

Toimituksen johto - muutoksen moottori vai jarru?

VTT Marja Heinonen
marja.heinonen@gmail.com
Tel +358 5066789

7.9.2023



Summary in English

MEDIA MANAGERS - LEADING OR RESISTING THE CHANGE

Objective: The study explores how leaders at Finnish media companies perceive their working environment, specifically focusing on how they deal with change and innovation in their everyday working week. It also assesses media managers' role in a digital transition in a single Finnish newspaper, Karjalainen.

The conceptual framework: To make informed strategic decisions, especially at a time when technological sectors such as social media platform companies and telecoms are driving innovation (Küng, 2017), the upper echelons of media companies need to have up-to-date knowledge and the ability to use it fruitfully. *Upper Echelons theory* is a management theory that links distinct traits of executives to company performance, stating that managers' values and backgrounds can predict organizational outcomes (Hambrick & Mason, 1984). We use the lens of the *upper echelons theory* to discuss how managers' current working environment may be linked to the tendency of media organizations to adopt isomorphism (see Lowrey, 2011). Media managers must constantly adapt to technology and progressively abandon the old (Deuze, 2011). They also have to adapt to the changing media environment and new sustainability demands. Nevertheless, such uncertainty often leads to isomorphic behavior, i.e., following existing practices rather than innovating new products (Lowrey, 2011). This study is inspired by a similar analysis of Sweden's media industry (Appelgren, E., Nygren, G., 2019) and several schools of thought within media management and innovation theory.

We refer to *innovation* as a combination of existing ideas, competencies, and resources (see Storsul & Krumsvik, 2013) that calls for integrating new knowledge into routine practices.

Sustainability in business is about making decisions and taking practical action to achieve more sustainable business by considering people, society, and the environment. Sustainability requires an innovative approach to thinking about what to do. Therefore sustainable innovations are of particular interest to this study.

Media managers in this study consist of members of three major editor-in-chief organizations. Therefore the respondents are mainly editors-in-chief or other top managers of newspapers or magazines. In some cases, the editor-in-chief can also possess the CEO position.

Methodological approach: The core of the study is an online survey of 40 questions conducted in two rounds in Finland in spring 2023. The web-based survey covered views on organizational development (sustainable development as a special topic), perceived time spent on various tasks, work-life balance, development of skills and training, methods for working with innovation, beliefs about the future of the media, the managers themselves, actions taken in sustainable development, and their perceptions about their future role in the organization. Measures used in the online survey analysis are percentages and correlations.

The questions were sent to the members of three major editors-in-chief organizations, namely Päätoimittajien yhdistys (122 active members), Aikakauslehtien yhdistys (98 active members), and Paikallislehtien yhdistys (100

active members). The survey included small and big local, regional, and national newspapers.

We deepened the overall picture by a descriptive analysis of the course and state of innovation management in one single actor - Newspaper Karjalainen - five years after the start of its change process towards digitalization.

The strong background for Karjalainen's in-depth study comes from two previous studies of Sanomalehti Karjalainen's digital transition in 2019-2021. The current and previous studies provide an exceptional long-term tracking picture of the relationship between the change in the innovation culture in the newsroom and the management of innovation processes during that time. A question in this in-depth study is:

What role has the management had in the innovation processes during the past years and present, perceived both by managers and editors?

We examined this through an online survey of the newspaper's editorial staff and semi-structured interviews with the management. Managers' interviews cover the same themes as the online survey of Finnish media leaders.

The online survey for the editorial staff (19 questions) covers views on organizational development, development of skills and training, perceived time spent on learning new, and perceived role in innovations. Measures used in the online survey analysis are percentages.

Findings: Based on a survey of 57 Finnish media leaders (18% of the total), the results indicate that while innovations are generally considered a strength at media companies, innovation work may still stand in contrast to this institutional perspective. Thus, in line with upper echelons theory, we find a paradox of trust in innovative in-house strength and, at the same time, media leaders fall and

back on their own experiences, limiting the inflow of new ideas into their strategic work.

According to the media leader online survey, over half of respondents spend less than an hour a week learning about new issues. Still, confidence in their knowledge of new ideas relevant to the organization's future is very high. On the other hand, leaders spend a remarkable share of their working time talking to their employees. Leaders also feel that the most substantial aspects of their leadership are inspiring and encouraging the editorial team to be creative (in line with spending quite a lot of time on discussions) and involving the editorial team in developing and implementing new ideas with their own role as decision-maker being considered less important.

The perceived ability to work with innovation inside the organizations (rather than introducing knowledge from outside expertise) is undermined because, during the average work week, most leaders set aside very little time for developing their competencies and time to reflect on their work.

In the case of environmental sustainability, the majority limit themselves to taking the measures required by legislation, with only a fifth integrate sustainable thinking into their day-to-day environmental activities.

Innovative action on CSR issues was perceived to be most prevalent in editorial responsibility, human well-being, and the treatment of employees. The lowest levels of innovation are in environmental policies and activities, community relations, intellectual property rights, and thinking about the environmental impact of products.

Case Karjalainen described how experimental culture, openness, and trust created the cornerstones for innovation management in a single newspaper.

Discussion: The findings shed new light on the current conditions for strategic decision making, and, as suggested by Boyles (2016), explore how internal management arrangements can promote or constrain organizational innovation. Concrete results give a concrete basis for vivid discussion on the topic that many in the field are aware and struggle with but don't talk about publicly.

This study adds to the body of existing research on management in the media industry in terms of exploring media leaders' resistance to change. The prevalent research discussion on innovation and change in the media industry explains reluctance to change with a focus on factors such as media professionals' lack of time due to day-to-day operations and institutional resistance to market-oriented initiatives related to ideals around autonomy in creative industries, particularly in journalism (see for example Boyles, 2016).

The findings also bring new knowledge and understanding of the different pathways towards an innovation-driven digital culture.

The study helps media managers to develop their own management skills. This will inevitably have a direct impact on the media's operating culture, business operations and, as a result, the ability to succeed in the face of increasing competition.

Limitations: Even though we defined the term innovation in each question, there might be assumptions amongst the respondents that innovation is just a technological issue.

The concept of sustainable development is still very vague in peoples' minds. We cannot be sure that respondents have understood it with the same criteria.

Suomenkielinen raportti¹

JOHDANTO

Tutkimuksen tavoite oli tarkastella, miten suomalaisten medioiden päätoimittajat suhtautuvat muutoksiin ja innovaatioihin jokapäiväisessä työssään. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, miten innovatiiviseksi he kokevat organisaationsa. Molemmassa kysymyksissä perspektiivi oli sekä nykyisyydessä että tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa kuvattiin johdon roolia digitaalisessa murroksessa yksittäisessä suomalaisessa sanomalehdessä, Karjalaisessa.

Teoreettinen viitekehys rakentuu Donald C. Hambrickin ja Phyllis Masonin 1980-luvulla luoman Upper Echelons -johtamisteorian ympärille. Sen ytimessä on ajatus, että yrityksen ylemmän tason johtajien arvoista ja taustoista voidaan ennustaa organisaation tuloksia (Hambrick & Mason, 1984). Mediatyhtiöiden johdolla on oltava ajan tasalla olevaa tietoa ja kykyä käyttää sitä hedelmällisesti, jotta tietoon perustuvia strategisia päätöksiä voitaisiin tehdä erityisesti aikana, jolloin teknologiset alat, kuten sosiaalisen median alustayhtiöt, ovat innovaatio toiminnan moottoreita (Küng, 2017). Mediajohtajien on jatkuvasti sopeuduttava uuteen teknologiaan ja vähitellen luovuttava vanhasta (Deuze, 2011). Heidän on myös sopeuduttava muuttuvaan mediaympäristöön ja uusiin, esimerkiksi yritysten vastuullisuuteen liittyviin vaatimuksiin. Epävarmuus johtaa usein isomorfiseen käyttäytymiseen eli olemassa olevien käytäntöjen noudattamiseen sen sijaan, että innovoitaisiin uusia tuotteita (Lowrey, 2011).

Käytän em. teoriaa linssinä keskustellessamme siitä, miten johtajien nykyinen työympäristö voi olla yhteydessä mediaorganisaatioiden taipumukseen omaksua isomorfismi (ks. Lowrey, 2011)

Tämä tutkimus on saanut innoituksensa Ruotsin mediateollisuutta koskevasta samankaltaisesta analyysistä (Appelgren, E., Nygren, G., 2019) sekä useista mediajohtamisen ja innovaatioteorian koulukunnista.

Innovaatiot ymmärretään tässä tutkimuksessa olemassa olevien ideoiden, osaamisen ja resurssien yhdistelmänä (ks. Storsul & Krumsvik, 2013), joka edellyttää uuden tiedon integroimista rutiinikäytäntöihin. Haastattelussa ja kyselyissä vastaajille muistutettiin, että tutkimuksessa innovaatiot määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.

”...Kun tulin alalle, toimituspäällikkö sanoi viisaasti, muista varoa kyynistymistä”

Kestävä kehitys edellyttää innovatiivista lähestymistapaa pohdittaessa, mitä pitäisi tehdä. Siksi kestävät innovaatiot ovat erityisen kiinnostavia tässä tutkimuksessa. Liiketoiminnan kestävyys on päätöksentekoa ja käytännön toimia, joilla pyritään kestävämpään liiketoimintaan ottamalla huomioon ihmiset, yhteiskunta ja ympäristö.

Mediajohtajat tässä tutkimuksessa ovat kolmen keskeisen suomalaisen päätoimittajaorganisaation jäseniä. Näin ollen vastaajat ovat pääasiassa sanomatai aikakauslehtien päätoimittajia. Joissakin tapauksissa päätoimittaja on myös toimitusjohtaja.

¹ Lainaukset laatikoissa ovat poimintoja Sanomalehti Karjalaisessa tehdyistä esimieshaastatteluista.

Metodologiasta. Tutkimus muodostuu kirjallisuuskatsauksesta, suomalaisten medioiden päätoimittajille lähetetystä kyselystä sekä Sanomalehti Karjalaisessa tehdyistä johdon haastatteluista ja Karjalaisen toimitukselle tehdystä online-kyselystä.

Alunperin päätoimittajille suunnatun online-kyselyn piti koskea vain Päätoimittajien yhdistyksen aktiivijäsenistöä, mutta tutkimuksen otosta laajennettiin. Riittävän otoksen saamiseksi mukaan tuli myös Paikallislehtien päätoimittajayhdistys ja Aikakauslehtien päätoimittajayhdistys. Päätoimittajien yhdistyksen kautta kysely lähti **122** aktiivijäsenelle (18.4.2023), Aikakauslehtien yhdistyksen kautta **98** aktiivijäsenelle (20.4.2023) ja Paikallislehtien yhdistyksen kautta **100** aktiivijäsenelle (17.4.2023). Yhteensä **310** henkilölle. Vastauksia tuli 57 eli 18%. Kyselyn ajoitus siirrettiin tarkoituksella eduskuntavaalien jälkeiseen aikaan, koska vaalit työllistivät toimitusten johtoa paljon vaalien alla. Määrää voidaan pitää hyvänä, kun tiedetään päätoimittajien kiireet ja haluttomuus täyttää työpäiväänsä millään arjen ulkopuolisella.

Kysymyslomakkeessa on 40 kysymystä, joihin vastaamiseen kului keskimäärin yhdeksän minuuttia. Mukana on avoimia ja monivalintakysymyksiä.

Tutkimuksen kokonaiskuvaa täydennettiin kuvailevalla analyysillä yhden yksittäisen toimijan, Sanomalehti Karjalaisen, innovaatiojohtamisesta. Tätä tarkasteltiin sanomalehden johdon (neljä esihenkilöä) puolistrukturoitujen haastattelujen ja toimitukselle tehdyn verkkokyselyn (kymmenen vastausta) ja kautta. Vahvan taustan analyysille antoi Media-alan tutkimussäätiön aiemmin rahoittamat tutkimukset Sanomalehti Karjalaisen digimurroksesta vuosina 2019-2022 (Karjalainen - Digirevoluution tie, 2021&2022). Nyt tehty tutkimus yhdessä aiempien tutkimusten kanssa antaa ajallisesti poikkeuksellisen pitkän perspektiivin Karjalaisen toimintakulttuurin muutoksesta ja hyvän pohjan tarkastella innovaatioprosessien johtamista muutoksessa. Nyt Sanomalehti

Karjalaisen analyysissä keskityttiin siihen, miten asioita on tehty ja innovaatioita johdettu.

Tutkimusraportissa oh tarkoituksella kirjoitettu tulosten yhteyteen jo tulkintoja ja olen tehnyt analyysia samassa yhteydessä. Uskon, että se on hedelmällisin tapa synnyttää pohdintaa ja keskustelua alalla.

Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole mollata suomalaisia päätoimittajia ja arvostella heidän tapaansa viedä alaa kohti tulevaa. Ymmärrän hyvin toimitusten erilaiset lähtökohdat, alaa puristavat taloudelliset ja ajalliset rajoitukset ja inhimillisen elämän vivahteet. Kuitenkin tulokset osoittavat, että yksi este medioiden siirtymisessä kohti kestäväää liiketoimintaa on uudistumisen hitaus. Tämä tutkimus paneutuu hitauden yhteen aspektiin - innovaatioiden johtamiseen.

Toivon, että tämä tutkimus parhaimmillaan herättää asiapohjaista keskustelua siitä, mitä voisimme tehdä toisin ja entistä paremmin, että yhteiskunnallisesti tärkeän alan elinvoimaisuus säilyy myös tulevaisuudessa.

Lämmin kiitos Media-alan tutkimussäätiölle, jonka myöntämän tuen ansiosta tämä tutkimus on ollut mahdollista tehdä.

Tampereella 3.9.2023

Marja Heinonen



MEDIA-ALAN  **TUTKIMUSSÄÄTIÖ**

TAUSTOJA KYSELYN PÄÄTOIMITTAJISTA

- Suurin osa on työskennellyt nykyisessä organisaatiossa yli kuusi vuotta, 40% yli kymmenen vuotta
- Suurin osa on yli 50-vuotiaita
- Yli puolet edustaa alueellisia tai paikallisia sanomalehtiä, joka viides aikakausmedioita
- Koulutustausta on moninainen, opinnot ei ratkaise medioissa etenemistä johtotehtäviin
- Enemmistö on naisia

HAASTEITA AJATTELUUN

- Innovaatioiden edistämisen näkökulmasta organisaation johdossa olisi hyvä olla eri-ikäisiä
- Uudenlaisen ajattelun ruokkimiseksi vaihtuvuus organisaatiossa voi olla rikkaus

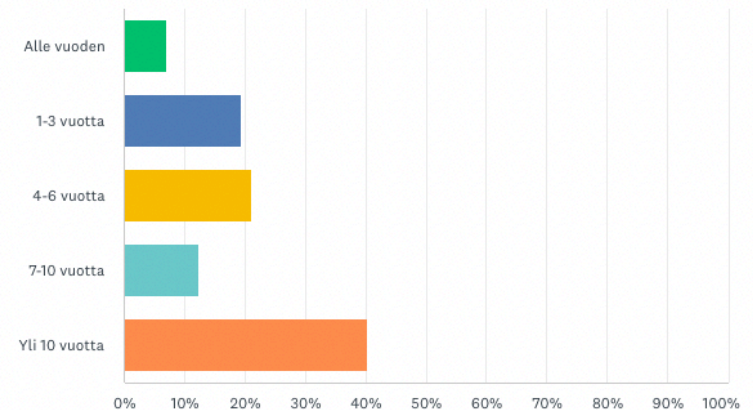
TULOKSET

Kokeneet naiset johtavat lehtiä

Kyselyyn vastanneet päätoimittajat ovat kokeneita monella eri tavalla. Puolet vastaajista on työskennellyt nykyisessä organisaatiossa yli kuusi vuotta ja 40% yli kymmenen vuotta. Johtotehtävissä vastaajista on ollut yli kymmenen vuotta 42%. Myös ikävuosia on vastaajille kertynyt paljon. Yli 50-vuotiaita on 60% ja alle 35-vuotiaita vain yksi vastanneista (2%). Naisia vastaajista on 63%.

Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



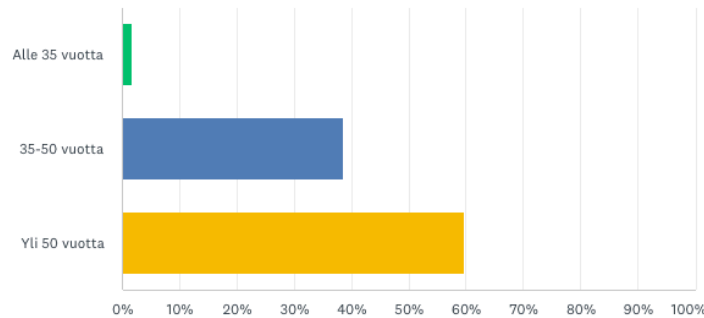
Kuvio 1. Aika, jonka on työskennellyt organisaatiossa

Ylempien johtoportaiden teorian näkökulmasta ikä ja samassa organisaatiossa vietetty aika voivat heijastua siihen, miten yritykset ottavat innovaatioihin liittyviä riskejä. Halukkuus ja valmius riskinottoon ei ole pitkään samassa organisaatiossa olleilla ja nuoremmilla johtajilla välttämättä yhtä suuri kuin silloin, jos johtajat olisivat vanhempia tai heillä olisi urakokemusta muista yrityksistä (ks. Hambrick &

Mason, 1984). Kun katsotaan tämän kyselyn vastauksia, suomalaisissa medioissa yli 50-vuotiaiden osuus on suuri, samoin pitkä aika nykyisen organisaation palveluksessa. Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa tendenssi on vielä selvempi. Siellä 60% johtajista on ollut samassa yrityksessä yli 10 vuotta ja johtavassa asemassa hyvin pitkään (Appelgren & Nygren, 2019). Tosin Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa johtajat eivät olleet vain päätoimittajia, vaan mukana oli myös muita medioiden johtotehtävissä olevia henkilöitä.

Ikä

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



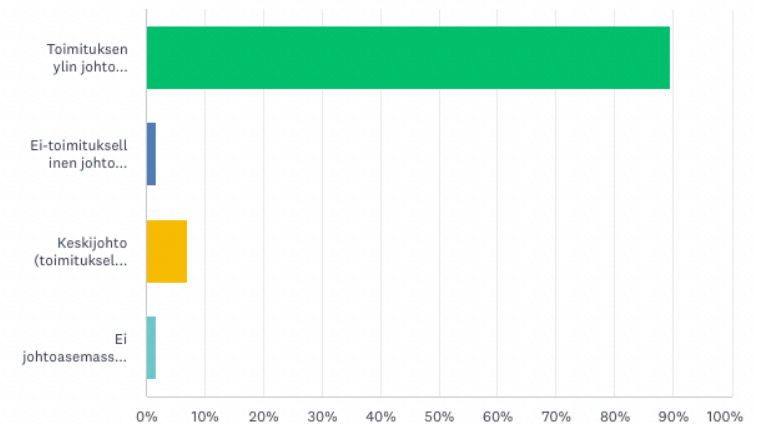
Kuvio 2. Vastaajien ikärakenne

Teoriasta ei voi vetää suoria johtopäätöksiä, että riskit ja tuoteinnovaatiot takaavat väistämättä organisaatiolle hyvän tulevaisuuden, mutta **innovaatioiden edistämisen näkökulmasta kannattaisi organisaatioissa olla enemmän eri-ikäisiä ja vaihtuvuutta organisaatiosta toiseen kannattaisi suosia**. Em. tekijöitä olisi kiinnostavaa myös tutkia tarkemmin (Appelgren & Nygren, 2019).

Käytännöllisesti katsoen kaikki vastaajat työskentelevät toimituksen ylimmässä johdossa. Suurin osa vastaajista edustaa alueellista tai paikallista sanomalehteä (54,39%), aikakauslehtiä tai järjestölehtiä edustaa 35,09% ja valtakunnallisia sanomalehtiä 10,53%.

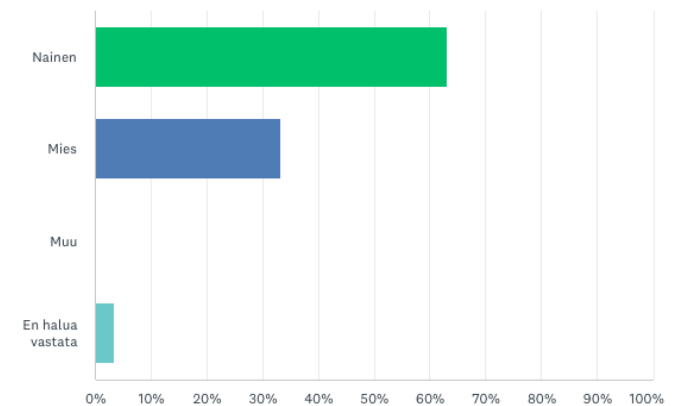
Mikä on nykyinen roolisi?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



Sukupuoli

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



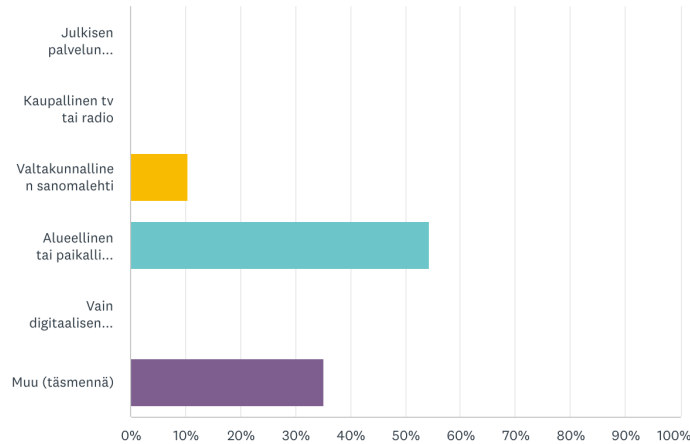
Kuvio 3. Nykyinen rooli työpaikassa (ylempi kuvio) **Kuvio 4.** Vastaajien sukupuolijakauma (alempi kuvio)

Vastaajista yli puolet (54%) työskentelee alueellisessa tai paikallisessa sanomalehdessä, kymmenesosa valtakunnallisissa sanomalehdissä, viidesosa

aikakausmedioissa (21%) ja seitsemän prosenttia järjestömedioissa. Lisäksi mukana on järjestö- ja ammattimediaa edustava yritys ja yksi uutistoimisto. Mukana ei ole yhtään televisio- tai radiotoimintaan keskittyvää mediaa.

Minkälaisessa mediayrityksessä työskentelet?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



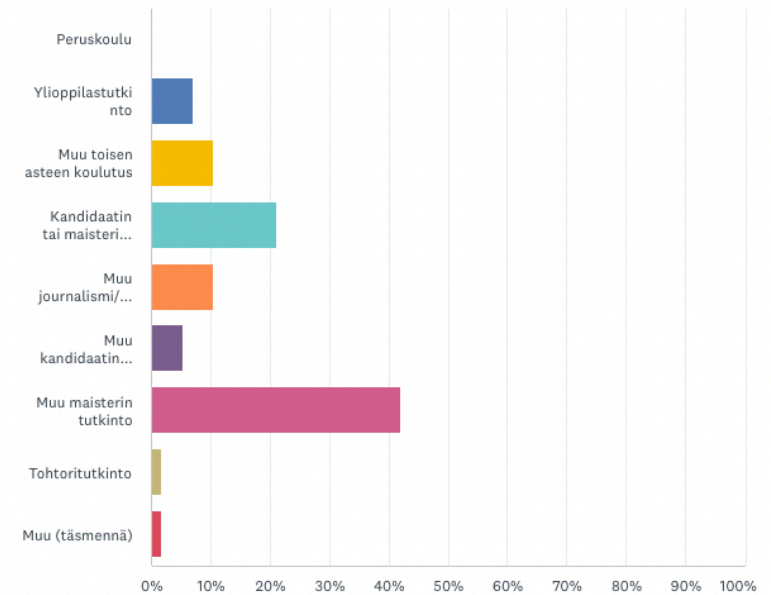
Kuvio 5. Vastaajien organisaatiotausta

Koulutustaustalta päätoimittajat ovat hyvin kirjavaa väkeä. Kolmasosalla vastaajista on tutkinto mediassa tai journalismissa. Kandidaatin tai maisterin tutkinto em. aloilla on 22% ja muu journalismi- tai mediatutkinto 11% vastaajista. Enemmistöllä (42%) on muun alan maisterin tutkinto. Tohtorintutkinto on yhdellä vastaajista. Tämä tulos on linjassa sen kanssa, millainen on perinteisesti ollut urapolku hyvin monessa mediassa. Toimittajaksi on valittu henkilöitä ennen kaikkea osaamisen perusteella. Muodollisen koulutuksen arvostus ei ole ollut suurta ja ainakin vielä 1990-luvulla tutkinnolla ei ollut vaikutusta palkan suuruuteen. Urapolulla eteneminen on kulkenut samassa hengessä. Perinteisesti esihenkilöiksi on noussut hyvä toimittaja eli muodollisen koulutuksen merkitys ei ole ollut ratkaiseva edes siinä vaiheessa. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin,

voidaanko koulutuksella tukea esihenkilöitä heidän työssään nykyistä paremmin ja minkälainen koulutus tukisi innovatiivisuutta eniten?

Mikä on korkein koulutusasteesi?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



Kuvio 5. Vastaajien koulutusaste

POIMINTOJA

- Käytännön innovaatiotoiminta ei tue mediayhtiöiden innovaatiuouskoa
- Päätoimittajat luottavat omaan innovatiiviseen osaamiseen ja turvautuvat innovoinnissa vahvasti omiin kokemuksiinsa.
- Päätoimittajat käyttävät vain vähän aikaa oman työnsä arviointiin tai oman osaamisensa kehittämiseen
- Päätoimittajat käyttävät suuren osan työajastaan työntekijöiden kanssa keskustelemiseen.
- Päätoimittajat kokevat olevansa vahvimillaan johtajina vuorovaikutuksessa työyhteisössä

HAASTEITA AJATTELUUN

- Arvioida johtajien ajankäyttöä systemaattisesti ja tehdä johtopäätöksiä - antaa aikaa itsensä kehittämiseen
- Uskaltautua ulkopuolisten vaikutteiden alaiseksi: lukea, käydä, käyttää asiantuntijoita ulkoa

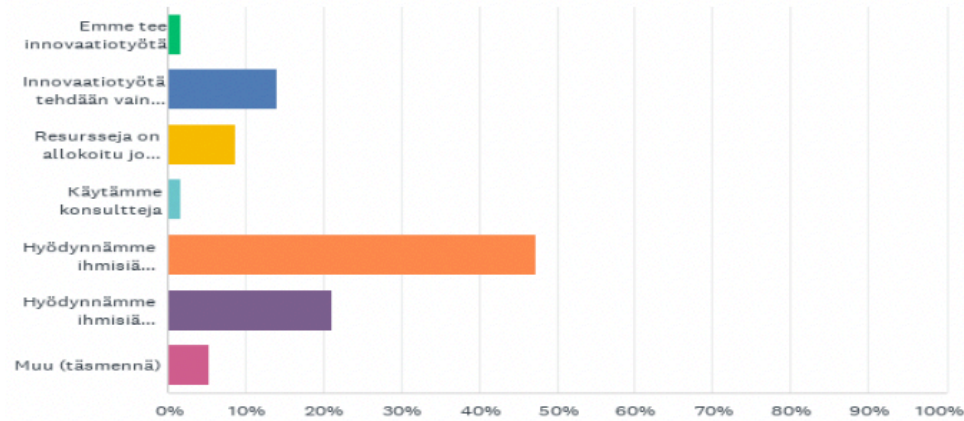
Minä johdan, minä innovoin - päätoimittajien suhde uuteen

Kun innovaatioita pidetään yleisesti yhtenä mediayhtiöiden menestyksen kivijalkana, käytännön innovaatiotoiminta medioissa ei kaikilta osin tue tätä ajattelua. **Päätoimittajakyselyn tulokset osoittavat, että käytännön innovaatiotoiminta on monin tavoin ristiriidassa mediayhtiöissä vallitsevan innovaatiuouskon ja -tarpeen kanssa.**

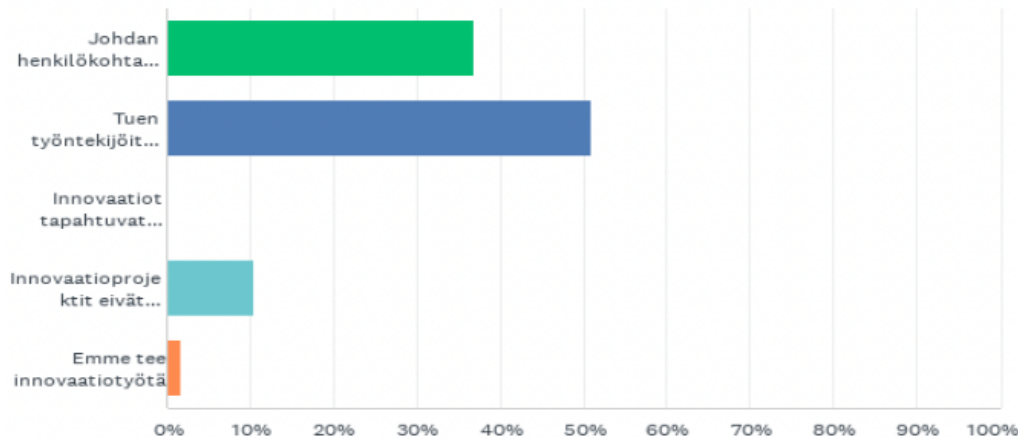
Medioiden kyky ottaa käyttöön uutta teknologiaa ja löytää uusia suuntia toiminnalle on alalla yleisesti tunnustettu kohtalonkysymys. Tässä hengessä johdolta voidaan odottaa vahvaa suuntautumista uudelleen tekemiseen. Tutkimuksen tulokset heittävät kuitenkin epäilyksen varjon siihen, onko päätoimittajilla riittävästi eväitä nykyisin luotsata mediaa tulevaisuuteen.

Tutkimus osoittaa, että päätoimittajat luottavat omaan innovatiiviseen osaamiseensa ja turvautuvat vahvasti omiin kokemuksiinsa uusien asioiden kehittämisessä ja tuomisessa organisaatioon. Kun he eivät näe tarvetta ulkopuoliseen asiantuntemukseen käyttöön, tämä voi rajoittaa ideoiden saamista mukaan uusien ajatusten kehittelyyn ja strategiatyöhön. Tulos on linjassa ylempien johtoportaiden teorian (Upper Echelons Theory) paradoksin kanssa.

Kyselyn vastaukset paljastavat, että päätoimittajat eivät tukeudu oman organisaation ulkopuoliseen ajatteluun, kun he kehittävät organisaationsa toimintaan. Pääosin kehittäminen toteutetaan oman toimituksen henkilöstön voimin. Kun heiltä kysyttiin, mikä on organisaation tärkein tapa kehittää toimintaa, ylivoimaisesti suurin enemmistö (68%) kertoi hyödyntävänsä omaa organisaatiota. Eniten toimintaa kehitettiin hyödyntämällä oman toimituksen väkeä (47%) ja jonkin verran hyödyntämällä ihmisiä organisaation muista osista (21%). Ulkopuolisia konsultteja käytettiin tuskin lainkaan (2%).



Kuvio 7. Näkemys organisaation tavoista kehittää toimintaa



Kuvio 8. Päätoimittajien tavat viedä eteenpäin innovaatiotoimintaa

Oman roolinsa innovaatioiden edistämisessä päätoimittajat arvioivat isoksi. Vain kymmenen prosenttia ilmoitti, että innovaatioprojektit eivät kuulu esihenkilörooliin.

Enemmistö eli 51 prosenttia vastasi tukevansa työntekijöitä, jotka vetävät innovaatioprojekteja ja 37 prosenttia kertoi johtavansa henkilökohtaisesti

innovaatioprosesseja. Kysymys esitettiin muodossa: *Mikä on johtajana tärkein tapasi viedä eteenpäin innovaatioprosesseja?* Kaikissa innovaatioita koskevissa kysymyksissä vastaajia muistutettiin siitä, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi

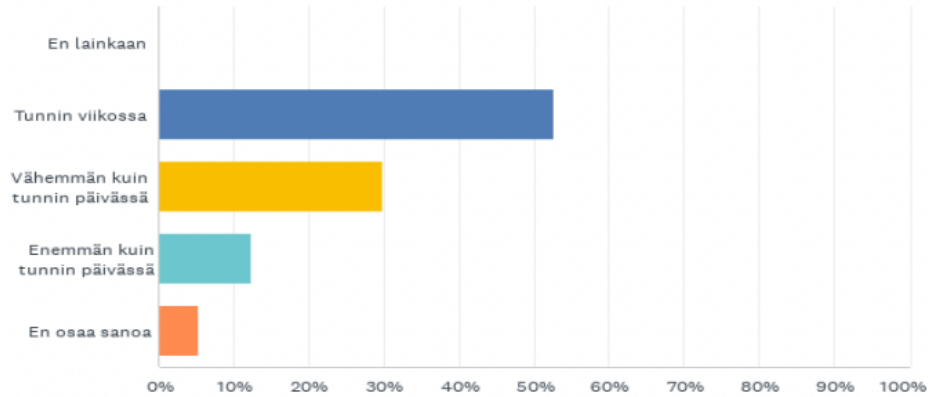
Kun muistetaan, että kyselyyn osallistuneista 40 prosenttia on työskennellyt nykyisessä organisaatiossaan yli 10 vuotta, innovatiiviset näkemykset eivät selkeästi tule organisaatioon heidän organisaation ulkopuolisten työkokemusten myötä. Kyselyyn vastanneista päätoimittajista 60 prosenttia on yli 50-vuotiaita ja vain yksi 57 vastanneesta alle 35-vuotias. Tästä voi päätellä, että he eivät ole ”digiajan lapsia”, vaan tehneet suurimman osan urastaan hyvin perinteisessä mediaympäristössä. Mistä päätoimittajat siis ammentavat innovatiiviset näkemyksensä, joilla vievät organisaatiota eteenpäin?

Pysyvätkö päätoimittajat ajan hermolla seuraamalla aktiivisesti alan kehitystä? Tätä pyrittiin kyselyssä selvittämään kysymyksellä: *Miten paljon keskimäärin käytät aikaa viikossa uusiin asioihin perehtymiseen?* (K10)

Yli puolet vastaajista käyttää vain alle tunnin viikossa uusien asioiden oppimiseen (53%). Enemmän kuin tunnin päivässä käyttää 12 prosenttia vastaajista. Silti he luottavat vahvasti siihen, että organisaation tulevaisuuden kannalta merkitykselliset uudet ideat ovat heillä hallussa.

Samaan teemaan liittyen päätoimittajilta kysyttiin, miten paljon he käyttävät aikaa eri asioihin työpäivänsä aikana. Vaihtoehtoina oli oman työn arviointi, oman osaamisen kehittäminen, henkilökohtaiset keskustelut kollegoiden kanssa ja henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa. Tulosten valossa **päätoimittajat käyttävät vain vähän aikaa oman työnsä arviointiin tai oman osaamisensa kehittämiseen.** Yli puolet käyttää enintään tunnin viikossa tai ei lainkaan (58%) aikaa oman työn arviointiin ja vain viisi prosenttia enemmän kuin

tunnin päivässä. Omaa osaamistaan kehittää puolet (52%) enintään tunnin viikossa ja 13 prosenttia enemmän kuin tunnin päivässä.



Kuvio 9. Päätoimittajien arvio käyttämästään ajasta uusiin asioihin perehtymiseen

Suomalainen mediajohtaja uskoo ihmiskeskeiseen johtamiseen. **Päätoimittajat ilmoittavat käyttävänsä suuren osan työajastaan työntekijöiden kanssa keskustelemiseen.** Kyselyyn vastanneista 38% kertoi käyttävänsä enemmän kuin tunnin päivässä henkilökohtaisiin keskusteluihin alaisten kanssa ja 23% saman ajan henkilökohtaisiin keskusteluihin kollegoiden kanssa. Tutkimuksessa ei kysytty tarkemmin sitä, mistä asioista ja missä yhteydessä päätoimittajan käyvät keskusteluja henkilöstön kanssa. Kyse voi olla työsuhteeseen, journalistiseen sisältöön yms. liittyvistä asioista uuden kehittelyn ohella tai yhteydessä. Tässä yhteydessä on myös hyvä muistaa erot erityyppisten medioiden kesken. Työprosesseissa ja -kulttuureissa on vaihtelua ja johtamistavat heijastelevat tätä. Kuitenkin voitaneen sanoa, että yhä mediataloissa päätoimittajien johtaminen on ihmiskeskeistä, vaikka painetta varmasti on muiden tehtävien puolelta.

K3: Kuinka paljon käytät aikaa seuraavien asioiden parissa tavanomaisen työviikkosi aikana?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0

	EN LAINKAAN	TUNNIN VIIKOSSA	VÄHEMMÄN KUIN TUNNIN PÄIVÄSSÄ	ENEMMÄN KUN TUNNIN PÄIVÄSSÄ	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ
Oman työn arviointi	12.28% 7	45.61% 26	26.32% 15	5.26% 3	10.53% 6	57
Oman osaamisen kehittäminen	3.57% 2	48.21% 27	33.93% 19	12.50% 7	1.79% 1	56
Henkilökohtaiset keskustelut kollegoiden kanssa	1.75% 1	47.37% 27	26.32% 15	22.81% 13	1.75% 1	57
Henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa	0.00% 0	23.21% 13	33.93% 19	37.50% 21	5.36% 3	56

Taulukko 1. Arvio ajankäytöstä työviikon aikana

POIMINTOJA

- **Innovaatiot ovat organisaatiossa enemmän heikkous kuin vahvuus**
- **Organisaation suurimpina vahvuuksina nähdään osaaminen ja toimintakulttuuri,**
- **Organisaation suurimpina heikkouksina nähdään liiketoimintamallit ja tulovirrat**
- **Tulevaisuus on osaamisen kehittämisen varassa**
- **Organisaation innovatiivisuus suuntautuu ihmisiin enemmän kuin teknologiaan**

HAASTEITA AJATTELUUN

- **Muutokset toimintaympäristössä ovat usein ennalta-arvaamattomia. Miten organisaatiossa säilytetään toimintavalmius ja ketteryys muuttuvissa tilanteissa?**
- **Koska teknologia on syy, joka on työntänyt media-alan(kin) murrokseen, innovaatioita siellä pitäisi nykyistä paremmin pystyä hyödyntämään medioissa**

Ajan hermolla, mutta tekoäly ei ole tulevaisuutta - päätoimittajat ja oman organisaation suhde innovaatioihin

Sen lisäksi, että kyselyssä kartoitettiin päätoimittajien omaa roolia innovaatioiden edistämässä, heitä pyydettiin arvioimaan myös organisaatiota, jossa työskentelevät. Kysymyksissä pyydettiin ottamaan kantaa sen vahvuuksiin ja valmiuksiin suuntautua uusiin asioihin tulevaisuudessa.

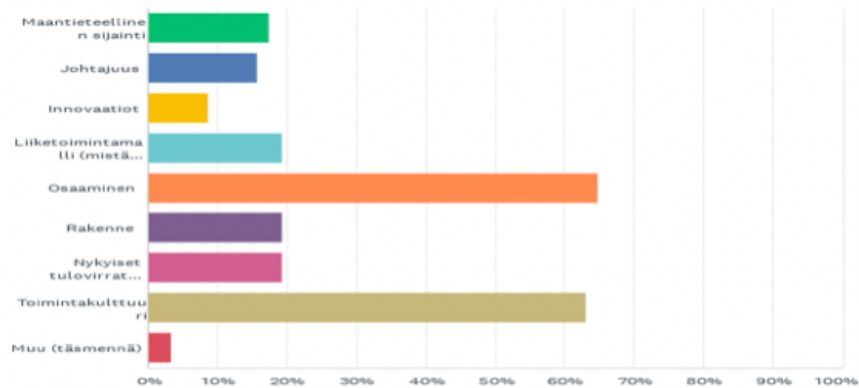
Tulokset osoittavat, että päätoimittajat eivät näe innovaatioita organisaation vahvuutena, vaan enemmän heikkoutena. Merkittävimmiksi vahvuuksiksi organisaatiossa nostettiin kyselyssä osaaminen ja toimintakulttuuri. Suurimmat heikkoudet löytyvät liiketoimintamalleista ja tulovirroista, mitä ei voi pitää yllättävänä alan nykytilassa. Paradoksaalisesti juuri sieltä kumpuaa vahva tarve kyetä innovointiin ja uudenlaiseen ajatteluun, mitä ei tulosten mukaan pidetä keskeisenä menestymisen kannalta.

Organisaation vahvuuksia kysyttiin kysymyksellä: *Mitkä seuraavista asioista ovat organisaatiosi vahvuuksia? (K5)* Jälleen heitä muistutettiin siitä, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi. Päätoimittajille annettiin yhdeksän eri vastausvaihtoehtoa, joista he saattoivat valita niin monta kuin halusivat. Vahvuuksista erottui selvästi kaksi osa-aluetta: osaaminen (65%) ja toimintakulttuuri (63%). Muut vaihtoehdot arvioitiin keskenään suurinpiirtein yhtä tärkeiksi vahvuuksiksi, mutta saivat selkeästi vähemmän kannatusta. Innovaatiot sai vain vähän kannatusta (9%).

Kun päätoimittajilta kysyttiin *Mitkä seuraavista asioista ovat organisaatiosi heikkouksia? (K6)* Jälleen kaksi asiaa erottui selvästi muista. Päätoimittajien mielestä suurimmat heikkoudet organisaatiossa löytyvät liiketoimintamalleista (36%) ja nykyisistä tulovirroista (42%). Tämä liittyy luultavasti medioiden heikkoon liiketoimintakehitykseen. Myös rakenne, innovaatiot ja yllättäen myös

K5: Mitkä seuraavista asioista ovat organisaatiosi vahvuuksia?(Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



Kuvio 10. Päätoimittajien arvio organisaation vahvuuksista

toimintakulttuuri koettiin heikkouksina organisaation kannalta. Toimintakulttuuri tällä listalla on yllättävä sen vuoksi, että se oli kärjessä myös organisaation vahvuuslistalla. Toimintakulttuuri on monen mielestä organisaatiossa suurempi heikkous (16%) kuin esimerkiksi johtaminen (9%) tai maantieteellinen sijainti (11%). Toimintakulttuurin päätyminen sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi voi johtua siitä, että kyselyyn osallistuneet päätoimittajat edustavat hyvin erilaisia medioita. Olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe selvittää, millaiset organisaatiot arvioivat toimintakulttuurin hyväksi ja millaista toimintakulttuuria pidetään heikkoutena.

Kun vertaillaan kahden em. kysymyksen vastauksia, tulokset herättävät muitakin kysymyksiä. Kun tarkastellaan johtajuutta eli vastaajien omaa roolia em. kysymysten valossa, sitä ei koettu sen paremmin vahvuutena (16%) kuin heikkoutena (9%). Toki tässä on muistettava, että johtajuusarvio ei kohdistu välttämättä vain omaan johtamiseen, vaan organisaation johtamiseen kokonaisuudessa.

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Maantieteellinen sijainti	17.54%	10
Johtajuus	15.79%	9
Innovaatiot	8.77%	5
Liiketoimintamalli (mistä tulot)	19.30%	11
Osaaminen	64.91%	37
Rakenne	19.30%	11
Nykyiset tulovirrat (miten paljon tuloja)	19.30%	11
Toimintakulttuuri	63.16%	36
Muu (täsmennä)	3.51%	2
Vastaajia yhteensä: 57		

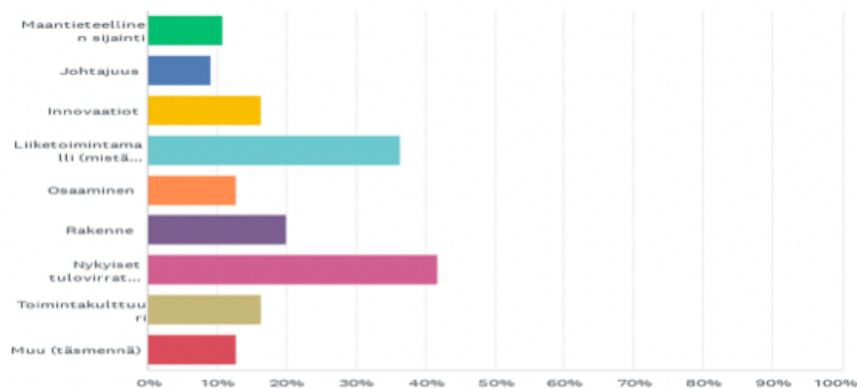
Taulukko 2. Päätoimittajien arvio organisaation vahvuuksista

Tämän tutkimuksen ydin - uusien, luovien ideoiden onnistunut toteuttaminen eli innovaatiotoiminta ei ole kyselyn mukaan nykyisin mediaorganisaatioiden kivijalka. Se ei menestynyt kummankaan kysymyksen valossa. Innovaatiotoiminta koettiin selkeästi heikkoudeksi (16%). Myös vahvuuksien listauksessa se jäi häntäpäähän.

Tutkimuksessa haluttiin tutkia tarkemmin, millä sektoreilla päätoimittajat näkevät organisaationsa toimivan innovatiivisesti. Kyselyssä selvisi, että alueet, joilla päätoimittajat löytävät organisaatiossaan innovatiivisuutta, liittyvät ennen kaikkea ihmisiin. Tätä voidaan pitää kiinnostavana tuloksena, koska perinteisesti innovaatiot liitetään teknologiaan ja medioiden menestyksen uskotaan rakentuvan uuden informaatioteknologian hyödyntämisen ympärille. Tällaisia ajassa olevia, muutokseen ohjaavia teknologioita ovat mm. IoT, VR, AR, AI, IoT. Siksi on kiinnostavaa, että päätoimittajat eivät löytäneet suuria innovaation lähteitä organisaatiossa teknologiasektorilla. Tämä on kriittinen kohta, joka kaipasi lisätarkastelua.

K6: Mitkä seuraavista asioista ovat organisaatiosi heikkouksia?(Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)

Vastattu: 55 Ohitettu: 2



Kuvio 10. Päätoimittajien arvio organisaation heikkouksista

Päätoimittajilta kysyttiin, millä osa-alueilla heidän mediansa on ollut innovatiivinen vuonna 2022 ja heille tarjottiin 33 vaihtoehtoa, joista he saivat valita niin monta aluetta, joissa media on onnistunut kuin halusivat. Yli 40% vastaajista linjasi innovatiiviseksi toiminnaksi seuraavat: yhteistyö yli toimitusrajojen (54,55), sosiaalinen media (47,27), osaamisen kehittäminen (45,45), yhteistyö organisaation toisten yksiköiden kanssa (43,64) ja uudet sisältöformaatit (41,82). Hyvin vähän tai ei lainkaan mainintoja saivat virtuaalidollisuus, pelillistäminen, koneoppiminen, audio, algoritmit ja mikromaksaminen.

Nykytila on yksi asia, tulevaisuus on toinen. Päätoimittajat uskovat, että organisaation menestyminen seuraavien kolmen vuoden aikana on sen varassa, miten se menestyy osaamisen kehittämisessä. Tämä kohosi tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi vastauksissa (66,7%) Yli 30% vastaajista listasi myös seuraavat asiat menestyksen kannalta tärkeiksi tekijöiksi seuraavien kolmen vuoden aikana: uudet sisältöformaatit (39,29), mobiilisovellusten kehittäminen (30,36), yhteisöllisyys (30,36) ja digi first -ajattelu (30,36). Menestyksen kannalta ei koettu tärkeiksi esim. näitä: podcastit (7,14) ja muu audio (1,79), sisäinen

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET
Maantieteellinen sijainti	10.91% 6
Johtajuus	9.09% 5
Innovaatiot	16.36% 9
Liiketoimintamalli (mistä tulot)	36.36% 20
Osaaminen	12.73% 7
Rakenne	20.00% 11
Nykyiset tulovirrat (miten paljon tuloja)	41.82% 23
Toimintakulttuuri	16.36% 9
Muu (täsmennä)	12.73% 7
Vastaajia yhteensä: 55	

Taulukko 3. Päätoimittajien arvio organisaation heikkouksista

viestintä (7,14), pelillistäminen (7,14), sisäinen koulutus (7,14) ja virtuaalidollisuus (5,26).

Tämän hetken kuuminta puheenaihetta myös mediassa, tekoälyä, vain 17,86 % piti tärkeänä tulevaisuuden menestyksen kannalta. Toisaalta teema nousi esille avoimissa kysymyksissä, kun kysyttiin mikä uuden tekemisen osa-alue on sellainen, jossa vastaaja haluaisi lisätä osaamistaan ja joka vahvistaisi sitä kautta organisaation toimintaa tulevaisuudessa. Siellä tekoäly sai eniten yksittäisiä mainintoja. Avoimissa vastauksissa toivottiin lisäoppia tekoälyn käyttöön toimitustyössä ja tilaajakontakteissa, tekoälyn ymmärrystä ja hyödyntämistä tuotannossa ja kehitystyössä ja koneälyn integrointia toimituksen arkeen.

Tekoälyn saamat alhaiset kannatusluvut heijastelevat sitä, miten suuria ja ennalta-arvaamattomia kehityshyppäyksiä teknologian kehitys voi saada aikaan. Ennen tekoälyä tällaisia ovat olleet mm. Internet, sosiaalinen media ja mobiiliteknologia. Mitään niistä ei kyetty ennakoimaan kuin vasta ilmiön ollessa ns. "Päällä". Ei sen paremmin teknologisenä kehityskulkuna kuin käyttäjien

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Sosiaalinen media	47.27%	26
Mobiilisovellusten kehittäminen	16.36%	9
Nettisovellusten kehittäminen	12.73%	7
Uudelleenorganisointumisen	32.73%	18
Osaamisen kehittäminen	45.45%	25
Yhteistyö yli toimitusrajojen	54.55%	30
Yhteistyö organisaation toisten yksiköiden kanssa	43.64%	24
Johtajuus	10.91%	6
Uudet sisältöformaatit	41.82%	23
Uudet mobiiliformaatit	10.91%	6
Yrityskulttuuri ja arvot	16.36%	9
Sisältömarkkinointi	16.36%	9
Analytiikka	27.27%	15
Digimyynti	16.36%	9
Mikromaksaminen	1.82%	1
Digi first -ajattelu	32.73%	18
Asiakas first -ajattelu	21.82%	12
Sisäinen koulutus	14.55%	8
Mainontaformaatit	9.09%	5
Videot	18.18%	10
Algoritmit	1.82%	1
Virtuaalitodellisuus	0.00%	0
Pelillistäminen	1.82%	1
Tekoäly	3.64%	2
Lisätty todellisuus	0.00%	0
Koneoppiminen	1.82%	1
Podcastit	16.36%	9
Muu audio (ei podcastit)	3.64%	2
Sisäinen viestintä	10.91%	6
Kestävä kehitys	9.09%	5
Yhteisöllisyys	23.64%	13
Luottamuksen rakentaminen	27.27%	15
Muu (täsmennä)	0.00%	0
Vastaajia yhteensä: 55		

Taulukko 4. Tytyväisyys organisaation osaamisen tasoon eri osa-alueilla

käytöksen muuttajina. Jos tekoälystä kysyttäisiin nyt muutama kuukausi myöhemmin, olen vakuuttunut, että sen rooli olisi jo tärkeämpi.

POIMINTOJA

- Teknologinen osaaminen organisaatiossa ei tue sisältöjen tekemistä niin hyvin kuin voisi
- Tekoälystä halutaan oppia lisää, vaikka sitä ei osata nähdä median tulevaisuuden kannalta tärkeänä alueena
- Kouluarvosana kahdeksan kuvaa päätoimittajien omaa roolia innovaatiotoiminnassa onnistumisessa nyt ja tulevaisuudessa
- Journalistinen asiantuntemus on organisaation parasta osaamista
- Päätoimittajat luottavat vuorovaikutustaitoihin

HAASTEITA AJATTELUUN

- Miten saada teknologinen osaaminen tukemaan nykyistä paremmin sisältöjen tekemistä?
- Jos uusia vaikutteita ei tule organisaation ulkopuolelta, eikä sisäisesti käytetä paljoo aikaa uusiin asioihin perehtymiseen, mistä ajatellaan innovaatioiden syntyvän mediassa?

OSAAMINEN - Innovaatio-osaaminen saa arvosanaksi kasin

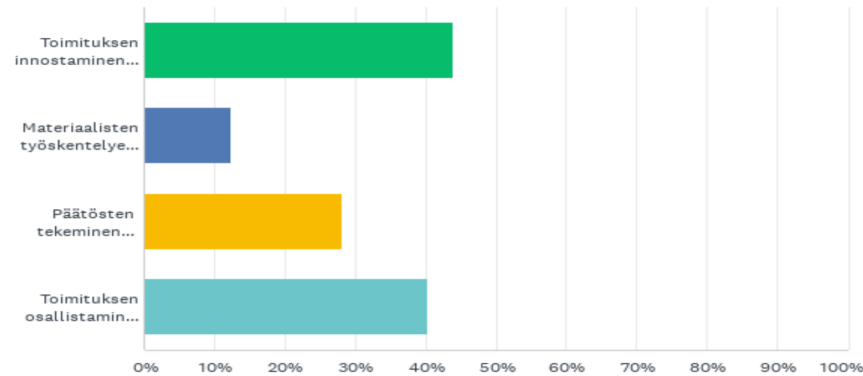
Kun päätoimittajat luotsaavat organisaatiota kohti menestystä tulevaisuudessa ja kykyä nivoa toimintaan uudenlaista ajattelua, on tärkeää, että sekä heillä että muulla henkilöstöllä on sellaista osaamista, joka on olennaista tulevaisuuden kannalta. Tämän vuoksi kyselyssä haluttiin kartoittaa sekä päätoimittajien omaa osaamista että heidän kokemustaan organisaation osaamisesta.

Päätoimittajat kokevat, että **heidän johtajuutensa vahvimmat puolet tulevat esille vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa**. Innovatiivisen ajattelun kannalta on merkityksellistä, että päätoimittajat kokevat onnistuneensa hyvin toimituksen innostamisessa ja kannustamisessa luovuuteen. Kun päätoimittajilta kysyttiin *Millä seuraavista johtamisen osa-alueista koet olevasi vahvimmillasi?* (K4) he korostivat toimituksen innostamista ja kannustamista luovuuteen (44%) (tämä on linjassa sen kanssa, että he käyttävät melko paljon aikaa keskusteluihin) ja toimituksen ottamista mukaan uusien ajatusten kehittelyyn ja toteuttamiseen (40%). Päätösten tekemisessä kehityksen suunnasta päätoimittajat näkivät roolinsa melko pienenä (28%) ja materiaalisten työskentelyedellytysten luomisessa melko olemattomana (12%). Viimeisessä prosenttiluvussa heijastuu todennäköisesti media-alan taloudelliset vaikeudet, jolloin investointeja journalistisiin uusiin työvälineisiin ei ole helppo tehdä.

Olisi kiinnostavaa tarkastella tarkemmin, miten käytännössä toteutuu toimituksen ohjaaminen ja kannustaminen uusien ajatusten toteuttamiseen, kun samanaikaisesti johto näkee toimituksen innostamisen omana johtamisvahvuutena, heillä on vahva luotto organisaation sisältä nousevaan innovointiin, mutta selvityksen mukaan sen paremmin aikaa uuteen perehtymiseen ei ole tai oma historia ei ole ulkoisilla vaikutteilla kyllästetty.

K4: Millä seuraavista johtamisen osa-alueista koet olevasi vahvimmillasi?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



Kuvio 11. Päätoimittajien arvio vahvuuksistaan johtamisen eri osa-alueilla

Kun päätoimittajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla sitä, miten merkittäväksi he arvioivat oman panoksensa TÄHÄN ASTI organisaation innovaatioiden synnyssä, keskimäärin arvosana oli 8. Heitä pyydettiin tässäkin ottamaan vastatessaan huomioon se, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi. Päätoimittajien antama arvosana laski keskimäärin vain hivenen, kun heitä pyydettiin em. jälkeen arvioimaan niin ikään kouluarvosanalla omaa panostaan TULEVAISUUDESSA organisaation innovaatioiden synnyssä.

Osaamisen kehittämistä pohdittaessa kannattaa muistaa tutkimuksessa esitetty kysymys (raportoitu kohdassa ”Minä johdan, minä innovoin”) siitä, miten paljon päätoimittajat arvioivat käyttävänsä aikaa oman osaamisensa kehittämiseen. Tulosten valossa osaamisen kehittämiseen käytetään vain vähän aikaa. Oma osaamistaan kehittää puolet (52%) enintään tunnin viikossa ja 13 prosenttia enemmän kuin tunnin päivässä. Loput vähemmän. Tulevaisuutta ajatellen olisi tärkeää kartoittaa olennaiset osaamisalueet ja varata niille riittävästi aikaa päätoimittajien ja organisaation aikataulussa.

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Toimituksen innostaminen ja kannustaminen luovuuteen	43.86%	25
Materiaalisten työskentelyedellytysten luominen toimituksessa	12.28%	7
Päätösten tekeminen kehityksen suunnasta	28.07%	16
Toimituksen osallistaminen uusien ajatusten kehittelyyn ja toteutukseen	40.35%	23
Vastaaaja yhteensä: 57		

Taulukko 5. Päätoimittajien arvio vahvuuksistaan johtamisen eri osa-alueilla

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa, mihin uuden osaamisen alueeseen kannattaisi laittaa paukkuja. Avoimissa kysymyksissä annettiin vastaajille tilaa vapaasti kertoa, missä asioissa ja miten he haluaisivat kehittää omaa osaamistaan. Vastauksia tuli 31 kysymykseen *Mikä uuden tekemisen osa-alue on sellainen, jossa haluaisit lisätä osaamistasi ja joka vahvistaisi sitä kautta organisaatiosi toimintaa tulevaisuudessa?*

Eniten vastaajat halusivat nostivat yksittäisistä asioista esille tekoälyn ja digitaaliset tuotteet. Vastaajat haluavat ymmärtää entistä paremmin digitaalisia tuotteita eri muodoissaan: digilehden tekeminen ja markkinointi, digitaalisten tuotteiden kehittäminen, jatkuva oppiminen digitaalisen median tekemisen kaikilla alueilla, digitaalisten sisältöjen luominen ja jakelu, teknologian hyödyntäminen sisältöjen ja kerronnan monipuolistamisessa, uudenlaisen kerronnan opettelu ja uudet juttuformaattit.

Muita vahvistamisen tarpeessa koettuja osa-alueita olivat elävä kuva (visuaalinen ilmaisu, videot ja livelähettykset sekä virtuaalitodellisuus), mobiiliosaaminen, teknologia, some ja muut ilmaisun muodot (podcastit, infografiikka, uutiskirjeet, instagram). Yksittäisiä mainintoja saivat henkilöstön diversiteetin vahvistaminen,

lukijaymmärryksen kasvattaminen, sopimusten hallinta, vastuulliset tuotantoketjut sekä liiketoiminnan kehittäminen, myynti ja markkinointi.

Turhautumisesta median heikkoihin tulevaisuudennäkymiin kertovat kommentit ”Ilmeisesti TikTokissa on tulevaisuus” ja ”Mikä on median tulevaisuus, onko sitä vai onko tämä auringonlaskun ala ammattilaisille.”

Organisaation osaamisessa päätoimittajien arvioissa korostuu kriittisyys teknologista kehitystä kohtaan. Tämä on tärkeä huomio innovaatiotoiminnan kannalta, koska monien alaa eteenpäin vievien asioiden pohjalla on teknologiset uudistukset. Tulos on kiinnostava myös sen vuoksi, että monet media-alan yritykset ovat viime vuodet - ja jopa vuosikymmenet - keskittyneet nimenomaan teknologisiin uudistuksiin. Niitä on pohdittu monessa talossa enemmän kuin esimerkiksi sisältökysymyksiä. Silti päätoimittajat ovat selvityksen mukaan kaikkein tyytyväisimpiä journalistiseen asiantuntemukseen (97% erittäin tai melko tyytyväisiä) ja toimituksen työskentelytapoihin (86%). Tätä kysyttiin kysymyksellä ”Miten tyytyväinen olet organisaatiosi osaamisen tasoon seuraavilla osa-alueilla.(K9) Tässä annettiin kuusi eri vaihtoehtoa (ks. Taulukko 6). Kriittisimpiä organisaation osaamisessa oltiin sisältöjä tukevaan teknologiseen kehitykseen (design, video, audio jne), joihin 39% oli vain vähän tyytyväisiä. Yli neljäsosa vastaajista oli tyytymättömiä myös teknologiseen kehitykseen (ohjelmistot, käyttöliittymät, rajapinnat, toimitusjärjestelmät jne.) ja liiketoimintaan.

K9: Miten tyytyväinen olet organisaatiosi osaamisen tasoon seuraavilla osa-alueilla?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0

	EN OLE LAINKAAN TYYTYVÄINEN	OLEN VAIN VÄHÄN TYYTYVÄINEN	OLEN MELKO TYYTYVÄINEN	OLEN ERITTÄIN TYYTYVÄINEN	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVARVO
Teknologinen kehitys (ohjelmistot, käyttöliittymät, rajapinnat, toimitusjärjestelmät...)	1.75% 1	28.07% 16	56.14% 32	14.04% 8	0.00% 0	57	2.82
Teknologinen kehitys, joka tukee suoraan sisältöjä (design, video, audio jne.)	7.14% 4	39.29% 22	48.21% 27	5.36% 3	0.00% 0	56	2.52
Sisältökehitys (uudet sisältöformaatit, uudet kerronnan tavat jne.)	8.77% 5	29.82% 17	47.37% 27	12.28% 7	1.75% 1	57	2.68
Toimituksen työskentelytavat	1.79% 1	10.71% 6	57.14% 32	28.57% 16	1.79% 1	56	3.18
Journalistinen asiantuntemus (politiikka, talous, kulttuuri jne.)	0.00% 0	1.75% 1	42.11% 24	54.39% 31	1.75% 1	57	3.56
Liiketoiminta	1.85% 1	25.93% 14	62.96% 34	5.56% 3	3.70% 2	54	2.83

Taulukko 6. Päätoimittajien tyytyväisyys organisaation osaamiseen eri osa-alueilla.

POIMINTOJA PÄÄTOIMITTAJILTA

- Oma organisaatio ei ole innovatiivinen kestävän kehityksen toimissa
- Kestävä kehitys ei ole medioiden tulevaisuuden kannalta ratkaiseva kilpailutekijä
- *Ekologinen kestävyys* on suurimmalle osalle lainsäädännön edellyttämien toimenpiteiden toteuttamista
- Taloudellisen kestävyuden osa-alueella mietitään aktiivisesti uusia avauksia
- Sosiaalinen kestävyys on vastuullisuuden osa-alue, jossa ollaan aktiivisempia kuin ympäristötoimissa
- Eniten vastuullisuuteen liittyvää innovatiivisuutta nähdään organisaation sisäisissä toiminnoissa

HAASTEITA AJATTELUUN

- Kestävä kehitys on yhä irrallinen asia medioiden toiminnassa. Tulevaisuus on kuitenkin kestävässä kehityksessä. Miten päästä kyytiin mukaan?

KESTÄVÄ KEHITYS on yhä etäinen asia

Kestävä kehitys on käsitekehikko, johon kuuluu iso kattaus kovin erilaisia asioita ilmastomuutoksesta tasa-arvoon. Pähkinänkuoressa se tarkoittaa sitä, että jätämme seuraaville sukupolville yhtä elinkelpoisen planeetan ja yhtä hyvät elinolosuhteet kuin meillä itsellämme on.

Tässä tutkimuksessa haluan tarkastella, miten kestävän kehityksen megatrendi on heijastunut suomalaisten medioiden toimintaan. Tulosten perusteella **suomalaisten medioiden päätoimittajat eivät koe organisaationsa olevan innovatiivisia kestävän kehityksen toimissa.**

Kestävästä liiketoiminnasta on tulossa koko ajan tärkeämpi osa myös yritysten toimintaa. Kestävien liiketoiminta- ja digitaalipalvelujen kysyntä on kasvanut nopeasti. Työntekijät, asiakkaat, osakkeenomistajat ja yhteiskunta painostavat yritysjohtajia esimerkiksi kohti kunnianhimoisia hiilineutraaliustavoitteita. Siirtymä kohti kestävästä kehitystä vaatii media-alalta uudenlaista ajattelua ja kykyä innovoida uudenlaisia ratkaisuja. Niitä löytyy teknologisten innovaatioiden ohella mm. uusista asiakassegmenteistä tai markkinoista ja nykyisen liiketoiminnan uudelleen suuntaamisesta.

Globaalisti kestävän kehityksen työtä ohjaa vuonna 2015 YK:ssa sovittu kestävän kehityksen toimintaohjelma, josta käytetään nimeä Agenda2030. Se on kokonaisvaltainen esitys siitä, mitä käsitteen sisälle kuuluu. YK:n toimintaohjelma sisältää 17 tavoitetta eri sektoreilla, jotka maiden tulisi yhdessä saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Osa-alueet ovat kovin erilaisia verrattuna toisiinsa, mutta niiden välillä on vahvoja linkkejä. Keskinäisriippuvuus on kestävän kehityksen kannalta oleellinen käsite. Sillä tarkoitetaan sitä, että sosiaaliseen perustaan, talouden toimintaan ja ympäristön kuormitukseen liittyvät asiat ovat monin eri tavoin kytköksissä toisiinsa (<https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys> 13.7.2023).



Kuvio 12. YK:n kestävä kehityksen tavoitteet.

Liike-elämä niin Suomessa kuin maailmalla on rakentanut omaa lähestymistapaansa kestävä kehityksen kysymyksiin ja kehittänyt määritelmiä sekä luokituksia, joiden kautta kestävä kehitystä viedään yrityksissä eteenpäin. Yleisesti hyväksytyin ajattelun mukaan yrityksissä kestävä kehitys on päätöksentekoa ja käytännön toimintaa, joiden kautta tähdätään kestävämpään liiketoimintaan. Kestävässä liiketoiminnassa erotetaan jo varsin vakiintuneesti kolme kestävä kehityksen keskeistä ulottuvuutta: 1) sosiaalinen+kulttuurinen 2) taloudellinen 3) ekologinen. Bisnesmaailmassa kestävästä kehityksestä käytetään myös termejä *yritysvastuu* tai *vastuullisuus*. Vastuullisuudesta käytetään usein kirjainyhdistelmää ESG (economic, social, governance), mikä viittaa kestävä kehityksen kolmeen em. osa-alueeseen.

Kestävä kehitys asettaa media-alalle uusia haasteita ja trendejä. Mm. yritysten velvollisuus kertoa läpinäkyvästi vastuullisuuteen liittyvistä toimenpiteistä eli ESG-raportointi kiristyy lähitulevaisuudessa, kun EU:n uusi direktiivi astuu voimaan. Se nykyaikaistaa ja tiukentaa sääntöjä, jotka koskevat yritysten

ilmoitusvelvollisuuden piiriin kuuluvia vastuullisuutta koskevia tietoja. Oheisessa kuviossa on Vincitin vuonna 2023 tekemä analyysi vastuullisuuden mukanaan tuomista trendeistä yrityksille.

Tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan kestävä kehityksen toteutumista medioissa pyytämällä päätoimittajia listaamaan alueita, joissa ovat kokeneet organisaation toimineen innovatiivisesti vuoden 2022 aikana. Tulosten mukaan vain yhdeksän prosenttia vastaajista arvioi, että organisaatio on ollut aktiivinen uudistaja kestävä kehityksen kysymyksissä. Tulevaisuudessa kestävä kehityksen mukaisilla toimilla arvioidaan olevan vielä vähäisempi painoarvo yrityksen toiminnassa. Vain seitsemän prosenttia ennakoii kestävä kehityksen kysymysten olevan tärkeitä organisaatiolle seuraavien kolmen vuoden aikana.

Kestävä kehityksen teemaa ei ole päätoimittajien mielestä medioiden tulevaisuuden kannalta ratkaiseva kilpailutekijä.

SUSTAINABILITY TRENDS FOR BUSINESSES

Growing customer demand for sustainable products and services	Sustainable and resilient supply chains that ensure the ability to thrive in an uncertain market environment	ESG as a primary market driver, meaning a wider focus than just the environment to also include social issues and governance
The demand for circular business solutions that recover or recycle resources	The race to net zero as companies increasingly work to minimize the impact of their operations on the environment in the upcoming 2–5 years	An increasing understanding of data and technology and the impact they can have on sustainability – both as an enabler of reductions as well as a source of carbon emissions
EU and national level regulation that shapes reporting requirements from companies		



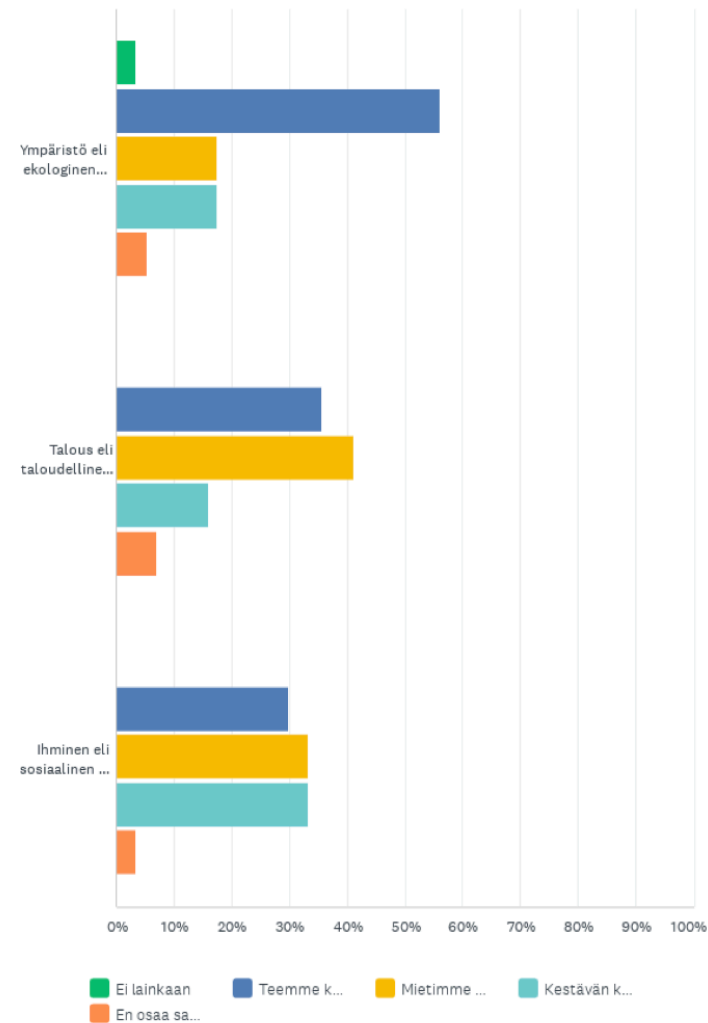
Kuvio 13. VINCIT / SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION 2023

Toimitusten johdon haluttiin myös arvioivan organisaation toimintaa kestävän kehityksen kysymyksissä tarkemmin. Teemaa lähestyttiin kysymyksellä: *Kestävä kehitys on yrityksessä päätöksentekoa ja käytännön toimintaa, joiden kautta tähdätään kestävämpään liiketoimintaan ottamalla huomioon ihmiset, yhteiskunta ja ympäristö. Vastuullisuus vaatii innovatiivista otetta oman tekemisen miettimiseen. Miten aktiivisesti organisaatiosi on kehittänyt ja ottanut käyttöön uusia kestävän kehityksen ratkaisuja näillä sektoreilla? (K12)*

Vastausvaihtoehdoissa kestävän kehityksen eri osa-alueet nimettiin seuraavasti: 1) ympäristö eli ekologinen kestävyys 2) talous eli taloudellinen kestävyys 3) ihminen eli sosiaalinen kestävyys. Sisällöllisesti ne vastaavat aiemmin esitettyä kestävän liiketoiminnan jakoa kolmeen eri osa-alueeseen ESG-luokittelun mukaisesti.

Ekologinen kestävyys on suurimmalle osalle vastaajista lainsäädännön edellyttämien toimenpiteiden toteuttamista. Vain viidesosa sisällyttää kestävän kehityksen mukaista ajattelutapaa jollain tavoin jokapäiväiseen johtamiseen. Vallalla lienee ajattelu, että viranomaiset ovat määritelleet riittävän tason, jonka ylittämisestä ei ole joko hyötyä tai sitä ei koeta itselle ominaiseksi rooliksi yhteiskunnallisena toimijana.

Taloudellinen kestävyys muodostuu monista hyvin erilaisista asioista. Siihen kuuluvat mm. läpinäkyvä taloushallinto, realistinen budjetointi, kestävät rahoituslähteet, tietoturva ja tietosuoja, sisäinen valvonta ja eettisten käytäntöjen kouluttaminen henkilöstölle. **Taloudellisen kestävyuden osa-alueella kyselyyn vastanneet johtajat miettivät aktiivisesti uusia avauksia** (41%). Tämä on ymmärrettävää sanomalehtien taloudellisen ahdingon vuoksi. Bisnekseen on löydettävä tavalla tai toisella uusia näkökulmia, kun nykyiset toimintamallit eivät takaa taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa, mikä on kestävän liiketoiminnan kivijalka.



Kuvio 14. Arvio organisaation aktiivisuudesta kestävän kehityksen eri osa-alueilla.

Ihminen eli sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys on yrityksen velvollisuudet yhteiskunnan ja työntekijöiden suuntaan. Siihen kuuluvat mm. työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen mm. reilulla kohtelulla, koulutusmahdollisuuksilla ja

K12: Kestävä kehitys on yrityksessä päätöksentekoa ja käytännön toimintaa, joiden kautta tähdätään kestävämpään liiketoimintaan ottamalla huomioon ihmiset, yhteiskunta ja ympäristö. Vastuullisuus vaatii innovatiivista otetta oman tekemisen miettimiseen. Miten aktiivisesti organisaatiosi on kehittänyt ja ottanut käyttöön uusia kestävä kehityksen ratkaisuja näillä sektoreilla?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0

	EI LAINKAAN	TEEMME KAIKKI LAINSÄÄDÄNNÖN VAATIMAT TOIMENPITEET	MIETIMME AKTIIVISESTI UUSIA AVAUKSIA YHDESSÄ	KESTÄVÄN KEHITYKSEN MUKAINEN AJATTELU ON NIVOTTU OSAKSI JOKAPÄIVÄISTÄ TOIMINTAAMME	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ
Ympäristö eli ekologinen kestävyys	3.51% 2	56.14% 32	17.54% 10	17.54% 10	5.26% 3	57
Talous eli taloudellinen kestävyys	0.00% 0	35.71% 20	41.07% 23	16.07% 9	7.14% 4	56
Ihminen eli sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys	0.00% 0	29.82% 17	33.33% 19	33.33% 19	3.51% 2	57

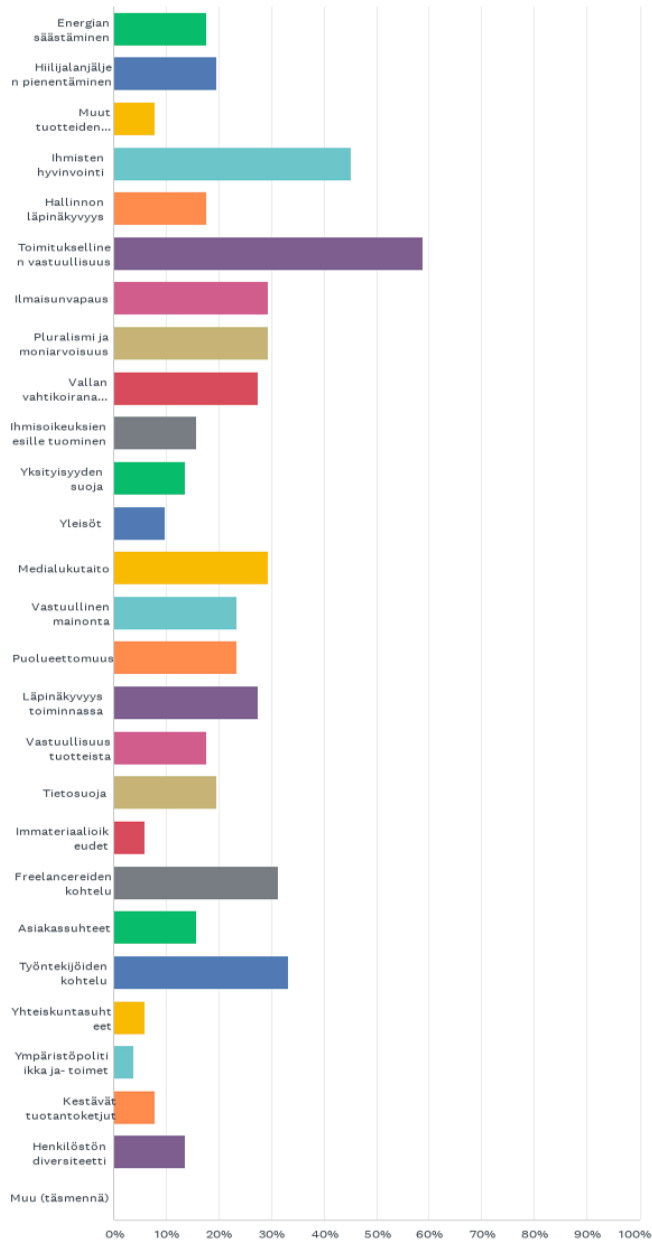
Taulukko 7. Arvio organisaation aktiivisuudesta kestävä kehityksen eri osa-alueilla.

takaamalla turvallinen työympäristö. Yritykset voivat tukea myös paikallisia järjestöjä tai olla mukana yhteiskunnallisessa toiminnassa. **Sosiaalinen kestävyys on vastuullisuuden osa-alue, jossa suomalaiset päätoimittajat ovat aktiivisempia kuin ympäristötoiminnassa.** Kolmasosa on nivonut kestävä kehityksen mukaisen ajattelun osaksi jokapäiväistä toimintaa (33%), kolmasosa miettii aktiivisesti uusia avauksia yhdessä toimituksen kanssa (33%) ja vain vajaa kolmannes (30%) tyytyy toimimaan täyttäen lainsäädännön vaatimukset.

Päätoimittajilta kysyttiin vielä tarkemmin vastuullisuuden osa-alueita, joissa he kokivat oman organisaationsa olleen innovatiivisia. Kysymys esitettiin muodossa: *K13: Millä seuraavista yritysvastuun piiriin kuuluvista alueista koet organisaatiosi toimineen innovatiivisesti vuonna 2022? Voit valita useita. (Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien*

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Energian säästäminen	17.65%	9
Hiilijalanjalan pienentäminen	19.61%	10
Muut tuotteiden ympäristövaikutukset	7.84%	4
Ihmisten hyvinvointi	45.10%	23
Hallinnon läpinäkyvyys	17.65%	9
Toimituksellinen vastuullisuus	58.82%	30
Ilmaisunvapaus	29.41%	15
Pluralismi ja moniarvoisuus	29.41%	15
Vallan vaihtokoirana toimiminen	27.45%	14
Ihmisoikeuksien esille tuominen	15.69%	8
Yksityisyyden suoja	13.73%	7
Yleisöt	9.80%	5
Medialukutaito	29.41%	15
Vastuullinen mainonta	23.53%	12
Puolueettomuus	23.53%	12
Läpinäkyvyys toiminnassa	27.45%	14
Vastuullisuus tuotteista	17.65%	9
Tietosuoja	19.61%	10
Immateriaalioikeudet	5.88%	3
Freelancereiden kohtelu	31.37%	16
Asiakassuhteet	15.69%	8
Työntekijöiden kohtelu	33.33%	17
Yhteiskuntasuhteet	5.88%	3
Ympäristöpolitiikka ja- toimet	3.92%	2
Kestävät tuotantoketjut	7.84%	4
Henkilöstön diversiteetti	13.73%	7
Muu (täsmennä)	0.00%	0
Vastaajia yhteensä: 51		

Taulukko 8. Arvio organisaation innovatiivisuudesta kestävä kehityksen eri sektoreilla..



Kuvio 15. Arvio organisaation innovatiivisuudesta kestävän kehityksen eri sektoreilla..

ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)

Selkeästi vastauksista näkee, että laajasti esillä olleet teemat energian säästäminen ja hiilijalanjäljen pienentäminen ovat jo niin vakiintuneita osia toimintaa, että niissä ei enää koeta tehtävän innovaatioita. Tämä on positiivinen tulkinta mainintojen yllättävästä vähäisyydestä niiden kohdalla.

Sen sijaan **johtajat näkevät eniten vastuullisuuteen liittyvää innovatiivisuutta organisaation sisäisissä toiminnoissa.** Tällaisia ovat toimituksellinen vastuullisuus (59%), ihmisten hyvinvointi (45%) ja työntekijöiden kohtelu (33%). Vähäisintä innovatiivisuutta johtajat näkivät organisaatiossaan ympäristöpolitiikassa ja -toiminnassa (4%), yhteiskuntasuhteissa (6%), teollis- ja tekijänoikeuksissa (6%) sekä tuotteiden ympäristövaikutusten (8%) pohdinnassa.

Innostus kestäväan kehitykseen ei noussut esille myöskään kyselyn lopussa olevissa avoimissa kysymyksissä. Avoimeen kysymykseen: *Mikä uuden tekemisen osa-alue on sellainen, jossa haluaisit lisätä osaamistasi ja joka vahvistaisi sitä kautta organisaatiosi toimintaa tulevaisuudessa?* tuli 31 vastausta, joista vain kahdessa mainittiin kestäväan kehityksen teema. Näissä vastaajat halusivat kehittää osaamistaan *vastuullisissa tuotantoketjuissa sekä henkilöstön diversiteetin vahvistamisessa.*

”Henkilöstön diversiteetin vahvistaminen. Tämä on mielestäni elämän ja kuoleman kysymys, että tavoitamme tulevaisuudessa yleisöjä.”

CASE KARJALAINEN

Tutkimuksen kokonaiskuva täydennettiin kuvailevalla analyysillä yhden yksittäisen toimijan, Sanomalehti Karjalaisen, innovaatiojohtamisesta. Karjalainen aloitti viisi vuotta sitten digitaaliseen tekemiseen tähtäävän systemaattisen muutosprosessin. Karjalainen on vuodesta 2018 lähtien vahvasti painostanut uudenlaiseen tekemiseen, muokannut organisaatiotaan digitekemiseen ja uskonut vahvasti kulttuuriin, jossa kokeillaan uusia asioita. Mikä on ollut johdon rooli innovaatioiden toteutuksessa?

Prosessin johtamista tarkasteltiin sanomalehden johdon (neljä esihenkilöä) puolistrukturoitujen haastattelujen ja toimitukselle tehdyn verkkokyselyn (kymmenen vastausta) ja kautta. Vahvan taustan tutkimukselle antavat Media-alan tutkimussäätiön aiemmin rahoittamat kaksi tutkimusta Sanomalehti Karjalaisen digimurroksesta vuosina 2019-2022 (Karjalainen - Digirevoluution tie, 2021&2022). Nyt tehty tutkimus yhdessä aiempien tutkimusten kanssa antaa ajallisesti poikkeuksellisen pitkän perspektiivin Karjalaisen toimintakulttuurin muutoksesta ja hyvän pohjan tarkastella innovaatioprosessien johtamista muutoksessa. Tässä analyysissä keskitytään siihen, miten asioita on tehty ja innovaatioita johdettu. Aiemmistä Karjalaista koskevista tutkimuksista on poimittu asioita, jotka käsittelevät innovaatioiden johtamista. Kokonaisuutena ne käsittelevät laajemmin Karjalaisen toimintakulttuurin muutosta vuosien aikana.

Karjalaisessa vuodesta 2018 lähtien eteenpäin vietyä muutosta voidaan pitää merkittävänä jo silloin, kun sitä tarkastellaan konkreettisten toimenpiteiden määränä. Mutta muutoksen kiinnostavuus kasvaa ennen kaikkea toimituksen

syvän sitoutumisen. Siksi oli kiinnostavaa tarkastella, mikä on ollut johtamisen rooli toimituksen sitouttamisen ja uudenlaisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä.

Vuosina 1919-2023 konkreettisia askelia Karjalaisen digipolulla ovat olleet mm:

- Tiukka maksumuuri
- ”Kruunujutut” ja ainutlaatuiset sisällöt
- Audio ja videostriimaukset
- Digitaalinen lehtiarkisto KAIKU
- Mikromaksut (luovuttiin myöhemmin)
- Myyntiorganisaation linjaaminen
- Johdon tiimityön parantaminen
- Kokouskäytäntöjen uudistus
- Tilaratkaisut (ei pystytty toteuttamaan)
- Mobiiliuudistus
- Analytiikan käyttöönotto
- Uusi digitekemistä tukeva organisaatio

”Kun ajatellaan toimialana, toimituksessa virheitä on pelätty kuin ruttoa ja tietyllä tavalla ymmärrän, uutiset pitää olla kohillaan, on johtanut myös siihen, että ei ole uskallettu lähteä tekemään uusia avauksia.”

Epäonnistumiset ovat olennainen osa muutosta. Karjalaisen digimatalla tällaisia ovat olleet mm.:

- Systemaattisen koulutuksen puute
- Mikromaksuista luopuminen
- Teknologiatoteutusten aikataulujen venyminen
- Puutteet viestinnässä

Viestinnässä johto epäonnistui mobiiliuudistuksessa, analytiikan käyttöönotossa ja toimitukselle suunnatussa digimurroksesta viestinnän alkuvaiheissa. Viimeisen suhteen tilanne parani vuonna 2021.

Em. onnistumiset ja virheet piirtävät hyvin kuvaa menestymisen ja epäonnistumisen välisestä harmaasta alueesta. Eteenpäin ei päästä ilman askelia taaksepäin. On tärkeää tunnistaa ja tunnustaa epäonnistumiset ja poimia

niistä opetukset. Johtamiselle digisiirtymä on Karjalaisessa aiheuttanut haasteita mm. siksi, että vanhat toimintamallit nousevat helposti pintaan ja asiat eivät etene aikataulussa. Kaikkea ei voi myöskään ennakoida. Yllättävän lisähaasteen toi keväällä 2020 puhjennut covid-pandemia. Toisaalta se edisti digimurrosta totuttamalla toimituksen nopeasti etätyön tekemiseen ja synnytti käytännöt tehokkaaseen etätekemiseen.

Karjalaisen digistrategian toteutumisen keskeinen mittari vuosina 2019-2022 oli digi only -tilaajien määrän kasvu. Vuoden 2019 lopussa määrä oli 2823 ja tammikuussa 2022 määrä oli 5350. Samaan aikaan printin levikki oli 26 441.

Kokeilukulttuuri muutoksen ytimessä

Karjalainen on vuodesta 2018 lähtien pyrkinyt ajattelemaan paikallisen sanomalehden tekemistä toisin kuin aiemmin on tehty. Uudistus lähti liikkeelle lehden johdon muotoilemasta, digitekemistä kohti suuntaavasta, strategiapaperista vuonna 2018.

Karjalaisen johto on nähnyt oman roolinsa innovaatioprosesseissa alun jälkeen ennen kaikkea mahdollistajana ja korostaa koko toimituksen roolia muutoksen

aikaansaamisessa. Nyt haastatellut esihenkilöt mainitsevat moneen kertaan termin **"kokeilukulttuuri"** ja kuvailevat monin eri ilmaisin sitä, miten tätä toimintatapaa on tuettu ja toteutettu. Kokeilukulttuurilla tarkoitetaan Karjalaisessa avoimuutta uusille ideoille - myös toimituksesta nouseville. Olennainen osa kokeilukulttuuria on epäonnistumisten hyväksyminen ja toimituksen jäsenten kannustaminen omien ideoiden toteuttamiseen.

"Meillä on kulttuuri, että kokeillaan asioita...en ole kokenut, että kukaan olisi torpannut ideoita...kokonaihenki. Kaikki ylintä johtoa myöten on sanonut ääneen kokeillaan mieluummin"

"Liittyy kokeilukulttuuriin, pyritty tuomaan ja myöskin kannustamaan siihen."

"...en ole kokenut, ettei kukaan ole torpannut ideoita...varmaan meillä on tosi sellaisia ihmisiä, jotka halua oppia uutta...on annettu ja tehdä"

"Kun ajatellaan toimialana, toimituksessa virheitä on pelätty kuin ruttoa ja tietyllä tavalla ymmärrän, uutiset pitää olla kohillaan, on johtanut myös siihen, että ei ole uskallettu lähteä tekemään uusia avauksia."

"...pyritty siihen, että ihmiset uskaltaa tuoda ideoita pöytään ja lähdetään kokeileen"

"...pitää voida sallia myös epäonnistuminen..."

"...Tärkeää, että sanoo ihmisille: testaa ja katso mitä tästä tulee...Jos ei ole hyvä, ei tarvitse julkaista, kokeile edes."

Tuoreen toimituskyselyn tulokset tukevat johdon näkemystä.

Enemmistö kyselyyn osallistuneista kokee, että Karjalaisen johto tukee heitä heidän työssään, ei kuitenkaan kaikki. Kun katsotaan aiempia Karjalaisessa tehtyjä tutkimuksia, tyytyväisten määrä on kasvanut vuonna 2021 toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeen. Toimituksessa on myös vahva usko siihen, että toimituksessa jokaisen ammattitaito ja osaaminen pääsee esille.

Puoli vuotta organisaatiomuutoksen toteuttamisen jälkeen 68% vastaajista oli tätä mieltä, eri mieltä oli yhdeksän prosenttia. Tuoreessa kyselyssä oli tyytyväisten osuus on kasvanut.

Toimituspäällikön rooli tunnustetaan Karjalaisessa keskeiseksi moottoriksi uusien asioiden kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Mutta toimituksen johto ei näe kehityksen tapahtuvan vain hänen tai muiden esihenkilöiden varassa.

Haastatteluissa toimituksen esihenkilöt eivät halua korostaa johdon merkitystä uusien asioiden esille nostamisessa ja siinä, että Karjalaisessa on ennakkoluulottomasti pyritty kohti uudenlaista tekemistä. Yhtenä tärkeänä Karjalaisen johtamisen kulttuuria leimaavana tekijänä mainitaan **avoimuus ja rehellisyys**, jotka luovat vahvaa luottamuksen pohjaa tekemiselle.

”...ollaan toimituksen johdossa avoimia ja rehellisiä, ei koeta, että meillä on muita tarkoituksia...”

”Yksi avainsana on mahdollistat asioita...”

”...yhtenä palasena, ei se sen kummosempi, pitää muistaa, että meitä on monta täällä...”

Esihenkilöt jopa vähättelevät omaa rooliaan Karjalaisen innovaatiotoiminnassa.

He kokevat ennen kaikkea olevansa mahdollistajia, joiden tehtävä on saada muut innostumaan ja käyttämään omaa osaamistaan uuden luomisessa.

Esihenkilön tehtävä on antaa tilaa työntekijöille ja kannustaa heitä.

Kun puhutaan innostuksesta, haastateltavat myöntävät, että esihenkilön omalla innostuksella on toki väliä. Sen voi tartuttaa toisiin ja siten helpottaa uusien asioiden eteenpäin tuuppaamisessa. Innostus ei ole kuitenkaan tärkeää vain heidän omassa työkalupakissa. Esihenkilöt pyrkivät tunnistamaan toimituksesta jo valmiiksi innostuneet ihmiset ja lähtevät hakemaan muutosta heidän kauttaan. Heitä pyritään rohkaisemaan tarttumaan ideoihin ja viemään niitä eteenpäin.

”Ei niin että massana opetetaan kaikki uuteen juttuun, otetaan ne jotka on innostuneita, yritetään kaapata joku innostunut.”

”...niillä ihmisillä joilla on luontainen kyky innostua, onnistunut kohtuullisen hyvin, jos ei ole uskallusta, olen rohkaissut...en ole löytänyt keinoa innostamaan ihmisiä, joista tämä on huono asia...”

”...korostan sitä, että tyypillä on iso merkitys. Oletko ihminen joka kehittää työympäristöäsi ja tuotetta...ylipäättään into ja kiinnostus toimia kehittäväällä otteella, vaaditaan myös pitkäjänteisyyttä...pitää olla sitkeyttä jatkaa ja ...pitää pystyä epävarmuutta sietämään, pitää uskoa kun joku kritisoi...varmaan se sellainen peruspositiivinen ajattelu siitä, että mä haluan kehittää sitä ja ...jos sitä ei ole, ei ole mitään ”

Toimitus vaikuttaa ottaneen sille annetun vastuun varsin hyvin vastaan. Sekä syksyllä 2021 tehdyssä kyselyssä että tässä uudessa tarkasteltiin sitä, miten isona toimituksessa koetaan johdon sille antama vastuu. Heille esitettiin väite ”

Minulla on iso vastuu siitä, millaisia juttuja lehdessä on (sekä aiheet että käsittely)? Syksyllä 2021 tehdyssä kyselyssä väitteen kanssa oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä 65% toimituksesta. Tuoreessa kyselyssä vastuunkantajien määrä on yhä samaa luokkaa. Toisaalta tuoreessa kyselyssä uutena kartoitettiin sitä, miten laajasti toimitus koki

kaikkien osallistuvan uusien asioiden kehittelyyn. **Toimituksesta puolet on sitä mieltä, että innovaatioiden kehittäminen on keskittynyt Karjalaisessa liian harvojen käsiin.**

Karjalaisen toimitus on hyvin sitoutunut digimurrokseen ja näkee omalla tekemisellään olevan merkitystä siirtymässä kohti uutta. Kahdessa viimeisessä kyselyssä toimitukselle esitettiin väite *”Minulle on tärkeää osallistua toimituksen kehittämiseen kohti digimaailmaa.”* Syksyllä 2021 tehdyssä kyselyssä 67% oli väitteen kanssa täysin samaa tai samaa mieltä. Tuoreessa kyselyssä lähes kaikki

kokivat oman osallistumisensa tärkeänä Karjalaisen kehityksessä kohti digimaailmaa. Enää kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä.

Merkittävä askel Karjalaisen digipolulla oli vuonna 2021 toteutettu organisaatiomuutos. Siinä rakenteita ja prosesseja muutettiin sellaisiksi, että ne tukevat entistä paremmin digitekemistä. Muutoksen valmistelu aloitettiin syksyllä 2020 ja uusi organisaatio otettiin käyttöön helmikuussa 2021. Karjalaisen johdolla oli iso rooli muutoksen suunnittelussa ja läpiviemisessä, mutta toinen merkittävä kulmakivi oli toimituksen vahva osallistaminen prosessiin. Toimitus teki tästä tietoisin päätöksen ennen muutokseen lähtemistä ja käytti hyväkseen ulkopuolista asiantuntijaa prosessin läpiviemisessä. Aiempien Karjalaiseen kohdistuneiden tutkimusten perusteella organisaatiomuutos koettiin onnistuneena ja siihen kohdistui vain vähän vastustusta alusta lähtien (Karjalainen - Digirevoluution tie, 2021&2022).

Kun tilannetta tarkasteltiin nyt kaksi vuotta uudistuksen toteutuksen jälkeen, sekä toimitus että haastateltavat esihenkilöt ovat yhä sitä mieltä, että Karjalaisen nykyinen toimitusorganisaatio tukee digimuutosta. Alusta lähtien organisaatioon kohdistunut tyytyväisyys on kasvanut edelleen.

Painopiste Suomen ja Pohjoismaiden median seurannassa

Jos Karjalaisen esihenkilöillä on vähättelevä suhtautuminen omaan johtamisrooliinsa, heillä ei myöskään ole tarvetta suurenella omaa osaamistaan uusien asioiden seuraamisessa tai oman tietämyksensä tasosta siinä, mitä media-alalla tapahtuu. He eivät korosta olevansa hyvin perillä alan kehityksestä. Kun asioita seurataan, painopiste on erityisesti Suomen ja jonkin verran pohjoismaisen mediakentän seuraamisessa. Yksi henkilö esikunnasta ilmoitti, että hän pyrkii kerran vuodessa osallistumaan kansainväliseen konferenssiin.

Seuraaminen ei ollut millään tavoin systemaattista, vaan enemmän satunnaista eteen tulevaan tietoon tutustumista.

”...ei se tämän ihmeellisempää minusta ole, korostan sitä, että on minusta yksi tärkeä asia, pitää liikkua maailmalla ja tavata kollegoita”

”...yritän lukea muita medioita ja saada sieltä positiivisia esimerkkejä...”

”...en katso kansainvälisiä lehtiä”

”...en väitä, että olen erityisen hyvä...jää pintapuoliseksi...”

**”...ei ole aikaa kerta kaikkiaan, ei ole aikaa syventyä...
...iso osa työpäivästä menee käytännön asioiden pyörittämiseen”**

”...en voi sanoa, että asiaksemi kävisin vaikka etsimässä tutkimustietoa, mä seuraan kuluttajan näkökulmasta mediaa, aika lailla kotimaiseen keskittyy on ...aika paljon keskittyy tähän Suomeen...”

”...kannattaa lukea Hesaria sillä tavalla, että kun joku toistuu, siellä on syy miksi se on siellä”

”...pyrin kerran vuoteen käymään ulkomailla ...jonkun verran kuuntelen striimejä ja seuraan alan julkaisuja, Suomessa kohtuu hyvät kontaktit, on luottohenkilöitä joiden kanssa sparrataan...”

Esihenkilöt eivät ole aktiivisia toimituksen kannustamisessa uusiin asioihin perehtymiseen. Aiemmissa Karjalaista koskevissa tutkimuksissa (Karjalainen - Digirevoluution tie, 2021&2022) systemaattisen koulutuksen puute nousi esille yhtenä keskeisenä kehittämistä vaativana alueena. Tilanne ei ole muuttunut

tästä. Toimituksessa uuden oppiminen on yhä hyvin pitkälle ihmisten oman aktiivisuuden varassa. Tosin kouluttautumiseen suhtaudutaan hyvin myönteisesti.

”...ulkopuolella kouluttautuminen on oman varassa...”

Koska toimitukselle on annettu paljon valtaa uusien asioiden eteenpäin viemisessä, oli perusteltua tarkastella myös sitä, miten myös he perehtyvät uusiin asioihin. Kaksi kolmasosaa toimituksen jäsenistä haluaisi käyttää nykyistä enemmän aikaa uusien, työn kannalta tärkeiden taitojen kehittämiseen. Nyt tunti viikossa kuvaa hyvin keskimääräistä käytettyä aikaa. Tietoa median uusista kehityssuunnista toimitus saa melko tasaisesti kirjallisuudesta, kollegoilta ja johdolta.

Karjalaiseen on systemaattisesti tuotu myös talon ulkopuolisia vaikutteita digimatkan aikana vuodesta 2018 lähtien. Iso askel eteenpäin otettiin silloin toimituspäällikön käytyä tutustumassa Norjan paikallislehdistön ratkaisuihin omassa digisiirtymässä. Karjalainen omaksui sieltä paljon omaan tekemiseensä ja strategiseen ajatteluun.

”...strümit, se on suoraan varastettu Norjasta...kerroin toimituksessa Norjan matkasta. Siinä piti itsekin kääntää takkia esimerkiksi maksumuurijattelun kannalta...Striimeille naureskeltiin, vitsailtiin toimituskokouksissa, Jamo tuli ja sanoi että haluaisi kokeilla, ilahduin...kokeiltiin yksi, oli niin kannustava...”

Vuonna 2021 toteutetussa organisaatiouudistuksessa hyödynnettiin myös ulkopuolista asiantuntijaa. Uudistuksen ytimessä oli neljän, syksyllä 2020 toteutetun, työpajan sarja, jossa toimitus sitoutettiin vahvasti osaksi uudistusta.

Karjalaisen johto on rakentanut systemaattisesti yhteistyötä myös oman talon mediamyynnin kanssa ja sitä kautta on saatu onnistumisia.

Viimeisin merkittävä lehden ulkopuolelta tullut panostus on ollut tänä vuonna, kun Karjalainen on panostanut sisältöjen uudistamiseen. Aiemmin digimurroksessa on keskiössä ollut teknologia ja organisaatorakenteen muuttaminen. Sisätöajattelun uudistamisessa hyödynnetään Table Stakes Europe -ohjelmaa (<https://www.tablestakes-europe.org>), jossa Karjalainen on mukana. Table Stakes on Yhdysvalloista 2015 liikkeelle lähtenyt ohjelma, jonka tavoitteena on kiihdyttää erityisesti paikallismedioiden siirtymää printistä digitaaliseen muotoon mm. miettimällä uudelleen yleisöjä. Table Stakes Europe on WAN-IFRA:n ja Table Stakesin arkkitehdin Doug Smithin hanke, jota toteutetaan yhteistyössä [Google News Initiative Digital Growth Programme](#) -ohjelman kanssa.

Toimituksesta on valittu pieni tiimi, joka on mukana ohjelmassa usean muun eurooppalaisen paikallislehden edustajan kanssa. Karjalaisesta mukaan lähteneet esihenkilöt ovat tyytyväisiä kokemukseen ja se on avannut heidän ajatteluaan.

”...tähän mennessä kokenut, että antaa paljon...tykkään siitä, että ollaan kovin konkreettisissa hankkeissa kiinni...”

”Sieltä tuli lankoja mm. tekniseen kehityksen liittyen.”

Muita johtamisen keinoja

Karjalaisen johto tuo haastatteluissa esille edellä mainittujen asioiden lisäksi erilaisia keinoja tukea toimitusta uusien asioiden innovoimisessa, niiden eteenpäin viemisessä ja sopeutumisessa muutoksiin.

Johto kokee fyysisen läsnäolon toimituksessa tehokkaaksi tavaksi saada uudistuksia aikaiseksi. Yksi esihenkilö antaa esimerkiksi sen, miten pelkkien kirjallisten ohjeistusten antaminen uudesta toimintatavasta ei tuo muutosta. Sitä noteeraa tuskin kukaan. Jos esihenkilö taas on käsitellyt aihetta yhdessä toimituksen kanssa kasvokkain, kirjalliset ohjeet toimivat hyvänä tukena ja muistutuksena.

Moneen kertaan esihenkilöt korostavat rooliansa tukihenkilönä ja työrauhan takaajana. Tähän loppuun on koottu Karjalaisen johdon ajatuksia johtamisesta ja esihenkilötyöstä:



”..siinähan se on, kun ihmisten kanssa juttelee...huomaa, kun laittaa jonkin ohjeen ja laittaa jonnekin, ei ihmiset ota käyttöön..ohjeet toimii sen tukena...ei yksistään.”

”...en ole toimituksen organisoinnissa aloitteentekijä, luotan esikuntaan ja odotan, että heiltä tulee esityksiä, annan tukea heille”

”... levitän eteenpäin”

”...mun tehtävä on taata työntekijöille työrauha, olla puskurina, rohkaista asiantuntijoita tuomaan ideoita esiin. En se ole minä, joka sanoo, että tehdään näin, että antaa rahaa...”

”Tämä on minusta tärkeää, ei pidä tehdä liian nopeita johtopäätöksiä...”

”..joskus sattumalla on merkitystä...”

”Mä oon hoksauttaja...Mä pistän sinne tiümsiin jakoon ja ennemmin odotan heiltä, että tarttuvat ja ottavat esille asioita.”

”En ole toimituksen organisoinnissa aloitteentekijä. Luotan esikuntaan ja odotan että heiltä tulee esityksiä. Annan tukea.”

”...Tehdään koko henkilöstön kanssa. Ei niin että toimitus mietti, mediamyynti erikseen...tehdään yhdessä.”

”...lupaa se minkä voit pitää...ja pidä siitä sitten kiinni ...lupaus on enemmän kuin velka”

”...se että sinulla itsellä palaa hihat jossain tilanteessa, se ei tuota mitään hyvää...”

LOPUKSI

Yleisesti innovaatiotoimintaa ja pysymistä mukana uuden informaatioteknologian vauhdissa pidetään media-alan kohtalonkysymyksenä. Tämän tutkimuksen keskeinen tulos on, että suomalaisten sanoma- ja aikakauslehtien käytännön innovaatiotoiminta ei ole yhtä vankkaa kuin alan innovaatiouisko.

Olen myös tietoinen siitä, että tämän tutkimuksen kohteena oleva mediakenttä on hyvin kirjava ja toimintatavoiltaan ja -kulttuureiltaan moninainen. Tutkimus antaa yleiskuvaa ja suuntaa siitä, mitä suomalaisten medioiden päätoimittajat ajattelevat innovaatiotoiminnasta ja miten he johtavat innovaatioita omassa organisaatiossaan. Innovaatio määritellään tutkimuksessa laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.

Koska johtajilla on organisaatiossa auktoriteettiasema, heidän roolinsa on olennainen innovaatioiden synnyssä (ks. Esim. Gade et al., 2018). Tämän tutkimuksen mukaan päätoimittajat luottavat uusien asioiden tuomisessa organisaatioon omaan osaamiseen ja turvautuvat innovoinnissa vahvasti omiin kokemuksiinsa. Kun samaan aikaan he käyttävät vain vähän aikaa oman työnsä arviointiin tai oman osaamisensa kehittämiseen on perusteltua pohtia, millä eväin he johtavat innovaatioita organisaatiossa. Jos uusia vaikutteita ei tule organisaation ulkopuolelta, eikä sisäisesti käytetä paljoa aikaa uusiin asioihin perehtymiseen, mistä ajatellaan niin tärkeiden innovaatioiden syntyvän mediassa?

Hieman yllättävä tulos oli se, että päätoimittajat eivät tukeudu oman organisaation ulkopuoliseen ajatteluun, kun he kehittävät organisaationsa toimintaan. Pääosin kehittäminen toteutetaan oman toimituksen henkilöstön voimin. Selitys voi olla se, että taloudellisesti tiukkana aikana ei ole varaa

ulkopuolisiin asiantuntijoihin. Toinen mahdollinen syy on se, että lehtien keskittyessä yhä enemmän konserneihin, sieltä koetaan saatavan riittävästi oman boksen ulkopuolista, tuoretta, ajattelua.

Seisahtunutta asetelmaa ei helpota se, että tutkimuksen päätoimittajakyselyyn osallistuneista 40% on työskennellyt nykyisessä organisaatiossa yli kymmenen vuotta. Uudenlaisen ajattelun ruokkimiseksi organisaatiossa kannattaisi suosia myös väen vaihtuvuutta. Uusia innovaatioita syntyisi helpommin, jos medioissa johto olisi nykyistä enemmän ulkopuolisten vaikutteiden alaisena. Laajempi ikäskaala toisi myös laajempaa ajattelua.

Innovaatiot ovat päätoimittajien mielestä organisaatiossa ennemmin heikkous kuin vahvuus. Myös ehkä yllättäen innovatiivisuus ei ole organisaatiossa vahvimmillaan teknologisissa ratkaisuissa, vaan ihmisiin suuntautuessa. Teknologinen osaaminen organisaatiossa ei myöskään tue sisältöjen tekemistä niin hyvin kuin voisi. Koska teknologia on syy, joka on työntänyt media-alan(kin) murrokseen, innovaatioita siellä pitäisi nykyistä paremmin pystyä hyödyntämään. Ennen kaikkea olisi tärkeä miettiä, miten teknologinen osaaminen saadaan tukemaan nykyistä paremmin sisällöntuotantoa.

Päätoimittajat antavat arvosanan kahdeksan kuvaamaan omaa rooliaan innovaatiotoiminnassa onnistumisessa nyt ja tulevaisuudessa. Päätoimittajat kokevat olevan johtajina vahvimmillaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Organisaation suurimpina vahvuuksina puolestaan he näkevät journalistisen osaamisen ja toimintakulttuurin. Tulevaisuuden nähdään olevan osaamisen kehittämisen varassa. Organisaation suurimpia heikkouksia kyselyssä ovat liiketoimintamallit ja tulovirrat.

Kestävästä kehityksestä on tulossa koko ajan tärkeämpi osa yritysten toimintaa. Siirtymä kohti kestävästä liiketoimintaa vaatii media-alalta uudenlaista ajattelua ja kykyä innovoida ratkaisuja. Päätoimittajakysely osoittaa, että kestävästä kehitystä

ei nähdä tulevaisuuden kannalta ratkaisevana kilpailutekijänä eivätkä päätoimittajat näe organisaationsa olevan innovatiivinen kestävä kehityksen toimissa. Kestävä kehitys on yhä irrallinen asia medioiden toiminnassa. Tulevaisuus on kuitenkin kestävässä kehityksessä. Miten päästä kyytiin mukaan?

Se on tärkeää, koska erityisesti ilmastonmuutos on yksi globaaleista megatrendeistä ja kohtalonkysymys ihmiskunnan tulevaisuuden kannalta. Yhdysvaltain presidentti Joe Biden totesi 13.7. 2023 Suomen-vierailulla, miten kaikkien globaalien kriisien joukossa on vain yksi eksistentiaalinen kriisi - ilmastonmuutos. Lauseen merkitys on suuri, kun samaan aikaan Euroopassa riehuu sota ja kansainväliset suhteet on globaalisti hyvin tulehtuneessa tilassa. Ilmastonmuutoksen kohtalomaisuuden lisäksi jo lyhyellä tähtämellä kestävä kehityksen haasteisiin vastaaminen antaa yrityksille vahvan pohjan menestyä tulevaisuudessa. Uuteen tilanteeseen sopeutuminen ja tilanteen kääntäminen strategiseksi eduksi vaatii yrityksiltä innovatiivista otetta toiminnassa.

Upper Echelons -teoria toimii linssinä pohdintoihin päätoimittajan taustan yhteydestä mediaorganisaatioiden taipumukseen pitäytyä totutuissa toimintatavoissa (ks. Lowrey, 2011). Teoria lähtee siitä, että johtajien arvot ja tausta voivat ennustaa organisaation tuloksia (Hambrick & Mason, 1984). Teoriassa myös oletetaan, että johtajat käyttävät uusien ärsykkeiden sijasta olemassa olevia kognitiivisia skeemojaan silloin, kun heillä ei ole aikaa laajaan tiedonhakuun ja asioiden uudelleenarviointiin (Shaw, 1990). Kun johtajat joutuvat käsittelemään liikaa tietoa, he turvautuvat ennakkoluuloihin, jotka ovat peräisin heidän omista kokemuksistaan ja käsityksistään (Cho & Hambrick, 2006).

Teorian mukaan ikä ja urakehitys vaikuttaa johtajien toimintaan. Nuoremmat johtajat saattavat välttää riskejä, iäkkäämmät johtajat eivät taas ole yhtä hyviä integroimaan tietoa päätöksentekoon. Korkeampi ikä on kuitenkin positiivisesti yhteydessä siihen, että johtajat etsivät enemmän tietoa, kun he arvioivat ratkaisua ennen päätöksentekoa. (Hambrick & Mason, 1984).

Urakehityksen vaikutus näkyy siinä, että ulkopuolelta tulleet johtajat tekevät enemmän muutoksia organisaatiossa kuin organisaation sisällä edenneet johtajat. Lisäksi kohdatessaan yllättäviä ongelmia (esim. sääntelyn purkamisen, raju kilpailutilanne tai isot teknologiamuutokset) koko ikänsä organisaation sisällä viettäneet johtajat joutuvat toimimaan rajallisen tietopohjan ja todennäköisesti rajallisten näkökulmien varassa (Hambrick & Mason, 1984).

Upper Echelons -teorian ja tutkimuksen tulosten leikkauspiste on hyvä tilaisuus tarkastella kriittisesti sitä, mikä on suomalaisten päätoimittajien rooli medioiden menestyksessä nyt ja tulevaisuudessa. Tulokset avaavat näkökulmaa strategisen päätöksenteon nykyiseen tilaan innovaatioiden osalta - ja, kuten Boyles (2016) on hahmottanut, pohtii sitä, miten sisäiset johtamisjärjestelyt voivat edistää tai rajoittaa organisaation innovointia.

Case Karjalainen on ajatuksia herättävä kuvaus siitä, miten kokeilukulttuuri, avoimuus ja luottamus ovat muodostuneet innovaatiojohtamisen kulmakiviksi yhdessä sanomalehdessä.

Tutkimuksella on suora yhteys median toimintakulttuuriin, liiketoimintaan ja sitä kautta kykyyn menestyä lisääntyvässä kilpailussa. Tulokset tuovat myös uutta ymmärrystä erilaisista poluista kohti innovaatiovetoista digitaalista kulttuuria.

Toivon, että tutkimus rohkaisee päätoimittajia kehittämään johtamistaitojaan entisestään. Niissä on paljon hyvää, päällimmäisenä vahva ihmiskeskeisyys. Kuten alussa kirjoitin, ymmärrän hyvin mediakentän toimijoiden moninaisuuden ja toimintaedellytysten erilaisuuden. Kaikilla ei ole resursseja toteuttaa samoja asioita. Silti uskon, että jokainen organisaatio ja päätoimittaja voi löytää tapoja viedä mediaa omannäköisesti kohti uutta.

Marja Heinonen
marja.heinonen@gmail.com, +358 5066789

LÄHTEET

Appelgren, E., Nygren, G. (2019). HiPPOs (Highest Paid Person's Opinion) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation. *Journal of Media Innovations*, 5(1): 45-60.

Boyles, J. L. (2016). The isolation of innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, 4(2), 229-246.

Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.

Deuze, M. (2011). *Managing media work*. Los Angeles, CA: Sage.

Gade, P. J., Dastgeer, S., DeWalt, C. C., Nduka, E. L., Kim, S., Hill, D., & Curran, K. (2018). Management of journalism transparency: Journalists' perceptions of organizational leaders' management of an emerging professional norm. *International Journal on Media Management*, 20(3), 157-173.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Heinonen, Marja. 2023. *Media Managers - Leading or Resisting the Change*. 2023. A peer-reviewed paper accepted to be presented in IMMAA Conference in Morocco in October 2023.

Heinonen Marja. 2022. *Towards A Digital Culture - Organisational Change in A Regional Newspaper*. A peer-reviewed conference paper presented in WMEMC conference in Seoul, South Korea.

Heinonen, Marja. 2022. *Karjalainen - Digirevoluution tie, osa II. Raportti, Media-alan tutkimussäätiö*. <https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/tutkimukset/tutkimushankkeet/karjalaisen-rohkea-digimatka/>

Heinonen, Marja. 2020. *Karjalainen - Digirevoluution tie. Raportti, Media-alan tutkimussäätiö*. <https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/tutkimukset/tutkimushankkeet/sanomalehti-karjalainen-digirevoluution-tie/>

Küng, L. (2011). *Managing strategy and maximizing innovation in media organizations*. In M. Deuze (Ed.) *Managing media work* (43-56). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Küng, L. (2017). Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organisations and their leaders. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 77-81.

Lowrey, W. (2011). Institutionalism, news organizations and innovation. *Journalism Studies*, 12(1), 64-79.

Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (Eds.) (2013). *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.