

PARI ASKELTA EDELLÄ VAI JO USEAMPI JÄLJESSÄ?

Tulevaisuuden viestintätyö ja sen vaatimat osaamistarpeet

Laura Nousiainen

Yhteisöviestinnän maisterintutkielma

Syyskuu 2018

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Laura Nousiainen	
Työn nimi Pari askelta edellä vai jo useampi jäljessä? – Tulevaisuuden viestintätyö ja sen vaatimat osaamistarpeet	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syyskuu 2018	Sivumäärä 75
Tiivistelmä <p>Digitaalisaation myötä työelämä, kaiken muun ympäröivän ohella, muuttuu kiihtyvää vauhtia. Puhutaan työelämän murroksesta – uudesta työstä. Muutos koskettaa myös viestinnän ammattilaisia: viestinnän kenttä on yksi nopeimmin kehittyvistä aloista, esimerkiksi median murroksen myötä. Näin ollen viestinnän ammattilaisten työssään kohtaamat haasteet vaihtuvat jatkuvasti ja viestinnän ammattilaisilta vaaditaan yhä enemmän uutta osaamista.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millaisia viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävät sekä niissä tarvittavat osaamistarpeet ovat ja miten viestinnän ammattilaisten tämän hetken osaaminen vastaa näihin tulevaisuuden tarpeisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko viestinnän ammattilaisilla sitä osaamista, mitä he tulevaisuudessa työssään tarvitsevat vai onko osaamisessa puutteita.</p> <p>Tutkimuksen tutkimuskohteena olivat johtavat viestinnän ammattilaiset. Tutkielmassa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Aineiston analyysitapana käytettiin laadullisen analyysin menetelmää, teemoittelua, ja aineistosta nousevia teemoja verrattiin lisäksi aiempaan aihetta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa on käytetyt kahta päälähdettä: Terence Flynnin vuonna 2014 julkaistu tieteellinen artikkeli Do They Have What It Takes? A Review of the Literature on Knowledge, Competencies, and Skills Necessary for Twenty-First-Century Public Relations Practitioners in Canada sekä Arthur W. Page Societyn raportti The Authentic Enterprise vuodelta 2007.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan osa viestinnän ammattilaisista kokee, että viestijöiden tehtäviin kuuluu tulevaisuudessa johtamistaitoihin liittyviä ja niitä vaativia tehtäviä. Juuri näissä taidoissa viestinnän ammattilaisilla on kuitenkin vielä kehitettävää. Lisäksi hieman kehitettävää on myös ICT-taidoissa, analyttisissä taidoissa ja innovointitaidoissa.</p> <p>Verrattaessa viestinnän ammattilaisten ajatuksia tulevaisuuden osaamistarpeista aiempaan aihetta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen, ovat viestinnän ammattilaiset tämän tutkimuksen tulosten perusteella tietoisia työelämän ja työtehtävien muutoksesta. Heillä on ainakin tietyn asteinen käsitys siitä, mihin suuntaan viestinnän alan työtehtävät ovat kehittymässä ja millaista osaamista heiltä tulevaisuudessa näin ollen todennäköisesti vaaditaan.</p>	
Asiasanat Ammattilainen, kompetenssi, osaaminen, PR, työelämä, viestintä, yhteisöviestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	3
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	VIESTINNÄN AMMATILAISEN OSAAMISTARPEET.....	6
2.1	Viestinnän ammattilainen	7
2.2	Viestintäalan työ.....	9
2.3	Osaaminen ja osaamistarpeet.....	11
2.3.1	Substanssiosaaminen	14
2.3.2	Ominaisuudet	22
2.4	Yhteenveto luvusta.....	26
3	TULEVAISUUDEN VIESTINTÄTYÖ.....	28
3.1	Työelämän muutos	28
3.2	Viestintäympäristön muutos	30
3.3	Viestinnän ammattilaisen työnkuvan muutos	32
3.3.1	Tulevaisuuden viestinnän ammattilainen.....	32
3.3.2	Kuinka kehittyä paremmaksi?.....	33
3.4	Yhteenveto luvusta.....	34
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	36
4.1	Aineiston esittely.....	36
4.2	Analyysin toteuttaminen.....	38
5	TULOKSET.....	42
5.1	Viestinnän ammattilaisten osaaminen	42
5.1.1	Viestinnän ammattilaisten vahvuudet.....	42
5.1.2	Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeiset työtehtävät ja osaamistarpeet	45
5.1.3	Viestinnän ammattilaisten osaamisalueet suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin	51
5.2	Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	56
6	POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	58
6.1	Teoreettiset päätelmät ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	59
6.1.1	Mitä viestinnän ammattilaiset kokevat keskeisiksi osaamisalueikseen?.....	59
6.1.2	Mitkä ovat viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeet?.....	60
6.1.3	Minkä tulevaisuuden osaamistarpeiden osalta viestijöillä on vielä kehittämisen varaa?	62
6.2	Tulosten suhde teoriaan	62
6.3	Käytännölliset päätelmät ja ehdotukset	64
6.4	Tutkimuksen arviointi.....	64
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	67
	LÄHTEET	69

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Nopea teknologiakehitys ja digitalisaatio mullistavat maailmaa kiihtyvällä tahdilla. Kun toimintaympäristö muuttuu, käy myös yhä useampi työtehtävä läpi suuria muutoksia, niin sisältöjen ja rakenteiden kuin työtapojen osalta. Puhutaankin työelämän murroksesta – uudesta työstä. (Esim. Kiiski Kataja 2016; Susskind & Susskind 2014.) Viestinnän ammattilaiset eivät vältty näiltä muutoksilta. Digitalisaatio muuttaa esimerkiksi viestinnän ammattilaisten työn kaltaista toimistotyötä niin valtaisesti, ettei koko muutoksen laajuutta ole vielä edes mahdollista ymmärtää (Tuominen & Pohjakallio 2012, 36; ks. myös Heiskanen, Leinonen, Järvensivu & Aho 2008, 149–162).

Viestinnän kenttä on yksi voimakkaasti kehittyvistä aloista: Ympäristössä tapahtuvien muutosten, kuten median murroksen, vuoksi on oletettavaa, että haasteet, joita viestinnän ammattilaiset työssään kohtaavat, vaihtuvat jatkuvasti. Näin myös viestijöiden työnkuva ja työtehtävät kehittyvät. Viestinnän ammattilaisilta vaaditaan enemmän osaamista kuin koskaan ennen (McClenaghan 2006a, 42).

Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisina viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävät näyttäytyvät, millaista osaamista viestijöiltä tulevaisuudessa todennäköisesti vaaditaan ja miten viestinnän ammattilaisten tämän hetken osaaminen vastaa näihin tulevaisuuden tarpeisiin.

Koska muutokset ovat jatkuvia, ovat myös tämän tutkimuksen tulokset toki pitkälti aikaan sidottuja. Tästä huolimatta on merkityksellistä selvittää, ja sen myötä

hahmottaa, miltä tulevaisuuden haasteet näyttävät ja millaisella osaamisella viestinnän ammattilaiset voivat niihin varautua.

2000-luvulla tarvittavista viestinnän ammattilaisten osaamistarpeista ei ole paljoa tieteellistä tutkimusta (Flynn 2014, 380). Viestinnän tutkimus keskittyy pääosin viestinnän tavoitteisiin, strategioihin, prosesseihin ja välineisiin sekä alan edelläkävijöihin ja heidän vaikutuksiinsa viestinnän kenttään, muttei niinkään tämän päivän viestinnän ammattilaisiin, jotka ovat mukana vaikuttamassa juuri tämän hetken tapahtumiin yhteiskunnassa (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 422). Lisäksi aiempi tämän tutkimuksen aihetta lähemmin sivuava tutkimus painottuu pääosin viestinnän ammattilaisten rooleihin ja viestinnän eri osaamisalueisiin, mutta ei keskity tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää suunnatessa katsetta tulevaan ja varauduttaessa uusiin viestinnän alan, eli yhteisöviestinnän, haasteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on löytää mielenkiintoisia näkökulmia sekä konkreettisia ajatuksia siitä, kuinka viestinnän ammattilaiset voivat entistä paremmin valmistautua työtehtäviensä tarjoamiin tuleviin haasteisiin, esimerkiksi uudenlaisen osaamisen muodossa.

Vaikka viestinnän ammattilaisten työnkuva on ollut muutoksessa lähes koko olemassaolonsa ajan, kuten luvussa kaksi esitetään, voidaan vain arvailla, millainen tilanne on esimerkiksi kymmenen (esim. Kiesenbauer & Zerfass 2015, 432) tai 25 vuoden kulluttua. Vaikka tulevasta voidaan tehdä ennusteita, ei varmaa tietoa kuitenkaan ole. Tulevaisuuteen katsominen on silti oleellista – sen sijaan, että elettäisiin ainoastaan tässä hetkessä, tai jopa vain menneitä muistellen, on hyvä uskaltaa kurkistella tulevaan. Heikkoja signaaleja tulevaisuuden tapahtumista on kuitenkin aina löydettävissä (Luoma-aho 2016). Kun tässä hetkessä elämisen lisäksi muistetaan samalla vilkuilla uteliaana eteenpäin, ollaan tuleviin haasteisiin todennäköisesti hieman valmiimpia, niiden tullessa vastaan. Lisäksi tämän tutkimuksen esille nostamien tietojen pohjalta on toivottavasti myös helpompi jatkotutkimusten muodossa selvittää, millaisia taitoja viestijöiltä myöhemmin tulevaisuudessa kaivataan.

Opintojen viimeistelyn ohella hankittu useamman vuoden viestintäalan työkokemus mahdollistaa tutkimuksen havaintojen peilaamisen omiin henkilökohtaisiin, työn kautta kerättyihin kokemuksiin. Tämä lisää tutkimuksen henkilökohtaista kiinnostavuutta. Aiemmin teknologiayritys IBM:llä ja nyt teknologialan yritysten viestintään keskittyvässä viestintätoimistossa työskennellessä olen päässyt tutustumaan teknologiamaail-

maan erittäin läheltä. Samalla olen entistä paremmin hahmottanut uusien teknologioiden tuomat moniulotteiset vaikutukset yhteiskuntaan ja työelämään. Olen havainnut, kuinka keinoälyn, big datan, lohkoketjun ynnä muiden tuomat mahdollisuudet muovaavat valtaisalla vauhdilla eri ammattikuntien toimintakenttää ja päivittäistä työntekoa. Tämän omakohtaisen kokemuksen ja kartutetun ymmärryksen myötä halusin ehdottomasti perehtyä siihen, kuinka työelämän muutokset ilmenevät juuri viestinnän ammattilaisen työtehtävissä ja tulevaisuuden osaamistarpeissa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan viestinnän ammattilaisten työn tulevaisuutta: millaista viestinnän ammattilaisten työ tulevaisuudessa todennäköisesti on, minkälaista osaamista se vaatii ja onko tämän päivän viestinnän ammattilaisilla jo tarvittavaa osaamista vai puuttuuko heiltä kenties joitain tulevaisuudessa todennäköisesti merkityksellisiä taitoja?

Tutkielmassa selvitetään, näyttäytyvätkö viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeet sekä teorian, eli aiemman tutkimuskirjallisuuden, että empirian valossa samanlaisina, vai onko viestinnän ammattilaisten mielikuva heidän tulevaisuuden työstään esimerkiksi kovin erilainen kuin millaiseksi teoria sen kuvailee. Toinen mielenkiintoinen vertailukohde löytyy viestinnän ammattilaisten keskeisimpien osaamisalueiden ja tulevaisuuden osaamistarpeiden väliltä: Ovatko nämä yksi yhteen vai aivan eri maata? Kokevatko viestinnän ammattilaiset jo nyt vahvuuksikseen ne aihealueet, jotka myös tulevaisuudessa ovat merkittävässä roolissa heidän työssään, vai onko edessä paljon opittavaa ja kiinni kirittävää?

Tutkimusongelma:

Kuinka viestinnän ammattilaisten vahvuudet ja osaamisalueet vastaavat siihen, millaista osaamista viestinnän ammattilaiset tarvitsevat työssään tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä viestinnän ammattilaiset kokevat omiksi ammatillisiksi vahvuuksikseen ja keskeisiksi osaamisalueikseen?

2. Mitkä ovat tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten keskeiset työtehtävät ja niissä tarvittavat osaamistarpeet?

3. Mitkä ovat niitä tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten työssä kaivattavia osaamistarpeita, joissa viestinnän ammattilaisilla on vielä kehittämisen varaa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma rakentuu perinteisen akateemisen tutkimusraportin mukaan. Ensimmäisissä luvuissa käydään läpi tutkimusaiheeseen liittyvää teoriataustaa, jonka jälkeen esitellään tutkimusaineisto ja kerrotaan tutkimuksen analyysin toteutuksesta. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta lopuksi tehdään johtopäätökset.

Tutkimukseen liittyvään teoriataustaan perehdytään kahden luvun verran. Ensimmäisessä teorialuvussa, luvussa kaksi, tutustutaan siihen, miten viestinnän ammattilaisten rooli ja työnkuva on muuttunut ajan myötä. Lisäksi kootaan yhteen kirjallisuudesta nousevia viestinnän ammattilaisten osaamistarpeita, joiden nähdään olevan merkityksellisiä tulevaisuuden viestintätyössä. Toinen teorialuku, luku kolme, keskittyy katsomaan tulevaisuuteen. Ensiksi käydään läpi yhteiskunnassa nyt ja tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, jotka vaikuttavat työelämään ja useisiin eri ammatteihin. Tämän jälkeen keskitytään siihen, miltä viestinnän ammattilaisten työ näyttää tulevaisuudessa, kun muutokset ilmenevät viestinnän kentällä ja sen myötä viestinnän ammattilaisten työnkuvassa.

Tässä tutkimuksessa on käytetyt kahta päälähdettä. Toinen on Terence (Terry) Flynnin tieteellinen artikkeli *Do They Have What It Takes? A Review of the Literature on Knowledge, Competencies, and Skills Necessary for Twenty-First-Century Public Relations Practitioners in Canada*, joka on julkaistu *Canadian Journal of Communication* -lehdessä vuonna 2014 (Vol 39, 361–384). Flynnin artikkeli valikoitui erääksi päälähteeksi, sillä artikkelissa lähestytään tämän tutkimuksen aihetta, viestinnän ammattilaisten osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita, hyvin samankaltaisesta näkökulmasta kuin tässä tutkimuksessa. Myös artikkelin suhteellinen tuoreus sekä kohdeympäristö, Kanada, vaikuttivat lähteen valintaan.

Toinen päälähteistä on Arthur W. Page Societyn “white paper” *The Authentic Enterprise*, joka on julkaistu vuonna 2007. Arthur W. Page Society on amerikkalainen kokoneiden, johtavien PR- ja yhteisöviestinnän ammattilaisten yhdistys. Yhdistyksen tavoitteena on vahvistaa viestinnän alan ja ammattilaisten asemaa. Arthur W. Page Societyn raportti valikoitu tutkimuksen toiseksi päälähteeksi sen tämän tutkielman aiheen kannalta kattavan ja monipuolisen sisältönsä vuoksi.

Teorialukujen jälkeen, luvussa neljä, esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto ja kuvataan analyysin vaiheet. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensiksi kerrotaan, mitä asioita viestinnän ammattilaiset kokevat vahvuuksikseen ja keskeisimmiksi osaamisalueikseen. Tämän jälkeen käydään läpi, mitkä asiat nousevat niin teoriassa kuin empiriassa viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeisimmiksi työtehtäviksi. Lopuksi verrataan, kuinka viestinnän ammattilaisten keskeisimmät osaamisalueet vastaavat niitä osaamistarpeita, joita viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävissä vaaditaan. Viimeisessä, eli kuudennessa, luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 VIESTINNÄN AMMATILAISEN OSAAMISTARPEET

Jotta viestinnän ammattilaisen työnkuvan vaatimia osaamistarpeita voidaan ymmärtää, tulee ymmärtää työnkuvaa kokonaisuudessaan laajemmin. Tämä kattaa niin työnkuvan historiataustan kuin sen nykypäivän monimuotoisuuden.

Tässä tutkimuksessa viestinnän alalla viitataan alaan, jonka “tavoite on edistää organisaation menestymistä johdetun viestinnän keinoin” (Salminen 2014, 11), eli organisaatioissa ja yrityksissä työskenteleviin viestinnän ammattilaisiin, heidän työtehtäviinsä ja koko viestinnän kenttään, jolla he toimivat. Määritelmän ulkopuolelle siis jäävät esimerkiksi painoviestintä (kustantaminen ja painaminen), sähköinen viestintä (radio- ja televisiotoiminta sekä verkko- ja mobiiliviestintä) ja tallenneviestintä (ääni- ja kuvatalenteet, videotuotanto ja elokuvien tuotanto), jotka puolestaan toisinaan on sisällytetty viestintäalan määritelmään (ks. esim. Haara 2012, 6).

Tässä tutkimuksessa viestinnän ammattilaisella tarkoitetaan siis organisaatio- eli yhteisöviestinnän ammattilaista, joka toimii yksityisellä, julkisella tai järjestösektorilla, johtavissa tai alemmissa viestinnän tehtävissä. Toisinaan tässä tutkimuksessa viestinnän ammattilaista kutsutaan myös viestijäksi.

Tässä luvussa tutustutaan siihen, miten viestinnän ammattilaisten rooli ja työnkuva on muuttunut ajan myötä. Lisäksi kootaan yhteen kirjallisuudesta nousevia viestinnän ammattilaisten osaamistarpeita, joiden nähdään olevan merkityksellisiä tulevaisuuden viestintätyössä.

2.1 Viestinnän ammattilainen

Viestinnän ammattilaisten työnkuva ja rooli organisaatioissa on selvästi muuttunut ajan saatossa, ammatin kohtuullisen lyhyestä historiasta huolimatta. Vuosien myötä viestinnän ammattilaisen rooli on vaihtunut organisaation strategisten erottautumiskeinojen suunnittelijan ja yhteyshenkilön tehtävistä maineen kaitsijaksi (Arthur W. Page Society 2007, 21–22). Viestinnän ammattilaisten työnkuva on kehittynyt 1980- ja 1990-lukujen käytännönläheisistä tukifunktioitehtävistä 2000-luvun vahvan strategiapainotuksen kautta 2010-luvulle, jossa nopeat muutosten tuulet ovat mullistaneet viestinnän kenttää (Salminen 2014, 11) voimakkaammin kuin koskaan aiemmin viestinnän ammattilaisten profession olemassaoloaikana (Flynn 2014, 380).

Ensimmäiset viestinnän ammattilaisten työtehtäviä koskevat tutkimukset toteutettiin vasta 1970-luvun lopulla (Flynn 2014, 368). Suurin osa urauurtavista tutkimuksista sijoittuu kuitenkin 1980-luvulle. 1980- ja 1990-luvuilla tehtyjen tutkimusten mukaan viestinnän ammattilaisten työtehtävät jakautuivat kahteen: teknisen osaamisen tehtäviin ja johtotehtäviin. Myöhemmin 2000-luvulla tehdyt tutkimukset ovat tukeneet tätä ajatusmallia. (Flynn 2014, 363.)

Ensimmäisissä viestinnän ammattilaisten rooleja käsitelleissä tutkimuksissa nostettiin esiin viisi eri roolia (Broom & Smith 1978; Broom & Smith 1979). Myöhemmän tutkimustyön tuloksena viides rooli, kuuntelija ja tukija (*acceptant legitimizer*), kuitenkin tiputettiin pois (Flynn 2014, 369). Jäljelle jäi neljä roolia:

- PR-expertti (*expert prescriber*),
- tukihenkilö (*communication facilitator*),
- ongelmanratkaisija (*problem solving process facilitator*) ja
- viestintätekniikko (*communication technician*) (Broom & Smith 1978; Broom & Smith 1979; roolien suomennokset Juholin & Kuutti 2003, 101).

Myöhemmin viiden roolin pohjalta muodostettiin puolestaan neljä eri roolia:

- viestintäjohtaja tai -päällikkö (*communication manager*),
- viestintätekniikko (*communication technician*),
- mediasuhdespesialisti (*media relations specialist*) ja
- viestinnän yhteyshenkilö (*communication liaison*).

Neuvonantajina toimivien viestinnän yhteyshenkilöiden rooli oli osa viestintäjohtaja tai -päällikkö -roolia. (Dozier 1981.) Lisäksi suurin osan viestinnän ammattilaisista kuului kahteen, viestintäjohtajan tai -päällikön ja viestintäteknikon, rooliin (Dozier & Broom 1995). Monet tutkijat ja tutkimukset tunnustavat tämän jaon kahteen rooliin (Gregory 2008). Toisaalta kahtiajako saa osakseen myös kritiikkiä sen osalta, voidaanko viestinnän ammattilaisten monipuoliset työtehtävät ja -roolit todella tiivistää näihin kahteen rooliin (Flynn 2014, 370). Viestinnän ammattilaiset kun usein työskentelevät monien erilaisten työtehtävien parissa (Flynn 2014, 371), työnkuvan ollen näin yhdistelmä viestintäjohtajan tai -päällikön ja viestintäteknikon rooleja (Grunig, Toth & Hon 2001, 224).

Viestinnän ammattilaisten rooli on ajan kuluessa muuttunut myös siitä näkökulmasta, kuinka arvostettuna heidän osaamistaan on pidetty, mikä luonnollisesti on vaikuttanut viestinnän ammattilaisten asemaan organisaatiossa (esim. Flynn 2014, 371). Eräs syy, miksi viestinnän roolia ja merkitystä ei edelleenkään täysin tunnusteta tai tunnusteta, on siinä, että viestintä ei oppiaineena eikä liiketoiminnan osana ole vielä niin laajalti tunnettu (Flynn 2014, 362). Nykyään moni johtava viestijä on kuitenkin päässyt osaksi johtoryhmän päätöksentekoa (McCleneghan 2007), ja toisinaan viestinnän ammattilainen toimii ikään kuin toimitusjohtajan neuvonantajana (Breakenridge 2012). Yhä useampi toimitusjohtaja siis ymmärtää jatkuvasti vaikutusvaltaisempien johtavien viestijöiden erityisosaamisen päälle (Arthur W. Page Society 2007, 20) ja viestijöiden asema onkin parempi kuin koskaan ennen (Arthur W. Page Society 2007, 23). Koska viestijöiden toimenkuvaan usein kuuluu toimintakentän tiivis seuraaminen, nähdään viestinnän ammattilaisten tuovan esimerkiksi päätöksentekoon kaivattua ulkopuolista näkemystä ja kykyä hahmottaa asiat osana suurempaa kokonaisuutta (Killingsworth & Flynn 2016, 185).

Ulkopuolisen näkemyksen lisäksi viestinnän ammattilaisilta odotetaan monipuolista osaamista. Viestijän tulee olla oman alansa erityisasiantuntija, organisaation rajojen ylittäjä (*boundary spanner*) ja strateginen neuvonantaja. Lisäksi viestinnän ammattilaisen tulee toimia suhteiden rakentajana, maineen hallitsijana ja niin organisaationsa kuin sidosryhmienkin puolestapuhujana. (Flynn 2006, 197.)

Kuten luvussa kolme käydään myöhemmin tarkemmin läpi, yhteiskunnassa voimakkaina vaikuttavat digitalisaation ja uusien teknologioiden tuomat muutokset mullistavat työelämän. Entistä nopeammin tapahtuvien muutosten myötä organisaatioiden

johtoportaat ovat havahtuneet siihen, että oleellista näkemystä omaavien johtavien viestinnän ammattilaisten paikka organisaatioissa on korkeissa, strategisissa, päättävissä johtoasemissa, joissa heidän osaamisensa tukee organisaation mainetta ja sidosryhmäsuhteita (Zerfass ym. 2013, 36).

Kun viestinnän rooli ja viestijöiden osaaminen saadaan tuotua vielä paremmin laajan yleisön tietoisuuteen, on myös helpompi kehittää viestinnän koulutusta vastaamaan työelämän tarpeita (Flynn 2014, 362–363). Esimerkiksi Kanadassa on ollut havaittavissa eroa sen välillä, mitä viestinnän opetus sisältää ja millaista osaamista viestinnän ammattilaisilta työelämässä odotetaan (Flynn 2014, 363).

Vaikka koulutuksella on valtava merkitys ja on oleellista, että se vastaa tulevaisuuden tarpeisiin, koostuu viestinnän ammattilaisen ammatillinen menestys kuitenkin monesta osa-alueesta. Viestijöiden menestykseen työelämässä nähdään vaikuttavan muun muassa heidän kokemuksensa ja osaamisensa, taustansa, luonteensa ja strategisuutensa (Killingsworth & Flynn 2016, 191).

2.2 Viestintäalan työ

Viestijän työnkuva on muuttunut jatkuvasti aktiivisemmaksi. Sen sijaan, että vain reagoitaisiin ympäristön tapahtumiin, puolustettaisiin mainetta ja tehtäisiin yksisuuntaista, informoivaa sisäistä viestintää, viestijä muovaa nykyään aktiivisesti viestintäkenttää, rakentaa brändimielikuvaa ja vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin vuorovaikutteisen sisäisen viestinnän keinoin. (Arthur W. Page Society 2007, 20.) Viestinnän ammattilaisen jatkuvasti muuttuvaan työnkuvaan vaikuttavat esimerkiksi uudet yleisöt, kanavat ja sisällöt sekä kehittyvät mittausvälineet ja -tavat (Arthur W. Page Society 2007, 21). Nämä ovat esimerkkejä voimakkaana vaikuttavan digitalisaation ja uusien teknologioiden mukanaan tuomista muutoksista, joita käydään tarkemmin läpi kappaleessa kolme.

Viestinnän ammattilaisten tehtäviin kuuluu organisaation johdon ja työntekijöiden viestinnällisen osaamisen tukeminen, sidosryhmäsuhteet, maineenhallinta sekä organisaation arvojen korostaminen (Breakenridge 2012). Viestijät ovat omalta osaltaan vastuussa organisaationsa maineesta (Arthur W. Page Society 2007, 19), sillä he voivat roolissaan vaikuttaa sekä organisaation maine- (*reputational capital*) että suhdepää-

omaan (*relational capital*) (Flynn 2014, 371–372). Koska mainetta rakennetaan ja hoidetaan pitkälti erilaisten suhteiden kautta (Arthur W. Page Society 2007, 19), linkittyvätkin nämä pääomat erittäin tiiviisti yhteen.

Viestinnän ammattilaiset (Viestinnän ammattilaiset 2017, 38) kokevat, että heidän keskeisimmät työtehtävänsä sijoittuvat erityisesti viestinnän sisältöihin, mediaviestintään ja toimintaympäristön havainnointiin. Lisäksi heidän työnsä käsittää sisäistä viestintää, brändiviestintää sekä someasiantuntijatehtäviä. (Viestinnän ammattilaiset 2017, 38.) Kaksi vuotta aiemmin toteutetussa vastaavassa tutkimuksessa tulokset olivat täysin samat (Mikkonen 2015, 26), kuten taulukosta 1 seuraavalla sivulla käy ilmi.

Johtavien ja uransa alkupuolella olevien viestijöiden työtehtävissä on usein eroja. Kokeneempien viestijöiden työtehtäviin kuuluu esimerkiksi niin strategiatyötä kuin joh-to- ja esimiestehtäviä, kun taas nuorempien viestijöiden työnkuva koostuu enemmän tiedonkeruuseen ja muokkaamiseen liittyvistä tehtävistä (Wilcox, Cameron, Reber & Shin 2013, Flynnin 2014, 372 mukaan).

Johtavissa asemissa olevat viestinnän ammattilaiset (Maunula ym. 2017, 4–5) pitävät organisaation eri sidosryhmien sitouttamista johtamistyönsä keskeisimpänä osa-alueena. Myös organisaation aineettomasta pääomasta huolehtiminen sekä liiketoiminnan tuki kuuluvat heidän päätehtäviinsä. (Maunula ym. 2017, 4.) Näiden lisäksi viestintäpäälliköt pitävät sisäisen viestinnän kehittämistä ja viestintäjohtajat puolestaan strategiatyötä heille tärkeinä työtehtävinä (Maunula ym. 2017, 5).

Kaksi vuotta aiemmin toteutetussa vastaavassa tutkimuksessa tulokset olivat hie-man erilaiset, kuten seuraavan sivun taulukosta 1 ilmenee. Tuolloin viestinnän työn keskeisimpiä osa-alueita alan johtavien ammattilaisten mielestä olivat johtamistyön ohella brändi ja maine, mediasuhteet sekä strategiaviestintä (Maunula ym. 2015, 7). Eroja viestinnän ammattilaisten väliltä kuitenkin löytyi myös tuolloin: viestintäpäälliköt arvottivat esimerkiksi työyhteisöviestinnän toiseksi tärkeimmäksi työtehtäväkseen, kun taas viestintäjohtajilla tämä oli vasta sijalla kuusi (Maunula ym. 2015, 8). Kuten johtavien viestinnän ammattilaisten kohdalla on havaittavissa, viestintäalan muutos on nopeaa: viestijöiden keskeisimpinä pidetyt työtehtävät muuttuvat jo lyhyessä ajassa.

TAULUKKO 1 Viestinnän ammattilaisten ja johtavien viestinnän ammattilaisten keskeiset työtehtävät vuosina 2015 ja 2017.

	2017	2015
Viestinnän ammattilaiset (Lähde: Viestinnän ammattilaiset 2015 ja Viestinnän ammattilaiset 2017 -tutkimukset.)	Viestinnän sisällöt, mediaviestintä, toimintaympäristön havainnointi, sisäinen viestintä, brändiviestintä, someasiantuntijatehtävät. (n = 916)	-> samat kuin vuonna 2017 (n = 1135)
Johtavat viestinnän ammattilaiset (Lähde: Johtavien viestijöiden tutkimus 2015 ja Johtavien viestijöiden tutkimus 2017.)	Johtamistyö, sidosryhmien sitouttaminen, organisaation aineettomasta omaisuudesta huolehtiminen, liiketoiminnan tuki. Viestintäpäälliköt: sisäisen viestinnän kehittäminen. Viestintäjohtajat: strategiatyö. (n = 306)	Johtamistyö, brändi ja maine, mediasuhteet, strategiaviestintä. Lisäksi työyhteisöviestintä viestintäpäälliköillä sijalla kaksi ja viestintäjohtajilla sijalla kuusi. (n = 297)
Yhteenveto	Viestinnän ammattilaisten keskeiset työtehtävät ovat pysyneet lähivuosina kutakuinkin samoina. Johtavien viestijöiden keskuudessa on kuitenkin havaittavissa, että sidosryhmien sitouttaminen ja liiketoiminnan tukena toimiminen ovat kasvattaneet merkitystään.	

2.3 Osaaminen ja osaamistarpeet

Tutkimustiedon pohjalta on haastavaa tehdä eroa termien kompetenssi, taito ja tieto välille, sillä vahvaa yksimielisyyttä asiasta ei ole. Useat tutkijat ovatkin todenneet termien olevan äärimmäisen lähellä toisiaan. (Flynn 2014, 363–364.) Varsin yleinen käsitys on, että jo pelkät kompetenssit voivat koostua taitojen ja tietojen lisäksi myös niin olemuksesta, koulutuksesta kuin yksilön piirteistä (Flynn 2014, 364). Määritelmä on siis hyvin monisyinen. Tässä tutkimuksessa käytettävät termit osaaminen ja osaamistarpeet kattavat alleen niin erilaisia kompetensseja, taitoja kuin tietoja.

Kompetensseilla voidaan tarkoittaa sitä käytöstä ja niitä toimia, mitä työntekijältä vaaditaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Bartram 2004). Näin ollen nämä tarvittavat kompetenssit vaihtelevat tilanteen mukaan, sillä useat tekijät vaikuttavat vaadittaviin kompetensseihin. Muun muassa se, toimiiko organisaatio yksityisellä vai julkisella sektorilla, nostaa esille erilaisia osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi yksityisellä

sektorilla (johon 54 % tämän tutkimuksen vastaajista kuuluu) liiketoiminnallisia taitoja, kuten analytyttöisyyttä ja strategista ajattelua, arvotetaan korkeammalle kuin julkisella sektorilla. Vastaavasti julkisella sektorilla, (jolla 24 % tämän tutkimuksen vastaajista työskentelee ja) jossa työtehtävät painottuvat yhteiskunnallisten haasteiden ratkomiseen, yhteistyötaidot ja sitoutuneisuus korostuvat yksityistä sektoria vahvemmin. Silti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla toimivilta viestijöiltä toivotaan hyvin samankaltaista osaamista. Vain painotukset ovat hieman eri. (Gregory 2008, 221–222.)

Viestinnän ammattilaisten osaamista ja osaamistarpeita käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa nousee esiin varsin yhteneviä tuloksia riippumatta siitä, toteutettiin tutkimukset Isossa-Britanniassa (esim. Gregory 2008), Yhdysvalloissa (esim. Eyrich, Padman & Sweetser 2008), Kanadassa (esim. Killingsworth & Flynn 2016), Romaniassa (esim. Cernicova, Dragomir & Palea 2011) tai Uudessa-Seelannissa (esim. Jeffery & Brunton 2010). Globaali digitaalinen maailma tuo eri puolilla toimivien viestinnän ammattilaisten työnkuvat todennäköisesti jatkuvasti lähemmäs toisiaan. Silti painotuksissa on vielä eroja, kontekstista riippuen. Esimerkiksi Kanadassa ja Yhdysvalloissa koulutusta arvostetaan taitoja enemmän, kun taas Bermudassa ja Italiassa taidoilla on suurempi painoarvo (Murray, Owen & McGaw 2005).

Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeisiä työtehtäviä ja niissä tarvittavia osaamistarpeita etsittiin tämän tutkimuksen empiriaosuuden lisäksi myös aiemmista aiheita käsittelevistä tieteellisistä tutkimuksista. Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston osalta on kyse muiden keräämästä aineistosta eli sekundaariaineistosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181). Empiirinen aineisto oli siis valmiina jo ennen teorian keräämistä. Näin empiriasta saadun pohjatiedon ja ymmärryksen perusteella oli alustavasti selvillä, mitä teoria-aineistosta oltiin hakemassa. Teoria koottiin siis empiiriseen aineistoon nojaten (Eskola & Suoranta 2008, 19).

Kuten luvussa 1 kerrotaan, eräs päälähteistä on Arthur W. Page Societyn “white paper” *The Authentic Enterprise*, joka on julkaistu vuonna 2007. Arthur W. Page Society on amerikkalainen kokoneiden, johtavien PR- ja yhteisöviestinnän ammattilaisten yhdistys, jonka tavoitteena on vahvistaa viestinnän alan ja ammattilaisten asemaa. Arthur W. Page Societyn raportti valikoitu erääksi päälähteeksi, sillä sen sisältö on tämän tutkielman aiheen kannalta kattava ja monipuolinen.

Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta löytyi yhteensä 23 erilaista viestinnän ammattilaisten työn edellyttämää ja tulevaisuudessa merkityksellistä osaamistarvetta. Jotta kaikki 23 osaamistarvetta on helpompi hahmottaa ja ymmärtää, jaetaan ne tässä tutkimuksessa kahteen kategoriaan: todelliseen substanssiosaamiseen (ks. luku 2.3.1) ja muihin erilaisiin ominaisuuksiin (ks. luku 2.3.2). Jaottelun taustalla ovat työelämäosaamiseen liittyvät keskeiset osatekijät (Hanhinen 2010, 16, 97), eli jako kvalifikaatioihin ja kompetensseihin (ks. myös Salminen 2014, 46). Substanssiosaamiseen liittyviä osaamistarpeita löytyi aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta yhteensä 13 kappaletta ja ominaisuuksiin liittyviä yhteensä 10. Nämä osaamistarpeet on esitelty taulukossa 2 ja ne käydään yksityiskohtaisemmin läpi seuraavissa alaluvuissa sekä esitellään myöhemmin empiriasta nousevien osaamistarpeiden rinnalla, tulososiossa kohdassa 5.1.2. Empirian ja teorian vertailu havainnollistetaan taulukossa 7 (ks. sivulla 49).

TAULUKKO 2 Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeet: todellinen substanssiosaaminen ja muut erilaiset ominaisuudet.

Substanssiosaaminen	Ominaisuudet
strateginen osaaminen	johtamis- ja koordinoitaitaidot
liiketoimintaosaaminen	kokonaiskuvan hahmottaminen
monipuolinen osaaminen	yhdistäjä
sosiaalisen median tuntemus	vuorovaikutustaidot
suullinen ja kirjallinen viestintäosaaminen	verkotot
tieto- ja viestintäteknologiat	analyttisyys ja kriittisyys
mediasuhteet	ympäristön havainnointi
viestintävalmennus	edelläkävijyys
johdon tuki	nopeus
mittaaminen	muu osaaminen
sisäinen viestintä ja organisaatiokulttuuri	
kriisiviestintä ja maineenhallinta	
vastuullisuus ja etiikka	

Sen lisäksi, että aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta löytyneet viestinnän ammattilaisen osaamistarpeet voidaan jakaa todelliseen substanssiosaamiseen ja muihin erilaisiin ominaisuuksiin, voidaan jako tehdä myös yhteisöviestinnän urakehitystasojen mukaan (Wolf 2006, 182; Salminen 2014, 54). Tällöin osaamistarpeet muovautuvat ammattiroolien evoluution myötä. Myös tämä jaottelu auttaa toivottavasti hahmottamaan ja ymmärtämään osaamistarpeet paremmin.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyneet osaamistarpeet jaoteltiin viidelle eri tasolle. Kuten seuraavan sivun taulukosta 3 käy ilmi, kullekin tasolle kuuluu omat luonteen-

omaiset substanssiosaamiseksi ja ominaisuuksiksi luokiteltavat osaamistarpeet. (Wolf 2006, 182; Salminen 2014, 54.) Taulukossa 3 kaikki aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta nousseet 23 osaamistarvetta mainittiin vain kerran. Jokaisen tason kohdalla on mainittu vain ne osaamistarpeet, jotka kuuluvat kyseiselle tasolle jo aiemmillä tasoilla mainittujen lisäksi. Kukin taso pitää siis sisällään myös aiempien tasojen osaamistarpeet.

TAULUKKO 3 Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeet yhteisöviestinnän urakehitystasojen mukaan (tasojen suomennokset Salminen 2014, 54).

Urakehitystasot	Substanssiosaaminen	Ominaisuudet
Taso 1: Viestintäassistentti	suullinen ja kirjallinen viestintäosaaminen	vuorovaikutustaidot, muu osaaminen
Taso 2: Tiedottaja	strateginen osaaminen, monipuolinen osaaminen, sosiaalisen median tuntemus, tieto- ja viestintäteknologiat, mediasuhteet, sisäinen viestintä ja organisaatiokulttuuri	yhdistäjä, verkostot, edelläkävijyys, nopeus
Taso 3: Viestintäpäällikkö/tiedottaja	viestintävalmennus, mittaaminen	johtamis- ja koordinoititaidot, analyttisyys ja kriittisyys
Taso 4: Viestintäpäällikkö	johdon tuki, kriisiviestintä ja maineenhallinta, vastuullisuus ja etiikka	kokonais kuvan hahmottaminen, ympäristön havainnointi
Taso 5: Viestintäjohtaja	liiketoimintaosaaminen	

2.3.1 Substanssiosaaminen

Strateginen osaaminen

Johtaville viestijöille oleellisia ovat strategiset taidot (mm. Jeffery & Brunton 2010, 203) ja laaja-alainen osaaminen, mitä muun muassa johtoryhmän päätöksenteossa mukana oleminen vaatii. (Watson & Sreedharan 2010, 5.) Suomessa noin 70 prosenttia viestintäjohtajista kuuluu johtoryhmään, 10 prosentilla on osallistumisoikeus ja 20 prosenttia ei kuulu eikä heille ole osallistumisoikeutta (Maunula ym. 2017, 7).

Viestijöiden strategisten taitojen merkitys nousee vahvimmin esille erityisesti yksityisellä sektorilla toimivien viestijöiden osaamistarpeissa, julkisella sektorilla toimiviin kollegoihin verrattuna (Gregory 2008, 219–222). Koska viestintästrategian tulee olla osa organisaation strategiaa tai linkitettyä siihen, on strateginen osaaminen myös tästä syystä olennaista erityisesti johtaville viestijöille (Watson & Sreedharan 2010, 6–7). Viestinnän ammattilaiset voidaan kokea organisaatioissa strategisina päätöksenteon

kumppaneina, jotka esimerkiksi tukevat organisaatioissa tapahtuvaa oppimista (Mykkänen 2018, 88). ”Mitä korkeampi PR:n tuki on päätöksenteolle, sitä – – todennäköisempää, että PR on sisällytetty organisaation johtoryhmään ja strategian valmisteluun” (Mykkänen 2018, 89).

Viestinnän voidaan nähdä vaikuttavan organisaatioon, esimerkiksi juuri organisaatiossa tehtävään päätöksentekoon, kolmella tapaa: operatiivisesti, taktisesti ja strategisesti. ”Operatiivisella tasolla PR vie päätöksiä käytäntöön ja välittää tietoa päätöksistä. Taktisella tasolla PR kerää informaatiota ja huolehtii päätöksentekoon liittyvistä sisäisistä prosesseista. Strategisella tasolla PR kerää tietoa organisaation toimintaympäristöstä ja antaa strategisesti tärkeitä neuvoja päätöksentekijöille.” (Mykkänen 2018, 89.)

Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on oleellinen taito viestinnän tehtävistä työskenteleville (Flynn 2014, 374) ja johtaville viestijöille ymmärrys liiketoiminnasta voi olla jopa yhtä oleellista kuin itse viestintäosaaminen (Killingsworth & Flynn 2016, 188). Liiketoimintaosaava viestijä sekä hänen sanomansa otetaan myös paremmin vastaan (Killingsworth & Flynn 2016, 188), kun hän ikään kuin puhuu samaa kieltä muun organisaation kanssa (Watson & Sreedharan 2010, 6). Johdon tukena toimiessa liiketoimintaosaamisen tärkeys korostuu (Killingsworth & Flynn 2016, 190) ja organisaatioiden ylin johto toivookin viestinnän ammattilaisilta liiketoimintaosaamista (Arthur W. Page Society 2007, 44).

UAB (Universal Accreditation Board), akkreditointi- eli pätevyuden toteamisohjelman valvova elin, sisällyttää liiketoimintaosaamiseen:

- ympäristön havainnoinnin (*environmental scanning*),
- toimialaosaamisen (*industry knowledge*),
- organisaation ajankohtaisten teemojen hallinnan (*knowledge of current organizational issues*),
- liiketoimintateknologioiden ja -trendien tuntemuksen (*knowledge of business technology & trends*),
- johtamisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen (*understanding all levels of management*) ja
- organisaation resurssien hyödyntämisen (*usage of organization's resources*) (Sha 2011, 5).

Liiketoimintaosaamiseen kuuluu olennaisesti myös kyky tehdä merkittäviin toimenpiteisiin johtavia haastavia päätöksiä (Gregory 2008, 220). Kaikki liiketoimintaosaamiseen liittyvät taidot ovat tärkeitä ja tukevat johtoryhmätasolla toimivien viestinnän ammattilaisen osaamista (Bronn 2001; Moss, Newman & DeSanto 2005; Murray & White 2005). Kun viestijällä on liiketoimintaosaamista, nostaa hän ammattitaitonsa myötä

oman osaajaprofilinsa lisäksi kenties koko viestintäalan arvostusta. Tällä taas voi olla vaikutuksia viestinnän käytössä oleviin resursseihin, mikä puolestaan saattaa mahdollistaa paremmat viestinnän tulokset. (Tolvanen 2017.)

Monipuolinen osaaminen

Jotta viestijän on luontevaa toimia organisaation eri alojen asiantuntijoiden ja osaajien kanssa, on kattava ymmärrys organisaation eri toiminnoista, eli muistakin kuin viestinnästä, hyväksi. Näin viestijän on myös helpompi toimia uskottavana viestinnällisenä neuvonantajana kollegoilleen organisaation sisällä. (Watson & Sreedharan 2010, 2.) Monipuolisella osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ammatillista monipuolisuutta. Tämä kattaa olleen niin monipuolisen kokemuksen viestinnän tehtävistä kuin myös muun poikkiorganisatorisen kokemuksen myötä kerrytetyn laaja-alaisen ymmärryksen, josta on hyötyä työtehtävissä.

Toisinaan viestinnän ammattilaisen työkokemuksen monipuolisuus voi olla jopa arvokkaampi tekijä ja parempi tae menestykselle kuin työvuosien määrä (Berger, Reber & Heyman 2005, 19). Nyky työelämässä, etenkin viestinnän ammattilaisen työssä, on vaikea välttyä globaalien ja monikulttuurisen ympäristön vaikutuksilta. Siksi monipuolinen kokemus, erilaisten tiimien kanssa tehdyistä projekteista osana erilaisia organisaatioita, on arvokasta, ja entisestään vahvistaa viestinnän ammattilaisen osaamista ja siten tukee ammatillista menestystä. (Heyman 2005, 46.) Monipuolinen, eri konteksteista hankittu, osaaminen kehittää muun muassa ongelmanratkaisu-, neuvottelu- ja päätöksentekotaitoja sekä tukee monin muin tavoin käytännön työntekoa (Berger & Heyman 2005).

Sosiaalisen median tuntemus

Sosiaalinen media vahvistaa jatkuvasti merkitystään yhteiskunnassa, joten ei ole yllättävää, että useassa tutkimuksessa peräänkuulutetaan viestijöiden sosiaalisen median taitojen tärkeyttä (Eyrich, Padman & Sweetser 2008; Cernicova, Dragomir & Palea 2011, 6-7; Hanson 2012). Tuoreimmassa European Communication Monitor 2017 -tutkimuksessa (n = 3 387) 90,4 % (n ≥ 3 239) viestinnän ammattilaisista näkee sosiaalisen median kanavat tällä hetkellä tärkeimpinä keinoina tavoittaa eri sidosryhmien edustajat. He myös ennustavat sosiaalisen median kanavien merkityksen kasvavan seuraavan kolmen vuoden aikana entisestään. (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven 2017,

59.) Siitä huolimatta, kysyttäessä asiaa nuorilta, tulevilta viestinnän ammattilaisilta, he arvioivat, että sosiaalisen median asema ei enää kymmenen vuoden päästä ole yhtä vahva kuin nyt, vaan pinnalla ovat tuolloin sen sijaan jotkin muut, vielä tuntemattomat, uudet asiat (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 432).

Organisaatioiden sisäinen ja ulkoinen toiminta, kuten esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen viestintä, eivät ole enää lainkaan niin erillään toisistaan kuin ennen. Siksi on tärkeää tukea kaikkia organisaation jäseniä heidän viestinnässään: tarjota työkaluja, tietoutta ja koulutusta, jotta kaikki uskaltavat rohkeasti viestiä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja tietävät, kuinka siellä kannattaa toimia. Tämän vuoksi viestinnän ammattilaisilla itsellään on oltava vahva sosiaalisen median tuntemus, jotta he osaavat ohjeistaa muita sen käytössä sekä luoda merkityksellisiä mittareita. (Arthur W. Page Society 2007, 29.)

Toinen oleellinen näkökulma on tavoite palvella sidosryhmiä sosiaalisessa mediassa parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta tämä on mahdollista, on sekä viestintäkanavat että vastaanottajat luonnollisesti tunnettava äärimmäisen hyvin. Tuoreet tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että viestinnän ammattilaiset eivät ole täysin perillä siitä, mitä organisaatioiden sidosryhmät sosiaalisessa mediassa heiltä odottavat (Navarroa, Morenob & Al-Sumaita 2017, 706). Tutkimuksen perusteella viestinnän ammattilaiset luottavat omiin oletuksiinsa sen sijaan, että oikeasti kysyisivät ja selvittäisivät organisaatioiden sosiaalisen median tilien seuraajilta, millaista viestintää vastaanottajat toivovat ja odottavat. Oletukset eivät kuitenkaan vastaa täysin totuutta. Sidosryhmien aito kuuntelu ja sosiaalisen median mittaaminen onkin ensiarvoisen tärkeää onnistuneen viestinnän kannalta. Muutoin sidosryhmää ei onnistuta sitouttamaan ja luomaan kestävä suhdetta sen kanssa. (Navarroa, Morenob & Al-Sumaita 2017, 706.) Ja kun sitouttaminen epäonnistuu, kärsii myös organisaation maine sekä luottamus ja tyytyväisyys organisaatiota kohtaan (Olkkonen & Luoma-Aho 2015).

Toisinaan sosiaalisen median osaamisvastuun ei kuitenkaan nähdä niinkään kuuluvan johtaville viestijöille vaan olevan enemmän päällikkötason viestijöiden vastuualuetta (Watson & Sreedharan 2010, 5). Kenties sosiaalisen median käytännön hyödyntäminen on laajemmin alemman tason viestinnän ammattilaisten vastuualuetta, mutta osaamista ja ymmärrystä on kyllä löydyttävä myös johtavilta viestijöiltä. Kuinka muu-

ten jatkuvasti vahvistuva sosiaalisen median kenttä saadaan osaksi kokonaisvaltaista, strategista viestintää?

Suullinen ja kirjallinen viestintäosaaminen

Hyvien suullisten ja kirjallisten viestintätaitojen nähdään edelleen olevan todella tärkeitä kaikille viestijöille (McCleneghan 2006a, 43; Flynn 2014, 373; Hanson 2012; Cernicova, Dragomir & Palea 2011, 6; Gregory 2008, 219–221; Killingsworth & Flynn 2016, 188). Kirjoittaminen, puhuminen ja esiintyminen sekä sanaton viestintä ovat taitoja, joiden vaatiminen viestinnän ammattilaisilta on hyvinkin ennalta-arvattavaa, mutta myös tutkimus todistaa, että näitä taitoja arvostetaan viestijöiden osaamisalueina edelleen varsin korkealle (Flynn 2014, 379–380).

Viestinnän ammattilaisten toisinaan esiintyessä organisaatioidensa edustajina, niin televisiossa kuin muissakin median välineissä, on tärkeää, että asian hyvän tuntemuksen lisäksi viestijä osaa myös esittää asian selkeästi (McCleneghan 2006a, 43). Ne, jotka nämä kaikki viestintätaidot hallitsevat, pystyvät erottumaan edukseen kilpaillulla viestinnän alalla (Flynn 2014, 380). Valitettavaa kuitenkin on, että esimerkiksi työelämään astuvien organisaatioviestintää opiskelleiden vastavalmistuneiden nuorten kirjoitustaidot eivät kuitenkaan aina vastaa viestinnän ammattilaisten odotuksia (Lane & Johnston 2017).

Tieto- ja viestintäteknologiat

Myös tieto- ja viestintäteknologioiden (*information and communications technology, ICT*) hallinta nähdään tutkimuskirjallisuudessa jokaiselta viestijältä vaadittava taitona (Flynn 2014, 373). UAB (Universal Accreditation Board) sisällyttää ICT-osaamiseen niin tiedonhallinnan, viestintäkanavien tuntemuksen kuin teknologiataidot (Sha 2011, 5). Esimerkiksi videotuotanto- ja -editointitaidot, blogi- ja someosaaminen, hakukoneoptimointi, ohjelmointitaidot sekä virtuaalitiimien johtaminen ovat viestinnän ammattilaisille oleellisia taitoja (Hanson 2012). Valtavien tietomassojen analysointiin liittyvät ICT-taidot ovat eräs osaamisalue, jota painotetaan etenkin tuoreita viestinnän ammattilaisia palkatessa, sillä on ensiarvoisen tärkeää, että viestinnän ammattilainen osaa hyödyntää ja analysoida muun muassa uusien medioiden tarjoamia suuria tietomääriä (Flynn 2014, 380).

Mediasuhteet

Eräs viestinnän ammattilaisen tärkeimmistä taidoista nyt ja tulevaisuudessa on ymmärtää ja hallita sekä nykyiset että tulevat median muodot (Arthur W. Page Society 2007, 24). Toisaalta kuitenkin todetaan myös, että johtavan viestijän ei niinkään tarvitse mediasuhteista huolehtia, vaan että kyseiset tehtävät sopivat paremmin alemman tason viestijöille (Watson & Sreedharan 2010, 4). Käytännön tekemisen tasolla tämä saattaa pitää paikkansa, mutta johtavankin viestijän on luonnollisesti ymmärrettävä kokonaiskuva, käsittäen koko viestintäkentän, jotta voi strategisella tasolla suunnitella ja johtaa toimintaa.

UAB (Universal Accreditation Board) sisällyttää mediasuhteisiin varsinaisten toimittajasuhteiden lisäksi niin ajankohtaisen uutisseurannan kuin koko median toimintakentän ymmärryksen (Sha 2011, 5). Ja jos mediakentän tuomat mahdollisuudet eivät innosta, niin viimeistään erilaisten mahdollisten uhkien ja haasteiden luulisi kannustavan viestinnän ammattilaista perehtymään, jotta erilaisiin kriiseihin varautuminen on helpompaa (Arthur W. Page Society 2007, 24).

Viestintävalmennus

Viestinnän ammattilaisen työtehtäviin kuuluu usein konsultoiva, tukea antavana neuvonantajana rooli. Yksityisellä puolella viestijä työskentelee ikään kuin organisaation sisäisenä konsulttina, muita tukien ja ohjaten, kun taas julkisella sektorilla viestijä toimii konsultoivassa roolissa osana laajempaa yhteisöä. (Gregory 2008, 221.)

Viestintävalmennus tarkoittaa organisaation muiden jäsenten ohjeistamista siinä, kuinka heidän asiantuntijoina kannattaa missäkin tilanteessa viestiä. Oleellista on, että viestinnän ammattilainen selittää kollegoilleen, minkä vuoksi kyseisenlainen viestintä on kulloinkin suositeltavaa ja mitkä ovat eri tilanteiden esille tuomat viestinnälliset mahdollisuudet ja riskit. (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven 2017, 91–97.) Myös organisaatioiden ylin johto toivoo viestinnän ammattilaisilta osaamista kouluttaa muuta organisaatiota viestintäasioista (Arthur W. Page Society 2007, 45). Lisäksi johtavien viestijöiden tehtäviin kuuluu usein organisaation johdon viestintävalmennuksen ohella myös oman viestinnän tiimin jäsenten mentorointi (Killingsworth & Flynn 2016, 188).

Johdon tuki

Johtavien viestijöiden vastuulla on tukea ja ohjeistaa kollegoitaan, organisaation muita johtajia, jotta heillä on hallussa roolissaan vaadittava viestintäosaaminen (Arthur W. Page Society 2007, 20). Olemalla osa johtoryhmää viestinnän ammattilaiset voivat viestinnällisin keinoin parhaiten tukea organisaation liiketoimintastrategiaa. Milloin he osaavat muotoilla välitetyn viestin sisällön ja sävyn kohderyhmälle sopivaksi, milloin ohjeistavat ajoituksen kanssa.

Viestinnän ammattilaisten osaaminen ja oleellinen asema johtoryhmissä kulminoituu viestijöiden taitoon nähdä laajoja kokonaisuuksia ja tarkastella asioita sisältä ulospäin -näkökulman sijaan ulkoa sisäänpäin, ja näin ollen nostaa esille asioista, jotka eivät muuten välttämättä tulisi huomioiduksi. (Killingsworth & Flynn 2016, 185.) Viestinnän ammattilaisten tulee siis tulevaisuudessakin tukea ja ohjeistaa organisaation johtoa, jotta heidän viestintä- ja vuorovaikutustaitonsa ovat ajan tasalla ja tyyli aina kulloiseenkin kontekstiin sopiva (Watson & Sreedharan 2010, 2).

Mittaaminen

Viestintäjohtajista ja -päälliköistä (n = 120) 96 % pitää viestinnän mittaamista erittäin tai melko tärkeänä (Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa 2017, 4). Vahva fokus mittaamiseen, tutkimiseen ja tulkitsemiseen on oleellista, jotta viestinnän ammattilainen voi havainnollistaa saavutettuja tuloksia muulle organisaatiolle, eritoten johtoryhmälle (Watson & Sreedharan 2010, 2, 6). Tällöin analyttiset taidot ja kyky hyödyntää dataa ovat arvossa (Flynn 2014, 376; Sha 2011, 5).

Organisaation johto haluaa saada numeroita, joiden myötä he voivat paremmin ymmärtää viestinnän toimenpiteitä (Seitel 2004, 182, McCleneghanin 2006a, 43 mukaan). Kun viestinnän prosesseja mitataan ja saatuja tuloksia tulkitaan ja arvioidaan, on helpompi havainnollistaa saavutetut tavoitteet johdolle. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan myös analysoida esimerkiksi sitä, miten ja miksi sidosryhmät reagoivat organisaation viestintään. (McCleneghan 2006a, 43.) Ja koska “sitä saat mitä mittaat” (Haring 2017), ei ole lainkaan ihme, että “viestinnän mittaamisessa tärkeintä on mitattavaksi tekeminen” (Nurmi 2017).

Sisäinen viestintä ja organisaatiokulttuuri

Niin organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen kuin työntekijöiden osaamisen kehittäminen vaatii sisäistä viestintää. Viestinnän ammattilaisilla onkin entistä merkittävämpi ja strategisempi rooli organisaation kulttuurin ja toimintatapojen muovaajina ja toteuttajina. Kun tavoitellaan läpinäkyvyyttä, vastuullistamista ja arvojen sisäistämistä sekä niiden mukaista toimintaa, on viestinnän ammattilaisten sisäisen viestinnän taidoille tarvetta. (Arthur W. Page Society 2007, 20.)

Jokainen työntekijä on organisaationsa edustaja. On viestinnän vastuulla, että sisäinen viestintä ulkoisen viestinnän ohjeistuksineen tavoittaa jokaisen, tai vähintäänkin organisaatiota virallisesti edustavan, työntekijän, jotta organisaation viesti ulospäin on yhtenäinen. (Van Woerkum & Aarts 2008, 202.) Jos organisaation sisäinen viestintä ei ole toimivaa, niin on haastavaa esiintyä ajoittain hyvinkin raadollisessa nykymediassa eheänä ja toimivana organisaationa esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden, kumppaneiden ja työntekijöiden silmissä.

Kriisiviestintä ja maineenhallinta

Kriisiviestintä on yksi viestinnän ammattilaisen oleellisista osaamistarpeista (Cernicova et al. 2011, 8; Sha 2011). Kun organisaatio kohtaa riskin, viestinnän apua mitä todennäköisemmin tarvitaan (Killingsworth & Flynn 2016, 187). Viestinnän ammattilainen hahmottaa kriisin ja sen eri vaiheet sekä ymmärtää, millä keinoin riskiä voidaan hallita (Sha 2011, 5). Viestijä onkin maineenhallinnan ammattilainen ja siksi niin tärkeä asiantuntija organisaation menestyksen kannalta (Killingsworth & Flynn 2016, 187; Watson & Sreedharan 2010, 6).

Vastuullisuus ja etiikka

Viestijöiden on tärkeä seurata vastuullisuutta koskevaan keskusteluun ymmärtääkseen tapahtumia kulloinkin ajankohtaisen teeman ympärillä ja voidakseen ottaa osaa keskusteluun (Watson & Sreedharan 2010, 2). Nyky-yhteiskunta olettaa ja toivoo, että organisaatioiden toiminta on mahdollisimman läpinäkyvää, avointa, rehellistä, aitoa, reilua ja vastuullista. Tämän saavuttamiseksi organisaatiot tarvitsevat viestinnän ammattilaisten osaamista, jotta toiminta ja viestintä on rehellistä. (Flynn 2014, 380.)

Eettisyys ja vastuullisuus saattavat kuitenkin ilmetä eri tavoin yksityisen ja julkisen sektorin viestijöiden työssä: yksityisellä sektorilla viestinnän ammattilainen toimii

jopa ikään kuin eettisyyden sanansaattajan roolissa, luoden omalla toiminnallaan yleistä suuntaa koko organisaation eettiselle toiminnalle, kun taas julkisella sektorilla koko organisaatio saattaa usein jo perusaatteeltaan toimia vahvemmin yhteisen hyvän eteen ja viestijä pikemminkin ylläpitää tätä saavutettua mainetta (Gregory 2008, 221).

2.3.2 Ominaisuudet

Johtamis- ja koordinoititaidot

Johtamistaidot ovat erityisen tärkeitä etenkin tulevaisuuden johtaville viestinnän ammattilaisille (Watson & Sreedharan 2010, 2; Killingsworth & Flynn 2016, 191), jotka hallinnoivat koko organisaation viestintää ja joiden on lunastettava paikkansa organisaation muiden johtajien joukosta. Johtavan viestijän tulee toimillaan tukea organisaation autenttisia ominaispiirteitä, sekä nojata strategiat ja päätökset niihin, samalla kaikkia organisaation muita toimintoja kuunnellen. Viestijän hyvät johtamistaidot ovat oleelliset eri vastuualueita hallinnoidessa: niin arvojen kuin monipuolisten sidosryhmäsuhteiden luonnissa ja ylläpidossa, esiteltäessä uusia teknologioita ja työkaluja muulle organisaatiolle sekä synnyttäessä vahvaa luottamuksen ilmapiiriä. (Arthur W. Page Society 2007, 29–30.)

Kokonaiskuvan hahmottaminen

Viestijä toimii tiiviissä yhteistyössä koko organisaation, kuten markkinoinnin, henkilöstöhallinnon, laki-, talous- ja IT-osaston (Arthur W. Page Society 2007, 29), sekä eri sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi juuri kyky hahmottaa kokonaiskuva on viestijälle erityisen tärkeä, sillä viestijän tulee nähdä asiat monelta kantilta, läheltä ja kaukaa (Killingsworth & Flynn 2016, 188). Näin viestijän on myös luontevampi edustaa koko organisaatiota ja sen toimintoja ulkoisten sidosryhmien parissa (Watson & Sreedharan 2010, 6).

Myös organisaatioiden ylin johto toivoo viestinnän ammattilaisilta erinomaista organisaation sisäistä tuntemusta (Arthur W. Page Society 2007, 44–45). Oman yrityksen tuntemuksen ohella (McCleneghan 2006a, 43) koko toimintaympäristön ja sidosryhmien tuntemus on tärkeää (Salminen 2014, 182). Kokonaiskuvan hahmottamiskyky on oleellinen taito niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla toimivalle viestijälle (Gregory 2008, 221), ja se liittyy tiiviisti myös aiemmin kohdassa 2.3.1 esiteltyyn monipuo-

liseen osaamiseen, sillä monipuolinen kokemus ja näkemys asioista auttaa viestinnän ammattilaista laajojen kokonaisuuksien hahmottamisessa. Kun viestinnän ammattilainen hahmottaa kokonaiskuvan, on hänen helpompi suoriutua menestyksekkäästi myös työstään, kyetessään pohjaamaan toimintansa kattavalle ymmärrykselle kokonaisuudesta, toisin kuin omatessaan vain suppean ymmärryksen asiasta.

Yhdistäjä

Johtavalla viestijällä on oleellinen rooli toimia eri tahojen, niin organisaation liiketoimintatavoitteiden, eri sidosryhmien kuin viestinnällisten näkökulmien, puolestapuhujana. Viestijä ikään kuin sukkuloi sujuvasti eri osapuolten välillä, katsoen asioita toiseltaisesta perspektiivistä, usein etäämpää kuin muut, ja osaa näin nostaa esille uusia näkökulmia. (Killingsworth & Flynn 2016, 185.)

Organisaation sisällä viestinnän ammattilainen toimii yhdistäjänä eri funktioiden välillä (Arthur W. Page Society 2007, 20), mikä tukee organisaation yhtenäisen viestintä-äänänen luomista (Arthur W. Page Society 2007, 24), mutta vaatii viestijältä luonnollisesti neuvottelutaitoja (Watson & Sreedharan 2010, 2). Viestinnän ammattilainen sukkuloi sujuvasti niin markkinointiyksikön, henkilöstöhallinnon kuin laki-, talous- ja IT-osaston välillä (Arthur W. Page Society 2007, 29–30) tukien näitä viestinnällisin keinoin, jotta kaikki organisaatiossa saavat äänensä kuuluville ja löytävät yhteiset tavoitteet, haasteet ja ratkaisut.

Vuorovaikutustaidot

Koska viestinnän ammattilaiset pääsevät työssään työskentelemään hyvin monenlaisten ihmisten kanssa, niin oman organisaationsa sisällä kuin ulkoisten sidosryhmienkin parissa, on oleellista, että viestinnän ammattilaiset omaavat erityisen hyvät vuorovaikutustaidot. Muodostetut vahvat ihmissuhteet ja verkostot ovat äärimmäiset tärkeitä viestijän työssä. (Gregory 2008, 219–221; Watson & Sreedharan 2010, 2.)

Viestintäjohtajat ja -päälliköt pitävät viestintäjohtajan tärkeimpänä osaamisena sosiaalisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, kuten:

- “opettaminen,
- perehdytys, mentorointi,
- valmennus,
- asiantuntijoiden kanssa toimiminen,
- tiiminrakennus,

- konfliktien ratkaisu ja välittäjänä toimiminen,
- prosessien fasilitointi ja kokousten johtaminen sekä
- organisaation ja yksikön johtaminen eli kulttuurin rakentaminen” (Salminen 2014, 125, 157–158, 182).

Myös organisaatioiden ylin johto toivoo viestinnän ammattilaisilta erinomaisia yhteistyötaitoja (Arthur W. Page Society 2007, 45).

Verkostot

Koska viestinnän ammattilaisilla on suuri vastuu organisaationsa maineesta ja koska mainetta rakennetaan ja hoidetaan pitkälti erilaisten suhteiden kautta (Arthur W. Page Society 2007, 19), on taito luoda ja ylläpitää verkostoja äärimmäisen tärkeä viestijälle (Arthur W. Page Society 2007, 24; Watson & Sreedharan 2010, 6). Esimerkiksi aktiivisuus osana eri asiantuntijaverkostoja vaikuttaa niin viestinnän ammattilaisen asiantuntija-asemaan kuin myös urakehitykseen, eli mahdollisuuteen edetä uralla. Viestintäjohtajalle verkostot ovat äärimmäisen, jopa strategisen, tärkeitä työssä menestymisen vuoksi, sillä työnkuvaan usein oleellisesti kuuluu monien eri sidosryhmien kanssa toimiminen, jolloin laajoista ja vahvoista verkostoista on todennäköisesti paljon hyötyä. Vaikka verkostoja ei voikaan hallita, voi niiden olemassaoloon kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi vaalimalla niitä aktiivisella ylläpidolla, tavoitteena pitkäaikainen ja vastavuoroinen suhde. (Salminen 2014, 53, 153, 228.)

Analyttisyys ja kriittisyys

Kriittinen ajattelu on viestinnän ammattilaiselle äärimmäisen tärkeä taito. Ryhmässä ihmiset ovat helposti yhtä mieltä muiden kanssa ja unohtavat kriittisyyden. Esimerkiksi muu organisaatio tai johtoryhmä voidaan nähdä tällaisena ryhmänä. Etenkin tällöin on korvaamattoman tärkeää, että viestinnän ammattilainen muistaa säilyttää kykynsä ajatella itsenäisesti, laatikon ulkopuolella, ja tuoda ajatuksensa julki. Tällöin myös asioiden realistinen arviointi ja siihen pohjautuva päätöksenteko on helpompaa. (McCleneghan 2006a, 42.) Viestinnän ammattilaisten kriittinen ja analyttinen ajattelukyky myös lisää heidän arvostustaan johtajien silmissä (Watson & Sreedharan 2010, 2).

Ympäristön havainnointi

Uteliaisuus sekä aktiivinen ympäristön kuuntelu ja aistiminen ovat viestinnän ammattilaiselle oleellisia taitoja ja ominaisuuksia (McCleneghan 2006a, 42). Viestijä tarkkailee

jatkuvasti ympäristöä ja tuo havaintoja muun organisaation tietoisuuteen (Arthur W. Page Society 2007, 20). Viestinnän ammattilaisten tulee ymmärtää organisaation sidosryhmiä ja niiden tarpeita, tarkkailla julkisuuskuvaa, omata hyvät sosiaaliset taidot sekä olla perillä niin yhteiskunnan poliittisista kuin kulttuurillisista tapahtumista (Zerfass & Sherzada 2015). Kun esimerkiksi viestinnän kentällä tapahtuu muutoksia, tulee viestijän puolestaan tulkita, kuinka organisaatiossa tulisi näihin reagoida (Watson & Sreedharan 2010, 2). Vaikka ympäristön havainnoinnin ja analysoinnin sekä ennakkoinnin nähdään yleisesti kuuluvan oleellisesti viestinnän ammattilaisen työnkuvaan, näin on silti vahvemmin yksityisellä sektorilla. Julkisella puolella muutokset eivät kenties ole aivan niin nopeita ja nojaavat talouden sijaan vahvemmin politiikan tapahtumiin. (Gregory 2008, 221.)

Edelläkävijyys

Viestinnän ammattilaisen on oleellista pitää jatkuvasti huolta osaamisensa ajantasaisuudesta ja näin ollen kouluttaa itseään monipuolisesti eri aiheista (Watson & Sreedharan 2010, 6), jotta hän voi tuoda mukanaan uusinta uutta informaatio muunkin organisaation hyödynnettäväksi. Viestijä voi hakea inspiraatiota ja oppia niin muiden viestinnän ammattilaisten kanssa käydyistä keskusteluista, seuraamalla toimiala- ja ammattilehtiä ja uutiskirjeitä, osallistumalla koulutuksiin ja konferensseihin sekä altistumalla muiden alojen tarjoamille uusille ärsykkeille (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 432). Viestinnän ammattilaisen työnkuvaan liittyy olennaisesti alan muutosten ja saapuvien uusien tultujen soveltaminen osaksi organisaation viestintää (Watson & Sreedharan 2010, 2). Myös organisaatioiden ylin johto toivoo viestinnän ammattilaisilta vahvaa kykyä ennakoida tulevaa (Arthur W. Page Society 2007, 44).

Nopeus

Työelämän ja viestinnän kentän nopea tahti tuo ehdottomasti omat haasteensa viestinnän ammattilaisen työhön (McCleneghan 2006b, 41). Viestijöiden tulee olla nopeita toimissaan (McCleneghan 2006a, 43) ja itsevarmoissa päätöksissään (Gregory 2008, 221) sekä mukautua eri tilanteisiin vauhdilla (Watson & Sreedharan 2010, 2). Esimerkiksi jatkuvasti kehittyvä uusien medioiden kenttä pakottaa viestijät omaksumaan asioita vauhdilla (Arthur W. Page Society 2007, 24).

Muut ominaisuudet

Ihanteellinen viestijä on todella monipuolinen osaaja. Hän on:

- diplomaattinen,
- itsevarma,
- ikuinen oppija,
- luotettava,
- intohimoinen,
- mukautuva,
- rohkea,
- sitoutunut,
- tiedonjanoinen,
- yhdistäjä ja yhteisöllisyyden vahvistaja,
- tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa,
- haluaa vaikuttaa asioihin ja
- on olemukseltaan ammattimainen (Killingsworth & Flynn 2016, 188–189).

Lisäksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla toimivan viestijän taitoihin kuuluu kyky ylläpitää positiivinen asenne, myös haastavissa tilanteissa (Gregory 2008, 221). Näiden ominaisuuksien ohella kielitaitoa ja kansainvälinen osaaminen tukevat viestinnän ammattilaisen menestystä tämän työssä (Salminen 2014, 125).

2.4 Yhteenveto luvusta

Tässä luvussa on perehdytty siihen, miten viestinnän ammattilaisten rooli ja työnkuva on muuttunut ajan myötä. Lisäksi luvussa on koottu yhteen kirjallisuudesta nousevia viestinnän ammattilaisten osaamistarpeita, joiden nähdään olevan merkityksellisiä tulevaisuuden viestintätyössä.

Viestijöiden työnkuva ja rooli organisaatioissa on muuttunut ajan saatossa, vaikka ammatin historia onkin suhteellisen lyhyt. Rooli on kokenut muutoksen yhteyshenkilöstä ja positioinnin strategisesta suunnittelijasta maineen kaitsijaksi (Arthur W. Page Society 2007, 21–22). Lisäksi työnkuva on muuttunut aktiivisemmaksi: reagoinnista ja informoinnista kohti aktiivista viestinnän keinoin tapahtuvaa vaikuttamista (Arthur W. Page Society 2007, 20). Ajan myötä myös roolin arvostus on muuttunut, mikä puolestaan on vaikuttanut viestinnän ammattilaisten asemaan organisaatiossa (esim. Flynn 2014, 371).

Tutkimukseen liittyvästä kirjallisuudesta viestinnän ammattilaisten työn edellyttämiä ja tulevaisuudessa merkityksellisiä osaamistarpeita löytyi yhteensä 23. Jotta kaikki 23 osaamistarvetta on helpompi hahmottaa ja ymmärtää, voidaan ne jakaa kahteen kategoriaan (ks. taulukko 2 sivulla 13): todelliseen substanssiosaamiseen, yhteensä 13 kappaletta (ks. luku 2.3.1), ja muihin erilaisiin ominaisuuksiin, yhteensä 10 kappaletta (ks. luku 2.3.2). Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta löytyneet viestinnän ammattilaisen osaamistarpeet voidaan lisäksi jakaa yhteisöviestinnän urakehitystasojen 1–5 mukaan (Wolf 2006, 182; Salminen 2014, 54). Tällöin osaamistarpeet muovautuvat ammattiroolien evoluution myötä. Kullekin tasolle (ks. taulukko 3 sivulla 14) kuuluu omat luonteenomaiset substanssiosaamiseksi ja ominaisuuksiksi luokiteltavat osaamistarpeet.

Jokaisen viestijän ei siis tarvitse hallita kaikkia lueteltuja taitoja, vaan tarvittavat taidot määräytyvät useimmiten viestinnän ammattilaisen taitotason, työnkuvan ja työympäristön mukaan. Tietyt perustavanlaatuiset taidot ovat luonnollisesti olennaisia kaikille viestinnän ammattilaisille, mutta osaamistarpeet mukautuvat paljon myös sen myötä, kun viestijä kehittyy nuoresta ammattilaisesta kokeneeksi viestijäksi. (Flynn 2014, 379.)

3 TULEVAISUUDEN VIESTINTÄTYÖ

Tässä luvussa keskitytään katsomaan tulevaisuuteen. Ensiksi käydään läpi yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia, jotka vaikuttavat työelämään ja useisiin eri ammatteihin. Tämän jälkeen keskitytään siihen, miltä viestinnän ammattilaisten työ näyttää tulevaisuudessa, kun muutokset ilmenevät viestintäympäristössä ja sen myötä viestinnän ammattilaisten työnkuvassa.

3.1 Työelämän muutos

Koska “miltei kaikkien ammattien sisältö muuttuu, kun osan tehtävistä tekee robotti ja loput ihminen” (Robotit töihin 2016, 10), on työelämän muutokseen todella varauduttava – myös viestinnän kentällä. Robotisaatio tulee vaikuttamaan työelämään monella tapaa: Osan nykyisistä työtehtävistä tekee tulevaisuudessa ihmisen sijaan robotti. Toisaalta robotisoitumisen myötä tuottavuus kasvaa. Lisäksi keksitään aivan uusia hyödykkeitä, minkä myötä työvoimaa puolestaan tarvitaan lisää. Ylipäätään robotisaatio tulee luomaan aivan uusia työtehtäviä, jollaisia ei vielä ole olemassa ja joihin vaaditaan ihmisen työpanosta. (Robotit töihin 2016.)

Yksilöiden ohella myös organisaatiot ovat suurten muutosten edessä, kun esimerkiksi virtuaalisten ja monialaisten tiimien, joustavien työaikojen, aidon ja läpinäkyvän johtamisen sekä niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien välisten vahvojen verkostojen merkitys kasvaa tulevaisuuden työelämässä (Gratton 2010). Työelämän muutosten vaikuttavina voimina ovat muun muassa kiihtyvä globalisaatio, tekno-

logian nopea kehitys, väestökehityksen muutokset sekä tarve pitää talouden hiilidioksidipäästöt matalina (ks. myös Arthur W. Page Society 2007, 11–14).

Vuonna 2025 työelämässä korostuvat syvälinen erityisosaaminen ja yhteisöllinen tekeminen (Gratton 2010). Tulevaisuudessa organisaatiot todennäköisesti keskittyvät entistä vahvemmin ydinosaan ja ulkoistavat muut toiminnot. Työelämän voimakkaat muutokset, mukaan lukien globalisaation kiihdyttämä kilpailu, asettavat myös uudenlaista painoarvoa työntekijöiden osaamiselle (ks. myös Ananiadou & Claro 2009, 5). (Karoly & Panis 2004.) Useat, niin lasten vanhemmat, nuoret opiskelijat kuin organisaatioiden johtajat, miettivätkin, kuinka varautua tulevaisuuden työelämään parhaalla mahdollisella tavalla (Brynjolfsson & McAfee 2014, 188).

Erityisesti erilaisten kognitiivisten taitojen, kuten vaativaa ajattelua edellyttävän päättely- ja ongelmanratkaisukyvyyn sekä viestintä- ja yhteistyötaitojen, merkitys lisääntyy, koneiden ottaessa vastuulleen rutiininomaisemmat työtehtävät (ks. myös Levy & Murnane 2004, 53–54; Robotit töihin 2016, 10). Myös kyky pysyä uusien teknologioiden mukana, on tulevaisuudessa entistä merkittävämpi taito. Näin ollen jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen kasvattavat tulevaisuudessa merkitystään entisestään. (Karoly & Panis 2004.) Hyvän koulutuksen hankkiminen onkin erinomainen tapa valmistautua työelämän muutokseen (Brynjolfsson & McAfee 2014, 199).

Vaikka digitalisaation myötä esimerkiksi robotit saavat vastuulleen tiettyjä työtehtäviä, ei ihmisten osaamista vaativa työ kuitenkaan lopu, vaan jatkuvasti muodostuu myös aivan uusia työtehtäviä, jollaisista ei vielä ole vielä aavistustakaan. Lisäksi aina löytyy myös tehtäviä, joissa ihminen yksinkertaisesti on etulyöntiasemassa robottiin nähden. (Robotit töihin 2016, 10.) Siksi tulevaisuuden työtehtävissä todennäköisesti korostuukin esimerkiksi aito vuorovaikutus ympäröivän maailman kanssa (Brynjolfsson & McAfee 2014, 201).

Käytännön työtehtävien lisäksi myös työelämän kulttuuri kokee monia muutoksia. Tekoälyn ja robotiikan muuttaessa työntekoa, on todennäköistä, että työntekijät ovat tulevaisuudessa entistä itsenäisempiä (Robotit töihin 2016, 58), mistä esimerkkinä jatkuvasti yleistynyt etätö. Lisäksi tulevaisuudessa työajasta kuluu entistä suurempi osa huolelliseen pohdintaan ja perusteluihin, parhaiden valintojen ja ratkaisujen löytämiseksi (Robotit töihin 2016, 58).

Viestinnän merkitys korostuu, kun organisaatioiden arvoja ja kulttuuria hiotaan tämän päivän sekä tulevaisuuden työelämää paremmin vastaaviksi. Viestintä on oleellisessa asemassa luodessa ja muokatessa niin organisaatioiden arvoja kuin niiden päälle rakennuttua kulttuuria. Jotta organisaation jäsenet sisäistävät yhteiset arvot ja jotta aito organisaatiokulttuuri saadaan luotua, vaatii se onnistunutta viestintää. Työntekijöiden ollessa tulevaisuudessa entistä itsenäisempiä, on tärkeää, että organisaatiolla on selkeästi hahmoteltu yhteinen päämäärä, johon yksilöt tähtäävät (Robotit töihin 2016, 58). Itseohjautuvuuden nähdään ilmenevän myös organisaatioiden toimintojen sisällä, kun jäykät rakenteet rikkoutuvat työn tehostamiseksi ja organisaatiot alkavat ottaa yhä perhemäisempiä muotoja. Kehittyneen teknologian tarjotessa mahdollisuudet todella tehokkaaseen tuottavuuteen, on myös organisaatioiden, mukaan lukien viestinnän ammattilaisten, vastuulla luoda tällaisia tavoitteita tukeva ilmapiiri. Tulevaisuudessa merkitystään nostaa myös vuorovaikutteinen ja valmentava johtajuus, jossa siinäkin viestinnän ammattilainen voi varmasti olla oleellisessa asemassa, johtoa tukemassa. (Robotit töihin 2016, 58.)

3.2 Viestintäympäristön muutos

Nykyinen nopea ja aktiivinen elämäntyyli asettaa viestijöille hyvin toisenlaiset vaatimukset, kuin mitä ne olivat ennen 2000-lukua. (Flynn 2014, 363.) Myös viestinnän asema on muuttunut: viestintä nähdään entistä tärkeämpänä funktiona ja sen myötä siihen myös sijoitetaan enemmän resursseja (Johansson & Ottestig 2011, 159). Ylipäätään viestinnän ja viestintätaitojen merkityksen tunnistamisesta ja tunnustamisesta kertoo myös se, että organisaatioiden esimiehille koetaan tarpeelliseksi järjestää viestintäkoulutusta (Killingsworth & Flynn 2016, 186). Viestinnän ammattilaisista 68 prosenttia arvioi, että viestinnän ala kasvaa tulevaisuudessa (Viestinnän ammattilaiset 2017, 47).

Koska brändiviestintää pidetään nykyään entistä merkittävämpänä, on se puolestaan luonut ikään kuin kilpailuasetelmaa viestintä- ja markkinointifunktioiden välille (Johansson & Ottestig 2011, 159). Viestintä ja markkinointi ja niiden tavoitteet siis lähestyvät toisiaan jatkuvasti. Päätösvalta siirtyy kuitenkin vielä entistä vahvemmin yksilöille eli kuluttajille, jotka itse määräävät, mitä organisaatioista ajattelevat ja miten niihin suhtautuvat. Ja koska organisaatioiden sidosryhmien määrä on lisääntynyt, myös

vuorovaikutussuhteiden määrä on kasvanut ja suhteista on tullut monipuolisempia ja uusin tavoin toisiinsa kietoutuneita. (Salminen 2014, 11.)

Teknologian nopean kehitys on yksi tulevaisuuden työelämään vaikuttavista voimista (Gratton 2010). Eräs näistä uusista teknologioista on tekoäly, joka muuttaa myös viestinnän ammattilaisten työnkuvaa. Tekoäly vaikuttaa viestijöiden työtehtäviin ja -rooleihin, mullistaa organisaatioiden viestinnän, luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös viestinnän kentälle ja tuo mukanaan yhteiskunnallisia haasteita, joiden ratkaisemisessa tarvitaan viestinnällisiä taitoja. Lisäksi tekoälyn kehittäminen itsessään vaatii vuorovaikutustaitoja ja viestinnän ymmärrystä. Viestinnän ammattilaiselle tekoälystä voi olla apua esimerkiksi tietojen keräämisessä ja järjestelemisessä, viestinnän toimintojen suunnittelussa, luodessa erilaisia sisältöjä ja suunnatessa niitä tietyille vastaanottajille sekä mitattaessa viestinnällisiä suorituksia. (Laajalahti 2017.)

Laajan European Communication Monitor 2017 -tutkimuksen mukaan kolme uutta, vahvaa viestinnän alalla vaikuttavaa trendiä ovat visuaalisuus, botit ja hypermodernismi. Vaikka visuaalisuuden merkitys kaikessa viestinnässä korostuu koko ajan, on puolella viestinnän ammattilaisista kuitenkin puutteelliset visuaaliset taidot. Bottien tähänastisen kohtuullisen vähäisen hyödyntämisen puolestaan nähdään johtuvan siitä, että ne koetaan usein uhkana organisaatioille ja yhteiskunnalle. Hypermodernismi sen sijaan näkyy yhteiskunnassa kulttuurin muutoksena, kaiken tapahtuessa kiihtyvällä tahdilla: kulutus vauhdittuu entisestään, muutoksia tulee järjestyvällä nopeudella ja individualismi voimistuu. Myös asioiden paradoksaalisuus on hypermodernismille ominaista. (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven 2017, 16–51, 65–75.)

Tulevaisuudessa haasteita viestinnän kentälle ja viestinnän ammattilaisille tuovat lisäksi muun muassa erilaiset poliittiset haasteet ja niiden myötä vaatimus poliittiseen osaamiseen, monikulttuurisuuden kasvu, jatkuva mediakentän murros, tarve mukauttaa viestintää entistä tilannekohtaisemmin, haaste tunnistaa uudet mielipidevaikuttajat ja saada oma viesti esiin valtaisan informaatiotulvan keskellä sekä viestinnän vahva avoimuuden kulttuuri (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 431). Avointa viestintäkulttuuria tukee havainto siitä, että johtavat viestinnän ammattilaiset kokevat viestintäkulttuurin muuttuneen viime vuosina parempaan suuntaan, erityisesti entistä avoimemmaksi (Maunula ym. 2015, 29).

Viestinnän ammattilaisten kokemia viestintäalan tulevaisuuden haasteita ovat myös:

- oman osaamisen sekä viestinnän eri keinojen ajantasainen kehittäminen,
- viestinnän tulosten mittaaminen ja havainnollistaminen,
- viestinnän eri roolien ja fokusalueiden selkeyttäminen ja vahvistaminen,
- viestinnän strategisen aseman vahvistaminen,
- viestinnän mukauttaminen vastaamaan organisaation kohtaamia haasteita,
- organisaation tukeminen informaatioaikakauden tarjoamien haasteiden ja mahdollisuuksien parissa sekä
- muuttuva toimintaympäristö ja muihin ympäröivän yhteiskunnan trendeihin ja muutoksiin reagoiminen (Asunta 2016, 155).

Näiden viestinnän kentän tulevaisuuden haasteita kuvaavien aihekategorioiden ympäriltä on puolestaan löydettävissä seitsemän taustalla vaikuttavaa metatrendiä: globalisaatio, markkinatalous, tehokkuusvaatimus, informaatioaikakausi, mediakentän murros, individualismi ja eettisyys (Asunta 2016, 160).

Vaikka työ muuttuu, on kuitenkin tiettyjä asioita, jotka pysyvät viestinnän työssä edelleen yhtä merkittävänä: aitous, luotettavuus, kuunteleminen ja dialogisuus ovat viestinnän peruspilareita, jotka säilyttävät asemansa myös työelämän muutoksessa (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 432).

3.3 Viestinnän ammattilaisen työnkuvan muutos

3.3.1 Tulevaisuuden viestinnän ammattilainen

Viestinnän ammattilaisten työnkuvan ydin, organisaation ja sen sidosryhmien välinen viestintä, on todennäköisesti kymmenenkin vuoden päästä sama, vaikka työnteon väliin ja kanavat muuttavat muotoaan. Myös tulevaisuudessa viestijän työtehtävien fokuksessa on tarinankerronta, viestien luonti ja strateginen viestintä. Ympäröivä yhteiskunta kuitenkin muuttuu, kun globalisaation lisäksi esimerkiksi yksilökeskeinen kuluttajakäyttäytyminen ja äärimmäinen läpinäkyvyys korostuvat. Viestinnän tulee tulevaisuudessa entistä vahvemmin tukea organisaatorakenteiden ja eri osastojen joustavuutta sekä panostaa sisäiseen viestintään. (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 431.)

Tässä tutkimuksessa käytetty aineistoa on kerätty osana ProCom ry:n ja T-Media Oy:n vuonna 2015 toteuttamaa tutkimusta Johtavien viestijöiden tutkimus 2015. Kysei-

sessä tutkimuksessa (Maunula ym. 2015, 12) lähes jokainen (95 %) viestinnän ammattilaisista oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa kaikilla organisaation jäsenillä on viestintävastuu. Näin ollen tarve viestintävalmennukselle kasvaa ja viestinnän ammattilaisen rooli sisäisenä konsulttina korostuu. Osan perinteisinä pidetyistä viestinnän työtehtävistä, kuten kriisiviestinnän, mediasuhteiden, strategiaviestinnän, viestinnän linjausten suunnittelun ja koordinoinnin sekä brändin ja maineen rakentamisen, nähdään kuitenkin pysyvän vahvasti viestinnän ammattilaisten vastuulla. (Maunula ym. 2015, 14.)

Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävät ja osaamistarpeet riippuvat paljon myös siitä, missä asemassa viestijä on. Kuten luvussa 2.3 todetaan, viestinnän ammattilaisten osaamistarpeet ovat kytköksissä urakehitystasoihin (ks. taulukko 3 sivulla 14). Esimerkiksi viestintäjohtajan ja viestintäkoordinaattorin tärkeimmät työtehtävät eroavat toisistaan. (Esim. Watson & Sreedharan 2010.) Viestintäjohtajan tärkeimmiksi työtehtäviksi nähdään strategiatyö, johdon tuki, liiketoimintaosaaminen ja koko liiketoiminnan tuki (Maunula ym. 2015, 18). Kyseiset tehtävät eivät kenties kuitenkaan ole alemmissä viestinnän tehtävissä toimivien henkilöiden työtehtävien tärkeimmät osa-alueet.

Tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten työnkuvaan yhdistyy todennäköisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyviä haasteita. Esimerkiksi mediakentän ympärivuorokautisen aktiivisuuden ja globaaliuden vuoksi viestinnän ammattilaisten tulee usein seurata (sosiaalisen) median tapahtumia yöstä päivää. (Salminen 2014, 264; Johansson & Ottestig 2011, 159.)

3.3.2 Kuinka kehittyä paremmaksi?

Urallaan menestyneille viestinnän ammattilaisille yhteistä on muun muassa omistautuneisuus alaa kohtaan, ammatilliset onnistumiset, monipuolinen kokemus, vahva verkosto sekä aktiivinen ja ennakoiva ote (Berger, Reber & Heyman 2007).

Viestinnän ammattilaiset (Viestinnän ammattilaiset 2017) suunnittelevat kehittävänsä omaa osaamistaan erityisesti sosiaalisen median sekä strategiaviestinnän ja viestinnän johtamisen sarjoilla. Myös visuaalisuus, markkinointi(viestintä), viestinnän valmennustaidot sekä liiketoimintaosaaminen koetaan alueina, joilla halutaan kehittyä. (Viestinnän ammattilaiset 2017, 83.) Kaksi vuotta aiemmin toteutetussa vastaavassa

Viestinnän ammattilaiset -tutkimuksessa tulokset olivat lähestulkoon samat (Mikkonen 2015, 75), eli lyhyellä aikavälillä ei näissä ole havaittavissa muutoksia.

Viestintäjohtajan tehtävänä on kehittää organisaation viestintää muun muassa kouluttamisen ja arvioinnin keinoin, luomalla entistä parempi viestintäilmasto ja vahvistamalla viestinnän asemaa organisaatiossa (Heide & Simonsson 2011). Viestintäjohtajan tulee ottaa aktiivinen rooli ja osoittaa johtajuutta muun muassa:

- määritettäessä organisaation arvoja ja suunniteltaessa toiminta niiden mukaan,
- luomalla ja ylläpitämällä moniulotteisia sidosryhmäsuhteita,
- tuomalla uuden median tarjoamat työkalut osaksi organisaation toimintaa ja
- tukemalla organisaation nauttimaan luottamusta rakentamalla sitä järjestelmällisin toimin (Arthur W. Page Society 2007, 29–30).

Johtavissa asemissa toimivat viestinnän ammattilaiset (Maunula ym. 2017) kokevat vuonna 2017 toteutetun johtavien viestijöiden tutkimuksen mukaan merkitykselliseksi edistää osaamistaan erityisesti digitaalisen viestinnän ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen saralla. Näiden lisäksi viestintäpäälliköt korostavat viestinnän mittaamisen ja monitoroinnin osaamisen tärkeyttä ja viestintäjohtajat puolestaan maine- ja brändiosaamista. Myös strategia- sekä muutosviestinnässä halutaan kehittyä. (Maunula ym. 2017, 9.) Jo kaksi vuotta aiemmin toteutetussa vastaavassa johtavien viestijöiden tutkimuksessa johtavat viestijät mainitsivat haluavansa kehittyä juuri samoilla osa-alueilla (Maunula ym. 2015, 9). Kahden vuoden aikana mittaaminen ja monitorointi nosti kuitenkin merkitystään, nousten sijalta viisi sijalle kolme. (Maunula ym. 2015, 9; Maunula ym. 2017, 9.)

3.4 Yhteenveto luvusta

Työelämän muutos on havaittavissa monella tasolla: muutoksia tapahtuu niin yhteiskunnan, organisaation kuin yksilön tasolla, ja sekä abstraktimmalla, kuten ajatusmallien, että konkreettisemmalla, kuten teknologioiden tasolla. Osa muutoksista tapahtuu nopeasti, osa huomattavasti hitaammin. Kaikki ympärillä tapahtuvat muutokset vaativat paljon organisaatioilta ja yksilöiltä, jotka pyrkivät sopeutumaan uusiin tilanteisiin, tapoihin ja ajatusmalleihin. Työelämän muutokseen on varauduttava myös viestinnän kentällä.

Muutosten taustalla vaikuttavina voimina ovat muun muassa kiihtyvä globalisaatio, teknologian nopea kehitys, väestökehityksen muutokset (ks. esim. Arthur W. Page Society 2007, 11–14; Asunta 2016, 155, 160; Gratton 2010).

Työelämän muutosten myötä esimerkiksi erilaisten kognitiivisten taitojen merkitys lisääntyy (ks. esim. Levy & Murnane 2004, 53–54; Robotit töihin 2016, 10) ja työtehtävissä keskitytään muun muassa huolelliseen pohdintaan ja perusteluihin (Robotit töihin 2016, 58). Nyt ja tulevaisuudessa tärkeitä työelämätaitoja ovat myös luovuus, joustavuus, aloitekyky sekä vastuullisuus. Näiden ohella korostuvat lisäksi informaatiolukutaito, tuottavuus, johtajuus sekä tieto- ja viestintäteknologiaosaaminen. (Finegold & Notabartolo 2010, 6–7.) Jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen kasvattavat myös tulevaisuudessa merkitystään entisestään (Karoly & Panis 2004).

Jo nyt yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneet muutokset ovat selkeästi muuttaneet viestinnän asemaa: viestintä nähdään entistä tärkeämpänä funktiona organisaatioissa ja sen myötä siihen myös sijoitetaan enemmän resursseja (Johansson & Ottestig 2011, 159). Viestinnän ammattilaisista 68 prosenttia myös arvioi, että viestinnän ala kasvaa tulevaisuudessa (Viestinnän ammattilaiset 2017, 47).

Tulevaisuudessa haasteita viestinnän kentälle ja viestinnän ammattilaisille tulee monesta suunnasta (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 431). Vaikka työ muuttuu, on kuitenkin tiettyjä asioita, jotka pysyvät viestinnän työssä edelleen yhtä merkittävänä (Kiesenbauer & Zerfass 2015, 431–432).

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa kuvaillaan, kuinka tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu. Ensiksi esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto, jonka jälkeen kuvaillaan aineiston analyysiprosessi. Tutkimusaineisto on valmis kokonaisuus, joka on saatu käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Koska tämän tutkimuksen tutkija ei itse ole kerännyt aineistoa, ei tässä luvussa kovinkaan tarkasti perehdytä aineistonkeruumenetelmiin.

4.1 Aineiston esittely

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty osana ProCom ry:n ja T-Media Oy:n vuonna 2015 toteuttamaa tutkimusta Johtavien viestijöiden tutkimus 2015. Tutkimusaineistona ovat avointen kysymysten laadulliset vastaukset, joiden kautta tutkimusaiheen merkityksiä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti ja joita verrataan suhteessa aiempaan aihetta käsittelevään tutkimustietoon. Kyseisen tutkimuksen pyrkimyksenä oli tuoda esiin viestinnän ammattilaisten käsityksiä esimerkiksi heidän "omasta työstään, viestinnän roolista organisaatiossa, viestikulttuurin muutoksista ja viestinnän ammattilaisten tehtävistä tulevaisuudessa" (Maunula ym. 2015, 4).

Tutkimuksen kohderyhmä, eli viestinnän johtavissa tehtävissä toimivat ProCom ry:n jäsenet sekä muut kuin ProComin jäsenet, tavoitettiin lähettämällä tutkimuskutsut kohderyhmään kuuluville noin 1400:lle viestinnän ammattilaiselle ProComin toimesta (Maunula ym. 2015, 5). Kyselyyn vastasi yhteensä 297 henkilöä, joista 87 prosenttia oli naisia, loput miehiä. Vastaajista suurin osa, eli 42 prosenttia, oli iältään 42–54 vuotiaita

ja toiseksi suurin osa, eli 36 prosenttia, 35–44 vuotiaita. Vanhempia, eli 55–64 vuotiaita, oli 16 prosenttia ja nuorempia, eli 25–34 vuotiaita, oli 6 prosenttia vastaajista. Puolet kyselyyn vastanneista toimi viestintä-, tiedotus tai muuna vastaavana päällikkönä ja kolmasosa viestintäjohtajina. (Maunula ym. 2015, 42.) Vastaajista 79 prosentilla on ylempi korkeakoulututkinto (Maunula ym. 2015, 43).

Suurin osa, eli 36 prosenttia, vastaajista työskenteli organisaatiossa, jossa henkilömäärä oli yli 1000 henkilöä. Vastaajia oli joka sektorilta: 28 prosenttia vastaajista toimi yrityksessä, joka ei ole pörssiyritys, 26 prosenttia toimi pörssiyrityksessä, 24 prosenttia julkisella sektorilla ja 17 prosenttia järjestöissä. (Maunula ym. 2015, 42.) Vastaajista 78 prosenttia työskenteli Helsinki-Uusimaa-alueella (Maunula ym. 2015, 43).

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston tiedonkeruu toteutettiin sähköisellä lomakkeella huhtikuussa 2015. Kyselylomakkeen suunnittelivat ProCom ja T-Media yhteistyössä ja tutkimusaineiston keruun käytännön toteutuksesta vastasi T-Media. Kyselestä lähetettiin kaksi muistutusta. Tutkimuksesta T-Mediassa vastasivat tutkimusjohtaja Sari Maunula ja toimitusjohtaja Harri Leinikka ja ProComissa toimitusjohtaja Elina Melgin. Lisäksi tutkimuksen ideointiin osallistui myös muita henkilöitä esimerkiksi Jyväskylän ja Helsingin yliopistoista. (Maunula ym. 2015, 4–5.)

Osana kyseistä tutkimusta vastaajia (n = 297) pyydettiin vastaamaan kahteen avoimeen kysymykseen, jotka nyt yhdessä muodostavat tässä tutkimuksessa hyödynnetyn aineiston. Avoimet kysymykset olivat:

Mitkä ovat omat vahvuutesi/keskeiset osaamisalueesi? (n = 183) ja

Mitä tehtäviä viestinnän ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluu? (n = 197).

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitetään vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia ja toisessa näkökulma puolestaan vaihtuu henkilökohtaisesta yleiseen. Tutkimuksen “kohderyhmänä olivat viestinnän johtavissa tehtävissä toimivat ProCom ry:n jäsenet sekä muut ProComin jäsenet” (Maunula ym. 2015, 4). Vaikka 83 prosenttia kaikista tutkimukseen vastanneista oli johtavissa asemissa toimivia viestijöitä, viestintäjohtajia sekä viestintä-, tiedotus- tai muita vastaavia päälliköitä (Maunula ym. 2015, 42), määritellään tässä tutkimuksessa viestinnän ammattilainen kuitenkin laajemmin, kuten luvussa kaksi esitetään.

4.2 Analyysin toteuttaminen

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty sekä laadullisia, eli kvalitatiivisia, että määrällisiä, eli kvantitatiivisia, tutkimusmenetelmiä (*mixed methods*). Tekstimuotoiset aineistot määritellään usein laadulliseksi tutkimusaineistoksi (Eskola & Suoranta 2008, 15). Laadullinen tutkimus, kuten myös tämä kyseinen tutkimus, pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 176).

Aineiston analyysitapana on käytetty laadullisen analyysin menetelmää, teemoittelua, sillä sen nähtiin olevan paras muoto löytää aineistosta vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä viestinnän ammattilaiset kokevat omiksi ammatillisiksi vahvuuksikseen ja keskeisiksi osaamisalueikseen?
2. Mitkä ovat tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten keskeiset työtehtävät ja niissä tarvittavat osaamistarpeet?
3. Mitkä ovat niitä tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten työssä kaivattavia osaamistarpeita, joissa viestinnän ammattilaisilla on vielä kehittämisen varaa?

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on:

Kuinka viestinnän ammattilaisten vahvuudet ja osaamisalueet vastaavat siihen, millaista osaamista viestinnän ammattilaiset tarvitsevat työssään tulevaisuudessa?

Teemoittelun avulla vastauksista saadaan nostettua esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Koska teemoittelussa olennaista on aineiston ja teorian yhteys (Eskola & Suoranta 2008, 179), analysoidaan aineistosta nousseita teemoja teorian avulla. Empiriaa ja teoriaa verrataan toisiinsa tulososiossa luvussa 5.1.2 (ks. taulukko 7 sivulla 49) ja tehtyjä havaintoja avataan johtopäätöksissä luvussa kuusi. Koska tutkimusaineistoa on tulkittu niin aineistolähtöisesti kuin myös teoriasta poimittujen näkökulmien avulla, on kyseessä teoriasidonnainen eli teoriaohjaava analyysi, eli abduktiivinen päättely (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98–101).

Tutkimusaineisto on ryhmitelty aineistolähtöisesti (ks. esim. Eskola & Suoranta 2008, 19). Aluksi aineistoon perehdyttiin käymällä koko tutkimusaineisto läpi ja tekemällä alustavia hahmotelmia selkeimmistä aineistosta nousevista teemoista. Koko tutkimusaineiston teemoittelu vaati useita lukukertoja, kunnes kaikki vastaukset saatiin teemoiteltua. Yksi vastaus voitiin merkitä useammankin teeman alle, ja usein näin myös oli. Tämä tapa valittiin, sillä perusteellisen harkinnan jälkeen todettiin, että varsin useita vastauksia oli täysin mahdoton luokitella vain yhden teeman alle. Näin tehtäessä vastauksia oltaisiin jopa ikään kuin mielivaltaisesti modifioitu.

Tutkimusaineiston ensimmäisen kysymyksen kohdalla aineistosta nousi esiin yhteensä 52 ja toisen kysymyksen kohdalla 56 teemaa, joihin molempiin sisältyy teema *muu osaaminen/muut tehtävät*. Osa vastauksista jouduttiin järjestämään näiden teemojen *muu osaaminen/muut tehtävät* alle silloin, kun vastaus tai osa siitä ei sopinut minkään muun teeman alle ja olisi näin muodostanut oman yksittäisen tai vain pari vastaus sisältävän teeman, mitä ei puolestaan nähty aineiston laajuuden vuoksi relevanttina.

Tutkimusaineiston ensimmäisen kysymyksen 183 vastauksesta koodattiin yhteensä 590 erillistä merkintää 52 aineistosta nousseen teeman alle (ks. kuvio 1 sivulla 43). Näistä 590 merkinnästä 21, eli 3,6 prosenttia, jouduttiin sijoittamaan kategoriaan *muu osaaminen*. Ensiksi tarkasteltiin alateemojen tasolla, mitkä teemat nousivat eniten esille suhteessa muihin alateemoihin. Sitten kaikki aineistosta nousseet alateemat jaoteltiin yläteemoihin, jotta käsittely abstraktimmalla tasolla oli mahdollista (ks. taulukko 5 sivulla 44).

Vastaavasti tutkimuksen toisen kysymyksen 197 vastauksesta koodattiin yhteensä 824 erillistä merkintää 56 aineistosta nousseen teeman alle (ks. kuvio 2 sivulla 46). Näistä 824 merkinnästä puolestaan 25, eli 3 prosenttia, sijoitettiin kategoriaan *muut tehtävät*. Ensiksi tarkasteltiin alateemojen tasolla, mitkä teemat nousivat eniten esille suhteessa muihin alateemoihin. Sitten kaikki aineistosta nousseet alateemat jaoteltiin yläteemoihin, jotta käsittely abstraktimmalla tasolla oli mahdollista (ks. taulukko 6 sivulla 47). Tämän jälkeen tutkailtiin yhdessä sekä teoriasta että empiriasta nousseita teemoja, jotta kyettiin selvittämään, kuinka yhteneviä nämä löydetyt, viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeisiä työtehtäviä ja osaamistarpeita kuvailevat, teemat olivat (ks. taulukko 7 sivulla 49).

Seuraavaksi selvitettiin, mitkä ovat niitä tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten työssä kaivattavia osaamistarpeita, joissa viestinnän ammattilaisilla on vielä kehittämisen varaa. Viestinnän ammattilaisten itsensä mainitsemia vahvuuksia ja keskeisiä osaamisalueita verrattiin heidän mainitsemiinsa viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtäviin ja osaamistarpeisiin (ks. luku 5.1.3 ja kuvio 3 sivulla 52).

Koska teemoittelussa olennaista on aineiston ja teorian yhteys, pohjautuvat tutkimuksen ensimmäisen ja toisen kysymyksen kohdalla muodostetut yläteemat hyvin pitkälti aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Yläteemojen muodostuksessa yhdistettiin niin viestinnän ammattilaisten osaamista kuin ylipäänsä 2000-luvun osaamista kuvaavia listauksia (ks. Flynn 2014, 368, 376). Näin yläteemoja muodostui yhteensä 15. Koska kahden teeman nähtiin kuitenkin kattavan alleen pitkälti samoja alateemoja kuin kaksi muuta teemaa, yhdistettiin nämä keskenään (ks. taulukko 4), joten jäljelle jäi yhteensä 13 yläteemaa.

TAULUKKO 4 Yläteemojen muodostus: kaksi teemaa yhdistettiin (alkuper. engl. Flynn 2014, 368, 376).

Relationship management / building competency	Ihmissuhdetaidot ja verkostoituminen sekä yhteistyötaidot
Collaboration / Teamwork	
Strategic planning / Strategizing	Strateginen osaaminen sekä ongelmaratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu
Problem-solving / Critical thinking	

Yläteemat muodostettiin siis aiemman kirjallisuuden pohjalta. Jaoteltaessa alateemoja yläteemojen alle kuitenkin havaittiin, että empiirisessä aineistossa on kirjallisuudessa esitettyjen teemojen lisäksi yksi asia, jota kirjallisuudessa ei mainittu. Aiemman kirjallisuuden pohjalta muodostettuja yläteemoja päätettiin näin ollen täydentää kahdella empiirisestä aineistosta nousevalla yläteemalla. Nämä lisätyt yläteema on *markkinointiviestintäosaaminen* ja *monipuolinen osaaminen*. Yhteensä yläteemoja syntyi siis lopulta 15:

1. joustavuus ja sopeutuvuus (*adaptability/flexibility*),
2. analyttiset taidot (*analytic/evaluation/measurement competency*),
3. liiketoimintaosaaminen (*business acumen*),
4. viestintätaidot (*communication skills*),
5. kriisien hallinta (*crisis management*),
6. kulttuurinen osaaminen (*cultural competence*),
7. etiikka (*ethics*),

8. ICT-taidot (*ICT competency, information and communication technology*),
9. tiedon prosessointi (*information processing*),
10. johtamistaidot (*leadership*),
11. strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu (*strategic planning/strategizing ja problem-solving/critical thinking*),
12. ihmissuhdetaidot, verkostoituminen ja yhteistyötaidot (*relationship management/building competency ja collaboration/teamwork*),
13. innovointi (*innovation*) (alkuper. engl. Flynn 2014, 368, 376),
14. markkinointiviestintäosaaminen sekä
15. monipuolinen osaaminen.

Kun tässä tutkimuksessa puhutaan vastauksista koodatuista merkinnöistä, tarkoitetaan sitä, kuinka monta eri teemaa yhdessä vastauksessa mainitaan. Eli kunkin teeman kohdalla tämä tarkoittaa sitä, kuinka monessa vastauksessa kukin teema mainittiin. Kun aineiston kummankin kysymyksen kohdalla koodattujen merkintöjen kokonaismäärä jaetaan siihen kysymykseen tulleiden vastausten lukumäärällä, saadaan selville, kuinka monta merkintää yhdestä vastauksesta koodattiin keskimäärin. Kysymyksen yksi kohdalla yhdessä vastauksessa mainittiin keskimäärin kolme teemaa, eli vastauksesta koodattiin keskimäärin kolme merkintää ($590/183=3,2$). Vastaavasti toisen kysymyksen kohdalla yhdessä vastauksessa mainittiin keskimäärin neljä teemaa, eli yhdestä vastauksesta koodattiin keskimäärin neljä merkintää ($824/197=4,18$).

Tässä tutkimuksessa päätettiin keskittyä tarkastelemaan vastauksista koodattuja merkintöjä suhteessa merkintöjen kokonaismäärään. Tämä tarkoittaa sitä, että kunkin teeman alle tulleiden merkintöjen määrää verrattiin aina sen kysymyksen vastauksista koodattujen merkintöjen kokonaismäärään. Kysymyksen yksi kohdalla suhdeluku oli siis aina 590 ja kysymyksen kaksi kohdalla 824. Kunkin teeman saama merkintöjen määrä ei siis koskaan verrattu vastausten eli vastaajien määrään. Näin päätettiin tehdä, sillä empiirisestä aineistosta nousseita teemoja haluttiin tässä tutkimuksessa verrata keskenään suhteessa toisiinsa, ei suhteessa vastaajiin.

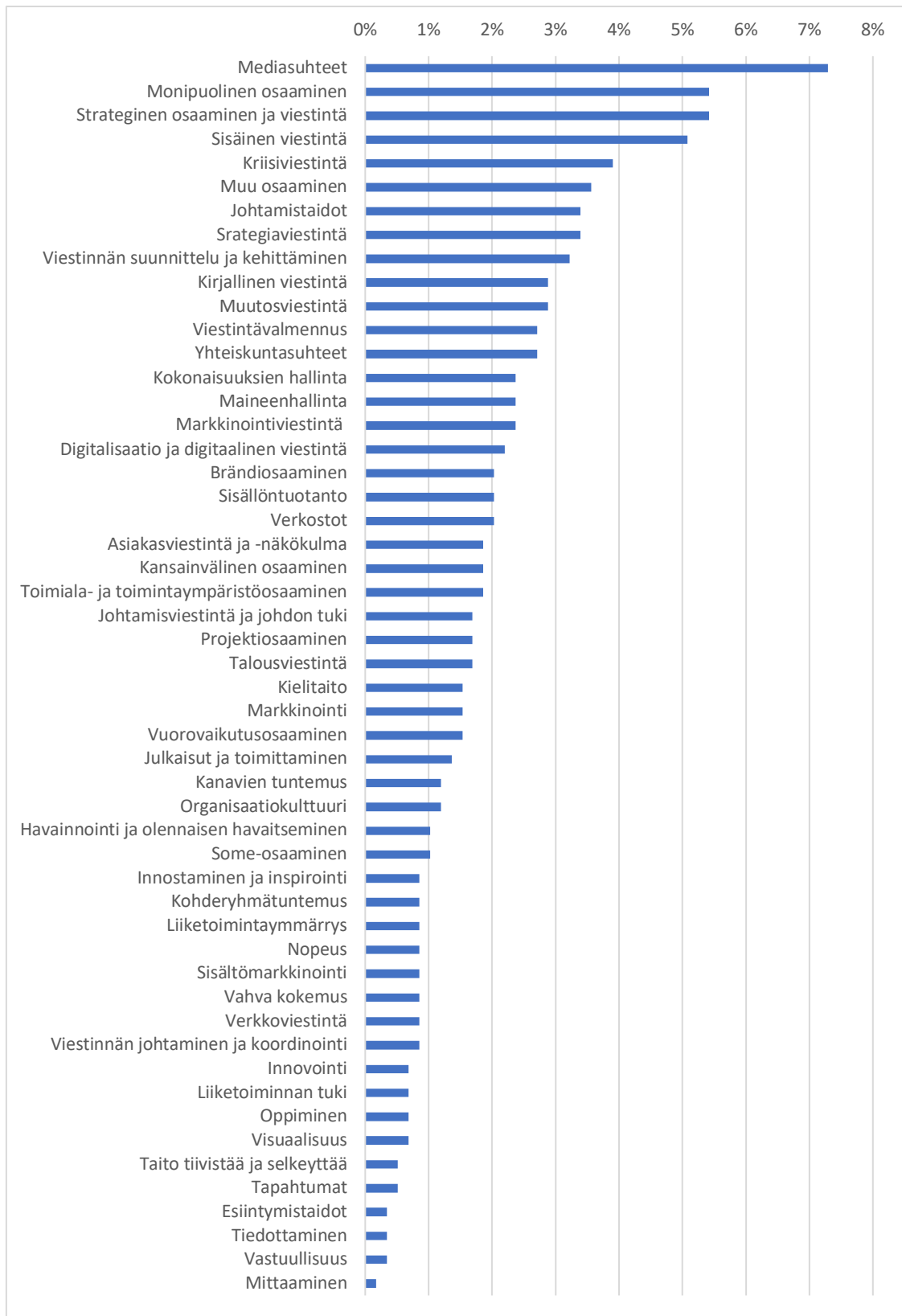
5 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään ensiksi eritellymmiin viestinnän ammattilaisten osaamista ja osaamistarpeita. Aluksi esitellään empiirisestä tutkimusaineistosta nousevia viestinnän ammattilaisten vahvuuksia, ala- ja yläteemojen tasolla. Seuraavaksi käydään läpi empiiristä ja teoriasta nousevia viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeisiä työtehtäviä ja niissä tarvittavia osaamistarpeita sekä vertaillaan näitä löydöksiä. Sitten vertaillaan viestinnän ammattilaisten olemassa olevaa osaamista tulevaisuuden osaamistarpeisiin niin ylä- kuin alateemojen tasolla. Lopuksi vedetään yhteen tutkimuksen tulokset.

5.1 Viestinnän ammattilaisten osaaminen

5.1.1 Viestinnän ammattilaisten vahvuudet

Kysyttäessä viestinnän ammattilaisilta, mitä he kokevat omiksi vahvuuksikseen ja keskeisimmiksi osaamisalueikseen, nousi vastauksista esille yhteensä 52 eri teemaa. Erityisesti esiin nousi neljä alateemaa, joista eräs vielä muita enemmän. Alateemoista eniten mainintoja ($n = 590$), eli vastauksista koodattuja merkintöjä, suhteessa muihin alateemoihin sai *mediasuhteet*, 7,3 prosenttia, toiseksi eniten *monipuolinen osaaminen* sekä *strateginen osaaminen ja viestintä*, molemmat 5,4 prosenttia, neljänneksi eniten *sisäinen viestintä*, 5 prosenttia, ja viidenneksi eniten *kriisiviestintä*, 3,9 prosenttia, (ks. kuvio 1 seuraavalla sivulla). Kaikkein vähiten mainintoja muihin alateemoihin nähden sai *mittaaminen*, 0,2 prosenttia.



KUVIO 1 Viestinnän ammattilaisten vahvuudet ja keskeiset osaamisalueet (n = 590) suhteessa toisiinsa, alateemojen tasolla.

Jotta tulosten käsittely abstraktimmalla tasolla on mahdollista, jaoteltiin kaikki yllä esitetyt aineistosta nousseet alateemat yläteemoihin, jotka pohjautuvat pitkälti aiempaan tutkimukseen, mutta myös tämän tutkimuksen aineistoon (ks. luku 4.2). Kuten taulukosta 5 käy ilmi, vastauksista koodatuista merkinnöistä (n = 590) suurin osa, eli 21,5 prosenttia merkintöjen kokonaismäärästä, sijoittui yläteeman *strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu* alle. Toiseksi eniten, eli 13,6 prosenttia merkintöjen kokonaismäärästä, sijoittui yläteeman *ihmissuhdetaidot, verkostoituminen ja yhteistyötaidot* alle ja kolmanneksi eniten, eli 8,6 prosenttia, yläteeman *johtamistaidot* alle.

TAULUKKO 5 Vahvuudet ja keskeiset osaamisalueet (n = 590) muunnettuna alateemoista yläteemoiksi.

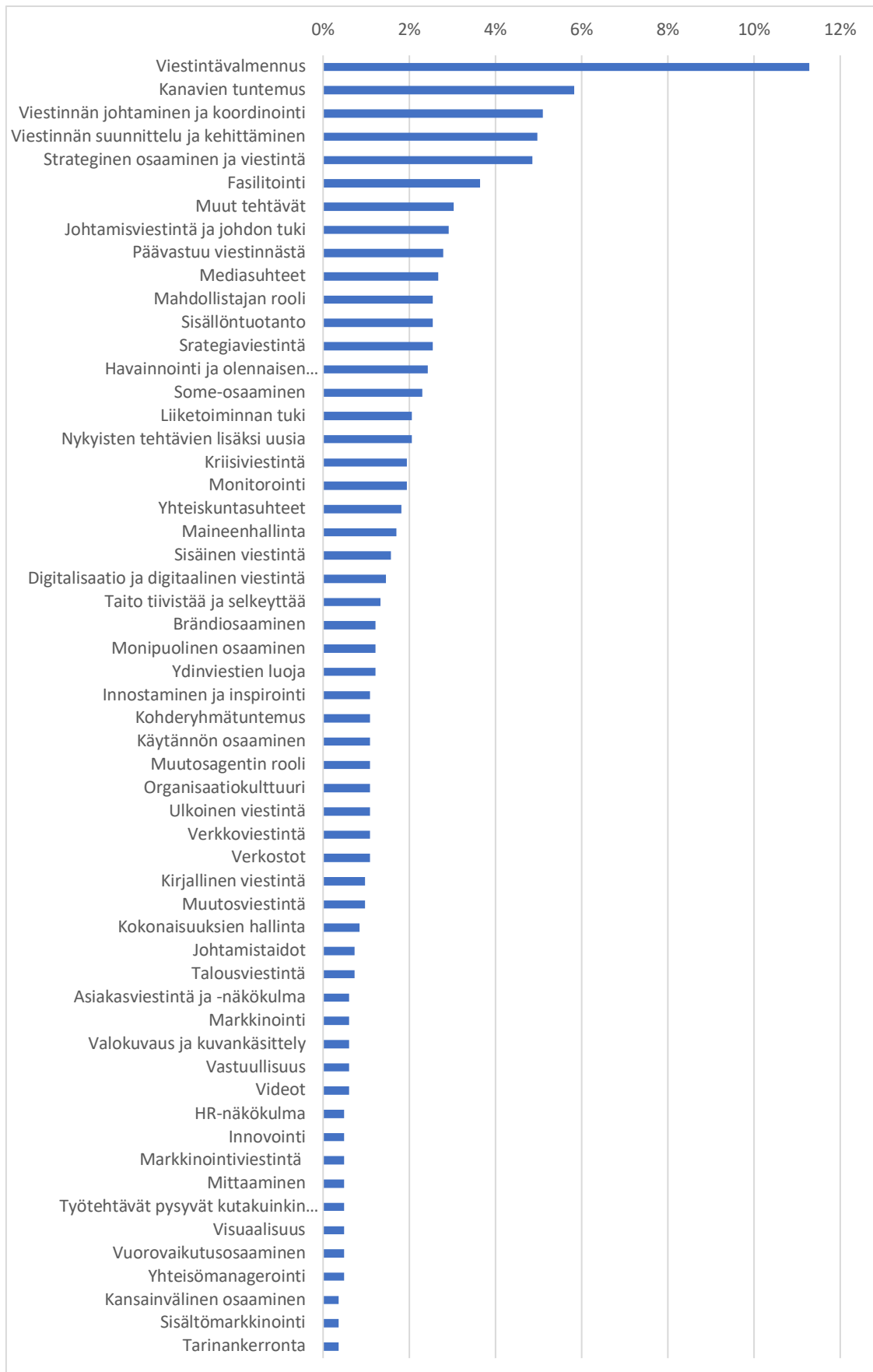
Yläteema	%	Alateemat (Mitkä ovat omat vahvuutesi / keskeiset osaamisalueesi? n=590)								
Strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu	21,5	Strateginen osaaminen ja viestintä	Viestinnän suunnittelu ja kehittäminen	Toimiala- ja toimintaympäristöosaaminen	Strategia- viestintä	Liiketoiminnan tuki	Brändiosaaminen	Mai- neen- hallinta	Kohderyh- mätuntemus	Johta- misvies- tintä ja johdon tuki
Ihmissuhde- taidot, verkostoitu- minen ja yhteistyötai- dot	13,6	Verkostot	Yhteiskun- tasuhteet	Mediasuhteet	Vuorovai- kutus- osaaminen					
Johtamistai- dot	8,6	Johtamis- taidot	Viestinnän johtaminen ja koordi- nointi	Viestintäval- mennus	Projekti- osaaminen					
Kulttuurinen osaaminen	8,1	Organisaa- tiokulttuuri	Kansainvä- lisen osaaminen	Sisäinen viestintä						
Viestintätai- dot	7,5	Esiinty- mistaidot	Kirjallinen viestintä	Sisällöntuo- tanto	Kielitaito	Visuaali- suus				
Kriisien hallinta	6,8	Kriisivies- tintä	Muutosvies- tintä							
ICT-taidot	6,6	Digitali- saatio ja digitaalinen viestintä	Some- osaaminen	Verkkovies- tintä	Kanavien tuntemus	Julkaisut ja toimit- taminen				
Markkinoin- tiviestintä-	5,6	Tapahtu- mat	Tiedottami- nen	Markkinoin- tiviestintä	Sisältö- markki-	Markki- nointi				

osaaminen					nointi					
Monipuolinen osaaminen	5,4	Monipuolinen osaaminen								
Tiedon prosessointi	5,4	Havainnointi ja olennaisen havaitseminen	Kokonaisuuksien hallinta	Taito tiivistää ja selkeyttää	Vahva kokemus	Oppiminen				
Joustavuus ja sopeutuvuus	2,7	Nopeus	Asiakasviestintä ja -näkökulma							
Liiketoimintaosaaminen	2,5	Liiketoimintaymmärrys	Talousviestintä							
Innovointi	1,5	Innovointi	Innostaminen ja inspirointi							
Etiikka	0,3	Vastuullisuus								
Analyttiset taidot	0,2	Mittaaminen								
Muu	3,6	Muu osaaminen								

5.1.2 Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeiset työtehtävät ja osaamistarpeet

Kysyttäessä viestinnän ammattilaisilta, mitä tehtäviä he kokevat oman alansa ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluvan, nousi vastauksista esille yhteensä 56 eri alateemaa. Erityisesti esiin nousi yksi alateema. Lisäksi neljä muuta saivat kohtuullisen paljon huomiota, kun taas kaikki loput alateemat nousivat esiin huomattavasti vähemmän.

Alateemoista eniten mainintoja (n = 824), eli vastauksista koodattuja merkintöjä, suhteessa muihin alateemoihin sai *viestintävalmennus*, 11,3 prosenttia, toiseksi eniten *kanavien tuntemus*, 5,8 prosenttia, kolmanneksi eniten *viestinnän johtaminen ja koordinointi*, 5,1 prosenttia, neljänneksi eniten *viestinnän suunnittelu ja kehittäminen*, 5 prosenttia ja viidenneksi eniten mainintoja sai *strateginen osaaminen ja viestintä*, 4,9 prosenttia, (ks. kuvio 2 seuraavalla sivulla).



KUVIO 2 Viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävät ja osaamistarpeet (n = 824) suhteessa toisiinsa, alateemojen tasolla.

Jotta tulosten käsittely abstraktimmalla tasolla on mahdollista, jaoteltiin kaikki yllä esitetyt aineistosta nousseet alateemat yläteemoihin myös kysymyksen kaksi vastausten kohdalla (ks. taulukko 6). Kuten luvussa 4.2 käy ilmi, yläteemat pohjautuvat pitkälti aiempaan tutkimukseen, mutta myös tämän tutkimuksen aineistoon.

Niin kuin taulukosta 6 käy ilmi, vastauksista koodatuista merkinnöistä (n = 824) suurin osa, eli 26,1 prosenttia merkintöjen kokonaismäärästä, sijoittui yläteeman *johtamistaidot* alle. Toiseksi eniten, eli 21,4 prosenttia, sijoittui yläteeman *strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu* alle ja kolmanneksi eniten, eli 11,9 prosenttia, yläteeman *ICT-taidot* alle.

TAULUKKO 6 Tulevaisuuden työtehtävät ja osaamistarpeet (n = 824) muunnettuna alateemoista yläteemoiksi.

Yläteema	%	Alateemat (kys2: Mitä tehtäviä viestinnän ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluu? n=824)							
Johtamistaidot	26,1	Johtamistaidot	Viestinnän johtaminen ja koordinointi	Viestintävalmennus	Mahdollistajan rooli	Fasilitointi	Päävastuu viestinnästä		
Strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu	21,4	Strateginen osaaminen ja viestintä	Viestinnän suunnittelu ja kehittäminen	Strategiaviestintä	Liiketoiminnan tuki	Brändiosaaminen	Maineenhallinta	Kohde-ryhmätuntemus	Johtamaviestintä ja johdon tuki
ICT-taidot	11,9	Digitalisaatio ja digitaalinen viestintä	Some-osaaminen	Verkko- viestintä	Kanavien tuntemus	Videot	Valokuvaus ja kuvankäsittely		
Ihmissuhdetaidot, verkostoituminen ja yhteistyötaidot	6,1	Verkostot	Yhteiskuntasuhteet	Mediasuhteet	Vuorovaikutusosaaminen				
Tiedon prosessointi	5,8	Havainnointi ja olennaisen havaitseminen	Kokonaisuuksien hallinta	Taito tiivistää ja selkeyttää	Ydinviestien luoja				
Viestintätaidot	5,5	Kirjallinen viestintä	Sisällöntuotanto	Visuaalisuus	Tarinankeronta	Käytännön osaaminen			
Kulttuurinen osaaminen	3,5	Organisatiokulttuuri	Kansainvälinen osaaminen	Sisäinen viestintä	HR-näkökulma				

Innovointi	3,2	Innovointi	Innostaminen ja inspirointi	Muutos-agentin rooli	Yhteisö-manage-rointi				
Kriisien hallinta	2,9	Kriisiviestintä	Muutosviestintä						
Joustavuus ja sopeutu- vuus	2,7	Asiakas- viestintä ja - näkökulma	Nykyisten tehtävien lisäksi uusia						
Markkinointiviestin- täosaaminen	2,5	Markki- nointivies- tintä	Sisältömark- kinointi	Markki- nointi	Ulkoinen viestintä				
Analyttiset taidot	2,4	Mittaami- nen	Monitorointi						
Monipuolinen osaaminen	1,2	Monipuo- linen osaaminen							
Liiketoimintaosaa- minen	0,7	Talous- viestintä							
Etiikka	0,6	Vastuulli- suus							
Muu	3,5	Muut tehtävät	Työtehtävät pysyvät kutakuinkin ennallaan						

Selvitettäessä, mitkä ovat viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden keskeisiä työtehtäviä ja niissä tarvittavat osaamistarpeita, on tarpeellista tutkia yhdessä sekä teoriasta että empiriasta nousseita teemoja. Luvussa 2.3 perehdyttiin aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta nouseviin viestinnän ammattilaisten osaamistarpeisiin. Eri viestinnän työn edellyttämiä osaamistarpeita nousi teoriasta yhteensä 23. Nämä esitellään taulukossa 2 (ks. sivulla 13) ja taulukossa 3 (ks. sivulla 14).

Kuten taulukosta 7 (ks. seuraavalla sivulla) ilmenee, toistuvat samat teemat niin tutkimuksen empirian kuin teorian puolella. Teoriassa eri teemojen painotukset eivät kuitenkaan ole niin selkeästi havaittavissa ja arvioitavissa kuin empiriassa. Teorian osalta on siis hieman haastavaa tehdä päätelmiä siitä, mitkä aiheet korostuvat aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa enemmän ja mitkä vähemmän. Tämän vuoksi eri teemojen painotuseroja teorian ja empirian välillä on vaikea verrata.

TAULUKKO 7 Tulevaisuuden työtehtävät ja osaamistarpeet: empirian ja teorian löydökset suhteessa toisiinsa.

Empiriasta nousseet teemat yläteemoittain (%)	Teoriasta nousseet teemat	
Johtamistaidot (26,1 %)	Johtamis- ja koordinoitaidot	Viestintävalmennus
Strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu (21,4 %)	Strateginen osaaminen	Johdon tuki
ICT-taidot (11,9 %)	Tieto- ja viestintäteknologiat	
Ihmissuhdetaidot, verkostoituminen ja yhteistyötaidot (6,1 %)	Vuorovaikutustaidot	Verkostot
Tiedon prosessointi (5,8 %)	Ympäristön havainnointi	Kokonaiskuvan hahmottaminen
Viestintätaidot (5,5 %)	Suullinen ja kirjallinen viestintäosaaminen	
Kulttuurinen osaaminen (3,5 %)	Sisäinen viestintä ja organisaatiokulttuuri	
Innovointi (3,2 %)	Edelläkävijyys	
Kriisien hallinta (2,9 %)	Kriisiviestintä ja maineenhallinta	
Joustavuus ja sopeutuvuus (2,7 %)	Nopeus	Yhdistäjä
Markkinointiviestintäosaaminen (2,5 %)	Sosiaalisen median tuntemus	Mediasuhteet
Analyttiset taidot (2,4 %)	Mittaaminen	Analyttisyys ja kriittisyys
Monipuolinen osaaminen (1,2 %)	Monipuolinen osaaminen	
Liiketoimintaosaaminen (0,7 %)	Liiketoimintaosaaminen	
Etiikka (0,6 %)	Vastuullisuus ja etiikka	
Muu (3,52 %)	Muu osaaminen	

Jotta teorian ja empirian suhdetta kyettäisiin hahmottamaan paremmin, pyrittiin kummastakin nousseita teemoja tarkastelemaan myös toisesta näkökulmasta. Empiriasta nousseet teemat jaoteltiin teorian substanssiosaaminen ja ominaisuudet -jaottelun mukaan, jotta hahmotettaisiin paremmin, miten kummastakin nousseet teemat suhteutuvat toisiinsa ja korostuvatko empiriasta nousseissa teemoissa enemmän substanssiosaamiseksi vai ominaisuuksiksi luokiteltavat teemat. Kuten taulukosta 8 (ks. seuraavalla sivulla) selviää, noin kaksi kolmasosaa empiriasta nousseista teemoista asettuu substanssiosaamisen alle ja loput, eli noin yksi kolmasosa, ominaisuuksien alle. Teorian puolelta löytyi kuitenkin kaksi ominaisuutta, *analyttisyys ja kriittisyys* sekä *nopeus*, jotka eivät nousseet esiin empirian puolella.

TAULUKKO 8 Tulevaisuuden työtehtävät ja osaamistarpeet: teorian ja empirian löydökset suhteessa toisiinsa, teorian substanssiosaaminen ja ominaisuudet -jaottelun mukaan tarkasteltuna.

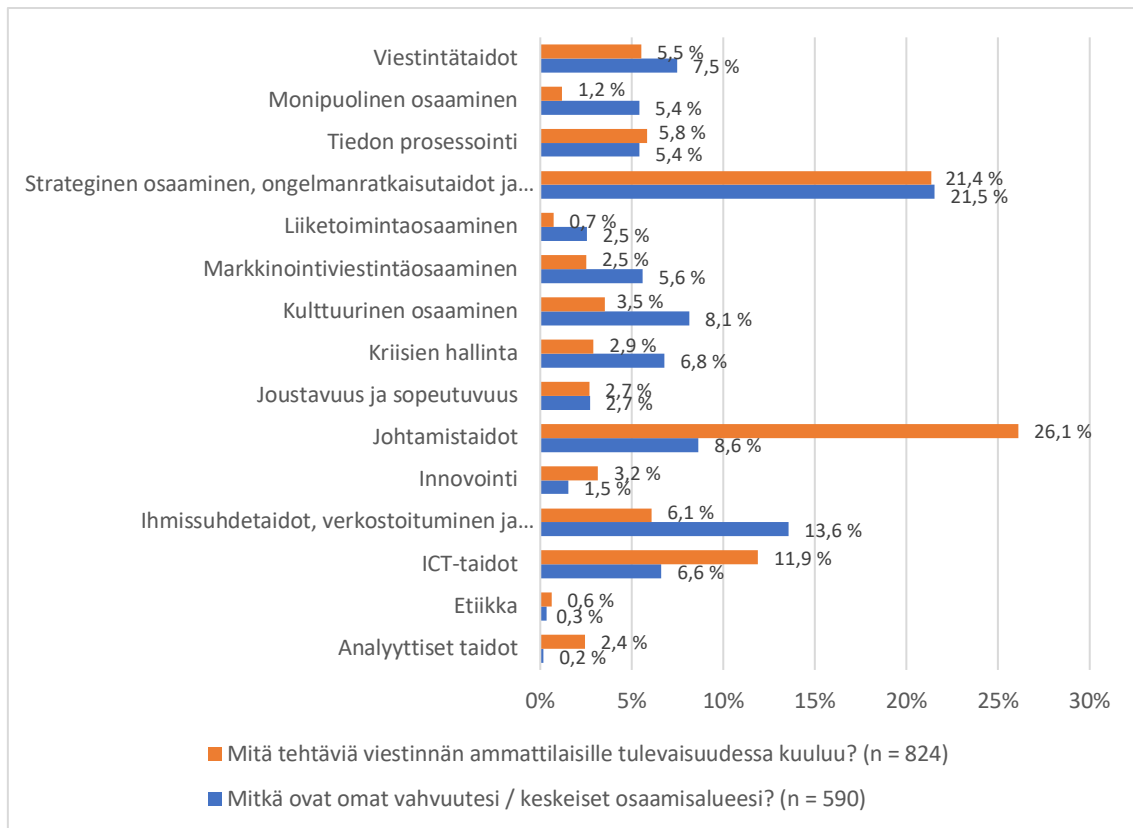
Teoria: Substanssiosaaminen	Empiriasta nousseet alateemat		Teoria: Ominaisuudet	Empiriasta nousseet alateemat	
Strateginen osaaminen	Strateginen osaaminen ja viestintä	4,85 %	Johtamis- ja koordinaointitaidot	Johtamistaidot	0,73 %
	Strategiaviestintä	2,55 %		Viestinnän johtaminen ja koordinointi	5,10 %
	Viestinnän suunnittelu ja kehittäminen	4,98 %		Päävastuu viestinnästä	2,79 %
	Brändiosaaminen	1,21 %		Fasilitointi	3,64 %
	Kohderyhmätuntemus	1,09 %		Mahdollistajan rooli	2,55 %
Liiketoimintaosaaminen	Liiketoiminnan tuki	2,06 %	Kokonaiskuvan hahmottaminen	Kokonaisuuksien hallinta	0,85 %
	Taloustietämystä	0,73 %		Monitorointi	1,94 %
Monipuolinen osaaminen	Monipuolinen osaaminen	1,21 %	Yhdistäjä	Yhteisömanagerointi	0,49 %
	Käytännön osaaminen	1,09 %		Innostaminen ja inspirointi	1,09 %
	Markkinointi	0,61 %	Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutusosaaminen	0,49 %
	Ulkoinen viestintä	1,09 %		Asiakasviestintä ja -näkökulma	0,61 %
	Markkinointiviestintä	0,49 %	Verkostot	Verkostot	1,09 %
	Sisältömarkkinointi	0,36 %		Yhteiskuntasuhteet	1,82 %
Sosiaalisen median tuntemus	Some-osaaminen	2,31 %	Analyttisyys ja kriittisyys	-	-
Suullinen ja kirjallinen viestintäosaaminen	Sisällöntuotanto	2,55 %	Ympäristön havainnointi	Havainnointi ja olennaisen havaitseminen	2,43 %
	Kirjallinen viestintä	0,97 %	Edelläkävijyys	Innovointi	0,49 %
	Tarinankerronta	0,36 %		Muutosagentin rooli	1,09 %
	Ydinviestien luoja	1,21 %	Nopeus	-	-
	Taito tiivistää ja selkeyttää	1,33 %	Muu osaaminen	Muut tehtävät	3,03 %
Tieto- ja viestintäteknologiat	Kanavien tuntemus	5,83 %		Nykyisten tehtävien lisäksi uusia	2,06 %
	Valokuvaus ja kuvankäsittely	0,61 %		Visuaalisuus	0,49 %
	Videot	0,61 %		HR-näkökulma	0,49 %
	Verkkoviestintä	1,09 %		Kansainvälinen osaaminen	0,36 %
	Digitalisaatio ja digitaalinen viestintä	1,46 %		Työtehtävät pysyvät kuta-kuinkin ennallaan	0,49 %
	Mediasuhteet	Mediasuhteet	2,67 %	Yht.	34,10 %
Viestintävalmennus	Viestintävalmennus	11,29 %			
Johdon tuki	Johtamisviestintä ja johdon tuki	2,91 %			
Mittaaminen	Mittaaminen	0,49 %			
Sisäinen viestintä ja organisaatiokulttuuri	Sisäinen viestintä	1,58 %			
	Organisaatiokulttuuri	1,09 %			
Kriisiviestintä ja maineenhallinta	Kriisiviestintä	1,94 %			
	Maineenhallinta	1,70 %			
	Muutosviestintä	0,97 %			
Vastuullisuus ja etiikka	Vastuullisuus	0,61 %			
Yht.		65,90 %			

5.1.3 Viestinnän ammattilaisten osaamisalueet suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin

Selvitettäessä viestinnän ammattilaisten osaamisalueita suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin, on tarpeen verrata viestinnän ammattilaisten kokemuksia omasta osaamisesta viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Vertailtaessa tutkimuksen ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastauksia yläteemojen tasolla, on selkein ero, 17,5 prosenttiyksikköä, havaittavissa johtamistaitojen kohdalla (ks. kuvio 3 seuraavalla sivulla). Toisen kysymyksen, *Mitä tehtäviä viestinnän ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluu?*, vastauksista koodattujen merkintöjen (n = 824) perusteella *johtamistaidot* nousi tärkeimmäksi yläteemaksi: 26,1 prosenttia merkintöjen kokonaismäärästä. Sen sijaan ensimmäisen kysymyksen, *Mitkä ovat omat vahvuutesi / keskeiset osaamisalueesi?*, vastauksista koodattujen merkintöjen (n = 590) perusteella *johtamistaidot* nousi kuitenkin vasta kolmanneksi tärkeimmäksi yläteemaksi: 8,6 prosenttia merkintöjen kokonaismäärästä.

Toiseksi suurin ero, 7,5 prosenttiyksikköä, oli havaittavissa yläteeman *ihmissuhdetaidot, verkostoituminen ja yhteistyötaidot* kohdalla. Tässä erotus oli kuitenkin toiseen suuntaan kuin johtamistaitojen kohdalla, eli suhteessa merkintöjen kokonaismääriin kyseinen yläteema nousi vahvemmin esiin omina vahvuuksina kuin osaamisena, jota viestinnän ammattilaisilta tulevaisuudessa tarvitaan. Kolmanneksi suurin ero, 5,3 prosenttiyksikköä, oli puolestaan yläteeman *ICT-taidot* kohdalla. Suhteessa merkintöjen kokonaismääriin ICT-taidot nousi siis useammin esiin taitona, joita viestinnän ammattilaisilta tulevaisuudessa vaaditaan, ja harvemmin omana vahvuutena.

Kaikkein pienimmät eroavaisuudet oli puolestaan havaittavissa yläteemojen *joustavuus ja sopeutuvuus* sekä *strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu* kohdalla. Lisäksi ero on varsin pieni myös teemojen *etiikka* ja *tiedon prosessointi* kohdalla.



KUVIO 3 Viestinnän ammattilaisten osaamisalueet suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Tarkasteltaessa tutkimuksen kysymyksen yksi ja kaksi vastauksia keskenään, eli vertailtaessa, mitä teemoja nousi esiin kummassakin kysymyksessä, on esille nousseiden alateemojen välillä havaittavissa sekä tiettyjä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä.

Kysymyksen yksi vastauksista nousi esille kaikkiaan yhteensä 52 alateemaa ja kysymyksen kaksi yhteensä 56 alateemaa. Näistä esille nousseista teemoista 41 on yhteneviä. Yhtenevien teemojen lisäksi kysymyksen yksi kohdalla nousi siis esiin yhteensä 11 ei yhtenevää teemaa (ks. taulukko 9 seuraavalla sivulla). Näiden teemojen alle tuli yhteensä 10,9 prosenttia kysymyksen yksi vastauksista koodatuista merkinnöistä (n = 590). Yli kymmenesosa vastauksista koodatuista merkinnöistä koskee siis teemoja, jotka eivät ole yhteneviä kysymyksen kaksi teemojen kanssa.

Kysymyksen kaksi kohdalla esiin nousi 15 ei yhtenevää teemaa (ks. taulukko 9 seuraavalla sivulla). Nämä muodostavat yhteensä 20,5 prosenttia kysymyksen kaksi vastauksista koodatuista merkinnöistä (n = 824). Yli viidesosa vastauksista koodatuista

merkinnöistä koskee siis teemoja, jotka eivät ole yhteneviä kysymyksen yksi teemojen kanssa.

TAULUKKO 9 Viestinnän ammattilaisten osaamisalueiden ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ei yhtenevät alateemat.

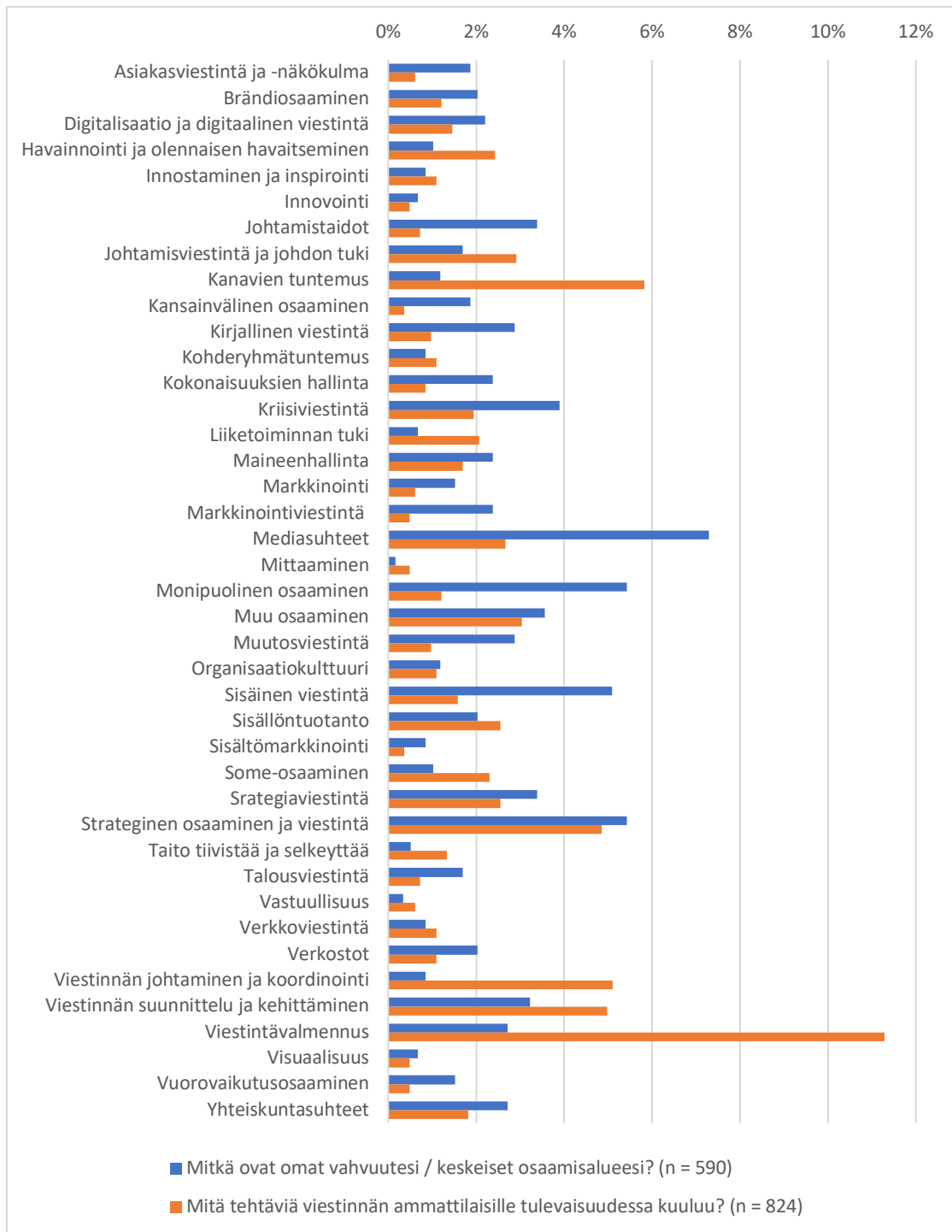
Mitkä ovat omat vahvuutesi / keskeiset osaamisalueesi? (n = 590)		Mitä tehtäviä viestinnän ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluu? (n = 824)	
Toimiala- ja toimintaympäristöosaaminen	1,9 %	Fasilitointi	3,6 %
Projektiosaaminen	1,7 %	Päävastuu viestinnästä	2,8 %
Kielitaito	1,5 %	Mahdollistajan rooli	2,6 %
Julkaisut ja toimittaminen	1,4 %	Nykyisten tehtävien lisäksi uusia	2,1 %
Liiketoimintaymmärrys	0,9 %	Monitorointi	1,9 %
Nopeus	0,9 %	Ydinviestien luoja	1,2 %
Vahva kokemus	0,9 %	Käytännön osaaminen	1,1 %
Oppiminen	0,7 %	Muutosagentin rooli	1,1 %
Tapahtumat	0,5 %	Ulkoinen viestintä	1,1 %
Esiintymistaidot	0,3 %	Valokuvaus ja kuvankäsittely	0,6 %
Tiedottaminen	0,3 %	Videot	0,61 %
Yhteensä	10,9 %	HR-näkökulma	0,49 %
		Työtehtävät pysyvät kutakuinkin ennallaan	0,49 %
		Yhteisömanagerointi	0,49 %
		Tarinankerronta	0,36 %
		Yhteensä	20,5 %

Verrattaessa molempien kysymysten yleisimpiä alateemoja keskenään, voidaan havaita, että kummankin kysymyksen kohdalla viisi yleisintä kysymyksissä esille nousutta alateemaa ovat sellaisia, jotka ilmenevät kummankin kysymyksen alateemoissa, eli ovat yhteneviä alateemoja (ks. taulukko 10 seuraavalla sivulla). Silti vain yksi alateema, *strateginen osaaminen ja viestintä*, ilmenee molempien kysymysten kohdalla viiden yleisimmän alateeman joukossa. Muut kysymysten viiden kärjissä olevat alateemat eivät yllä molempien kysymysten kohdalla viiden yleisimmän alateeman joukkoon. Teema *strateginen osaaminen ja viestintä* on kysymyksen yksi kolmanneksi yleisin alateema ja kysymyksen kaksi viidenneksi yleisin alateema.

TAULUKKO 10 Viestinnän ammattilaisten osaamisalueet suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin yleisimpien alateemojen tasolla.

Mitkä ovat omat vahvuutesi / keskeiset osaamisalueesi? (n = 590)			Mitä tehtäviä viestinnän ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluu? (n = 824)		
1	Mediasuhteet	7,3 %	1	Viestintävalmennus	11,3 %
2	Monipuolinen osaaminen	5,4 %	2	Kanavien tuntemus	5,8 %
3	Strateginen osaaminen ja viestintä	5,4 %	3	Viestinnän johtaminen ja koordinointi	5,1 %
4	Sisäinen viestintä	5,1 %	4	Viestinnän suunnittelu ja kehittäminen	5,0 %
5	Kriisiviestintä	3,9 %	5	Strateginen osaaminen ja viestintä	4,9 %

Vertailtaessa sekä kysymyksissä yksi ja kaksi esille nousseita, eli yhteneviä, alateemoja (ks. kuvio 4 seuraavalla sivulla), korostuu osa teemoista enemmän toisen kysymyksen kohdalla kuin toisen. Toisaalta osa teemoista korostui kutakuinkin yhtä paljon molempien kysymysten vastauksissa.



KUVIO 4 Viestinnän ammattilaisten osaaminen ja osaamistarpeet suhteessa toisiinsa, yhtenevien alateemojen osalta.

Suurimmat erot kysymyksen yksi ja kaksi yhtenevien alateemojen välillä näkyivät seuraavien teemojen kohdalla:

viestintävalmennus, 8,6 prosenttiyksikköä,
kanavien tuntemus, 4,6 prosenttiyksikköä,
mediasuhteet, 4,6 prosenttiyksikköä,
viestinnän johtaminen ja koordinointi, 4,3 prosenttiyksikköä ja
monipuolinen osaaminen, 4,2 prosenttiyksikköä.

Suhteessa merkintöjen kokonaismääriin *viestintävalmennus*, *kanavien tuntemus* ja *viestinnän johtaminen ja koordinointi* nousivat siis useammin esiin taitoina, joita viestinnän ammattilaisilta tulevaisuudessa vaaditaan, ja harvemmin omina vahvuuksina. Sen sijaan *mediasuhteet* ja *monipuolinen osaaminen* nousivat, suhteessa merkintöjen kokonaismääriin, useammin esiin omina vahvuuksina kuin osaamisena, jota viestinnän ammattilaisilta tulevaisuudessa odotetaan.

Pienimmät, korkeintaan 0,3 prosenttiyksikön, erot oli havaittavissa seuraavien alateemojen kohdalla: *organisaatiokulttuuri*, *innovointi*, *visuaalisuus*, *innostaminen ja inspirointi*, *kohderyhmätuntemus*, *verkkoviestintä* ja *vastuullisuus*.

5.2 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kootaan yhteen aiemmin luvussa viisi läpikäytyä tutkimuksen tulokset ja esitetään ne nyt tiivistetysti. Kysyttäessä viestinnän ammattilaisilta, mitä he kokevat omiksi vahvuuksikseen ja keskeisimmiksi osaamisalueikseen, nousi vastauksista esille yhteensä 52 eri teemaa. Näistä alateemoista eniten mainintoja, eli vastauksista koodattuja merkintöjä, suhteessa muihin alateemoihin sai *mediasuhteet*, toiseksi eniten *monipuolinen osaaminen* sekä *strateginen osaaminen ja viestintä*, neljänneksi eniten *sisäinen viestintä* ja viidenneksi eniten *kriisiviestintä* (ks. kuvio 1 sivulla 43). Kuten taulukosta 5 (ks. sivulla 44) käy ilmi, vastauksista koodatuista merkinnöistä suurin osa sijoittui yläteeman *strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu* alle.

Kysyttäessä viestinnän ammattilaisilta, mitä tehtäviä he kokevat oman alansa ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluvan, nousi vastauksista esille yhteensä 56 eri teemaa. Näistä alateemoista eniten mainintoja, eli vastauksista koodattuja merkintöjä, suhteessa muihin alateemoihin, sai *viestintävalmennus*, toiseksi eniten *kanavien tuntemus*, kolmanneksi eniten *viestinnän johtaminen ja koordinointi*, neljänneksi eniten *viestinnän suunnittelu ja kehittäminen* ja viidenneksi eniten *strateginen osaaminen ja viestintä* (ks. kuvio 2 sivulla 46). Kuten taulukosta 6 (ks. sivulla 47) käy ilmi, vastauksista nousseista

tehdyistä merkinnöistä suurin osa sijoittui yläteeman *johtamistaidot* alle ja toiseksi eniten yläteeman *strateginen osaaminen, ongelmanratkaisutaidot ja kriittinen ajattelu* alle.

Kysymysten yksi ja kaksi vastauksista esille nousseista teemoista 41 on yhteneviä. Yhtenevien teemojen lisäksi kysymyksen yksi kohdalla nousi siis esiin yhteensä 11 ei yhtenevää teemaa. Näiden teemojen alle tuli yhteensä yli 10 prosenttia kysymyksen yksi vastauksista koodatuista merkinnöistä, eli yli kymmenesosa vastauksista koodatuista merkinnöistä koskee teemoja, jotka eivät ole yhteneviä kysymyksen kaksi teemojen kanssa. Kysymyksen kaksi kohdalla esiin nousi 15 ei yhtenevää teemaa. Nämä puolestaan muodostavat yhteensä yli 20 prosenttia kysymyksen kaksi vastauksista koodatuista merkinnöistä. Yli viidesosa vastauksista koodatuista merkinnöistä koskee siis teemoja, jotka eivät ole yhteneviä kysymyksen yksi teemojen kanssa. Kaikki ei yhtenevät ala-teemat on merkitty taulukossa 9 (ks. sivulla 53).

Vertailtaessa tutkimuksen ensimmäisen kysymyksen vastauksia yläteemojen tasolla tutkimuksen toisen kysymyksen vastauksiin, on selkein ero havaittavissa *johtamistaitojen* kohdalla (ks. kuvio 3 sivulla 52).

Suurimmat erot tutkimuksen kysymyksen yksi ja kaksi välillä näkyivät seuraavien alateemojen kohdalla: *Viestintävalmennuksen, kanavien tuntemuksen ja viestinnän johtamisen ja koordinoinnin* kohdalla ero on niin päin, että kyseiset teemat nousivat useammin esiin taitoina, joita viestinnän ammattilaisilta tulevaisuudessa vaaditaan, ja harvemmin omina vahvuuksina (ks. kuvio 4 sivulla 55). Kun taas *mediasuhteet* ja *monipuolinen osaaminen* nousivat useammin esiin omina vahvuuksina kuin osaamisena, jota viestinnän ammattilaisilta tulevaisuudessa odotetaan.

Eri teemojen painotuseroja teorian ja empirian välillä on hieman haastavaa havainnoida. Kun teoriasta ja empiriasta nousseita teemoja tarkasteltiin keskenään (ks. taulukko 8 sivulla 50), havaittiin kuitenkin, että noin kaksi kolmasosaa empiriasta nousseista teemoista asettuu substanssiosaamisen alle ja loput, eli noin yksi kolmasosa, ominaisuuksien alle.

6 POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa, millaisina viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävät näyttäytyvät, millaista osaamista viestijöiltä tulevaisuudessa näin ollen todennäköisesti vaaditaan ja miten viestinnän ammattilaisten osaaminen vastaa näihin tulevaisuuden tarpeisiin. Ovatko nämä yksi yhteen vai aivan eri maata? Kokevatko viestinnän ammattilaiset vahvuuksikseen ne aihealueet, jotka myös tulevaisuudessa ovat merkittävässä roolissa heidän työssään, vai onko edessä paljon opittavaa ja kiinni kirittävää?

Lisäksi pyritään selvittämään, näyttävätkö viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeet sekä empirian että teorian, eli aiemman tutkimuskirjallisuuden, valossa samanlaisina, vai onko viestinnän ammattilaisten mielikuva heidän tulevaisuuden työstään esimerkiksi kovin erilainen kuin millaiseksi teoria sen kuvailee.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää suunnatessa katsetta tulevaan ja varauduttaessa uusiin viestinnän alan haasteisiin. Pyrkimyksenä on löytää mielenkiintoisia näkökulmia sekä konkreettisia ajatuksia siitä, kuinka viestinnän ammattilaiset voivat entistä paremmin valmistautua työtehtäviensä tarjoamiin tuleviin haasteisiin, esimerkiksi uudenlaisen osaamisen muodossa.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt päätelmät ensin teoreettisemmalla ja ylempällä tasolla, sitten perehdytään löydöksiin lähempänä käytännön tasoa, sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi pohditaan eri jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Teoreettiset päätelmät ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tutkimusongelman tavoitteena oli selvittää, kuinka viestinnän ammattilaisten vahvuudet ja osaamisalueet vastaavat siihen, millaista osaamista viestinnän ammattilaiset tarvitsevat työssään tulevaisuudessa. Tähän lähdettiin pureutumaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin tuomaan ilmi, mitkä ovat niitä asioita, jotka viestinnän ammattilaiset kokevat omiksi ammatillisiksi vahvuuksikseen ja keskeisiksi osaamisalueikseen. Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin tuoda esille, mitä viestinnän ammattilaisten keskeiset työtehtävät ovat tulevaisuudessa ja mitkä ovat niissä kaivattavat osaamistarpeet. Kolmannella tutkimuskysymyksellä tahdottiin selvittää, mitkä olivat niitä tulevaisuudessa oleellisia osaamistarpeita, jotka eivät vielä olleet viestinnän ammattilaisten vahvuuksia, eli joiden kohdalla oli edelleen kehittämisen varaa.

6.1.1 Mitä viestinnän ammattilaiset kokevat keskeisiksi osaamisalueikseen?

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suuri osa viestinnän ammattilaisista kokee, että heillä on strategiseen osaamiseen, ongelmanratkaisutaitoihin ja kriittiseen ajatteluun liittyviä ammatillisista vahvuuksia. Tulos on linjassa siihen nähden, että ehdoton valtaosa vastanneista on johtavissa asemissa toimivia viestinnän ammattilaisia ja muun muassa strateginen osaaminen on mitä oletettavimmin oleellista heidän työnkuviensa kannalta. Tutkimuksen tuloksen perusteella melko moni viestinnän ammattilaisista pitää lisäksi erilaisia johtamistaitoihin liittyviä taitoja omina keskeisimpinä osaamisalueinaan, mikä myös on tuloksena yhtenevä johtavista viestijöistä koostuvan vastaajajoukon kanssa.

Lisäksi ihmissuhdetaidot, verkostoituminen ja yhteistyötaidot ovat monella viestinnän ammattilaisella heidän ammatillisten vahvuksiensa joukossa. Löydös on linjassa tämän hetken työelämäkeskustelun kanssa: juuri nyt, kun empatiasta ja muista vuorovaikutustaidoista puhutaan paljon työelämäkontekstissa. Viestinnän ammattilaiset, jos ketkä, tarvitsevat kyseisiä taitoja työssään, jossa usein ovat vuorovaikutuksissa varsin laajasti niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolelle.

Kuitenkin hieman harvempi viestinnän ammattilainen pitää erityisesti viestintätaitoja omina vahvuuksinaan. Toki voi olla, että viestintätaidot ovat viestinnän ammattilaisille lähes itsestäänselvyys, joka ei erikseen vaadi mainitsemista vahvuutena.

Analyttinen osaaminen, kuten mittaaminen, ja liiketoimintaosaaminen ovat alueita, jotka ovat lähivuosina nousseet viestinnän alan keskusteluissa vahvasti esille. Viestinnän ammattilaisten kyseisten taitojen osaamista pidetään yhä tärkeämpänä, jotta viestinnän toiminto kykenee vahvistamaan asemaansa organisaatioissa. Kuitenkin vain erittäin harva viestinnän ammattilainen kokee analyttiset taidot tai liiketoimintaosaamisen omiksi keskeisiksi osaamisalueikseen.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että kokonaisuudessaan viestinnän ammattilaisten vahvuudet ja keskeiset osaamisalueet ovat monipuoliset. Viestinnän ammattilaiset työskentelevät erilaisissa organisaatioissa ja rooleissa, jotka voivat pitää sisällään monia erilaisia työtehtäviä ja painotuksia. Tämä todennäköisesti vaikuttaa siihen, miksi viestinnän ammattilaisten koko joukon osaaminen on hyvin laaja ja toisaalta varmaankin aiheuttaa myös vaihtelua henkilökohtaisissa vahvuusalueissa viestinnän ammattilaisten kesken.

6.1.2 Mitkä ovat viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden osaamistarpeet?

Tutkimuksen tulosten mukaan huomattava osa viestinnän ammattilaisista kokee, että viestijöiden tehtäviin kuuluu tulevaisuudessa johtamistaitoihin liittyviä ja niitä vaativia tehtäviä. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset viestintävalmennukseen sekä viestinnän johtamiseen ja koordinointiin liittyvät tehtävät. Nämä linkittyvätkin luontevasti toisiinsa, viestintävalmennuksen ollessa eräs viestinnän johtamisen ja koordinoinnin muoto. Viestinnän ammattilaiset kokevat, että tulevaisuudessa viestijöiden työtehtäviin kuuluu myös strategista osaamista, ongelmanratkaisutaitoja ja kriittistä ajattelua vaativia työtehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi strateginen viestintä sekä viestinnän suunnittelu ja kehittäminen, jotka myös osaltaan linkittyvät muun muassa jo mainittuun viestintävalmennukseen.

Viime vuosina viestinnän alalla onkin selvästi panostettu entistä enemmän organisaatioiden sisäiseen viestintävalmennukseen, eli organisaation jäseniä, jotka eivät ole viestinnän ammattilaisia, on koulutettu toimimaan oikein esimerkiksi median ja sosiaalisen median parissa. Syy tähän nousee todennäköisesti muun muassa mediakentän ja sosiaalisen median voimakkaasta muutoksesta, kun yhä useammin ja yhä useampien

organisaatioita edustavien ihmisten ääni pääsee kuuluviin organisaatioiden itsensä si-
jaan. Tutkimuksen tulokset tuntuvat olevan linjassa tämän muutoksen kanssa.

Lisäksi tutkimuksen tulosten mukaan viestinnän ammattilaiset kokevat, että vies-
tijöiden tulevaisuuden työtehtäviin kuuluu myös ICT-taitoja vaativia tehtäviä. Tämä
tulos kuvastaa juuri sitä, mihin suuntaan viestinnän alalla ollaan viime vuodet oltu me-
nossa, eli perinteisen kirjoitetun viestinnän rinnalle tulee yhä vahvemmin myös muut
sisältöjen muodot, kuten kuvat, videot ja podcastit, eli ääni, jotka myös viestijän on hal-
littava (ks. esim. Arthur W. Page Society 2007, 21). Lisäksi näitä sisältöjä jaetaan yhä
enemmän erilaisilla digitaalisilla alustoilla ja eri kanavissa, jotka molemmat kehittyvät
jatkuvasti. Juuri siksi vahvat ICT-taidot ovat viestinnän ammattilaisille tulevaisuuden
työtehtävien kannalta varsin tärkeitä.

Kuten jo viestinnän ammattilaisten itsensä kokemien vahvuuksien ja keskeisten
osaamisalueiden kohdalla todettiin, analyttinen osaaminen, kuten mittaaminen, ja liike-
toimintaosaamisen ovat alueita, jotka ovat lähivuosina nousseet viestinnän alan keskus-
teluissa vahvasti esille. Siitä huolimatta varsin harva viestinnän ammattilainen tämän
tutkimuksen mukaan kokee, että viestijöille kuuluisi tulevaisuudessa näitä taitoja vaati-
via työtehtäviä.

Tutkimuksen tulosten perusteella viestinnän ammattilaisilla vaikuttaa siis olevan
aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa samankaltaiset ajatukset siitä, mihin suuntaan
viestinnän työtehtävät ovat kehittymässä. Koska heidän käsityksensä viestinnän kentän
muutoksesta vastaa hyvin pitkälti yleisestä laajempaa tieteellisestä ymmärrystä aiheesta,
voidaan todennäköisesti olettaa, että viestinnän ammattilaiset kykenevät näin ollen hen-
kilökohtaisellakin tasolla ennakoimaan muutosta kohtuullisen hyvin.

Eri teemojen painotuseroja empirian ja teorian, eli aiemman tutkimuskirjallisuus-
den, välillä on kuitenkin haastavaa arvioida, sillä teoriassa eri teemojen painotukset ei-
vät ole niin selkeästi havaittavissa kuin empiriassa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden
osalta on vaikeaa tai lähes mahdotonta tehdä selkeitä päätelmiä siitä, mitkä aiheet koros-
tuvat aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa enemmän ja mitkä vähemmän. Siksi tässä
tutkimuksessa voidaan vain todeta, että samat teemat esiintyvät niin empirian kuin teo-
rian puolella.

Kun teorian ja empirian tulevaisuuden työtehtäviä ja osaamistarpeita koskevia
löydöksiä tarkasteltiin suhteessa toisiinsa teorian *substanssiosaaminen ja ominaisuudet*

-jaottelun näkökulmasta, liittyi empiriasta nousseista teemoista suurin osa substanssi-osaamisen ja loput ominaisuuksiin. Vaikka empiriasta nousikin esiin myös suhteellisen paljon erilaisia ominaisuuksiksi luokiteltavia teemoja, korostuvat tämän jaottelun perusteella substanssiosaamista kuvaavat teemat kuitenkin huomattavasti vahvemmin. Tämä kertoo kenties siitä, että viestinnän ammattilaiset pitävät työssä suoriutumisen kannalta erilaista ammattitaitoon liittyvää osaamista yksilön ominaisuuksia tärkeämpänä.

6.1.3 Minkä tulevaisuuden osaamistarpeiden osalta viestijöillä on vielä kehittämisen varaa?

Viestinnän ammattilaisilla on tämän tutkimuksen tulosten mukaan eniten kehitettävää erilaisissa johtamistaidoissa. Suhteessa muihin mainittuihin teemoihin, viestijöistä moni arvelee, että tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisille kuuluu johtamistaitoja vaativia työtehtäviä, mutta silti harvempi mainitsee erilaiset johtamistaidot omiksi vahvuuksikseen tai keskeisiksi osaamisalueikseen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lisäksi vain ICT-taidoissa, analyttisissä taidoissa ja innovointitaidoissa on viestinnän ammattilaisilla havaittavissa osaamisessa kehittämisen varaa. Osaamisen puutteet ovat näillä alueilla kuitenkin huomattavasti pienemmän kuin johtamistaitojen kohdalla. Lähes kaikilla muilla osaamisalueilla viestinnän ammattilaiset kokevat, että heillä on jopa kattavammat taidot kuin mitä tulevaisuuden osaamistarpeet edellyttävät.

6.2 Tulosten suhde teoriaan

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiemman aihetta käsittelevän tutkimuksen tuloksia: viestinnän ammattilaisten työnkuvat ja työtehtävät ovat muutoksessa ja näin ollen myös osaamistarpeet muuttuvat (Flynn 2014, 363). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella viestinnän ammattilaiset ovat tietoisia muutoksesta ja heillä on ainakin tietyn asteinen käsitys siitä, mihin suuntaan viestinnän alan työtehtävät ovat kehittymässä ja millaista osaamista heiltä tulevaisuudessa näin ollen todennäköisesti vaaditaan.

On havaittavissa kolme selkeää linjaa, jotka tämän tutkimuksen tuloksista ilmenevät, ja myös aiempi aihetta käsittelevä tutkimus tukee näitä havaintoja. Ensiksikin viestintävalmentamisen määrä lisääntyy (Killingsworth & Flynn 2016, 186; Gregory 2008,

221; Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven 2017, 91–97), samoin kuin eri viestintäkanavat (Arthur W. Page Society 2007, 21; Eyrich, Padman & Sweetser 2008; Cernicova, Dragomir & Palea 2011, 6–7; Hanson 2012), joten näiden alueiden tuntemusta viestinnän ammattilaisilta kaivataan tulevaisuudessa lisää. Kuten myös luvussa 2.3.1 esitetään, kolmas suuri muutos on havaittavissa mediasuhteissa: niiden merkitys tämän tutkimuksen tulosten mukaan ainakin jonkin verran pienenee suhteessa muihin osa-alueisiin, kun rinnalla tulee muita viestinnän tekemisen muotoja, joiden kautta organisaatiot voivat olla näkyvillä. Tulevaisuudessa viestinnän ammattilainen kenties hieman passiivisen maineen puolustamisen sijaan rakentaakin organisaation mainetta ja brändimielikuvaa aktiivisesti (Arthur W. Page Society 2007, 20).

Kuten sekä tämän tutkimuksen tulosten että aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella käy ilmi, tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisilta vaaditaan laajaa osaamista (Flynn 2014, 381). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella viestinnän ammattilaiset hahmottavat laaja-alaisen osaamisen kuuluvan viestijän työnkuvaa tulevaisuudessa. Poikkeuksiakin kuitenkin löytyy. Mittaamisen ja arvioinnin alue painottuu vahvasti aiemmassa kirjallisuudessa (ks. esim. Flynn 2014, 381; Watson & Sreedharan 2010, 2, 6; McCleneghan 2006a, 43), mutta ne ei nouse kovinkaan vahvasti, jos lainkaan, esiin tämän tutkimuksen tuloksissa; ei viestinnän ammattilaisten tulevaisuuden työtehtävissä eikä heidän omissa vahvuuksissaan ja osaamisalueissaan. Mittaamisen ja arvioinnin voidaan siis nähdä olevan osaamisalue, joka viestinnän ammattilaisten tulee ehdottomasti tunnistaa ja tunnustaa alueena, jota heidän tulee kehittää, jotta pärjäävät tulevaisuuden viestintätyössä. Tämä tukee alan julkisessa keskustelussa lähivuosina vahvasti esillä ollutta ajatusta.

Teoriasta nousevan *substanssiosaaminen ja ominaisuudet* -jaottelun näkökulmasta tämän tutkimuksen tuloksissa korostui enemmän substanssiosaaminen eli erilainen ammattitaitoon liittyvä osaaminen. Viestinnän ammattilaiset pitävät työssä suoriutumisen kannalta erilaista ammattitaitoon liittyvää osaamista ilmeisesti yksilön ominaisuuksia tärkeämpänä. Ajatus on osittain ristiriidassa julkisessa työelämäkeskustelussa lähivuosina esillä olleen ajatuksen kanssa: työtehtävissä tarvittavien taitojen sijaan on alettu yhä enemmän korostaa henkilön persoonaa ja sen merkitystä, esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Näin ollen tämän tutkimuksen tulos tukeekin enemmän perinteisempää ajatusta siitä, kuinka tietty substanssiosaaminen mahdollistaa menestymisen työtehtävässä.

6.3 Käytännölliset päätelmät ja ehdotukset

Tutkailtaessa tämän tutkimuksen tuloksia käytännönläheisellä tasolla, voidaan havaita, että viestinnän ammattilaisilla on tulevaisuuden osaamistarpeiden kannalta eniten kehitettävää erilaisten kanavien tuntemuksessa ja viestinnän johtamiseen ja koordinointiin sekä viestintävalmennukseen liittyvissä taidoissa. Jos viestinnän ammattilaiset kehittävät näitä taitojaan entisestään, he pärjäävät tulevaisuudessa paremmin työelämämuutoksen mukanaan tuomissa uusissa työtehtävissä.

Toisaalta tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestinnän ammattilaisilla on erittäin vahvaa osaamista mediasuhteiden, monipuolisen osaamisen ja sisäisen viestinnän saralla. Näillä alueilla viestijöillä on jopa enemmän osaamista kuin miten paljon he arvioivat tulevaisuudessa näitä taitoja tarvittavan. Tämän voisi arvella johtuvan siitä, että kyseiset osa-alueet ovat perinteisinä pidettyjä viestinnän osa-alueilta, joilta monilla viestinnän ammattilaisilla on todennäköisesti jo runsaasti kokemusta. Kyseiselle osaamiselle on tämän tutkimuksen tulosten mukaan tarvetta jatkossakin, mutta kenties osuus esimerkiksi viestinnän ammattilaisen työajasta hieman vähenee, kun rinnalle tulee työnkuvan kehittymisen myötä myös muita, uusia osa-alueita ja osaamistarpeita.

Lisäksi johtamistaidot ilmeni tämän tutkimuksen tulosten mukaan alateemojen tasolla alueena, jolla viestinnän ammattilaisilla on enemmän osaamista kuin mitä he arvioivat kyseistä taitoa tulevaisuuden työtehtävissä tarvittavan. Tulos on ristiriidassa sen kanssa, että tämän tutkimuksen tuloksia yläteemojen tasolla läpi käydessä johtamistaidot lukeutuvat niihin osaamisalueisiin, joissa viestinnän ammattilaisilla on kehitettävää. Tutkimuksen hieman ristiriitaisten tulosten voidaan arvella johtuvan siitä, että yläteeman tasolla *johtamistaidot* pitävät sisällään runsaasti erilaisia viestinnän kontekstin taitoja, jotka vaativat johtamisosaamista, mutta alateemojen tasolla *johtamistaidot* kattavat alleen lähinnä pelkkää puhdasta johtajuutta ja esimiestaitoja käsittävää osaamista. Asiaan palataan uudemman kerran tutkimusta arvioitaessa, seuraavassa luvussa 6.4.

6.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioitaessa on oleellista keskittyä muun muassa seuraaviin seikkoihin: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimuksen kesto, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonnan-

tajat, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus, tutkimuksen raportointi ja tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen (ovatko tutkijan ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana). Näin ollen tutkijan on kerrottava tarpeeksi avoimesti tutkimuksen toteutuksesta, jotta lukija kykenee arvioimaan koko tutkimusta ja sen tuloksia oikein perustein. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 135–138.)

Kuten tämän tutkimuksen luvusta 3.1 käy ilmi, työelämä muuttuu varsin nopeasti. Ja niin kuin luvuissa 3.2 ja 3.3 esitetään, sama muutos vaikuttaa vahvasti myös viestinnän kenttään ja viestinnän ammattilaisten työnkuvaan ja työtehtäviin. Tämän tutkimuksen aihe, eli sen selvittäminen, kuinka viestinnän ammattilaisten osaaminen vastaa niitä osaamistarpeita, joita viestinnän työssä tulevaisuudessa tarvitaan, on siis varsin perusteltu. Jotta viestinnän ammattilaisilla on mahdollisuudet selviytyä työstään hyvin myös tulevaisuudessa, on oleellista selvittää, ovatko nykyiset taidot riittävät vai onko niissä puutteita. Näin esimerkiksi tulevaisuuden työtehtäviin ja niihin kytkeytyviin osaamistarpeisiin liittyvää lisäkoulutusta on helpompi suunnitella.

Vaikka tutkimuksen aihe on ajankohtainen, on mahdollisesti syytä huomioida, että tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty huhtikuussa 2015 eli reilu kolme vuotta sitten. Toisaalta itse tutkimusprosessi on ollut kohtuullisen pitkä, eli tutkimus on tehty rauhassa, ei hätiköiden. Lisäksi teorialähteiden kohdalla on pyritty aineiston tuoreuteen, eli mahdollisimman tuoretta 2000-luvun kirjallisuutta on priorisoitu yli vanhemman kirjallisuuden niiltä osin, kuin se on ollut mahdollista. Tutkimuksen teorialähteitä voidaan kuitenkin kritisoida niin niiden määrän kuin laadun osalta: lähteet olisivat voineet vielä olla entistäkin laadukkaampia ja niitä olisi mahdollisesti voinut olla hieman enemmän.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston kohdalla on kyse valmiista tutkimusaineistosta eli sekundaariaineistosta, eli tutkija ei itse ole kerännyt aineistoa vaan sai sen valmiina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181). Valmiisiin aineistoihin on suhtauduttava aina varauksella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 184). Koska tässä tutkimuksessa hyödynnetyn empiirisen aineiston keränneitä tahoja, ProComia ja T-Mediaa, voidaan pitää luotettavina tahoina, tuo tämä tutkimusaineistolle kuitenkin luotettavuutta. Lisäksi suuri otos, 297 vastaajaa, lisää aineiston ja sen pohjalta saatavien tutkimustulosten luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston tiedonkeruun toteutuksesta ovat siis vastanneet tunnustetut viestinnän alan ammattilaiset, ja myös vastaajajoukko on tarkoin valittu. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta sähköinen lomake saattaa mahdollistaa asiaan kuulumattomien osallistumisen tutkimukseen vastaamiseen, jos sähköposti joutuukin väärään osoitteeseen tai lomakkeeseen vastaakin joku toinen kuin kenelle se on tarkoitettu.

Tutkimuksessa käytetyn aineiston validiutta voidaan puolestaan arvioida muun muassa siitä näkökulmasta, ovatko tutkittavat ymmärtäneet heiltä kysytyt kysymykset niin kuin tarkoitettu, ja toisaalta onko tutkija ymmärtänyt vastaajien vastaukset niin kuin he ovat ne tarkoittaneet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227). Validiteetin pyrkimyksenä on selvittää, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133). Koska esimerkiksi jotkin käsitteet saattavat olla ymmärrettävissä eri tavoin, ei tutkija voi olla täysin varma, että tutkittavat ovat ymmärtäneet sanat samoin kuin hän on ne tarkoittanut, ellei aluksi ole erikseen selkeästi määritelty, mitä milläkin termillä tarkoitetaan (Eskola & Suoranta 2008, 211).

Toinen hieman vastaava, kriittistä arviointi vaativa seikka on se, ovatko tutkimusaineiston kaksi kysymystä ja niihin saadut vastaukset suoraan vertailtavissa keskenään, sillä kysymykset eivät kenties riittävän suorasti puhu samasta asiasta: Kysyttäessä viestinnän ammattilaisilta *Mitkä ovat omat vahvuutesi / keskeiset osaamisalueesi?* ja *Mitä tehtäviä viestinnän ammattilaisille tulevaisuudessa kuuluu?* ei kenties ole itsestään selvää, että verrattaessa näihin kysymyksiin saatuja vastauksia keskenään, saadaan selville, kuinka hyvin viestinnän ammattilaisten osaaminen vastaa viestijöiden tulevaisuuden työtehtäviin ja niissä vaadittaviin osaamistarpeisiin. Toisaalta voi myös olla, että kysymysparin epäsuoruudesta on hyötyä: tällä kysymysasettelulla päästään mahdollisesti lähemmäs todellisuutta. Kenties vastaajat olisivatkin vastanneet kysymyksiin eri tavalla, jos kysymykset olisivat muodostaneet selvän kysymysparin.

Kuten aiemmin luvussa 6.3 todettiin, *johtamistaidot* nimellä nimetty yläteema ja samalla nimellä nimetty alateema aiheuttavat hieman ristiriitaisia tuloksia. Kyseisiä teemoja, eli sekä niiden sisältöjä että nimeämistä, olisi todennäköisesti tullut pohtia astetta tarkemmin. Toisaalta, kuten luvussa 6.3 todetaan, on tämä ristiriitainen tulos kuitenkin selitettävissä, kun tutkimuksen tuloksia tarkastellaan vastausten tasolla.

Etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jota tämäkin tutkimus edustaa, tutkija on oleellinen osa tutkimusta (Eskola & Suoranta 2008, 208). Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston on analysoinut vain yksi henkilö, tämän tutkimuksen tutkija. Tutkijatriangulaatioksi kutsutaan sitä, jos mukana aineistoa analysoimassa olisi ollut useampi tutkija tai jos useampi henkilö olisi testiteemoitellut tutkimuksessa käytettyä aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228). Tämä olisi mahdollistanut tutkijan ja toisen henkilön tekemän teemoittelun rinnakkaisvertailun. Jos he olisivat päätyneet teemoittelussa samoihin tuloksiin, lisäisi tämän tutkimuksen validiutta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen haasteena on useimmiten sen yleistettävyyden, tai tarkemmin sanottuna ei-yleistettävyyden: laadullisen tutkimuksen aineiston tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä ei voi yleistää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177). Tapaustutkimukset, jollaisia miltei kaikki kvalitatiiviset tutkimukset ovat, kun kuvailevat kyseistä aihetta juuri sillä tietyllä tutkimushetkellä (Eskola & Suoranta 2008, 65).

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta selvitetessä reliabiliteetti perehtyy arvioimaan tutkimuksen toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133). Kuten jo aiemmin todettiin, tutkimuksessa käytetyn aineiston suuri otos, 297 vastaajaa, lisää aineiston ja tutkimustulosten reliabiliteettia.

Kuten kvalitatiivisille tutkimuksille on toisinaan ominaista, tutkimussuunnitelma saattaa elää tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta 2008, 16). Myös tämän tutkimuksen tutkimusongelman asettelu hieman muuttui aineistoon tutustumisen myötä.

Vaikka tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaankin usein validiteetin ja reliabiliteetin kautta, eivät nämä kuitenkaan parhaalla mahdollisella tavalla vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeisiin, sillä validiteetti ja reliabiliteetti ovat alun perin lähtöisin määrällisestä tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133).

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus toimii mahdollisesti kimmokkeena seuraaville tutkimuksille. Eräs tutkimuskohde voisi olla jonkin ajanjakson päästä toteutettava toistotutkimus, jolla selvitetäisiin, onko viestinnän ammattilaisen osaamisen ja osaamistarpeiden välinen suhde muuttunut, esimerkiksi kaventunut tai kasvanut. Tämän tutkimuksen esille nostamien tietojen pohjalta on toivottavasti luontevaa jatkotutkimusten muodossa selvittää, millai-

sia taitoja viestijöiltä myöhemmin tulevaisuudessa kaivataan. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tarkastella, ilmeneekö osaamisen ja osaamistarpeiden välinen ero niiden viestinnän ammattilaisten työssä ja työn tuloksissa, joilla ero on suuri. Vai kykenevätkö viestinnän ammattilaiset kenties luovimaan työssään muunlaisen osaamisen avulla, vaikka kaikki osaaminen ei välttämättä aivan saavuta ideaalia tasoa?

LÄHTEET

- Ananiadou, K. & Claro, M. 2009. 21st century skills and competencies for new millennium learners in OECD countries. OECD Education Working Papers, No. 41. Pariisi: OECD Publishing. Saatavilla:
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/2529> 30.9.2017
- Arthur W. Page Society. 2007. The Authentic Enterprise Report. New York: Arthur W. Page Society. Saatavilla:
<https://awpagesociety.com/attachments/3a0b6883e9cd57a51ec481f7434d865257fb3403/store/a4c3778018d29f14c8a05dfe064774cc47a05a56e60b8f8af8ec985035c8/2007AuthenticEnterprise.pdf> 13.10.2017
- Asunta, L. 2016. The role, the goal and the soul of professional public relations. developing a holistic model of PR professionalism. Jyväskylä Studies in Humanities 276. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48239/978-951-39-6454-2.pdf> 13.10.2017
- Bartram, D. 2004. The SHL Competency Framework. SHL Business Series 4. Thames Ditton: SHL.
- Berger, B. & Heyman, W. 2005. You can't homogenize success in PR: Top PR executives reveal 10 patterns in success. Esitetty International Communication Association -tilaisuudessa, 26.–30.5.2005, New York.
- Berger, B., Reber, B. & Heyman, W. 2005. Illuminating the path to success in public relations. Esitetty International Communication Association -tilaisuudessa, 26.–30.5.2005, New York.
- Berger, B. K., Reber, B. H. & Heyman, W. C. 2007. You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. International Journal of Strategic Communication, 1 (1), 53–71.
- Breakenridge, D. 2012. Evaluating employer communication competency expectations: A pilot study. P.R. 2.0 Strategies. Saatavilla:
<http://www.deirdrebreakenridge.com/evaluating-employer-communication-competency-expectations-a-pilot-study/> 2.10.2017

- Bronn, P. S. 2001. Communication managers as strategists? Can they make the grade? *Journal of Communication Management*, 5 (4), 313–326.
- Broom, G.M. & Smith, G. D. 1978. Toward an understanding of public relations roles: An empirical test of five role models' impact on clients. *Esitetty Public Relations Division -tilaisuudessa*, 1978, Seattle, WA. Saatavilla: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED163505.pdf> 30.9.2017
- Broom, G. M. & Smith, G. D. 1979. Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5 (3), 47–59.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Cernicova, M., Dragomir, M. & Palea, A. 2011. Tentative conclusions regarding Romanian professional perceptions on the competences specific for PR specialists. *PCTS Proceedings (Professional Communication & Translation Studies)*, 4 (1), 3–10. Saatavilla: https://www.cls.upt.ro/files/conferinte/proceedings/PCTS%204-2012/01_PCTS_4_2011_Cernicova_pp3_10.pdf 3.10.2017
- Dozier, D.M. 1981. The diffusion of evaluation methods among public relations practitioners. *Esitetty Public Relations Division -tilaisuudessa*, 1981, East Lansing, MI.
- Dozier, D. M. & Broom, G. M. 1995. Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7, 3–26.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eyrich, N., Padman, M. L. & Sweetser, K. D. 2008. PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public Relations Review*, 34, 412–414.
- Finegold, D. & Notabartolo, A. S. 2010. 21st-century competencies and their impact. William and Flora Hewlett Foundation. Saatavilla: https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/11/21st_Century_Competencies_Impact.pdf 29.9.2017
- Fitch, K. & Desai, R. 2012. Developing global practitioners: Addressing industry expectations of intercultural competence in public relations graduates in Singapore and Perth. *Journal of International Communication*, 18 (1), 63–78.

- Flynn, T. 2006. A delicate equilibrium: Balancing theory, practice and outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 18 (2), 191–201.
- Flynn, T. 2014. Do they have what it takes? A review of the literature on knowledge, competencies, and skills necessary for twenty-first-century public relations practitioners in Canada. *Canadian Journal of Communication*, 39 (3), 361–384.
- Gratton, L. 2010. The future of work. *Business Strategy Review*, Q3, 16–23.
- Gregory, A. 2008. Competencies of senior communication practitioners in the UK. *Public Relations Review*, 34 (3), 215–223.
- Grunig, L. A., Toth, E. & Hon, L. 2001. *Women in public relations: how gender influences practice*. New York: The Guilford Press.
- Haara, P. 2012. Viestintäalan ja -ammattien tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiselvitys viestintäalan laadullisen ennakkoinnin hankkeelle. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET. Tampereen yliopisto. Saatavilla: http://www.oph.fi/download/141442_Selvitys_viestintaalan_laadullisesta_ennakoinnista.pdf 12.9.2017
- Hanhinen, A. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Yliopistopaino. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf> 10.5.2018
- Hanson, A. 2012. 10 skills the PR pro of 2022 must have. ACH Communications, 12.6.2012. Saatavilla: <http://www.arikhanson.com/2012/06/12/10-skills-the-pr-pro-of-2022-must-have/> 3.10.2017
- Haring, K. 2017. Sitä saat mitä mitaat. *Viestijät.fi*, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 8.8.2017. Saatavilla: <http://viestijat.fi/sita-saat-mita-mittaaat/> 21.12.2017
- Heide, M. & Simonsson, C. 2011. Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5 (4), 201–220.
- Heyman, W. 2005. Mix of personal, professional patterns signal likely success in PR profession. *Public Relations Quarterly*, 50 (3), 45–47.
- Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Otava.

- Jeffery, L. & Brunton, M. 2010. Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand. *Public Relations Review*, 36, 202–205.
- Johansson, C. & Ottestig, A. 2011. Communication executives in a changing world, legitimacy between organizational borders. *Journal of Communication Management*, 15 (2), 144–164.
- Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. *Mediapeli – anatomia ja keinot*. Helsinki: Inforviestintä.
- Karoly, L. A. & Panis, C. W. A. 2004. *The 21st century at work: Forces shaping the future workforce and workplace in the United States*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. Saatavilla: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2004/RAND_MG164.sum.pdf 23.11.2017
- Kiesenbauer, J. & Zerfass, A. 2015. Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders. *Public Relations Review*, 41 (4), 422–434.
- Kiiski Kataja, E. 2016. *Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 14.1.2016. Muistio. Saatavilla: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf 12.12.2017
- Killingsworth, C. & Flynn, T. 2016. Assessing the CPRS Pathways to the Profession competency framework: Perspectives on corporate communication leadership competencies and credentials. *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (2), 177–194.
- Laajalahti, A. 2017. *Tekoäly hoi, älä jätä! Viestijät.fi, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry*, 22.8.2017. Saatavana: <http://viestijat.fi/tekoaly-hoi-ala-jata/> 27.11.2017
- Lane, A. & Johnston, K. 2017. Bridging the writing gap between student and professional: Analyzing writing education in public relations and journalism. *Public Relations Review*, 43 (2), 314–325.
- Levy, F. & Murnane, R. J. 2004. *The new division of labor: How computers are creating the next job market*. Princeton: University Press.

- Luoma-aho, V. 2016. Mistä on tulevaisuuden yhteisöviestijät tehty? Imago Ry, 4.2.2016. Saatavilla: <http://www.imagory.net/blogi/2016/02/mista-on-tulevaisuuden-yhteisoviestijat-tehty/> 2.8.2017
- Maunula, S., Leinikka, H., Melgin, E., Luoma-aho, V., Poutanen, P., Parviainen, O., ... Lievonen, M. 2015. Johtavien viestijöiden tutkimus 2015, ProCom ry, T-Media Oy. Saatavilla: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Johtavien-viestijoiden-tutkimus-2015.pdf> 11.9.2017
- Maunula, S., Leinikka, H., Melgin, E. & Nurmilaakso, M-L. 2017. Johtavien viestijöiden tutkimus 2017, ProCom ry, T-Media Oy. Saatavilla: <https://bit.ly/2pytdYf> 18.9.2017
- McCleneghan, J. S. 2006a. PR executives rank 11 communication skills. *Public Relations Quarterly*, 51 (4), 42–46.
- McCleneghan, J. S. 2006b. University PR managers: 'Marketing' the product with less resources. *Public Relations Quarterly*, 51 (2), 40-45.
- McCleneghan, J. S. 2007. The PR counselor vs. PR executive: What skill sets divide them? *Public Relations Quarterly*, 52 (4), 15–17.
- Mikkonen, K., Niklander, K. & Lehtikoinen, T. 2015. Viestinnän ammattilaiset 2015. ProCom, Viesti ry, Julkisen alan tiedottajat ry (JAT), Kirkon tiedotuskeskus. Saatavilla: <http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinnaen-ammattilaiset-20151.pdf> 18.9.2017
- Moss, D. A., Newman, A. & DeSanto, B. 2005. What do communications managers do? Refining and refining the core elements of management in a public relations/communication context. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82 (4), 873–890.
- Murray, K. & White, J. 2005. CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*, 9(4), 348–358.
- Murray, T. S., Owen, E. & McGaw, B. 2005. Learning a living: First results of the adult literacy and life skills survey. Ottawa: Statistics Canada & the Organization for Economic Cooperation and Development. Saatavilla: <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/34867438.pdf> 18.12.2017
- Mykkänen, M. 2018. The contribution of public relations to organisational decision making and autopoiesis of organisations: The perspective of the Luhmannian

- social system paradigm. *Jyväskylä studies in humanities* 326. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/56770/978-951-39-7180-9_vaitos02022018.pdf 11.5.2018
- Navarro, C., Morenob, A. & Al-Sumaita, F. 2017. Social media expectations between public relations professionals and their stakeholders – Results of the ComGap study in Spain. *Public Relations Review*, 43 (4), 700–708.
- Nurmi, T. 2017. Viestinnän mittaamisessa tärkeintä on mitattavaksi tekeminen. Viestijät.fi, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 17.8.2017. Saatavilla: <http://viestijat.fi/viestinnan-mittaamisessa-tarkeinta-mitattavaksi-tekeminen/> 21.12.2017
- Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. L. 2015. Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 27 (1), 81–99.
- Robotit töihin. 2016. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Saatavilla: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf> 27.11.2017
- Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi – Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:19*. Helsingin yliopisto.
- Seitel, F. P. 2004. *The Practice of Public Relations*. Lontoo: Pearson Education.
- Sha, B. 2011. Does accreditation really matter in public relations practice? How age and experience compare to accreditation. *Public Relations Review*, 37 (1), 1–11.
- Susskind R. & Susskind D. 2014. *The future of the professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford: University Press.
- Tolvanen, V. 2017. Viestijä, ymmärrätkö numeroita ja taloutta? Viestijät.fi, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 4.10.2017. Saatavana: <http://viestijat.fi/viestija-ymmarratko-numeroita-ja-taloutta/> 27.12.2017
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. *Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet*. Helsinki: WSOY.
- Van Woerkum, C. & Aarts, N. 2008. Staying connected: The communication between organizations and their environment. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (2), 197–211.

- Viestinnän ammattilaiset 2017, 2017. Viesti ry:n, ProComin ja JAT ry:n toimeksianto. Helsinki: IRO Research Oy. Saatavilla: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinn%C3%A4n-ammattilaiset-2017.pdf> 21.11.2017
- Viestinnän keskusliitto, 2013. Älyä viestintään. Suositus viestintäalan osaamisen ja koulutuksen kehittämiseksi. 17.4.2013. Saatavilla: http://www.medialiitto.fi/files/3096/Aly%C3%A4_viestintaan.pdf 2.8.2016.
- Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa, 2017. STT Viestintäpalvelut Oy, ProCom ry ja Retriever Suomi Oy. Helsinki: IRO Research Oy. Saatavilla: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/03/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen-2017.pdf> 21.12.2017
- Watson, T. & Sreedharan, C. 2010. The senior communicator of the future – Competencies and training needs. Esitetty Ethical Issues for Public Relations Practice in a Multicultural World -tilaisuudessa, 10.–13.3.2010, Miami.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H. & Shin, J. 2013. Think public relations. Lontoo: Pearson Education.
- Wolf, K. 2006. PR career progression: The gap between traditional research and the UK industry's perception. *Journal of Communication Management*, 10 (2), 174–190.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. 2017. European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. Saatavilla: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf> 20.12.2017
- Zerfass, A. & Sherzada, M. 2015. Corporate communications from the CEO's perspective – How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20 (3), 291–309.
- Zerfass, A., Verčič, D., Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. & Klewes, J. 2013. European Chief Communication Officers Survey 2013. Managing CEO positioning and international communication: insights from interviews with corporate communication leaders. Saatavilla: <https://www.slideshare.net/communicationmanagement/european-chief-communication-officers-survey-2013-eccos> 21.11.2017