

VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TALOUSHALLINNON ASiantuntijatyössä

Suvi Vilokkinen-Määttä

Puheviestinnän maisterintutkielma

Syksy 2017

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Suvi Vilokkinen-Määttä	
Työn nimi – Title Vuorovaikutusosaaminen taloushallinnon asiantuntijatyössä	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2017	Sivumäärä – Number of pages 57
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän laadullisen tapaustutkimuksena toteutetun maisterintutkielman tutkimustehtävänä oli kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Tutkielman aineistokeruumenetelmänä hyödynnettiin fokusryhmähaastatteluja. Haastateltavana oli seitsemän kohdeorganisaation asiantuntijaa, jotka oli jaettu kahteen fokusryhmään. Keskusteluaineiston analyysimenetelmänä oli teemoittelu, jota tehtiin teoriasidonnaisesti.</p> <p>Tulosten mukaan asiantuntijat hahmottavat vuorovaikutusosaamisen yksilön ominaisuutena, kyvykkyytenä ja taitoina sekä myös vuorovaikutussuhteeseen liittyvänä ja siinä kehittyvänä osaamisena. Lisäksi vuorovaikutusosaaminen voidaan nähdä myös työyhteisön osaamisena ja pääomana, kaikkien yhteisenä tehtävänä sekä kilpailuvalttina. Vuorovaikutusosaamisen vaatimukset näyttäisivät vaihtelevan taloushallinnon työssä kontekstista riippuen: asiantuntijoiden vuorovaikutussuhteissa asiakkaisiin, sidosryhmiin ja työyhteisön jäseniin korostuvat eri viestintätilanteet ja –tehtävät sekä vuorovaikutuksen ydintaidot. Tuloksissa on havaittavissa myös vuorovaikutusosaamiseen, niin sen tiedollisiin, asenteellisiin kuin taidollisiin osatekijöihin, liittyviä haasteita ja osaamistarpeita.</p> <p>Tutkielman johtopäätöksissä vuorovaikutusosaaminen nähdään kiinteänä ja tärkeänä osana taloushallinnon asiantuntijatyötä. Vuorovaikutusosaaminen ammattiosaamisena on sekä asiantuntijan omaa kompetenssia että myös yhdessä sidosryhmien kanssa kehittyvää. Tässä työssä se näyttäytyy kontekstin mukaisena vuorovaikutuksen ydintaitojen hallintana, tuloksellisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä ja vuorovaikutusilmapiiriin kehittymisenä, joka auttaa saavuttamaan organisaation asettamat vaatimukset ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Asiakassuhteessa se voidaan nähdä esimerkiksi asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa syntyvänä luottamuksena, yhteisenä ymmärryksenä asiakkaan tarpeista ja toiveista sekä asiantuntijan kykyä kertoa asiakkaan liiketoiminnan kehittymisen kannalta olennainen taloustieto ymmärrettävällä tavalla. Asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamiseen kohdistuvien haasteiden taklaamiseksi ja osaamistarpeiden kehittämiseksi johtopäätöksissä nähdään tärkeänä, että vuorovaikutusosaamista tarkasteltaisiin moniulotteisena rakenteena. Vuorovaikutuskäyttäytymisen ja –taitojen lisäksi olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös asiakastilanteisiin liittyviin käytännöllisiin tai sisällöllisiin haasteisiin, pohtia asiantuntijoiden metakognitiivisten taitojen arviointikyvyn riittävyttä sekä asenteellisia ja motivaation puutteen aiheuttamia mahdollisia esteitä taitojen karttumiselle.</p> <p>Tutkielman tulosten avulla voidaan saada uutta tietoa taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä tietoperustaisessa organisaatiossa. Tuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation kehittämistyössä.</p>	
Asiasanat – Keywords Puheviestintä, viestintä, taloushallinnon asiantuntijatyö, vuorovaikutusosaaminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän Yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	ASiantuntijan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen 6	
2.1	Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä	6
2.2	Vuorovaikutusosaaminen ammattiosaamisena	9
2.3	Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja kehittäminen työelämässä.....	14
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
3.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	18
3.2	Fokusryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä	18
3.3	Kohdeorganisaatio	20
3.4	Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	21
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi.....	22
4	KÄSITYKSET JA KOKEMUKSET VUOROVAIKUTUSOSAAMISESTA	25
4.1	Työssä tarvittava vuorovaikutusosaaminen	25
4.1.1	Vuorovaikutusosaamisen merkitys ja näkökulmat	25
4.1.2	Vuorovaikutusosaamisen vaatimukset työn eri konteksteissa	26
4.2	Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja osaamistarpeet.....	35
4.2.1	Tiedolliset haasteet ja osaamistarpeet.....	35
4.2.2	Asenteelliset haasteet ja osaamistarpeet	37
4.2.3	Taidolliset haasteet ja osaamistarpeet.....	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
6	PÄÄTÄNTÖ	45
6.1	Arviointi.....	45
6.2	Jatkotutkimushaasteet ja kehittämissuositukset	47
	KIRJALLISUUS.....	50
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyessä työelämämme on murroksessa. Monet perinteiset ammatit muuttuvat organisaatioiden omaksuessa uusia toimintatapoja, ja työtehtävien sisältäessä entistä enemmän tietotyön piirteitä. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012, 5-7.) Tietotyöhön siirtyminen voi muuttaa yrityksen toimintakulttuuria perinteisestä merkityskeskiseksi vaikuttaen siten työn luonteeseen, viestinnän merkitykseen sekä osaamisen ja asiantuntijuuden arvioimiseen työyhteisössä. Käytännön tekemisessä muutos voi näkyä esimerkiksi siinä, ettei asiantuntijoilta odoteta enää vain tuotteen tai palvelun lopputulosta, vaan luovaa ongelmanratkaisua, vuorovaikutusta ja yhteistä asiantuntijuutta verkoston kanssa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 28.)

Taloushallinnon alalla muutosta on kuvattu termillä moderni taloushallinto. Tällä tarkoitetaan alan profiilin muuttumista aineiston tallennuksesta ja tiliöinnistä kohti asiakasyrityksen liiketoimintaan vaikuttavaa asiantuntijapalvelua. Käytännössä rutiinien automatisoituessa, asiantuntijoille jää enemmän aikaa asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen. Tässä työssä asiakaspalvelun ja vuorovaikutuksen merkitys puolestaan korostuu. (Mäkinen 2015, 10-16.) Muutos asettaakin uudenlaisia haasteita asiantuntijoiden ammattiosaamiselle. Työ- ja elinkeinoministeriön tilaamassa taloushallinnon alan liiketoimintaympäristön muutoksia ennakoivassa toimialaraportissa (Metsä-Tokila 2011, 38) osaamistarpeiksi luetellaan muun muassa asiantuntijoiden sosiaaliset-, yhteistyö-, myynti- sekä konsultointitaidot. Nämä kaikki ovat talousosaamisen sijaan taitoja, jotka liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Taitoja, joita tarvitaan asiantuntijan työhön liittyvissä viestintätilanteissa ja -tehtävissä.

Jotta näiden taitojen kehittämistarpeeseen voidaan vastata, on mielestäni tärkeää ja mielenkiintoista tutkia taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista ja sen kytkeytymistä ammattiosaamiseen viestinnän näkökulmasta. Tällöin voidaan löytää vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan erityisesti taloushallinnon työssä menestymiseen? Millaisia vaatimuksia työ ja työnantaja työntekijän osaamiselle asettavat? Miten näihin vaatimuksiin voidaan vastata vuorovaikutusosaamista kehittämällä?

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Tutkielma on tapaustutkimus, jossa erään alalla toimivan kohdeorganisaation asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia kartoitetaan

fokusryhmähaastattelujen avulla. Tutkielman tulosten avulla voidaan saada uutta tietoa taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä tietoperustaisessa organisaatiossa sekä auttaa kohdeorganisaatiota kehittämistyössä.

2 ASIANTUNTIJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA SEN KEHITTYMINEN

2.1 Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä

Vuorovaikutusosaaminen on osaamisrakenne, joka laueasti määriteltyä liitty ihmisten väli- seen kanssakäymiseen eli vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusosaamisen pohjalla on käsitys siitä, että vuorovaikutus on välttämätön ja tärkeä osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Saavut- taakseen kontekstista ja osapuolista riippuvia tavoitteitaan, vuorovaikutuksen tulisi olla teho- kasta ja tarkoituksenmukaista. Näitä kriteerejä silmällä pitäen ihmisten kannattaisikin pyrkiä kehittämään vuorovaikutukseen liittyvää osaamistaan. (Backlund & Morreale 2015, 12.) Suomen kielessä vuorovaikutusosaamiselle on olemassa useita lähi- tai rinnakkaiskäsitteitä kuten *viestintäosaaminen ja puheviestintäosaaminen*. Englannin kielessä puolestaan yleisesti käytössä olevia käsitteitä ovat muun muassa *communication competence, interpersonal communication competence, social competence ja functional competence* (Backlund & Mor- reale 2015, 19-20). Nämä käsitteet voivat kontekstista ja tutkimuksesta riippuen tarkoittaa samaa asiaa, olla ilmiön eri puolia, osittain eri ilmiöön viittaavia tai nojata erilaisiin teoria- ja tutkimusperinteisiin. (Laajalahti 2014, 17–20.)

Vuorovaikutusosaamisen tutkimus niin Suomessa kuin maailmallakin on kiinnostunut muun muassa sellaisten tekijöiden tarkastelusta, joiden avulla yksilö pyrkii hallitsemaan vuorovai- kutuskäyttäytymistään, mukautumaan erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja omaksumaan so- siaalisen käyttäytymisen muotoja. Vuorovaikutusosaamiseen liittyvää laaja-alaista osaamisra- kennetta voidaan puolestaan ymmärtää paremmin tarkastelemalla sen eri ulottuvuuksia. Ulot- tuvuudet toimivat analyyttisenä työkaluna vuorovaikutusosaamisen käsitteen ja ilmiön jäsen- tämiseen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31.)

Vuorovaikutusosaaminen muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: kognitiivisista osatekijöistä (tiedot, metakognitiiviset viestintätaidot), affektiivisista osatekijöistä (motivaatio, asenteet) sekä behavioraalista osatekijöistä (käyttäytyminen, taito). (ks. vuorovaikutusosaamisen käsi- teanalyysi Valkonen 2003, 35–38.) Vuorovaikutusosaamisen näkyvänä osana ovat beha- vioraaliset osatekijät eli käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot. Näitä tekijöitä kutsutaan osaamisrakenteen näkyväksi osaksi, koska pystymme havaitsemaan ne. Vuorovaikutuskäyt- täytymisen ja vuorovaikutustaitojen avulla arvioimme ihmisten kyvykkyyttä vuorovaikutuk- seen. Vuorovaikutustaidot ovat toistuvia tavoitehakuksia käyttäytymismalleja, jotka ovat tiet- tyyn vuorovaikutustilanteeseen sopivia (Spitzberg 2003, Spitzberg & Cupach 2011, 489 mu-

kaan). Vuorovaikutustaidot muodostuvat monesta eri tasosta, jossa yksi taito voi sisältää yksinkertaisempaa käyttäytymistä, esimerkiksi hymyilyä ja nyökkäämistä sekä abstraktimpaa käyttäytymistä, kuten kiinnostuksen osoittamista (Spitzberg & Cupach 2011, 489). Näin ollen esimerkiksi sosiaalisen tuen osoittamisen taito voisi esimerkiksi koostua monesta eritasoisesta taidosta: katsekontaktin säilyttämisestä, arvostuksen osoittamisesta, puhumaan rohkaisemisesta sekä kuuntelemisesta.

Behavioraalisten tekijöiden muodostumiseen puolestaan vaikuttaa muita tekijöitä, jotka ovat ikään kuin näkymättömiä, mutta yhtä tärkeitä. Näitä ovat yksilön tiedot, motivaatio ja asenteet käyttäytymisen sekä taitojen takana. Kognitiivisiin osatekijöihin kuuluu sekä sisällöllistä (*mitä tiedän* vuorovaikutusosapuolista, aiheista, kontekstista, säännöistä ja kielestä) että käytännöllistä (*miten tiedän* prosessien, tavoitteiden tai ongelmanratkaisun toimivan sekä muodostuvan jne.) tietoa. (ks. vuorovaikutusosaamisen kognitiivisten osatekijöiden käsiteanalyysi Spitzberg & Cupach 2011, 489–490). Kognitiiviset tekijät ovat välttämättömiä, jotta pystymme ylipäättään toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Meidän on tiedettävä kenen kanssa ja mistä asiasta keskustelemme. Lisäksi on ymmärrettävä miten erilaiset vuorovaikutusprosessit toimivat. Ilman näitä tietoja vuorovaikutus on kovin vaikeaa. Affektiivinen ulottuvuus (motivaatio ja asenteet) on puolestaan voima, joka ohjaa yksilön toimintaa erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. (Spitzberg & Cupach 2011, 490). Yksilön asennoituminen määrittää suhtautumista erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niissä toimimiseen; miten läheiseksi tilanteet kokee ja niissä rohkenee viestiä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33). Vuorovaikutusosaamisessa on siis erilaisia näkyviä ja näkymättömiä ulottuvuuksia. Niiden kaikkien tarkastelu on välttämätöntä, jotta vuorovaikutusosaamisen ilmiötä aidosti ymmärretään ja voidaan kehittää.

Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia arvioidaan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerien avulla. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, ettei vuorovaikutus saa loukata toisen osapuolen sosiaalisia sääntöjä, arvoja tai odotuksia. Tehokas vuorovaikutus puolestaan toteuttaa niitä tavoitteita ja tehtäviä, joita osapuolet tilanteelle asettavat. (Segrin & Givertz 2003, 136.) Vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy eettisiin periaatteisiin tarkoituksenmukaisuuden kriteerin kautta. Vuorovaikutusosaamisen eettisten kriteerien huomioiminen käsitteen määrittelyssä tarkoittaa sitä, että mikä tahansa vuorovaikutus ei ole vuorovaikutusosaamista. Tarvitaan tietoa viestintäkäyttäytymisestä sekä taitoa suunnitella, arvioida ja säädellä viestintäkäyttäytymistä. Lisäksi pitää olla motivaatiota viestiä, kykyä huomioida viestinnän eettisten periaatteet sekä taitoa toimia vuorovaikutustilanteissa tavalla, jota voidaan pitää vuorovaikutuksen osapuolten mielestä tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena. (Valkonen 2003, 26.)

Vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella yksilö- tai suhdetasolta käsin. Yksilötasolla osaaminen nähdään yksilön toimintana, käyttäytymisenä, kykyinä, taitoina ja tietoina. Se voidaan nähdä myös kontekstisidonnaisena yksilön toiminnan vaikutelmana, jolloin osaaminen määrittyy vuorovaikutuksen toisen osapuolen, arvioijan tekemän tulkinnan mukaan (Spitzberg 1994; 2000; Spitzberg & Dillard 2002, Laajalahti 2014, 24 mukaan). Suhdetasolla puolestaan vuorovaikutusosaamisen ajatellaan rakentuvan ja kehittyvän vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Huomio kiinnittyy siihen, miten vuorovaikutuksen osapuolia tyydyttäviä vuorovaikutussuhteita luodaan ja ylläpidetään. On haastavaa sanoa yhtä tapaa hyvän ja laadukkaan vuorovaikutussuhteen syntymiseen. Selvää on kuitenkin se, että vuorovaikutustaitojen hallinnalla on prosessissa oma roolinsa. Kussakin vuorovaikutussuhteessa osapuolet myös keskenään määrittävät heille riittävän vuorovaikutussuhteen vaatimustason esimerkiksi keston, luottamuksen rakentumisen tai sitoutumisen tason suhteen. (Afifi & Coveleski 2015, 317.) Hedmanin ja Valkosen (2013, 1-10) mukaan erityisesti työelämässä ja organisaatioiden kehittämistoimissa vuorovaikutusosaamisen tarkastelu relationaalisena ilmiönä, eli työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ilmenevänä osaamisena, voisi olla tärkeää. Se voisi auttaa muodostamaan sellaisia työyhteisön vuorovaikutussuhteita- ja käytänteitä, jotka mahdollistavat rakentavan vuorovaikutusilmapiirin syntymisen sekä vuorovaikutusosaamisen kehittymisen. Keskusteluissa voidaan käydä läpi sitä, millainen diskurssi työyhteisössä vallitsee, miten vuorovaikutusilmapiiriä rakennetaan tai puhetapa vaikuttaa työyhteisön tapoihin toimia. Interpersonaalaisella tasolla voidaan pohtia sitä, miten viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen.

Vuorovaikutusosaamista voidaan käsitellä myös tietyn teorian puitteissa. Purhonen (2012) tutki vuorovaikutusosaamista pk-yritysten kollaboratiivisten yhteistyösuhteiden ja kansainvälistymisen kontekstissa organisaatioviestinnän ekosysteemin (Jablin & Sias 2001; Sias, Krone & Jablin 2002) näkökulmasta ja vuorovaikutussuhteiden jännitteiden teorian (Baxter & Montgomery 1996) avulla. Hedmanin ja Valkosen (2013, 7) mukaan vuorovaikutusosaamista ei ole kuitenkaan jäsenetty ja määritelty tarpeeksi interpersonaalisten viestintäteorioiden näkökulmasta. Vuorovaikutusosaamisen tarkasteleminen vuorovaikutussuhteen huomioivien interpersonaalisten teorioiden, kuten relationaalisen viestintäteorian (Gregory Bateson 1956) tai vuorovaikutussuhteen jännitteiden teorian kautta, voisi olla tärkeää ja mielekästä työelämän kontekstissa ja erityisesti työelämän kehittämisen kannalta, jolloin vuorovaikutusosaaminen nähdään vuorovaikutussuhteeseen liittyvänä ilmiönä.

Työelämään liittyvää vuorovaikutusosaamista voidaan hahmottaa myös suhteessa ammatti-osaamiseen, jolloin vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen kytetään työelämän tai tietyn am-

matin asettamiin vaatimuksiin. Tässä työssä tutkitaan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä taloushallinnon asiantuntijatyössä. En kytke vuorovaikutusosaamista mihinkään tiettyyn puheviestinnän teoriaan. Teoriasidonnaisuus olisi mielenkiintoinen lähtökohta, mutta ei tässä työssä tutkimustehtävänäni kannalta mielestäni olennainen. Sen sijaan käsitän työssäni vuorovaikutusosaamisen ammattiosaamiseen kytkeytyvänä ilmiönä, ja olen kiinnostunut taloushallinnon asiantuntijatyön asettamien vaatimusten vaikutuksesta vuorovaikutusosaamiseen ja sen kehittämiseen. Lisäksi työni voi antaa vastauksia siihen näkevätkö taloushallinnon asiantuntijat vuorovaikutusosaamisen suhdetason ilmiönä vai yksilön osaamisena. Sillä puolestaan voi olla merkitystä kohdeyrityksen työyhteisön vuorovaikutussuhteiden- ja käytänteiden rakentamiseen sekä yksilöiden vuorovaikutusosaamiseen ja sen kehittämiseen. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin vuorovaikutusosaamiseen ammattiosaamisen näkökulmasta.

2.2 Vuorovaikutusosaaminen ammattiosaamisena

Vuorovaikutusosaaminen on koettu mielenkiintoiseksi ilmiöksi tutkia työelämän eri konteksteissa, koska useat tutkimukset ja tulevaisuutta kartoittavat selvitykset sekä ennusteet ovat korostaneet sen kasvavaa merkitystä erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa. Vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä työelämässä on tutkittu erilaisista lähtökohdista ja kontekstista riippuen. Tutkimukset ovat koskeneet muun muassa sitä, millaista viestintä- ja vuorovaikutusosaamista erilaisissa tehtävissä tarvitaan ja kuinka osaaminen kehittyy. (Laajalahti 2014, 11–14.) Tutkimuksia vuorovaikutusosaamisesta suomalaisen työelämään ja kouluttamiseen liittyen on tehty muun muassa vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä tutkijoiden työssä (ks. Laajalahti 2014), vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä johtajien työssä (ks. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009), vuorovaikutusosaamisesta yritysten kollaboratiivisissa yhteistyösuhteissa ja kansainvälistymisessä (ks. Purhonen 2012), vuorovaikutusosaamisen oppimisesta kokemuksellisten oppimismenetelmien avulla lääketieteen opiskelijoiden vuorovaikutuskoulutuksessa (ks. Koponen 2012) sekä vuorovaikutusosaamisen oppimisesta farmasian alakohtaisessa vuorovaikutuskoulutuksessa (ks. Hyvärinen 2011).

Tässä työssä tutkitaan myös vuorovaikutusosaamista työelämässä ja asiantuntijatyössä. Tutkimustehtävänä on tutkia taloushallinnon asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta osana työtä ja ammattiosaamista. Vuorovaikutusosaaminen kytetään siis ammattiosaamiseen, jolloin sitä tarkastellaan työn asettamina vaatimuksina yksilön osaamiselle. Ammattiosaamiseen kytkeytyvä vuorovaikutusosaaminen voi olla työntekijän valmius ja ominaisuus tai työn itsessään asettama vaatimus tai ominaisuus (Laajalahti 2014, 25). Ammattiosaamiseen liitettäviä käsitteitä kuten *amatillinen kompetenssi*, *osaaminen*, *kvalifika-*

tio ja kvalifikaatiovaatimus käytetään kirjallisuudessa ja tutkimuksissa hyvin vaihtelevalla tavalla. Työntekijän työhön liittyviin valmiuksiin, ominaisuuksiin ja osaamiseen voidaan viitata niin kvalifikaationa kuin ammatillisena kompetenssina. Työn ja työnantajan työlle asetamiin vaatimuksiin puolestaan viitataan lähteestä riippuen muun muassa kvalifikaatiovaatimuksena sekä kvalifikaationa. (Ks. esim. Ellström 1997, 267; Kostainen 2003, 23–24; Laajalahti 2014, 25.) Tässä työssä ammattiosaaminen hahmotetaan Ellströmin (1997, 267) mukaan ammatillisena kompetenssina eli pätevytenä, joka koostuu työntekijän ominaisuuksista ja valmiuksista pärjätä työssään sekä kvalifikaationa eli työn ja työtehtävien edellyttäminä sekä työnantajan esittäminä vaatimuksina. Olen kiinnostunut siitä, miten vuorovaikutusosaamista voidaan määritellä ammattiosaamisena sekä työntekijän ammatillisena kompetenssina että työn kvalifikaationa. Ymmärtämällä vuorovaikutusosaamista ammattiosaamisen ulottuvuutena tietoperustaisessa asiantuntijatyössä saadaan täsmällisempää kontekstiin sidottua tietoa ilmiöstä, joka voi auttaa asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 39) mukaan ammatillinen kompetenssi on perusta yksilön ammatilliselle suoriutumiselle. Ammatillisesta pätevydestä puhutaan työntekijän ominaisuuksina ja valmiuksina pärjätä työssä. Huomion arvoista on, että pätevyys on myös yksilön osaamisen ja ymmärryksen jakamista sekä käsitteellistämistä vuorovaikutuksessa, jolloin hiljaisesta tiedosta tulee käsitteellistä tietoa. Hiljainen tieto on vain yksilöllä itsellään, mutta vuorovaikutuksessa siitä tulee keskinäistä ymmärrystä ja mahdollista uutta tietorakennetta. Ammatillinen kompetenssi sosiaalisiin tilanteisiin liittyvinä taitoina tulee esille erityisen hyvin asiakassuhteita ja asiakastarpeita tarkasteltaessa. Jaettu tieto sekä yhteinen ymmärrys asiasta nähdään onnistumisen edellytyksenä, kun asiakkaan tarpeita ja näkemyksiä kyetään ymmärtämään riittävän hyvin. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23.)

Rouhiainen-Neunhäuserer tarkastelee omassa väitöskirjassaan (2009, 39) johtajan vuorovaikutusosaamista osana johtajan ammatillista kompetenssia erityisesti työn toiminnallisten kokonaisuuksien ja vaatimusten sekä johtamisviestinnän kautta. Hänen mielestään johtajan vuorovaikutusosaamista ei ole riittävästi tutkittu ja teoreettisesti jäsennetty vuorovaikutussuhteisiin liittyvänä osaamisena. Osaamista on kuvattu kirjallisuudessa lähinnä viestintäfunktioiden ja vuorovaikutustaitojen kautta, mutta ei suhdetason ilmiönä tai tietoperustaisen organisaation ja tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Tärkeää olisikin ottaa huomioon vuorovaikutustilanteiden ja tietoperustaisen organisaation erityispiirteet, vuorovaikutusosaamisen ilmiön ulottuvuudet ja kontekstuaalisuus. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 41.)

Tässä työssä ei tutkita johtamisviestintää tai johtajien vuorovaikutusosaamista, mutta Rouhiainen-Neunhäusererin tavoin olen kuitenkin kiinnostunut työelämässä ilmenevästä vuorovaikutusosaamisesta ja yksilöiden vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisen työn kontekstissa. Tämänkin työn kohdeyrityksenä on tietoperustainen organisaatio ja taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista tarkastellaan asiantuntijan ammatilliseen kompetenssiin sidottuna. Tarkastelun kohteena ovat asiantuntijan työhön liittyvät ja työssään muodostamat vuorovaikutussuhteet, näissä suhteissa ilmenevät viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet sekä niihin kytkeytyvä vuorovaikutusosaaminen. Taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista pyritään jäsentämään ymmärtämällä vuorovaikutusosaamisesta ammatillisena kompetenssina; pohtimalla millaista potentiaalia ja kyvykkyyttä taloushallinnon asiantuntijalla tulee olla suoriutuakseen sellaisista työn kokonaisuuksista ja vaatimuksista, jotka ilmenevät asiantuntijan muodostamissa vuorovaikutussuhteissa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Ammatillisen kompetenssin lisäksi ammattiosaamista on tarpeen tarkastella työn kvalifikaationa, johon perehdytään seuraavassa luvussa.

Ammatillisen kompetenssin lisäksi vuorovaikutusosaaminen voi olla työelämän, työn tai tietyn työtehtävän sekä työntäjän esittämiä vaatimuksia. Kvalifikaatiota määritellään työelämässä ja koulutuksessa enenevässä määrin joko yleis- tai avaintaidoiksi. Näiden taitojen luettelo vaihtelee ajan ja ympäristön mukaan, mutta se pitää yleensä aina sisällään vuorovaikutusosaamiseen liittyviä asioita. Yleis- ja avaintaitojen määrittäminen on hankalaa, käsitteitä käytetään hyvin vaihtelevasti, eikä yhtä sovittua määritelmää ole. Avaintaidoilla tarkoitetaan kuitenkin useimmiten taitoja, jotka ovat laaja-alaisesti sovellettavissa, käytäntöpainotteisia ja siirrettäviä. (Kostiainen 2003, 30–32.)

Euroopan unioni on antanut jäsenmailleen suosituksia elinikäisen oppimisen avaintaidoista. Elinikäisen oppimisen avaintaitoja koskeva eurooppalainen viitekehys sisältää keskeiset avaintaidot, joita hyödyntämällä jäsenmaat voivat ennakoida paremmin jatkuvasti muuttuvaa maailmaa ja osaamistarpeita nopeasti verkottuneessa toimintaympäristössä. Viitekehys on tarkoitettu pääasiassa poliittisille päättäjille, koulutuksen tarjoajille, työnantajille ja oppijoille itselleen. Se toimii EU-tason yhteisenä vertailuvälineenä, jonka avulla jäsenmaat voivat kehittää tärkeiden avaintaitojen opettamista kaikille kansalaisille osana elinikäistä oppimista niin yleissivistävässä ja ammatillisessa peruskoulutuksessa kuin aikuisten koko elämän jatkuvan oppimisen tukemista. Yhtenä päätavoitteena viitekehyksessä on yksilöidä ja määritellä sellaisia avaintaitoja, joita erityisesti tietoyhteiskunnassa työllistyvyydessä tarvitaan. Taidot määritellään asiayhteyden sopivina tietojen, taitojen ja asenteiden kokonaisuutena. Määritellyissä

avaintaitojen kuvauksissa näkyy vuorovaikutusosaamiseen liittyviä asioita. Esimerkiksi Viestintä äidinkielellä – avaintaitoa määritellään yksilön taitona kommunikoida erilaisissa viestintätilanteissa, valmiuksina ilmaista omia argumenttejaan vakuuttavasti ja tilanteeseen sopivalla tavalla, myönteisen asenteen ja kiinnostuksen suhdetta tapahtuvaan viestintään, sekä pyrkiä kriittisen ja rakentavan vuorovaikutukseen. (Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus 2006.)

Opetushallitus määrittelee elinikäisen oppimisen avaintaitoja sellaiseksi osaamiseksi, jota tarvitaan jatkuvasti oppimisessa, uusien tilanteiden hallitsemisessa ja tulevaisuuden työelämän muutoksien kohtaamisessa. Avaintaidot nähdään tärkeänä osana ammattiosaamista, ja ne kuvastavat ihmisen valmiutta selviytyä erilaisista tilanteista. Niiden avulla pystytään seuraamaan yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvia muutoksia sekä varautumaan muuttuviin olosuhteisiin. Nämä edellä mainitut avaintaidot sisältyvät kaikkiin ammatillisiin perustutkintoihin Suomessa niin täydentävien tutkinnon osien (yhteisten opintojen) tavoitteisiin ja ammatillisten tutkinnon osien ammattitaitovaatimuksiin kuin niiden arviointikriteereihin. (Ammatillisen perustutkinnon perusteet 2013, 18–19.) Elinikäisen oppimisen avaintaidot sisältyvät siis myös liiketalouden perustutkintoon ja talouspalveluiden koulutusohjelmaan sekä osaamisalaan, josta valmistuu merkonomeja kirjanpidon, palkanlaskennan ja osto- sekä myyntireskontran ammattilaisiksi. Taloushallinnon ammattitutkinnon perusteissa (Näyttötutkinnon perusteet 2012, 16) tutkinnon suorittajan vuorovaikutustilanteissa toimimista arvioidaan seuraavasti:

- Toimii vuorovaikutustilanteissa joustavasti ja tilanneherkästi.
- Kohtaa hankalat asiakastilanteet tasavertaisesti ottaen huomioon molempien osapuolten edut.
- Ottaa luontevasti vastaan työstään saamansa palautteen.
- Hyödyntää saamaansa palautetta oman työnsä kehittämisessä.
- On vastuullinen, joustava ja yhteistyökykyinen työyhteisön jäsen.

Opetusministeriön sivistysbarometrin 1997–2017 väliraportissa (Linturi 2007, 17) käydään läpi muun muassa tulevaisuuteen liitettäviä avaintaitoja, joiden avulla voidaan ennakoida tietoyhteiskunnan toiminta- ja oppimisympäristöjen tulevaisuutta. Barometrin seurantakyselyn tulevaisuuden avaintaito -mittaria tarkastelleen eri alojen asiantuntijoista koostuvan kehityspaneelin pohdintoissa muodostui kahdeksan tärkeintä tulevaisuuden avaintaitoa toiminta- ja oppimisympäristössä. Näistä vuorovaikutusosaamiseen selvästi kytkeytyy muun muassa kommunikaatiovalmiudet, verkosto-osaaminen sekä ihmissuhdetaitojen osaaminen. Kuten jo aiemmin mainittiin, avaintaitojen käsitettä käytetään eri yhteyksissä eri tavalla ja sen määrittäminen on hankalaa. Tässä työssä pyrin ymmärtämään avaintaitoja elinikäisen oppimisen

näkökulmasta tulevaisuuden toiminta- ja oppimisympäristöt huomioiden. Avaintaidot ovat mielestäni yksilön osaamista, joka liitetään melko laaja-alaisesti työelämän asettamiin vaatimuksiin. Avaintaidot ovat taitoja, jotka nähdään ammatista ja alasta riippumatta tärkeinä ja välttämättöminä erityisesti tulevaisuutta ajatellen. Avaintaidot ovat työelämässä edellytetyjä taitoja, jotka ovat ikään kuin perustana ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittymiselle. Jos avaintaitoja ei hallitse riittävän hyvin, voi olla muuttuvassa toimintaympäristössä hankala saada edes työpaikkaa, jossa ammattiosaamistaan voisi käyttää ja kehittää.

Ammattiosaamista voidaan määrittää myös ydinosaamisena. Laajalahti (2014, 219) näkee ammattiosaamiseen liittyvän ydinosaamisen sellaisena osaamisena, jota tarvitaan ammatissa menestymiseen, ammatin taitamiseen ja hallintaan. Yrityksen ydinosaaminen (core competence) nousi kauppatieteissä keskustelun aiheeksi 1990-luvun taitteessa Prahaladin ja Hamelin aihetta koskevien artikkeleiden (1989–1993) myötä. He esittivät yrityksen ydinosaamisen olevan sellaista osaamista ja taitoa, joka varmistaa yrityksen kilpailukyvyn ja tuottaa sille lisäarvoa. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, joka tarjoaa mahdollisuuden olla laajasti eri markkinoilla, tuo lisäarvoa asiakkaille ja on hankalaa kopioida. (Prahalad & Hamel 1990, 83–85.) Raivolan & Vuorensyrjän (1998, 7) mukaan ydinosaaminen on puolestaan yksilön, työryhmän, yrityksen tai alueellisen osaamistihentymän huippuosaamisen tuloksena syntynyt panostus, jonka avulla saavutetaan strategista vahvuutta.

Tietoperustaisessa organisaatiossa, kuten tämän työn kohdeyritys myydään osaamista ja tietoa, jonka avulla tuotetaan palveluja. Ydinosaaminen voi liittyä teknologiaan tai yrityksen toimintaan ja prosesseihin. Vuorovaikutusosaamisen määrittelemisen ydinosaamisena edellyttää, että vuorovaikutusosaaminen nähdään ammattiosaamisena, jota on ylläpidettävä ja kehitettävä. Lehtosen (2002, 15) mukaan ammattiosaamisen saavuttaminen ja ylläpitäminen on haasteellista, sillä hankitut tiedot ja taidot vanhenevat nopeasti. On tärkeää analysoida ammattiosaamisen rakennetta ja sisältöä, jonka perusteella voidaan suunnitella koulutusta ja kehittämistä. Osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella laaja-alaisesti huomioimalla tietyn ammatin tai työroolin lisäksi myös toimintaympäristön muutosta ja yrityksen strategisia tavoitteita.

Ymmärrän ydinosaamisen avaintaitoja spesifimpänä tiettyyn alaan, ammattiin, työtehtävään liittyvänä osaamisena, joka varmistaa työssä menestymisen. Liitän ydinosaamisen käsitteen myös kvalifikaation käsitteeseen, eli tietyn työn ja työtehtävän edellytyksiin ja työntäjän vaatimuksiin joita työntekijälle asetetaan. Erityisesti tämän työn kannalta on mielekästä pohdittava, voisiko vuorovaikutusosaamisen nähdä organisaation ydinosaamisena. Ikään kuin erityisosaamisena, joka tähtää strategisen kilpailuedun ja lisäarvon saavuttamiseen ollen osa organi-

saation osaamispotentiaalia. Tässä työssä pyritään ymmärtämään taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista työntekijän ammatillisen kompetenssin lisäksi myös työn edellytyksinä tai työnantajan vaatimuksina eli tietynlaisina kvalifikaatioina, joita työntekijälle asetetaan tulevaisuuden osaamistarpeiden, yrityksen tavoitteiden sekä toimintaympäristön muuttumisen myötä. Seuraavassa luvussa perehdytään vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen asiantuntijatyössä.

2.3 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja kehittäminen työelämässä

Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen on prosessi, jota ei opita vaan joka kehittyy. Yksinkertaistettuna vuorovaikutusosaaminen on tietoa ja ymmärrystä vuorovaikutuksesta, viestintäkäyttäytymistä erilaisissa tilanteissa vuorovaikutustaitoja soveltamalla sekä eettisten periaatteiden huomioimista. Näitä asioita voi oppia. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen voi edellyttää myös yksilön asenteiden muuttumista ja motivaation lisääntymistä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 47.) Yksilön synnynnäiset ominaisuudet todennäköisesti vaikuttavat tämän vuorovaikutuskäyttäytymiseen, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, ettei osaamista voisi kehittää (Valkonen 2003, 36). Useat työelämään kytköksissä olevaa vuorovaikutusosaamista käsittelevät tutkimukset osoittavat, että osaaminen voi kehittyä monella eri tavalla. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 50) tutkimuksessa selvisi muun muassa, että johtaja voi kehittyä vuorovaikutusosaamisessaan oppimalla uutta tietoa vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksen prosesseista, soveltamalla käsityksiään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sekä harjoittelemalla viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan koulutuksissa tai organisaation kehittämistoimissa. Tutkijoiden vuorovaikutusosaamisen kehittymistä käsittelevässä väitöskirjatutkimuksessa (Laajalahti 2014, 243) tutkijoiden kokemusten mukaan vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä informaalilla tavalla eli työssä oppimalla niin vuorovaikutukseen liittyvien tietojen ja ymmärryksen, vuorovaikutustaitojen oppimisen kuin asenteiden ja motivaationkin osalta.

Vuorovaikutusosaaminen voi siis kehittyä työelämässä epävirallisesti työn kautta, mutta sitä voidaan myös kehittää erilaisilla koulutus- ja kehittämistoimilla. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen voidaan hahmottaa yksilön kehittämisenä, jolloin tavoitteena on kehittää yksilön kykyä pärjätä työssään ja hallita työtehtävänsä, mutta se voi olla myös organisaation kehittymistä. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) tuo esille yksilön ja organisaation kehittymisen eroa seuraavasti: Johtajuudessa voidaan tarkastella ikään kuin johtajan kehittymistä ja toisaalta johtajuuden kehittymistä. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisellä tarkoitetaan lähinnä henkilökohtaista oppimista ja viestintävalmiuksien kehittymistä. Johtajuuden kehittämisessä kyse on puolestaan koko organisaation kehittymisestä, johtajuuden käytäntöjen ja pro-

sessien kehittämistä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 50–51.) Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä asiantuntijatyössä voi mielestäni jäsentää samalla tavalla pohtimalla asiaa sekä asiantuntijan kehittämisenä että asiantuntijuuden kehittämisenä. Tällöin kehittäminen voi tähdätä sekä asiantuntijan valmiuksen ja oppimisen kehittämiseen, mutta myös koko organisaation käytäntöjen ja prosessien kehittämiseen. Molemmat ovat tavallaan sidoksissa toisiinsa, sillä organisaatio ei voi kehittyä, elleivät yksilöt kehity. Toisaalta yksilöiden on vaikea kehittyä, elleivät he ymmärrä miksi kehittyminen ja kehittäminen ovat tarpeellisia, ja jollei organisaation viestinnän käytännöt ja prosessit tue kehittymistä.

Vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella yksilö- ja suhdetasolta käsin. Suhdetasolla vuorovaikutusosaamisen ajatellaan rakentuvan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, eikä sitä voida tarkastella vain yksilön toimintana. Vuorovaikutusosaaminen ei ole siis vain yksilön osaamista, vaan se muodostuu vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa. Kollektiivisen näkökulman mukaan yksilöiden vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa oman ja organisaation toisten yksilöiden vuorovaikutusosaamiseen, sekä yhteisön viestintäkulttuurin- ja käytänteiden kehittämiseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 155). Kun vuorovaikutusosaamista määritellään ydinosaamisena, voidaan vuorovaikutusosaaminen mielestäni nähdä sekä yksilön osaamisena että koko organisaation osaamispotentiaalina, joka varmistaa työssä menestymisen ja yrityksen kilpailukyvyyn. Se on kvalifikaatio, työn tai työntekijän asettama vaatimus, johon työntekijä pyrkii vastaamaan ammatillisen kompetenssin kautta. Ammatillisen kompetenssin kehittymistä voidaan tukea toimivalla organisaatiokulttuurilla, jossa viestintäkulttuuri- ja käytänteet mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Hedmanin ja Valkosen mukaan vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä, kun mahdollistetaan keskustelujen syntyminen johon kaikki voivat osallistua sen sijaan, että puhuttaisiin yksilön osaamisesta. Interpersonaalisen tasolla voidaan pohtia sitä, millainen viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen (Hedman & Valkonen 2013, 1-10.)

Organisaation kehittämiseen liitetään nykyään myös usein oppivan organisaation käsite. Oppivassa organisaatiossa toimijoiden on oltava tietoisia kokonaisuudesta ja tavoitteista. Tavoitteiden arviointi edellyttää, että ensin määritellään ja tiedostetaan tavoitteet. Yksilö, kehittämisen kohteena oleva henkilö, voi arvioida osaamistaan ja oppimistavoitteitaan vain silloin, kun tietää mitä ne ovat. Sama pätee myös organisaatioon: on vaikea kehittyä, jos kaikilla osallisilla ei ole ensin selkeät tavoitteet tiedossa, joita kohti pyritään. Oppiva organisaatio ei siis ole itsestäänselvyys ja siihen liittyy usein monia haasteita ja ongelmia. Ongelmia voi syntyä, jos kehittyminen ja oppiminen tulkitaan työntekijöiden jatkuvaksi kurssittamista tai uusien käsitteiden omaksumiseksi. Tällöin organisaation toimintamallista voi muodostua suorituspainot-

teinen oravanpyörä sen sijaan, että se mahdollistaisi aidon oppimisen ja kehittymisen. Kehittämiprojektien tai uudistusten suuri lukumäärä ei siis välttämättä kerro organisaation oppimisesta mitään. Se voi olla pikemminkin merkki ongelmallisesta toimintakulttuurista, johon olisi syytä puuttua. (Soini, Rauste-Von Wright ja Pyhältö 2003, 287.)

Organisaation ei tulisiakaan ajatella vuorovaikutusosaamisen kehittämistä ja oppimista määrällisen ajattelun kautta, jossa mahdollisimman monien kurssien ja luentojen käyminen takaisi oppimisen ja kehittymisen. Oppimisen keskeisin kysymys on vaikuttavuuden arviointi siirtovaikutuksen avulla, eli se miten yhdessä tilanteessa opittua asiaa voidaan hyödyntää myös muissa tilanteissa (Soini, Rauste-Von Wright ja Pyhältö 2003, 288). Kun vuorovaikutusosaamisen kehittämistoiminnassa on kyse suunnitelmallisesta ja tuetusta kouluttamisesta, kehittymisen arvioiminen tapahtuu koulutuksen vaikuttavuutta arvioimalla. Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnilla selvitetään kahta asiaa: 1) Mitä oppimistuloksia koulutus tuottaa ja mitkä tekijät selittävät eroja oppimisessa ja 2) Miten opittu siirtyy hyödyksi niin yksilölle, organisaatiolle kuin yhteiskunnalle koulutusprosessin tai tilanteiden ulkopuolella (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 55).

Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen voi olla suunniteltua, järjestettyä ja tuettua toimintaa tai työn yhteydessä luonnollisissa prosesseissa ja sosiaalisissa tilanteissa tapahtuvaa oppimista. Työelämässä tapahtuva suunniteltu kehittäminen voi olla pitkäkestoisempaa tutkintoon tähtää tai hieman vapaampaa ja lyhytkestoisempaa koulutusta, joka toteutetaan erilaisia työtapoja kuten luentoja, kurseja, seminaareja, oppimistehtäviä, simulaatioita tai valmennuksia hyödyntäen. Viime aikoina suosittua on ollut tilannekohtainen oppiminen, jonka työtavoissa korostuvat esimerkiksi taitoharjoittelu ja erilaiset simulaatiotehtävät, jotka vastaavat oikeita työelämän viestintätilanteita. Taitoharjoittelun ja simulaatioiden avulla voidaan tunnistaa erilaisissa professionaalisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa tarvittavia ydintaitoja ja tehdä oppija niistä tietoiseksi. Lisäksi hänellä on mahdollisuus harjoitella näitä taitoja turvallisessa ympäristössä. Harjoittelun vaikuttavuutta varmistetaan usein videoinnilla, itsearvioinneilla ja palautteenannolla. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 57.) Työn yhteydessä tapahtuva oppiminen voi olla täysin tiedostamatonta tai jollain lailla tuettua toimintaa, kuten mentorointia tai työnohjausta. (Ks. vuorovaikutustaitojen kehittämisen ja oppimisen käsitteistä ja tavoista Laajalahti 2014, 67–68 ja Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 52).

Vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen tähtäävät toimet olisi hyvä perustaa koulutustarveanalyysiin, jonka avulla selvitetään kehitettävien tarpeita vastaavia sisältöjä (Segrin & Givertz 2003, 139). Esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 125-127) johtajien vuorovaiku-

tusosaamista koskevan väitöskirjatutkimuksen tuloksissa esille nousi haastateltujen johtajien ristiriitaiset käsitykset siitä missä määrin vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää. Osan mielestä vuorovaikutusosaaminen on enemmänkin luontainen kyky, toisten mielestä se on ainakin osittain kehitettävissä tai jopa kokonaan kehitettävissä. Tuloksissa on havaittavissa myös monia eri motiiveja osallistua koulutustoimiin. Asenteelliset ja motivaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat yhtenä ulottuvuutena vuorovaikutusosaamisen kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ja siksi niiden huomioiminen koulutussuunnittelussa on tärkeää.

Tämän tutkielman tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset voivat toimia koulutustarveanalyysinä, jonka avulla kohdeyritys pystyy suunnittelemaan vuorovaikutusosaamisen kehittämistoimenpiteitä osana osaamisen strategista johtamista. Kartoittamalla kehittämisen kohteena olevien henkilöiden käsityksiä omasta vuorovaikutusosaamisestaan ja siihen liittyvistä osaamistarpeista, kohdistetaan huomio juuri niihin vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin, joissa kehittämistarvetta on.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman viestintään liittyvänä ilmiönä on vuorovaikutusosaaminen, josta ollaan kiinnostuneita taloushallinnon asiantuntijatyön kontekstissa. Tutkimustehtävänä on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Tutkielman tarkoituksena on saada selville asiantuntijoiden asenteet, mielikuvat, näkemykset ja vaikutelmat vuorovaikutusosaamisesta taloushallinnon asiantuntijatyössä. Asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia tutkimalla voidaan ymmärtää vuorovaikutusosaamista taloushallinnon asiantuntijatyössä sekä tarjota tuloksia ja pohdintaa, joka auttaa kohdeorganisaatiota asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Tutkimusasetelma eli tutkimuksen tavoite, sen toteutumiseen tähtäävät tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja sen toteuttamiseen liittyvät periaatteet on havainnollistettu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoite	Tutkimuskysymykset	Menetelmä	Haastattelun teemat	Aineisto
Tutkimustehtävänä on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia taloushallinnon asiantuntijoilla on työssä tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta? 2. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia taloushallinnon asiantuntijoilla on vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista ja osaamistarpeista? 	Fokusryhmähaastattelu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet asiantuntijan työssä 2. Asiantuntijan vuorovaikutusosaaminen 3. Asiantuntijoiden viestintätehtäviin ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvät osaamistarpeet 	<p>Ryhmä 1 (n=4)</p> <p>Ryhmä 2 (n=3)</p>

3.2 Fokusryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen. Sen tavoitteena on saada selville kohdeorganisaation asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä eli vuorovaikutusosaamisesta. Vuorovaikutusosaamista on tutkittu aiemminkin laadullisilla menetelmillä asiantuntijatyössä, mutta ei taloushallinnon työn kontekstissa. Asiantuntijoiden omien käsitysten ja kokemusten tutkimisen avulla vuorovaikutusosaamista taloushallinnon työssä voidaan ymmärtää paremmin. Asiantuntijoiden käsitysten ja kokemusten selvittäminen on myös välttämätöntä, jotta kohdeorganisaation asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamista voidaan tunnistaa, jäsentää ja sen myötä pyrkiä kehittämään.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on perusteltu valinta, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostunut asiantuntijoiden kokemuksista ja käsityksistä, eikä esimerkiksi tulosten yleistettävyydestä. Haastattelu on hyvä menetelmä silloin, kun tutkimusalue on verrattain tuntematon. Haastattelun avulla ihmisten ilmiölle antamia merkityksiä voidaan korostaa ja saatuja vastauksia pystytään haluttaessa tarkentamaan sekä syventämään. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Yksilöhaastattelujen sijaan tutkimus toteutettiin fokusryhmähaastatteluilla. Fokusryhmähaastattelu valittiin menetelmäksi, koska se mahdollistaa asiantuntijoiden käsitysten ja kokemusten jakamisen sekä yhteisen merkityksentämisen toisin kuin yksilöhaastattelut tekisivät. Fokusryhmähaastattelussa huomiota ei niinkään kiinnitetä yksittäiseen asiantuntijaan, vaan ryhmän yhdessä muodostamaan käsitykseen ilmiöstä. Fokusryhmähaastattelussa asiantuntijoilla olikin mahdollisuus yhdessä keskustella viestinnästä ja vuorovaikutuksesta osana työtään; jäsentää osaamistaan ja oivaltaa vuorovaikutusosaamisen yhteys asiantuntijatyön tekemiseen.

Fokusryhmähaastattelu on nimensä mukaisesti ryhmähaastattelu, jolla on etukäteen sovittu teema. Haastatteluun valitaan tyypillisesti 8-12 osallistujaa keskustelemaan sovitusta aiheesta. Osallistujia voi olla myös vähemmän kuin kahdeksan, mutta kokemusten mukaan pienissä ryhmissä riskinä on, että jotkut osallistujista voivat alkaa dominoida keskustelua. Yli 12 henkilön ryhmiä puolestaan on hankala kontrolloida, eivätkä kaikki ryhmän jäsenet välttämättä pääse ääneen haastattelun aikana. Yleensä fokusryhmähaastattelu kestää noin 1,5–2,5 tuntia. Haastattelulla on fasilitaattori, joka ohjaa keskustelua. Fasilitaattori valmistelee haastattelun teemat ja ohjaa haastattelua antaen kuitenkin osallistujien keskustella melko vapaasti aiheesta. Fasilitaattorin toiminta haastattelutilanteessa voi vaikuttaa haastatteludatan laatuun; liian ohjailtu keskustelu ei saata tuottaa rikasta aineistoa ja liian ”löyhä” keskusteluun puuttuminen voi aiheuttaa keskustelun rönsyilemistä ohi tutkittavan ilmiön. (Stewart, Shamdasami & Rook 2007, 37–38.) Tässä tutkimuksessa toteutettiin kaksi fokusryhmähaastattelua ja yhteen haastatteluun osallistui 3-4 henkilöä. Tutkielman tavoitteiden ja tutkittavan ilmiön kannalta näin tarpeellisenä jakaa haastateltavat kahteen ryhmään asiantuntijoiden työtehtävien ja roolin mukaan. Haastateltavien valinnasta kerrotaan lisää luvussa 3.4.

Fokusryhmähaastatteluja tyypitellään toteuttamistapojen mukaan neljään eri tyyppiin: 1) arvioiva tai kuvaileva fokusryhmähaastattelu, 2) käyttäytymistä kuvastava fokusryhmähaastattelu, 3) riskisuuntautunut fokusryhmähaastattelu ja 4) demonstroiva tai pedagoginen fokusryhmähaastattelu. Arvioivan tai kuvailevan haastattelun avulla voidaan tutkia esimerkiksi osallistujien mielipiteitä jostain tuotteesta, palvelusta tai tilanteesta. Käyttäytymistä kuvastavalla

haastattelulla voidaan tutkia puolestaan osallistujien reaktioita johonkin asiaan. Riskisuuntautunut haastattelu pyrkii haastamaan osallistujia. Sen avulla voidaankin saada uusia innovaatioita. Demonstroivassa tai pedagogisessa haastattelussa osallistujia voidaan tiedottaa esimerkiksi jostain uudesta tuotteesta tai toimintatavasta ja pyytää sen jälkeen heitä arvioimaan sitä suhteessa omiin tarpeisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 62–63.) Tämän tutkielman fokusryhmahaastattelut olivat luonteeltaan lähinnä kuvailevia ja arvioivia. Haastatteluissa kartoitettiin asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittämisen tarpeista. Ne olivat myös tietyllä tapaa riskisuuntautuneita, koska asiantuntijoita haastettiin pohdittamaan mahdollisia vuorovaikutusosaamisen kehityskohteita ja kehittämisen tapoja.

3.3 Kohdeorganisaatio

Tätä tutkielmaa voidaan pitää tapaustutkimuksena, koska tutkimuksen kohteena on yksi organisaatio, jonka asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamista pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään. Tässä luvussa kerrotaan kohdeorganisaatiosta ja sen kohtaamista muutossaasteista.

Taloushallinnon alalla on yli 4000 kirjanpito palveluja tarjoavaa yrityksiä, joista suurin osa on paikallisia mikroyrityksiä eli alle 10 hengen tilitoimistoja ja isoimmatkin lähinnä pk-yrityksiä eli niiden henkilömäärä jää alle 250 henkilön ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2014). Kohdeyritys kuuluu toimialallaan keskisuurten toimijoiden joukkoon niin henkilöstömääränsä kuin liikevaihtonsa perusteella tarjoten taloushallintopalveluja valtakunnallisesti.

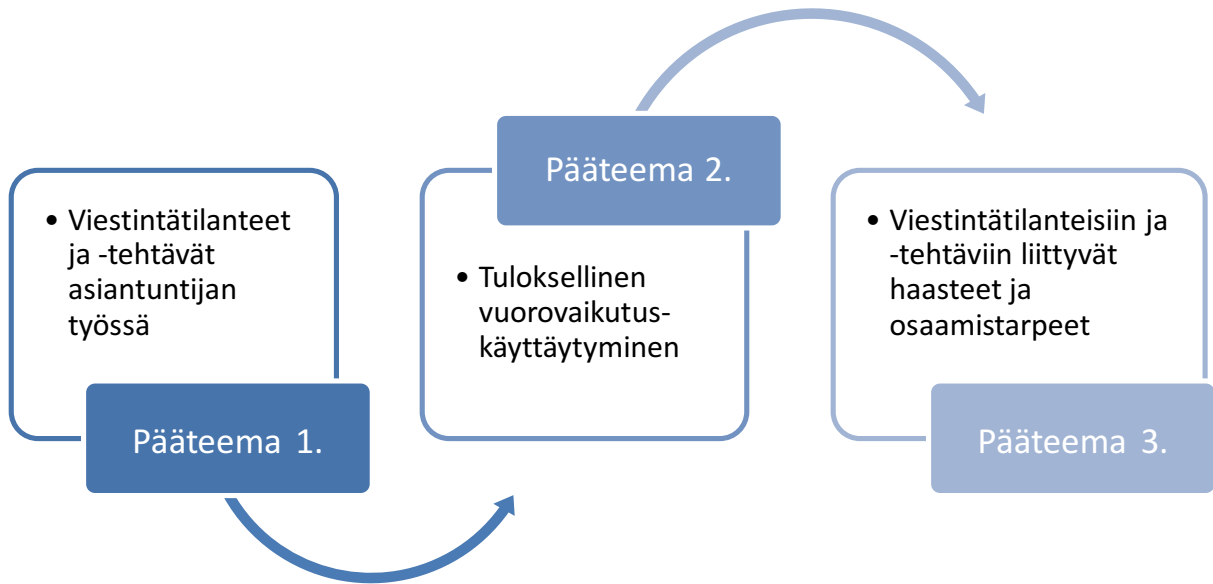
Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä kohdeyrityksen perustehtävä on laajentunut kattamaan lakisääteisten kirjanpito velvoitteiden hoitamisen lisäksi myös asiakkaan talouden suunnittelun ja liiketoiminnan kehittämisen. Myös palveluprosessien digitalisoituminen on muuttanut asiantuntijoiden työtä, sillä sähköisen taloushallinnon yleistyessä osa palveluista tuotetaan asiakkaan ja useiden asiantuntijoiden yhteistyönä. Yritys on lisäksi kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana voimakkaasti ja myös se vaikuttaa osaltaan toimintatapojen muuttamiseen. Näiden muutosten myötä tarve vuorovaikutukselle on lisääntynyt ja asiakaspalvelun rooli korostunut.

Tämän tutkielman tulosten avulla voidaan saada uutta tietoa taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä tietoperustaisessa organisaatiossa. Tuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisessa pohtimalla vuorovaikutusosaamisen strategista merkitystä ja kehittämistä.

3.4 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Kohdeorganisaation asiantuntijoilla on erilaisia taloushallintoon liittyviä työrooleja ja -tehtäviä. Haastateltavien jakaminen kahteen ryhmään työtehtävien perusteella olikin perusteltua siksi, että osallistujien yhteiset tekijät voisivat rohkaista heitä kertomaan asioista laajemmin, eikä heidän tarvitse kokea olevansa eriarvoisia asiantuntijuudessaan (Krueger & Casey 2000, 27). Tavoitteeni ei ollut kuitenkaan vertailla näiden ryhmien tuloksia keskenään. Haastatteluihin valittiin kohdeorganisaation asiantuntijoita työroolin ja työtehtävien mukaisesti seuraavasti: ensimmäisessä ryhmässä keskustelemassa oli neljä asiantuntijaa, joiden työtehtävät keskittyvät perinteisempään taloushallinnon hoitamiseen kuten asiakkaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadintaan, palkkojen laskemiseen sekä liikevaihtoverolaskelmien ja reskonttien laatimiseen. Toisessa ryhmäkeskustelussa mukana oli kolme asiantuntijaa, joiden työtehtävät suuntautuvat perinteisen taloushallinnon lisäksi myös asiakasyritysten talousohjaukseen ja yritysten liiketoiminnan kehittämisen tukemiseen. Myös tässä keskustelussa oli tarkoitus olla neljä asiantuntijaa, mutta sairastumisen vuoksi yksi osallistuja perui tulemisensa.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2015 kohdeorganisaation toimitiloissa. Ennen haastattelukutsujen laittamista pyysin yrityksen toimitusjohtajan suostumuksen tutkimuslupaun (liite 1). Osallistujat kutsuttiin haastatteluun etukäteen sähköpostitse (liite 2) ja heille annettiin ennen haastattelua ennakkotiedote (liite 3), jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista, suorittamistavoista ja haastattelun teemoista. Haastattelun alussa haastattelun vetäjä piti avauspuheenpuoron (liite 4), jonka tarkoituksena oli luoda hyvää ilmapiiriä ja saada osallistujat orientoitumaan haastatteluun. Haastattelun teemat liittyivät vuorovaikutusosaamiseen ja sen haasteisiin sekä osaamistarpeisiin. Pääteemat muodostettiin aiemman tutkimuksen perusteella, niistä lähtökohdista käsin mitä jo tiedetään vuorovaikutusosaamisesta asiantuntijatyössä ja asiantuntijaorganisaatiossa. Fokusryhmähaastattelun pääteemoja oli kolme (ks. Kuvio 1).



KUVIO 1. Fokusryhmähaastattelun pääteemat

Pääteemat jaettiin tarkempiin alateemoihin ja alateemat konkreettisiksi kysymyksiksi, jotka esitellään liitteessä 5. Kysymykset pyrkivät olemaan ymmärrettäviä, ja siten myös helppoja vastata. Ensiksi kysyttiin asioita, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan asiantuntijoiden työn kannalta keskeisiä viestintätehtäviä ja vuorovaikutustilanteita. Kun viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet oli hahmotettu, pohdittiin sitä, millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä näissä tehtävissä ja tilanteissa asiantuntijoilta edellytetään. Lisäksi asiantuntijoiden haluttiin konkreettisesti pohtivan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä tulokellisen vuorovaikutuskäyttäytymisen takana. Viimeisenä haastattelussa asiantuntijoita pyydettiin keskustelemaan vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä osaamistarpeista. Tämä osuus oli haastavin koko haastattelussa. Oli tärkeää, että asiantuntijat ensiksi pystyivät yhdessä hahmottamaan vuorovaikutusosaamista osana työtään. Vasta sitten pohdittiin, millaisia osaamistarpeita heidän mielestään vuorovaikutusosaamiseen liittyy. Pohdintaa tutkimuskysymysten operationalistamisen ja haastattelujen toteutuksen onnistumisesta esitetään tutkielman arviointiluvussa 6.1.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Fokusryhmähaastattelujen tallennettu keskusteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi analyysin tekemistä varten. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja -otteesta. Tässä tutkielmassa aineisto litteroitiin asiatarkesti, eli pois jätettiin kaikki turhat täytesanat, tauot, äännähdykset sekä sellaiset keskustelun kohdat, jotka nähtiin tämän työn tavoitteen kannalta merkityksettöminä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Asiatarkka litterointi nähtiin

riittäväksi, sillä työssä ollaan kiinnostuneita asiantuntijoiden käsityksistä ja kokemuksista sen sijaan että pyrittäisiin analysoimaan esimerkiksi asiantuntijoiden kielenkäyttöä.

Aineisto litteroitiin marras-joulukuussa 2015. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 27 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,15. Tutkielman tulosten raportoinnin yhteydessä esitetään haastatteluaineistoa havainnollistavia autenttisia lainauksia, jotka ovat peräisin litteroidusta tekstistä. Jotta keskusteluihin osallistuneita asiantuntijoita ei voida tunnistaa teksteistä, heistä käytetään tunnisteita K1-K7. Ryhmän tunnisteena toimivat puolestaan R1-R2. Itseäni keskustelujen fasilitaattorina kuvaan tunnisteella F.

Litteroinnin jälkeen tekstejä analysoitiin hyödyntämällä analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa aineistoa järjestetään teemoihin, joiden avulla tutkimustehtävään pyritään saamaan vastauksia. Teemoittelua tehtiin teoriasidonnaisesti, jolloin analyysi perustuu keskusteluaineistoon, mutta kytkeytyy myös teoriaan. Tämä tapa antaa mahdollisuuden aineistosta esille nouseviin teemoihin, joiden ei välttämättä tarvitse perustua teoriaan. Toisaalta näille teemoille voidaan kuitenkin hakea selitystä ja vahvistusta teoreettisesta viitekehyksestä, jolloin tutkielman tuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä voidaan suhteuttaa aiempaan tutkimukseen ja tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ennen varsinaista teemoittelua aineistoa koodattiin merkkäämällä samankaltaisia tai toisiinsa liittyvistä asioita ylös koodein. Näin tietyt tekstikohdat, sanat tai lauseet löytyivät aineistosta, ja niiden jäsentely varsinaisiin teemoihin helpottui. Koodausta tehtiin teoriasidonnaisesti, jolloin osa koodeista perustui vahvemmin teoriaperustaan ja fokusryhmähaastattelujen kysymyspatteriston teemoitteluun ja osa nousi esille aineistolähtöisinä ilmiöinä. Koodeiksi muodostui esimerkiksi SUHDEasiakas, TILANNE/TEHTÄVÄluottamus, YDINTAIDOTtiedonhallinta, HAASTEETtiedolliset. Näistä koodeista muodostettiin eritasoisia teemoja, jolloin aineisto jäsenyi ja siitä muodostui uutta tietoa, jonka avulla voitiin vastata tutkimustehtävään ja sitä täsmentäviin tutkimuskysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Pääteeman ja sen alateemojen muodostumista kuvataan taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Esimerkki pääteeman ja sen alateemojen muodostamisesta

<p>Pääteema: Vuorovaikutusosaamisen vaatimukset taloushallinnon asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutussuhteessa</p>
<p>Alateema: Suhdetason viestintätilanteet ja –tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palautekeskustelut • Luottamuksen rakentuminen • Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen.
<p>Alateema: Tehtävätason viestintätilanteet ja -tehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ongelmanratkaisu • Konsultointi ja neuvonta
<p>Alateema: Vuorovaikutuksen ydintaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän mukauttaminen • Konfliktinhallintataidot • Tiedonhallintataidot • Argumentointi- ja neuvottelutaidot

Analyysin edetessä koodauksen ja teemoittelun avulla muodostettiin lopulliset luokat, jotka jäsentävät taloushallinnon asiantuntijoiden käsitykset ja kokemukset vuorovaikutusosaamisesta ohjaten myös tulosten raportointia. Tutkielman tuloksia esitellään seuraavassa luvussa.

4 KÄSITYKSET JA KOKEMUKSET VUOROVAIKUTUS-OSAAMISESTA

4.1 Työssä tarvittava vuorovaikutusosaaminen

4.1.1 Vuorovaikutusosaamisen merkitys ja näkökulmat

Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haetaan vastausta siihen, millaisia käsityksiä ja kokemuksia asiantuntijoilla on työssä tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta. Tarkoituksena on siis saada selville asiantuntijoiden havaintoihin, kokemuksiin ja ajatteluun perustuvat käsitykset siitä, millaista vuorovaikutusosaamista työssä tarvitaan ja miten osaaminen erilaisissa tilanteissa ilmenee.

Taloushallinnon asiantuntijat näkevät vuorovaikutusosaamisen kiinteänä osana työtään ja ammattiosaamistaan. Vuorovaikutusosaamisen merkitys näkyy keskusteluaineiston eri kohdissa muun muassa viestinnän mieltämisenä kiinteäksi osaksi työtä, jota ei voida erottaa selkeästi muusta tekemisestä:

R2K6: Niin on se viesti, mutta myös se työ mikä pitää pystyä tekemään sen takana.

R2K5: Niin se on niin osa tätä, että se menee sen työn kanssa yksiin. Sä selvität jotain ja sit viestit ja välillä selvität ja samalla viestit vaikka verottajalle ja kerrot muille sisäisesti kanssa mitä oot selvittänyt ja sillein.

R2K6: Se sellanen ihan hiljainen, että olisit vain jossain ohjelmassa ja tekisit vain sitä, niin se on kyllä aika pieni osa päivästä nykyään, että siinä on tosi paljon kaikkee.

Vuorovaikutusosaamisen merkitys näkyy myös siinä, että vuorovaikutussuhteen luominen ja kehittyminen ovat keskeisiä osa-alueita taloushallintopalveluiden tuottamisessa. Esimerkiksi tässä keskustelussa asiantuntijat kertovat asiakkaiden arvostavan erityisesti henkilökohtaista palvelua, jolle asiantuntija antaa kasvot:

R1K1: Asiakkaat tykkää selvästi siitä, että ne saa kasvot.

R1K2: joo, kyllä kyllä. Jossain vaiheessahan puhuttiin sellasesta kasvottomasta, että kuka tahansa voisi tehdä. Ei se kyllä sitten kuitenkaan oikein toimi, jos ei koskaan näe. Et kyllä ne asiakkaat haluaa, että se on se joku henkilö.

Vuorovaikutusosaamisen voidaan tulosten perusteella tarkastella useasta eri näkökulmasta. Yhden asiantuntijan käsityksissä *vuorovaikutusosaaminen* hahmottuu *yksilön ominaisuutena ja kyvykkyytenä* esimerkiksi:

R1K2: [--] joillakin on parempi kirjoitustapa kuin toisilla. Mut en tiedä miten paljon sitä esim. kieliopillisesti voi petrata, mut sitä sävyä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

R1K2: Jotkut vaan tulee paremmin toimeen kuin toiset, et kyllä se siellä näkyy.

Joidenkin asiantuntijoiden käsityksissä ja kokemuksissa vuorovaikutusosaaminen nähdään myös *vuorovaikutussuhteen ilmiönä*. Tällöin molemmat osapuolet vaikuttavat osaamisen ja vuorovaikutussuhteen kehittymiseen, esimerkiksi:

R2K5: Jos toinen aina soittaa niin on luontevaa että joo soitellaan. Pitää vähän peilata miten se asiakas siinä toimii. Välillä ne on vähän olettamuksia. Mut aina välillä on näitä, että yritetään monesti saada asiakasta paikanpäälle ja se ei koskaan järjesty, niin kyllä siitä sitten tietää ettei se niitä oikeasti halua.

R2K7: Kyllähän tässä asiakas edellä on meidän kuitenkin mentävä. miten se haluaa asiat hoitaa.

Vuorovaikutusosaaminen nähdään myös työyhteisön osaamisena ja pääomana, jolloin sen merkitys tulee esille laajempänä työn kvalifikaationa, vaatimuksena ja osaamisena, joka varmistaa työssä menestymisen. Keskusteluaineistossa tämä näkyy useissa eri kohdissa puhuttaessa vuorovaikutusosaamisesta meidän tehtävänä ja kilpailuvaltina:

R1K2: [--] se [asiakaspalvelu] onkin yks meidän tärkeimmistä tehtävistä ja siihen pitääkin mun mielestä panostaa. Et me saadaan tehdä se tekninen työ täällä, mut sit et miten sä esität se ulospäin.

R1K3: Se on meidän kilpailuvaltti. Alalla on tosi kova kilpailu ja hinnalla ei pysty kilpailemaan. Se on se millä me voidaan erottaa.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan vuorovaikutusosaamisen kontekstisidonnaisia vaatimuksia; millaisia viestintätilanteita ja –tehtäviä työhön liittyy ja mitä vuorovaikutuksen ydintaitoja eri konteksteissa tarvitaan.

4.1.2 Vuorovaikutusosaamisen vaatimukset työn eri konteksteissa

Tulosten mukaan taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamisen vaatimukset vaihtelevat kontekstuaalisesti muodostettujen vuorovaikutussuhteiden mukaan. Asiantuntijat muodostavat vuorovaikutussuhteita asiakkaisiin, sidosryhmiin ja työyhteisön sisäisesti. Näihin suhteisiin liittyy erilaisia vuorovaikutustilanteita ja -tehtäviä, joissa asiantuntijan vuorovaikutusosaaminen puolestaan ilmenee. Vuorovaikutussuhteesta riippuen asiantuntijat korostavat eri vuorovaikutustaitojen merkitystä. Tuloksissa on siis havaittavissa kontekstin mukaan vaihtelevia vuorovaikutuksen ydintaitoja, jotka erityisesti varmistavat työssä onnistumisen ja ammattiosaamisen kehittymisen. Tulosten pohjalta jäsennettyä taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista havainnollistetaan taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaaminen työn eri konteksteissa

Vuorovaikutuksen konteksti	Kontekstisidonnaiset viestintätilanteet ja -tehtävät	Vuorovaikutuksen ydintaidot
Vuorovaikutusosaaminen asiakassuhteessa	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuhteen luominen, ylläpito ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ palaute ○ luottamuksen rakentaminen ○ asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen • Palveluiden tuottamiseen liittyvä tiedonvaihto ja asiantuntijuuden välittyminen <ul style="list-style-type: none"> ○ konsultointi ja neuvonta ○ ongelmanratkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän mukauttaminen • konfliktinhallintataidot • argumentointi- ja neuvottelutaidot • tiedonhallintataidot
Vuorovaikutusosaaminen sidosryhmäyhteistyössä	<ul style="list-style-type: none"> • tiedonvaihto ja tiedottaminen • osaamisen ja toiminnan kehittäminen • ongelmatilanteiden ratkaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • konfliktinhallinta • argumentointi- ja neuvottelutaidot
Vuorovaikutusosaaminen työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa	<ul style="list-style-type: none"> • tiedonvaihto ja tiedottaminen • tuen antaminen • neuvonta ja konsultointi • osaamisen ja toiminnan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • konfliktinhallinta • tiedonhallintataidot • Viestinnän mukauttaminen

Vuorovaikutusosaaminen asiakassuhteessa

Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteeseen liittyvät vuorovaikutustilanteet ja -tehtävät voidaan jakaa karkeasti kahteen kokonaisuuteen: 1) *asiakassuhteen luomiseen, ylläpitoon sekä kehittämiseen* sekä 2) *palveluiden tuottamiseen liittyvään tiedonvaihtoon ja asiantuntijuuden välittämiseen*. Nämä kaksi kokonaisuutta pitävät sisällään konkreettisempia viestintätilanteita ja -tehtäviä, joiden avulla asiantuntijoiden mukaan asiakassuhdetta ylläpidetään ja tehtävätason suorittaminen varmistetaan. Asiakassuhteen luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä korostuu erityisesti *luottamuksen rakentaminen sekä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tunteminen*. Luottamuksen rakentumisen merkityksestä asiakassuhteen kehittymiseen ja palvelutuotannon hoitamiseen liittyen asiantuntijat kertovat seuraavaa:

F: Mitä eri tavoitteita sillä asiakasvuorovaikutuksella voi olla?

R1K3: Luottamus, luottamuksen rakentaminen.

R1K2: Joo, koska me ollaan asiakkaalle tosi tärkeiden asioiden äärellä. Musta tuntuu, että ne aina sen ensimmäisen vuoden sua epäilee kaikesta kun ne ei tunne sua. Kun sä sen ensimmäisen tilinpäätöksen teet ja ne oppii tuntemaan, niin aina helpottuu. Toki asiakkaissa on eroja, mutta on kyllä tosi paljon näitä, jotka epäilee aluksi. Moni asia helpottuu, kun luottamus tulee. Asiakastuntemiseenkin liittyen se tyytyväisyys kasvaa, kun luottamus on rakentunut.

Taloushallinnon palvelutuotanto henkilöityy helposti tiettyyn asiantuntijaan. Asiakas arvostaa erityisesti henkilökohtaista palvelua luotettavalta asiantuntijalta, joka ymmärtää ja huomioi asiakkaan yksilölliset tarpeet ja toiveet:

R1K2: Mä luulen, että kun asiakas tuntee kirjanpitäjän, niin asiakastyytyväisyys on aina parempi. Kun etä mentäis sillä kasvottomalla linjalla. Kyllä se vaan on se vuosien kokemus ja sitten toisaalta se kysyminen, että kun tulee uusi asiakas, niin kysytään miten tykätään, haluaisiko jotain enemmän ja niin edelleen. Kysytään että onko se sähköposti paras vai puhelimella vai miten. On hyvä käydä ne asiat läpi siinä alkuunsa.

Palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen liittyvät vuorovaikutustilanteet ja -tehtävät kuuluvat myös asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen. Asiantuntijoiden käsitysten ja kokemusten mukaan palautetta annetaan niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Epävirallisempaa palautetta annetaan ja saadaan päivittäisessä yhteydenpidossa eri välinein. Virallisempaa palautekeskustelua varten pidetään esimerkiksi tilinpäätöspalavereita ja lähetetään palautekyselyjä. Palautteeseen liittyviä viestintätilanteita ja -tehtäviä kuvaavat seuraavat keskusteluaineiston eri kohdista poimitut sitaattit:

R1K1: Asiakas pystyy kommunikoimaan [päivittäisviestinnässä], osoittamaan onko hän tyytyväinen vai tyytymätön.

R1K2: [--] esimerkiksi tilinpäätöspalavereissa kysytään, että onko ollut tyytyväinen tai olisko jotain toiveita.

R1K1. Ja onhan meillä sitä asiakaspalautetta pyydetty erikseen, mutta en ole tainnut saada kuin yhden palautteen, että eivät ole olleet kovin innokkaita vastaamaan.

Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteeseen liittyvät vuorovaikutustilanteet ja -tehtävät voivat keskusteluaineiston mukaan olla asiakassuhteen rakentamisen, ylläpidon ja kehittämisen lisäksi myös selkeästi päivittäistä *tehtävätason tiedonvaihtoa ja asiantuntijuuden välittämistä*. Asiantuntija on asiakkaaseen yhteydessä muun muassa silloin, kun jokin palvelutuotannon osa-alue, kuten kirjanpito, on valmistunut. Taloushallinnon sähköistyessä monista töistä on tullut automaatioita ja talouden seurannasta reaaliaikaista toimintaa, jossa asiantuntijan apua tarvitaan lukujen tulkinnassa. Näistä vuorovaikutustilanteista ja -tehtävistä asiantuntijat kertovat seuraavaa:

R1K3: [--] aina kun sä teet jonkun kirjanpidon, niin aina siitä jonkun viestin laitit tai soitat tai sulla on jokin kysyttävää niihin juttuihin liittyen mitä teet.

R1K2: Varmaan riippuen siitä, että jos asiakas pyytää tekemään jotain asiantuntijahommia, siitä kirjanpidon kuukausityöstä riippumattomia hommia, niin siinä on sitten koko ajan sitä viestintää.

R1K3. [--] tää meidän ammattikuva on muuttunut paljon siitä mitä se on joskus ollut. Me ollaan nykyisin sellaisia asiakkaan kumppaneita ja neuvonantajia. Tää työ on hirveesti muuttunut, kun ennen tehtiin manuaalilyötä ja naputeltiin vaan. Ja tähän suuntaan se varmasti koko ajan enemmän muuttuu.

Uuden tekniikan ja sähköisten palveluprosessien käyttöönotto voivat myös edellyttää asiakkaan neuvontaa ja konsultointia, kuten nämä yksittäiset esimerkit osoittavat:

R1K4: Reskontrassa oon huomannut, että sellainen asiakas joka tekee enemmän itse, niin sellaisen kanssa on enemmän yhteyksissä. Niille voi sattua enemmän pieniä virheitä joita joutuu korjailemaan kuin että jos me tehtäisiin se. Jos asiakas vaikka tekee itse laskutusta ja me ollaan vaan tukena, niin joutuu enemmän olemaan yhteyksissä, kun asiakas haluaa varmistaa asioita.

R1K2: Alkuun jos asiakas tulee meille ja alkaa käyttämään ohjelmistoa, niin kyllä sen kanssa ollaan koko ajan jotain viestiä laittamassa. Miten nyt ja miten tälle ja se on kokoaikaista. Mut kun saat asiakkaan toimimaan oikein, niin kyllä se kannattaa alussa käyttää aikaa sen asiakkaan opettamiseen.

R2K5: Joskus asiakas on ottanut uuden laskutusohjelman käyttöön tai sisäisesti prosessi muuttuu, niin keskustellaan asiakkaan kanssa miten tulisi toimia. [--]

Tulosten mukaan taloushallinnon asiantuntijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutussuhteessa asiantuntijan ydintaitoja ovat erityisesti *viestinnän mukauttaminen, argumentointi- ja neuvontataidot sekä tiedonhallinta- ja konfliktinhallintataidot*. Asiantuntijoiden mukaan jokainen asiakassuhde on erilainen, uniikki. Yhtä toimivaa tapaa asiakkaiden kohtaamiseen ja palvelemiseen ei ole, vaan se muotoutuu pitkälti asiakkaan tapojen, toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Viestinnän mukauttamisen taito on avainasemassa asiakassuhteen kehittämisessä. Asiantuntijan on tunnistettava tapauskohtaisesti asiakkaan tarpeita ja toiveita, tulkittava tämän kykyä omaksua asioita ja viestittävä sen mukaisesti. Asia nousi esille molempien ryhmien keskusteluissa muun muassa:

R2K5: [-] Siellä asiakkaissa on hyvin erilaisia persoonia. On sitä ihmistuntemusta oltava ja muutettava sitä omaakin viestintää.

R1K3: Mun mielestä sellainen tärkeä juttu siinä varmasti on se, että tunnistaa että millainen se asiakas on ja miten sä viestit hänen kanssaan. Että tässä vähän sama juttu, että on kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeita. He on ihmisiä ja persoonia ja erilaisia. Samalla kaavalla et voi vain kaikkien kanssa toimia.

R2K6: Mukautumiskyky on tärkeää, ei siinä mielessä, että mukaudutaan siihen samaan huutamiseen vaan siihen että jokainen asiakas on erilainen. Tilanteita on erilaisia ja pitää pystyä mukautumaan siihen tilanteeseen.

Viestinnän mukauttamisen taito on kytköksissä talousosaamiseen ja tiedonhallintataitoihin. Asiantuntijan on tärkeää hallita tietoa ja jäsentää sitä ensin omassa päässään ennen kuin siitä voi kertoa asiakkaalle. Kaikkea tietoa ei kannata kertoa tai sitä ei voi välttämättä viestiä kaikille asiakkaille samalla tavalla. Vuorovaikutusosaamisen ydintaitoihin kuuluukin se, että asiantuntija osaa kertoa asiakkaalle tärkeän tiedon ymmärrettävällä tavalla. Asiantuntijat puhuvat viestinnän mukauttamiseen liittyvistä taidoista molemmissa ryhmissä ja useissa eri kohdissa keskustelua muun muassa näin:

R2K5: Sama tuo mukautuminen ja sitten terminologian valinnassa itseäkin ärsyttää asiantuntijat jotka pätee. Et kun lähtee tulemaan sellainen litania sanoja, joista puolet menee ohi. Et mukauttaa sen siihen, että silloin kun sä puhut sen ammatticontrollerin kanssa niin käytä tiettyjä termejä, mutta jos on autonasentaja vaikka niin turha lähtee pätemään siinä. Oma viestintä on mukautettava, että asiakas ymmärtää ja tuntee että tää asia hoidetaan. Et ei millään hienoilla termeillä puhuta ja pahimmillaan jollain hienolla tittelillä olla. Joku englanninkielisen tittelin omaava josta kukaan ei tiedä mitä se tekee, alkaa luetella hienoja termejä mitä mun pitää tehdä mun omassa yrityksissä, niin ei niin. Et ihan turha alkaa asiakkaalta kysymään jotain poistoprosentteja, jos se ei ymmärrä mitä poisto tarkoittaa, et sitten se pitää kysyä jotenkin toisella tapaa. Hyvät asiantuntijat eivät päde asiantuntijuudellaan. On oltava luotettava et sä osaat sen asi- as, mutta sun pitää osata viestiä se niin että toinen ymmärtää.

R2K7: Pitää yksinkertaistaa ja saada asiat ymmärrettävään muotoon.

R1K5: Yksinkertaistaa ja kertoo ne kaikista tärkeimmät asiat. Ei lähteä koko kirjanpitolakia kertomaan.

R1K1: Mä koen vieläkin tärkeämmäksi sen, että meillä on tietotaito, että me itse pystytään ymmärtämään mikä se tarve on, että voidaan esittää se asiakkaalle ja saada se ymmärtämään. Jos nyt ajatellaan, vaikka kirjanpitoa ja on osakeyhtiö ja siihen tulisi kirjanpitäjä joka ei oo ikänä tehnyt osakeyhtiön kirjanpitoa, niin ei se osaa kommunikoida sen asiakkaan kanssa.

Asiantuntijan konfliktinhallintataidot näyttäisivät myös olevan tärkeä osa onnistunutta asiakassuhdetta. Asiantuntijoiden mukaan niitä tarvitaan erityisesti tilanteissa, jotka koskevat esimerkiksi palvelutuotannon laskutusta, tuotantoon liittyvää puutteellista toimintaa tai suoranaista virhettä joko asiakkaan, taloushallintopalveluja tuottavan yrityksen, alihankkijan tai muun sidosryhmätoimijan toiminnassa:

R2K5: Asiantuntija ei lähde haukkumaan kollegoitaan, tilitoimistoja, muita sidosryhmiä. Siihen ei saa lähteä mukaan. Että ei vaan voi mennä sanomaan, että joo tää on munkin mielestä tosi huono ohjelma. Se on sellanen mihin pitää kiinnittää huomioita. Ei saa lähteä asiakkaan tunnetilaan mukaan. Ei saa myöskään lähteä puolustamaan. Vaikka se (ohjelmistotoimija) on erillinen yritys, niin jos me ollaan jälleennyjä niin kyllä meidän joku vastuu siitä pitää ottaa kuitenkin. Tärkeää on selvittää ne ongelmat. Tuoda ilmi se että tässä asiassa ohjelmistotoimittaja on vastuussa, mutta me voimme auttaa sinua selvittämään tämän tilanteen. Olla vähän siinä välissä. Se sit miten siinä onnistuu riippuu usein siitä saako sen ongelman ratkaistua.

R2K7: Kyllä kaikista tärkeintä on pysyä rauhallisena, ei saa lähteä mukaan tunnetilaan. Usein ne haastavimmat tilanteet ovat sellaisia missä asiakas käy aika kuumana ja jos siihen lähtee yhtään mukaan, niin peli on kyllä pelattu. Usein asiakaskin rauhoittuu sitten kun itse ei lähde mukaan siihen ja se pääsee perustelemaan asioita.

Asiantuntijoiden työ on muuttunut viime aikoina entistä enemmän konsultoinniksi ja neuvonaksi, jonka tarkoituksena on vakuuttaa asiakas asiantuntemuksesta ja vaikuttaa positiivisesti asiakkaan liiketoiminnan mahdollisuuksiin menestyä. Vaikuttaminen edellyttää asiantuntijoilta hyviä argumentointi- ja neuvottelutaitoja. Tämä on havaittavissa keskusteluaineistossa muun muassa näin:

R1K2: Tärkeää on vähän tunnustella sitä ilmapiiriä. Ja toki se ammattitaitokin, kun sä sitten osaat vakuuttaa sen toisen osapuolen.

R1K1: [--] meillä on tietotaito, että me itse pystytään ymmärtämään mikä se tarve on, että voidaan esittää se asiakkaalle ja saada se ymmärtämään.

Argumentointi- ja neuvottelutaidoilla on merkitystä myös ongelmanratkaisussa ja konfliktinhallinnassa, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

R1K2. Pitää perustella ja käydä asiakkaan kanssa asia läpi. Missä se ongelma on. Viimeksi mulla oli tällainen tilanne yhden toiselta asiakasvastaavalta siirtyneen asiakkaan kanssa. Se oli jotain ihan hirveätä. Oli eri ohjelmat ja tunnuksia ja sit mä huomasin, että puuttuu myyntilaskuja, jotka se on tehnyt toisessa ohjelmassa ja mihin meillä ei oo tunnuksia. Sit mä pyydän niitä siltä ja se laittaa meidän haltuunoton tukihenkilölle viestiä, että tämä meidän uusi kirjanpitäjä ei ymmärrä mistään mitään. Mä olin ihan, että awwwww. Sit me selviteltiin sitä, että kun meillä ei oo niitä tunnuksia niin ei me voida niitä saada mistään. Mut on perusteltava ja käytävä se asiakkaan kanssa läpi.

R2K5: Tärkeää on selvittää ne ongelmat. Tuoda ilmi se, että tässä asiassa ohjelmistotoimittaja on vastuussa, mutta me voimme auttaa sinua selvittämään tämän tilanteen. [--]

Asiakassuhteen lisäksi asiantuntijoiden työhön kuuluu sidosryhmäyhteistyötä. Seuraavaksi paneudutaan siihen, mitä viestintätilanteita ja -tehtäviä asiantuntijoiden sidosryhmäyhteistyössä liittyy ja millaiset vuorovaikutustaidot niissä erityisesti korostuvat.

Vuorovaikutusosaaminen sidosryhmäyhteistyössä

Taloushallinnon asiantuntija on asiakkaiden lisäksi työssään tekemisissä useiden eri sidosryhmien kuten virastojen, pankkien ja muiden rahoituslaitosten, vakuutusyhtiöiden, tilintarkastajien ja ohjelmistotoimittajien edustajien kanssa. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on välttämätöntä, jotta asiakkaan palvelutuotantoa voidaan hoitaa lainsäädännön edellyttämällä tavalla sähköistä taloushallintoa mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen.

Sidosryhmäsuhteisiin ja -yhteistyöhön liittyvät vuorovaikutustilanteet ja -tehtävät ovat asiantuntijoiden mukaan usein hyvin tehtäväkeskeisiä. Lakisääteisten velvollisuuksien ja muiden esimerkiksi sopimusteknisten asioiden takia asiantuntijat ovat olleet tyypillisesti tekemisissä erityisesti verottajan, tilintarkastajien, rahoituslaitosten ja vakuutusyhtiöiden kanssa. Taloushallinnon digitalisoituessa ohjelmistotoimittajista on tullut yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Erilaisten virastojen kanssa asiantuntijat kokevat viestintätilanteiden ja -tehtävien olevan pääasiassa melko harvoin toteutuvaa *muodollista tiedonvaihtoa tai tiedottamista*:

R1K3: Noissa virastoissa ihan sellanen kohtelias ja ystävällinen käytös riittää. Se on aika muodollista kanssakäymistä.

R1K2. Mut ei meidän kyllä tarvii hirveesti olla tekemisissä. Joskus pankit kyselee jotain tilinpäätöstietoja. Finnveralta tulee ilmoitus postilla [--]

Asiantuntijoiden viestintätilanteet ja -tehtävät ohjelmistotoimittajien kanssa liittyvät useimpien *tiedonvaihtoon ohjelmiston sopimuksen tekemisessä ja käyttöönotossa, ohjelmiston toiminnan kehittämiseen sekä erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen*, kuten seuraavat sitaattit kertovat:

R2K6: [--] näiden ohjelmistotoimittajien kanssa on sellaista entistä enemmän, että asiakas on sekä meidän asiakas että suoraan niiden asiakas ja sitten me istutaan alas niin kuin kolmikanta.[--]

R2K7: Niin kun me tehdään monesti se sopimuskin suoraan ohjelmistotoimittajan kanssa, että asiakas ei itse tai siis tekee mutta me tehdään se valmiiksi ja se vain allekirjoittaa sen. Ja sitten se ei helposti hahmotu, että tekee sopimuksen sen toimittajan kanssa.

R2K7: Yks sellanen tyypillinen on vaikka et on tullut joku ohjelmistoon liittyvä juttu ja mä alan sitten selvittämään että mikä se on se ongelma. Jos mä en itse tiedä niin mä pistän ohjelmistotoimittajalle kysymyksen [--]

Sidosryhmäyhteistyön tärkein tavoite on hoitaa asiakkaan palvelutuotantoa muiden sidosryhmien kanssa ajallaan ja asianmukaisesti. Usein palvelutuotantoon liittyy erilaisia lainsäädännön asettamia reunaehtoja ja ongelmatilanteita, jotka on kyettävä ratkaisemaan niin, etteivät

ne heikentäisi palvelutuotannon laatua. Sidosryhmäviestinnässä asiantuntijoiden kokemusten ja käsitysten mukaan korostuvat erityisesti *konfliktinhallintataidot* sekä *argumentointi- ja neuvottelutaidot*, jotka nousevat esille aineistosta muun muassa seuraavassa asiantuntijoiden käymässä keskustelussa:

R1K1. Välillä [asiointi virastojen kanssa] voi olla aika vaativaakin. Voi joutua sanomaan aika tiukastikin, että mä tartten tän nyt.

R1K2. Verottaja on kyllä muuttunut tosi paljon enemmän asiakaspalveluhenkisemmäksi. Se on tieätsä alkanu ymmärtämään liiketoiminnan kannalta asioita. Mulla oli just sellainen tilanne, että ne ei ollu käsitelty negatiivista alvia ja sen takia verovelkatodistus oli miinuksella ja yritys ei saanut puhdasta verovelkatodistusta. Niiden piti saada seuraavana päivänä tarjouksen liitteeksi verovelkatodistus. Niin kuule ne verottajalta hoiti sen heti, ne soitti monta kertaa ja varmisti asian. Mä olin ihan että tässä oli hyvää asiakaspalvelua ja ymmärsitte miten tärkeää se oli sille yritykselle. Tarjoushan hylätään heti, jos ei ole puhdasta verovelkatodistusta.

R1K1. Mut kyllä se vieläkin verottaja välillä sitä tekee, että pallottelee kahden numeron väliä, että soita sinne, soita tänne. Välillä on pakko viheltää peli poikki ja sanoa että teidän täytyy selvittää tää.

Hoitaakseen työnsä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, tarvitaan myös työyhteisön sisäistä viestintää. Ensimmäisenä paneudutaan siihen, mitä viestintätilanteita ja -tehtäviä asiantuntijoilla vuorovaikutussuhteissa kollegoidensa tai esimiestensä kanssa ja millaisia vuorovaikutustaitoja niissä tarvitaan.

Vuorovaikutusosaaminen työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa

Taloushallinnon asiantuntijatyöhön liittyy myös työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteita, jotka pitävät sisällään monenlaisia vuorovaikutustilanteita ja -tehtäviä. Asiantuntijat merkityksentävät keskusteluaineistossa työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden olevan joko kollegoiden välisiä tai esimiehen ja asiantuntijan välisiä suhteita. Sisäiset vuorovaikutussuhteet ovat osa päivittäistä työtä ja niillä on sekä suhde- että tehtävätason tavoitteita.

Moderni taloushallinnon asiantuntijatyö on usein yhteistyötä, johon useampi asiantuntija, esimerkiksi ostoreskontranhoitaja, kirjanpitäjä ja palkanlaskija, osallistuu. Kollegoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa onkin usein *tehtäväkeskeistä tiedonvaihtoa*, esimerkiksi:

R1K1: Ostoreskontra tekee osin sellaisia hommia mitkä auttavat meitä. meidän pitää aikataulut ja muut kyetä hoitamaan yhdessä.

R1K2: Raportointi on suurin syy (olla sisäisesti vuorovaikutuksessa). Asiakkaalle pitää saada asiakkaan haluama tieto ja se tulee jokaisesta suunnasta. Se pitää olla ajallaan ja oikein.

R2K6: Tiimityö, projektityö niinku esimerkiksi haltuunotot. Niissä on aina useampia mukana ja joudutaan tietoa siirtämään. [--]

Sisäinen tiedonvaihto ja tiedottaminen voi liittyä myös käytännöllisellä tai sisällöllisellä tavalla *asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen*. Asiantuntijat voivat vaihtaa keskenään tietoja siitä, miten asiakassuhdetta on hoidettu, ilmoittaa asiakaspalaverin ajankohdan tai pyytää esimerkiksi kahvitusapua:

R1K3: Asiakassuhteen hoitoon liittyen voi olla sisäistä tiedonvaihtoa.

R1K1: Joo sitä on paljon, varsinkin vuoden vaihteessa, tai jos asiakas on lähdessä tai jotain.

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus liittyy usein myös *haastavien työtehtävien tai suoranais-
ten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen*. Tällöin turvaudutaan muiden taloushallinnon asian-
tuntijoiden sekä tukipalveluiden apuun:

R1K1: Helppariin ollaan yhteydessä silloin kun joku ei toimi.

R1K3: Helppari ja toimistopalvelu on meille tukipalveluja. Tukevat sitä meidän tekemää työtä asiakkail-
le.

R1K1: Meillähän on palkkojen kesken kommunikointia siitä, että miten joku tekisi jotain. -- Varsinkin
kun mennään lakiteksteihin, niin otetaan toisilta tulkintoja. miten sä ymmärtäisit tän kohdan.

R1K2: Joo, sitä on varmasti paljonkin, kysymyksiä, avun saamista, erikoistilanteiden hoitamista. Ikinä
tässä ei ole valmis, uutta tulee koko ajan.

Sisäistä vuorovaikutusta tarvitaan asiantuntijoiden mukaan myös *osaamisen jakamisessa ja
organisaation toiminnan kehittämisessä*, kuten seuraavat keskustelun eri kohdista poimitut
sitaaatit osoittavat:

R1K1: Ja kun joku on erikoistunut johonkin ohjelmaan, niin siltä sitten kysytään neuvoa. Ei me ruveta
käyttämään siihen aikaa, jos joku osaa paremmin.

R1K1: Meillä on palkanlaskennassa sellainen tietopankki mihin me kerätään kaikkia erikoisempia juttuja,
että ei sitten tarvitse joka kerta muistella miten nämä menee ja käyttää aikaa tiedon etsimiseen.

R1K2: [--] Jos on jossain kehitysprojektissa mukana, niin siinä sitten tulee [sisäistä vuorovaikutusta].

Esimieheltään asiantuntijat hakevat erityisesti *sosiaalista ja tiedollista tukea* hankalien asia-
kaspalvelutilanteiden hoitamiseen. Tämä näkyy useissa eri kohdissa aineistoa molempien
ryhmien asiantuntijoiden käsityksissä ja kokemuksissa:

R1K3: Mun mielestä on hyvin saanut tukea siihen, että jos on ollut hankalia tilanteita asiakkaiden kanssa
niin on keskusteltu esimiehen kanssa ja aina on asiaan puututtu. Ei oo jääny yksin siihen, ja asia menee
eteenpäin. Eikä mun tarvii enää asiakkaan kanssa keskustella, jos asia ei mene millään eteenpäin, vaikka-
pa meidän hinnoista.

R2K7: Esimiehet toki niitä kokemattomimpia tukee, jos joku on itku silmässä puhelun saamisen jälkeen.

R2K6: Sellaista tsemppausta ja tukemista, että et sä nyt ihan luuseri oo, kun ei menny ihan putkeen. Mut-
ta kyllä mä yleensä oon aina, että eiku tulta päin vaan.

R1K3: Voi olla sellaista sisäistä viestintää, että laskutuksissa on jotain epäselvyyksiä, tai asiakas ei hy-
väksy meidän laskua tai sellaista. Sitä joutuu sitten käymään esimerkiksi esimiehen kanssa läpi.

Formaalimpi tiedonvaihto ja tiedottaminen esimiesten ja alaisten välillä hoidetaan säännölli-
sissä lähiesimiesten vetämissä tiimipalavereissa:

R1K2: Tietysti tiimipalaverit, siinä on sitä sisäistä tiedonvaihtoa. [--]

Työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa korostuvat eri ydintaidot kuin asiakassuhteissa
tai sidosryhmäyhteistyössä. Työyhteisön sisäisissä vuorovaikutustilanteissa ja -tehtävissä kes-

keisimmät ydintaidot ovat aineiston analyysin perusteella *viestinnän mukauttaminen, konfliktinhallintataidot* sekä *tiedonhallintataidot*. Viestinnän mukauttaminen koetaan asiakasvuorovaikutuksen lisäksi tärkeänä taitona myös sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Ihmiset ovat erilaisia myös työyhteisön sisällä. Asiantuntijan on kyettävä ymmärtämään toisen tarpeita ja toiveita sekä kykyä omaksua tietoa. Oma viestintää mukautetaan sen mukaan, ja jokaiseen sisäiseen vuorovaikutussuhteeseen tulee osapuolten välinen sovittu tapa viestiä, esimerkiksi:

R1K1. Kirjanpitäjien kanssa oppii, että jokaisella on omanlainen aikataulunsa ja tapansa tehdä asioita. Ne oppii hirveen äkkiä ja sitten kun tulee uusi asiakas niin tietää jo miten toimitaan.

R1K2. Selkeästi huomaa, että nykyään osataan paremmin ottaa kaikkia huomioon, ettei ajatella vain että mä tässä teen mun työtä.

R1K1. Varsinkin jos on samat kirjanpitäjät ollu samoilla asiakkailla, niin oppii jo tuntemaan mitä ne tarvii ja milloin.

Konfliktinhallinta nähdään tärkeänä osana onnistunutta sisäistä viestintää. Kollegan kunnioitus ja viestinnän tarkoituksenmukaisuuden sekä ajoituksen pohtiminen nähdään keskeisenä osana konfliktinhallintaa. Sen tärkeydestä kertovat muun muassa seuraavat sitaatit:

R2K5: Ei kannata alkaa tappelemaan. Samat taidot sielläkin pätee. Ne pitäisi olla sisäisessä viestinnässä ihan samat. Mut usein se menee siihen ettei siihen viestintään panosta ja keskity yhtä hyvin.

R1K1: No sisäisissä mä pyrin katsomaan, että jos jollakin on hirveen kova kiire niin en mä mene siihen kysymään. Jos mä keskeytän sen työn niin sillä menee 15min ennen kuin se on taas täysillä mukana. Aina se silmä ei oo päällä mut välillä edes.

Tiedonhallintataidot ovat asiantuntijoiden mukaan erittäin tärkeitä vuorovaikutustaitoja työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Niiden merkitys on kasvanut taloushallinnon sähköistymisen ja kehittymisen myötä, jolloin tietoa on saatavilla aikaisempaa enemmän ja useammista eri viestintäkanavista. Keskeinen osa asiantuntijan päivittäistä työtä on oppia havaitsemaan kaiken informaation takaa olennainen tieto ja kenelle kaikille sitä tulisi jakaa. Asiantuntijat kävivät asiasta muun muassa seuraavaa keskustelua:

R2K5: [--] tässä tietotulvassa pitää hyväksyä se, että aina on sellaisia asioita joista joku ei oo kuullu. Kaikkee ei voi aina jakaa. Että ei olisi pienempiä porukoita jotka tietäisi jotain mitä muut ei tiedä. Ja kun on eri tiimejä, niin ei ne palaverit voi olla identtisiä. Kaikki tieto ei voi kulkee. --

F. Niin että niitä kriteereitä pitäisi miettiä tarkemmin mitä ja milloin jaetaan?

R2K7: Just näin. Sitä tulee niin paljon. Välillä ihan hävettää, kun joku tulee sanomaan jostain mikä pitäisi periaatteessa tietää, mutta kun sähköpostia tulee niin paljon niin on menny ohi.

R2K5: Oma kyky saada se olennainen tieto sieltä informaatiotulvasta jota tulee joka tuutista. Se on minusta tärkeää. Se on nyky maailmaa, että kun oot päivän pois niin inboxissa on kolminumeroinen luku lukemattomia viestejä. Reagointinopeus on kasvanu että jos menee yli viis minuuttia niin mietitään jo että miksei se vastaa. pahimmillaan painat send-nappia ja saman tien lähdet kysymään, että saitko mun sähköpostia. Näitä oikeesti on. Sit oot vaan että joo mä näin, että se vilahti tossa. Mut kyllä siihen syllistyy itsekin.

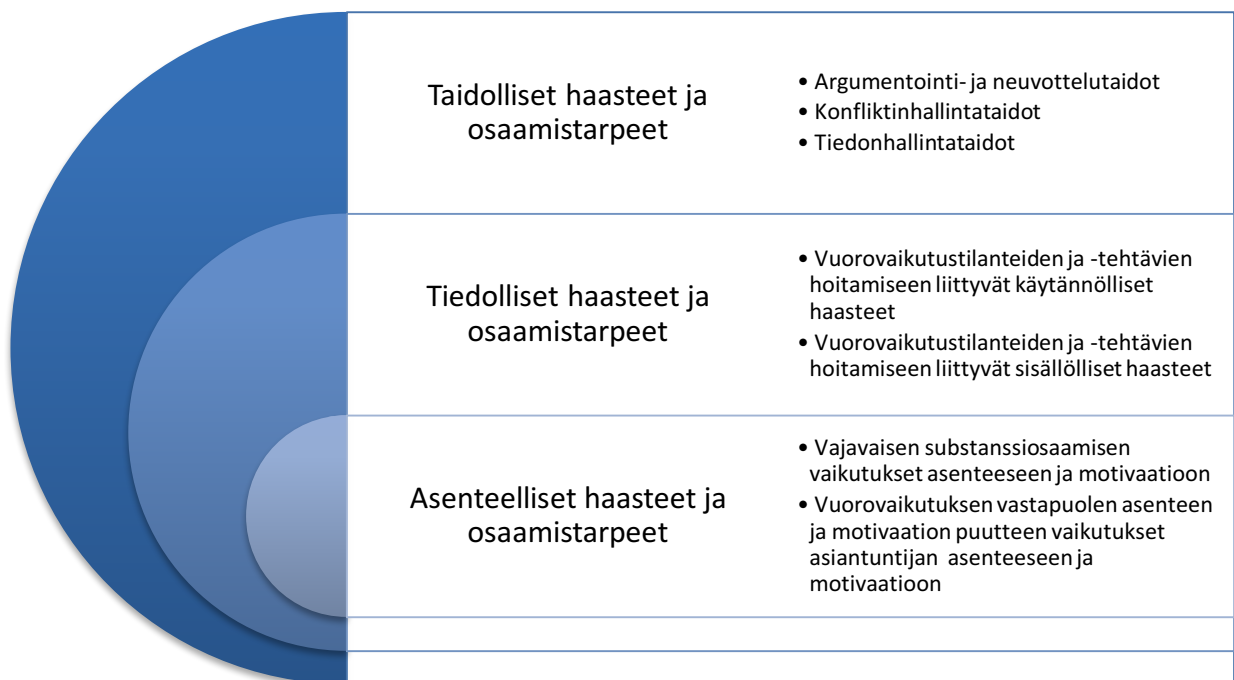
Taloushallinnon asiantuntijat kertovat fokusryhmäkeskusteluissa myös erilaisista vuorovaikutussuhteisiin ja viestintätilanteisiin sekä – tehtäviin liittyvistä haasteista ja osaamistarpeista.

Vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteista ja osaamistarpeita käsitellään seuraavassa alaluvussa.

4.2 Vuorovaikutusosaamisen haasteet ja osaamistarpeet

4.2.1 Tiedolliset haasteet ja osaamistarpeet

Toinen tutkimuskysymys hakee vastausta siihen, millaisia haasteita ja osaamistarpeita vuorovaikutusosaamiseen taloushallinnon asiantuntijoiden käsitysten ja kokemusten mukaan liittyy. Taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamiseen kohdistuvat haasteet ja osaamistarpeet näyttäytyvät vuorovaikutusosaamisen kaikissa ulottuvuuksissa. Muille ihmisille ulospäin näkyvän tietynlaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä ilmenevän taidollisen osaamisen lisäksi asiantuntijoilla on myös tiedollisiin ja asenteellisiin tekijöihin liittyviä haasteista ja osaamistarpeita. Taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamisen haasteista ja osaamistarpeita kuvataan kuviossa 2.



KUVIO 2. Taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamisen haasteet ja osaamistarpeet eri ulottuvuuksissa

Taloushallinnon asiantuntijalta edellytetään paljon kognitiivisiin eli tiedollisiin osatekijöihin liittyvää vuorovaikutusosaamista. Asiantuntijan on hallittava vuorovaikutuksen *käytännöllisiin osatekijöihin liittyviä haasteita*, kuten millaisia viestintävälineitä on käytettävissä ja millaisin prosessein asiakkaan, sidosryhmien tai oman työyhteisön kanssa on mahdollista viestiä

esimerkiksi aikataulusyistä. Käytännöllisten tekijöiden lisäksi *haasteita* voi olla myös *vuorovaikutuksen sisällöllisissä osatekijöissä* eli tiedossa ja osaamisessa, joka liittyy toisen osapuolen tapoihin, tottumuksiin, osaamiseen, kontekstiin sekä erilaisiin kulttuurisiin sääntöihin. (ks. Vuorovaikutusosaamisen kognitiivisten osatekijöiden käsiteanalyysi Spitzberg & Cupach 2011, 489–490) Tietoihin ja metakognitiivisiin viestintätaitoihin liittyviä haasteita nähdään erityisesti asiakkaan ja asiantuntijan keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa ja työyhteisön sisäisessä viestinnässä.

Asiakasvuorovaikutuksen sisällölliset haasteet ilmenevät aineiston eri kohdissa muun muassa asiantuntijan kykynä luoda ja ylläpitää luottamuksellista suhdetta asiakkaaseen oppien tulkitsemaan tämän tapoja toimia sekä tunnistamaan yksilöllisiä tarpeita ja toiveita:

R1K1: [--] Jotkut ihan selvästi haluaa olla yhteyksissä, joidenkin kanssa joutuu käytännön syistä olemaan yhteydessä, on vaan pakko et asiat hoituu ja sit on näitä jotka haluaa vain tietää et asiat hoituu. Esimerkiksi jos me laitetaan asiakkaalle päin viestiä ja sieltä ei vastata mitään, niin hiljaisuus on merkki siitä et kaikki onnistuu. On opeteltava tulkitsemaan asiakkaita, ne on niin erilaisia.

R2K7: Niitäkin kyllä on, että ehdotat aina että voitaisko nähdä ja käydä nää asiat läpi, vaikka syömässä, niin sieltä ei välttämättä kuulu mitään vastausta. Niin ei se silloin sitä välttämättä kaipaa ja ajattelet sitten että antaa olla ja lähetän nämä postissa. Siinä mielessä siitä pystyy kyllä päättämään. Siitä muotoutuu sitten se tapa.

R1K1: [--] meillä on yksi asiakas Lontoossa, jonka palkkoja me täällä lasketaan. Omasta mielestäni lähetin oikean ja selkokielisen tekstin sinne, niin se heidän käsityskykynsä siitä asiasta, että mikä on työntekijän eläkevakuutusmaksu tai työntekijän työttömyysvakuutusmaksu. Miksi työntekijän pitää maksaa kun hekin maksaa? Heille ihan täysin käsittämätön laki. Sellasta lakitekstiä, kun yrität alkaa englanniksi selvittämään, niin on se aika haastavaa.

Käytännölliset osatekijät kuten ajankäyttö, fyysinen etäisyys tai muut viestintävälineiden käyttämiseen liittyvät reunaehdot haastavat myös asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteen kehittymistä ja luottamuksen rakentumista. Asiantuntijoiden mukaan olisi tärkeää, että edes asiakassuhteen alussa pystyttäisiin tapaamaan kasvokkain. Myös uusia videoyhteyden mahdollistavia viestintäkanavia toivottaisiin hyödynnettävän asiakassuhteen aikana nykyistä tehokkaammin. Asiantuntijat kävivät läpi vuorovaikutuksen käytännöllisiä haasteita esimerkiksi seuraavassa keskustelussa:

F: No miten kun sanoitte että se fyysinen etäisyys vaan välillä on este nähdä [--] niin koetteko että sillä on jotain vaikutusta siihen asiakassuhteeseen vai onnistuuko asiat ihan samalla tavalla?

R2K6: Mä luulen että onnistuu, mutta tietyn väliajoin olisi hyvä nähdä kuitenkin.

R2K7: Kyllä mä olen ihan samaa mieltä, että se perinteinen asiakas joka välillä käy täällä, niin kyllä se on helpompi sen kanssa asioida kuin ettei ole koskaan nähnyt ihmistä.

R2K6: Tuli noista tavoista mieleen, että mulla on yks asiakas jonka kanssa käydään paljon videoneuvotte-luja. Nekin on varmaan tullut tässä ihan viime aikoina. Et ei oo aina se puhelin ja sähköposti.

R2K5: Toi on mielenkiintoinen juttu. Ei olla ehkä osattu ottaa tätä riittävästi huomioon, että monella asiakkaalla olisi varmasti skype-tunnukset, että voisi sitä hyödyntää, että se olisi niinku lähempänä sitä että nähdään kuin sähköposti ja puhelin. Mut sit ei osata hyödyntää.

Työyhteisön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyy myös niin käytännöllisiä kuin sisällöllisiä haasteita. Käytännössä asiantuntijat painivat sen kanssa, miten ja milloin tulisi viestiä, jotta asiat tulevat hoidettua huomioiden ja arvostaen kollegojen työtapoja ja –rauhaa. Kyse on pitkälti organisaation viestintärakenteiden ja –käytänteiden haasteellisuudesta. Esimerkiksi ei ole aina varmuutta siitä, miten viestintää tulisi yrityksessä hoitaa ja toimivatko siihen osoitetut viestintävälineet tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti:

R1K2: J[–] Musta itse tuntuu helpommalle käydä paikanpäällä. Nopeesti kirjoitettavia voi hoitaa emaililla tai skypellä. Mutta kasvokkain saa asian paremmin hoidettua. Vaativimmat jutut varsinkin on parempi hoitaa niin. Ja aikaakin menee niin paljon siihen sähköpostin naputteluun. Ja sit sitä vois vähän valikoida että tarviiko ihan joka asiasta sanoo. Et meneekö se sitten jo kiusanteoksi, että on pakko päästä sanomaan.

R2K5: [–] Kaikki tieto ei voi kulkee. Se on yleismaailmallinen ongelma, toi sähköpostin määrä. että kopia laitetaan varulta puoli maailmaa siihen, että sitten tulee se tietoähky ja et jaksaa tai ehdi käymään kaikkee läpi. Sitten se olennainen ja tärkeä ei sieltä saata tulla läpi. että välillä voisi miettiä että jaetaanko sitä tietoa jo liikaakin välillä.

R2K5: Pahinta on toiminnanohjausjärjestelmän kautta tulevat tehtävämuistutukset sähköpostiin. Niistä pahimmillaan katsot vain, että onko oma nimi tekijänä ja jos ei oo niin delete laulaa. Ja sit joku muu on saattanu ajatella, että sä olet saanut sen tiedon. Joskus kannattaa lähestyä jotain muutakin kautta, jos kommentit ei ala tulemaan.

Sidosryhmäyhteistyöhönkin liittyy sekä käytännöllisiä että sisällöllisiä haasteita. Työaikaa voi mennä yllättävän paljon jonkun asian selvittämiseen riippuen siitä, miten vastapuoli sanomaa tulkitsee ja mitä viestintävälinettä käytetään, esimerkiksi:

R2K7: Jos mä en itse tiedä niin mä pistän ohjelmistotoimittajalle kysymyksen, muotoilen sen siihen, siihen menee yllättävän paljon aikaa. Sitten ne kysyy jotain lisätietoja kun ne ei ymmärrä ja sitten mä lähestän uuden viestin.

R1K1. -- kyllä se vieläkin verottaja välillä sitä tekee, että pallottelee kahden numeron väliä, että soita sinne, soita tänne.

Tiedollisten haasteiden lisäksi asiantuntijoilla on vuorovaikutusosaamisen asenteelliseen ulottuvuuteen liittyviä haasteita ja osaamistarpeita, joista kerrotaan seuraavaksi.

4.2.2 Asenteelliset haasteet ja osaamistarpeet

Vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ulottuvuuden haasteellisuus näkyy aineistossa siinä, millaisia haasteita asiantuntijat näkevät asenteessaan ja motivaatiossaan toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Keskusteluaineistossa esiin nousevat muun muassa asiantuntijoiden kokemukset ja käsitykset *vajavaisen substanssiosaamisen vaikutuksista omaan asenteeseen ja motivaatioon* olla asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Kokemattomampi asiantuntija arastelee helpommin asiakaspalvelutilanteita erityisesti kasvokkaisia palavereja ja tapaamisia, vaikka toisaalta pyrkiikin kompensoimaan omaa tiedollista vajaavaisuutta hyvällä asiakaspalvelulla. Asia nousi esille molemmissa ryhmissä käydyissä keskusteluissa:

R1K4: Joo mä kyllä allekirjoitan ton, että kun oon itse ollu vasta niin vähän aikaa asiantuntijaroolissa niin on hirveen vaikee hypätä siihen kun on itsellä epävarma olo. Mä oon sitä yrittänyt kompensoida sitä sillä, että on itse tosi ystävällinen ja mukava. Et vaikka tuo ei tietäis paljoa niin ainakin se on tosi mukava. Että oon yrittänyt peittää ja hyvittelä sillä sitä omaa epävarmuutta.

R2K5: [--] Ne on haastavia paikkoja joissa oot asiantuntijana paikalla ja asiantuntijuus voi olla ohut, et silloin uskallat mennä sinne. Et meidän alalla se on jotenkin tyypillistä, että on aasta ööhön osattava kaikki. Ajatellaan et jos mä en osaa heti vastata siihen mitä asiakas kysyy, niin se on tosi negatiivista, mutta kokemuksen kautta oppii että se on sitä elämää. [--]

Myös *asiakkaan kiinnostuksen ja arvostuksen puute* taloushallinnon työtä kohtaan vaikuttaa tulosten mukaan negatiivisesti asiantuntijan asenteeseen ja motivaatioon hoitaa palvelutuotantoa ja kehittää asiakassuhdetta, kuten tämä keskustelu osoittaa:

R2K6: Se [haaste] voi myös kummuta sieltä ettei asiakas arvosta sitä meidän työtä. Vaan että se on vaan sellainen pakko. Et jos se ei tunne, että se veisi sitä liiketoimintaa eteenpäin. Vaikka nythän siihen juuri yritetään panostaa, että tarjotaan sellaisia palveluja. Ne ei välttämättä nää niitä.

R2K5: Tuo on laajempikin asia, koska se ihan varmasti heijastaa siihen asiakassuhteeseen. Kun sellaisia asiakkaita on, jotka ei halua maksaa mistään ja niitä ei kiinnosta yhtään, niin kyllä se vaan sitten tuntuu, että ei muakaan hirveesti kiinnosta tehdä. Eikä myöskään kyllä tule mieleen, että ottaisın puhelin ja alkaisin soittamaan kuulumisia. Asiakas joka on kiinnostunut omasta liiketoiminnastaan ja arvostaa meidän työtä, niin se on edellytys siihen, että asiakassuhde toimii.

Asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita ja osaamistarpeita nähdään myös taidollisessa ulottuvuudessa. Siinä miten hyvin asiantuntijat hallitsevat vuorovaikutustaitoja ja vuorovaikutuskäyttäytymistään. Taidolliseen ulottuvuuteen paneudutaan seuraavassa alaluvussa.

4.2.3 Taidolliset haasteet ja osaamistarpeet

Käyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät haasteet ilmenevät asiantuntijoiden keskusteluaineistossa kohdissa, joissa asiantuntijat pohtivat sitä, miten heidän tulisi käyttäytyä haastavissa tilanteissa tai miten voitaisiin varmistaa, että jokin haastava tilanne hoidetaan mahdollisimman hyvin. Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteessa erityisen haastavina koetaan vuorovaikutustilanteet, joissa asiantuntija joutuu selvittämään asiakkaan kanssa esimerkiksi lakitekstien tulkintaan tai sopimusteknilliseen epäselvyyteen tai erimielisyyteen liittyviä asioita. Näissä tilanteissa asiantuntijat usein huomaavat oman vajaavaisuutensa ja pohtivat miten omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä tai vuorovaikutustaitoja, erityisesti *argumentointitaitoja*, voisi kehittää:

R2K5: Hinta ja laskutukseen liittyvät viestinnälliset tilanteet on aina haastavia. Ne [asiakkaat] ei ehkä arvosteta meidän työtä niin paljon, että me voidaan perustella asiakkaalle sitten, että miksi tämä asia maksaa. Se on aika hankala asiakkaalle perustella. --

R2K7: Jos asiakasta ei kiinnosta niin se johtaa yleensä siihen, että asiakas ei toimita aineistoa meille mitä pitäisi. Siinä on sitten haaste, että miten sä esität sen sille asiakkaalle ja miten sä siitä sitten laskutat. Kun sen asioita me hoidetaan ja asiakas ei toimi niin kuin pitäisi ja me vedetään kuin kivirekeä perässä.

R2K5: [--] Näissä (ohjelmistotoimittajat) on monesti niin, että asiakas ei miellä niitä erillisiksi, vaan ne puhuu, että se teidän (ohjelman nimi) ja niin edelleen. Tässä meillä on haasteita viestinnässä, että pysty-

tään viestimään, että olemme kaksi erillistä firmaa ja he toimittavat käyttöömmme sen ohjelmiston jolla tätä tehdään. Ne ei oo aina niin yksiselitteisiä, että asiakas ymmärtää. Sit voi tulla näitä kysymyksiä, että te nyt laskutatte näitä asioita. Ja asiakkaalle pitää selventää, että siellä laskussa lukee sen ohjelmistotoimitajan nimi, ei meidän.

Asiantuntijat myös pohtivat miten palautekeskusteluihin liittyvää vuorovaikutuskäyttäytymistä ja taidollista osaamista, kuten *konfliktinhallintataitoja*, voisi kehittää. Erityisesti asiakkaalta saadun negatiivisen palautteen ja kritiikin vastaanottaminen sekä siihen vastaaminen tuntuu haastavalta, esimerkiksi:

R2K5: Siitä tulee helposti sellainen kierre, että viestitään aina vaan negatiivisista asioista. Että et ole toimittanut aineistoa, olet toimittanut aineiston mutta edelleen tästä puuttuu ja sit tuntuu että sä oot inhottava ihminen. Ei se asiakkuus sitten oikein toimi. Ja sitten näkee sitä, että tulee palaute että aina tulee lasku kun olet yhteydessä.

R2K7: Sitten jos yrität joskus kehua, että nyt oli kaikki aineisto mukana, hieno juttu, niin senkin voi joku kokea keljuiluna. Positiivinen palautekin voi mennä metsään, jos asiakas ei ymmärrä sitä niin.

Työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa asiantuntijat korostavat puolestaan tiedonhallinnan haastavuutta. Tietoa on käytettävissä yhä enemmän ja työtä tehdään paljon yhteistyössä toisten kollegoiden kanssa, jolloin on välillä hyvinkin haastavaa tunnistaa kaiken tietotulvan alta olennainen tieto, sekä kenelle ja miten siitä tulisi viestiä. Tiedonhallintataidot myös limityvät työyhteisöviestinnän lisäksi sekä asiakas- että sidosryhmäviestintään. Esimerkiksi seuraava keskustelu osoittaa, että asiantuntijoilla on haasteita hallita tietoa ja pohtia miten sitä millekin kohderyhmälle tulisi jakaa:

R2K5: Oma kyky saada se olennainen tieto sieltä informaatiotulvasta jota tulee joka tuutista. Se on minusta tärkeää. Se on nyky maailmaa, että kun oot päivän pois niin inboxissa on kolminumeroinen luku lukemattomia viestejä. Reagointinopeus on kasvanu. Jos menee yli viis minuuttia niin mietitään jo että miksei se vastaa. Pahimmillaan painat send-nappia ja saman tien lähdet kysymään, että saitko mun sähköpostia. Näitä oikeesti on. Sit oot vaan että joo mä näin, että se vilahti tossa. Mut kyllä siihen syöllistyy itsekin.

F: Niin, että niitä kriteereitä pitäisi miettiä tarkemmin mitä ja milloin jaetaan?

R2K7: Just näin, että sitä tulee niin paljon. Välillä ihan hävettää, kun joku tulee sanomaan jostain mikä pitäisi periaatteessa tietää, mutta kun sähköpostia tulee niin paljon, niin on menny ohi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

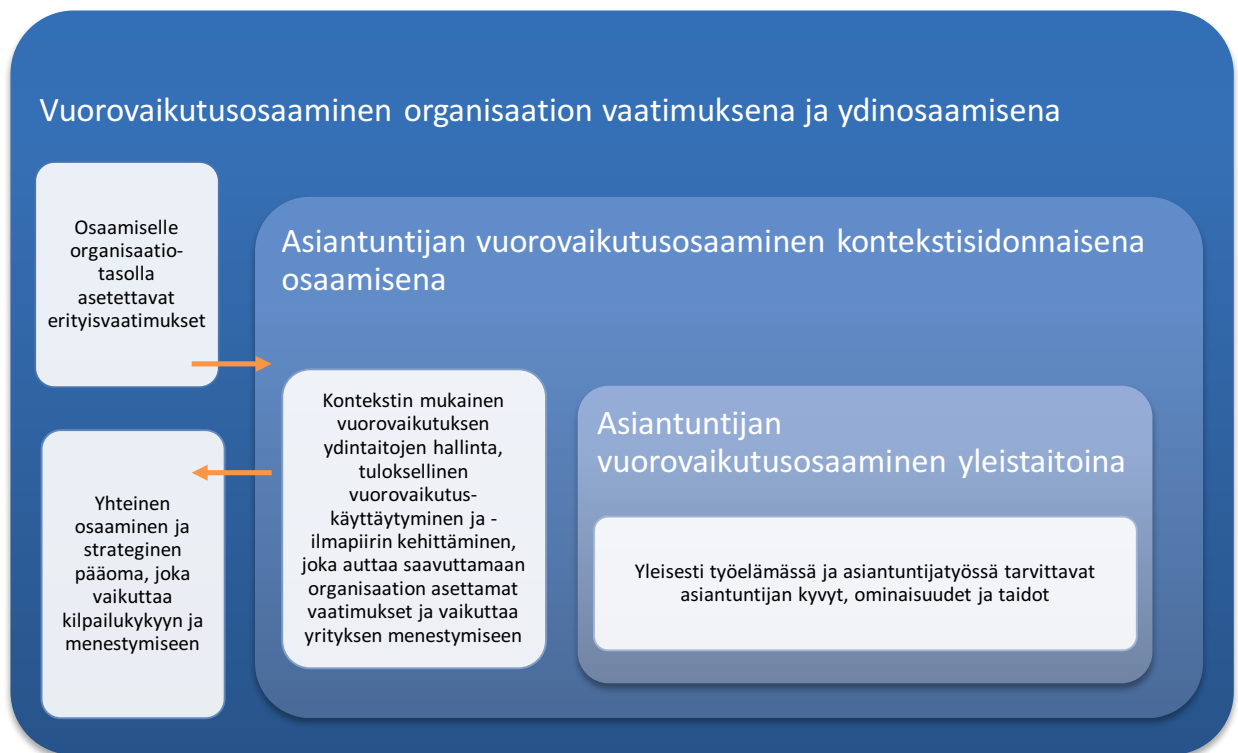
Tämän tutkielman tehtävänä oli kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Johtopäätösluvussa suhteutan tuloksia aiempaan tutkimustietoon pohtien vuorovaikutusosaamisen roolia taloushallinnon asiantuntijatyössä ja osana ammattiosaamista. Lisäksi käsittelen asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tarpeita ja mahdollisuuksia niin yleisesti kuin kohdeyrityksen näkökulmasta.

Asiantuntijat hahmottavat vuorovaikutusosaamisen merkitystä tässä tutkielmassa niin yksilön osaamisena, suhdetasolla syntyvänä kuin työyhteisön yhteisenä osaamisena. Yksilön kyvykyys ja ominaisuudet liitetään esimerkiksi siihen, miten osataan kirjoittaa tai tulla ylipäättään toisten kanssa toimeen. Tämän tyyppisiä asioita nostetaan esille myös elinikäisen oppimisen taidoissa (ks. mm. Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus 2006 ja Näyttötutkinnon perusteet 2012), ja ne voivatkin olla yksilön vuorovaikutusosaamiseen liittyviä avaintaitoina, joita yleisesti työelämässä tarvitaan. Vuorovaikutustaidot voivat tämän tutkielman tulosten mukaan olla myös kontekstisidonnaisia. Tietyt vuorovaikutustaidot korostuvat eri kontekstien viestintätilanteiden ja –tehtävien hoitamisessa. Mielestäni nämä kontekstisidonnaiset vuorovaikutuksen ydintaidot ovat asiantuntijoiden ammatillista kompetenssia, jonka avulla he voivat hoitaa työtään menestyksekkäästi esimerkiksi vastata asiakkaiden ja työnantajansa vaatimuksiin sekä odotuksiin.

Erityisesti asiakassuhteessa vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan näyttäisi olevan pelkättään asiantuntijan osaamista, vaan vuorovaikutussuhteessa yhdessä asiakkaan kanssa kehittyvää. Asiantuntijan lisäksi myös asiakas vaikuttaa vuorovaikutuskäyttäytymisellään, asenteillaan, tarpeillaan ja toiveillaan siihen millaiseksi vuorovaikutusilmapiiri sekä asiakassuhde kehittyvät. Tämä tulos on aiempaan puheviestinnän tutkimukseen peilaten erityisen mielenkiintoinen ja merkityksellinen. Kuten Hedman ja Valkonenkin (2013, 1-10) toteavat vuorovaikutusosaamisen tarkastelu relationaalisena ilmiönä, eli työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ilmenevänä osaamisena voisi auttaa muodostamaan sellaisia vuorovaikutussuhteita- ja käytänteitä, jotka mahdollistavat puolestaan rakentavan vuorovaikutusilmapiirin syntymisen sekä vuorovaikutusosaamisen kehittymisen. Tämän tutkielman perusteella voidaankin olettaa, että asiakassuhteen kehittymisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta olisi erityisen tärkeää panostaa vuorovaikutusosaamisen relationaalisen luonteen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Kiinnittää huomiota siihen, että yhteistä ymmärrystä asiakkaan kanssa luodaan esimerkiksi siitä, mitä hän palvelulta odottaa, mitä erityistarpeita hänellä on, mitä viestintävälineitä hän haluaa ja

pystyy käyttämään. On myös tärkeää kertoa asiakkaalle, että hänen omalla toiminnallaan on vaikutusta palvelun laatuun.

Organisaatiotasolla vuorovaikutusosaaminen näkyy toimintaympäristön ja yrityksen liiketoiminnan asettamina vaatimuksina asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamiselle. Toisaalta se on myös yhteistä ydinosaaamista ja strategista pääomaa, joka muodostuu asiantuntijoiden kontekstisidonnaisen vuorovaikutusosaamisen kehittyessä. Asiantuntijoiden vuorovaikutusosaaminen ammattiosaamisena on sekä asiantuntijan omaa kompetenssia, että myös yhdessä asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa kehittyvää. Se näkyy tuloksellisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä ja vuorovaikutusilmapiirin rakentamisena, joka auttaa saavuttamaan organisaatiotason vaatimukset. Se myös vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen (ks. Kuvio 2.).



KUVIO 3. Vuorovaikutusosaaminen ammattiosaamisena taloushallinnon työn eri näkökulmista

Tutkielman tuloksissa on nähtävissä viitteitä voimakkaasta muutoksesta, jossa taloushallintoala on parhaillaan. Ensinnäkin palvelutarjonta on monipuolistunut ja asiantuntijoiden palveluosaamiseen liittyy uudenlaisia odotuksia. Lisäksi ala on sähköistynyt nopeasti, jolloin palveluprosesseista on muodostunut verkostomaisia ja työssä onnistuminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta niin asiakkaiden, sidosryhmien kuin työyhteisön sisäisten tahojen kanssa.

Tietoperustaisen työn määrittelemisen ja merkityskeskiseen kulttuuriin siirtyminen on mielestäni tämän työn kannalta tärkeä asia. Se auttaa ymmärtämään vuorovaikutusosaamisen kasvavaa merkitystä taloushallinnon asiantuntijatyössä. Huotarinen, Hurmeen & Valkosen (2005, 25–28) mukaan perinteisestä toimintakulttuurista merkityskeskiseen kulttuuriin siirryttäessä työn luonne, viestinnän merkitys työyhteisössä sekä osaamisen ja asiantuntijuuden arviointi muuttuu. Tässä tapauksessa prosessien digitalisoituessa ja yritysten kehittäessä toimintatapojansa, kohdistuu myös yksilön ammattiosaamiseen uudenlaisia kvalifikaatioita eli työn ja työtehtävän edellytyksiä sekä työntekijän työntekijälle asettamia vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin työntekijä pyrkii vastaamaan ammatillista kompetenssiaan kehittämällä. Tulosten perusteella voidaankin ymmärtää paremmin millaista osaamista taloushallinnon alalla pitäisi kehittää.

Tämän tapaustutkimuksen valossa taloushallinnon asiantuntijat näkevät roolinsa ulottuvan tehtävätason suorittamisen lisäksi myös asiakassuhteen luomiseen ja kehittämiseen. Keskusteluaineistosta nousee esille paljon suhdetason viestintätilanteita ja -tehtäviä, joista esimerkiksi luottamuksen rakentumista ja asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä pidetään erittäin tärkeinä tehtävätason onnistumisen kannalta. Näiden viestintätilanteiden ja -tehtävien merkitys korostuu erityisesti asiakassuhteen alussa sekä muutostilanteissa esimerkiksi palvelutuotannossa tapahtuvien muutosten myötä tai asiakasvastaavan vaihtuessa.

Asiantuntijoiden mukaan heiltä edellytetään myös nykyisin palvelun lopputuloksen ja tietyn työtehtävän, kuten kirjanpidon valmistumisen, lisäksi laajempaa asiantuntijuutta. Tarvitaan luovaa ongelmanratkaisua sekä aktiivista vuorovaikutusta niin asiakkaan, ulkoisten sidosryhmien kuin työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Asiantuntijan on pystyttävä tulkitsemaan talousinformaatiosta olennaista tietoa asiakkaalle niin, että tämä ymmärtää sen tuoman lisäarvon omalle liiketoiminnalleen ja on siten myös valmis maksamaan siitä. Syväällisempi yhteistyö edellyttää ennen kaikkea halua aktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, mutta myös taidollista ydinosaamista. Laajalahti (2014, 219) näkee tällaisen ydinosaamisen ammatissa menestymiseen, ammatin taitamiseen ja hallintaan liittyvänä ja Prahalad ja Hamel (1990, 83–85) sellaisena osaamisena ja taitona, joka varmistaa yrityksen kilpailukykyyn ja tuottaa sille lisäarvoa. Tutkimuksen tuloksissa esille nousseista vuorovaikutustaidoista viestinnän mukauttaminen, tiedonhallintataidot sekä neuvonta- ja argumentointitaidot ovat mielestäni ydintaitoja, joilla on selkeästi merkitystä taloushallinnon asiantuntijoille työstä suoriutumisessa, ammatissa kehittämisessä sekä yrityksen kilpailukykyyn parantamisessa.

Taloushallinnon työtä tehdään nykyisin sähköisissä järjestelmissä, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon tuottamisen ja tarkastelun. Perinteisestä taloushallinnosta sähköinen taloushallinto eroaa myös siten, että palveluprosessiin osallistuu useita eri tahoja yhden asiantuntijan sijaan. Asiakas voi esimerkiksi itse tarkastaa sähköisiä ostolaskuja tai tehdä myyntilaskuja sähköisessä taloushallinnon järjestelmässä. Asiantuntijan tehtävänä onkin neuvoa ja konsultoida asiakasta toimimaan oikein palveluprosessissa. Asiantuntijan työ edellyttää myös entistä enemmän yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa. Reaaliaikainen tieto liikkuu sähköisessä järjestelmässä, jonka tarjoaa ohjelmistotoimittaja. Tiedon ja osaamisen vaihtaminen sekä erilaisten ohjelmistoon liittyvien teknisten tai sopimuksellisten haasteiden ratkaiseminen ohjelmistotoimittajien kanssa kuuluu olennaisena osana asiantuntijoiden työhön ja ammattiosaamiseen. Lisäksi asiantuntijat tekevät yhteistyötä muiden sidosryhmien kuten muun muassa asiakkaan pankin, tilintarkastajan tai verottajan kanssa saadakseen palvelutuotantoon tarvittavia tietoja eteenpäin. Asiakkaan ja muiden sidosryhmien lisäksi palveluprosessiin osallistuu usein yhden asiantuntijan sijaan useita asiantuntijoita taloushallintopalveluja tarjoavan yrityksen sisältä, jolloin sisäisessä tiedonvaihdossa ja osaamisen jakamisessa onnistuminen on tärkeää.

Verkosto-osaaminen määritellään Opetusministeriön sivistysbarometrin 1997–2017 väliraportissa (Linturi 2007, 17) tietoyhteiskunnan toiminta- ja oppimisympäristöjen tulevaisuuteen liitettäväksi yleiseksi avaintaidoksi. Verkosto-osaamisen tarkastelu tämän tutkielman valossa osoittaa, että verkostomaisessa toimintaympäristössä tehtävä yhteistyö edellyttää hyviä argumentointi- ja neuvottelutaitoja, konfliktinhallintataitoja, viestinnän mukauttamista sekä tiedonhallintataitoja. Nämä voivat olla toimialasta ja työstä riippumattomia avaintaitoja tai toisaalta myös taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutuksessa kontaktiverkoston kanssa ilmenevää ydinosaamista ja pääomaa, joka voisi tuoda laaja-alaiset mahdollisuudet kehittää toimintaa, laajentaa markkinoita sekä tuoda asiakkaille lisäarvoa.

Taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamiseen kohdistuvat haasteet ja osaamistarpeet näyttäytyvät tässä tapaustutkimuksessa vuorovaikutusosaamisen kaikissa ulottuvuuksissa. Kuten myös aiemmissa työelämään kytketyissä vuorovaikutusosaamisen ilmiötä käsittelevissä tutkimuksissa on korostettu (ks. esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009), vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi olisi tärkeää ymmärtää ilmiön moniulotteista rakennetta. Vuorovaikutuskäyttäytymisen ja -taitojen lisäksi tulisi tarkastella myös asiakastilanteisiin liittyviä käytännöllisiä tai sisällöllisiä haasteita, pohtia asiantuntijoiden metakognitiivisten taitojen arviointikyvyn riittävyyttä sekä asenteiden ja motivaation taitojen karttumiselle mahdollisesti

asettamia esteitä. Vuorovaikutusosaamiseen kehittymiseen ja kehittämiseen liittyviä jatkotutkimushaasteita sekä kehittämisehdotuksia esitellään päätäntöluvussa 6.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Arviointi

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää vuorovaikutusosaamisen ilmiötä taloushallinnon asiantuntijatyön kontekstissa. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana tutkimuksen luotettavuuden arviointi, eli tutkijan kriittinen pohdinta työn vahvuuksista ja heikkouksista. (Saaranen-Kauppinen & Puustjärvi 2006.)

Ensimmäisenä arvioin työtäni tutkimustehtävän toteutumisen sekä tutkimus- ja analyysimenetelmien valinnan kautta. Tutkielman aiheen rajausta oli onnistunut, koska tutkimustehtävästä pystyttiin muodostamaan riittävän hyvä käsitys ja sen toteutumiseen tähtääviin tutkimuskysymyksiin vastattiin. Tutkielman tavoite saavutettiin, sillä analyysin avulla saadut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset auttavat ymmärtämään vuorovaikutusosaamisen ilmiötä erityisesti taloushallinnon työssä ja tietoperustaisessa organisaatiossa. Niitä voidaan myös hyödyntää kohdeorganisaation kehittämistyössä.

Tutkimusmenetelmänä fokusryhmähaastattelu toimi kohtalaisen hyvin. Haastattelujen avulla saatiin asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta. Siinä mielessä tutkimuskysymysten operationalisointi oli riittävää. Saamani aineisto oli kuitenkin melko pieni verrattuna haastattelurungoksi laaditun kysymyspatteriston kokoon. Tämä voi viitata siihen, ettei kaikkia fasilitaattorin roolissa esittämiäni kysymyksiä ymmärretty tai en osannut ”ruokkia” keskustelua eteenpäin niin hyvin kuin olisi ollut mahdollista. Aineiston kokoon vaikutti varmasti myös haastateltavien määrä, joka olisi voinut olla isompikin. Alun perin tarkoitus oli haastatella seitsemän sijaan kahdeksaa asiantuntijaa, mutta äkillisen sairaustapauksen vuoksi yksi asiantuntija estyi tulemasta paikalle.

Fokusryhmähaastattelu valittiin menetelmäksi, koska se mahdollisti asiantuntijoiden käsitysten ja kokemusten jakamisen sekä yhteisen merkityksentämisen toisin kuin yksilöhaastattelut olisivat tehneet. Tämän tutkimusraportin tuloksia käsittelevässä luvussa esitellään litteroituja keskusteluaineiston lainauksia, joista on havaittavissa, että asiantuntijoiden kesken syntyi keskusteluja ja jossain määrin myös uusia oivalluksia. Yksilöhaastatteluissa asiantuntijat olisivat voineet tuoda rohkeammin asioita esille, ja siten aineistoa olisi voinut tulla enemmän, mutta silloin asiantuntijoiden välinen keskusteluyhteys olisi jäänyt saavuttamatta. Kokonaisuudessaan olenkin tyytyväinen aineistonkeruumenetelmäni valintaan. Tutkielman aineistoa

analysoitiin hyödyntämällä teemoittelua. Tavoitteena oli tehdä teemoittelua teoriasidonnaisesti, jolloin teoriaperustaan voidaan nojata, mutta analyysi voi tuottaa myös pelkästään aineistolähtöisiä tuloksia. Tuloksia tarkasteltaessa, voidaan todeta niiden perustuvan melko vahvasti teoriaan.

Työtä voidaan arvioida myös yleisen tutkimuseettisen näkökulman avulla, eli toteutuiko työssä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tässä tutkielmassa on noudatettu tiedeyhteisön noudattamia toimintatapoja, kuten yleistä huolellisuutta ja maisterintutkielmalta vaadittavaa tarkkuutta tulosten esittämisessä ja niiden arvioinnissa. Fokusryhmähaastatteluihin osallistuneet suostuivat niihin vapaaehtoisesti ja saivat tarkat etukäteistiedot muun muassa tutkimuksen tavoitteesta, toteutustavasta ja aineiston säilytyksestä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida lisäksi luotettavuuden kriteerien *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *varmuus*, *vahvistuvuus* avulla (Lincoln ja Guban 1981, 103–104; Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tätä tutkielmaa voidaan pitää uskottavana, koska tulosten pohdinta perustuu kerättyyn aineistoon ja niiden yhteys on myös nähtävissä litteroiduista keskusteluaineiston pätkistä raportin tuloksia käsittelevässä luvussa. Tutkielman tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin, eikä niitä voida pitää yleispätevinä. Ne voivat kuitenkin jossain määrin auttaa ymmärtämään vuorovaikutusosaamisen ilmiötä ja sen kehittymistä taloushallinnon kontekstia laajemmassa asiantuntijatyössä ja tietoperustaisissa organisaatioissa. Tutkielman varmuuden kriteeriä pohdittaessa voidaan todeta, ettei esiin ole noussut erityisiä syitä, joiden vuoksi varmuutta tulisi epäillä. Tutkimuksen aihe ei ole erityisen herkkä tai arkaluontoinen, joka voisi vaikuttaa haastateltavien haluun kertoa ilmiöstä. Haastattelujen tekeminen asiantuntijoiden työajalla saattoi tietysti vaikuttaa siihen, miten haastateltavat haastattelutilanteen kokivat. Molemmassa fokusryhmähaastatteluissa yleinen tunnelma oli fasilitaattorina toimiessani mielestä hyvä ja rento, eikä kenelläkään ollut erityistä halua lähteä ennen kuin keskustelu koettiin päättyneeksi. Haastattelutilanteeseen saattoi jossain määrin vaikuttaa se, että kohdeorganisaatio ja tutkimuskohteet olivat minulle ennestään tuttuja. Aineiston analyysissä ja sen pohjalta tehdyissä johtopäätöksissä olen pyrkinyt kiinnittämään erityisesti huomiota siihen, ettei tulkintoja tehdä aiemman tiedon perusteella, vaan pelkästään aineistoon perustuen. Näin ollen uskon asiantuntijoiden käsitysten ja kokemusten aidosti välittyvän keskusteluaineistosta. Vahvistuvuuden kriteeriä pohdittaessa kiinnitetään huomiota siihen saako tutkielma vahvistusta aiemmista ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2008, 112). Tämän tutkielman tulokset saavat vahvistusta aiemmista tutkimuksista muun mu-

assa vuorovaikutusosaamisen moniulotteisen rakenteen, kontekstuaalisen luonteen sekä osaamisen kehittymisen osalta (ks. esim. Laajalahti 2014; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009).

6.2 Jatkotutkimushaasteet ja kehittämisehdotukset

Fokusryhmähaastatteluissa asiantuntijat keskustelivat jonkin verran vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen ja kehittämiseen liittyvistä teemoista. Nämä teemat eivät vastaa suoraan tämän tutkielman tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin, joten niitä ei käsitelty myöskään tuloksissa tai niistä johdetuissa johtopäätöksissä. Niitä on kuitenkin mielekästä pohtia jatkotutkimushaasteiden ja kehittämisehdotusten puitteissa tässä luvussa.

Fokusryhmähaastatteluissa asiantuntijat puhuivat vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen kehittymisestä paljon työssä oppimisena. Osaaminen voikin kehittyä esimerkiksi menemällä rohkeasti uusiin vuorovaikutustilanteisiin mukaan ja oppimalla niistä, pohtimalla omaa viestintäkäyttäytymistä ja sen kehittymistä, sekä ymmärtämällä vuorovaikutuksen käytännöllisiä ja sisällöllisiä lainalaisuuksia. Työssä oppiminen nähtiin myös tietynlaisena kokemuksellisenä oppimisena, jossa kokeneemmat kollegat ja esimiehet jakavat kokemattomammille asiantuntijoille omia kokemuksiaan esimerkiksi haastavien asiakastilanteiden hoitamisesta. Tätä kokemuksellista oppimista voisi olla mielekästä vahvistaa. Pohtia miten esimiehet ja kollegat voisivat rohkaista ja kannustaa toisiaan asiakassuhteen aktiivisempaan ylläpitoon ja asiakaslähteisempään toimintatapaan. Näin voitaisiin vähentää asiantuntijoiden kokemaa epävarmuutta ja lisätä motivaatiota asiakasvuorovaikutustilanteiden hoitamista kohtaan. Affektiivisen (asenteet ja motivaatio) ulottuvuuden kehittymisen myötä asiantuntijat puolestaan uskaltaisivat mennä rohkeammin asiakastapaamisiin ja haastaa omaa tiedollista sekä taidollista osaamista näissä tilanteissa, jolloin vuorovaikutusosaamisen on mahdollista kehittyä kokonaisvaltaisesti. Kohdeorganisaatio voisikin pohtia tukeeko esimerkiksi yrityksen nykyiset viestintäkäytänteet ja -prosessit kokemusten välittämistä riittävästi.

Myös formaalien koulutusten järjestämisestä käytiin fokusryhmähaastatteluissa keskustelua. Niiden merkitys ja vaikuttavuus nähtiin selvästi työssä oppimista rajallisempana, esimerkiksi tietynlaisten ”tärppien” saamisena kokonaisvaltaisen kehittymisen sijaan. Vuorovaikutusosaamisen kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta olisi tärkeää ymmärtää, että erilaisia vuorovaikutuksen täsmäkoulutuksia voidaan järjestää, mutta niiden anti olisi hyvä nähdä laajemmassa kontekstissa, jossa oppiminen voisi jatkua myös informaalisti. Vaikka vuorovaikutusosaamista ei voida ajatella kehitettävän jollakin vuorovaikutuskoulutuksella nopeita tuloksia saaden, voisi erilaisilla kehittämis- ja koulutustoimilla kuitenkin antaa tarpeellista ja hyödyll-

listä informaatiota, joka mahdollistaa uusien tietorakenteiden syntymisen ja voi vaikuttaa siten esimerkiksi asiantuntijoiden motivaatioon kehittyä vuorovaikutusosaamisessaan. Erityisesti taidollisen ydinosaamisen kehittämisessä formaali koulutus voisi olla hyvä alkusysäys pidempiaikaiselle osaamisen kehittämiselle. Järjestetyn koulutuksen avulla voitaisiin kasvattaa asiantuntijoiden ymmärrystä vuorovaikutuksen ydintaidoista, joiden avulla viestinnälliset tehtävät kuten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen tai liiketoiminnan kehittämisen tukeminen onnistuvat paremmin. Koulutuksessa voidaan antaa välineitä esimerkiksi tiettyjen vuorovaikutustaitojen kuten argumentointi- ja neuvottelutaitojen, tiedonhallintataitojen tai kuuntelemisen taitojen kehittämiseen ja arviointiin, jonka jälkeen varsinainen taitoharjoittelu voisi jatkua päivittäisessä työssä. Taitoja pyrittäisiin kehittämään työssä oppimalla sekä arvioimalla saatuja tuloksia itse- tai vertaisarvioinneilla. Formaaleja kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa on huomioitava kehittämisen lähtökohdat, resurssit ja tavoitteet. Kehittämisen tulisi tähdätä tavoitteiden toteuttamiseen niihin soveltuvien työtapojen kautta, eikä toisinpäin. Kehittämistoimien määrä ole myöskään ole laadun tae. Esimerkiksi irrallisena toteutettu yhden päivän asiakaspalvelukoulutus ei välttämättä aja asiaansa, jos sen tavoitteita ei määritellä selkeästi ja merkitystä ymmärretä aidosti. Jos se puolestaan kytketään organisaation kehittämistoimiin laajemmin ja sen tavoitteet määritellään selkeästi kirjalliseen muotoon ja käydään etukäteen asiantuntijoiden kanssa läpi, on koulutuksen vaikuttavuus todennäköisesti parempi. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi: *”lisätä asiantuntijoiden ymmärrystä palveluosaamiseen liittyvistä vuorovaikutuksen ydintaidoista sekä antaa konkreettisia välineitä päivittäisessä työssä toteutettavaan vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja arviointiin”*.

Vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä olisi myös hyvä määritellä ja jäsentää osaamista ydinosaamisen näkökulmasta: millainen osaaminen erityisesti varmistaa työssä menestymisen ja yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessa? Tämän tutkielman tulosten mukaan tällaista ydinosaamista vuorovaikutuksen näkökulmasta voisi olla organisaatiotasolla osaaminen, joka edesauttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien toteutumista ja konkretisoituu uudelleenasiakasarvoksi; avuksi liiketoiminnan kehittämisessä ja taloudellisen kasvun tukemisessa. Asiantuntijan työssä se näyttäytyy muun muassa kyvykkyytenä toimia asiakassuhteen viestintätilanteissa ja -tehtävissä niin, että molemminpuolinen arvostus ja luottamus rakentuvat, asiakastarpeet ja toiveet selvitetään ja taloustieto selitetään asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla, jolloin tämä osaa hyödyntää sitä liiketoiminnassaan. Asiantuntijoiden sidosryhmäyhteistyössä vuorovaikutusosaaminen näkyy esimerkiksi kaikkien osapuolten intressien huomioimisena, konfliktinhallinta- ja neuvottelutaitoina sekä yhteisen ymmärryksen luomisena, jonka avulla voidaan saada tietoa ja asiantuntemusta tai kehittää uusia ratkaisuja ja palvelumalleja

yli toimialarajojen. Näiden viestintätehtävien täyttämiseksi on kiinnitettävä huomiota asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamisen kaikkiin ulottuvuuksiin ja niihin liittyviin osaamistarpeisiin. Lisäksi on pyrittävä kehittämään vuorovaikutusosaamista myös organisaatiotasolla panostamalla toimiviin vuorovaikutuskäytänteisiin ja –ilmapiiriin.

Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja kehittäminen olisi ehdottomasti mielekäs jatkotutkimuksen kohde, jolloin tämän tutkielman keskusteluaineistosta tehtyjä havaintoja ja niiden pohjalta tehtyjä kehittämissuhteita voitaisiin vahvistaa. Toiseksi jatkotutkimushaasteeksi nostaisin taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamisen tutkimisen relationaalisena ilmiönä. Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteeseen liittyvänä ja siinä ilmenevänä osaamisena sen merkitys vaikuttaisi olevan työssä menestymisessä ja organisaation asettamien vaatimusten täyttämässä tärkeä. Jotta sen kehittämiseen ja kehittämiseen voitaisiin panostaa, tarvittaisiin tueksi lisää tutkimustietoa taloushallinnon työn kontekstista.

KIRJALLISUUS

- Afifi, T. D & Coveleski, S. 2015. Relational competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 317–339.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 179.
- Ammatillisen perustutkinnon perusteet 2013, Liiketalouden perustutkinto. Määräykset ja ohjeet 2013:26. Helsinki: Opetushallitus.
- Backlund, P. M. & Morreale, S. P. 2015. Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 11–38.
- Ellström, P.-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training* 21 (6/7), 266–273.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus 2006. Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Säädös (2006/962/EY). Bryssel: Euroopan Unioni. Saatavana: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:32006H0962> [Viitattu 14.4.2015].
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. 1981. *Effective evaluation. Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Hargie, O. & Dickson, D. 2004. *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. 4. painos. Lontoo: Routledge.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013*. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, 1–13.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon: tiedonluominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Hyvärinen, M.-L. 2011. Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1604.
- Koponen, J. 2012. Kokemukselliset oppimismenettelyt lääketieteen opiskelijoiden vuorovaikutuskoulutuksessa. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1734.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 1.
- Krueger, R. & Casey, M. 2000. *Focus groups. A Practical Guide for Applied Research*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 225.
- Lehtonen, J. T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 867.
- Linturi, H. 2007. Matkalla sivistisyhteiskuntaan. Opetusministeriön sivistysbarometri 1997–2017. Väkiraportti 2007. Metodix & Internetix. Saatavana: http://www.metodix.com/fi/sisallys/ajankohtaista_avoin/opm-sivistysbarometri-1997-2017.pdf [Viitattu 6.12.2014].
- Metsä-Tokila, T. 2011. *Taloushallinnon toimialaraportti 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö*. Saatavana: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf [Viitattu 1.10.2014]

- Mäkinen, V. 2015. Moderni taloushallinto. Tili- ja veropäivät 2015 esitysmateriaali. Taloushallintoliitto. Saatavana: <https://www.slideshare.net/taloushallintoliitto/tili-ja-veropivt-2015-moderni-taloushallinto> [Viitattu 11.3.2017]
- Näyttötutkinnon perusteet 2012, Taloushallinnon ammattitutkinto. Määräykset ja ohjeet 2012:5. Helsinki: Opetushallitus.
- Oivallus-hankkeen loppuraportti. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavana: http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf [Viitattu 26.11.2014].
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard business review May/Jun90, Vol. 68 Issue 3, 79-91
- Purhonen, P. 2012. Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 178.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Helsinki.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 128.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellien tietoarasto. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 23.08.2016].
- Segrin, C. & Givertz, M. 2003. Methods of social skills training and development. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 135–176.
- Soini, T., Rauste-Von Wright, ML. & Pyhältö, K. 2003. Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus, 4, 283–291.
- Spitzberg, B. H. 1994. The dark side of (in)competence. Teoksessa W. R. Cupach & B. H. Spitzberg (toim.) The dark side of interpersonal communication. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 25–49.
- Spitzberg, B. H. 2000. What is good communication? Journal of the Association for Communication Administration 29 (1), 103–119.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. H. 2011. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) The Sage handbook of Interpersonal communication. 4th edition. Thousand Oaks: Sage, 481–524.
- Spitzberg, B. H. & Dillard, J. P. 2002. Social skills and communication. Teoksessa M. Allen, R. W. Preiss, B. M. Gayle & N. Burrell (toim.) Interpersonal communication research: advances through meta-analysis. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 89–107.
- Stewart, D., Shamdasami, P. N. & Rook D. W. 2007. Focus groups. Theory and practise. 2.painos. Applied social research method series Volume 20. Thousands Oaks: Sage.
- Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Saatavana: <http://www.stat.fi/til/yrti/tau.html>. [Viitattu 28.8.2016].
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012 –ohje. Saatavana: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [Viitattu 22.4.2017].
- Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Saatavana: http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf [Viitattu 26.11.2014].
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 7.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupa

TUTKIMUSLUPA

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa viestintätieteiden laitoksella pääaineenani puheviestintä. Teen pro gradu -tutkielmaa, jonka aiheena on taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen. Työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Tutkimuksen tulosten pohjalta tehtävää tulkintaa ja pohdintaa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation kehittämistoimissa. Tutkimuksen ohjaajana toimii Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen lehtori, FT Tarja Valkonen.

Tutkimusmenetelmänä on kohdeorganisaation asiantuntijoille pidettävät fokusryhmähaastattelut. Fokusryhmähaastattelujen tarkoituksena on saada selville asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta työssä. Haastattelussa 4-6 asiantuntijaa keskustelevat yhdessä etukäteen valittuihin teemoihin ja kysymyksiin tukeutuen. Haastattelu kestää tyypillisesti 1-2 tuntia ja keskustelun fasilitaattorina on tutkielman tekijä.

Haastattelut tallennetaan ja aineistoa hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Tutkimusta varten annetut tiedot säilytetään ehdottoman luottamuksellisena. Kohdeorganisaation nimeä eikä yksittäisen vastaajan tietoja julkaista tutkimusraportissa. Raporttiin voi tulla lainauksia haastateltavalta, mutta lainaukset ovat nimettömiä, eikä haastateltavan henkilöllisyys ole niistä pääteltävissä. Tutkijan lisäksi vain työn ohjaajalla on oikeus tutustua haastatteluaineistoon. Haastattelut on tarkoitus pitää syyskuussa 2015 kohdeorganisaation tiloissa työaikana. Aineisto analysoidaan loka-marraskuussa 2015. Tutkimuksen on tarkoitus valmistua alkuvuodesta 2016.

Tutkielman tekijänä sitoudun noudattamaan Jyväskylän yliopiston voimassaolevia tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojalainsäädäntöön (mm. salassapitosäännökset) liittyviä ohjeita. Allekirjoittamalla tämän dokumentin annatte yrityksen nimenkirjoitusoikeudellisena henkilönä luvan tutkimuksen tekemiseen tapaustutkimuksena organisaatiossanne.

___ / ___ 2015

___ / ___ 2015

Suvi Vilokkinen-Määttä
Pro gradu -tutkielman tekijä

xxxx
Toimitusjohtaja, Yritys x

Liite 2. Kutsu fokusryhmähaastatteluun

Arvoisa vastaanottaja,

28.8.2015

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa viestintätieteiden laitoksella puheviestintää. Teen pro gradu -tutkielmaani taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamisesta. Tutkielmani on muodoltaan tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaationa työnantajasi toimii. Tutkimuksen tekemiseen on saatu kirjallinen lupa työnantajaltasi. Työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Tutkimuksen tulosten pohjalta tehtävää tulkintaa ja pohdintaa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation kehittämistoimissa. Tutkimuksen ohjaajana toimii Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen lehtori, FT Tarja Valkonen.

Tutkimusmenetelmänä on kohdeorganisaation asiantuntijoille pidettävät fokusryhmähaastattelut. Fokusryhmähaastattelujen tarkoituksena on saada selville asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta ja siihen liittyvistä osaamistarpeista. Haastattelussa 4-6 asiantuntijaa keskustelevat yhdessä etukäteen valittuihin teemoihin ja kysymyksiin tukeutuen. Haastattelu kestää tyypillisesti 1-2 tuntia ja keskustelun vetäjänä toimii tutkielman tekijä.

Haastattelut tallennetaan ja aineistoa hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Tutkimusta varten antamasi tiedot säilytetään ehdottoman luottamuksellisena, eikä organisaation nimeä tai yksittäisen vastaajan tietoja julkaista tutkimusraportissa. Raporttiin voi tulla lainauksia haastateltavalta, mutta lainaukset ovat nimettömiä, eikä organisaatio tai haastateltava ole niistä tunnistettavissa. Tutkijan lisäksi vain työn ohjaajalla on oikeus tutustua haastatteluaineistoon.

Haastattelut pidetään syyskuun 2015 aikana yrityksesi toimitiloissa. Voit ilmoittaa halukkuutesi osallistua ryhmähaastatteluun laittamalla sähköpostia suvi.e.vilokkinen-maatta@student.jyu.fi.

Mikäli suostut haastatteluun, säilytähän tämän dokumentin ja palautat sen allekirjoitettuna haastattelun alussa. Tämän sivun toisella puolella on lisätietoa haastattelun teemoista ja kuluista. Toivon sinun tutustuvan tiedotteeseen ennen haastatteluun tulemistä. Haastatteluajankohdat sovitaan heti kun haastateltavat ovat tiedossa.

Suostun Suvi Vilokkinen-Määtän tutkimushaastatteluun minulle kerrotuin ehdoin:

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus ja nimenselvennys

käännä

Liite 3. Tiedote fokusryhmähaastatteluun osallistuvalla

Tervetuloa haastatteluun, jonka tarkoituksena on kartoittaa taloushallinnon asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta osana työtään ja ammattiosaamistaan. Vuorovaikutusosaaminen on osaamista, joka ilmenee erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä.

Tässä työssä olen kiinnostunut sen kytkeytymisestä taloushallinnon asiantuntijan ammattiosaamiseen. Tutkin sitä, millaista vuorovaikutukseen liittyvää osaamista taloushallinnon asiantuntijan työssä tarvitaan ja millainen vuorovaikutusosaaminen takaa onnistumisen erilaisissa asiantuntijan työn kannalta välttämättömissä viestintätehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa. Tällä onnistumisella tarkoitan tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä, jota tarvitaan työssä menestymiseen ja yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Lisäksi tutkin asiantuntijoiden vuorovaikutusosaamiseen liittyviä osaamistarpeita. Tuloksien pohjalta tehtävää tulkintaa ja pohdintaa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation kehittämistyössä.

Haastattelu on muodoltaan fokusryhmähaastattelu, jossa 4-6 asiantuntijaa keskustelee valituista teemoista tutkielman tekijän ohjatessa keskustelua tukikysymysten avulla. Haastattelun alussa pidän tutkielman tekijänä avauspuheenvuoron, jonka tarkoituksena on luoda hyvää ilmapiiriä ja orientoida haastateltavia keskustelutilanteeseen. Sen jälkeen toimin keskustelun vetäjänä antaen teille keskustelijoille teemoihin liittyviä kysymyksiä, joiden pohjalta keskustelua voidaan käydä. Haastattelun pääteemat ovat: *1. Viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet asiantuntijan työssä, 2. Asiantuntijan vuorovaikutusosaaminen ja 3. Asiantuntijan vuorovaikutusosaamiseen liittyvät osaamistarpeet.*

Pääteemat on jaoteltu alateemoihin ja niistä muodostettuihin kysymyksiin. Kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata sinun käsityksiäsi ja kokemuksia asiantuntijana.

Annan lisätietoja haastatteluista pyydetessä. Voit soittaa numeroon 040-xxx xxxx tai laittaa minulle sähköpostia osoitteeseen suvi.e.vilokkinen-maatta@student.jyu.fi.

Tervetuloa haastatteluun!
Suvi Vilokkinen-Määttä

Liite 4. Fokusryhmähaastattelun avauspuheenvuoro

Tervetuloa fokusryhmähaastatteluun, jonka aiheena on taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaaminen.

Keskustelun tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää taloushallinnon asiantuntijan vuorovaikutusosaamista osana työtä ja ammattiosaamista. Tutkimuksen tulosten pohjalta tehtävää tulkin-taa ja pohdintaa voidaan hyödyntää yrityksenne kehittämistoimissa. Teidät on siis kutsuttu tähän keskusteluun, koska olette taloushallinnon asiantuntijatehtävissä ja siten parhaita henkilöitä keskustelemaan siitä millaista vuorovaikutukseen liittyvää osaamista työssänne tarvitaan ja millainen vuorovaikutusosaaminen takaa onnistumisen erilaisissa asiantuntijan työn kannalta välttämättömissä viestintätehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa. Tällä onnistumisella tarkoitan tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä, jota tarvitaan työssä menestymiseen ja yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseen.

Fokusryhmähaastattelu on yksi ryhmähaastattelun menetelmistä. Odotan teiltä vapaata ja innostavaa keskustelua. Voitte jakaa vapaasti näkemyksiänne ja kokemuksianne. Emme arvostele tai lyttää kenenkään ajatuksia, koska keskustelussa ei ole oikeita ja vääriä vastauksia. Muistetaan myös, että keskustelu ei ole vain omien kokemusten jakamista, vaan myös aktiivista kuuntelua. Hyvä kuuntelija auttaa puhujaa refleктоimaan: kuuntelee, pohtii, osaa esittää tarkentavia ja kyseenalaistavia kysymyksiä. Toisin sanoen auttaa puhujaa ja itseään ymmärtämään toisiaan.

Tämä ei ole haastattelu, jossa vastaatte minulle esittämiini kysymyksiin, vaan keskustellette toistenne kanssa ryhmänä. Minun tehtäväni on olla täällä kysymässä kysymyksiä, kuuntele-massa ja varmistamassa että kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Tallennan tämän haastattelun aineiston käsittelyä ja analysointia varten. Tutkimusta varten antamanne tiedot säilytetään ehdottoman luottamuksellisena, eikä organisaation nimeä tai yksittäisen vastaajan tietoja julkaista tutkimusraportissa. Raporttiin voi tulla lainauksia haastateltavilta, mutta lainaukset ovat nimettömiä, eikä organisaatio tai haastateltava ole niistä tunnistettavissa. Tutkijan lisäksi vain työn ohjaajalla on oikeus tutustua haastatteluaineistoon.

Aloitamme ensin keskustelemalla taloushallinnon asiantuntijan työhön liittyvistä viestintätehtävistä ja vuorovaikutustilanteista. Sen jälkeen keskustelemme asiantuntijan vuorovaikutusosaamisesta erilaisissa viestintätehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa. Viimeiseksi pohdimme millaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä osaamistarpeita taloushallinnon asiantuntijoilla voi olla.

Haastattelun teemoittelu on tehty taustatietoon peilaten, sen perusteella mitä jo tiedetään vuorovaikutusosaamisesta asiantuntijatyössä aiemman tutkimuksen valossa. Olen kiinnostunut vuorovaikutusosaamisestanne työhönne ja ammattiosaamiseen liittyvänä ilmiönä, joka pitää sisällään asiakasvuorovaikutuksen lisäksi myös kaiken muun työhönne olennaisesti liittyvän vuorovaikutuksen.

Liite 5. Fokusryhmähaastattelun kysymykset

VIESTINTÄTEHTÄVÄT JA VUOROVAIKUTUSTILANTEET ASiantuntijan TYÖSSÄ

Asiakastyöhön liittyvät viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet

1. Millä tavoin ja kuinka usein olette tyypillisesti tekemisissä asiakkaidenne kanssa?
2. Millaisia eri tavoitteita asiakasvuorovaikutuksella voi olla: Miksi olette asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa?
3. Kuinka suuri osa työajastanne arvioidusti menee asiakkaiden kanssa käytyyn viestintään tai vuorovaikutukseen?

Muihin ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin liittyvät viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet

4. Ketkä ovat työnne kannalta keskeisimmät sidosryhmät (muut kuin asiakkaat)?
5. Millä tavoin ja kuinka usein olette tyypillisesti tekemisissä muiden sidosryhmien kanssa?
6. Millaisia eri tavoitteita sidosryhmävuorovaikutuksella voi olla: Miksi olette eri sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa?
7. Kuinka suuri osa työajastanne arvioidusti menee eri sidosryhmien kanssa käytyyn viestintään tai vuorovaikutukseen?

TULOKSELLINEN VUOROVAIKUTUSKÄYTTÄYTYMINEN

Käsitykset ja kokemukset tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä työssä

8. Jos mietitte keskeisimpiä työssänne toistuvia asiakkaan kanssa käytäviä keskusteluja: Millaista käyttäytymistä teiltä edellytetään, jotta voitte hoitaa tilanteen onnistuneesti ja tavoitteellisesti? Mistä tiedätte onnistuneenne?
9. Millaisia asioita arvelette asiakkaiden odottavan ja arvostavan käymienne keskustelujen aikana?
10. Jos mietitte keskeisiä työssänne toistuvia muiden sidosryhmien kanssa käytäviä keskusteluja: Millaista käyttäytymistä teiltä edellytetään, jotta voitte hoitaa tilanteen onnistuneesti? Mistä tiedätte onnistuneenne?

Asiakasvuorovaikutukseen liittyvät ydintaidot työssä

11. Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja asiantuntijoina nykyisen mielestänne tarvitsette, jotta voitte onnistua asiakastyöhön liittyvissä tavoitteissanne? Millaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot erityisesti korostuvat?

Muiden ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutukseen liittyvät ydintaidot työssä

12. Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja asiantuntijoina nykyisin tarvitsette, jotta voitte onnistua sidosryhmätyöhön liittyvissä tavoitteissanne? Millaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot erityisesti korostuvat?

Sisäisten sidosryhmien vuorovaikutukseen liittyvät ydintaidot työssä

13. Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja asiantuntijoina nykyisin tarvitsette, jotta voitte onnistua sisäiseen sidosryhmätyöhön liittyvissä tavoitteissanne? Millaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot erityisesti korostuvat?

VIESTINTÄTILANTEISIIN JA –TEHTÄVIIN LIITTYVÄT HAASTEET JA OSAA- MISTARPEET

Käsitykset ja kokemukset asiantuntijoiden vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä haasteista

14. Millaiset asiakasvuorovaikutukseen liittyvät tilanteet koette erityisen haastavina? Mikä mielestänne tekee näistä tilanteista teille haastavia?
15. Millaiset sidosryhmävuorovaikutukseen liittyvät tilanteet koette erityisen haastavina? Mikä mielestänne tekee näistä tilanteista teille haastavia?

Vuorovaikutustaitojen kehittämistarpeet

16. Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja näissä haastavissa tilanteissa erityisesti tarvitaan, jotta tilanne selvitetään?
17. Millä tavalla yleensä toimitte, kun näette tilanteen olevan erityisen haastava?

Vuorovaikutusasetteet

18. Mikä motivoi teitä selvittämään haastavan tilanteen?
19. Voisiko asiantuntijan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen auttaa selviytymään haastavista tilanteista?
20. Miltä erilaiset viestintätehtävät ja vuorovaikutustilanteet teistä tuntuvat, onko näissä tehtävissä ja tilanteissa toimiminen asiantuntijoille luonnollista vai enemmänkin turhauttavaa koska se vie aikaa varsinaisilta työtehtäviltä?

Vuorovaikutukseen liittyvä tiedollinen osaamistarve

21. Voisiko työnantaja mielestänne tukea paremmin asiantuntijaa onnistumaan erilaisissa viestintätehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa tarjoamalla lisää tietoa tai koulutusta?
22. Millainen tieto voisi parhaiten tukea asiantuntijoiden viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä?
23. Millaisia odotuksia teillä on työnantajan antamasta tuesta osaamisen kehittymiseen?