

# Luovuuden rooli muuttuu media-alalla: *Luovuus tärkeää organisaatioiden uudistamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä*

Tutkimusraportti/osatutkimus

Creative leadership in media management -tutkimushanke

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos

Nando Malmelin

8.2.2016



Creative leadership in media management -tutkimus:

## **Luovuuden rooli muuttuu media-alalla: Luovuus tärkeää organisaatioiden uudistamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä**

Media-alalla luovasta työskentelystä on vain vähän syvällistä tietoa ja käsitteellistä ymmärrystä, koska luovuutta media-alalla on järjestelmällisesti tutkittu vain harvoin. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimushankkeessa ”Creative leadership in media management” luotiin uutta tietoa luovasta työstä media-alalla analysoimalla media-ammattilaisten luovuutta koskevaa ajattelua ja sitä ohjaavia käsitteitä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella Suomen suurimpien aikakauslehtiä kustantavien mediayritysten toimituksellisen henkilökunnan keskuudessa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että luovuuden rooli ja asema media-alalla on muuttunut. Perinteisten yksilö- ja tuotekeskeisten luovuuskäsitysten ohella luovuudella on media-alalla uusia tehtäviä, minkä seurauksena voidaan puhua uudesta luovuuskäsityksestä media-alalla. Luovuus ymmärretään media-alalla käytännöllisenä ja moniulotteisena käsitteenä. Tutkimuksen mukaan aikakauslehtialan luovassa työskentelyssä korostuvat seuraavat erityispiirteet:

1. Luovan toimitustyön olosuhteet ovat heikentyneet
2. Luovuus on tärkeää mediaorganisaatioiden uudistumisessa
3. Jatkuva kehittyminen ja inkrementaalinen luovuus painottuvat
4. Luovassa työskentelyssä korostuu pyrkimys kaupalliseen menestykseen
5. Yhteistyön ja johtamisen merkitys luovassa työssä korostuu.

Nämä käsitykset luovuudesta kuvastavat sekä journalistien ammattiyhteisön perinteitä että media-alalle ja aikakauslehtialalle tyypillisiä ajankohtaisia haasteita. Vaikka tutkimuksen kohteena olleet media-alan ammattilaiset työskentelivät erityisesti aikakauslehtialalla, tulokset tarjoavat näkökulman luovuuteen media-alalla yleisemmin. Mediatoimialan eri sektorit ja työskentely niillä ovat lähentyneet toisiaan ja esimerkiksi monet aikakauslehtitalot ovat siirtymässä painettujen lehtien tuottajista laajasti monikanavaisten sisältökokonaisuuksien tuottajiksi sekä mediabrändien ja -alustojen kehittäjiksi.

### **(1) Luovan toimitustyön olosuhteet ovat heikentyneet**

Luovuuden käsite ei ole media-alalla erityisen näkyvässä roolissa: luovuudesta ei esimerkiksi juuri puhuta aikakauslehtialalla. Luovuuden mielletään kuuluvan media-alalla pikemminkin juhlapuheiden sanastoon ja koulutusten aihealueisiin. Silloin kun toimituksissa keskustellaan luovuudesta, puhe on yleensä kriittistä, koska luovuuden edellytysten koetaan heikentyneen toimitustyössä. Monet

ammattilaiset tosin kokevat, että luovuudesta sinänsä ei tarvitsekaan puhua arjessa, koska sitä pidetään luonnollisena ja ”itsestään selvänä” osa työtä.

Aikakauslehtityön ammattilaisten mielestä luovan työskentelyn olosuhteet ovat muuttuneet siten, että luovalle ajattelulle ja uusien asioiden ideoimiselle jää yhä vähemmän aikaa. Työskentely toimituksissa on yhä kiireisempää, ohjatumpaa ja tehostetumpaa. Työtehtävien ja työmäärän koetaan lisääntyneet samalla, kun kustannustehokkuus ja kulujen karsiminen ovat yleistyneet. Toimitustyössä luovuuden koetaan olevan osa ”entistä aikaa” myös siksi, että työn tehostaminen ja standardoiminen sekä julkaisujen voimakkaampi konseptointi ovat rajoittaneet yksilöllisiä ja luovia tapoja työskennellä.

Työn tehostumisen seuraukset huolestuttavat toimitustyön ammattilaisia. He kokevat, että tuotettavien sisältöjen ja julkaisujen laatu heikkenee, koska media-yrityksissä painotetaan liikaa työn tehokkuutta ja nopeutta. Tehostamisen paine ja säästökuurit vaikuttavat kielteisesti myös toimitustyön ammattilaisten työtyytyväisyyteen ja kokemuksiin työn mielekkyydestä. Monet kokevat, että luovaa työtä ei enää arvosteta, jopa siinä määrin, että toimitustyö on muuttumassa kohti ”tehdastyöläisyyttä”.

## **(2) Luovuus on tärkeää mediaorganisaatioiden uudistumisessa**

Mediayritysten ajankohtaisimmat luovat haasteet koskevat organisaatioiden toiminnan ja liiketoiminnan uudistamista. Aikakauslehtiala on kehittynyt siten, että luovan toiminnan painopiste on siirtymässä yksilölähtöisestä journalististen sisältöjen luomisesta uusien konseptien, julkaisumuotojen ja julkaisukanavien sekä uusien toimintatapojen kehittämiseen. Samalla toimitustyön ammattilaiset toimivat yhä useammin myös muissa kuin perinteisissä sisällöntuotannon tehtävissä. He osallistuvat esimerkiksi uusien konseptien kehittämiseen ja erilaisiin kaupallisiin kehitysprojekteihin.

Vaikka luovan työskentelyn olosuhteet ovat tiukentuneet aikakauslehtialalla, toimitustyön ammattilaiset pitävät työtään yleisesti kiinnostavana. He kokevat olevansa avoimia toimintatapojen muuttumiselle omassa työssä ja osaamisen kehittämiseksi esimerkiksi digitalisoitumiseen ja monikanavaisuuteen liittyen. Vain harva toimitustyön ammattilainen on haluton muuttamaan omia työskentelytapojaan. Useimmat kokevat, että uusien toimintatapojen kehittäminen ja omaksuminen vaikuttaa myönteisesti työssä suoriutumiseen.

Koska media-ala on muuttunut nopeasti ja kehittyy jatkuvasti, yritysten on pystyttävä uudistumaan monilla tavoilla. Tämä edellyttää laaja-alaista luovaa yhteistyötä mediaorganisaatioissa. Organisatorisen luovuuden merkityksen koetaan kasvaneen media-alalla kun toimiala muuttuu nopeasti ja alan yritysten on uudistettava toimintaansa. Luovaa toimintaa tarvitaan yhä enemmän myös muissa yrityksen toiminnoissa kuin toimituksissa. Media-ammattilaiset kokevat,

että luovuuden merkitys on suuri kaikissa mediayhtiön toiminnoissa, selkeästi hallinnollisia yksiköitä kuten taloushallintoa lukuun ottamatta.

### **(3) Jatkuva kehittyminen ja inkrementaalinen luovuus painottuvat**

Aikakauslehtialan organisaatioiden ja toimitusten luovalle työskentelylle on tyypillistä jatkuva, vähittäinen uudistuminen. Toimituksissa luovan työskentelyn tavoitteena on yleensä ideointi ja ideoiden jatkuva jalostaminen. Tällaisen inkrementaalisen luovuuden tavoitteena on sisältöjen vähittäinen parantaminen ja tuotteiden jatkuva kehittäminen.

Aikakauslehtialan toimitustyön ammattilaisten arjessa uusien ja ainutlaatuisten ideoiden synnyttäminen ei yleensä ole luovan toiminnan ensisijainen tavoite. Työssä tärkeää on pikemminkin olemassa olevien ideoiden jalostaminen ja jatkuva kehittäminen uusista näkökulmista. Aikakauslehtityössä korostuu myös uudenlainen tai ainutlaatuinen tapa toteuttaa ideoita, ei idean ainutlaatuisuus sinänsä. Tämä perustuu osin siihen, että konseptit ohjaavat sisällöntuotantoa voimakkaasti aikakauslehtialalla.

### **(4) Luovassa työskentelyssä korostuu pyrkimys kaupalliseen menestykseen**

Toimitustyön ammattilaiset pitävät luontevana sitä, että aikakauslehtiyrityksissä tehtävän luovan työn päämääränä on mediayrityksen liiketaloudellinen menestys. Luovuutta ei enää ymmärretä kapeasti perinteisen yksilölähtöisen ”taiteellisen” luovuskäsityksen mukaisesti, vaan organisaation liiketoiminnan tavoitteita pidetään myös luovan työskentelyn perusteina aikakauslehtialalla.

Media-alalla perinteistä vastakkainasettelua luovuuden ja kaupallisuuden välillä pidetään aikakauslehtialalla nykyään yleensä tarpeettomana: sisällöntuotanto on luovaa toimintaa, jonka tavoitteet ovat mediayrityksen näkökulmasta lähes aina myös kaupallisia. Toimitustyön ammattilaiset kokevat, että onnistunut luova työskentely johtaa sisältöjen ja tuotteiden laadun kehittymiseen, mikä mahdollistaa myös kaupallista menestystä.

Toisaalta osa aikakauslehtiammattilaisista kokee, että liiallinen kaupallinen ajattelu kahlitsee luovuutta toimitustyössä. Jos liiketoiminnallisia tavoitteita korostetaan liikaa, se johtaa toimitustyön ammattilaisten mielestä usein siihen, että työt pyritään suorittamaan nopeasti ja tehokkaasti. Näin kaupalliset paineet voivat ”tukahduttaa luovuutta”, koska työn arjessa ei uskalleta kokeilla uusia asioita.

## **(5) Yhteistyön ja luovuuden johtamisen merkitys korostuu**

Luovuutta koskevissa teorioissa on perinteisesti painotettu yksilöiden kykyä toimia luovasti. Yrityksissä luovuuden olosuhteet ovat kuitenkin erilaiset kuin esimerkiksi kaunokirjallisuudessa tai visuaalisessa taiteessa: luova työskentely media-alalla on tavoitteellista organisatorista toimintaa. Toimitustyön kehittyminen yksilökeskeisestä työskentelystä kohti tiimeissä tehtävää yhteistyötä on rinnasteinen luovuusteorioiden kehittymisen kanssa, sillä luovuustutkimuksessa on siirrytty yksilökeskeisestä luovuuskäsityksestä kohti organisatorisen luovuuden ja tiimien luovuuden tarkastelua. Ideoiden kehittäminen ja jalostaminen tapahtuu toimituksissa yhä useammin luovassa yhteistyössä, mikä antaa mahdollisuuden kehittää luovia ideoita ja parantaa luovan prosessin lopputulosta. Lisäksi osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen organisaatiossa on tärkeää uudistumisen ja luovan työskentelyn kannalta.

Luovuuden johtamisen ja tukemisen merkitys korostuu mediatyössä: erityisesti kannustaminen ja innostaminen luovaan toimintaan sekä luovan työn resurssien varmistaminen koetaan toimituksissa tärkeiksi asioiksi. Luova työ ja uusien asioiden luominen edellyttävät erityisesti tilaa, aikaa ja vapautta ajatella ja ideoida. Luova työskentely on samalla media-ammattilaisille osa työssä viihtymisen, jaksamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kokonaisuutta.

### **Tutkimuksen taustatiedot**

Kyselytutkimuksessa tutkittiin suomalaisen aikakauslehtialan toimituksellisen henkilökunnan luovuuskäsityksiä. Kyselytutkimukseen osallistui kolme Suomen suurinta aikakauslehtialan yritystä: Sanoma Magazines, Otava Media ja A-lehdet Oy (sisältäen A-kustannus Oy:n toimitukset). Kysely kohdistettiin yleisölehtien toimitukselliselle henkilökunnalle näissä yrityksissä. Empiirisen aineiston laadullista analyysia ohjasi pyrkimys tutkia, miten aikakauslehtiyhtiöiden toimituksellinen henkilökunta ymmärtää ja mieltää luovan työn ja sen merkityksen aikakauslehtialalla.

Aineisto kerättiin maaliskuussa 2014 sähköisellä kyselyllä (tekninen toteutus InterQuest Oy), johon osallistujille lähetettiin henkilökohtainen kutsu sähköpostilla. Sähköpostiosoitteet saatiin tutkittavilta yrityksiltä. Tutkimuskutsuja lähetettiin 380 kappaletta ja hyväksytysti kyselyyn vastasi 76 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli siten 20 %. Vastanneista 38 % työskenteli toimittajina, 12 % art directoreina, 11 % tuottajina, 11 % päätoimittajina, 9 % toimituspäälliköinä, 9 % graafisina suunnittelijoina ja 7 % toimitussihteereinä. Lisäksi 4 % vastanneista ilmoitti nimikkeekseen jonkin muun työtehtävän. Vastaajista 38 % koki, että heidän työtehtäviinsä kuuluu esimiestehtäviä. Vastaajien ikäjakauma oli 20-vuotiaasta 65-vuotiaaseen ja keski-ikä oli noin 42 vuotta. Vastanneista noin 17 prosenttia oli työskennellyt media-alalla alle

kymmenen vuotta, noin 51 prosenttia 10–20 vuotta ja noin 31 prosenttia yli 20 vuotta. Kyselytutkimus oli laaja ja sisälsi 14 kysymystä ja 30 väittämää. Tämän tiivistelmän tulokset perustuvat erityisesti luovuuden kehittämistä koskevista kysymyksistä ja luovuus-käsityksiä koskevista väittämistä saatuun aineistoon.

Tutkimuksen tulokset, aineisto ja menetelmät on esitelty yksityiskohtaisesti tutkimuksesta julkaistuissa artikkeleissa:

1. Malmelin, Nando & Nivari-Lindström, Lotta (2015): Rethinking creativity in journalism: Implicit theories of creativity in the Finnish magazine industry. *Journalism*, 2015, DOI: 10.1177/1464884915620272.  
<http://jou.sagepub.com/content/early/2015/12/23/1464884915620272.abstract>
2. Malmelin, Nando (2015): Luova tuho? Luovuuden asema media-alan käytännöissä ja tutkimuksessa. *Media & viestintä*, 38(1), 2015.  
<http://www.mediaviestinta.fi/arkisto/index.php/mv/article/view/75/62>

Tutkimus toteutettiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen organisaatioviestinnän yksikössä. Kyselytutkimuksen toteuttivat Nando Malmelin ja Lotta Nivari-Lindström. Tutkimushankkeen rahoitti Helsingin Sanomain Säätiö. Tutkimushankkeesta on julkaistu myös muita tutkimusartikkeleita, konferenssipapereita sekä Nando Malmelinin ja Mikko Villin toimittama kirja ”Mediajohtaminen – Näkökulmia uudistuvaan media-alaan” (Gaudeamus, 2015).

#### **Yhteydenotot ja lisätiedot**

Nando Malmelin, Professor of Practice  
nando.malmelin@aalto.fi  
+358405248094

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Johtamisen laitos, organisaatioviestinnän yksikkö  
PL 21210 (Runeberginkatu 14-16, 00100 Helsinki)  
00076 AALTO