpompi havaita sekä omassa että vieraassa kulttuurissa vallitsevia arvoja ja toimintatapoja. Piirteiden havaitseminen mahdollistaa toiminnan ennustamisen ja

hyväksyttävällä tavalla toimimisen, kun ollaan vuorovaikutuksessa eritaustaisten ihmisten kanssa kotimaassa tai kokonaan vieraassa kulttuurissa. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 20-24)

Kulttuureja tutkitaan siis eri tavoin, niitä yritetään ymmärtää ja jaotella erilaisiin viitekehyksiin, joiden pohjalta on helpompaa ennustaa kulttuureille tyypillisiä tapoja ja käsityksiä. Kulttuuritutkimus on tärkeää, sillä kulttuurit ovat vahvasti läsnä ihmisten elämässä, ja globalisaation myötä tietoisuus kulttuurien eroavaisuuksista on tullut yhä yleisemmäksi ja tarpeellisemmaksi. Viime vuosikymmeninä matkustaminen on helpottunut ja kulttuurit ovat yhä enemmän tekemisissä toistensa kanssa, joten vaikka työskentelisikin aina kotimaassaan, todennäköisesti joutuu tekemisiin eri kulttuurista oleviin asiakkaisiin, toimeksiantajiin, alihankkijoihin ja kollegoihin (Ang et al. 2008; Crowne 2013).

Yrityksissä on yhä enemmän ulkomaisia työtehtäviä, joista ajatellaan olevan etua monilla tavoin sekä yksilölle että organisaatiolle, esimerkiksi informaation ja tiedon levittämisessä sekä kilpailukyvyyn lisäämisessä (Crowne 2013). Ulkomaankomennukset ovat kuitenkin hintavia, varsinkin jos ne epäonnistuvat. Epäonnistunut ulkomaantehtävä on haitallinen organisaatiolle sen taloudellisten kulujen vuoksi (Coperland & Griggs 1985), vahingoittuneen yritysmaineen, menetettyjen liikemahdollisuuksien ja markettiarvon vähentymisen vuoksi (Black & Gregersen 1991). Ulkomaantehtävän epäonnistuminen on vahingollista henkilön itsetunnolle ja itsevarmuudelle, ja se voi vähentää kollegoiden arvostusta häntä kohtaan (Mendenhall & Oddou 1985). Epäonnistuminen ulkomaisessa tehtävässä voi myös paluun jälkeen vähentää sitoutumista ja suoriutumista emoyhtiön tehtävissä (Aycan 1997). Läheskään kaikki eivät onnistu vieraassa kulttuurissa työskentelyssä, joten olisi olennaisen tärkeää löytää keinot valita yksilöitä, joilla on mahdollisuudet menestyä vieraassa kulttuurissa. On tärkeää ymmärtää, miksi jotkut yksilöt menestyvät ja toiset eivät kulttuurisesti monimuotoisissa tilanteissa. Kansainväliset tehtävät ovat tulossa tavanomaisemmiksi ja monimutkaisemmiksi, joten niitä hoitamaan valittujen yksilöiden valitseminen on organisaatioille strategisesti yhä tärkeämpää. Voidaan todeta, että *kulttuurillinen älykyys* on tärkeää sekä matkusteleville että kaikkialla työskenteleville. (Ng, Van Dyne & Ang 2009c; Ang & Van Dyne 2008; Crowne 2008; Crowne 2013)

Monikulttuurisissa tilanteissa ja kulttuurien välisessä yhteistyössä paitsi työntekijöiden erityisesti myös johtajien täytyy työskennellä tehokkaasti vastakkain olevien taloudellisten, poliittisten ja kulttuuristen käytäntöjen välillä. Sosiaaliset haasteet korostuvat, sillä

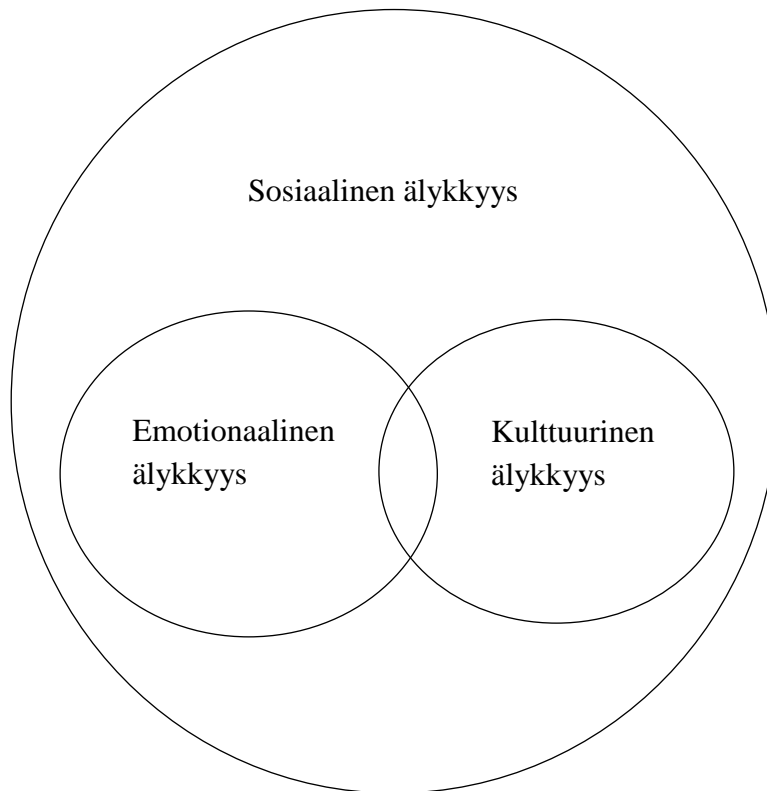
kulttuurien erot vaikuttavat esimerkiksi odotuksiin johtamistyylistä, johdon käyttäytymiseen ja ihmissuhteiden luonteeseen (Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne & Annen 2011). Tehokas monikulttuurinen johtajuus edellyttää kykyä toimia kulttuurisesti monimuotoisissa tilanteissa. Sosiaalisen oppimisen teoria olettaa, että tarkastelemalla toisten onnistumisten ja epäonnistumisten palkitsemista tai rankaisemista ja sitä kuinka niihin suhtaudutaan, opettaa yksilölle kulttuurin käyttäytymistapoja (Bandura 1977). Ajatellaan, että kulttuuri on opittua (Hofstede et al. 2010), joten Crowne (2013) olettaa, että vieraissa kulttuureissa vietetty aika opettaa, mikä on hyväksyttyä kyseisessä kulttuurissa. Gregersen, Morrison ja Blackin tutkimuksessa (1998) 80 prosenttia vastaajista totesikin, että mahdollisuus asua ja työskennellä ulkomailla oli kaikista tehokkain kokemus auttamaan kehittämään kansainvälisiä johtamisen taitoja. (Ng et al. 2009c)

Eräs vastaus monikulttuurisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin on kaikenlainen valmentaminen. Monikulttuurisuuteen ja erilaiseen ympäristöön valmentavilla kursseilla pyritään kerryttämään ihmisten tietoja, taitoja, kykyjä ja muita piirteitä liittyen eri kulttuureista olevien ihmisten kanssa työskentelemiseen. Niissä lisätään tietoisuutta kulttuurillisista eroavaisuuksista, sopivasta käytöksestä sekä ymmärrystä esimerkiksi kansainvälisestä taloudesta, projektin johdosta ja vieraalla kielellä puhumisesta (Ng, Van Dyne, Ang 2009b). Toisen kulttuurin opiskelu on hyödyllistä, jotta ei tapahtuisi kömmähdyksiä monikulttuurisissa tilanteissa, ja jotta kokemuksesta pystyisi hyötymään sekä yksilö että koko organisaatio. Kuten jo selvästi edellä todettiin, jotkut ihmiset toimivat luonnostaan menestyksekkäästi monikulttuurisissa tilanteissa ja pystyvät matkustelemaan maasta toiseen hoitamaan liiketoimia, kun taas jotkut pystyvät toimimaan tehokkaasti vain harvoissa kulttuureissa tai pelkästään omassa kotimaassaan. Kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa ilmeneviä taitoja selittää *kulttuurillinen älykkyys*. (Crowne 2008) Seuraavaksi käsitellään, mitä tämä älykkyuden osa-alue pitää sisällään ja kuinka se ilmenee käytännössä.

2.2. Kulttuuriälyn yhteys muihin älykkyuden osa-alueisiin

Älykkyyttä tutkittaessa on ensinnäkin otettava huomioon sen moniulotteisuus (Ang et al. 2008). Aikaisempi tutkimus ajatteli yleisen älykkyuden tarkoittavan käsitteiden ymmärtämiskykyä ja ongelmanratkaisutaitoa kapea-alaisesti vain teoreettisessa ympäristössä, mutta sittemmin on alettu keskittyä koulumaailman ulkopuolella nähtävään

älykkyyteen (Sternberg & Detterman, 1986). Keskittyminen ”todellisessa maailmassa” ilmenevään älykkyyteen on synnyttänyt määritelmiä useista älykkyyden osa-alueista, kuten emotionaalinen-, sosiaalinen- ja kulttuurillinen älykkyyys (Ang et al. 2008). Näitä mainittuja älykkyyden osa-alueita käsitellään seuraavaksi vain lyhyesti ja keskitytään sen jälkeen kulttuurilliseen älykkyyteen. Emotionaalinen-, sosiaalinen- ja kulttuurillinen älykkyyys eivät ole toisistaan erillään ilmeneviä älykkyyden muotoja, vaan ne ovat jossain määrin toisiinsa limittyneinä. Yhtä älykkyyden muotoa tutkittaessa tulisi ottaa huomioon muiden muotojen olemassaolo harhaan menemisen estämiseksi (Crowne 2009).



Kuvio 2. Sosiaalisen-, emotionaalisen- ja kulttuurillisen älykkyyden suhde (Crowne 2009).

Sosiaalisella älykkyydellä tarkoitetaan sosiaalisen ulottuvuuden tuntemusta, sen avulla siis tutustutaan ja tullaan toimeen ympärillä olevien ihmisten kanssa. Henkilö voi olla sosiaalisesti lahjakas kotimaassaan, mutta kulttuurillisen älykkyyden puute voi viedä hänet toisessa maassa odottamattomaan tilanteeseen, jossa hän ei kykenekään luontevaan vuorovaikutukseen ihmisten kanssa. Eräs väite on, että kulttuurillinen älykkyyys on astetta korkeampaa sosiaalista älykkyyttä, jonka myötä yksilö pystyy olemaan sosiaalisesti tehokas useissa erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä vaihtelevien normien ja tapojen keskellä. (Brislin et al. 2006)

Emotionaalinen älykkyyys, EQ, keskittyy tunteiden käsittelyyn. Se on yleistä kykyä hahmottaa ja hallita tunteita tarkasti, toisin sanoen ilmaista ja lukea niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Emotionaalinen älykkyyys on kulttuurista irrallista. Kuitenkin kulttuureissa on totuttu ilmaisemaan tunteita tietyllä tavalla, joten yhdessä kulttuurissa emotionaalisesti älykäs henkilö ei välttämättä selviä toisessa kulttuurissa yhtä hyvin. Kulttuurillinen älykkyyys, CQ, sisältää sen sijaan joukon kykyjä, joilla pärjätään kulttuurisesti vaihtelevissa tilanteissa; se ei ole johonkin tiettyyn kulttuuriin sidottu. (Ang et al. 2008; Crowne 2013)

Kulttuuriäly, josta käytetään termiä CQ (cultural intelligence), on siten monikulttuurisissa vuorovaikutustilanteissa ilmenevää älykkyyttä (Ang et al. 2008). On sanottu, että kulttuurilliseen älykkyyteen liittyvä matala stressitaso uudessa tilanteessa mahdollistaa uuden tilanteen ymmärtämisen ja arvioinnin rauhallisin mielin (Brislin et al. 2006). Se on myös halua ymmärtää tuntematon. CQ on ikään kuin älykkyyden muita osa-alueita täydentävä muoto, joka selittää sopeutumiskykyä erilaisuuteen ja monikulttuurisiin vuorovaikutussuhteisiin. Kulttuuriäly eroaa muista älykkyyden osa-alueista juuri siinä, että se keskittyy vuorovaikutustilanteisiin, joissa on läsnä useamman kuin yhden kulttuurin edustaja. Se siis vaikuttaa yksilön kykyyn ja tehokkuuteen toimia, selviytyä ja saada asioita aikaan juuri kulttuurisesti monimuotoisissa tilanteissa ja olosuhteissa. (Van Dyne et al. 2008; Ang et al. 2008).

2.3. Kulttuuriäly, CQ

Kulttuuriäly on määritelty käytännön kautta; se ottaa huomioon globalisaation ilmenemisen käytännössä työpaikoilla. Kulttuurinen älykkyyys määritellään siis älykkyyden erääksi

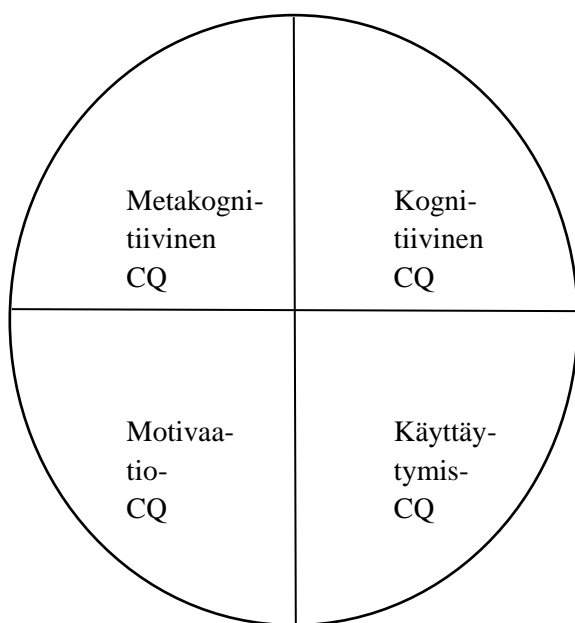
osaksi, joka koskee yksilön kykyä käsittää ja päätellä asioita oikein sellaisissa tilanteissa, joissa useampi kuin yksi kulttuuri on tekemisissä keskenään. Kulttuuriällyn oletetaan selittävän sitä, miksi yksilöt selviävät eri tavalla erilaisuuden kanssa ja toimivat eri tavalla uusissa kulttuurisissa tilanteissa. Kulttuuriällyn tutkimus nostaa esiin paitsi tietoon ja tietämiseen liittyvät osa-alueet, myös toimintaa ja kiinnostumista tutkitaan. (Ang et al. 2008; Crowne 2008)

Kulttuurillisen älykkyyden ymmärtäminen antaa jonkinlaista käsitystä siitä, minkälainen ihminen sopeutuu ja tulee toimeen vieraan kulttuurin keskellä. Aikaisemmat ulkomaan kokemukset tai niiden määrä eivät suoraan merkitse tehokasta toimintaa vieraassa kulttuurissa, vaan kulttuurisen älykkyyden taso mahdollistaa vieraista kulttuureista oppimisen ja tiedon hyödyntämisen (Ng et al. 2009c). CQ:n määrittämisestä on apua erityisesti vieraaseen kulttuuriin hakeutuvalle henkilölle tai esimerkiksi johtajalle, joka valitsee työntekijöitä ulkomaisille työtehtäville. CQ voi olla määrittämässä sitä, kenen ulkomainen työkomennus onnistuu ja kenen epäonnistuu. Oikeanlaisen henkilön lähettäminen on oleellisen tärkeää, siis henkilön joka pystyy toimimaan tehokkaasti ja menestyksekkäästi vieraassa kulttuurissa. CQ:n oletetaan vaikuttavan henkilön monikulttuurisiin kykyihin, joten yritysten on tärkeää ymmärtää, miten lisätä työntekijän kulttuurista älykkyyttä. (Crowne 2008)

Kulttuurillinen älykkyys nousee merkittävänä ominaisuutena esiin, kun yksilö kansainvälisen työkokemuksen tai muun monikulttuurisen tilanteen yhteydessä käy läpi kokemuseräistä oppimisprosessia. Korkeamman CQ-tason omaava henkilö oletettavasti käy läpi kaikki oppimisen neljä vaihetta: kokeminen, katselu, ajattelu ja toiminta. Hänellä on konkreettisia kokemuksia, joita hän pohtii ja tarkkailee, muodostaa niistä käsityksen ja aktiivisesti kokeilee sen paikkansa pitävyyttä. Henkilö siis tekee johtopäätöksiä ja oppii asioita kokemuksensa perusteella, siirtää asioita kokemuksesta omaan tietouteen, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. (Kolbin malli, Ng et al. 2009b; Ng et al. 2009a)

Jotta voi olla kulttuurisesti älykäs, täytyy osata omaksua ja ymmärtää tietoa, jota kasaantuu eri tilanteissa (Triandis 2006). Kulttuurillisesti älykkäämmät ihmiset hyötyvät ja oppivat enemmän monikulttuurisissa tilanteissa (Ng et al. 2009a). Yleisesti ottaen voidaan olettaa, että korkean CQ:n omaavat ihmiset luultavasti sopeutuvat nopeammin ja tehokkaammin, vaikka tietyt tekijät voivat muuttaakin sitä suuntaan jos toiseen (Ng & Earley 2006).

Earley ja Ang (2003) ovat kehittäneet teoriaa kulttuuriälystä (CQ), tuosta moniulotteisesta käsitteestä. Sen osat ovat metakognitio, kognitio, motivaatio ja käyttäytyminen. Sternberg ja Detterman (1986) ovat luoneet pohjan tälle neliulotteiselle mallille yhdistäen lukuisia älykkyyttä koskevia näkökulmia, jotka koskevat yksilötason älykkyyttä. A) Metakognitiivinen älykkyys on tiedon tietämistä ja hallitsemista, sisältäen siis ne prosessit, joita yksilö käyttää hankkiakseen ja ymmärtääkseen tietoa. B) kognitiivinen älykkyys sisältää yksilön tietämyksen ja tietorakenteet, c) motivaatioälykkyys pohjautuu siihen, että suurin osa tiedosta riippuu motivaatiosta, ja siksi se keskittyy energian suuntaamiseen käytännön tehtävissä tai tilanteissa, ja d) käyttäytymisälykkyys keskittyy yksilöllisiin kykyihin toiminnan tasolla. Sternbergin (1986) viitekehys ottaa siis huomioon älykkyuden erilaisia ”ilmenemispaikkoja” ihmisessä, sillä kolme ensimmäistä ovat mielen toimintaa, pään sisällä olevia ominaisuuksia, mutta viimeinen koskee todellisia käytännössä ilmeneviä käyttäytymiskykyjä. (Ang et al. 2008)



Kuvio 3. Kulttuurillinen älykkyys, CQ.

2.3.1. Metakognitiivinen CQ

Metakognitiivinen CQ on kulttuurin tiedostamista ja havaitsemista tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä toisen kulttuurin edustajan kanssa. Se on tiedostamiskykyä ja aivollisia toimintoja, joita yksilöt käyttävät käsittääkseen ja ymmärtääkseen kulttuurista informaatiota. Se siis sisältää yksilön ajatusprosessien tietämystä ja kontrollia kulttuuriin liittyen. Tämä piirre CQ:ssa on olennaista, sillä se edistää aktiivista ajattelutyötä ja asioiden ja ihmisten tulkintaa kulttuurisissa tilanteissa. Korkean metakognitiivisen CQ-tason omaavat henkilöt ovat jatkuvasti tietoisia kulttuurin vaikutuksesta vuorovaikutustilanteessa ja he tarkastelevat kriittisesti sen ilmenemistä muun muassa ihmisten tavoissa, oletuksissa ja ajattelussa. Samalla he parantelevat jatkuvasti omia jo olemassa olevia tietojaan. Metakognitiivinen CQ on siis yksilön jatkuvaa kulttuurillista tietoutta kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa. Se on korkeamman asteen kognitiivisia prosesseja, kun taas seuraavaksi käsiteltävä kognitiivinen CQ on yleistä kulttuurintuntemusta oppimisen ja omien kokemusten kautta (Rockstuhl et al. 2011). (Ang et al. 2008; Van Dyne et al. 2008).

2.3.2 Kognitiivinen CQ

Kognitiivinen CQ tarkoittaa oppimisella ja henkilökohtaisilla kokemuksilla hankittuja tietoja vieraiden kulttuurien normeista, käytännöistä ja tavoista. Kyse on siis yksilön kulttuurintuntemuksen tai kulttuurisen ympäristön tuntemisen tasosta. Kulttuurien laajasta kirjosta johtuen kognitiivinen CQ ilmaisee tietoa paitsi kulttuurisista eroavaisuuksista myös kulttuurisista yleismaailmallisuuksista. Kulttuurisilla yleismaailmallisuuksilla, universaaliuksilla, tarkoitetaan kaikkia ihmisiä yhdistävien perustarpeiden synnyttämiä tapoja ja mekanismeja. Kognitiivinen osa ihmisen kulttuurillisessa älykkyydessä on ratkaisevan tärkeä, koska päätöksenteko ja käyttäytyminen perustuvat siihen, mitä ymmärretään kulttuurien samankaltaisuudesta ja eroavaisuuksista. Jotta pystyy ymmärtämään ja arvostamaan eri kulttuureissa vallitsevia sosiaalisen käyttäytymisen kuvioita, on ensin oltava tietoa kyseisestä kulttuurista ja siinä vaikuttavista järjestelmistä. (Ang et al. 2008; Van Dyne et al. 2008)

2.3.3. Motivaatio-CQ

Motivaatio CQ tarkoittaa kykyä suunnata monikulttuurisissa tilanteissa energiaa ja huomiota oppimista ja toimimista kohden. Korkealla motivaatio-CQ:lla varustetut henkilöt hakeutuvat monikulttuuriin tilanteisiin. Motivaatio-CQ on luontaista kiinnostusta

kulttuurisia eroavaisuuksia kohtaan, minkä ansiosta ihminen kykenee osoittamaan tietynlaista itsevarmuutta ja kiinnostusta uusia olosuhteita ja vuorovaikutustilanteita kohtaan. (Ang et al. 2008; Van Dyne et al. 2008; Rockstuhl et al. 2011)

Motivaatio-CQ on kulttuurillisen älykkyyden olennainen osatekijä, sillä se on eteenpäin työntävä voima. Se laittaa liikkeelle pyrkimyksen ja kiinnostuksen toimia uusissa kulttuurisissa olosuhteissa, ja se hallitsee olemassa olevaa tietoa, kiinnostusta ja käyttäytymistä siten, että yksilö menestyy uudentlaisissa olosuhteissa. (Ang et al. 2008; Van Dyne et al. 2008)

2.3.4. Käyttäytymis-CQ

Käyttäytymis-CQ on kulttuurissa hyväksytyjen, tyypillisten ja odotettujen käytöstapojen hallitsemista ja käyttämisestä kommunikointitilanteissa. Korkean käyttäytymis-CQ:n omaavat henkilöt ovat joustavia kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa, ja he muovaavat käyttäytymistään siten, että saavat muut tuntemaan olonsa kotoisaksi ja osallistumaan tehokkaaseen vuorovaikutukseen. (Rockstuhl et al. 2011; Van Dyne et al. 2008)

Käyttäytymis-CQ tarkoittaa taitoa käyttäytyä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa hyväksyttävällä tavalla sanoin ja elein. Tämä osa kulttuurillista älykkyyttä on merkittävä siksi, että verbaalinen ja nonverbaalinen käyttäytyminen ovat kaikista näkyvimpiä sosiaalisen vuorovaikutuksen osia. Kulttuurien ymmärtäminen ja niiden kanssa toimiminen kulminoituvat sanallisen ja sanattoman viestinnän taitoon erilaisissa monikulttuurisissa tilanteissa, sillä vuorovaikutustilanteessa ei nähdä toisen henkilön ajatuksia, tunteita ja tavoitteita, jolloin voidaan vain luottaa kuuluihin ja nähtyihin viesteihin. Käytöstavat ja ”hiljainen kieli” ovat aina kriittisen tarkastelun alla kaikissa monikulttuurisissa tilanteissa. (Ang et al. 2008)

2.4. Oman kulttuurillisen älykkyyden kehittäminen

Kulttuuriälyn, kuten älykkyyden yleensä, oletetaan olevan jossain määrin synnynnäinen ominaisuus, tai ainakin sille on tietty taipumus. Kuitenkin omaa kulttuurillista älykkyyttään voi kasvattaa ja laajentaa. Eri kulttuureille altistuminen, eli niiden kanssa tekemisiin joutuminen saa ihmisen tottumaan toisen kulttuurin tavoille, arvoille ja oletamuksille. Tämä oletettavasti lisää kulttuurista älykkyyttä. Toiseen kulttuurin voi tutustua monella

tavoin; matkustelemalla, lukemalla, opiskelemalla, katsomalla televisio-ohjelmia tai olemalla tekemisissä paikallisten ihmisten kanssa. Toisessa kulttuurissa vierailu tai asuminen syventää olennaisesti ymmärrystä toisen kulttuurin tavoista. Toisen kulttuurin kanssa tekemisissä oleminen tai vieraassa maassa vietetty aika aiheuttaa kulttuurillista ja emotionaalista oppimista, ja vuorostaan lisää emotionaalista ja kulttuurillista älykkyyttä. (Crowne 2008; Crowne 2013)

Eräässä tutkimuksessa (Crowne 2008) osoitettiin ulkomaisten työkomennusten tai opiskelun olevan yhteydessä henkilön korkeampaan kulttuurilliseen älykkyyteen. Lisäksi jos kyseisiä kokemuksia oli paljon, se lisäsi kulttuurisen älykkyyden laajuutta. Kyseisessä tutkimuksessa lomamatkojen ja muiden tyyppisten kokemusten ei todettu lisäävään CQ:n määrää. Kuitenkin toisessa tutkimuksessa (Tarique ja Takeuchi 2008) todettiin kansainvälisten, työhön liittymättömien kokemusten määrällä olevan myötävaikutusta kulttuurisen älykkyyden kasvuun. Useassa maassa matkustellut ihminen todennäköisesti vertaa kokemuksiaan, ja luo syvempää ymmärtämystä erilaisista tunnetiloista, niiden ilmaisusta, kulttuurisesta käyttäytymisestä, jotka luultavasti lisäävät hänen emotionaalista ja kulttuurista älykkyyttä (Crowne 2013). Kulttuurien välistä toimintaa ja tehokkuutta voi parantaa palautteen avulla ja itsetietoisella tutkimisella (Paige & Martini 1996). Mielenkiintoinen havainto on kulttuurillisen älykkyyden positiivinen yhteys työllistettynä olemiseen: Vaikka henkilö työskentelisi parhaillaan kotimaassaan, kulttuurinen älykkyyks saattoi olla korkea työssä tulevien kulttuurisesti monimuotoisten tilanteiden ja kohdattujen henkilöiden vuoksi (Crowne 2008).

Vieraassa kulttuurissa ihmisten kohtaaminen haastaa henkilön ajattelemaan ja harkitsemaan olettamuksiaan ja asenteitaan tavallisesta poikkeavalla tavalla. Toisen kulttuurin kanssa tekemisissä oleminen opettaa ihmisen valitsemaan ja käyttämään tilanteen vaatimia sopivia ratkaisukeinoja (Johnson, Lenatowicz & Apud 2006: 534). Kun ihminen on vuorovaikutuksissa toisen kulttuurin edustajan kanssa, hän saa vaikutuksia toisesta kulttuurista, ja tämä lisää hänen ymmärrystään kyseisestä kulttuurista sekä siitä, miten oma ja vieras kulttuuri eroavat toisistaan. Pelkästään havainnoimalla ja osallistumalla uusiin tilanteisiin ihminen oppii paljon toisen kulttuurin soveliaisuuskäsityksistä. Tämä todistaa sen, että vieraalle kulttuurille altistuminen voi positiivisesti vaikuttaa kulttuurisen ymmärtämisen lisääntymiseen. (Johnson et al. 2006: 525-543; Crowne 2008)

Jos halutaan kehittää tiettyä kulttuurillisen älykkyyden osa-alueiden tasoa, tulee valita sopiva toimintatapa. Erityyppiset monikulttuuriset tilanteet tai tapahtumat vaikuttavat kulttuurisen älykkyyden osa-alueisiin eri tavalla. Ulkomailla työskentely tai opiskelu lisää metakognitiivisen CQ:n määrää, ja opiskelu lisää myös kognitiivista ja motivaationaalista osuutta. Käyttäytymis-CQ:ta on lisäämässä ulkomailla opiskelu, ulkomailla asuminen ja tämän hetken työssäolo. (Crowne 2008)

2.5. Kulttuuriäly ja persoonallisuus

Tiivistetysti voidaan sanoa kulttuurillisen älykkyyden, CQ, eroavan persoonallisuuspiirteistä siten, että persoonallisuuspiirteillä kuvataan ihmiselle tyypillistä käytöstä ajasta ja tilanteesta toiseen, kun taas kulttuurillisella älykkyydellä mitataan yksilön sopeutumista ja sitä muuntautumista, jonka tämä voi tehdä ollakseen tehokas erilaisissa kulttuureissa (Ang et al. 2007; Costa & McCrae 1992).

Kulttuuri on säilöttynä syvällä ihmisten aivoissa. Kulttuuri ja kulttuurien ymmärtäminen pohjautuvat paljolti kieleen ja muuhun aivolliseen toimintaan. Esimerkiksi suostuttelutyylit, kasvojen ilmeiden lukeminen, tunteiden havaitseminen ja ymmärtäminen liittyvät kulttuuriseen älykkyyteen. Yhdistämällä kulttuurillisen älykkyyden käyttäytymiseen ja neurotieteen tutkimukseen tutkijat yrittävät saada selville syvällisen ja yhtenäisen tietämyksen siitä, kuinka yksilöt voivat tehokkaasti olla kaventamassa kulttuurien eroavaisuuksia. Jatkuvasti on yhä tärkeämpää ymmärtää, kuinka voidaan toimia tehokkaasti kulttuurisesti monimuotoisissa tilanteissa, sekä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja odotuksia. Tähän on edellä kuvatun kaltaisesti esitetty keinoja parantaa kulttuurista älykkyyttä muun muassa ulkomaisten työ- tai opiskelukokemusten kautta. Kun kaikilla monikulttuurisia kokemuksia hankkineilla ihmisillä ei kuitenkaan ole kulttuurista päättelykykyä (Rockstuhl, Hong, Ng, Ang & Chiu 2010), herää kysymys, vaikuttavatko persoonallisuuden erot kulttuurilliseen älykkyyteen. (Rockstuhl et al. 2010)

Toiseen kulttuuriin sopeutumisen uskotaan lisäävän kommunikointitaitoja ja käyttäytymiskuvioiden oppimista (Bennett, 1993), siis parantavan sekä emotionaalisen että kulttuurisen älykkyyden osa-alueita (Crowne 2013), sillä tehokas kommunikointi vaatii tunnetilojen lukemisentaitoja ja kykyä yhdistää kulttuurien ymmärrystä. On jossain määrin oletettua, että monikulttuuriset kokemukset siis lisäävät näitä taitoja, mutta toisaalta

voidaanko olettaa toisinkin päin? Jos henkilön persoonallisuus tukee vieraaseen kulttuuriin sopeutumista ja niistä kiinnostumista, hän luultavasti menestyy niissä paremmin jo lähtökohtaisesti. Voitaisiin esimerkiksi olettaa, että tärkeitä ominaisuuksia uudessa ympäristössä pärjäämiseen olisivat muun muassa tarkkailukyky, joustavuus, rohkeus, ulospäin suuntautuneisuus, kommunikointivalmius ja ennen kaikkea motivaatio ja kiinnostuminen monikulttuurisia tilanteita kohtaan. Seuraavaksi tutkitaankin persoonallisuutta, ja etsitään viitteitä siitä, ovatko persoonallisuuden piirteet kytkettävissä monikulttuuriin tilanteisiin hakeutumiseen ja niissä pärjäämiseen.

Toisessa luvussa määriteltiin mitä kulttuuri on, ja pohdittiin erilaisten kulttuurien ymmärtämisen tärkeyttä. Kulttuurillinen älykkyys käsitteenä nostettiin esiin, ja kerrottiin siihen liittyviä muita älykkyyden osa-alueita. Kulttuurillinen älykkyys jakautuu neljään osa-alueeseen, joiden sisältöä avattiin. Pohdittiin myös, miten omaa kulttuurillista älykkyyttä voi lisätä, ja kuinka kulttuuriäly ja persoona liittyvät toisiinsa.

3. PERSOONALLISUUS

Persoonana-sana pohjautuu italian sanaan *persona*, joka tarkoittaa näytelmärooleissa käytettyä naamaria. Katsojalle näkyy naamarista vain etupuoli, pieni näkyvä osa, naamarin kasvot. Tähän verrataan ihmisen persoonaa, sillä suurin osa persoonallisista ominaisuuksista tapahtuu ”pinnan” alla, ja ulospäin käytöksessä havaittavat piirteet kuvaavat sitä. Persoonallisuus on dynaaminen, elävä ja kehittyvä, mutta kuitenkin suhteellisen pysyvä piirteistä, ominaisuuksista ja käyttäytymismalleista koostuva kokonaisuus. (Routamaa & Hautala 2010: 12-18)

Persoonallisuutta pyritään kuvaamaan useiden erilaisten mallien avulla. Tunnettua persoonallisuutta kuvaavaa mallia, Big Five:a, pidetään tärkeänä persoonallisuuden luokittelijana, koska se ottaa huomioon suhteellisen vakaita persoonallisuuden piirteitä. Big Five –malli toimii erilaisilla ihmisryhmillä kulttuurista, iästä ja sukupuolesta riippumatta. Se luokittelee persoonallisuuden piirteet viiteen luokkaan, joita ovat eri lähteissä hieman eri tavalla nimetyt: Ulospäin suuntautuneisuus, sovinnoisuus, tunnollisuus, tunne-elämän tasapainoisuus ja avoimuus. Näistä piirteistä löytyy tiettyjä yhteyksiä kulttuurisen älykkyyden osa-alueille. Avoimuus uusille kokemuksille liittyy kaikkiin kulttuurisen älykkyyden osa-alueisiin. Avoimuus uusille kokemuksille on erityisen merkittävä piirre, jotta ihminen pystyy toimimaan tehokkaasti ollessaan vuorovaikutuksessa vieraasta kulttuurista kotoisin olevien henkilöiden kanssa. Muut Big Five –mallin osa-alueista korreloivat pienemmässä määrin CQ:n kanssa, vain joidenkin sen osa-alueiden kanssa. (Ang et al. 2006)

Toinen merkittävä persoonallisuutta selittävä malli on Myers-Briggs tyyppi-indikaattori, MBTI. Se pohjautuu sveitsiläisen psykiatrin Carl Gustav Jungin kehittämään persoonallisuuden kolmeen vastapariin. Jung on psykologian ja psykiatrian merkittäviä tutkija, joka kehitti teorioita persoonallisuudesta ja oli perustamassa analyyttistä psykologiaa. Jungin mukaan persoonallisuus on synnynnäinen, geenien säätelemä ominaisuus. Jung kehitti havaintojensa pohjalta teorian siitä, että on olemassa persoonallisuudeltaan erilaisia ihmisiä liittyen vastakkaisiin pareihin, joita ovat ekstravertti-introvertti, tosiasiallinen-intuitiivinen ja ajatteleva-tunteva. Jungin teoriaan ja omaan tutkimukseen pohjaten äiti-tytär kaksikko Katherine Cook Briggs ja Isabel Briggs Myers kehittivät persoonallisuusindikaattorinsa, joka nimettiin Myers-Briggs. He lisäsivät Jungin

teorian päälle ihmisen konkreettista elämäntyyliä kuvaavan vastakohtaparin järjestelmällinen-spontaani. (Routamaa ym. 2010: 12-18; Bayne 1997: 15-16)

Big Five on laajalti tutkijoiden hyväksymä luokittelujärjestelmä, joka kuvaa persoonallisuuden piirteitä edellä mainitun mukaan viidessä ulottuvuudessa. Malli ei kuitenkaan anna vastaukseksi persoonallisuustyyppiä, vaan profiilin, jossa monta yksittäistä muuttujaa muodostaa monenkirjavan kokonaisuuden. Big Five ja MBTI ovat osittain hyvinkin samansuuntaiset luonteenpiirteitä tutkivat viitekehykset, sillä molemmissa otetaan huomioon samankaltaisia asioita. MBTI-indikaattorin luotettavuutta lisää muun muassa sen näyttämä yhtenäinen profiili. Tässä tutkielmassa keskitytäänkin tutkimaan MBTI-indikaattorin kuvaamien 16 eri persoonallisuustyyppin ja kulttuurin välistä yhteyttä. (Renner, Deakin, Alexandrowicz & Menschik-Bendele 2014; Furnham 1996)

MBTI on oletettavasti maailmassa eniten käytetty persoonallisuutta määrittävä indikaattori (Routamaa ym. 2010). Erityisen suosittu se on amerikkalaisessa yritysmaailmassa. Se on laajasti käytetty mutta paljon kritisoitu sen erityisen luonteen vuoksi (Bayne 1997: 1-15). Keskeinen käsite on *preferenssi*, jolla tarkoitetaan ”olonsa tunteminen kaikkein mukavimmaksi ja luonnollisimmaksi” (Bayne 1997). MBTI:ssa poikkeuksellista on sen dynaamisuus ja ei-tuomitsevuus. Useista muista persoonallisuusmittareista poiketen MBTI nostaa esiin ihmisen mahdollisuuden muuttua ja kehittyä jatkuvasti, ja se ei pidä mitään persoonallisuuden piirrettä ja tyyppiä toista parempana. MBTI keskittyy persoonallisuustyyppien vahvuuksiin, ja heikoista puolista se nostaa lähinnä kehitysehdotuksia esille. MBTI avaa ja selittää ihmisen psykologista puolta siten, että ihmiset pystyvät havaitsemaan ja ymmärtämään paitsi omansa, myös toisten preferenssejä. MBTI ei olekaan testi, vaan ”persoonallisuuden dynamiikkaa avaava indikaattori”. (Routamaa ym. 2010: 19; Hirsch 1991: 1-3)

3.1. MBTI-teoria

MBTI auttaa ihmistä ymmärtämään ja hyväksymään itseään ja toisten eroavaisuuksia. Se selittää ihmisten erilaisia tapoja energian suuntaamisessa, tiedon hankinnassa, päätöksentekoon liittyvissä asioissa sekä ulkoiseen maailmaan suhtautumisessa. Kyseisten erojen havaitseminen ja hyväksyminen ovat omiaan vähentämään väärinkäsityksiä ja konflikteja, jolloin keskinäinen kanssakäyminen helpottuu yksilötasolla ja organisaatioissa.

MBTI-tuntemus mahdollistaa organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden vahvuuksien ja sokeiden pisteiden tarkastelun epätuomitsevassa valossa. (Routamaa ym. 2010: 19-20; Hirsch 1991:1-3)

MBTI on oivallinen, käytännöllinen työkalu, jonka avulla voidaan ymmärtää normaaleja persoonallisia vaihteluita. Kyseinen teoria auttaa ensinnäkin itsensä ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Sitä hyödynnetään laajasti myös uraan liittyvässä tutkimuksessa, kehityksessä ja neuvonnassa, sekä suhde- ja perheneuvonnassa. Muita alueita, joissa MBTI-teoriaa käytetään laajalti, ovat organisaatiokehitys, tiimien kehittäminen, ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen, johtamiskoulutus, esimiesten kehittäminen, koulutus ja opetussuunnitelmien kehittäminen sekä monimuotoisuus- ja monikulttuurisuuskehittäminen. MBTI on siten laaja-alainen malli, jonka pohjalta voidaan lisätä tietoisuutta ja kehittää jokapäiväisen elämän ihmisten välisiä haasteita. (MBTI FINLAND 2011)

MBTI-malli pohjautuu tiedonhankintamekanismille, joka ihmisellä on syntymästä lähtien. Yksilön ominaisuudet ovat painottuneet jompaankumpaan neljästä vastakohtaparista. Ihminen on joko *ekstravertti*, joka kohdistaa huomionsa ulkoiseen maailmaan, tai omaan ideamaailmaan keskittyvä *introvertti*. Tietoa *tosiasiallinen* hankkii tosiasiallisessa muodossa, keskittyy faktoihin ja yksityiskohtien havaitsemiseen, kun taas *intuitiivinen* keskittyy abstraktimpaan muotoon. *Ajatteleva* tekee tiedosta havaintoja loogisesti järjeilemällä, ja *tunteva* arvoihin ja tunteisiin perustuen. Kokonaiskuvaan vaikuttaa vielä yksilön *spontaani* tai *järjestelmällinen* elämäntyyli. Jokaisella yksilöllä on nämä persoonallisuuden ulottuvuudet eli dimensiot käytössään, mutta ihmisten genetiikka suosii, preferoi, näitä eri järjestyksessä ja erilaisella painotuksella. Näitä persoonallisuuden ”rakennuspalikoita” kutsutaan preferensseiksi, sillä jokaisella yksilöllä ne ovat järjestäytyneet eri vahvuisiksi, eri tavalla ”suosituiksi”. (Routamaa ym.. 2010: 19-23)

3.1.1 Ekstravertti – introvertti

Preferensseinä ekstravertti ja introvertti tarkoittavat energian suuntaamista. Ekstravertti (E) saa voimaa toisten ihmisten seurasta, hän hakeutuu toisten ihmisten seuraan, saa energiaa sosiaalisista tilanteista ja vuorovaikutuksesta toisten ihmisten kanssa. Kauan kestävä yksinolo kuluttaa hänen voimiaan ja saa tällaisen ihmisen tuntemaan itsensä väsyneeksi, masentuneeksi tai tylsistyneeksi. Jossain määrin yksinolo on myös hänelle välttämätöntä, mutta useimmiten hän siis valitsee yhdessä olon yksinolon sijaan. Ekstravertti työskentelee

mielellään ryhmissä tai jossain, missä pääsee vaihtamaan ajatuksiaan ja esittelemään tekemäänsä työtään muille jo työn edetessä. Hän etsii ja kaipaa vaihtelua sekä työssään että muussa elämässä. Ekstravertti mielellään kommunikoi ajatuksistaan kaiken aikaa, ikään kuin ymmärtää itseään muiden palautteen kautta, eikä pyrikään saamaan ajatuksiaan ja töitään valmiiksi ennen muille esittämistä. Ekstravertti voi vaikuttaa levottomalta, pinnalliselta ja huonosti keskittyvältä. (Routamaa ym. 2010: 24-33; The Myers&Briggs Foundation 2015)

Introvertti (I) on jossain määrin päinvastainen tyyppi ektravertille. Yksinolo on hänelle luonnollista, voimauttavaa ja rauhoittavaa, kun taas sosiaaliset tilanteet kuluttavat hänen voimavarojaan. Introvertti tarvitsee myös yhdessäoloa ja vuorovaikutusta välillä, mutta vieraiden ihmisten kohtaaminen ja yleinen hälinä väsyttävät häntä pidemmän päälle. Introvertin on helpompi lukea omia sisäisiä ajatuksiaan ja tunnetilojaan, kun taas ulkoinen ympäristö on hänelle vaikeammin ymmärrettävä. Introvertti on taitava keskittyjä ja yksin työskentelijä, hän viestii mielellään kirjallisesti, ja ryhmässä on mieluiten hiljaa tai puhuu hyvin vähän. Introvertti viestii ajatuksistaan niiden ollessa hyvin loppuun asti kehitettyjä tai valmiiksi pohdittuja. Introverttia voi olla hankala oppia tuntemaan; hän ei paljasta itsestään nopeasti mitään. (Routamaa ym. 2010: 24-33; The Myers&Briggs Foundation 2015)

Huomionarvoista on, että ekstravertit voivat olla myös ujoja, ja vastaavasti introvertit sosiaalisesti lahjakkaita. Kuten muutkin MBTI:n ulottuvuudet jossain määrin, erityisesti ekstraverttiys-introverttiys on piirre, jota voi olla ulkopuolisen hankala päätellä varmaksi, sillä sosiaalisissa tilanteissa ihmiset voivat käyttäytyä hyvin monella tavalla. Eräässä tutkimuksessa (Jemal 1991, mainittu teoksessa Bayne 1997: 30) todettiin, että on olemassa joukko ekstravertiksi luokiteltuja ja itsensä sellaiseksi tuntevia ihmisiä, jotka ovat kuitenkin lähipiirin ja itsensä mielestä ujoja. Tämä voi johtua esimerkiksi lapsuuden huonoista, turvattomuutta lisäävistä kokemuksista. (Bayne 1997: 30)

3.1.2. Tosiasiallinen – intuitiivinen

Toinen preferenssi kuvaa havainnoimista tosiasiallisella tai intuitiivisella tavalla. Tosiasiallinen (S) käsittelee ympäristöään ja elämää konkreettisella tavalla luottaen siihen, mitä aisteillaan aistii todeksi. Teoriat ja abstraktit asiat saattavat aiheuttaa haastetta hänelle, kun taas käytännön esimerkit ja yksityiskohdat painuvat hänen mieleensä. Tosiasiallinen toimii mielellään realiteettien ja faktojen pohjalta, eikä niinkään mielikuvituksen tai intuitioiden pohjalta. Rutiinit ja järjestelmällinen toimintatapa ovat häntä miellyttäviä

tapoja suoriutua tehtävistään. Tosiassillinen huomaa pieniäkin asioita arkielämässä ja keskittyy fyysisiin, asiapitoisiin yksityiskohtiin. (Routamaa ym. 2010: 34-41; Bayne 1997: 30-32; The Myers&Briggs Foundation 2015)

Intuitiivinen (N) käyttää mielikuvitustaan ja vaistoaan ongelmanratkaisuissa. Hän elää tulevaisuudessa ja ideamaailmassa enemmän kuin nykyhetkessä. Työssään hän haluaa vaihtelua, kokeilee uusia tapoja, ja saattaa hyppiä kohdasta toiseen haluamallaan tavalla. Inspiraation aiheuttamat sykäykset vievät häntä eteenpäin rauhallisempien jaksojen välillä. Yksityiskohtiin keskittyminen on hänelle haastavaa, ja rutiinit kyllästyttävät häntä. Intuitiivinen laittaa mielellään mielikuvituksensa liikkeelle, ja opettelee uusia taitoja mielummin kuin kehittää vanhoja. Intuitiiviselle on ominaista huomata mahdollisuuksia, merkityksiä ja saada uusia ideoita. Taiteellisuus on intuitiiviselle ominaista. (Routamaa ym. 2010: 34-41; Bayne 1997: 30-32; The Myers&Briggs Foundation 2015)

3.1.3. Ajatteleva – tunteva

Ajattelevan (T) päätöksenteko on loogista, oikeudenmukaisuuteen perustuvaa ajattelua. Hän ei halua tunteiden vaikuttavan päätöksentekoon, vaan luottaa enemmän objektiiviseen, analyyttiseen tarkastelutapaan. Ajatteleva ihminen kokee kyllä samat tunteet kuin tuntevakin, mutta kokee ”järjen” olevan niiden yläpuolella. Ajatteleva saattaa vahingossa loukata toisia ihmisiä ja hän saattaa olla hyvin kriittinen. Hän ei anna omien tai muiden henkilökohtaisten toiveiden vaikuttaa päätöksentekoonsa. Hän toivoo työskentelyssä ja opiskelussa loogisuutta ja selkeyttä. Hänellä on myös kilpailuvietti, ja on parhaimmillaan saadessaan luoda analyysia tai strategiaa myös harrastuksissaan. (Routamaa ym. 2010: 35-49; The Myers&Briggs Foundation 2015)

Tunteva (F) tekee päätöksiä arvojen pohjalta ja toisten tunteet huomioon ottaen. Hän pyrkii ymmärtämään muita ja haluaa harmoniaa ihmissuhteissaan. Hän kokee kritiikin henkilökohtaisesti ja negatiivinen ilmapiiri häiritsee häntä. Tunteva ilmaisee asiat ajattelevaa pehmeämmin, jotta ei loukkaisi muita. Tunteva saattaa olla äärimmäisyksissään joko liian miellyttämishaluinen, tai ehdoton omassa arvomaailmassaan, jolloin hän puolustautuu tiukasti. Joskus tunteva henkilö jättää havaitsematta tai mainitsematta ”kylmän totuuden” ja saattaa olla muiden mielestä liian idealistinen, tunteileva ja epäsuora. Tunteva arvostaa henkilökohtaisia suhteita, hyväksyvää palautetta, auttamista ja organisaatiotoimintaa. (Routamaa ym. 2010: 35-49; The Myers&Briggs Foundation 2015)

3.1.4. Järjestelmällinen – spontaani

Neljäs preferenssipari koostuu elämäntyyliin liittyvästä, ulkomaailmaan näkyvästä tavasta toimia järjestelmällisesti tai spontaanisti. Järjestelmällinen (J) ihminen suunnittelee ja organisoii ajankäyttöään ja elämäänsä hyvissä ajoin. Hän arvostaa järjestäytyneitä ja selvää elämäntyyliä. Hän haluaa saattaa asiat loppuun ja tekee päätökset mielellään tarpeeksi etukäteen. Järjestelmällinen pitää myös järjestyksestä fyysisessä ympäristössään, siisteys ja hyvä järjestys esimerkiksi kotona ovat hänelle tärkeitä. Aikarajoista hän pitää tiukasti kiinni, ja toivoo saavansa selkeät ohjeet tehtäviinsä, sillä hän ei pidä kiirehtimisen tunteesta. Hänellä on vahva päättämisen halu ja selkeät aikataulut, mikä voi koitua joskus ongelmaksi, kun tietoa on liian vähän, jolloin päätökset tehdään harkitsemattomasti. (Routamaa ym. 2010: 50-59; The Myers&Briggs Foundation 2015)

Spontaani (P) on päätöksenteossaan joustava ja ikään kuin viime hetkellä päätöksiä tekevä tyyppi. Hän haluaa pysyä avoimena uusille mahdollisuuksille ja siksi ei tee mielellään kovin tarkkoja suunnitelmia. Hän nauttii vapaudentunteesta ja mahdollisuudesta havainnoida uusia asioita ja ihmisiä. Spontaani ihminen tarvitsee pientä stressiä saattaakseen asiat loppuun, ja useat samanaikaiset keskeneräiset tehtävät ovat hänelle tyyppillisiä. Spontaani oppii parhaiten vaihtelevassa ja välittömässä ympäristössä, jossa on mahdollista toimia ja liikkua. Spontaani suhtautuu työntekoon ja opiskeluun kevyemmin kuin järjestelmällinen, ja hän on ennakkoluuloton, utelias ja kiinnostunut uusia asioita ja ihmisiä kohtaan. (Routamaa ym. 2010: 50-59; The Myers&Briggs Foundation 2015)

3.1.5. Kognitiiviset tyylit

Kognitiivinen tyyli tarkoittaa MBTI-kirjallisuudessa neljää tyyliä, jotka koostuvat persoonallisuustyyppien keskimmaisista preferensseistä: ST, SF, NF, NT. Kirjallisuudessa käytetään kognitiivista tyyliä, jotta on helpompi käsitellä persoonallisuuksien laajaa joukkoa. Johtopäätösten teko onnistuu helpommin käyttämällä neljää kognitiivista tyyliä kuin kuuttatoista eri tyyppiä havaintoaineistona. (Routamaa ym. 2010: 61-64)

ST-tyyppi (tosiasiallinen-ajatteleva) on faktoihin ja realismiin keskittyvä tyyppi, joka luottaa aistihavaintoihin ja analyttiseen ajatteluun. Hän on hyvin rationaalinen ja tosiasioissa pysyvä henkilö. SF (tosiasiallinen-tunteva) on myös käytännöllinen tiedonhaussa ja luottaa aistihavaintoihin. Hänen henkilökohtaiset arvot määrittävät päätöksentekoa ja häntä kiinnostavat enemmän ihmiset kuin asiat. NF (intuitiivinen-

tunteva) ei niinkään keskity konkretiaan vaan ideoihin ja mahdollisuuksiin, ja hänen kohtelias, lämmin tyylinsä tekee hänestä positiivisen idealistin. NT (intuitiivinen-ajatteleva) luottaa myös intuitioon ja pohtii abstrakteja asioita ja mahdollisuuksia, joita hän käsittelee analyttisesti ja loogisesti. NT on innokas kokeilemaan uusia asioita, ja hänellä on kyky ymmärtää asioiden logiikkaa syvällisesti. (Routamaa ym. 2010: 61-64)

3.1.6. Persoonallisuustyypit

Preferenssien yhdistelmä muodostaa siis nelikirjaimisen persoonaa selittävän yhdistelmän. Teorian mukaan jokaisella ihmisellä on kaikkien vastakohtaparien ominaisuudet itsessään, mutta jokaisen vastakohtaparin kohdalla jompaankumpaan painottuneena. Kirjainyhdistelmiä on 16 erilaista. Näin muodostuu siis 16 erilaista persoonallisuustyyppiä, joille on tyypillistä tietynlainen käyttäytyminen, havainnoiminen, elämäntyyli ja energian suuntaaminen. Iän myötä ihminen voi kehittyä, mutta persoonallisuus pysyy suhteellisen samanlaisena. Ihminen ei välttämättä näytä persoonallisuuttaan selvästi, ja poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten stressissä, väsymyksessä tai alkoholin alaisena ihminen voi käyttäytyä täysin poiketen luontaisesta tyylistään. (Routamaa ym. 2010: 19-21, 65-66.) Alla esitetään 16 eri tyyppistä lyhyet kuvaukset, jotka tiivistetyn käsityksen kunkin tyyppin tyypillisistä ominaisuuksista. Tyypikuvaukset olisi mieluisinta esittää laajempuna versiona kokonaiskuvan muodostamiseksi, mutta tähän tutkielmaan päädyttiin liittämään vain lyhyehköt määritelmät persoonallisuustyypeihin erikoistuneen säätiön, Myers-Briggs Foundation:in sivustoa lähteenä käyttäen.

ISTJ

ISTJ-persoonaa on hiljainen ja vakava, ja hän menestyy perusteellisuudellaan ja luotettavuudellaan. Tämä tyyppi on käytännöllinen, asiallinen, realistinen ja vastuuntuntoinen. ISTJ tekee loogisia päätelmiä tavoitteistaan ja etenee niitä kohti työskentelemällä vakaasti, häiriöistä välittämättä. Hän saa mielihyvää kaikesta järjestyksestä – työssään, kotonaan, elämässään. Hän myös arvostaa perinteitä ja lojaaliutta.

ISFJ

ISFJ on hiljainen, ystävällinen, vastuuntuntoinen ja tunnollinen. Häntä kuvaa myös adjektiivi sitoutunut, sillä hän vakaasti täyttää velvollisuutensa. ISFJ on perusteellinen,

huolellinen ja tarkka. Hän on ihmissuhteissaan lojaali, huomaavainen, sekä myös huomaa ja muistaa yksityiskohdat heille tärkeistä ihmisistä. Hän erityisesti huolehtii toisten tunteista. ISFJ pyrkii luomaan järjestetyn ja harmonisen ympäristön työssään ja kotonaan.

INFJ

INFJ etsii tarkoitusta ja yhteyksiä ideoissa, ihmissuhteissa ja materian omistamisessa. Hän haluaa ymmärtää mikä motivoi ihmisiä, ja ymmärtää toisia ihmisiä. INFJ on tunnollinen ja sitoutunut perusarvoilleen, sekä kehittää selvän näkymän siitä kuinka parhaiten palvelee yhteistä hyvää. INFJ on järjestelmällinen ja päättäväinen toteuttamaan visiotaan.

INTJ

INTJ-tyyppi omistaa omaperäisen mielen ja suuren innon toteuttaa ideoitaan ja saavuttaa päämääriään. INTJ ymmärtää nopeasti kuvioita ulkoisissa tapahtumissa ja kehittää tulevaisuutta selittäviä näkökulmia. Kun hänet osallistetaan, hän järjestää työnsä hyvin ja huolehtii sen valmiiksi. INTJ on skeptinen ja itsenäinen, hänellä on korkeat standardit pätevydestä ja suoriutumisesta sekä itselleen että muille.

ISTP

ISTP-tyyppi on kärsivällinen ja joustava, hiljainen tarkkailija kunnes ongelmien ilmetessä toimii nopeasti löytääkseen toimivan ratkaisun. Hän analysoi mikä saa asiat toimimaan ja on valmis käymään läpi paljon tietoa poistaakseen käytännön ongelmia. Hän on kiinnostunut syistä ja seurauksista, järjestelee faktoja käyttäen loogisia periaatteita, ja arvostaa tehokkuutta.

ISFP

ISFP on hiljainen, ystävällinen, tunteikas ja kiltti. Hän nauttii nykyhetkestä ja siitä mitä ympärillä tapahtuu. Hän haluaa pitää oman tilan ja työskennellä oman aikaraaminsa mukaisesti. ISFP on lojaali ja sitoutunut arvoilleen ja itselle tärkeille ihmisille. Hän ei pidä erimielisyyksistä ja konflikteista, ja siten ei painosta muita omilla mielipiteillään tai arvoillaan.

INFP

INFP on idealistinen, sekä lojaali arvoilleen ja itselle tärkeille ihmisille. Hän haluaa ulkoisen elämänsä olevan yhteneväinen arvomaailmansa kanssa. INFP on utelias, hän näkee nopeasti mahdollisuuksia, ja voi olla käynnistämässä ideoiden toteuttamista. Tämä persoonallisuustyyppi pyrkii ymmärtämään ihmisiä ja auttamaan heitä hyödyntämään potentiaaliaan. Hän on joustava, sopeutuva ja hyväksyvä kunhan hänelle tärkeitä arvoja ei uhata.

INTP

INTP pyrkii kehittämään loogisia selityksiä kaikelle, joka häntä kiinnostaa. Häntä voi kuvata teoreettiseksi ja abstraktiksi, hän onkin kiinnostunut enemmän ideoista kuin sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. INTP on hiljainen, hillitty, joustava ja sopeutuva. Hän omistaa poikkeuksellisen kyvyn keskittyä syvällisesti ratkomaan ongelmia häntä kiinnostavissa aiheissa. INTP on skeptinen, joskus kriittinen, mutta aina analyyttinen.

ESTP

ESTP on joustava ja kärsivällinen, ja hän ottaa käytännöllisen lähestymistavan keskittyen välittömiin tuloksiin. Teoriat ja käsitteelliset selitykset tylsistyttävät häntä, sillä hän haluaa toimia energisesti ratkaistakseen ongelmia. ESTP keskittyy nykyhetkeen, on spontaani, ja nauttii jokaisesta hetkestä, jolloin voi toimia toisten kanssa. Hän nauttii materiaalisista hyödykkeistä ja tyylistä. Oppii parhaiten tekemällä.

ESFP

ESFP on ulospäin suuntautunut, ystävällinen ja hyväksyvä. Kyseessä on eloisa ihminen, joka rakastaa elämää, ihmisiä ja materiaalisia hyödykkeitä. Hän nauttii työskennellä toisten kanssa asioiden suorittamiseksi. ESFP tuo maalaisjärkeä ja realistista näkökulmaa työhönsä, ja tekee työstä hauskaa. Hän on joustava ja spontaani, sopeutuu nopeasti uusiin ihmisiin ja ympäristöihin. Tämä tyyppi oppii parhaiten kokeilemalla uusia taitoja toisten ihmisten kanssa.

ENFP

ENFP on lämpimän innostunut ja mielikuvituksellinen. Hän näkee elämän täynnä mahdollisuuksia. Tämä tyyppi tekee nopeita päätelmiä tapahtumien ja tiedon välillä, ja

luottavaisesti toimii luottaen näkemäänsä kuvioihin. ENFP haluaa paljon vahvistusta toisilta, ja on valmis antamaan arvostusta ja tukea toisille. Hän on spontaani ja joustava, sekä usein luottaa kykyynsä improvisoida ja verbaalisiin taitoihinsa.

ENTP

Nopea, nokkela, innostava, vireä ja suorapuheinen ENTP on kekseliäs ratkaisemaan uusia ja haastavia ongelmia. Hän on taitava kehittämään käsitteellisiä mahdollisuuksia ja analysoimaan niitä strategisesti. Hän on myös hyvä lukemaan toisia ihmisiä. ENTP tylsistyy rutiineihin, haluaa harvoin tehdä samaa asiaa samalla tavalla ja on taipuvainen keskittymään uuteen mielenkiinnon kohteeseen edellisen jälkeen.

ESTJ

ESTJ on luonteeltaan käytännöllinen, realistinen, asiallinen. Hän on myös päättäväinen, nopea siirtymään toteuttamaan asioita. Hän organisoii projekteja ja ihmisiä, jotta asiat saadaan tehtyä, sekä keskittyy saavuttamaan tulokset mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tyyppi huolehtii rutiininomaisista yksityiskohdista. Hän omaa selkeän joukon loogisia standardeja, systemaattisesti seuraa niitä ja toivoo myös muiden seuraavan. ESTJ on päättäväinen toteuttamaan suunnitelmiaan.

ESFJ

ESFJ on lämminsydäminen, tunnollinen ja yhteistyökykyinen. Hän haluaa harmoniaa ympäristöönsä, ja työskentelee määrätietoisesti luodakseen sitä. ESFJ haluaa työskennellä toisten kanssa suorittaakseen tehtävät tarkasti ja ajoissa. Hän on lojaali, ja tekee loppuun saakka myös pienet yksityiskohdat. Hän huomaa mitä muut tarvitsevat päivittäisessä elämässään ja yrittää mahdollistaa sen. ESFJ haluaa olla arvostettu sen mukaan kuka hän on ja mitä hän tekee.

ENFJ

Lämmin, empaattinen, avoin ja vastuullinen ENFJ tiedostaa vahvasti toisten tunteita, tarpeita ja motivaatioita. Hän löytää kaikista potentiaalia, haluaa auttaa toisia hyödyntämään potentiaalinsa. Hän saattaa toimia käynnistäjänä henkilökohtaisessa ja ryhmän kehittämisessä. ENFJ on lojaali, herkkä kiitokselle ja kritiikille. Hän on myös seurallinen, helpottaa toisten läsnäoloa ryhmässä, ja on johtajana innostava.

ENTJ

ENTJ on suora, päättäväinen, ja omaksuu helposti johtajuuden. Hän nopeasti huomaa epäloogisia ja tehottomia menettelytapoja ja käytäntöjä, myös kehittää ja toteuttaa kattavia systeemejä ratkaistakseen organisaation ongelmia. Hän nauttii pitkän tähtäimen suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta. ENTJ on yleensä hyvin informoitunut, hyvin opiskellut, nauttii tietämyksensä lisäämisestä ja sen siirtämisestä muille. Vahva esittäessään ideoitaan.

3.2. MBTI ja kulttuurin yhteys

Aikaisemmin on todettu, että ekspatriaatin sopeutuminen ei johdu ainoastaan uuden maan ja yrityksen erilaisuudesta verrattuna kotimaahan, vaan myös uuteen kulttuuriin lähtevän henkilön persoonallisuudesta (Routamaa & Rautiainen 2002; Routamaa & Honkonen 1999, mainittu artikkelissa Korpela-Penttinen 2008). Sopeutumisvaikeudet ja heikko valmennus johtavat usein keskeytyneeseen tai epäonnistuneeseen ekspatriaatti-kokemukseen, mikä on kallista yritykselle paitsi suoraan hukkaan menneissä järjestelykustannuksissa, myös välillisesti siten, että liiketoimintamahdollisuudet ja sopimukset saattavat jäädä tekemättä, ja yhtiön nimi ja maine voivat kärsiä epäonnistuneen tapauksen vuoksi. Ulkomaille lähetettyihin työntekijöihin voitaisiin kiinnittää paljon enemmän huomiota, jotta prosessista saataisiin sen toivottu arvo irti. Kun kiinnitetään huomiota lähetettyjen henkilöiden persoonallisuuksiin ja heille suunniteltuihin tehtäviin, voidaan ennakoita tarkemmin tulevia mahdollisia vaikeuksia sekä vähentää tai poistaa sopeutumisongelmia. (Korpela-Penttinen 2008)

Persoonallisuustyyppin (MBTI) ja uuteen kulttuurin sopeutumisen yhteyttä käsittelevässä tutkimuksessa (Routamaa ym. 2002), pienehköstä tutkimusjoukosta huolimatta nähtiin tiettyjä taipumuksia, joita eri persoonallisuustyypeillä esiintyy uudessa vieraassa ympäristössä. Persoonallisuustyyppit vaikuttavat jossain määrin ekspatriaatti-tehtäviin hakeutumiseen ja siellä sopeutumiseen. Joitain kuvioita ilmenee esimerkiksi ENFP:n ja ENTJ:n sopeutumisesta kaikkein parhaiten, kuten myös aiemmassa tutkimuksessa Routamaa & Honkonen (1996, mainittu artikkelissa Routamaa ym. 2002) todettiin kahden edellä mainitun tyyppin hallitsevan muutostilanteita kaikista tyypeistä parhaiten. EN:ien todettiin olevan kaikista sopeutuvaisimpia uuteen ympäristöön. INTJ ja ESTJ sopeutuivat

tutkimusjoukosta heikoiten. Kolme tyyppiä, ISFP, ESFP ja ESFJ, puuttuivat kokonaan aineistosta, oletettavasti kiinnostuksen puutteen tai sopeutumattomuuden vuoksi. Tutkimus todistaa MBTI-tyypillä olevan yhteyttä vieraan maan kulttuuriin sopeutumiseen. Persoonallisuusindikaattorien hyödyntäminen ekspatriaatti-valmennuksessa on perusteltua, ja sen tutkimustarve tukee tämänkin tutkielman aihetta. (Routamaa ym. 2002)

Eräs toinen tutkimus koskee ekspatriaattien sopeutumista ja ottaa heidän MBTI-tyyppinsä huomioon (Korpela-Penttinen 2008). Tutkimuksessa todettiin, että ST-tyypillä oli sopeutumisiongelmiä hygienian, paikallisten ihmisten ja byrokratian kaltaisissa asioissa. SF-tyypillä oli eniten haasteita ihmissuhteissa paikallisten ihmisten kanssa ja töissä. He stressasivat liikenteen ongelmia, heistä tuntui etteivät he olleet saaneet tarpeeksi informaatiota ennen saapumistaan, ja he myös pitivät tiiviimmin yhteyttä läheisiinsä kotimaassaan. NT-tyypit useimmiten mainitsivat haasteelliseksi paikallisen johtamistyylin ja yrityksen sisäisen hierarkian. NT-tyypit ottivat objektiivisemmän ajattelutavan vieraan kulttuurin haasteiden keskellä eivätkä ottaneet edes negatiivisia kokemuksia henkilökohtaisesti. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että NT ja NF –tyypit voisivat sopeutua helpoiten uuteen kulttuuriin (Routamaa & Honkonen 1999; Routamaa & Rautiainen 2002, mainittiin artikkelissa Korpela-Penttinen 2008). Tässä tutkimuksessa todettiin, että myös muut seikat luonnollisesti vaikuttavat ja helpottavat sopeutumista, kuten aiemmat kokemukset ja perheen mukaantulo.

Kuitenkin tiettyjä yhteneväisyyksiä löytyy persoonallisuustyyppien tyyppiyhdistelmistä, tietynlaisia taipumuksia, joihin olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota ulkomaille lähtiessä. Suoria johtopäätöksiä eteen tulevista haasteista ja persoonan sopeutumisesta ei voida vetää, mutta tietynlaisien taipumusten tiedostaminen voisi olla hyödyllistä. Ulkomaille lähteville henkilöille voitaisiin opettaa paitsi kulttuurien eroavaisuuksia, myös jokaiselle persoonalle tyyppillisiin huolenaiheisiin ja haasteisiin voitaisiin paneutua jo kotimaassa ja kiinnittää huomiota näihin ennen lähtöä. Näitä tutkimalla voidaan ennustaa sopeutumista ja varautua mahdollisiin haasteisiin, joita kyseiselle persoonallisuustyyppille on taipumusta ilmetä, ja siten varustaa ekspatriaatit paremmin. Heidän tietoisuuttaan voitaisiin, jolloin eteen tuleviin asioihin on helpompi varautua ja ehkäistä epäonnistuminen. (Korpela-Penttinen 2008)

Henkilön oman kulttuuritaustan sanotaan vaikuttavan siihen, kuinka hän tarkkailee ympäristöään ja mitä asioita hän havaitsee ja nostaa sieltä esiin. Ihmiset siis ovat jossain määrin oman kulttuuritaustansa ”sokaisemia” tai vaikuttamia, sillä esimerkiksi hyvin

hierarkkisista kulttuureista tulevat henkilöt poimivat uudessa ympäristössä vihjeitä hierarkian toteutumisesta, eivätkä esimerkiksi keskity esteettisiin asioihin (Triandis et al. 2002). Tämä oman kulttuurin vaikutus henkilön toiminnassa ja ajatusmaailmassa on siis varsin ymmärrettävää ja se ilmenee uuteen ympäristöön sulautuessa. Kulttuurista älykkyyttä omaavat henkilöt tiedostavat oman kulttuurinsa piirteitä ja yrittävät karistaa tätä oman kulttuurinsa vaikutusta vieraiden kulttuurien kanssa toimiessa.

Tämä tutkielma tutkii onko persoonallisuudella yhteyttä vieraisiin kulttuureihin tai monikulttuurisiin tilanteisiin hakeutumisessa, niissä pärjäämisessä ja oppimisessa. Tutkielman teoriaosuus pohjautuu edellä käsiteltyyn MBTI-persoonallisuusindikaattoria koskevaan persoonallisuusteoriatutkimukseen ja kulttuurillisen älykkyyden osa-alueiden tutkimukseen. Tavoitteena on selvittää, onko kyseisen tyyppi-indikaattorin osa-alueilla tiettyjä taipumuksia preferenssitasolla, kognitiivisten tyylien tasolla tai jopa tyyppitasolla, kun ollaan tekemisissä vieraan kulttuurin edustajien kanssa.

Kolmannessa luvussa käsiteltiin persoonallisuutta, ja esiteltiin MBTI-teoria. MBTI-teoria jakaa ihmiset 16 erilaiseen persoonallisuustyyppiin, jotka ovat painottuneet energian suuntaamisessa, tiedon käsittelemisessä, päätöksien tekemisessä ja elämäntyyllisissä eri tavalla. Kognitiiviset tyylit ja persoonallisuustyypit kuvailtiin myös. Luvun lopuksi esiteltiin MBTI:n ja kulttuurin yhteyttä aikaisemmissa tutkimuksissa.

4. METODIT

4.1. Tutkimusnäkökulma

Tieteellistä tutkimusta suorittaessa on jo sen alkuvaiheessa keskeisen tärkeää kiinnittää huomiota oikeanlaisen lähestymistavan valintaan. Tutkimusta voidaan lähestyä esimerkiksi valitsemalla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen lähestymistapa. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus on osittain hankala erottaa toisistaan. Niitä onkin tutkijoiden mukaan tarpeetonta erottaa toistensa vastakkaisiksi suuntauksiksi, sillä monilta osin ne täydentävät toisiaan. Niitä voidaan käyttää rinnakkain siten, että kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen esikokeena. Numerot ja merkitykset seuraavat toisiaan, siis mittaaminen sisältää aina sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. Kuitenkin on syytä valita keskittyminen etupäässä vain toiseen pro gradu –tutkielmaa laatiessa, ja valinta näiden kahden suuntauksen välillä voidaan tehdä, kun verrataan tutkimuskäytänteiden ja periaatteiden eroja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 135-7)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on *todellisen elämän* kuvaileminen. Tärkeää tässä suuntauksessa on sen ymmärtäminen, että todellisuus on moninainen kokonaisuus toisiinsa vaikuttavista tapahtumista. Tapahtumat vaikuttavat samanaikaisesti toinen toisiinsa, joten tutkimusta tehdessä on mahdollista löytää monensuuntaisia yhteyksiä. Kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen on tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kootaan todellisissa tilanteissa, mieluiten tutkijan itsensä keräämänä, sillä inhimilliset havainnot ja keskustelu ovat tärkeässä osassa. Lähtökohtaisesti ei pyritä testaamaan tiettyä teoriaa tai hypoteesia, vaan aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti odottamattomien seikkojen paljastamiseksi. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelmaa muokataan tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2013: 160-164)

Edellä kuvailtu kvalitatiivinen tutkimus ei sovellu parhaalla tavalla tämän aineiston käsittelemiseen. Tämän tutkielman aihetta on luontevaa ja tarpeellista lähestyä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu vahvasti aikaisempiin teorioihin ja siinä otetaan johtopäätöksiä jo olemassa olevista teorioista. Käsitteet tulee määritellä selkeästi heti alussa, ja jos mahdollista, suoritetaan hypoteesia tutkimuksen mahdollisesta tuloksesta. Aineistoa kerätään siten, että se soveltuu

määrälliseen mittaamiseen, ja sitä on siis mahdollista käsitellä tilastollisesti. Aineiston tilastollisen analysoinnin jälkeen tehdään päätelmät ja tulokset esitetään esimerkiksi prosenttitaulukoiden muodossa. (Hirsjärvi ym. 2013: 139-140.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on jo alussa selvillä, ja koko tutkimus pohjautuuakin aikaisempaan teoriaan. Aineistoa käsitellään tilastollisilla menetelmillä.

4.2. Tutkimuskohteen esittely

Tämä tutkimus perustuu tutkimusaineistoon, joka on kerätty Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä. Vaasan yliopistolla harjoitetaan korkeatasoista tieteellistä tutkimusta usealla eri alalla, joista yksi on persoonallisuuskulmaan keskittyminen johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimisessa. Tutkimusryhmä Personality Approach to Leadership and Organizational Behavior (PALO) keskittyy organisaatiokäyttäytymiseen tuottaen tutkimustuloksia, joilla voidaan kehittää johtamista ja johtajuutta, sekä henkilöstöjohtamista, kulttuurien välistä toimintaa, yritysten kansainvälistymistä ja yrittäjyyttä. Tutkimusta tuotetaan oppilaitosten ja muiden organisaatioiden hyödynnettäväksi. (Vaasan yliopisto 2015.) Tämä tutkimus sisältää tutkimusryhmä PALO:n aineistoa.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Vaasan yliopiston, Suomen Liikemiesten Kauppaopiston ja Vaasan avoimen yliopiston opiskelijoilta, sekä professori Vesa Routamaan ja tutkijatohtori Tiina Brandtin aikuiskoulutustilaisuuksista. Kysymyskaavakkeessa mitataan sertifioidun kysymyspatteriston avulla yksilön arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä asioita. Näiden perusteella muodostuu persoonallisuustyyppi. Persoonallisuuskysymyksiensä lisäksi materiaalissa on kulttuurillista älykkyyttä mittaavia kysymyksiä.

Kohderyhmä on iältään, taustaltaan ja koulutukseltaan melko monimuotoinen ryhmä. Ikähaitarin ääripäissä ovat yksittäiset 17 - 63 -vuotiaat. Loput, siis suurin osa vastaajista sijoittuu tälle välille. Osa opiskelijoista on ylioppilastutkinnon päälle yliopisto-opintojaan suorittavia kandidaatti- tai maisteriopiskelijoita, osa on entisen ammatin päälle opiskelevia jatkokoulutettavia. Mukana on myös henkilöitä aikuiskoulutustilaisuuksista. Tutkimusjoukon koulutusalat ja ammatit vaihtelevat paljon, monenlaiset ammattikunnat

ovat edustettuina. Yhdistävänä tekijänä osalla on se, että huomattava osa tutkimuksen keräyshetkellä opiskelevista tähtää kauppatieteiden maisterin tutkintoon.

Kyselyyn vastanneita on yhteensä 510 henkilöä. Suurin osa vastaajista on vastannut tunnollisesti kyselylomakkeen kaikkiin kysymyksiin, mutta joukossa on muun muassa henkilöitä, jotka eivät jättäneet nimeään tai muita henkilökohtaisia tietoja, mutta heidän vastauksensa luettiin yhtä lailla mukaan osaksi tutkimusaineistoa. Jotkut henkilöt eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, mutta heidätkin otettiin mukaan aineistoon niiltä osin, kuin olivat vastanneet. Yksi henkilöistä oli jättänyt MBTI-osuuden kysymyksiin niin paljon tyhjiä vastauksia, että hänen persoonallisuustyyppinsä ei ole tiedossa, ja häntä ei siis voitu ottaa mukaan analyysiin.

MBTI-tyypit jakautuvat tutkimusaineistossa kaikkien 16 persoonallisuustyyppin kesken. Pienin edustavuus on tyypeissä INFJ (6 henkilöä), ISFP (7 henkilöä), INTJ (10 henkilöä) ja INTP (11 henkilöä). Suurin edustavuus on ylivoimaisesti tyyppissä ESTJ (102 henkilöä).

Taulukko 1. Persoonallisuustyyppien esiintyminen aineistossa.

| | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| 54 | 25 | 6 | 10 |
| ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| 15 | 7 | 21 | 11 |
| ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| 19 | 26 | 57 | 26 |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |
| 102 | 55 | 33 | 42 |

4.3. Tutkimusprosessi

Kyselykaavake koostuu 166:sta persoonallisuuden osa-alueita mittaavasta kysymyksestä sekä 54:stä kulttuuriälyn kysymyksestä. Kysymyspatteristo on MBTI-järjestön sertifioima, luvanvarainen menetelmä, joten sen kysymyksiä ei tässä tutkimuksessa voida julkaista. Kysymykset mittaavat edellä kuvailtuja neljää eri persoonallisuuden ulottuvuutta, ja vastaukset määrittävät henkilön preferenssejä näissä neljässä ulottuvuudessa. Nämä ulottuvuudet ovat siis ekstravertti-introvertti, tosiasiallinen-intuitiivinen, ajatteleva-tunteva ja järjestelmällinen-spontaani. Vastausvaihtoehtoja on kussakin kysymyksessä yleensä kaksi, joskus kolme. Henkilön toivotaan ja oletetaan vastaavan mahdollisimman realistisesti ja rehellisesti sen mukaan, miten hän tosiasiallisesti toimii ja ajattelee, eikä sen mukaan mitä hän toivoisi olevansa tai luulee, että hänen pitäisi olla. Vastaukset muodostavat tyyppikuvauksen, joka selittää henkilön toimintaa, arvoja ja ajatusmaailmaa. Nelikirjaimisesta tyyppiyhdistelmästä selviää henkilön preferenssit sekä näiden eri osa-alueiden ilmenemisen voimakkuus, esimerkiksi kuinka painottuneesti hän toimii ekstravertisti/introvertisti.

Kulttuuriosuus on sekoitettu persoonallisuuskysymyksien sekaan. Kulttuurillista älykkyyttä mittaavissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja on jokaisessa kaksi. Kulttuurikysymykset koskevat henkilön suhtautumista vieraita kulttuureita ja niiden edustajia kohtaan, erityisesti työtilanteissa ja muissa vuorovaikutustilanteissa. Kysymykset pohjautuvat kulttuurillisen älykkyyden neljään eri osa-alueeseen, joita edellä käsiteltiin: metakognitiivinen, kognitiivinen, motivaatio ja käyttäytyminen. Vastaukset valottavat henkilön kulttuurillisen älykkyyden tilaa, kulttuurikokemusten määrää ja laajuutta sekä halukkuutta toimia monikulttuurisissa tilanteissa.

Aineisto oli siis jo entuudestaan olemassa Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksella, joten allekirjoittanut ei osallistunut tiedonkeruuprosessiin kysymyksien pohtimisessa, kyselylomakkeiden muodostamisessa ja tutkimusjoukon valitsemisessa. Tutkielman tekijä osallistui aineiston kokoamiseen tallentamalla ja muokkaamalla olemassa olevaa dataa sekä liittämällä koko aineiston yhteen. Tiedon tallentamisen jälkeen aineistosta lähdettiin tutkimaan, mitä tuloksia kulttuurimuuttujat ja persoonallisuustekijät voisivat näyttää, ja etsittiin, mitä yhteyksiä näiden kahden ominaisuuden välille voisi muodostua.

4.4. Menetelmät

4.4.1. Faktorianalyysi

Tutkimuksessa käytetyn menetelmän, faktorianalyysin, pyrkimyksenä on löytää ja mitata piileviä yhdenmukaisuuksia tutkittavasta muuttujajoukosta. Faktorin ajatellaan olevan eräänlainen teoreettinen käsite tai hypoteettinen konstruktio, jota ei voida havainnoida suoraan. Siitä saadaan vain epäsuoraa tietoa, joiden perusteella tehdään päätelmiä. Faktorianalyysia käytetään, kun halutaan tutkia tiettyä ominaisuutta, mutta sitä ei kyetä selvittämään yhdellä ainoalla kysymyksellä, vaan jonkinlaisella nipulla yhteen liittyviä kysymyksiä. Tätä havainnollistava esimerkki on älykkyystesti, sillä älykkyyttä ei kyetä suoraan havaita, mutta sitä voidaan mitata älykkyystesteillä. Tietty ominaisuus (älykkyys) johtaa ilmiöihin, joita voidaan havaita ja mitata (vastaaminen oikein älykkyystestissä). Tämä on faktorianalyysin perusajatus. (KvantiMOTV 2013)

Faktorianalyysia suorittaessa tehdään valintoja, jotka selkeyttävät tuloksien tulkintaa. Rotaatio vaihtaa muuttujien absoluuttisia arvoja pitäen samalla erottavat arvot samoina, siis siirtää muuttujien arvojen sijaintia siten, että niitä on helpompi lukea ja tulkita. Tutkimukseen valittiin suorakulmainen rotaatiomenetelmä, jota käytetään, kun teorian pohjalta voidaan olettaa faktorien olevan riippumattomia toisistaan. Kulttuurifaktorien kohdalla näin voidaan olettaa olevan. Suorakulmaisista rotaatiomenetelmistä analyysiin valittiin *varimax*-faktorirotaatio, sillä menetelmänä se pyrkii maksimoimaan latauksien hajonnan faktoreilla. Varimax siten erottaa selkeästi pienen määrän muuttujia jokaiseen faktoriin, jolloin faktoriryhmät ovat selkeämmin tulkittavissa. Varimax yksinkertaistaa faktorien tulkintaa. (Field 2005: 636-7, 644).

Otannan pätevyys tulee myös raportoida faktorianalyysia suorittaessa. Tässä tutkimuksessa käytettiin *Kaiser-Meyer-Olkin* –mittaria (KMO). KMO-arvot vaihtelevat aina lukujen 0 ja 1 välillä. Arvoja yli 0,5 pidetään jotenkuten hyväksyttävänä, 0,5-0,7 arvot ovat kohtalaisia, 0,7-0,8 hyviä, 0,8-0,9 merkittäviä, ja yli 0,9 arvot ovat erinomaisia (Field 2005: 640.) Tässä analyysissa syntyneiden neljän faktorin KMO-arvo on 0,842, mikä tulkitaan siis merkittäväksi arvoksi.

Estimointimenetelmänä on tyypillistä käyttää joko *Principal axis factoring* (PAF) –menetelmää tai *Principal components* (PC) –analyysia. Jälkimmäinen näistä ei ole tarkkaan ottaen kuitenkaan varsinainen faktorointimenetelmä. Tähän analyysiin valittiin sosiaali- ja

käyttäytymistieteissä tyypillisesti käytettävä PAF-menetelmä, joka etsii pienimmän määrän faktoreita, jotka selittävät muuttujajoukossa esiintyvän vaihtelun. (KvantiMOTV 2013)

Faktorianalyysia lähdettiin suorittamaan edellä mainittujen ehtojen vallitessa. Aluksi syntyi suuri määrä faktoreita (14 kpl), joista tiputettiin muuttujia pois *kommunaliteetin* perusteella. Kommunaliteetti kuvaa sitä, kuinka vahvasti yksittäisen muuttujan vaihtelu voidaan selittää tutkimuksessa löytyneiden faktorien avulla (Kvanti MOTV 2013). Mitä lähempänä kommunaliteetti on arvoa yksi, sitä täydellisemmin faktori selittää sen vaihtelun. Aineistosta riippuen kommunaliteetin riittävä lataus vaihtelee, joten muuttujia voidaan poistaa harkintaa käyttäen. Tässä analyysissa poistoon joutuivat alle 0,3 kommunaliteetti-arvon omaavat muuttujat. Faktoreille latautuivat 0,5 kommunaliteetin omaavat muuttujat hyvin, ja heikommin latautuviksi katsottiin 0,3-0,5 arvoiset muuttujat. Poistamalla heikommin latautuvia muuttujia saatiin kuusi faktoria, joiden muuttujista osa tuli kääntää niiden negatiivisten arvojen vuoksi, jolloin faktoreiden voitiin tulkita keskittyvän samaan asiaan.

Esiin tulleista kuudesta faktorista kuudennen katsottiin olevan liian pieni faktoriksi, sillä vain kaksi muuttujaa latautui sille vahvasti, joten se jätettiin pois. Seuraavaksi viidestä jäljellä olevasta faktorista tutkittiin reliabiliteettia kuvaavan *Cronbachin alphan arvo*, jonka tulee olla yli 0,6, ja lisäksi mikäli jokin muuttuja faktorilla ylittää faktorin alpha-arvon, tämä muuttuja tulee tiputtaa pois (KvantiMOTV 2013). Ensimmäinen faktori sai Cronbachin alphan arvoksi 0,805, toinen 0,852, kolmas 0,795, neljäs 0,062 ja viides 0,685. Tämän myötä neljäs faktori jätettiin pois liian pienen alpha-arvon vuoksi, sillä sen katsottiin olevan epäluotettava.

Näin muodostui neljä jäljelle jäänyttä faktoria, joilla voitiin osoittaa olevan tarpeeksi vahva reliabiliteetti. Ne siis luotettavasti mittaavat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi käsitettäviä asioita. Nämä faktorit ovat muuttujista muodostuneita kimppuja, joukkoja, joiden katsotaan mittaavan samaa asiaa. Faktorit muodostettiin summamuuttujina kullekin faktorille latautuneiden muuttujien yhteenlaskuna. Nämä summamuuttujat standardoitiin, jotta niitä voidaan vertailla luotettavasti toisiin muuttujiin. Neljä faktoria nimettiin niitä mittaavien kysymysten aihepiirien mukaisesti. Näitä käsitellään lisää viidennessä luvussa, jossa aiheena on tulosten analysointi.

4.4.2. Ristiintaulukointi

Ristiintaulukointi menetelmänä tutkii muuttujien jakautumista ja muuttujien välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukoinnissa muuttujat voivat jakautua kahteen tai useampaan luokkaan, mutta myös välimatka- tai suhteasteikolla mitattuja muuttujia voidaan käyttää, jos ne ensin uudelleen koodataan luokitelluiksi muuttujiksi. Ristiintaulukoinnissa tulee tarkkailla luotettavuustekijöitä, joita käsitellään myöhemmässä osiossa. (KvantiMOTV 2013)

Ristiintaulukointia varten aineisto jaoteltiin eri tavoin, joita sitten ristiintaulukoitiin persoonallisuusmuuttujien kanssa. Aineiston jaottelua kulttuurifaktorien arvoissa mietittiin kolmella tavalla: Ensimmäiseksi aineisto jaettaisiin kahteen ryhmään siten, että vastauksien keskiarvo toimii jaottelurajana. Toinen vaihtoehto olisi poimia aineistosta ylimmät ja alimmat neljäosot, siis korkeimmat ja matalimmat 25 % vastauksista. Kolmas versio olisi muodostaa kolme yhtä suurta ryhmää. Oletettiin, että näistä käyttökelpoisin vertailuvaiheessa olisi jaottelu ääripäihin, sillä arvoiltaan keskivaiheille sijoittuvat vastaukset eivät kerro tutkijalle juuri mitään, mutta ääripäiden painotukset osoittaisivat selvää suuntaa. Vain selvimmät ääripäiden vastaukset kertoisivat todellisia, vahvempia eroavaisuuksia ryhmien välillä. Ristiintaulukointia suorittaessa osoittautui kuitenkin, että aineiston vastausvaihtoehtojen vähyden vuoksi aineiston standardoidut arvot jakautuivat siten, että käyttökelpoisimmaksi vaihtoehdoksi osoittautui aineiston jakaminen keskiarvon mukaan. Kulttuuriälän ilmenemistä tutkittiin siis tarkastelemalla persoonallisuuksien painottumista kulttuurifaktoreille keskiarvon ylä- tai alapuolelle. Tätä kulttuuriälyä mittaavaa sijoitusta verrattiin persoonallisuustekijöihin olettaen niistä löytyvän yhteneväisyyksiä persoonallisuustyyppien tai kognitiivisten tyylien sisällä.

4.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen keskeinen tavoite on tuottaa luotettavaa ja pätevää tietoa. Siksi näitä tulee arvioida tutkimuksessa, jotta tiedettäisiin tuloksien luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta arvioivat *reliabelius* ja *validius*. Nämä soveltuvat erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin, ja monenlaisia tilastollisia menettelytapoja onkin kehitetty mittareiden luotettavuuden arvioimiseksi. (Hirsjärvi ym. 2013: 231-2)

Reliaabelius voidaan tutkia esimerkiksi siten, että päätyykö kaksi eri arvioijaa samaan tulokseen tutkimuksessa. Jos näin käy, tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Voidaan myös tarkastella saadaanko samaa henkilöä tutkittaessa samat tulokset eri tutkimuskerroilla. Tällöin tuloksen voidaan sanoa olevan reliaabeli. Erilaiset kansainvälisesti testatut mittarit ovat välineenä reliaabeliuden mittaamisessa, ja ne soveltuvat käytettäväksi erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2013:231-2)

Tutkimuksessa on tärkeää arvioida myös mittarin tai menetelmän kohdentumista, mittaako se sitä, mitä sen kuuluukin mitata. Tutkija saattaa laatia kysymykset tarkoittaen niillä jotain täysin muuta, kuin vastaajat niistä käsittävät. Jos tutkija tämän jälkeen kuitenkin käsittelee vastauksia oman käsityksensä mukaisesti, tulokset eivät vastaa tutkimuksen tarkoitukseen vaan aiheuttavat virhettä. (Hirsjärvi ym. 2013:231-2.) Onkin olennaisen tärkeää tarkastella kriittisesti tutkimusmenetelmän luotettavuutta, sillä virheelliset tutkimustulokset eivät palvele ketään, vaan tarkoituksena on aina tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa.

Faktorialiianalyysia tehdessä on suosituksena käyttää jatkuvaa muuttujaa. Tässä tutkimuksessa vastaukset sisältävät kaksi tai joskus kolme vaihtoehtoa, joten tarkasti ottaen vastauksien jakautuminen näin pienelle skaalalle saattaa vähentää merkittäviä eroja tuloksissa. Tuloksia voidaan tällöin pitää suuntaa antavina. Tutkimustuloksia käsitelläänkin siitä syystä aikaisempaan tutkimukseen nojaten ja ympäröivään teoriaan peilaten.

Tutkimuksessa tarkkailtiin luotettavuuden toteutumista. Faktorialiianalyysin luotettavuutta raportoitiin tekstissä jo edellä muun muassa Cronbachin alphan arvojen osalta. Ristiintaulukoinnin luotettavuutta mitattiin *Khiin neliön testillä*. Ristiintaulukointia suorittaessa tehdään *Khiin neliön testi*, jonka tuottaman p :n arvon tulee olla alle 0,05, jotta tuloksia voidaan pitää tilastollisesti merkittävänä (KvantiMOTV 2013). Tässä tutkimuksessa muodostuneissa ristiintaulukoinneissa tarkkailtiin kyseistä arvoa, ja otettiin mukaan tulokset, joissa arvo oli hyvin matala (0,000 - 0,007), jolloin tulokset ovat tilastollisesti merkittäviä. Toisen faktorin osalta reliabiliteettia tulee pitää hyvin heikkona, sillä ristiintaulukoidessa toista kulttuurifaktoria ja persoonallisuustekijöitä p :n arvo on korkea (n. 0,7). Neljännen faktorin ja persoonallisuustyyppien ristiintaulukoinnissa arvo on 0,370, mikä tuloksena vähentää luotettavuutta. Syitä näille heikommille tuloksille käsitellään edempänä tuloksien analysoinnin yhteydessä.

Neljännessä luvussa esiteltiin tarkemmin tutkimuksen näkökulma ja käytetyt metodit. Tutkimuskohde esiteltiin ja aineiston koostumus käytiin läpi. Seuraavaksi oli luontevaa kuvata tutkimusprosessin eteneminen ja siinä käytetyt metodit, faktorianalyysi ja ristiintaulukointi. Menetelmien käyttäminen perusteltiin ja selvitettiin tutkimuksen luotettavuutta.

5. EMPIIRINEN ANALYYSI

Kulttuuriälyä mittaavista kysymyksistä muodostettiin edellisessä luvussa selitetyn mukaisesti neljä kulttuurifaktoria, jotka mittaavat kulttuurillisen älykkyyden neljää osa-alueita. Kullekin faktorille latautuneiden muuttujien aihepiirejä tutkimalla pääteltiin, minkälaista ominaisuutta jokainen faktori mittaa. Yhdistämällä ja tiivistämällä aihepiirien sisältö luotiin kullekin faktorille nimi. Vaikka faktorit olisi voitu nimetä teorian mukaisesti *metakognitiivinen*, *kognitiivinen*, *motivaatio* ja *käyttäytyminen*, päädyttiin seuraavaksi esiteltäviin nimityksiin, joiden katsotaan tarkemmin kuvaavan juuri kyseisien faktoreiden mittaamia ominaisuuksia.

Ensimmäinen faktori mittaa henkilön spontaaniutta ja joustavuutta, siis tuntemattomissa monikulttuurisissa tilanteissa rennosti käyttäytymistä. Se tutkii kulttuurisesti monimuotoisiin tilanteisiin menemistä tilanteen vaatimalla tavalla, niissä keskustelua tilanteen vaatimalla tavalla eikä niinkään etukäteen valmistelemalla. Kaiken kaikkiaan tämä faktori mittaa kulttuureissa toimimista virran mukaan ajalehtimalla, eikä niinkään etukäteen tarkasti suunnittelemalla. Tämän faktorin katsotaan mittaavan kulttuuriälyn metakognitiivista osaa, joka siis ihmisen älykkyydessä vaikuttaa kulttuureja koskeviin asenteisiin, ymmärrykseen ja tietämykseen (Ang, Van Dyne & Tan 2011). Kyseinen faktori olisi voitu nimetä rentouden, joustavuuden tai spontaaniuden mukaan, mutta lopulta sille päädyttiin antamaan nimi ”avoimuus”. Avoimuuden katsotaan olevan ominaisuus, joka yhdistää ja kuvaa kaikkia osa-alueita, joita tämä faktori mittaa.

Toinen faktori tutkii kulttuurien tuntemusta ja niihin liittyvää asiantuntemusta. Se mittaa henkilön kokemusta monikulttuurisista vuorovaikutustilanteista ja uusissa kulttuureissa toimimisesta. Tämä kulttuurifaktori siis tarkastelee henkilön kokemusta ja taitavuutta monikulttuurisissa vuorovaikutustilanteissa. Faktori nimettiin asiantuntijuus-faktoriksi. Asiantuntijuus-faktori mittaa kulttuuriälyn kognitiivista osaa, joka sisältää koulutuksen ja kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa ja tietämystä kulttuureista, niiden tavoista ja normeista (Ang et al. 2011). Kokemuksen vaikutus tämän osa-alueen syntymisessä luo tutkijalle epäilyksen siitä, että tätä osa-alueita ei ole välttämättä mielekästä liittää persoonallisuuteen.

Kolmas faktori mittaa millaisella asenteella henkilö toimii monikulttuurisissa tilanteissa. Tutkittavia ominaisuuksia ovat aktiivisuus ja innostuneisuus. Faktorille latautuneet kysymykset koskivat sitä, kiinnostavatko ihmistä monikulttuuriset tilanteet ja nauttiiko hän niistä. Kokonaisuudessaan faktorin katsottiin mittaavan yleistä intoa ja kiinnostumista monikulttuurisissa tilanteissa, siispä se nimettiin motivaatio-faktoriksi. Tämä faktori mittaa kulttuuriällyn motivaatio-osaa, joka ilmenee luontaisena kiinnostuksena kulttuurisia eroavaisuuksia kohtaan ja hakeutumisena monikulttuuriin tilanteisiin (Ang et al. 2008; Ang et al. 2011).

Neljännelle faktorille latautui vahvasti vain kolme muuttujaa. Nämä kolme kysymysryhmää mittaavat sitä, kuinka henkilö osaa ottaa huomioon toisen ihmisen kulttuurisen taustan, ja kuinka osaa muokata omaa toimintaansa erilaisessa ihmisryhmässä. Faktori mittaa omien tapojen, tottumusten ja puhetyylin muuttamista, kun ollaan tekemisissä useamman kuin yhden kulttuurin edustajan kanssa. Se ottaa kantaa siihen, vaihtelee henkilö kommunikointitapaansa toimiessaan työssään erilaisten ihmisten kanssa. Neljäs faktori nimettiin sulautumiseksi. Sulautumis-faktori mittaa kulttuuriällyn käyttäytymis-osaa. Käyttäytymis-CQ ilmenee juurikin tilanteeseen sopivassa sanallisessa ja sanattomassa viestinnässä, siis keskustelutyylin sopeuttamisessa ja joustavuudessa (Ang et al. 2011).

5.1. Avoimuus ja persoonallisuus

Ensimmäinen faktori kuvaa henkilön rentoutta vuorovaikutustilanteissa, jossa on useamman kuin yhden kulttuurin edustajia läsnä. Se mittaa kuinka spontaanisti ja vuorosanoja suunnittelematta henkilö osaa heittäytyä tilanteeseen. Faktori mittaa joustavuutta ja rentoutta, jota mielletään ilmenevän ihmisen käyttäytymisessä, kun hänellä on sopivaa itsevarmuutta, joka usein pohjautuu tietämiseen tai kokemukseen. Rentous ja joustaminen tilanteissa, jossa on taustaltaan erilaisia ihmisiä, on olennaisen tärkeää konfliktien välttämiseksi sekä tavoitteisiin ja yhteisymmärrykseen pääsemiseksi. Kaiken kaikkiaan tämä faktori mittaa henkilön avoimuutta monikulttuurisissa tilanteissa.

Kognitiivisissa tyyeissä erityisen suuria latauksia pienille arvoille ei ilmennyt, siis avoimuus ei loista poissaolollaan missään tyyeissä. Vahvinten keskiarvon yläpuolelle painottui kognitiivisista tyyeistä NF 79% (93/117 vastaajaa). Seuraavaksi vahvimman painotuksen sai NT 72% (64/89 vastaajaa). Intuitiivisuus, N-preferenssi, sekä erityisesti

NF-tyyli näyttäisivät omaavan keskimääräistä enemmän avoimuuteen liitettävää käyttäytymistyyliä monikulttuurisissa tilanteissa.

Taulukko 2. Avoimuus kognitiivisissa tyyleissä.

Avoimuus * Kognitiiviset tyylit

| | ST | SF | NF | NT |
|-----------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Korkea CQ | N=113 59,5 % | N=73 64,6 % | N=93 79,5 % | N=64 71,9 % |
| Matala CQ | N=77 40,5 % | N=40 35,4 % | N=24 20,5 % | N=25 28,1 % |
| Yht. | N=190 100 % | N=113 100 % | N=117 100 % | N=89 100 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,002

Persoonallisuustyyppien osalta avoimuus-tekijässä nähdään tiettyjä painotuksia. Kaikki ekstravertit persoonallisuustyyppit ovat painottuneet tällä faktorilla keskiarvoa korkeammalle. Introverteistä ne tyypit, jotka suosivat spontaania käytöstä muutenkin, siis sisältävät kirjainyhdistelmässä P-preferenssin, ovat myös saaneet korkeita lukemia. Ekstraverteistä puolestaan ne tyypit, joissa on neljäntenä preferenssinä järjestelmällisyys, ovat painottuneet heikommin kuin ekstravertit spontaanit. Ekstravertiys ja spontaanisuus ovat siis selvästi yhteydessä tämän faktorin sisältöön.

Korkeimpia CQ-arvoja saivat ja siten vahvinten avoimen spontaania ja rentoa asennetta monikulttuurisuutta kohtaan omaavat tyypit osoittavat tutkimuksessa ISFP 100% (7 henkilöä), ESFP 92 % (24/26 henkilöä), INTP 91% (10/11 henkilöä), INFP 90% (19/21 henkilöä), ESTP 89% (17/19 henkilöä), ENTP 88% (23/26 henkilöä) ja ENFP 86% (49/57 henkilöä). Korkeimmat arvot saaneet tyypit sisältävät kaikki spontaanisuuden persoonassaan, sillä kärjen jälkeen seuraavaksi korkeimman arvon sai viimeinen jäljelle jäänyt spontaanisti painottunut tyyppi, ISTP 73%. Tämän jälkeen seuraavaksi vahvinten sijoittuivat EJ-tyypit, ja heikoiten IJ-tyypit.

Alemmassa joukossa, jossa spontaanius ei ole yleistä monikulttuurisissa tilanteissa, on koko aineistossa suhteellisen vähän edustajia. Vähäisestä joukosta voidaan löytää lähinnä introverttejä, paitsi silloin vähemmän tai ei ollenkaan kun heidän tyypissään on spontaani tekijä. Ekstraverttejä on hyvin vähän tässä ”epäspontaaniassa” joukossa, mutta lähinnä silloin, kun heidän tyypistään löytyy järjestelmällinen osuus. Ensimmäisellä ja viimeisellä kirjaimella näyttää siis olevan yhteyttä avoimuuteen monikulttuurisissa tilanteissa. Tämä on helposti ymmärrettävissä. Onhan kyseessä ulospäin/sisäänpäin suuntautuneisuutta sekä järjestelmällisyyttä/spontaaniutta mittaavat preferenssit, joita myös tutkimuksen faktori mittaa monikulttuurisessa yhteydessä.

Taulukko 3. Avoimuus persoonallisuustyypeissä.

Avoimuus * Persoonallisuustyytit

| | | | |
|---|--|--|--|
| ISTJ (N=54) Korkea CQ N=19 35,2 % Matala CQ N=35 64,8 % | ISFJ (N=25) Korkea CQ N=9 36,0 % Matala CQ N=16 64,0 % | INFJ (N=6) Korkea CQ N=2 33,3 % Matala CQ N=4 66,7 % | INTJ (N=10) Korkea CQ N=5 50,0 % Matala CQ N=5 50,0 % |
| ISTP (N=15) Korkea CQ N=11 73,3 % Matala CQ N=4 26,7 % | ISFP (N=7) Korkea CQ N=7 100,0 % Matala CQ N=0 0,0 % | INFP (N=21) Korkea CQ N=19 90,5 % Matala CQ N=2 9,5 % | INTP (N=11) Korkea CQ N=10 90,9 % Matala CQ N=1 9,1 % |
| ESTP (N=19) Korkea CQ N=17 89,5 % Matala CQ N=2 10,5 % | ESFP (N=26) Korkea CQ N=24 92,3 % Matala CQ N=2 7,7 % | ENFP (N=57) Korkea CQ N=49 86,0 % Matala CQ N=8 14,0 % | ENTP (N=26) Korkea CQ N=23 88,5 % Matala CQ N=3 11,5 % |
| ESTJ (N=102) Korkea CQ N=66 64,7 % Matala CQ N=36 35,3 % | ESFJ (N=55) Korkea CQ N=33 60,0 % Matala CQ N=22 40,0 % | ENFJ (N=33) Korkea CQ N=23 69,7 % Matala CQ N=10 30,3 % | ENTJ (N=42) Korkea CQ N=26 61,9 % Matala CQ N=16 38,1 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,000

Eräissä aikaisemmassa tutkimuksessa (Ang et al. 2006) vertailtiin persoonallisuuden piirteitä kulttuuriälyyn. Tutkimuksessa persoonallisuutta lähestyttiin eri menetelmällä kuin tässä tutkielmassa, mutta yhteisenä tekijänä nostetaan kuitenkin esiin avoimuus, jota tutkittiin Big Five –mallin ominaisuutena ja verrattiin kulttuurilliseen älykkyyteen. Ang, Van Dyne ja Koh (2006) toteavat tutkimuksessaan avoimuuden liittyvän kaikkiin kulttuurillisen älykkyyden osa-alueisiin. Tähän toteamukseen peilaten myös tässä tutkimuksessa esiin nousseen avoimuuden nähdään mittaavan kaikkia neljää kulttuuriälyn osa-alueita. Jos kuitenkin halutaan tarkentaa, mihin osa-alueeseen avoimuus on painottunut, vahvimpana nousee esiin metakognitiivinen kulttuuriäly.

Metakognitiivinen CQ sisältää niitä mielen rakenteita, peruspilareita, jotka ohjaavat asenteita, ymmärrystä ja tietämystä kulttuurien suhteen. Metakognitiivista kulttuuriälyä omistavat ihmiset tiedostavat kulttuurien välisissä kohtaamisissa ihmisten erilaiset taustat, ja siten osaavat toimia tilanteen vaatimalla tavalla (Ang, Van Dyne & Tan 2011). Voidaan olettaa, että tämän kaltainen tiedostaminen mahdollistaa tietynlaisen varman ja rennon käyttäytymisen uusissa tilanteissa siten, että henkilö luottaa kykyihinsä selvitä tilanteista sen mukaan mitä eteen tulee, eikä niinkään koe tärkeäksi valmistautua. Rento, joustava asenne kumpuaa usein itsevarmuudesta ja tiedostavasta ajatusmaailmasta. Kun ymmärtää ja tiedostaa omaa ja toisten ajattelua, ihminen luultavasti on avoin perehtymään lisää ja vastaanottamaan uutta tietoa. Myös Ang ym. (2006) olettavat avoimuuden liittyvän metakognitiiviseen kulttuuriälyyn, sillä uteliaat ja avoimet ihmiset nauttivat uusien asioiden pohtimisesta. Tällaiset ihmiset siis käyttävät metakognitiivisia menetelmiä, kun he pohtivat ja ovat tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joilla on erilainen tausta. Avoimet ihmiset myös usein kyseenalaistavat omia ja muiden uskomuksia ja normeja. He ovat *avoimia* työstämään uusia ideoita ja ajatuksia (Ang et al. 2006).

Avoimuus, ja avoimuus kulttuurien välisissä kohtaamisissa, on siis osoitus kulttuurillisesta älykkyydestä. Tässä tutkielmassa suoritettussa analyysissa esiin nousi tiettyjä persoonallisuuden ominaisuuksia, jotka ovat yhteydessä avoimuuden kanssa. Tulosten perusteella avoimuus on ensinnäkin yhteydessä henkilön persoonan *intuitiivisuuteen*, joka on ominaisuutena mahdollisuuksia näkevä ja ideamaailmasta ratkaisuja hakeva piirre. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin avoimuutta, joka on selvästi yhdistettävissä intuitiivisuuteen. Avoimet ihmiset ovat uteliaita ja innokkaita käyttämään mielikuvitustaan, ideoimaan ja ajattelemaan mahdollisuuksia, mikä on toisin sanoen myös intuitiivista

käyttäytymistä. Ei siis ihme, että tutkimuksessa avoimuutta osoittivat erityisesti henkilöt, joilla on tyypissään N-preferenssi.

Toinen esiinnoussut painotus avoimuuden suhteen esiintyi persoonallisuustyypeissä, jotka preferoivat ekstraversiota. Ekstravertit henkilöt pitävät kommunikoimisesta ja ihmisten keskellä olemisesta sekä ovat taipuvaisia nopeasti, suuremmin pohtimatta siirtymään tilanteesta toiseen (Myers&Briggs Foundation 2015). Nämä ominaisuudet ovat täysin liitettävissä tutkimuksen avoimuus-faktoriin, joka siis mittaa ihmisen heittäytymiskykyä, joustavuutta ja rentoutta kulttuurien välisissä kohtaamisissa. Ekstraverteille on tyypillistä avoimuus uusia ihmisiä kohtaan yleensäkin, joten tämän tutkimuksen valossa se toteutuu heillä useimmiten myös monikulttuurisissa vuorovaikutustilanteissa.

Spontaanius persoonallisuuden piirteinä korreloi myös avoimuus-faktorin kanssa. Vaikka henkilöt olisivat introverteja, he olivat tutkimuksessa painottuneita avoimuudelle jos heidän persoonallisuustyypissään on spontaani-preferenssi. Spontaanius persoonallisuuden piirteinä näkyy kokemuksille ja uudelle tiedolle avoimena käytöksenä, sekä vastaanottavaisena asenteena ja suunnittelemattomuutena (Myers&Briggs Foundation 2015). Nämä piirteet ovat suoraan yhdistettävissä tutkitun avoimuus-faktorin sisältöön. Spontaani elämänasenne synnyttää avointa käytöstä myös monikulttuurisissa tilanteissa.

Yksittäisissä persoonallisuustyypeissä, jotka painoutuivat vahvasti tällä faktorilla, voidaan löytää yhteneväisyyksiä avoimuus-faktorin kanssa. ESFP-henkilö näkee maailman täynnä mahdollisuuksia, mukautuu nopeasti ulkoiseen ympäristöön spontaaniudellaan ja joustavuudellaan. INFP on joustava, sopeutuva, mutta myös utelias ja mahdollisuuksia näkevä. ESTP on joustava ja spontaani tyyppi, joka pitää kun saa toimia aktiivisesti muiden ihmisten seurassa. ENTP on ulospäin suuntautunut ja taitava ratkomaan uusia eteen tulleita haasteita. Tämä tyyppi on myös hyvä lukemaan muita ihmisiä ja haluaa vaihtelua elämässään ja toimissaan. ENFP näkee elämän täynnä mahdollisuuksia, ja on joustava ja spontaani vuorovaikutuksessaan. ISFP sijoittui myös vahvasti kyseisellä faktorilla, mutta otoksen pienuuden vuoksi (vain 7 henkilöä) tulokseen tulee suhtautua varauksella. On kuitenkin mahdollista, että ISFP-tyyppi toimii avoimesti monikulttuurisissa tilanteissa, sillä tyyppille on luontaista olla kiinnostunut ympärillä tapahtuvista tilanteista. (Myers&Briggs Foundation 2015)

5.2. Asiantuntijuus ja persoonallisuus

Toinen faktori mittaa asiantuntemusta ja kokemusta monikulttuurisista tilanteista. Se tutkii, onko jollakin persoonallisuustyypillä erityisesti taipumusta olla asiantunteva kulttuuria koskevissa asioissa. Faktori mittaa henkilön kokeneisuutta ja asiantuntemusta kulttuureihin tutustumisessa. Kuten jo aiemmin reliabiliteetti-kohdassa mainittiin, toista faktoria ja kognitiivisia tyylejä analysoidessa Khiin neliön testi tuotti huonon tuloksen. Luottamus siihen, että sattumalla ei olisi osuutta tuloksien suhteen, oli raja-arvoa korkeampi. P on nyt 0,629, kun sen tulisi olla pienempi kuin 0,05, jotta tulosta voitaisiin pitää luotettavana. (KvantiMOTV 2013)

Vaikka varmuutta kognitiivisen tyylin kohdalla tuloksien paikkansa pitävyydestä ei voida osoittaa tarpeeksi vahvasti, voidaan silti tarkastella löytyykö niistä selkeitä painotuksia johonkin suuntaan. Kognitiivisen tyylin ja asiantuntijuus-faktorin tarkastelu kuitenkin osoittaa, että sattumalla on suuri osuus tässä asiassa. Ei voida osoittaa, että asiantuntijuus olisi riippuvainen henkilön kognitiivisesta tyylistä. Kaikki tyylit ovat jakautuneet keskimääräisen tasaisesti molemmille puolille keskiarvoa siten, että mikään kognitiivinen tyyli ei osoita vahvempaa painotusta asiantuntijuuden suhteen.

Taulukko 4. Asiantuntijuus kognitiivisissa tyyleissä.

Asiantuntijuus * Kognitiiviset tyylit

| | ST | SF | NF | NT |
|-----------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Korkea CQ | N=88 46,3 % | N=57 50,4 % | N=63 53,8 % | N=43 48,3 % |
| Matala CQ | N=102 53,7 % | N=56 49,6 % | N=54 46,2 % | N=46 51,7 % |
| Yht. | N=190 100 % | N=113 100 % | N=117 100 % | N=89 100 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,629

Persoonallisuustyyppien osalta Khiin neliön testaaminen tuotti myös epäluotettavan tuloksen ($p=0,742$), joten myöskään niiden osalta tulokset eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Tutkittaessa tätä persoonallisuustyyppien jakautumista asiantuntijuusfaktorille, ei kognitiivisen tyylin tavoin löydetä minkäänlaisia painotuksia. Kaikki tyypit ovat enemmän ja vähemmän tasaisesti jakautuneet keskiarvon molemmille puolille.

Taulukko 5. Asiantuntijuus persoonallisuustyypeissä.

Asiantuntijuus * Persoonallisuustyytit

| | | | |
|--|---|---|---|
| ISTJ (N=54) Korkea CQ N=22 40,7 % Matala CQ N=32 59,3 % | ISFJ (N=25) Korkea CQ N=12 48,0 % Matala CQ N=13 52,0 % | INFJ (N=6) Korkea CQ N=2 33,3 % Matala CQ N=4 66,7 % | INTJ (N=10) Korkea CQ N=3 30,0 % Matala CQ N=7 70,0 % |
| ISTP (N=15) Korkea CQ N=7 46,7 % Matala CQ N=8 53,3 % | ISFP (N=7) Korkea CQ N=4 57,1 % Matala CQ N=3 42,9 % | INFP (N=21) Korkea CQ N=14 66,7 % Matala CQ N=7 33,3 % | INTP (N=11) Korkea CQ N=4 36,4 % Matala CQ N=7 63,6 % |
| ESTP (N=19) Korkea CQ N=9 47,4 % Matala CQ N=10 52,6 % | ESFP (N=26) Korkea CQ N=16 61,5 % Matala CQ N=10 38,5 % | ENFP (N=57) Korkea CQ N=28 49,1 % Matala CQ N=29 50,9 % | ENTP (N=26) Korkea CQ N=12 46,2 % Matala CQ N=14 53,8 % |
| ESTJ (N=102) Korkea CQ N=50 49,0 % Matala CQ N=52 51,0 % | ESFJ (N=55) Korkea CQ N=25 45,5 % Matala CQ N=30 54,5 % | ENFJ (N=33) Korkea CQ N=19 57,6 % Matala CQ N=14 42,4 % | ENTJ (N=42) Korkea CQ N=24 57,1 % Matala CQ N=18 42,9 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,742

Tuloksista nähdään, että asiantuntijuus-faktorilla persoonallisuustekijät ovat painottuneet tasaisesti sekä heikompaa että vahvempaa asiantuntijuutta osoittaen. Tämän ominaisuuden ei siten kyetä osoittaa olevan persoonallisuustyyppiin sidoksissa. Asiantuntijuus ominaisuutena onkin sellainen, jota on epämielekästä olettaa ilmenevän jollain oppimistyyllillä tai persoonallisuustyypillä enemmän kuin toisella, kun kyseessä on kokemuksen mukanaan tuoma piirre. Kuitenkin tällä mittaamisella oli tarkoitus selvittää, olisivatko jotkin persoonallisuustekijät yhteydessä asiantuntijuuteen. Joidenkin persoonallisuuden piirteiden voisi olettaa liittyvän halukkuuteen hankkia kansainvälistä kokemusta, tai taitoon kerätä ja tallentaa tietoutta, ja tätä kautta kokemuksia ja kokemuksen mukanaan tuomaa asiantuntijuutta voisi olla tällaisia piirteitä omaavilla henkilöillä muita enemmän. Kuitenkin ristiintaulukoinnissa ei voitu osoittaa eroavaisuutta asiantuntijuudessa eri persoonallisuustyyppien tai kognitiivisten tyylien välillä.

Asiantuntijuus kuuluu kulttuuriällyn osa-alueista vahvasti kognitiiviseen osaan. Kognitiivinen CQ on yksilön tietoa ja tietämystä eri kulttuureista, niiden tavoista ja normeista, ja se kehittyy koulutuksen ja kokemusten kautta (Ang et al. 2011). Aiemmin mainittiin myös Crownen (2008) toteavan, että kokemukset ulkomailla asumisesta ja monikulttuurisesti värityneet kohtaamiset ovat lisäämässä henkilön kulttuuriälyä, kun niissä eteen tulleita haasteita ja uusia tietoja käsitellään kohtaamisessa ja sen jälkeen. Crowne (2008) toteaa erityisesti koulutuksen lisäävän kognitiivista kulttuuriälyä.

Toisen faktorin tarkoitus oli selvittää, liittyykö kognitiivisen kulttuuriällyn osa-alue asiantuntijuus johonkin tiettyyn persoonallisuuden ominaisuuteen. Tutkimustulokset kuitenkin tuottivat tuloksen, jonka mukaan asiantuntijuutta ei voitu osoittaa esiintyvän millään persoonallisuustyypillä enemmän tai vähemmän kuin toisella. Kun peilataan tätä tulosta edellä käsiteltyihin kognitiivisen kulttuuriällyn ominaisuuksiin, olisikin yllättävää, jos jokin persoonallisuustyyppi omaisi muita enemmän tai vähemmän asiantuntemusta. Asiantuntemus kokemusten ja koulutuksen tuottamana ominaisuutena ei juuri heijasta persoonallisuuden ulottuvuuksia. Toki voitaisiin pohtia, onko jollakin persoonallisuudella kokemushakuisuutta ja ohjaavatko jotkut persoonallisuuden ominaisuudet pyrkimään uusiin oppimistilanteisiin. Jos tällaista taipumusta voitaisiin todistaa esiintyvän, myös kokemuksen tuottaman asiantuntijuuden voitaisiin olettaa olevan kytköksissä persoonallisuuteen. Kuitenkin, tutkimus tuotti tuloksen, jonka mukaan asiantuntijuus ja persoonallisuus eivät ole liitettävissä toisiinsa.

5.3. Motivaatio ja persoonallisuus

Kolmannen faktorin tarkoitus on mitata kiinnostusta ja aktiivisuutta kulttuurisesti monimuotoisissa tilanteissa. Faktori mittaa intoa toimia kulttuurien välisissä tilanteissa ja halukkuutta aloittaa vuorovaikutustilanne toisen kulttuurin edustajan kanssa. Tarkoituksena oli tutkia, onko jokin persoonallisuustyyppi tai kognitiivinen tyyli yhteydessä vahvempaan tai heikompaan motivaatioon kulttuurisesti monimuotoisista tilanteista.

Kognitiivisten tyylien osalta jakautuminen on melko tasaista keskiarvon molemmille puolille. ST ja SF –tyylit jakautuvat hyvin tasaisesti suunnilleen puolet aineistosta keskiarvon ylä- ja alapuolelle. Intuitiiviset tyylit sen sijaan ovat painottuneet keskiarvoa korkeammalle. Vahvinten motivaation suhteen painottui NF-tyyli, joista 71% (83/117 henkilöä) latautui keskiarvoa korkeammin tälle faktorille. NT-tyylistä 63% (56/89 vastaajaa) sijoittui keskiarvon yläpuolelle. Intuitiivisuus persoonallisuuden piirteenä näyttää siis olevan yhteydessä siihen, että henkilöä kiinnostaa hakeutua monikulttuurisesti värittyneisiin tilanteisiin.

Taulukko 6. Motivaatio kognitiivisissa tyyleissä.

Motivaatio * Kognitiiviset tyylit

| | ST | SF | NF | NT |
|-----------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Korkea CQ | N=84 44,2 % | N=54 47,8 % | N=83 70,9 % | N=56 62,9 % |
| Matala CQ | N=106 55,8 % | N=59 52,2 % | N=34 29,1 % | N=33 37,1 % |
| Yht. | N=190 100 % | N=113 100 % | N=117 100 % | N=89 100 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,000

Persoonallisuustyypit jakautuivat motivaation suhteen siten, että yleisesti ottaen ekstravertit osoittivat taipumusta painottua tasaisesti keskiarvon molemmille puolille, tai keskiarvon korkeammalle puolelle painottuen. Introvertit painoutuivat keskiarvon alapuolelle, paitsi poikkeuksena INFP 57% keskiarvon yläpuolelle. Kuitenkaan painotukset eivät ole huomattavan selkeitä jompaankumpaan ääripäähän, ja osa tyypeistä jakautuukin varsin tasaisesti molemmille puolille keskiarvoa.

Vahvinten motivaatiotekijöiden korkeille lukemille sijoittuu persoonallisuustyypeistä ENFP 79% (45/57 vastaajaa), ENTJ 79% (33/42 vastaajaa) ja ENFJ 73% (24/33 vastaajaa). Seuraavaksi vahvimpiä motivaation painotuksia osoittavat ENTP, ESTP ja INFP noin 50-60% painotuksella. Vahvinten motivaation suhteen painottuneissa tyypeissä yhteistä on EN-preferenssit. Heikointa motivaatiota ilmenee seuraavilla tyypeillä, jotka ovat painottuneet keskiarvon alapuolelle: ISFP 86% (6/7 henkilöä), ISTJ 74% (40/54 henkilöä) ja INTP 73% (8/11 henkilöä).

Taulukko 7. Motivaatio persoonallisuustyypeissä.

Motivaatio * Persoonallisuustyytit

| | | | |
|---|--|--|--|
| ISTJ (N=54) Korkea CQ N=14 25,9 % Matala CQ N=40 74,1 % | ISFJ (N=25) Korkea CQ N=12 48,0 % Matala CQ N=13 52,0 % | INFJ (N=6) Korkea CQ N=2 33,3 % Matala CQ N=4 66,7 % | INTJ (N=10) Korkea CQ N=4 40,0 % Matala CQ N=6 60,0 % |
| ISTP (N=15) Korkea CQ N=5 33,3 % Matala CQ N=10 66,7 % | ISFP (N=7) Korkea CQ N=1 14,3 % Matala CQ N=6 85,7 % | INFP (N=21) Korkea CQ N=12 57,1 % Matala CQ N=9 42,9 % | INTP (N=11) Korkea CQ N=3 27,3 % Matala CQ N=8 72,7 % |
| ESTP (N=19) Korkea CQ N=11 57,9 % Matala CQ N=8 42,1 % | ESFP (N=26) Korkea CQ N=14 53,8 % Matala CQ N=12 46,2 % | ENFP (N=57) Korkea CQ N=45 78,9 % Matala CQ N=12 21,1 % | ENTP (N=26) Korkea CQ N=16 61,5 % Matala CQ N=10 38,5 % |
| ESTJ (N=102) Korkea CQ N=54 52,9 % Matala CQ N=48 47,1 % | ESFJ (N=55) Korkea CQ N=27 49,1 % Matala CQ N=28 50,9 % | ENFJ (N=33) Korkea CQ N=24 72,7 % Matala CQ N=9 27,3 % | ENTJ (N=42) Korkea CQ N=33 78,6 % Matala CQ N=9 21,4 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,000

Analyysin perusteella motivaatio ei ole yhteydessä kognitiivisen tyylin kanssa muuta kuin NF-tyylissä lievänä painotuksena selvempää motivaatiota kohtaan. Yksittäisistä persoonallisuustyypeistä introvertit olivat useammin matalammin motivoituneita, ja toisaalta ekstravertit osoittivat olevansa enemmän motivoituneita kuin epämotivoituneita. Tämä on loogista introverttien persoonallisuudelle, onhan kyseessä persoonallisuuden piirre, joka ajaa ihmistä enemmän yksinoloon kuin jatkuvaan sosiaalisuuteen. Yleistettynä introverteille ei ole niin tyypillistä osoittaa kiinnostusta ulkoisia tapahtumia ja ihmisiä kohtaan, eivätkä he tyypillisesti pyri laajentamaan sosiaalista ympäristöään. Poikkeuksen muodosti vain INFP-tyyppi, jossa esiintyy edellä mainittu NF-yhdistelmä. INFP-henkilöillä on taipumusta osoittaa uteliaisuutta ja nähdä nopeasti mahdollisuuksia (Myers&Briggs Foundation 2015). Nämä piirteet saattavat selittää muista introverteista poikkeavan vahvemman painotuksen motivaatio-faktorilla.

Ekstraverteissa useammat tyypit osoittavat taipumusta motivaatiolle. Huomattiin yhteys, että useimmiten EN-tyypit ovat kiinnostuneita monikulttuurisuudesta. Ekstravertiisuus ja intuitiivisuus ovat siis ohjaamassa henkilöä motivoitumaan kulttuurisesti monimuotoisista tilanteista. Ekstraverteilla onkin luonnostaan taipumus kiinnostua ulkoisista tapahtumista ja ympärillä olevista ihmisistä tilanteessa kuin tilanteessa (Myers&Briggs Foundation 2015), joten se heijastuu useimpien ekstraverttien kohdalla luultavasti suoraan myös monikulttuuriin tilanteisiin. Intuitiivisuus piirteenä ohjaa ihmistä näkemään mahdollisuuksia ja käyttämään mielikuvitustaan, mutta erityisesti myös kokeilemaan asioita, jotka ovat uusia ja erilaisia (Myers&Briggs Foundation 2015). Tämä selittänee N-preferenssin esiintymistä vahvasti siinä joukossa, jotka osoittavat kiinnostusta ja motivaatiota monikulttuurisuutta kohtaan.

Motivaatio-faktori tutkii siis kulttuuriällyn motivaatio-osaa. Motivaatio-CQ on se kulttuurillisen älykkyyden muoto, joka innostaa ihmistä toimimaan monikulttuurisissa tilanteissa. Motivaatio ohjaa energiaa tehtävien alkuun panemiseksi ja suorittamiseksi (Ang et al. 2011). Motivaatio CQ ilmenee luontaisena kiinnostuksena kulttuurisia eroavaisuuksia kohtaan, ja hakeutumisenä monikulttuuriin tilanteisiin (Ang et al. 2008; Van Dyne et al. 2008). Juuri näitä ominaisuuksia mitattiin motivaatio-faktorilla. Kuten edellä todettiin, vahvinten tälle faktorille painoutuivat NF- ja EN-yhdistelmät. Näitä taipumuksia omaaville persoonallisuuksille on yleisesti tyypillistä osoittaa kiinnostusta uusista tilanteista, asioista, ihmisistä ja mahdollisuuksista kohtaan, mikä näyttäytyy tutkimuksen perusteella myös monikulttuurisissa tilanteissa.

5.4. Sulautuminen ja persoonallisuus

Sulautumista kuvaava faktori mittaa vuorovaikutustilanteissa toimimista toisen kulttuurin edustajan kanssa. Se mittaa henkilön kommunikointityylin vaihtelua ryhmästä riippuen. Kulttuurillista älykkyyttä omaava henkilö todennäköisemmin muuttaa kommunikointitapaansa ja manereitaan puhetoverin taustasta riippuen siten, että he ymmärtävät paremmin toisiaan. Tällaisen mukautuvan, ja toisen lähtökohdat huomioivan käyttäytymisen ansioista keskustelukumppanit voivat luoda luottamusta ja ymmärrystä yhteistyöhönsä.

Kognitiiviset tyylit jakautuvat faktorille keskiarvon molemmille puolille hyvin tasaisesti. Erityisesti ST ja SF jakautuivat lähes tasan. NF ja NT puolestaan painottuivat molemmat selkeästi keskiarvon yläpuolelle. NF-tyylistä 69 % (81/117 henkilöä) ja NT:stä 66 % (59/89 henkilöä) sai keskiarvoa suuremmat arvot. Näiden tyylien voidaan siis olettaa tyypillisemmin osoittavan omien tapojensa ja käytöksensä sulauttamista monikulttuurisissa tilanteissa. Sulauttamista osoittavat henkilöt pyrkivät huomioimaan toisen henkilön taustoja ja lähtökohtia.

Taulukko 8. Sulautuminen kognitiivisissa tyyliissä.

Sulautuminen * Kognitiiviset tyylit

| | ST | SF | NF | NT |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Korkea CQ | N=97 51,1 % | N=64 56,6 % | N=81 69,2 % | N=59 66,3 % |
| Matala CQ | N=93 48,9 % | N=49 43,4 % | N=36 30,8 % | N=30 33,7 % |
| Yht. | N=190 100 % | N=113 100 % | N=117 100 % | N=89 100 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,007

Persoonallisuustyyppien osalta Khiin neliön testistä tuloksena tuli $p=0,37$, mikä tarkoittaa, että sattuma saattaa vaikuttaa tulokseen eikä siitä voida vetää varmoja johtopäätöksiä. Kuitenkin suuntaa-antava tämäkin tulos on. Persoonallisuustyypeistä sulautumista osoitti vahvinten INTP (82 % keskiarvon yläpuolella, 9/11 vastaajasta), INFP (76 %, 16/21 vastaajaa), ENFJ (73%, 24/33 vastaajaa) ja ENFP (67%, 38/57 vastaajaa). Kun muistetaan tämän osuuden heikko luotettavuus, voidaan kuitenkin arvella intuitiivisuudella ja jossain määrin NF-yhdistelmällä olevan positiivista yhteyttä toiseen kulttuuriin sulautumisen kanssa.

Taulukko 9. Sulautuminen persoonallisuustyypeissä.

Sulautuminen * Persoonallisuustyytit

| | | | |
|---|--|--|--|
| ISTJ (N=54) Korkea CQ N=28 51,9 % Matala CQ N=26 48,1 % | ISFJ (N=25) Korkea CQ N=14 56,0 % Matala CQ N=11 44,0 % | INFJ (N=6) Korkea CQ N=3 50,0 % Matala CQ N=3 50,0 % | INTJ (N=10) Korkea CQ N=6 60,0 % Matala CQ N=4 40,0 % |
| ISTP (N=15) Korkea CQ N=7 46,7 % Matala CQ N=8 53,3 % | ISFP (N=7) Korkea CQ N=4 57,1 % Matala CQ N=3 42,9 % | INFP (N=21) Korkea CQ N=16 76,2 % Matala CQ N=5 23,8 % | INTP (N=11) Korkea CQ N=9 81,8 % Matala CQ N=2 18,2 % |
| ESTP (N=19) Korkea CQ N=8 42,1 % Matala CQ N=11 57,9 % | ESFP (N=26) Korkea CQ N=15 57,7 % Matala CQ N=11 42,3 % | ENFP (N=57) Korkea CQ N=38 66,7 % Matala CQ N=19 33,3 % | ENTP (N=26) Korkea CQ N=17 65,4 % Matala CQ N=9 34,6 % |
| ESTJ (N=102) Korkea CQ N=54 52,9 % Matala CQ N=48 47,1 % | ESFJ (N=55) Korkea CQ N=31 56,4 % Matala CQ N=24 43,6 % | ENFJ (N=33) Korkea CQ N=24 72,7 % Matala CQ N=9 27,3 % | ENTJ (N=42) Korkea CQ N=27 64,3 % Matala CQ N=15 35,7 % |

Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 0,370

Sulautumis-faktorin voidaan käsittää mittaavan kulttuuriälyn käyttäytymis-osiota. Käyttäytymis-CQ ohjaa henkilöä käyttämään tilanteeseen sopivaa, sanallista ja sanatonta viestintää monikulttuurisissa olosuhteissa. Se näkyy keskustelutyylin sopeuttamisena ja joustamisena. Kenen tahansa on mahdotonta hallita täysin kaikkia käyttäytymiseen liittyviä etikettejä, kun taustalla vaikuttaa useita kulttuureja, mutta kulttuurisen älykkyyden motivaatio-osa on ohjaamassa mahdollisimman sopivaan ja joustavaan käytökseen (Ang et al. 2011). Intuitiivinen persoonallisuus nousi esiin tätä ominaisuutta tutkittaessa. Intuitiivisille on ominaista nähdä mahdollisuuksia ja merkityksiä, lukea ”rivien välistä” ja ymmärtää merkityksiä vaikutelmien ja vertauskuvien pohjalta (Myers&Briggs Foundation 2015). Tämä voi olla auttamassa näkemään monimutkaisissa ja haastavissakin kulttuurisissa tilanteissa todellisia merkityksiä ja sisältöjä, näkemään symbolien taakse ja ymmärtämään, mitä ihmiset todella haluavat sanoa. Kenties intuitiivisen henkilön on mahdollista nähdä erilaisten kulttuuristen käytöstopojen ja rituaalien taakse, ja ymmärtäminen mahdollistaa oman käytöksen mukauttamisen.

Viidennessä luvussa analysoitiin tulokset. Ensin selostettiin analyysissa löydetyt kulttuurifaktorit ja niiden sisältö. Seuraavaksi tutkittiin MBTI-tyyppien, kognitiivisten tyylien ja preferenssien yhteyttä kulttuurifaktoreihin ristiintaulukoinnin avulla. Tutkimuksessa löydetyt neljä eri kulttuurifaktoria ovat avoimuus, asiantuntijuus, motivaatio ja sulautuminen, jotka mittaavat nimensä mukaisesti ihmisen tietynlaista toimintaa monikulttuurisissa tilanteissa. Esiin tulleita painotuksia kulttuurifaktoreiden ja persoonallisuustekijöiden välillä nostettiin esiin. Tuloksia analysoitiin ympäröivään teoreettiseen viitekehykseen liittyen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä johtopäätöksistä

Tutkimuksessa etsittiin yhteyksiä kulttuurillisen älykkyyden ja MBTI-persoonallisuustyyppien välille. Tavoitteena oli ensinnäkin tutkia, ilmeneekö jollain persoonallisuustyyppillä tai preferenssillä vahvempaa tai heikompaa painotusta kulttuurillisen älykkyyden suhteen. Toisekseen tavoitteena oli selvittää, minkälaiset persoonallisuuden ominaisuudet auttavat ihmistä kulttuurien ymmärtämisessä ja niissä toimimisessa, sekä kolmanneksi selvitettiin taipumusta monikulttuurisuudesta kiinnostumiseen.

Tutkimuksessa esiintyvät neljä faktoria liittyvät kaikki kulttuuriällyn eri osa-alueisiin. Metakognitiivista CQ:ta mittaa *avoimuus*-faktori, joka selvittää henkilön spontaania ja suunnittelematonta käytöstä ja avointa heittäytymiskykyä monikulttuurisissa tilanteissa. Toinen faktori, *asiantuntijuus*-faktori, mittaa kognitiivisen CQ:n tasoa. Se selvittää ihmisen kokeneisuutta ja sen pohjalta syntynyttä asiantuntijuutta kulttuureita kohtaan. Kolmas faktori, *motivaatio*-faktori, mittaa motivaatio-CQ:n tasoa. Se tutkii ihmisen kiinnostusta ja intoa toimia monikulttuurisissa vuorovaikutustilanteissa. Neljäs faktori, *sulautuminen*, mittaa käyttäytymis-CQ:ta. Se tutkii missä määrin henkilö osaa muokata käytöstään ja puhetyyliään toiseen kulttuuriin sopivaksi.

Avoimuutta kulttuurien välisissä kohtaamisissa esiintyy persoonallisuustyypeistä eniten NF- ja NT-tyypeillä. Myös ekstravertin tai spontaanin preferenssin tyypit osoittivat taipumusta avoimelle, rentoutuneelle ja spontaanille käytökselle. *Asiantuntijuus* ei tutkimuksessa liittynyt persoonallisuustekijöihin. Asiantuntijuus ei ominaisuutena liity tämän perusteella mihinkään persoonallisuuspreferenssiin, vaan se on ennemminkin kokemuksen mukanaan tuomaa tietoutta kulttuurien eroavaisuuksista. *Motivaatiota* monikulttuurisia tilanteita kohtaan ilmenee tutkimuksessa eniten NF-tyypeillä ja toiseksi eniten NT-tyypeillä. Intuitiivisuus, N-preferenssi, liittyy vahvasti motivaatioon. Ekstraverttiys myös esiintyy kulttuureista motivoituneiden joukossa. EN-yhdistelmä persoonallisuustyyppissä liittyy erityisesti motivaatioon. *Sulautuminen* erilaisten kulttuurien vuorovaikutukseen esiintyy hieman muita vahvemmin NF- ja NT-tyyleillä. Jälleen intuitiivisuus persoonassa näyttää vaikuttavan vahvempaan kulttuuriällyyn.

Yhteenvetona tuloksista ja vastauksena tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimustavoitteisiin voidaan todeta intuitiivisuuden, N-preferenssin, esiintyvän vahvasti kulttuuriälyä mittaavassa tutkimuksessa. Intuitiiviset henkilöt osoittivat tyypillisesti vahvempaa kulttuurillista älykkyyttä tutkimuksen kaikilla osa-alueilla asiantuntijuutta lukuun ottamatta, jota ei ollut mielekästä liittää lainkaan persoonallisuuteen liittyväksi ominaisuudeksi. Ekstraverttiys, E-preferenssi, liittyy monikulttuurisissa vuorovaikutustilanteissa ilmenevään avoimuuteen ja motivaatioon. Kaiken kaikkiaan NF ja NT osoittivat vahvinta kulttuurillista älykkyyttä tutkimuksessa. Tämä kulkee käsi kädessä aikaisempien tutkimuksien kanssa, joissa on ilmennyt NT:n ja NF:n sopeutuvan uuteen kulttuuriin kaikista helpoiten (Routamaa ym. 2002; Routamaa ym. 1999, mainittu artikkelissa Korpela-Penttinen 2008). MBTI-persoonallisuusteorian ja kulttuuriälyn yhteyttä on vähemmän tutkittu, mutta tätä tutkimustulosta ovat tukemassa kuitenkin myös toisenlaiset persoonallisuusteoriatutkimukset: Big Five –teorian tutkimuksissa on todettu ekstroversion, avoimuuden ja miellyttävyyden olevan yhteydessä kulttuureissa pärjäämiseen ja sopeutumiseen. (Huang, Chi & Lawler 2005; Wilson, Ward & Fischer: 2013; Caligiuri 2000)

Tutkimusongelma selvitettiin tutkimuksessa. Tulosten valossa voidaan siis todeta, että kulttuuriälyä todennäköisesti ilmenee vahvemmin henkilöillä, joilla on persoonallisuustyypissään N-, E- tai P-preferenssi. Näillä persoonallisuuden preferensseillä siis ilmenee vahvempaa painotusta kulttuuriälyn suhteen. Intuitiivisuus, ekstraverttiys ja spontaanius ovat siten ominaisuuksia, jotka auttavat ihmistä kulttuurien ymmärtämisessä ja niissä toimimisessa. Persoonallisuuden piirteissä intuitiivisuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta omaavat henkilöt ovat myös taipuvaisempia kiinnostumaan monikulttuurisista tilanteista.

Kulttuuriälyn ja persoonallisuuden yhteydestä on hyödyllistä tietää, kun valitaan henkilöitä ulkomaankomennuksille tai monikulttuuriseen yhteistyöhön. Tulokset paitsi osoittavat sen, minkälaiset ihmiset todennäköisemmin voivat pärjätä monikulttuurisissa tilanteissa, se myös nostaa esiin kyseiset piirteet, joita jokainen yksilö voi kehittää persoonassaan halutessaan lisätä kulttuurillista älyään.

Kulttuuriäly liittyy siis ihmisen persoonallisuuteen synnynnäisenä taipumuksena, mutta aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet sen kuitenkin olevan ominaisuus, jota voi kasvattaa ja laajentaa (Crowne 2008; Crowne 2013). Kulttuurista älykkyyttään voi lisätä

esimerkiksi eri kulttuureille altistumalla ja niihin tutustumalla lukemalla, matkustelemalla, opiskelemalla tai työskentelemällä ulkomailla, tai olemalla tekemisissä kulttuuriselta taustaltaan erilaisten ihmisten kanssa (Crowne 2013). Vieraassa kulttuurissa oleskelu haastaa yksilön ajattelua ja oletuksia, jotta löydetään aina tilanteen vaatimat sopivat ratkaisukeinot (Johnson et al. 2006: 534).

6.2. Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Kuten kaikissa tutkimuksissa, tässä tutkimuksessa on rajoitteensa. Ensimmäiseksi nostetaan esiin kulttuuriälyä mittaavien kysymysten mitta-asteikon. Vastausvaihtoehdot on rajattu kahteen tai kolmeen vaihtoehtoon. Kun vaihtoehtoisia vastausmahdollisuuksia on näin vähän, tulokset saattavat olla summittaisia. Vastaajille saattaisi olla miellyttävämpää ja realistisempaa valita useammasta vaihtoehdosta itselle sopiva ja kuvaava vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen vähyys mitta-asteikolla näkyy siinä, että ääripäiden painotukset eivät tule niin selkeästi esiin, ja hajonta ei ole erityisen selkeää. Usein ristiintaulukoinnissa suositaankin muuttujia, joissa vastausvaihtoehtoja olisi useampia.

Toiseksi rajoittuneisuutta lisää tutkimuksen suorittaminen henkilöiden itsearvioinnin kautta, joka voi pahimmillaan johtaa tutkimustulosta harhaan. Kyselykaavakkeessa henkilöt arvioivat itse omaa käytöstään, jolloin vastaukset eivät välttämättä ole realistisia ja objektiivisia, jos henkilöillä ei ole tarpeeksi vahvaa itsetuntemusta tai toisaalta halua vastata rehellisesti. Eri ihmiset voivat myös ymmärtää kysymykset eri tavalla ja siten vastata samaan kysymykseen tarkoittaen eri asiaa.

Edellä mainituista rajoitteista johtuen tämä tutkimus sidottiin vahvasti olemassa oleviin aiempiin tutkimuksiin ja teoriapohjaan. Vastauksia peilattiin muihin MBTI-teorian pohjalta suoritettuihin tutkimuksiin, sekä kulttuuriälyn eri osa-alueiden teoriaan. Kuten mainittu, kaikissa tutkimuksissa on rajoitteensa, jotka on hyvä pitää mielessä pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta. Kuitenkin esiin nostetuista rajoituksistaan huolimatta tämän tutkimuksen kautta syvennyttiin ajankohtaiseen ilmiöön, tarkennettiin siihen liittyvää tutkimusta sekä osoitettiin tarvetta jatkotutkimukselle.

6.3. Jatkotutkimuspohdintaa

Kulttuurit ja niiden ymmärtäminen on hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe, johon kannattaa panostaa sekä tiedemaailmassa että yhteiskunnan eri organisaatioissa. Yritysmaailmassa monikulttuurisuus on jossain määrin arkipäivää, mutta sen toiminnan takaamiseksi tietorakenteita voidaan kehittää yhä enemmän. Tutkijat ovat avainasemassa tutkiessaan älykkyyden ja persoonallisuuden osa-alueita ja kehittäessään niihin liittyviä käytännön sovelluksia tiedon ja tiedostamisen lisäämiseksi. Ymmärryksen lisääminen, tiedon hankkiminen ja levittäminen sekä käytännön työkalujen kehittäminen voivat olla avaamassa kulttuurien välisiä jännitteitä ja solmukohtia. Tieto ja ymmärrys avaavat ovia yhteistyölle eri kulttuurien edustajien välillä. Kulttuurisen kanssakäymisen valmentamiseen kehitetään malleja, joilla yksilöitä valmennetaan monikulttuurisissa ympäristöissä toimimiseen.

Kuten tutkimuksessa nostettiin esiin, kulttuurien väliseen yhteistyöhön valmentaminen kaipaa jatkuvasti kehittyviä menetelmiä. Kulttuurien ymmärtäminen on perustellun hyödyllistä ja tarpeellista. Kulttuuriällyn lisäämiseen on tarpeellista panostaa erityisesti useiden kulttuurien kanssa sidoksissa olevissa organisaatioissa. Erityisesti expatriaattitutkimukset ovat perustelleet tarvetta jatkotutkimukselle siitä, mikä auttaa ekspatriaatteja sopeutumaan ja menestymään vieraassa kulttuurissa.

Ihmisten yksilöllisyyttä ja persoonan vaikutusta on tärkeää huomioida kulttuuritutkimuksessa. Kun yksilöiden persoonallisuus ja persoonallisuustyypille tyypilliset ilmiöt ja toimintatavat otetaan huomioon monikulttuurisuuteen valmentamisessa, voidaan taata parhaat lähtökohdat vieraaseen kulttuuriin lähtemiselle. Persoonallisia eroja ja merkityksiä on hyödyllistä tutkia, kun varustetaan yksilöitä toisen kulttuurin keskellä toimimiseen ja menestymiseen.

Kuudes luku sisälsi keskeisimmät johtopäätökset. Tuloksia pohdittiin kulttuuriälyteoriaan ja persoonallisuustyyppitutkimukseen pohjautuen. Käytiin läpi myös tutkimuksen rajoitteita. Keskeiset tulokset olivat, kuten aiemmissakin tutkimuksissa on ilmennyt, NF- ja NT-tyylien osoittavan vahvinta yhteyttä kulttuurilliseen älykkyyteen. Myös ekstraverttiys ja spontaanius liittyivät jossain määrin kulttuuriällyn esiintymiseen. Jatkotutkimusta

perusteltiin tarvittavan erityisesti monikulttuurisuuteen valmentavien toimintatapojen kehittämisessä sekä persoonallisuuksien eroavaisuuksien huomioimiseen näissä.

7. LÄHTEET

- Ang, Soon & Linn Van Dyne (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In: *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, 3-15. Ed. S. Ang, & L. Van Dyne. Armonk, NY: Sharpe.
- Ang, S., L. Van Dyne & C. Koh (2006). Personality correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group and Organization Management*, 31:1, 100-123.
- Ang, Soon, Linn Van Dyne, Christine Koh, K. Yee Ng, Klaus J. Templer, Cheryl Tay & N. Anand Chandrasekar (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3:3, 335-371.
- Ang, S., L. Van Dyne & M. L. Tan (2011). Cultural Intelligence. In *Cambridge Handbook on Intelligence*, 582-602. Ed. R. J. Sternberg & S. B. Kaufman. New York: Cambridge Press.
- Aycan, Zeynep (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, [online] 8:4 [cited 24.2.2015] 434-456. Available from WWW <URL: <http://dx.doi.org/10.1080/095851997341540>>.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bayne, Rowan (1997). The Myers-Briggs Type Indicator. A critical review and practical guide [online]. Great Britain: Antony Rowe Ltd. [cited 13.2.2015]. Available from WWW: <URL:http://books.google.fi/books?id=vYIR5xWDXf0C&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.
- Bennett, M.J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In: *Eucation for the Intercultural Experience*, 21-71. Ed, R.M. Paige. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

- Black, J.S. & H.B. Gregersen (1991). Antecedents to Cross-cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44:5, 497-515.
- Brislin, R., R. Worthley & B. Macnab (2006). Cultural Intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management*, 31-40.
- Caligiuri, Paula M. (2000). The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance. *Personnel Psychology* 53:1, 67-88.
- Coperland, L. & L. Griggs (1985). *Going International*. New York: Random House.
- Costa, P.T., Jr. & R.R. Mc Crae (1992). Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and new five-factor inventory (NEO FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crowne, Kerri Anne (2008). What leads to cultural intelligence? In: *Business Horizons*, 2008:51, 391-399. Kelley school of business.
- Crowne, Kerri Anne (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6, 148-163. Widener University Chester USA.
- Crowne, Kerri Anne (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13:1, 5- 22.
- Earley, P.C. & S. Ang (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Economist [online] (2014). The global workforce. Travelling talent. Skilled workers are nowadays eager to work abroad. 10.10.2014 [cited 12.5.2015] Available in WWW <URL:<http://www.economist.com/news/business-and-finance/21624059-skilled-workers-around-world-are-nowadays-eager-work-abroad-travelling-talent>>.

- Field, Andy (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd edn. London: SAGE Publications Ltd. 779 p.
- Furnham, Adrian (1996). The Big Five versus the Big Four: The Relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five Factor Model of Personality. *Person. Individ. Diff.* [online] 21:2 [cited 13.02.2015], 303-307. Available from WWW: <URL: http://ac.els-cdn.com/0191886996000335/1-s2.0-0191886996000335-main.pdf?_tid=2ef3e904-b374-11e4-af02-00000aacb361&acdnat=1423827411_8d7636e3ae5e1ffd26530cfe18e1ef5c>.
- Gregersen H.B., A.J. Morrison ja J.S. Black (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review* 40, 21-32.
- Hirsch, Sandra Krebs (1991). Using the Myers-Briggs Type Indicator in Organizations. *Workshop Leader's Guide*. 2.painos. Consulting Psychologists Press, Inc. 75s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy. ISBN 978-385-31-4836-2. 464 s.
- Hofstede, Geert (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY. ISBN 951-0-18575-2. 389s.
- Hofstede, G. (1994). Business cultures. *UNESCO Courier* 47:4, 12-16.
- Hofstede, G.H., G.J. Hofstede & M. Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd edn. New York: McGraw-Hill.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman & Vipin Gupta (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. USA, California: Sage Publications, Inc. ISBN 978-0-7619-2401-2. 818p.
- Huang, Tsai-Jung, Shu-Cheng Chi & John J. Lawler (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *Int. J. of Human Resource Management* 16:9, 1656-1670.

- Johnson, J. P., T. Lenatowicz & S. Apud (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. In: *Journal of International Business Studies*, 37:84, 525-543.
- Korpela-Penttinen, Katja (2008). Cognitive styles and adjustment challenges for Finnish expatriates: A case study. Psychological Type and Culture – East & West: A Multicultural Research Conference Honolulu, Hawaii. Available from WWW: <URL: http://typeandculture.org/Pages/C_papers08/KorpelaAdjustmentNew_2.pdf>.
- KvantiMOTV (2013). *Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [online]. Saatavilla WWW: <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html>>.
- Lazarus, Richard S. (1982). *Persoonallisuus*. 6. Painos. Espoo: Weilin+Göös. ISBN 951-35-1506-0. 256 s.
- Leung, Kwok & Soon Ang (2008). Culture, Organizations and Institutions: An Integrative Review. In: *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Ed. R. S. Bhagat & R. M. Steers. Cambridge University Press.
- Lewis, Richard D. (2006). *When cultures collide. Leading across cultures*. 3rd ed. Finland: WS Bookwell. ISBN-13: 978-1-904838-02-9. 600 p.
- MBTI Finland (2011). Copyright Vesa Routamaa 2011. Available from WWW <URL: <http://www.mbtifinland.fi/index.html>>.
- Mendenhall, M. & G. Oddou (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review* [online] [cited 24.2.2015], 39-48. Available from WWW: <URL:http://www.researchgate.net/publication/234021745_The_Dimensions_of_Expatriate_Acculturation_A_Review>.
- Ng, Kok-Yee, Linn Van Dyne, Soon Ang (2009a). Beyond International Experience: The Strategic Role of Cultural Intelligence for Executive Selection in IHRM. In:

Handbook of International Human Resource Management. Paul R. Sparrow, ed. John Wiley & Sons Ltd.

Ng, Kok-Yee, Linn Van Dyne & Soon Ang (2009b). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*, 8:4, 511-526.

Ng, Kok-Yee, Linn Van Dyne ja Soon Ang (2009c). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. *Advances in Global Leadership* 5, 225-250.

Ng, Kok-Yee & P. Christopher Earley (2006). Culture + Intelligence. Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management*, 31:1, 4-19.

Paige, R.M. & J.N. Martin (1996). Ethics in intercultural training. In: *Handbook of intercultural training*, 35-60. Ed. D. Landis & R.S. Bhagat. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Renner, Walter, Paul Deakin, Rainer Alexandrowicz & Menschik-Bendele (2014). The five-factor model of personality –all we need? OPP [online] [cited 13.2.2015], available from WWW: <URL:https://www.opp.com/~media/Files/PDFs/Academic%20research/BPS%20conference%202014/OPP_BPS_Conference_paper_Five_factor_model.pdf>.

Rockstuhl, Thomas, Stefan Seiler, Soon Ang, Linn Van Dyne & Hubert Annen (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. In: *Journal of Social Issues*, 67:4. 825-840.

Rockstuhl, Thomas, Ying-Yi Hong, Kok-Yee Ng, Soon Ang & Chi-Yue Chiu (2010). The culturally intelligent brain: From detecting to bridging cultural differences. *NeuroLeadership Journal*, 2010:3.

- Routamaa, Vesa & Lilian Rautiainen (2002). Type and Expatriate Adjustment in a New Culture. Proceedings of the AAPT 6th Conference. Working Creatively with Type and Temperament, Sydney.
- Routamaa, Vesa & Tiina M. Hautala (2010). Katse naamion taa. Itsetuntemuksesta voimaa. 2. PAINOS. Vaasa: Leaded-kustannus. 152 s. ISBN 978-952-67268-0-9.
- Sternberg, R.J. & D.K. Detterman (1986). What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition. Nordwood, NJ: Ablex.
- Tarique, I. & R. Takeuchi (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. In: *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, 56-70. Ed. S. Ang & L. Van Dyne. Harmonk, NY: M. E. Sharp.
- The Hofstede Centre [online]. [cited 22-01-2015] Available from WWW: <URL:<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>.
- The Myers&Briggs Foundation. [online] [cited 13.02.2015]. Available from WWW: <URL:<http://www.myersbriggs.org>>.
- Thomas, David C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, Feb 2006, 31-78.
- Triandis, Harry C. & Eunhook M. Suh (2002). Cultural influences on personality. *Annu. Rev. Psychol.* 2002:53,133-60.
- Triandis, H. C. (2006). Cultrual intelligence in organizations. In: *Group & Organization Management*, 31:1, 78-99.
- Vaasan yliopisto (2015). Tutkimus [online] [viitattu 14.4.2015], saatavilla WWW <URL:<http://www.uva.fi/fi/research>>.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang & Christine Koh (2008). Development and Validation of the CQS. The Cultural Intelligence Scale. In: *Handbook of Cultural Intelligence:*

Theory, Measurement, and Applications, 16-38. Ed. Soon Ang & Linn Van Dyne. USA, NY: M.E.Sharpe, Inc. ISBN 978-0-4656-2262-4.

Wilson, Jessie, Colleen Ward & Ronald Fischer (2013). Beyond Culture Learning Theory: What Can Personality Tell Us About Cultural Competence?*Journal of Cross-Cultural Psychology* 44:6, 900-927.