

VTT Marja Heinonen, Ilona M Oy

# Onko toimituksen johdolla eväät muutokseen?

Uutta kasvua -webinaari 26.10.2023

©Marja Heinonen/Ilona M.Oy

Media Managers - Leading or Resisting the Change?

Toimituksen johto - muutoksen jarru vai moottori?

# Johtamista ja toimintakulttuuria

Ilona M Oy - Mind, Media, Message

**Miksi tutkia  
päätoimittajien  
suhdetta uusiin  
asioihin?**



- Median tulevaisuus on kiinni uuden omaksumisesta ja uuteen sopeutumisesta (mm. Deuze 2011)
  - Johtajilla on iso rooli organisaation innovointikulttuurissa
  - Strategiset päätökset vaativat ajantasaista tietoa mm. teknologiasta
  - **Tarve synnyttää tärkeästä aiheesta keskustelua**
- Upper Echelons Theory:
    - Johdon taustat ja arvot vaikuttavat vahvasti organisaation toimintaan (Hambrick&Mason 1984)
    - Johtajilla (myös muilla tietty) on erityisesti paineen alla taipumus palata entisiin toimintamalleihin (Lowrey 2011)

# Miten tutkimus toteutettiin ?

- Onlinekysely kolmen päätoimittajayhdistyksen aktiivijäsenistölle 4/2023
  - Vastauksia 57/310 eli varsin hyvä kiireisiltä päätoimittajilta (18%)
  - 40 kysymystä: taustat, ajankäyttö, oma ja organisaation osaaminen ja suhde innovaatioihin, kestävä kehitys
- Syväluotaus Sanomalehti Karjalaisen innovaatiokulttuuriin
  - johdon teemahaastattelut
  - kysely toimitukselle (19 kysymystä)

**Innovaatio on uusien, luovien ideoiden onnistunutta toteuttamista, ei esimerkiksi vain teknologinen tuote.**

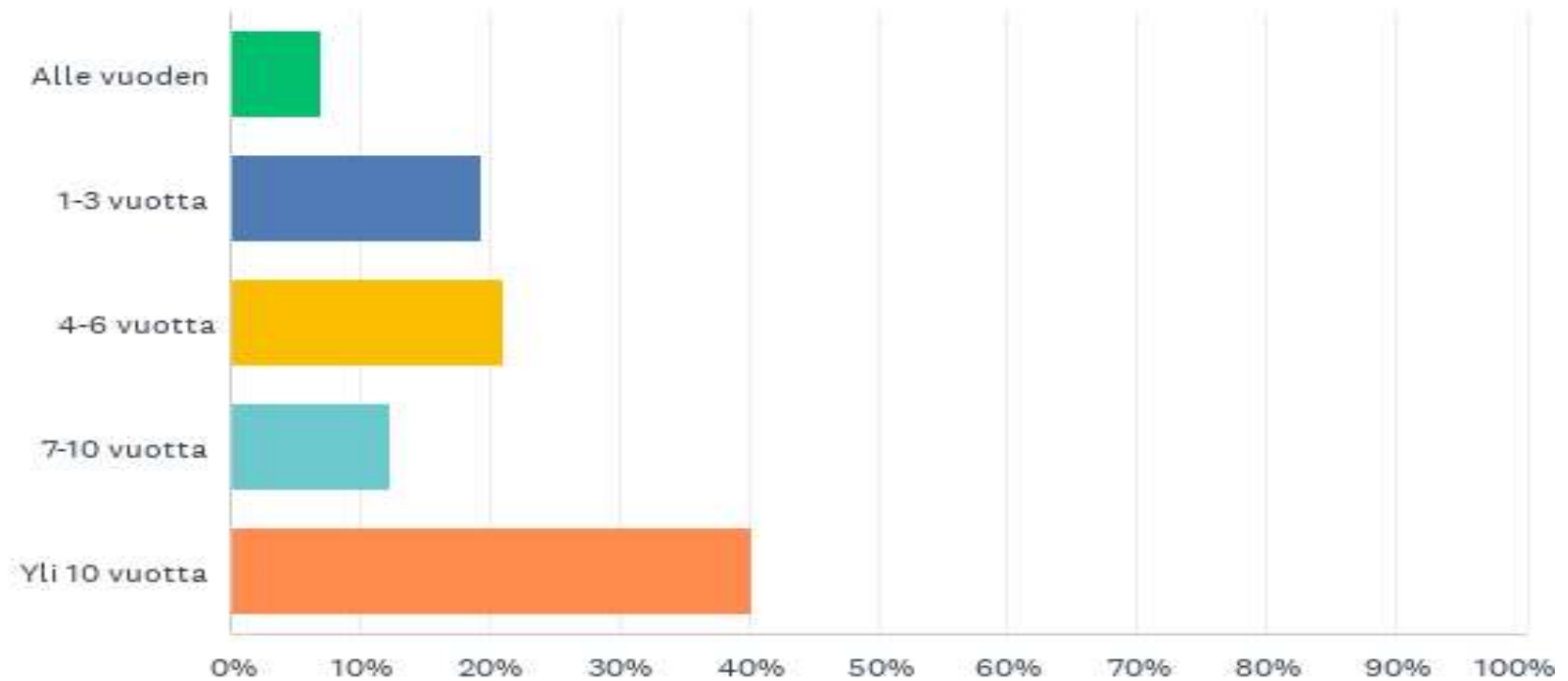
# Huomioita

## ....päätoimittajien taustoista

- Suurin osa työskennellyt organisaatiossa yli kuusi vuotta, 40% yli 10 vuotta
- Suurin osa yli 50-vuotiaita
- Yli puolet edustaa alueellisia tai paikallisia sanomalehtiä, joka viides aikakausmedioita
- Koulutustausta on moninainen, opinnot ei ratkaise medioissa etenemistä johtotehtäviin
- Selkeä enemmistö on naisia

## K15: Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?

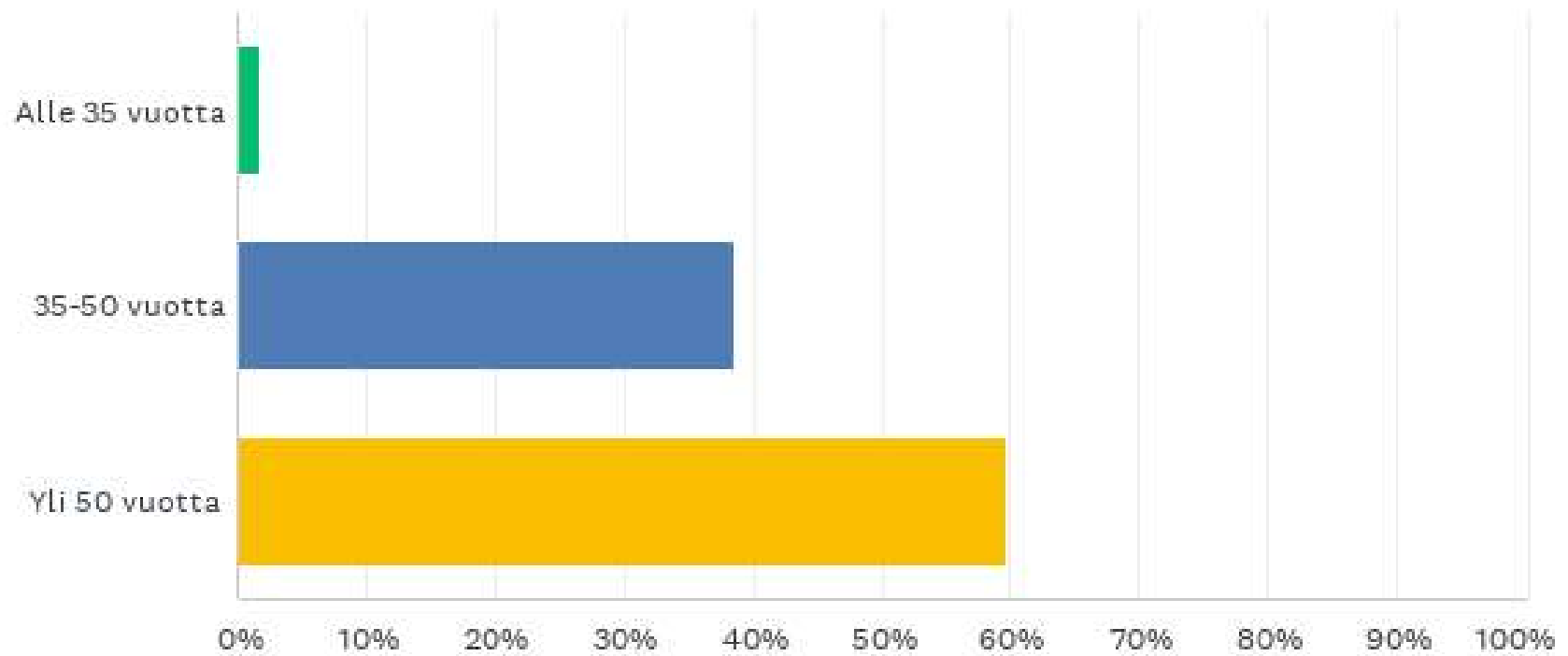
Vastattu: 57 Ohitettu: 0





## K21: Ikä

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



# Pohdintoja

## ....päätoimittajien taustoista

- Innovaatioiden edistämisen näkökulmasta organisaation johdossa on hyvä olla eri-ikäisiä. Miten päästä tätä kohti?
- Uudenlaisen ajattelun ruokkimiseksi vaihtuvuus organisaatiossa voisi olla rikkaus. Miten kannustaa ihmisiä uusiin haasteisiin, kun nykyisessä työssäkin on kivaa?



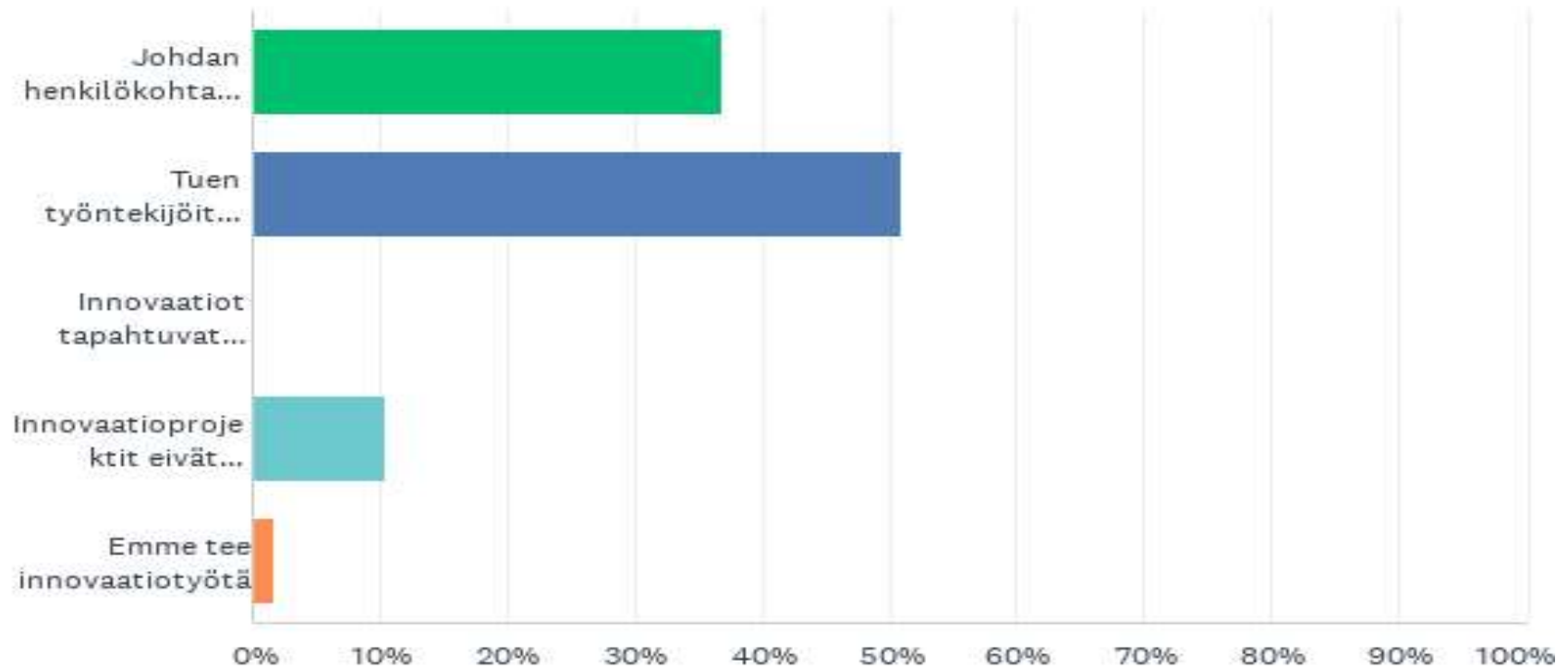
# Huomioita

## ....päätoimittajien ajattelusta omasta toiminnastaan

- Suuri luottamus omaan osaamiseen uusien asioiden (innovaatioiden) tuomisessa organisaatioon
- Turvautuvat vahvasti omaan kokemukseen innovoinnin lähteenä
- Käyttävät vain vähän aikaa oman työn arviointiin tai oman osaamisen kehittämiseen
- Suuri osa työajasta menee työntekijöiden kanssa keskusteluun
- Kokevat olevansa vahvimmillaan johtajina vuorovaikutuksessa työyhteisössä

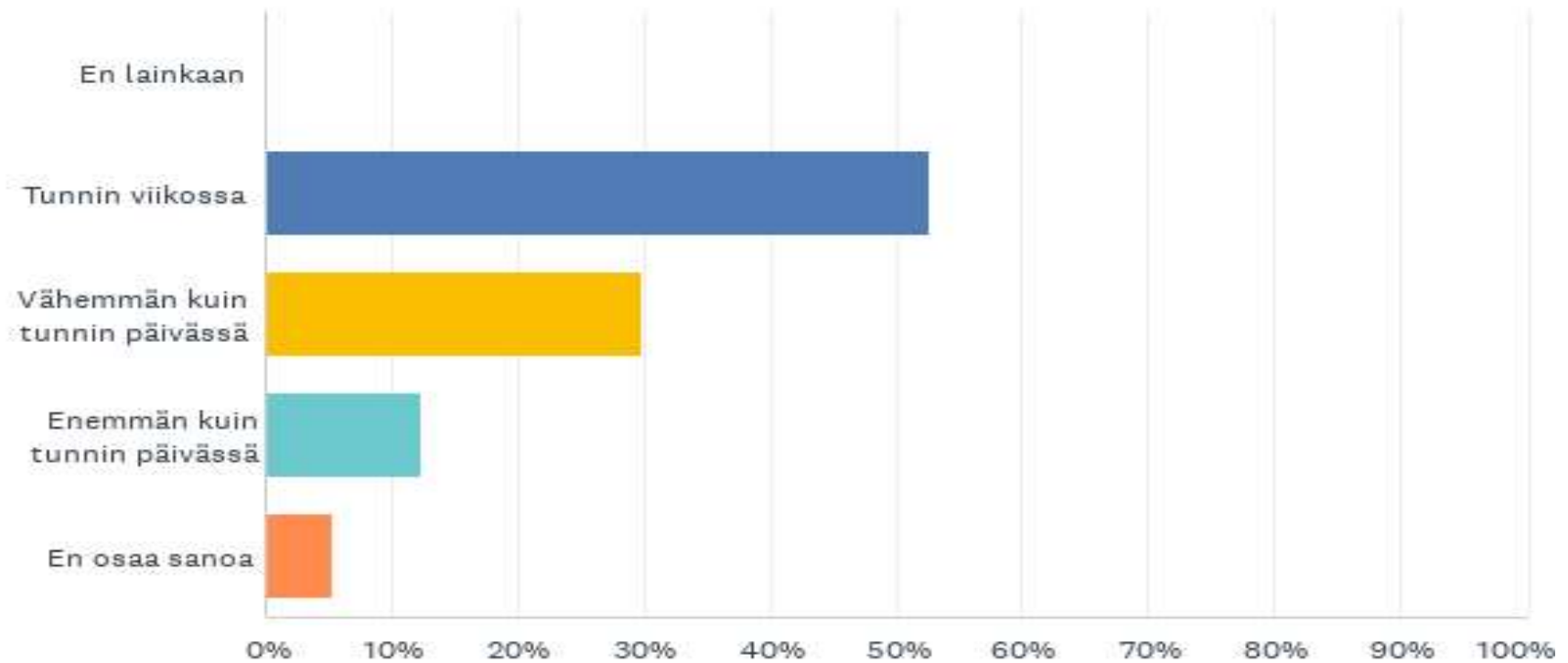
**K2: Mikä on johtajana tärkein tapasi viedä eteenpäin innovaatioprosesseja?(Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



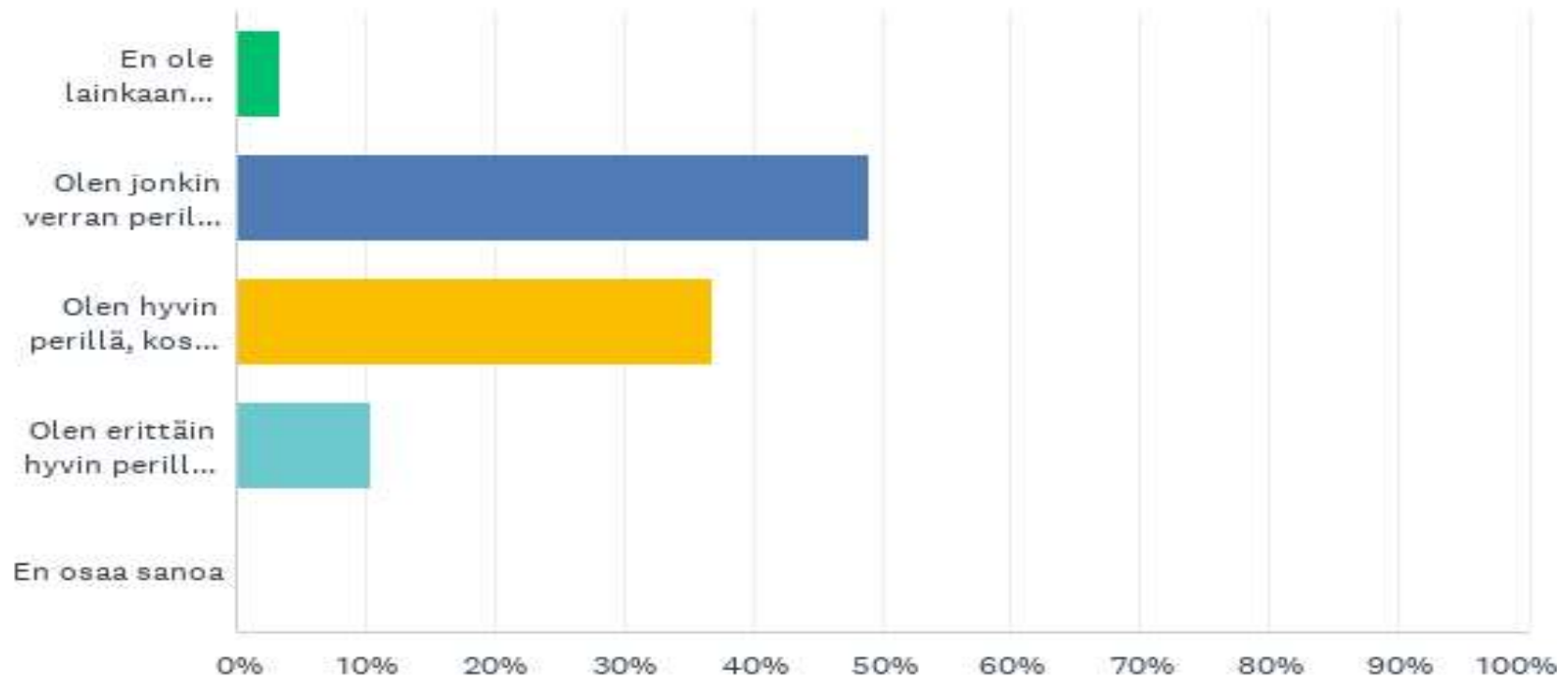
## K10: Miten paljon keskimäärin käytät aikaa viikossa uusiin asioihin perehtymiseen?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



## K11: Miten hyvin koet olevasi perillä organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeistä uusista ideoista, ratkaisuista ja käytetyistä teknologioista mediasektorilla?

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



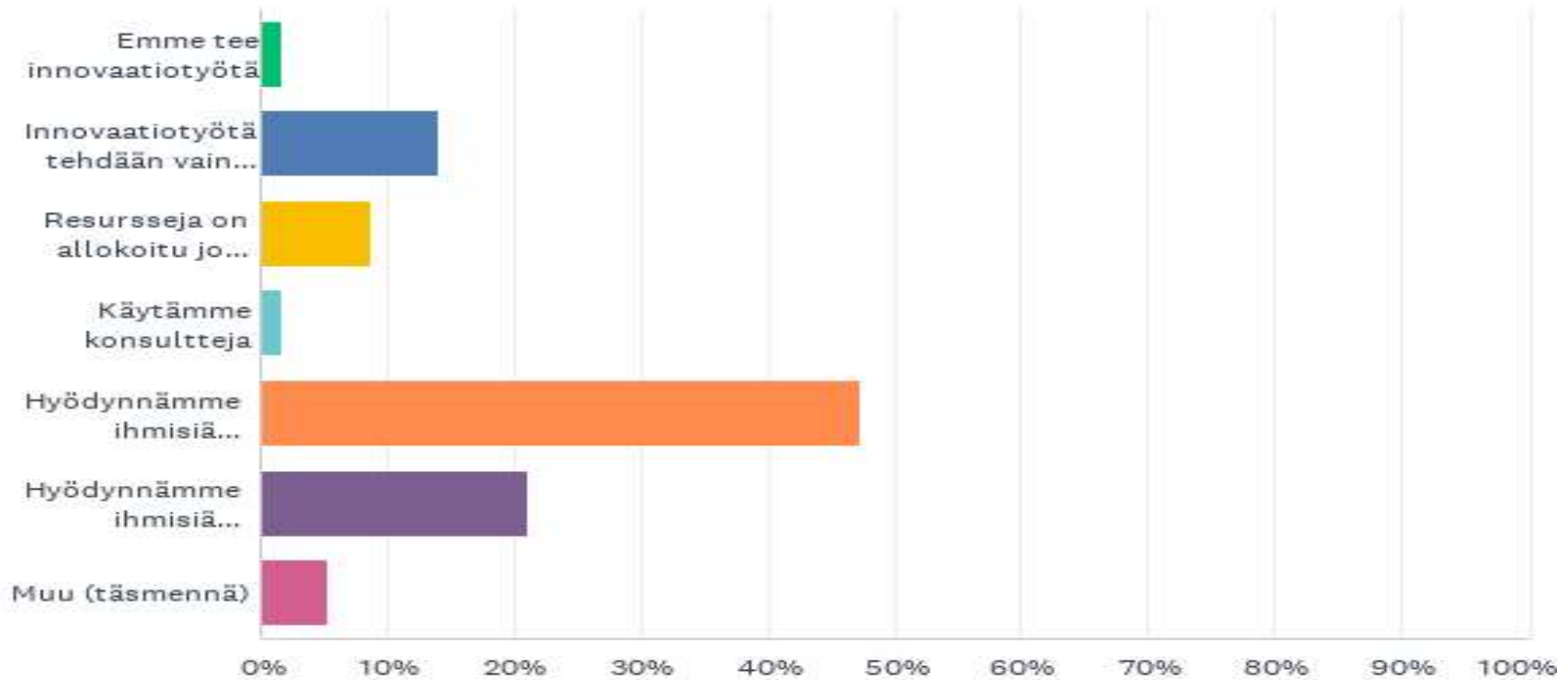
### K3: Kuinka paljon käytät aikaa seuraavien asioiden parissa tavanomaisen työviikkosi aikana?

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

**K1: Mikä on organisaatiosi tärkein tapa kehittää toimintaa? (Ota vastatessa huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 57 Ohitettu: 0





# Pohdintoja

....päätoimittajien ajattelusta omasta toiminnastaan

- Jos uusia vaikutteita ei tule organisaation ulkopuolelta, eikä sisäisesti käytetä paljon aikaa uusiin asioihin perehtymiseen, mistä ajatellaan niin tärkeiden innovaatioiden syntyvän mediassa?
- Olisi hyvä uskaltautua ulkopuolisten vaikutteiden alaiseksi: lukea, käydä tilaisuuksissa, käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Miten löytää aikaa tälle?



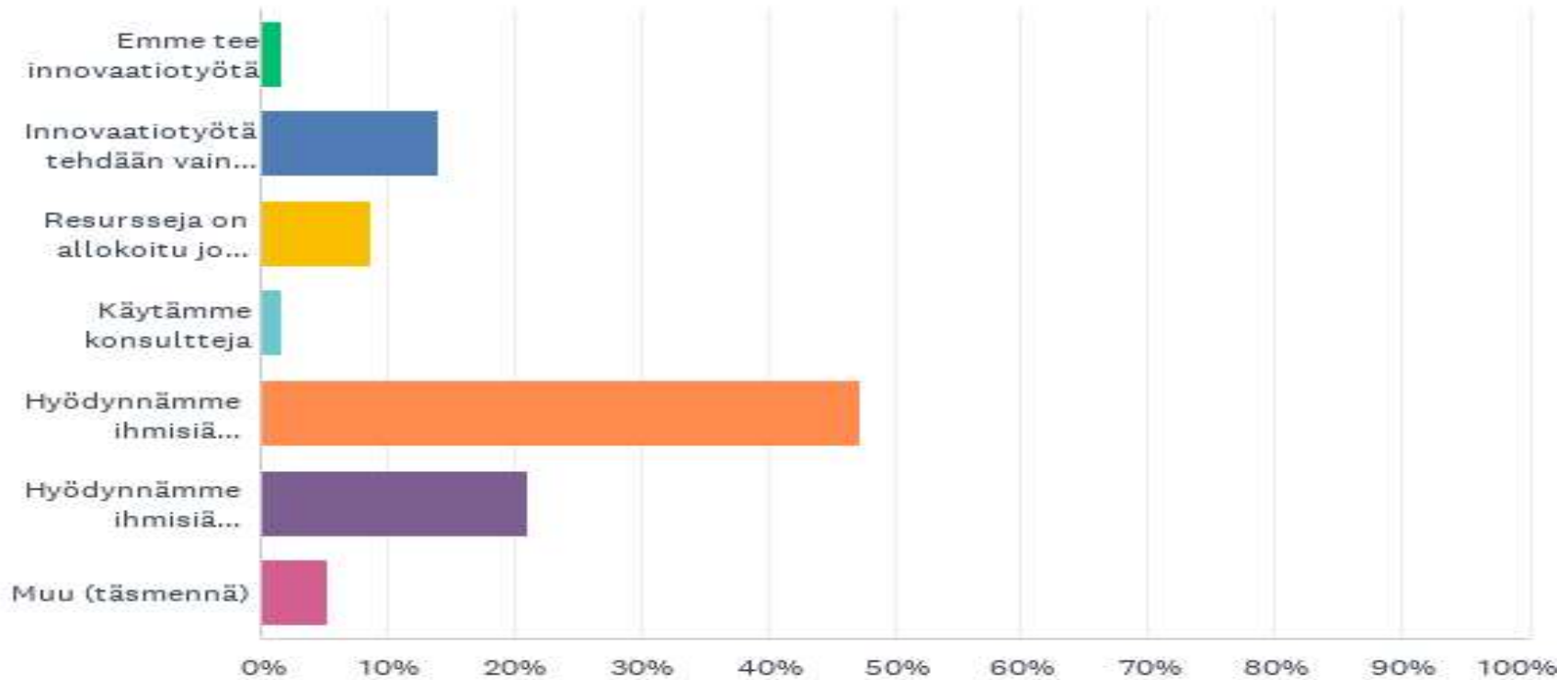
# Huomioita

## ....päätoimittajien ajatuksista organisaatiostaan

- Tärkein tapa kehittää toimintaa on hyödyntää oman henkilöstön osaamista
- 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

**K1: Mikä on organisaatiosi tärkein tapa kehittää toimintaa? (Ota vastatessa huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



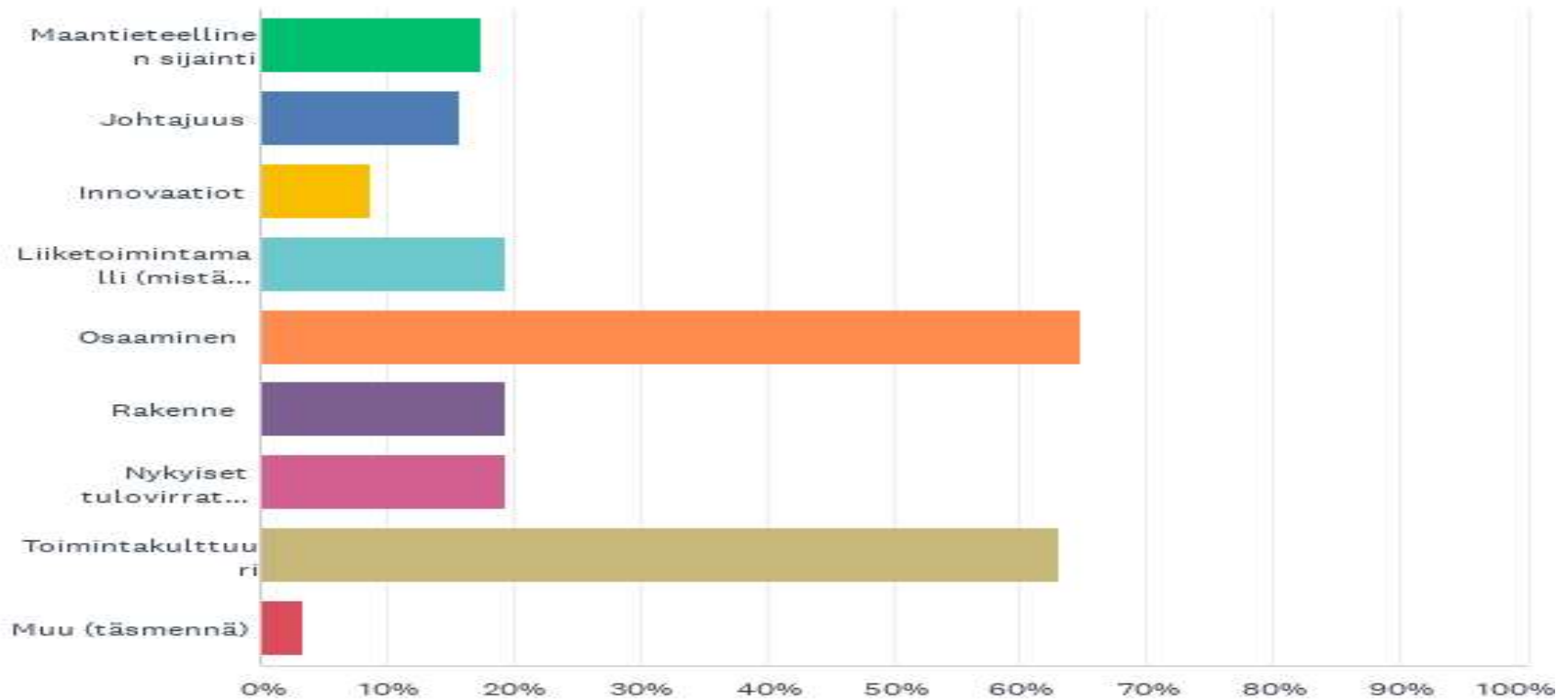
**K1: Mikä on organisaatiosi tärkein tapa kehittää toimintaa? (Ota vastatessa huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 57 Ohitettu: 0

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Emme tee innovaatiotyötä	1.75%	1
Innovaatiotyötä tehdään vain osana rutiinitehtäviä	14.04%	8
Resursseja on allokoitu jotta työntekijät saavan enemmän aikaa innovointiin	8.77%	5
Käytämme konsultteja	1.75%	1
Hyödynnämme ihmisiä toimituksen sisältä	47.37%	27
Hyödynnämme ihmisiä organisaation muista osista (jos esim. kyse konsernista)	21.05%	12
Muu (täsmennä)	5.26%	3
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>57</b>

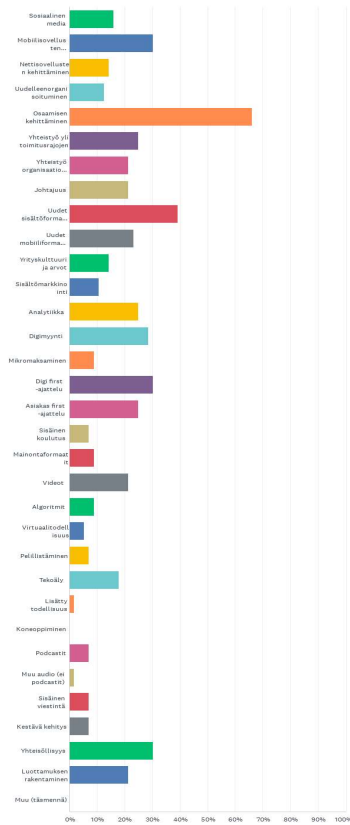
**K5: Mitkä seuraavista asioista ovat organisaatiosi vahvuuksia?(Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



**K8: Mitä seuraavista alueista pidät tärkeimpinä organisaatiosi menestyksen kannalta seuraavien kolmen vuoden aikana? Voit valita useita. (Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 56 Ohitettu: 1



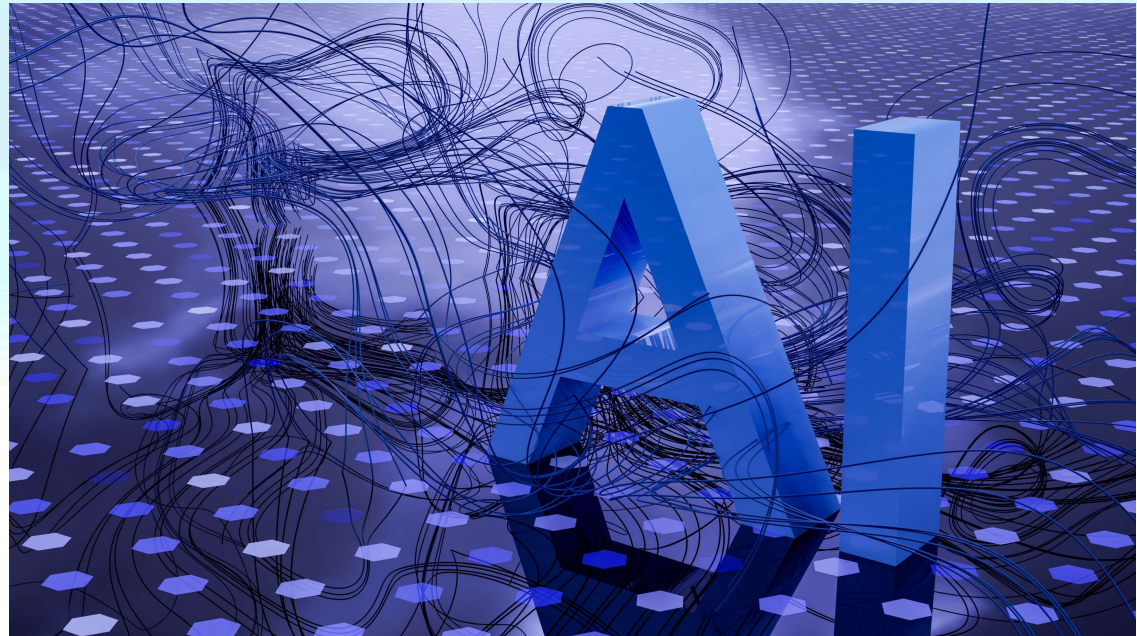
**K8: Mitä seuraavista alueista pidät tärkeimpinä organisaatiosi menestyksen kannalta seuraavien kolmen vuoden aikana? Voit valita useita. (Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 56 Ohitettu: 1

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Sosiaalinen media	16.07%	9
Mobilisovellusten kehittäminen	30.36%	17
Nettisivostelusten kehittäminen	14.29%	8
Uudelleenorganisointuminen	12.50%	7
Osaamisen kehittäminen	66.07%	37
Yhteistyö yli toimitusrajoiden	25.00%	14
Yhteistyö organisaation toisten yksiköiden kanssa	21.43%	12
Johtajuus	21.43%	12
Uudet sisältöformaattit	39.29%	22
Uudet mobiiliformaatit	23.21%	13
Yrityskulttuuri ja arvot	14.29%	8
Sisältömarkkinointi	10.71%	6
Analytiikka	25.00%	14
Digimyynti	28.57%	16
Mikromaksaminen	8.93%	5
Digi first -ajattelu	30.36%	17
Asiakas first -ajattelu	25.00%	14
Sisäinen koulutus	7.14%	4
Mainontaformaattit	8.93%	5
Videot	21.43%	12
Algoritmit	8.93%	5
Virtuaalitodellisuus	5.36%	3
Pelillistäminen	7.14%	4
Tekoäly	17.86%	10
Lisätty todellisuus	1.79%	1
Koneoppiminen	0.00%	0
Podcastit	7.14%	4
Muu audio (ei podcastit)	1.79%	1
Sisäinen viestintä	7.14%	4
Kestävä kehitys	7.14%	4
Yhteisöllisyys	30.36%	17
Luottamuksen rakentaminen	21.43%	12
Muu (täsmennä)	0.00%	0
Vastaajia yhteensä: 56		

# Hämmentävää...

- Tekoälyä ei pidetä organisaation menestymisen kannalta merkittävänä seuraavien kolmen vuoden aikana
- Kysely tehtiin huhtikuussa, olisiko pitänyt jo olla enemmän aiheen päällä? Nyt kaikki puhuvat tekoälystä





# Pohdintoja

....päätoimittajien ajatuksista organisaatiostaan

- 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, miten innovaatioita voitaisiin nykyistä paremmin hyödyntää johtamisen avulla?



# Huomioita

## ....päätoimittajien ajatuksista osaamisen tasosta

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

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

Vastattu: 57 Ohitettu: 0

	EN OLE LAINKAAN TYTYVÄINEN	OLEN VAIN VÄHÄN TYTYVÄINEN	OLEN MELKO TYTYVÄINEN	OLEN ERITTÄIN TYTYVÄINEN	EN OSAA SANOA	YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIVÄRTO
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

# Pohdintoja

....päätoimittajien ajatuksista osaamisen tasosta

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



# ENVIRONMENT



# SOCIAL



# GOVERNANCE

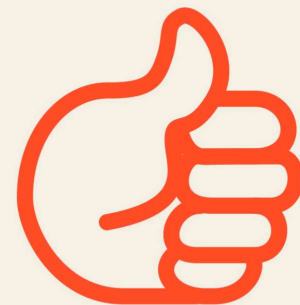


VINCIT /  
SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION 2023

Henrik Skaug Sætra, 2021

## 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		



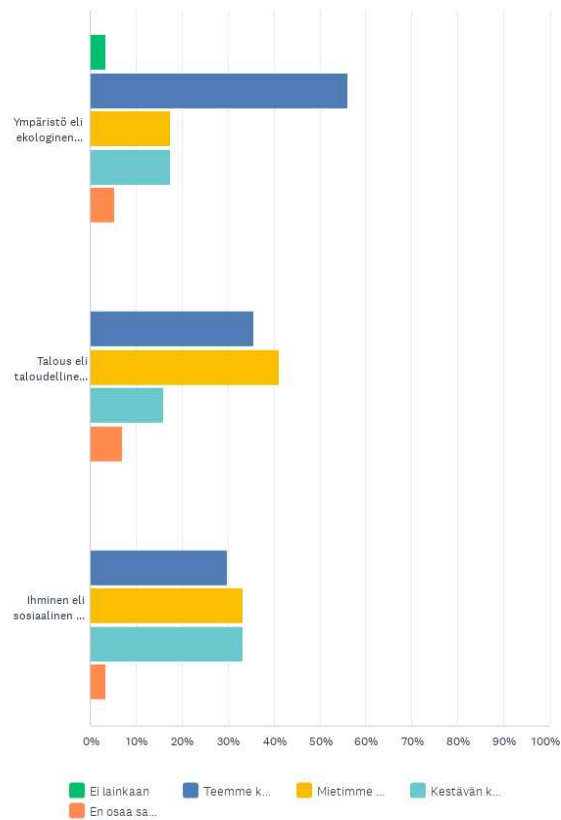
# Huomioita

## ....päätoimittajien ajatuksista kestävästä kehityksestä

- Oma organisaatio ei ole innovatiivinen kestävä 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

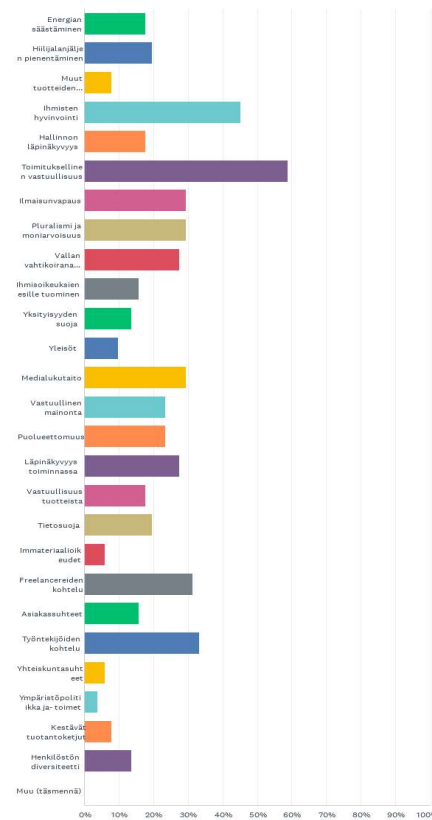
**K12: Kestävä kehitys on yrityksessä päätöksentekoa ja käytännön toimintaa, joiden kautta tähdätään kestävämpään liiketoimintaan ottamalla huomioon ihmiset, yhteiskunta ja ympäristö. Vastuullisuus vaatii innovatiivista otetta oman tekemisen miettimiseen. Miten aktiivisesti organisaatiosi on kehittänyt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

Vastattu: 57 Ohitettu: 0



**K13: Millä seuraavista yritys vastuun piiriin kuuluvista alueista koet organisaatiosi toimineen innovatiivisesti vuonna 2022? Voit valita useita. (Ota vastatessasi huomioon, että tutkimuksessa innovaatio määritellään laajasti uusien, luovien ideoiden onnistuneeksi toteuttamiseksi, ei esimerkiksi vain teknologiseksi tuotteeksi.)**

Vastattu: 51 Ohitettu: 6





# Pohdintoja

...päätoimittajien ajatuksista *kestävästä kehityksestä*

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



**Keskeinen tulos:  
Suomalaisten sanoma- ja aikakauslehtien käytännön  
innovaatiojohtaminen ei ole yhtä vanikkaa kuin alan  
innovaatiouusko**

**Paradoksi:**  
**Uskotaan omaan kokemukseen innovoinnissa,  
mutta käytetään vähän aikaa uuteen perehtymiseen**

**Hämmentävää:  
Tekoäly tai kestävä kehitys  
eivät ole osa tulevaisuudenkuvia**

# Miten eteenpäin?

Vaikkapa näin...

1. Lehden sisäinen prosessi kohti “innovaatiokulttuuria”
2. Päätoimittajaworkshop - alan avoin ajatustenvaihto
3. Tekoälyn avulla kohti uutta



Onko eväät muutokseen?

Totta kai!



Kiitos!

Marja Heinonen  
Ilona M Oy  
[marja.heinonen@gmail.com](mailto:marja.heinonen@gmail.com)  
[marja.heinonen@ilonam.com](mailto:marja.heinonen@ilonam.com)  
Tel +3585066789