

Jatkuvan muutoksen johtaminen monikanavaisissa mediayhtiöissä

Ella Lillqvist & Johanna Moisander

Jatkuvan muutoksen johtaminen monikanavaisissa mediayhtiöissä oli Helsingin Sanomain Säätiön rahoittama kolmevuotinen tutkimushanke, joka toteutettiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella vuosina 2014-2017. Hankkeessa keskityttiin johtamiskäytäntöihin, joilla monikanavaiset mediayhtiöt pyrkivät vastaamaan liiketoimintaympäristössään tapahtuviin jatkuviin muutoksiin.

Tutkimushankkeen teoreettisena lähtökohtana ja kontekstina, johon tuotiin lisäymmärrystä, oli mediajohtamisen kirjallisuus. Hankkeen tavoitteena oli tutkia johtamisen ja esimiestyön käytäntöjä, joilla mediajohtajat luotsaavat työntekijöitään ja ovat yhteydessä sidosryhmiin jatkuvan muutoksen keskellä. Hankkeessa pyrittiin parempaan ymmärrykseen mediajohtajien kohtaamista haasteista ja erityisesti heidän käytännöistään jatkuvan strategisen muutoksen ja jatkuvan institutionaalisen, kulttuurisen, teknologisen sekä organisatorisen kehityksen kontekstissa. Tarkemmin sanoen hankkeen tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä haasteita monikanavaiset mediayhtiöt kohtaavat jatkuvan muutoksen seurauksena?
2. Miten nämä yritykset vastaavat näihin haasteisiin?
3. Miten keskeiset sidosryhmät (työntekijät ja kuluttajat) reagoivat uusiin taktiikkoihin ja käytäntöihin?

Vastauksia näihin kysymyksiin pyrittiin löytämään useiden erillisten tutkimusten avulla, joissa perehdyttiin tutkimustehtävän eri puoliin ja jotka on raportoitu pääasiassa akateemisissa konferensseissa ja anonyymiin vertaisarviointiin perustuvissa kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä. Hankkeen englanninkielisessä loppuraportissa esittelemme hankkeen ja tiivistämme sen tähänastiset tulokset kokonaisuutena.

Tutkimushanke eteni kahdessa päävaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa jatkuvan muutoksen tuomia haasteita ja käytäntöjä, joilla muutosta johdetaan, tarkasteltiin yleisellä tasolla. Tässä osassa paljastui keskeisiä paradokseja ja jännitteitä, joita mediajohtajat joutuvat käsittelemään pyrkiessään vastaamaan sekä työntekijöiden että markkinoiden tarpeisiin. Lisäksi valotettiin prosesseja, joissa strategiaa rakennetaan käytäntöjen kautta näissä olosuhteissa, ja tutkittiin kuinka mediajohtajat pyrkivät ymmärtämään muuttuvaa media-alaa ja vastamaan sen haasteisiin ennakkoinnin avulla. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa saatujen tulosten pohjalta toisessa vaiheessa tutkimusryhmä alkoi perehtyä syvällisesti johtamiskäytäntöihin kahdesta näkökulmasta: toisaalta suhteessa työntekijöihin ja toisaalta suhteessa markkinoihin. Työntekijöiden osalta keskeisiksi teemoiksi valikoituivat luovuus ja emootiot, ja markkinoiden osalta keskityttiin sosiaaliseen mediaan ja legitimizeettiin.

Hankkeen tulokset viittaavat siihen, että mediayhtiöiden on olennaista jatkossa investoida luovuuden johtamisen kehittämiseen, ja tämä puolestaan edellyttää erityistä keskittymistä emootioihin, viestintään ja henkilöstön osallistamiseen. Ennakkoinnin käytäntöjen kehittäminen ja sidosryhmien kuunteleminen herkällä korvalla näiden arvomaailman ja käytänteiden ymmärtämiseksi on myös tärkeää. Tutkimushankkeen julkaisuissa esitetyt tulokset voivat auttaa nykyajan mediayhtiöiden johtoryhmiä ja keskijohtoa sekä muuta henkilöstöä hallitsemaan työtään paremmin alan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.