

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Mediatuotanto

2019

Kati Lahtinen

YLE KIOSKIN MUODONMUUTOS JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Mediatuotanto

2019 | 43 sivua

Kati Lahtinen

YLE KIOSKIN MUODONMUUTOS JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyössäni analysoin johtamisen näkökulmasta Yle Kioskin muutosta arki-illan tv-ohjelmasta sosiaalisen median videopalveluksi. Käyn lyhyesti läpi ohjelman vaiheet, mutta päähuomio on siinä, miten muutosta johdettiin ja mitä johtamisesta on opittu.

Työtä varten olen haastatellut Ylen nuorisomedioiden päällikköä Antti Hirvosta ja Yle Kioskin vastaavaa tuottajaa Nora Kajantietä.

Alkuvaiheessa Kioskissa tehtiin tv:tä, verkkoa ja somea. Tekemisestä puuttui selkeä tavoite ja johtamisesta suunnitelmallisuus. Oleellisin muutos oli karsia pois kaikki muu ja keskittyä sosiaalisen median videoihin. Luottamalla työntekijöiden osaamiseen ja viestimällä paremmin yhteisiä tavoitteita, syntyi myös tulosta ja Kioski onnistui tavoittamaan kohderyhmänsä, nuoren yleisön. Kolmessa vuodessa Kioskista tuli ilmiö, jonka opeista ollaan kiinnostuneita ulkomaillakin.

Kioskin kohdalla itse ohjelma on muuttunut poikkeuksellisen paljon lyhyessä ajassa. Tänä päivänä muutos on oleellinen osa Kioskin tekemistä, se nähdään positiivisena asiana ja sen viestiminen on osa johtamista. Muutoskyky ja -herkkyys mahdollistavat reagoinnin ja uudistumisen, niin sisällöissä kuin tekemisen tavoissa.

Työ on tapaustutkimus, mutta sen huomioita luovan työn johtamisesta voi soveltaa myös laajemmin luovan asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Keskeisiksi käsitteiksi nousevat vapaus ja luovuus: vapaus omaan työhön ja tekemiseen sekä luovuus, jolle tulee antaa aikaa, tilaa ja tukea. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa enemmänkin valmentajan kuin valvojan roolia.

ASIASANAT:

Yle Kioski, muutosjohtaminen, luova työ, sosiaalinen media, journalismi

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Media Management

2019 | 43 pages

Kati Lahtinen

THE TRANSFORMATION OF YLE KIOSKI FROM MANAGEMENT PERSPECTIVE

In this thesis I analyse from management perspective the transformation of Yle Kioski from five days a week tv-show to a channel that produces journalistic videos on social media. I briefly describe the changes that have been made in the programme, but my focus is in how the transformation was managed and what was learned from management of change.

To understand the idea of how Yle Kioski has changed, I interviewed Antti Hirvonen, Head of Youth Media at Finnish Broadcasting Company and Nora Kajantie, Executive Producer at Yle Kioski.

In the beginning of Yle Kioski the programme tried to cover tv, internet and social media. The production had no clear goal setting and the management was lacking structure and direction. The most important decision was to leave everything else and focus on journalistic videos on social media. By trusting employees and improved communication, Yle Kioski managed to achieve its goals in reaching the young audience. In only three years, Yle Kioski became a viral phenomenon that raises interest also abroad.

As a programme Yle Kioski has changed a lot in a short period of time. Today change is seen as an essential part of Yle Kioski. It has a positive meaning and communicating it is a part of supervision of work. The ability to change and evolve is crucial to reacting and to reform, both in contents that are made and also how they are made.

This thesis is a case study, but the observations can be applied to managing creative work and an organization of creative professionals. Two pivotal concepts are freedom and creativity: freedom to manage and control your own work and creativity that needs time, space and support. The best way to manage these two is not to act as a supervisor but more as a coach.

KEYWORDS:

Yle Kioski, management of change, creative work, social media, journalism

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 YLE KIOSKIN TARINA	8
2.1 Yle Kioskin matka sosiaalisen median videopalveluksi	9
2.2 Ei enää -strategia	11
2.3 Strategiatyötä, kohderyhmäymmärrystä ja videonrakastajia	15
2.4 Yle Kioskin video-opit	18
2.5 Yle Kioski nyt ja huomenna	19
3 TUOTTAJA MUUTOKSEN TEKIJÄNÄ	21
3.1 Tuottaja Yle Kioskissa	22
3.2 Tuottaja ja ohjelmakehitys	24
4 LUOVAN TYÖN JOHTAMINEN	29
4.1 Luovien ihmisten johtaminen	29
4.2 Luovuus ja muutos	31
4.3 Luovuus ja vapaus	33
5 LOPUKSI	37
LÄHTEET	41

KUVAT

Kuva 1. Kuvakaappaus videosta Brexit: The Board Game (Yle Kioski Facebook).	11
Kuva 2. Ei enää -strategia (Antti Hirvosen esitys Videomarkkinointi 2018).	12
Kuva 3. Kuvakaappaus videosta I'm HIV positive, do you dare to touch me? (YouTube).	15

1 JOHDANTO

Televisio-ohjelmien ideointi, pilotointi, tuottaminen ja kehittäminen ovat tavallista arkista työtä, jota tehdään jossain mitassa koko ajan. Verkko ja some ovat usein ohjelman lisäksi täydentävät ja toistavat televisiossa kerrottua, toimivat tv-ohjelman eli varsinaisen tuotteen, jatkona ja promootioväylinä. Kun näin on, ohjelman loppuessa tv:ssä somekin hiipuu pois.

Yle Kioskin tarina on toisenlainen. Se aloitti televisiossa, mutta löysi varsinaisen muotonsa ja yleisönsä sosiaalisessa mediassa. Ja siellä Kioskista on tullut hitti. Kolmessa vuodessa ilmiöksi on tarina, jonka moni sosiaalisen median palvelu toivoisi saavuttavansa, Kioski on siinä onnistunut. Tämä opinnäytetyö kertoo, miten muutos tehtiin ja miten sitä johdettiin.

Varsinaisessa muutoksessa tv-ohjelmasta videopalveluksi Yle Kioski on Suomessa ensimmäisiä, ainakin Yleisradiossa. Mittakaavaltaan se on suurimpia ja varmasti onnistuneimpia. Kioskissa muuttui kaikki: alusta, tekijät, itse tuote, tekemisen tapakin. Yle Kioskin menestyksen resepti kiinnostaa myös ulkomailla. Kun Harvardin yliopiston tulevaisuuden journalismia kartoittava Nieman Lab kirjoitti Kioskista maaliskuussa 2017 (Nieman Lab 2017), Ylen nuorisomedioiden päällikkö Antti Hirvonen sanoo tekijöiden ymmärtäneen, että Suomessa ja vieläpä yleisradioyhtiössä, on tehty jotain oikein, ja tekijöiden näkökulmasta oleellista oli, että kaikki oli tehty eri tavalla kuin ennen.

Tässä opinnäytetyössä pohdin Yle Kioskin muodonmuutosta arki-illan tv-ohjelmasta somen videopalveluksi johtamisen näkökulmasta. Käyn läpi Kioskin muutosvaiheet, mutta työn pääsisältö on niissä päätöksissä, joissa kaikki tehtiin eri tavalla kuin ennen. Käyn läpi niin kuin Ylen nuorisomedioiden päällikkö Antti Hirvonen on ne itse kuvannut markkinointiviestintään ja liikkuvan kuvan sisällöntuotantoon keskittyneessä Videomarkkinointi 2018 -tapahtumassa (Videomarkkinointi 2018) sekä taustahaastattelussa ja myöhemmin sähköpostitse esittämässäni tarkentavissa kysymyksissä (Hirvonen 2018 ja 2019). Kioskin alkuvaiheessa Hirvonen oli vastaava tuottaja. Lisäksi olen haastatellut Nora Kajantietä (Kajantie 2019). Kioskin aloittaessa Kajantie oli tuottaja, nykyään hän on vastaava tuottaja. Tätä Yle Kioskin muutosprosessia, sitä mitä toimituksessa tehtiin ja mitä se edellytti johtamiselta, peilaan käsityksiin luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta ja tuottajan rooliin ohjelmatyössä.

Yksi oleellinen tekijä Kioskin tarinassa on hyvä huomata heti aluksi. Vaikka Kioskin kohdalla yleisradioyhtiön puitteissa onnistuttiin tekemään jotain uudenlaista, menestys tehtiin pääosin muualla kuin Ylen alustoilla. Ylen omat kanavat ja alustat, siis televisio, radio, verkkosivut ja Yle Areena, ovat lopulta aika pienessä roolissa siinä, että Kioskista tuli ilmiö. Menestys syntyi kolmansien osapuolten alustoilla, käytännössä Facebookissa ja YouTubessa. Tämä on Ylessä poikkeuksellista, kaikki tehtiin eri tavalla kuin ennen myös tässä suhteessa. Jälkeenpäin tiedetään, että tämä oli ratkaisevaa onnistumisen kannalta.

Yhtenä peilinä Yle Kioskin muutokselle käytän animaatioyhtiö Pixarin yhden perustajan ja myöhemmin Pixarin ja Disney-yhtiön johtajana toimineen Ed Catmullin kuvausta Pixarin toiminnasta. Creativity Inc. *Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration* (Random House 2014) ei perustu tutkimustietoon, vaan käytännön kokemukseen luovan työyhteisön johtamisesta. Catmullin johtamisfilosofian ytimessä ovat työntekijät yhtiön voimavarana niin uuden luomisessa kuin ongelmien ratkomisessa. Oleellista Catmullin kuvaamassa johtamisessa on yhteiseen maaliin tähtäävä, luovuutta tukeva ja kannustava ilmapiiri, jossa kuka tahansa tuntee mahdolliseksi ja jopa velvollisuudekseen sanoa, jos jokin ei toimi. Kaiken keskiössä on avoin viestintäkulttuuri. Creativity Inc. on antoisa kurkistus menestystarina, jossa tavoitteena on hyvä lopputuote, mutta ei työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella.

Tuottajan työtä katson pääosin yleläisin silmin. Teija Rantala on pro gradussaan (2004) tarkastellut television tuotekehitystyötä tuottajan näkökulmasta. Lisäksi Yleisradiossa on määritelty ja avattu tuottajan työtä varsin laajasti yhtiön omassa julkaisussa *Tuottajan työ* (2007). Rantala on yksi kirjan toimittajista yhdessä Sirpa Bertlingin ja Elina Saksalan kanssa.

Teemu Lusua haastatteli pro gradussaan (2007) neljää esimiestä Yleisradiosta ja haastatteluihin perustuen hahmotteli esimiehen keinoja tukea alaistensa innovatiivisuutta. Matti Tuominen pohti opinnäytetyössään (2006) tuottajan toimenkuvaa kulttuurikentällä sekä sitä, miten hän tehtävässään voi edistää luovuutta. Tarkastelen luovan asiantuntijaorganisaation johtamista ja tuottajuutta myös näiden kautta.

Yleläisin silmin koskee myös itseäni. Yleisradiossa töissä olevana saatan pitää joitakin asioita niin itsestään selvänä, etten osaa niitä tässä työssä erikseen mainita. Toisaalta pitkän kokemuksen vuoksi pystyn ehkä paremmin tunnistamaan asioita, jotka Kioskissa poikkeavat tavanomaisesta.

Luova työyhteisö, luova asiantuntijaorganisaatio, jollaiseksi toimituksen voi laskea, toimii ennen kaikkea henkilöstön osaamisen varassa. Tämä on ydin Maisa Huuhkan teoksessa Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen (Talentum 2010). Huuhka kuvaa uuden ajan johtajuutta, niitä vaatimuksia ja edellytyksiä, joita johtajalta tarvitaan, jotta henkilöstö tuntisi halua tehdä parhaansa omassa työssään. Huuhka puhuu palvelevasta johtajuudesta, jopa rakkaudellisuudesta, johtamisen asenteena. Paikoin tunnen etäisyyttä Huuhkan ajatteluun, mutta pääosin teos on kiinnostava katsaus uuden ajan johtamiseen. Siinä oleellista on ihmisten johtaminen pelkän hallinnoinnin sijaan. Peilaan Kioskin muutosta tähän ajatteluun.

Omassa työssäni teen ajankohtaislähetystä, mutta teen sitä huomattavasti perinteisemmin kuin Yle Kioski tekee. Kioskin muodonmuutos on poikkeuksellisen suuri, poikkeuksellisen onnistunut ja sisällöllisesti kiinnostava. Se, mikä välillä ehkä näyttää somevideo-puuhastelulta, on parhaimmillaan terävää ajankohtaisjournalismia. En kuitenkaan tässä työssä tee sisältöanalyysia, vaan keskityn siihen, miten Kioski loi nahkansa ja muuttui aika perinteisestäkin tv-ohjelmasta videopalveluksi, jonka opeista halutaan kuulla myös ulkomailla. Yle-taustastani huolimatta tämä opinnäytetyö ei ole tilaustyö, vaan kumpuaa omasta kiinnostuksestani ohjelmakehitykseen ja luovan työn johtamiseen.

Antti Hirvosen ajattelussa Kioski on yleisradioyhtiön ohjelmana kaikkien ohjelma. Sen vuoksi hän pitää tärkeänä kertoa ohjelman vaiheista opittua myös laajemmin. (Hirvonen 2018.) Kioskilaisille itselleen en ehkä varsinaisesti pysty tuomaan uutta tietoa, mutta tiedon koonti ja jäsenneily esittäminen palvelee varmasti myös heitä.

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus ja kertoo yhden ohjelman muutoksesta. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että se ei pyri yleistettävyyteen, vaan oleellisempaa on tapauksen syvempi ymmärtäminen. Itse uskon kuitenkin, että vaikka Kioski on yksittäinen tapaus, huomioita sen opeista voi ammentaa laajemminkin luovaan asiantuntijatyöhön ja sen johtamiseen. Luovuus ja luova ongelmanratkaisu ovat tämän päivän työelämässä toistettuja avainosaamisia, innovatiivisuus nostetaan jopa kilpailutekijäksi. Luovuuden ei kuitenkaan tarvitse olla vain yksittäisen työntekijän ominaisuus. Parhaimmillaan se voi olla myös työyhteisön piirre, jota kohti voi kannustaa ja johtaa.

2 YLE KIOSKIN TARINA

Ylen nuorisomedioiden päällikkönä (1.6.2017 alkaen) Antti Hirvonen on vastuussa siitä, miten Yle tavoittaa alle 30-vuotiaita suomalaisia. Työkaluina hänellä on kaksi brändiä: YleX, joka perustettiin vuonna 2003 entisen Radiomafian paikalle, ja on brändinä jo vanha, sekä sosiaalisen median videopalvelu Yle Kioski, jota Hirvonen itse oli käynnistämässä vuonna 2015. Näistä kahdesta brändistä tuli yksi kokonaisuus kesäkuussa 2017. (Yle tiedote 2017.)

”Ylen uusi uutis- ja ajankohtaispalvelu Kioski avautuu tänään”, kerrottiin Ylen verkkosivuilla tammikuussa 2015. Uusi tarkoitti sitä, että sama palvelu kattoi verkon, mobiililaitteet, sosiaalisen median, radion ja tv:n ja teki sen ”ennakkoluulottomasti, pönöttämättä ja intohimolla”. Esikuvina uudelle palvelulle olivat BuzzFeed- ja Vice News -sivustot. (Yle uutiset 2015.)

Uuden palvelun arki-illan tv-ohjelma siirsi tieltään myös TV2:n klo 19 uutiset. Antti Hirvosen mukaan uutisten siirto liittyi TV2:n kanavaprofiilin muutokseen nuorempaan suuntaan. Siinä maailmassa perinteinen uutislähetys ei enää toiminut ja tarvittiin paremmin kanavan profiiliin istuvaa sisältöä. (Kuivalainen 2016, 17.)

Kioskin aloittaessa toimitus teki päivisin sisältöä verkkoon ja someen ja tämän päälle käsitteli päivän tärkeimmät aiheet illan suorassa puolituntisessa tv-lähetyksessä. Tapa oli pienelle toimitukselle raskas. Jo kesällä 2015 konseptia muutettiin ja tv-osuus tuli uutisia Suomesta etsivältä kesäkiertueelta. Kuivalaisen (2016) opinnäytetyö kuvaa juuri tätä Kioskin vaihetta. Syksyllä 2015 Kioski oli viisi erilaista ohjelmaa, viitenä arkipäivänä viikossa, viidestä erilaisesta näkökulmasta. Ohjelmanimikkeitä olivat muun muassa Kioskin politiikan erikoistoimittajan Marja Sannikan juontama ”Marjan vallassa” sekä Mustan Barbaarin ja Prinssi Jusufin juontama ”Mamu-Suomi-mamu”. (YleX 2015.) Syksyllä 2016 Kioskin tv-muoto oli kerran viikossa nähty autoshow. Studiona oli jenkkimaasturi, jossa kuski ja juontaja Constantinos ”Gogi” Mavromichalis ruoti vieraansa kanssa somevideota. Samaan aikaan Aleks ”Mentaalisavuke” Rantamaa aloitti Yle Kioskin YouTube-kanavalla. (YleX 2016.)

2.1 Yle Kioskin matka sosiaalisen median videopalveluksi

Yle Kioski lähti nollassa ja kolmessa vuodessa siitä tuli sosiaalisen median ilmiö. Muutoksen tekemisessä on Antti Hirvosen mukaan ollut oleellista ymmärtää eri välineiden ja kohderyhmän luonne. Esimerkiksi alle 25-vuotiaalle YleX on radiokanava, mutta alle 20-vuotiaalle se on ensisijaisesti YouTube-kanava. Nuorelle yleisölle YouTube on ensikon-takti Yleen ja nuoren yleisön löytääkseen, Ylen on oltava siellä näkyvästi ja hyvin.

Nykyinen Yle Kioski on Hirvosen sanoin ”sosiaalisen median videopalvelu, jonka pääasi-allinen tuote on sosiaalisen median videot natiiveina sosiaalisen median alustoilla kulu-tettavaksi” (Hirvonen 2018). Käytännössä nämä alustat ovat Facebook, YouTube ja In-stagram. Koska Kioski on Ylen tuote, myös Yle Arenalla on roolinsa, mutta ensisijaisesti kyse on sosiaalisen median videopalvelusta. Kuten jo johdannossa mainitsin, tässä mie-lessä Kioski on myös poikkeus: se on saanut mahdollisuuden toimia pääosin muilla kuin Ylen omilla alustoilla. Vastaava tuottaja Nora Kajantie sanoo, että kolmansien alustojen saaminen toiminta-alustaksi oli suorastaan eilinehto. Siellä yleisö oli mahdollista tavoit-taa.

Videomarkkinointi 2018 -tapahtumassa (Videomarkkinointi 2018) Antti Hirvonen kertoi, mitä videoilmiön rakentaminen edellytti. Referoin seuraavassa tuota esitystä. Se toimii kuvauksena siitä, mitä käytännön ratkaisuja Kioskin muutoksessa tv-ohjelmasta sosiaa-lisen median videopalveluksi tehtiin. Päädyin tallenteen käyttämiseen opinnäytetyön ma-teriaalina, koska se toisti jäsennellysti taustahaastattelussa keskustelemiamme asioita. Itse tapahtumassa puheenvuoro esiteltiin Yle Kioskin tarinana. Täydennän kuvausta Kioskin nykyisen vastaavan tuottajan Nora Kajantien kommenteilla. Häntä haastattelin erityisesti muutoksen johtamisesta ja luovuudesta. Niitä käsittelen tarkemmin luvuissa 3 ja 4.

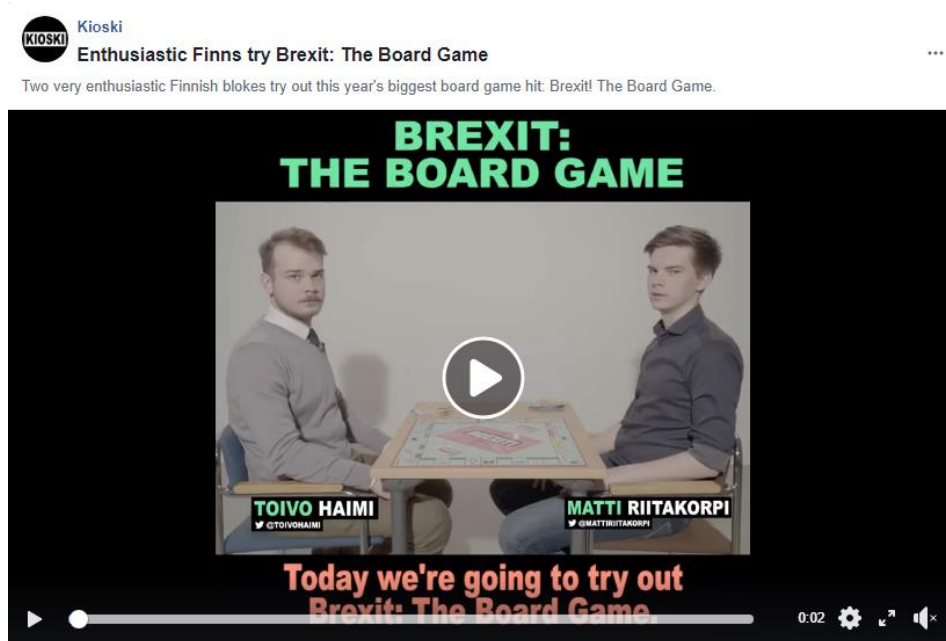
Tätä aikaa kuvaa se, että periaatteessa mikä tai kuka tahansa voi perustaa median. Tuo-tanto on mahdollista kaikille, teknologia on helpottanut tekemistä, osaamista on muual-lakin kuin perinteisissä mediataloissa. Oleellista on onnistunut idea ja konsepti. Kioski perustettiin osana Ylen uutis- ja ajankohtaistoimintaa, mutta irti varsinaisesta organisaatiosta. Hirvosen ja Kajantien mukaan tämä erillisuus muista oli oleellista. Kun Kioski oli itsenäinen, eikä tukeutunut ympärillä olevaan organisaatioon, asiat päästiin ajattelemaan alusta asti uudelleen. Alussa tämä herätti Ylessä huolestuneitakin katseita, sittemmin odotukset on lunastettu.

Yle Kioskillä on nyt selkeä fokus: se on sosiaalisen median videopalvelu, joka tekee valitsemilleen alustoille juuri sinne suunniteltua ja suunnattua sisältöä. Alku oli hyvin toisenlainen. Tilaus ohjelmasta tuli kesällä 2014: tehkää nuorille, tehkää uutis- ja ajankoh-taisaiheesta, tv:n tulee olla mukana. Tuossa vaiheessa ohjelmalla ei ollut nimeä, ei tuotantotiloja, ei työntekijöitä, ei konseptia. Oli vain tieto aikataulusta. Ohjelma aloittaa tam-mikuussa eli aikaa oli alle puoli vuotta.

Sekä Antti Hirvonen että Nora Kajantie sanovat, että Kioskin alkuvaihe ei ollut helppo. Varsin pian huomattiin, että työntekijät eivät olleet oikeissa tehtävissä ja työnkuvat oli ajateltu vääriksi. Tehtiin liikaa kaikkea aivan liian epäselvällä visiolla. Kärjen olisi pitänyt olla kapeampi. Lisäksi media oli väärä. Kajantie sanoo, että Kioskissa ajateltiin toiveik-kaasti, että tv:tä voisi tehdä uudella tavalla kevyesti, mutta todellisuudessa se on vai-keaa. Mediana tv on raskas ja hidas. Se söi ison osan resursseista, eikä tavoittanut ha-luttua kohderyhmää. Kun tulos ei ollut toivottua, se vei voimat kaikilta, niin tekijöiltä kuin johdoltakin. Kajantien mukaan oleellista oli myös se, että yleisökään ei saanut sitä mitä piti, edes tuote ei ollut kunnossa. Tämä tarkoitti sitä, että tuotannossa täytyi lähteä muut-tamaan kaikki. Antti Hirvosen mukaan oikeasti uuden tekeminen ja rajojen rikkominen edellyttää sitä, että ei pelkästään puuhastella vähän uutta, vaan asiat täytyy tehdä alusta asti eri tavalla.

Kioskin tapauksessa uudella tavalla tekeminen tarkoitti videojournalismia. Tuotteen piti näyttää uudelta ja sen kerrontatavan ja ulospanon piti olla uusi, mutta ytimen olla edel-leen journalismissa. Vaikuttava sisältö ei tarkoittanut otsa kurtussa tekemistä, vaan huu-morin kautta haluttiin kertoa vakaviakin asioita. Uuden muodon taustalla oli edelleen pe-rusjournalismin hyveet eli faktojen piti pitää paikkansa. Tässä kohden tekemistä ohjasi-ivat sekä Journalistin ohjeet että Yleisradion ohjelmatoiminnan säännöstö.

Keväällä 2017 Harvardin yliopistossa toimivan tulevaisuuden journalismia kartoittavan Nieman Labin kirjoitus (Nieman Lab 2017) nosti Yle Kioskin yhdeksi esimerkiksi onnis-tuneesta nuorille suunnatusta journalismista. Viimeistään se oli tekijöille merkki, että he ovat oikealla tiellä.



Kuva 1. Kuvakaappaus videosta Brexit: The Board Game (Yle Kioski Facebook).

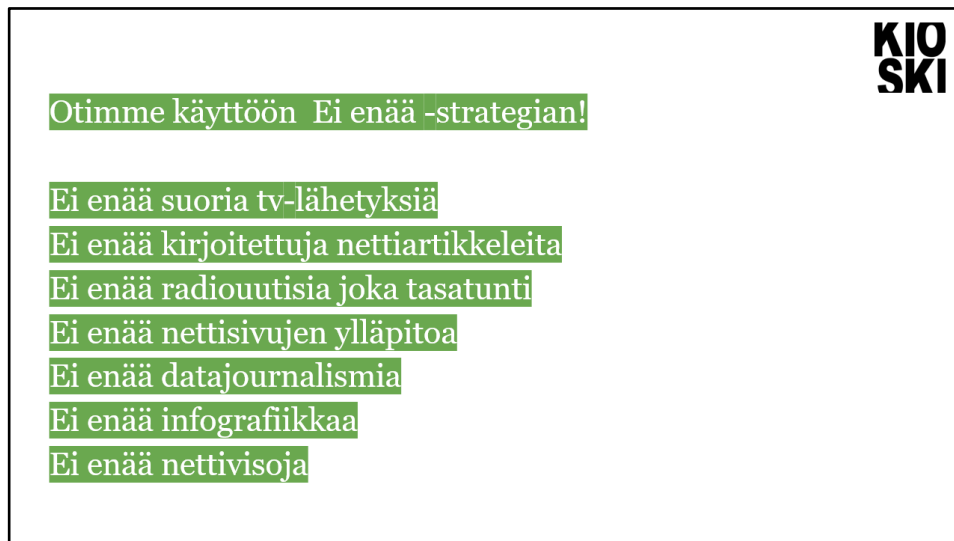
Antti Hirvosen esimerkki tästä uudesta tavasta on Nieman Labin artikkelin julkaisun jälkeen tehty video Brexit: The Board Game (Yle Kioski Facebook 2017). Aiheena Brexit eli Britannian eroaminen EU:sta, ei välttämättä ole Kioskin kohderyhmälle kaikkein kiinnostavin, mutta toimituksessa koettiin, että Ylen ohjelmana Kioskin tulee aiheesta kertoa. Tulos: yli 500 000 Facebook-katselua, yli 5000 jakoa ja muutama sata kommenttia. Uudella muotokielellä tavoitettiin se, mitä oltiin hakemassa.

2.2 Ei enää -strategia

Vaikka Yle Kioskin kohdalla puhutaan videoista, kyse ei Antti Hirvosen mukaan ole vain välineestä tai alustasta, vaan lopulta kyse on suuremmasta asiasta, varsinkin yleisradio-laisessa mittakaavassa. Puheenvuorossaan videomarkkinointitapahtumassa hän tiivistä muutoksen näin: ”Kyse on kulttuurimuutoksesta, työn tekemisen tapojen muutoksesta, tuotantoprosessien muutoksesta. Aika pohjamutia myöten täytyi ajatella asioita uudelleen, jotta päästiin sille tielle, jossa tällä hetkellä ollaan.” (Videomarkkinointi 2018.)

Näitä muutoksia, tekemisen tapojen muutoksen ohella myös isompia strategisia muutoksia, tehtiin samaan aikaan, kun ohjelma jo pyöri televisiossa. Osa päätöksistä tehtiin Nora Kajantien mukaan rytinällä eikä erityisen hallitusti, mutta ne tehtiin pakon edessä. Ratkaiseva oli päätös luopua monen asian tekemisestä ja keskittyä olennaiseen eli

ainoastaan sosiaalisen median lyhytvideoihin. Myöhemmin tämä linjaus nimettiin Ei enää -strategiaksi.



Kuva 2. Ei enää -strategia (Antti Hirvosen esitys Videomarkkinointi 2018).

Ei enää -strategia tarkoitti paljosta luopumista ja yhteen keskittymistä. Tekemisen kärki kapeni merkittävästi. Aluksi Kioskissa luovuttiin suorista tv-lähetyksistä ja asteittain tv:n tekemisestä luovuttiin kokonaan. Tällä hetkellä Hirvonen linjaa, että Kioski on tv:ssä vain, kun se jostain syystä on oleellista. Syksyllä 2018 oleellista oli FOMO, joka toi studion kuukaudeksi Helsingin keskustaan.

Luopuminen jostain ei välttämättä tarkoittanut epäonnistumista. Esimerkiksi tasatunneittain kuultavat radiouutiset ovat olleet Ylellä liki tavaramerkin kaltainen tuote, ja ne ovat olleet sitä myös osana nuorisokanavaa. Vuosien varrella uutisten tekemisen tapaa on muutettu paremmin kohderyhmää puhuttelevaksi, mutta paikka on ollut vakio. Nyt YleX:n tasatuntiuutiset jätettiin pois. Se ei kuitenkaan tarkoittanut uutismaisten sisältöjen unohtamista. Uutisaiheet pysyivät lähetysten sisältönä, mutta nyt niille ei ollut vakiopaikkaa tai -muotoa.

Yle Kioskin yksi pääajatus on, että niin kauan kuin kaikesta opitaan, ei epäonnistumista oikeastaan edes ole. Toisaalta, kun tavoitteet uutiskerronnan uudistamisesta ja nuorten tavoittamisesta eivät täyty, tulee se jossain vaiheessa mitata pois ja esimerkiksi luopua jonkin asian tekemisestä. Yksi tällainen oli kuratointi. Museomaailmasta tuttu kuratointi tarkoittaa nettimaailmassakin sisällön keräilyä uudeksi sisällöksi, kuitenkin niin, että pelkkä sisältöjen kasaaminen yhteen ei riitä. Keskeistä on sisällön suodattaminen ja

harkinta ja näin kerätyn sisällön toimittaminen uudeksi kokonaisuudeksi. Hyvä kuraattori luo myös uutta ja näin olemassa oleva sisältö näyttäytyy toisin. (Yle blogit 2011.) Kioskissa kuratoinnin koettiin olevan uudenlaista tekemistä ja uudenlaista kerrontaa ja siitä olisi haluttu pitää kiinni. Lukujen valossa kuratointi ei kuitenkaan toiminut, joten siitä luovuttiin. (Hirvonen 2019.)

Kuratoinnin kohdalla data oli mittari siitä, että Kioskissa tehtiin toimitukselle mieluista journalismia, joka ei kuitenkaan vetänyt yleisöä. Yhden-kahden huonon sisällön perusteella luopumispäätöstä ei voi tehdä, vaan tärkeämpi on tarkkailla trendiä (Hirvonen 2019). Toisaalta Kioskissa tehtiin asioita, joiden mittarit näyttivät hyvältä, mutta itse tekeminen tuntui vievän huomiota ja ajatuksia pois oleellisesta. Tämän vuoksi luovuttiin nettijutuista ja verkkosivuista. Tämäkään päätös ei Hirvosen mukaan ollut helppo. Nettiartikkelien joukossa oli kovaksikin luokiteltavia juttuja, esimerkiksi Bonnier-palkitun Jessikka Aron Venäjä-trolleja käsittelevä juttu ”Kioski Pietarin trollitehtaalla” (Yle Kioski 2015). Hirvosen mukaan Yle Kioskin nettisivuissa ei sellaisenaan ollut ongelmaa, ne vetivät hyvin ja parhaimmillaan niillä oli parisataatuhatta eri viikkokävijää. Silti sivuista luovuttiin käytännössä kokonaan, ja jälleen, jotta voitiin keskittyä olennaiseen eli videoihin.

Päätös jostain luopumisesta on Kioskissa sisältötasolla tuottajilla, isoissa linjoissa johtotiimillä. Yle Kioskin autonominen asema on tarkoittanut sitä, että strategisista päätöksistä ainoastaan tv-lähetyksistä ja verkkosivuista luopumiselle piti hakea siunaus uutis- ja ajankohtaistoiminnan johdosta. Tämä tehtiin myös osin rahasyistä. Kioskin alkuperäinen budjetti tuli tv:n tekemiseen, ja kun haluttiin keskittyä verkkoon ja erityisesti someen, haluttiin ensin varmistaa, ettei budjettia viedä pois.

Juuri luodusta luopuminen voi olla vaikeaa. Lähtötilanteessa Kioskin kolmen hengen johtoryhmän (alkuvaiheessa vuosina 2015-2017 Antti Hirvonen, Nora Kajantie ja Kalle Pirhonen) sisällä saattoi olla eri näkemys siitä, mitä jätetään pois ja mikä on tärkeää, mutta riittävän keskustelun ja argumentoinnin jälkeen päätökset syntyivät lopulta yksimielisesti. Yleisön, tavoitteiden täyttymisen ja tekemisen näkökulmasta parhaat perustelut voittivat omat intohimot, halun ja mutun.

Kun Kioskin sisältöjen kohdalla puhutaan epäonnistumisesta, on se Hirvosen mukaan tarkoittanut sisältöä, josta osa yleisöstä on suuttunut. Usein suuttuja on ollut muu kuin tavoiteltu kohderyhmä. Näitä reaktioita tekijöiden, myös uutis- ja ajankohtaistoiminnan johdon, on pitänyt oppia sietämään. Oikeassa kohdassa se on tarkoittanut myös toiminnan korjaamista ja anteeksipyyntöjäkin. Hirvonen sanoo, että etenkin ensimmäisen

toimintavuoden aikana näitä lapsuksia ja virhearviointeja tuli useita, mutta ei mainitse esimerkkiä kummastakaan.

Esimerkkinä yleisön suuttumisesta voi pitää Aleksin ”Mentaalisavuke” Rantamaan videota ”valkoisten heteromiesten kohtaamasta vääryydestä” (YouTube 2018). Videossa Rantamaa pohti asemaansa valkoisena heteromiehenä. Vastaanotto sosiaalisessa mediassa oli tyrmistynyt ja videon julkaisua pidettiin jopa vastuuttomana. Toisaalta ymmärtäjiäkin löytyi. Tässä kuohunnassa näkyi Hirvosen kuvaama tilanne, jossa sisällön kyseenalaistaneet olivat pääosin kohderyhmän ulkopuolelta.

Samaan aikaan Rantamaan nimi oli osa myös toista Kioski-keskustelua. Marraskuun 2018 alussa Yle Kioskin YouTube-kanavan nimi muuttui Aleksin Rantamaaksi. Samalla tilin runsaat 100 000 seuraajaa muuttuivat Rantamaan seuraajiksi. Somessa kysyttiin miksi. Antti Hirvosen perustelu muutokselle oli kanavien yhä suurempi henkilövetoisuus ja nimen parempi vastaavuus kanavan lupaukselle. (Yle Näkökulma 2018.)

Oman havaintoni mukaan tässäkin äänekkäin kritiikki tuli kohderyhmän ulkopuolelta. Ratkaisua ihmeteltiin myös siksi, että samanlainen nimenmuutos ja seuraajien siirtäminen uudelle ohjelmalle tehtiin Ylessä jo aiemmin samana syksynä, kun Pressiklubin so-metiltilit muuttuivat Sannikka & Ukkolaksi. Ylen toimintaympäristön ja sosiaalisen median päällikkö Tuija Aalto kuvasi tätä kokeiluksi, sillä uudet Facebook-sivut eivät tavoita yleisöjä. (Markkinointi & mainonta 2018.)

Tuoreimmat miksi Yle Kioski tekee näin -kysymykset ovat nousseet kesätoimittajien rekrytointivideosta, jonka nähdään halveksivan koulutuksen merkitystä (Keski-suomalainen 2019) ja Yle Kioskin eduskuntavaaleihin 2019 tekemästä vaalikoneesta, Vaalibotista, jota on luonnehdittu johdattelevaksi propagandaksi (Lapin Kansa 2019). Antti Hirvonen ja Nora Kajantie vastasivat kritiikkiin Yle vastaa -sivulla: Yle arvostaa koulutusta, mutta on samalla paikka osaajille koulutustaustasta huolimatta. Rekrytointivideon tyyli puolestaan oli toisinto nuorelle yleisölle tutusta ”Etsitään rumpalia” -meemistä. Vaalibotti oli uusi asia, se tehtiin nyt ensimmäistä kertaa. Sen perustana oli Ylen vaalikone, josta valikoitiin nuoria kiinnostavia teemoja nuoria kiinnostavalla tavalla esitettäväksi. Vastauksessa todettiin, että jos chat-tyyppinen puhetapa ja tyyli ovat vieraita, ne voivat tuntua johdattelevalta. Saadun palautteen perusteella Vaalibottia muokattiin selkeämmäksi. (Yle vastaa 2019a ja 2019b.)

Ottamatta kantaa itse tapauksiin tai perusteluihin, huomionarvoista on se, että tehtyjen ratkaisujen ja ohjelmantekijöiden takana on seistä varsin yksiselitteisesti. Nora Kajantien

viesti tekijöille on ”I have your back”. Hän sanoo, että on mahdotonta kokeilla ja olla rohkea, jos koko ajan pelkää epäonnistumista. Siitä, millaisia keskusteluja Kioskin ko- huissa on käyty tekijöiden kanssa, ei puhuttu edes tätä opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa. Se kertoo myös tekijöille annetusta työhygieniasta. Asioita ei ruodita jul- kisuudessa.

2.3 Strategiatyötä, kohderyhmäymmärrystä ja videonrakastajia

Ei enää -strategia oli Antti Hirvosen mukaan yksi oikeimmista päätöksistä Kioskin onnis- tumisen tiellä. ”Me luovuttiin kaikesta turhasta, myös sellaisesta, mikä ei ollut turhaa, mutta oli päästävä tekemään videoita, jonka nähtiin olevan tulevaisuutta ja jossa on mah- dollisuus olla oikeasti iso.” (Videomarkkinointi 2018.)

Oikeasti iso oli jo Kioskin ensimmäisenä kautena tehty video ”I'm HIV positive, do you dare to touch me?” (YouTube 2015). Videossa hiv-positiivinen Janne Antin seisoo Hel- singissä Esplanadin puistossa vieressään lappu, jossa lukee ”olen hiv-positiivinen, kos- keta minua”.



Kuva 3. Kuvakaappaus videosta I'm HIV positive, do you dare to touch me? (YouTube).

Merkittävistä medioista HIV-videosta kertoivat mm. Washington Post, BBC, Daily Mail, Huffington Post ja BuzzFeed. Kun näyttelijä Ashton Kutcher jakoi videon, syntyi Kioskin ensimmäinen globaali viraalihitti. (Videomarkkinointi 2018.) Peter Westerholmin tekemällä videolla on tällä hetkellä YouTubessa yli 6,9 miljoonaa katselua. Sen innostamana vastaavanlaisia videoita on tehty eri puolilla maailmaa. Westerholm oli Kioskin tekijöistä ensimmäinen, jonka tehtävä oli keskittyä vain somevideoihin ja tehdä niistä viraaleja (Hirvonen 2019). Silti kesti vielä jonkin aikaa, ennen kuin Kioskissa uskallettiin keskittyä vain videoihin. Antti Hirvosen ja Nora Kajantien mukaan tämä video näytti tietä siihen, mitä Kioski halusi olla.

Ei enää -strategian käyttöönotto vaati muutakin kuin listaa asioista, joita ei enää tehdä. Ensimmäisenä Antti Hirvonen mainitsee jatkuvan strategiatyön. Pieni, kolmen hengen johtoryhmä pohti toistuvasti, tehdäänkö Kioskissa oikeita asioita, ollaanko oikeilla alustoilla, tavoitetaanko kohderyhmää, onnistuuko uutiskerronnan uudistaminen, mikä ja mitä Kioski haluaa olla. Dataa ja analytiikkaa käytiin läpi jatkuvasti. ”Mitä meidän pitää tehdä, että olemme kiinnostavia?” oli usein toistettu kysymys.

Muutos edellytti myös syvää kohderyhmäymmärrystä. Hirvosen mukaan uutis- ja ajan-kohtaistoimituksissa oli tuohon mennessä mietitty hyvin vähän tiettyä kohderyhmää, vaan uutinen tai juttu oli tehty kaikille ja hyvä journalismi itsessään oli riittävää. Mutta nyt oli toisin. Piti miettiä yleisöä, sitä kenelle videoita tehdään. Piti tuntea alle kolmikymppisten arki, piti tietää missä vaiheessa päivää ja millaista sisältöä kulutetaan. Journalismia julkaisemalla piti päästä osaksi kohderyhmän luonnollista elämää. Nyt kysyttiin ”ketä varten Kioski on olemassa?”.

Kolmanneksi ratkaisevaksi tekijäksi Hirvonen nostaa tavoitteiden asettamisen ja niiden seurannan. Tavoitteet Kioskissa olivat tarkkoja, jopa videokohtaisia, ja niin kovia, että ne tuntuivat tekijöistä mahdottomilta. Esimerkiksi jokaisen Facebook-videon katsojista 65% tuli olla kohderyhmää. Oleellista jälkeinpäin katsoen on, että näitä tavoitteita on myös saavutettu.

Kun Kioskissa päätettiin keskittyä vain videoihin, oli se samalla päätös alustoista, joille videot tehdään. Kolmansien alustojen strategia tarkoitti, että Kioski sai toimia muillakin kuin Ylen kanavilla tai alustoilla. Ylessä tämä on poikkeuksellista. Samalla strategia tarkoitti, että koko videoiden tekeminen mietittiin alustojen mukaan. Alkuvaiheessa tekeminen oli räiskimistä vähän sinne ja tänne, nyt siitä tehtiin suunnitelmallista. Kioskissa ei tehdä videota ja mietitä missä se julkaistaan, tai julkaista yhtä videota kaikkialla ja

toivota, että jostain yleisö sen löytäisi. Nyt jokaisen aiheen kohdalla mietitään, mille alustalle aihe voisi sopia ja miten video täytyy tehdä, jotta se toimisi tietyllä alustalla. Koska omistajat eivät alustoistaan tietoa jaa, täytyy tekijöiden itse oppia tuntemaan alustojen luonne. Hirvonen kuvaa, että uuden mediatuotteen tekeminen vaatii uuden mediakentän jatkuvaa seuranta, ennakoitua ja rohkeita päätöksiä etukenossa.

Yksi alustan luonteisiin liittyvä onnistunut luenta ja ennakoitua oli päätös laajentaa muuallekin kuin Facebookiin. Kioskissa tajuttiin etukenossa, että nuori yleisö ei joko ole tai katoa Facebookista ja siksi tuotetta tulee viedä myös muualle. Valinta oli YouTube. Tällä hetkellä YouTube on Kioskin pääkanava.

Kioskin kohderyhmästä, eli 15–29-vuotiaista, Kioskin brändin tietää 69%, ja tämä on tapahtunut vain neljässä vuodessa. Nora Kajantie sanoo, että ilman somekanavia ja kolmansien alustojen strategiaa, se ei olisi ollut mahdollista.

Merkittävä rooli Kioskin muutoksessa oli uudenlaisten osaajien rekrytoinnilla. Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana lähes kaikki Kioskin työntekijät vaihtuivat. Nora Kajantien mukaan heillä oli hyviä tyyppisiä, mutta tekemässä väärä asioita. Osa siirtyi uusiin tehtäviin Kioskin tai Ylen sisällä, osa lähti Ylen ulkopuolelle. Osittain vaihtuminen johtui myös siitä, että jatkuva muutos ja koko ajan uuden kokeileminen on raskasta, eivätkä kaikki siihen sopeudu. Lisäksi alkuaikojen johtamisen epävarmuus on ollut omiaan lisäämään työn kuormittavuutta. Systemaattisempi johtaminen alkoikin vasta ensimmäisen vuoden jälkeen, jolloin tekemistä alettiin merkittävästi tiivistää. Vanhoille tekijöille tavoite saatiin viestittyä selkeämmin ja uusille pystyttiin kertomaan heti, mitä ollaan tekemässä, mikä on visio, mikä on Kioskin tavoite.

Uusien tekijöiden rekrytointi tehtiin eri tavalla kuin Ylessä perinteisesti on tehty. Hirvosen mukaan ajatus oli, että journalismin voi opettaa, mutta ymmärrystä hyvän videon tekemisestä ei. Se syntyy harrastuneisuudesta ja rakkaudesta videoon kerronnan muotona. Tuottajat olivat journalisteja ja omassa roolissaan pitivät huolen journalistisesta laadusta, muutoin pyrittiin rekrytoimaan erilaisia ihmisiä erilaisilla taustoilla. Videon tekemisen tuli olla tekijän sielussa. Nyt palkattiin ”YouTube-tähtiä tai muita videonrakastajia”.

”Ja annettiin niille tosi paljon vapauksia.” (Videomarkkinointi 2018.)

Tekijöiden rakkaus videoon ja vapauden merkitys työn tekemisessä ovat asioita, joita sekä Hirvonen että Kajantie alleviivaavat osana Kioskin onnistumista. Kioskissa tekijät usein itse päättävät, mistä aiheesta sisältöjä tekevät. He tuntevat aiheensa omakseen.

Työ on pitkälti uuden kokeilemista, koko ajan liikutaan jossain, jota ei vielä tunneta ja tiedetä. Jotta videosta tulee hyvä, vaatii se tekijän intohimoista suhtautumista aiheeseen.

Näen tässä videonrakastajien rekrytoinnissa yhtäläisyyksiä Ed Catmullin ajatteluun. Hän puhuu oikeanlaisten tekijöiden löytämisen yhteydessä rohkeasta rekrytoinnista. Katseen pitää olla tulevaisuudessa. Tärkeää ei ole se, mitä työntekijät osaavat nyt, vaan se, mihin he pystyvät tulevaisuudessa. Kun porukka on oikea, on tuloskin halutunlaista. (Catmull & Wallace 2014, 315–316.)

Kioskin toimituksen nykyistä työtapaa Antti Hirvonen kuvaa vapaaksi assosiaatioksi, joissa kaikki tekijät luottavat toisiinsa 100-prosenttisesti. Avokonttorissa aiheet ja ajatukset poukkoilevat, palavereita on vähän, ryhmässä tekemistä paljon. Vahva yhteinen luottamus mahdollistaa sen, että asioista voidaan puhua suoraan. Kaikki tietävät, että ollaan yhteisellä asialla. ”Kaikki ikään kuin rakastaa sitä, mitä ollaan tekemässä, jonka myötä on syntynyt vapaa ilmapiiri, jossa kaikki uskaltaa sanoa ja sitä kautta syntyy hyvää tuloa.” (Videomarkkinointi 2018.)

Kun tekijät ovat moniosaavia videonrakastajia, ei apua muualta tarvita. Kioskin toimituksessa osataan käsikirjoittaminen, toimittaminen, kuvaaminen, leikkaaminen ja julkaisu. Se tuo tekemiseen nopeutta ja ketteryyttä. Silti videot eivät tule liukuhihnalta. Valmiita sapluunoita ei ole, videon luomisprosessi alkaa usein nollassa.

2.4 Yle Kioskin video-opit

Yle Kioskin tuote on video sosiaalisen median alustoilla ja sosiaalisessa mediassa videotkin ovat sosiaalisia. Ne saavat täyden merkityksensä vasta kun niiden yhteyteen syntyy vuorovaikutusta. Siksi työ ei pääty videon julkaisuun, vaan toimittajalle pyritään varaamaan aikaa osallistua videon yhteyteen syntyvään keskusteluun. Tämä on yksi Kioskin video-opeista. Myös videoiden pituudella on merkitystä – ja jälleen kerran eri alustat suosivat eri mittaisia videoita. Esimerkiksi kun Facebook suosii yli 90 sekunnin mittaa, Kioski tekee sitä. YouTubea Hirvonen luonnehtii jatkuvalupauksisten ja kapeakärkisten videoiden alustaksi. Se tarkoittaa, että yhdellä kanavalla voi olla vain yksi tehtävä ja toista tehtävää varten tulee avata uusi kanava. Sama pätee Instagramiin. Ka-pea kärki toimii laveaa lähestymistä paremmin.

Kioskin video-oppeihin kuuluvat myös tekstitys, tuttavallisuus ja tunne. Videoita katsotaan usein ilman ääntä, siksi ne tulee tekstittää. Virallisuuden sijaan ollaan tuttavallisia,

mutta pelkkä kertominen ei riitä, tarvitaan tunne ja se tarvitaan jo videon alussa. Hyvän videon tekemisessä editointi on kaikki kaikessa. Ohje on alalta tuttu – kill your darlings.

Vaikka Kioskin prosessi ja työ on löytänyt muotonsa, dataa seurataan yhä jatkuvasti. Kun alkuvaiheessa kysymys oli, miten löydetään yleisö ja miksi sisältöjä ei jaettu, nyt kysytään, miten tehdään video, jota katsotaan pidempään. Yleisön ja alustojen toiminnan ymmärtäminen on loputon tehtävä.

2.5 Yle Kioski nyt ja huomenna

Ei enää -strategian ajatus ei enää suorina tv-lähetystyksiä, mutta Kioski on televisiossa, kun se jostain syystä on oleellista, koki ensimmäisen hetkellisen muttansa syksyllä 2018. Marraskuussa joukko Kioskin ja YleX:n tekijöitä muutti loppuvuodeksi Helsingin keskustaan Makkaratalon toimitukseen tekemään ohjelmaa FOMO-live. FOMO tulee sanoista Fear of Missing Out, ja sillä tarkoitetaan pelkoa, painostavaa tunnetta, että jos ei ole mukana siellä missä tapahtuu, esimerkiksi somessa, jää jostain tärkeästä paitsi. Loppuvuodesta 2018 tuotettiin kaikkiaan kahdeksan lähetystä FOMO-live nimen alla. Itse FOMO päättyi vuodenvaihteessa, toimitus jatkaa toistaiseksi töitä kaupungin ytimessä olevasta toimituksesta.

Huhtikuussa 2019 Kioskillä oli kaikkiaan seitsemän YouTube-kanavaa, joista suurimmalla yli 140 000 tilaajaa. Heistä suurin osa on nuoria, jotka eivät juuri muuten Ylen sisältöjä kuluta. Alkuvuodesta 2019 Kioskin ja YleX:n digistrategi Anne Saloranta summasi LinkedIn palvelussa Kioskin ja YleX:n YouTube-kanavien yhteistilaaajamääräksi runsaat 230 000 nuorta tilaajaa. Edellisvuonna määrä kasvoi 80 000 uudella tilaajalla. Uusin avaus YouTubessa on kanava YleX Music. (LinkedIn 2019.) Jokaisella Kioskin kanavalla kaikilla eri alustoilla on oma kärkensä, oma julkaisusuunnitelmansa ja oma tarkka tulosten seurantansa.

Kevään 2019 eduskuntavaaleihin Kioski julkaisi yhdessä Sitran ja All youth -tutkimushankkeen kanssa chat-keskustelun tavoin toimivan vaalikoneen, Vaalibotti (Yle Vaalibotti 2019). Toiveena oli herätellä keskustelua nuorten poliittisesta osallistumisesta, lisätä ymmärrystä vaaleista ja politiikasta sekä nostaa äänestysaktiivisuutta. (Sitra 2019.)

Eduskuntavaalien alla julkaistiin myös Kioskin ensimmäinen podcast-sarja Täydellinen maailma (Yle Areena 2019). Sarjassa eduskuntapuolueiden puheenjohtajat visioivat tulevaisuutta ja antavat reaali maailman lupauksensa nuorille. Nora Kajantie sanoo, että

kyseinen podcast on hyvä esimerkki siitä, miten hän toivoo Kioskin laajentavan sisältötarjontaansa. Nyt kun video osataan hyvin, on mahdollista tehdä myös muuta.

3 TUOTTAJA MUUTOKSEN TEKIJÄNÄ

Tuottajan työn yksiselitteinen kuvaaminen on oikeastaan mahdotonta. Tuottajan rooli vaihtelee tuotannoittain, se vaihtelee välineittäin ja sen voi toteuttaa eri tavoin jopa samanlaisen ohjelmanimikkeen alla. Draama- ja elokuvatuotannoissa tuottajan työ on pitkä, jopa vuosia kestävä prosessi saman aiheen parissa, päivittäisen ajankohtaisohjelman tuottaja puolestaan käsittelee yhden lähetyksen aikana useampia, toisistaan paljonkin eroavia aiheita. On air -tuottaja, joka on lähinnä radiossa käytetty nimike, on mukana lähetyksen tekemisessä myös suoran lähetyksen aikana ja tekee tarvittaessa nopeastikin sisältöjä koskevia päätöksiä. Jo pelkästään Yleisradiossa tuottaja -nimikkeen alla tehdään laaja kirjo erilaisia töitä. (Bertling, Rantala & Saksala 2007.) Tuottajan nimike syntyi BBC:ssä jo 1920-luvulla, Yleisradiossa tv-tuottajia alettiin nimittää ja kouluttaa 1980–1990-lukujen vaihteessa (Rantala 2004, 15).

Vaikka yhtä tarkkaa ammattikuvausta tuottajalle ei ole, työn luonne on kuitenkin hyvin samanlainen tuotannosta riippumatta. Tuottaja on vastuussa kokonaisuudesta, hänellä on sisällöllinen vastuu ja hän on tiimensä esimies. Usein tuottaja hallitsee aikaa, rahaa ja ihmisiä. (Tuominen 2006, 15.) Rantala summaa, että tuottaja on tiimensä taloudellinen, taiteellinen, tuotannollinen ja psykologinen johtaja, jolla on paljon vastuuta, mutta kuitenkin rajallinen määrä valtaa. Tuottajan työn luonteeseen kuuluu, että hänellä on vapaus valita erilaisia toimintatapoja, toisaalta valinnat täytyy tehdä ”oikein”, siten, että yhtiön toiveet ja tavoitteet täyttyvät ja se tapahtuu budjetin rajoissa. (Rantala 2004, 60.) Tuottaja on tiimensä johtaja, toisaalta häntä myös johdetaan.

Luovan työn tekemisen näkökulmasta tuottajan tulee pystyä lataamaan tiimiinsä henkeä. Hän vastaa työilmapiiristä niin ideoinnin kuin tuotannonkin aikana. Tapa, jolla tuottaja työnsä näkee ja miten hän toimii, on ratkaiseva sen kannalta, miten tekijät oman osuutensa ja työnkuvansa kokevat. Samalla tuottajan tapa toimia on ratkaiseva siinä, miten työyhteisö suhtautuu ja kykenee muutokseen. Luovuutta ja sen johtamista pohdin tarkemmin luvussa 4.

Tuottajan työkaluja ovat ihmiset. Jos ne eivät toimi, mikään ei toimi kunnolla. (Rantala 2004, 44.) Oleellista on oikeanlaisten ihmisten yhteen saattaminen. Usein ideat syntyvät vuorovaikutustilanteissa, silloin kun ihmiset inspiroituvat toistensa ajattelusta ja aidosti luovat uutta yhdessä. Organisaatiossa tuleekin antaa tilaa epämuodollisillekin kohtaamisille ja niistä syntyvälle ryhmäluovuudelle. (Tuominen 2006, 17–18). Tätä samaa

korostaa myös Ed Catmull kuvatessaan animaatioyhtiö Pixarin tapaa toimia. Yksittäisiä lahjakkuuksia oleellisempaa on ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, se, miten he viestivät ja toimivat tiiminä. Yhtiön viestintärakenne ei saa olla peilikuva organisaatorakenteesta, vaan kaikilla pitää olla mahdollisuus viestiä kaikille. (Catmull & Wallace 2014, 74, 318.)

Oikeat ihmiset, oikealle paikalle, tekemään oikeita asioita. Onnistumisen ydin on usein siinä, että esimies näkee, missä roolissa kukin on parhaimmillaan. Työn sisällön ja henkilön taitojen ja taipumusten tulee kohdata. (Lusua 2007, 73, 83.) Lisäksi ihmiset tulisi saattaa mielentilaan, jossa he haluavat tehdä tehtävänsä hyvin. Sisäistä motivaatiota on oikeastaan mahdotonta synnyttää muihin, mutta johtaja voi luoda työympäristön, joka ruokkii jo olemassa olevaa intohimoa. Johtaja pystyy esimerkillään vaikuttamaan muiden motivaatioon, osoittamaan, että on lupa olla innostunut ja motivoitunut. (Tuominen 2006, 21.) Teija Rantala siteeraa tuottajan työstä kirjoittavaa Buck Houghtonia sanoessaan, että ”tuottajan työ on kädettömän hommaa eli muiden motivoimista puhumalla” (Houghton 1991, Rantalan 2004, 21 mukaan). Tuottajat eivät välttämättä koske mihinkään, mutta toteuttavat visiotaan muita motivoimalla. Jos kaikki sujuu, tuottaja on näkymätön, jos ei suju, tuottaja on se, joka ongelman ratkaisee. (sama s.21.)

3.1 Tuottaja Yle Kioskissa

Yle Kioskin alku oli raskasta aikaa tekijöille. Jos työntekijöiden työnkuvat olivat väärät, oli myös itse tuottaminen jotain muuta, kuin mitä sen olisi pitänyt olla, ja mitä se on tänä päivänä. Nora Kajantie sanoo, että alussa työ tuntui selviytymiseltä päivästä toiseen. Tuottajan tehtävä oli lähinnä saada lähetys ulos. Edes johtoryhmä itse ei hahmottanut Kioskin fokusta kunnolla. Oikeastaan sitä ei edes ollut, vaan alussa tehtiin liian paljon kaikkea, liian ohuin resurssein, tietämättä mitä oikein halutaan. Vaikka sanaa epäonnistuminen ei Kioskissa varsinaisesti käytetäkään, tätä Kajantie pitää epäonnistumisena. Haastattelussa (2019) hän kuvaa itseään ”entiseksi mikromanageeraajaksi” ja tarkoittaa juuri tätä alkuvaihetta. Kaaoksesta selviytyminen muuttui käytännön työssä pieniin asioihin puuttumiseksi. Se oli keino saada hallinnan tunnetta edes jostain, kun iso kokonaisuus oli epäselvä ja hajanainen, hämmäinen, kuten Kajantie sitä kuvaa.

Kun visio ei ole selkeä, sitä on mahdoton viestiä tekijöillekään. Kun ei tiedetä, mitä tavoitellaan, ei pystytä osoittamaan onnistumisiakaan. Kun onnistumisia ei tule, alkavat tekijät epäillä osaamistaan. Tällaisen kierteen keskellä olisi ensiarvoisen tärkeää pysähtyä ja

pystyä viestimään, että vika ei ole tekijässä, vaan hänet on istutettu ehkä väärään tehtävään liian epämääräisellä tavoitteella. Kajantie sanoo, että alussa tätä ei osattu tekijöille sanoa, myöhemmin sen viestimistä opittiin pitämään itsestään selvänä.

Hämmäisyydestä voi kritisoida myös Kioskille annettua tehtävänantoa. ”Tekhää nuorille, tehkää uutis- ja ajankohtaisaiheesta, tv:n tulee olla mukana”, on erittäin epätarkka. Nora Kajantie sanoo, että tilaus ei tuntunut toimivalta alunperinkään, mutta sen kanssa yritettiin edetä. Nykykokemuksella hän ei ottaisi vastaavaa tilausta edes tehtäväksi, vaan pyytäisi tarkennusta.

Kioskissa tekemisen suuntaaminen olennaiseen onnistui vasta kun ohjelmaa jo tehtiin, ei myöhässä, mutta ei myöskään tarpeeksi ajoissa. Tekijät ehtivät uupua. Tehokas toiminnan fokusointi on kuitenkin johtamisen ydintä. Käytännössä se tarkoittaa, että tehdään vain sellaisia päätöksiä, jotka tukevat haluttua päämäärää ja hylätään ne, jotka eivät sitä tee. Visioon pyrittäessä on uskallettava ja osattava tehdä muutoksia. Polku on mutkikas ja usein asiat kirkastuvat vasta kun ollaan jo liikkeessä. (Huuhka 2010, 143.) Kioskin nykytilanteen kannalta on onnekasta, että tekijät uskalsivat muutoksen tehdä ja huomasivat tehdä sen sittenkin ajoissa.

Kun hyvät tekijät ovat oikeissa tehtävissään ja tavoite on selkeä, tuottajan rooli on sparraus, tuki ja ohjaaminen sekä näkökulmien miettiminen yhdessä tekijöiden kanssa. Tuottaja on läsnä ja kommentoi. Nora Kajantie kuvaa tehtävää valmentajan työksi. Joku muu tekee, tuottaja valmentaa. Nykyisessä vastaavan tuottajan tehtävässään Kajantie on vähemmän tekemisissä suoran ohjelmanteon kanssa, mutta on sparraajana ja tukena tuottajille.

Alun kompuroinnista opittiin Kioskissa paljon, Kajantien mukaan niin itse Kioskin tekemisestä kuin johtamisestakin. Henkilöstön hyvinvointi on kaiken a ja o. Vaadittu rohkeus ja kokeilevuus voi syntyä vain, kun henkilöstö voi hyvin.

Entiseksi mikromanageeraajaksi Kajantie sanoo muuttuneensa päätöksellä: puuttamalla jokaiseen pieneen asiaan ei synny hyvää jälkeä, näin tuottajan työtä ei tehdä. Sen sijaan sitä tehdään antamalla työntekijälle vapauksia ratkoa itse sellaisia ongelmia, jotka ovat työntekijän ratkottavissa. Välillä katsotaan yhdessä, ollaanko etenemässä oikeaan suuntaan ja mitä vielä pitäisi tehdä. Laajemmissa työn tekemistä ja työyhteisöä koskevissa kysymyksissä tuottaja on ongelmanratkaisija. Tällöin työyhteisön pitää voida luottaa siihen, että kun ongelma nostetaan esille, asioille myös tapahtuu jotain.

Omaa johtamistaan Kajantie sanoo oppineensa kantapään kautta. Teenkö itse oikeita asioita, on kysymys, jota hän toistaa vieläkin. Nykyistä johtamistaan hän kuvaa systemaattisemmaksi ja tiivistetyimmäksi kuin alun joka paikassa olemista ja kaikkeen puuttumista. Samalla tekeminen on nyt enemmän yhdessä tekemistä, toimituksena tai tiimeinä katsotaan yhdessä suuntaa ja sitä, mitä ollaan tekemässä. Tärkeää on viestiä se, mitä halutaan ja se, missä mennään. Perustele, toista, ole läsnä. Ole tukena ja kerro, että riskejä saa ottaa, epäonnistumista ei tarvitse pelätä ja ongelmat ratkotaan yhdessä. Oleellista on molemminpuolinen luottamus: johdon luottamus työntekijöihin ja työntekijöiden luottamus johdon suuntaan.

Haparointi, epävarmuus ja onnistumisen kokemusten puuttuminen voi testata myös johdon keskinäisiä välejä. Edes erimielisyys ei ole ongelma, jos muu toimii. Kun ei toimi, yhteistä näkemystä ja ymmärrystä on vaikea saavuttaa. Luottamuspuola vaikuttaa keskinäiseen viestintään ja siihen, mitä johto jakaa toistensa kanssa. Kioskin alkuvaiheissa tämäkin koettiin. Ainoa tapa edetä yhdessä on asian käsitteleminen, Kioskissa luottamuspuola puhuttiin auki. Avoimuus ja luottamus ovat ainoa tasavertainen tapa johtaa yhdessä.

3.2 Tuottaja ja ohjelmakehitys

Jo johdannossa kirjoitin, että ideointi ja kehittäminen ovat tavallista arkista työtä ohjelmatyössä. Hyväkään ohjelmatuote ei pysy itsestään hyvänä, vaan sen kanssa tehdään kehitystyötä, toisten kanssa enemmän, toisten vähemmän. Tuotekehityksen tavoitteena on kehittää paranneltu tuote. Tämä tehdään muuttamalla tuotteen muotoa, esimerkiksi väriä, kokoa, makua tai pakkausta, ja samantyyppistä muodonmuutosta tehdään joillekin tv-ohjelmille. Ohjelmakehityksessä tavallista on muuttaa ohjelman tunnusta, lavastetta ja rakennetta, joskus sisältöäkin. Tuotekehityksen ohella puhutaan myös tuoteparanteista. (Rantala 2004, 69, 101.)

Yhtä ainoaa tapaa tuotekehitykselle ei ole. Yle Kioskissa ohjelman muutos on ollut poikkeuksellisen suuri, se on ollut suorastaan muodonmuutos. Muutos on ollut olemassa alusta lähtien, se on tehty pakosta, nopeassa tahdissa ja osin ehkä repivästikin. Pohdin seuraavassa muun muassa tuottajan roolia ohjelmakehitystyössä.

Tv-ohjelmatuotannossa tuotekehitys on ohjelman sisällön ja muodon kehittelyä, lähtien idean kehittelystä lähes valmiin ohjelman muokkaukseen (Rantala 2004, 60).

Käytännössä ohjelmille luodaan ohjelmakonsepti, alalla puhutaan myös ohjelmaraamattusta. Tällainen kirjallinen käsikirja on näppärä tapa perehdyttää uusi tiimiläinen tuotannon työtapoihin ja tavoitteisiin, samalla se toimii työvälineenä jo tehtyä työtä arvioitaessa. Formaattiraamatut ovat ohjelmaraamattuja tiukempia. Ne määrittelevät tuotantoa hyvinkin tarkkaan, sillä formaatin idea on ohjelman toistettavuus tunnistettavana mahdollisimman helposti. (Bertling ym. 2007, 21, 112.)

Tuote- ja ohjelmakehityksessä ryhmä on yksilöä tehokkaampi moottori. Hyvin johdettu joukko pystyy tuottamaan suuren määrän havaintoja ja jalostamaan niitä eteenpäin. Tuottajan rooli on johtaa tätä ryhmää, viestiä tavoite ja tarve, ja sitten antaa tilaa muiden luovuudelle. Tämä edellyttää motivaatiota, asiantuntemusta, hyvää stressinsietokykyä ja kykyä ladata tiimiin henkeä, jopa silloin kun työ ei suju. Tuottajan rooli on keskeinen siksikin, että hän pelaa kahteen suuntaan. Toisaalta hän haastelee oman työryhmänsä uudistumishaluja ja muutostarpeita ja välittää niitä päälliköilleen, toisaalta hän tiiminsä kanssa toteuttaa päällikkötason toivomat muutokset. Tuottajan on otettava ajatus omakseen, sytyttävä siitä, ja tehtävä siitä yhteinen. Aiheelle on oltava kylmä ja kuuma yhtä aikaa, sitä on pidettävä kuin omana lapsenaan ja sitten taas luovuttava siitä. Tätä tuottaja tekee työssään koko ajan. Sen lisäksi, että kehitystyö on tiimityötä ja edellyttää hyvää joukkuehenkeä, se on syytä tuoda tarpeeksi lähelle tekijöitä. Jos työryhmä kokee tulleensa ohitetuksi, eikä pääse osallistumaan kehitysprojektiin, lopputulos on harvoin toimiva. (Rantala 2004, 105–106, 70.)

Tuotekehityksen ideointivaiheessa, kun kritiikki on kielletty, pidetään eräänlainen ”hullunvaihe” päällä. Sen jälkeen otetaan järki käteen. Luovuus syntyy näiden kahden tilan vaihtelusta ja avoimesta vuoropuhelusta. Ohjelmakehitystyössä tuottaja on kuin kapellimestari: hän itse ei soita, vaan kerää yhteen eri taitojen osaajat ja ohjaa niistä yhteissoiton ja soolojen kokonaisuuden. (Bertling ym. 2007, 72–73.)

Varsinaisen tuotekehityksen ajatellaan tapahtuvan vaiheittain, joista ideointivaihe on vain yksi. Esimerkiksi Rantalan kuvaamassa lyhyessä mallissa vaiheita on neljä: esitutkimus, luonnostelu, suunnittelu ja viimeistely. Ohjelmakehitystä varten Rantalan hahmottelemassa luovan tuotteen kehittämisprosessissa vaiheita on kaikkiaan 13, alkaen jo olemassa olevasta tiedosta hankkeen tai tuotannon lopettamiseen. (Rantala 2004, 73, 106–109.) Ideointipöytäään voidaan palata useammankin kerran, ja joskus tulos on se, että tuotantoa ei kannata edes aloittaa. Yhteistä tuotekehityksen eri prosessikuvauksille on se, että vain ideointi ja suunnittelu on halpaa, kaikki sen jälkeen maksaa. Erilaisia

vaihtoehtoja kannattaakin testata mieluummin omassa tai ryhmän päässä kuin studiolla, oli kyseessä sitten tv-ohjelma- tai animaatioelokuvatuotanto.

Yle Kioskin tuotekehitys ei alkuvaiheessa noudattanut tällaista suunnitelmallisuutta. Videoita ja ideoita räiskittiin menemään ja katsottiin mitä tapahtuu. Tämä toimii, tätä tehdään, tämä ei toimi, jätetään se pois. Nora Kajantien mukaan tekijöiden henki oli, että Kioski on kuin start up, eli se saa myös loppua. Tällaista tekemistä ei aina välttämättä katsottu hyvällä ja sitä myös kyseenalaistettiin. Johdon tuki kuitenkin mahdollisesti sen, että Kioski sai hakea muotoaan myös hutien kautta. Samalla yleisöymmärrys kehittyi harppauksittain. Nykyään se on oleellinen osa tuotekehitystä ja sitä tehdään analyyttisesti, koko ajan. Myös nykyinen muutosjohtaminen ja strateginen toiminta on hallittua ja sitä tehdään vaiheittain ja perustellusti.

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, Kioski alkoi liian isosti, liian hätäisesti ja liian laajalla tekemisen kirjolla. Sisällön tiivistäminen vain oleelliseen, sosiaalisen median videoiksi, on ollut yksi iso ohjelmakehityksen vaihe. Jälkikäteen katsoen kapeammalla kärjellä aloittaminen olisi ollut järkevämpää. Se olisi mahdollistanut ohjelman ja tuotteen kehittämisen ja tekemisen laajentamisen pikkuhiljaa. Toisaalta, jälkiviisaus on jälkiviisautta. On mahdotonta tietää, olisiko rajatusta muodosta laajempaan kulkeminen koskaan johtanut nykyisenlaiseen Kioskiin, joka kuitenkin hankauksistaan huolimatta on onnistunut tuote. Nyt Kioskin sisältöjä on Nora Kajantien mukaan mahdollisuus laajentaa ja nyt se voidaan tehdä suunnitellusti ja hallitusti. Nyt tiedetään, mitä halutaan, ja se on kaiken tuotekehityksen ytimessä.

Animaatioyhtiö Pixarissa tuotekehityksen yksi tärkeimmistä metodeista on Braintrust -nimellä kutsuttu ideariihä tai työpaja. (Catmull & Wallace 2014, 86–120.) Braintrust nimeä on vaikea suomentaa suoraan, mutta ideansa perusteella nimi viittaa aivoriiehen (brainstorm) ja luottamukseen (trust). Braintrustin idea on istuttaa luovat osaajat samaan huoneeseen ratkaisemaan ongelmia, joita ei välttämättä edes tiedetä olevan tai ole nimetty etukäteen. Työskentelyn avainsanoja ovat luottamus, ennakkoluulottomuus, avoimuus ja vilpittömyys. Pixarilla uskotaan suoraan palautteeseen ja iterointiin, siis siihen, että samaan asiaan voidaan palata yhä uudelleen ja ratkaisu tarkentuu vähitellen. Esimerkiksi samaa ongelmalliselta tuntuvaa animaation kohtaa voidaan käydä läpi useampaankin kertaan, sitä ei hylätä, vaikka se ei tunnukaan toimivan muutoksienkaan jälkeen.

Käytännössä Braintrust toimii niin, että ohjaaja esittelee ideansa tai tuotteensa, se katsotaan yhdessä ja muut, pääsääntöisesti luotettu ja tuttu tiimi, kommentoivat

näkemäänsä hyvinkin suorasanaisesti. Ongelmaan ei tarvitse olla ratkaisua, joskus pelkästään sen osoittaminen riittää. Tämä kohta ei toimi, en tiedä miksi, mutta jokin siinä ei sytytä. Tämä näyttää hyvältä, mutta sen välittämä tunne on väärä. Ohjaajalle on näin osoitettu kohta, joka vaatii vielä hiomista. Huomion ei tarvitse olla iso, mutta se voi muuttaa koko elokuvan luonteen. Braintrust ei velvoita ohjaajaa, huomiot ja mahdolliset ratkaisuehdotukset ovat huomioita ja ehdotuksia, päätäntävalta on aina ohjaajalla.

Braintrustin taustalla on ajatus, että ideoista ja elokuvista tulee parempia, kun niitä kyseenalaistetaan ja haastetaan. Sen voi kuitenkin tehdä hyvässä hengessä yhteistä päämäärää kohti. Virheitä ei tarvitse välttää, niistä otetaan opiksi. Virheiden pelko ja niiden välttäminen johtaa ehkä johdonmukaiseen tekemiseen, mutta se johtaa myös riskittömään tekemiseen, jossa luovuus hiipuu pois. Tiedekin perustuu iteratiiviseen prosessiin: yrittämiseen ja erehdykseen, saman toistamiseen pienin muutoksin, riskin ottamiseen ja lopulta onnistumiseen. Tässä ajattelussa riskien välttäminen on ensimmäisiä askelia välinpitämättömyyteen ja siten lopun alku.

Tarinan luominen on löytöretkeilyä. Välillä ollaan hukassakin, myös parhaimmat ja kokeilemattomat ohjaajat ovat. On mahdotonta sanoa, montako virhettä on liikaa tai mikä on se kohta, kun peli pitää puhaltaa poikki. Pixarilla sääntönä on, että kun ohjaaja menettää uskon itseensä tai tiimiinsä, tilanteeseen puututaan. Jos taitavat, osaavat ammattilaiset eivät onnistu työssään, jotain on väärin olosuhteissa, ei ihmisissä.

Virheistä oppiminen on ollut Kioskinkin tie, tosin ei yhtä suunnitelmallisesti kuin Pixarilla. Kehitystyö ei ole ollut suoraviivaista, eikä aina täysin onnistunutakaan, mutta se on tuonut valtavasti oppia. Nora Kajantie myöntää, että Kioskissa on tehty vääriä ratkaisuja, mutta ne eivät tarkoita kaiken loppua. Ja vaikka Kioskissa ei sanaa epäonnistuminen käytetäkään, henkisesti sille pitää olla tilaa. Tällöin epäonnistumisia ei tarvitse nähdä epäonnistumisina, vaan oppimisen paikkoina. Kajantien mukaan Kioskin nopeat vaiheet ja hätäinenkin tapa tehdä on tuottanut pikemminkin oppimispyrähdyksiä kuin vain virheistä oppimista.

Kioski on löytänyt yleisönsä hyvin ja se on tunnettu brändi kohderyhmässään. Seuraava tavoite videoista muihin muotoihin laajentamisen ohella on yleisösuhteen syventäminen. Kajantie sanoo, että tavoite on olla oikeasti merkityksellinen ja tärkeä media nuorille sekä luoda yhteisöllisyyttä. Jotta tavoite voi onnistua, pitää olla siellä, missä yleisö aikaansa viettää. Tämän vuoksi kolmansien alustojen strategia on Kioskille välttämätön. Kajantie

näkee strategian tueksi myös yhteiskunnallisen merkityksen. Faktatarkistettuna Ylen ohjelmana Kioski voi somealustoilla olla väärän tiedon vastavoima, luotettava tiedon lähde.

Kioskin journalistinen tavoite on ollut niin sanottu moderni journalismi. Kajantie kuvaa sen journalismiksi, joka ei selitä kaikkea auki, joka ei raportoi ja esitä vain yhtä totuutta, vaan joka saa ihmiset ajattelemaan, oivaltamaan ja hakemaan itse tietoa tärkeistä asioista.

Merkityksellisyys tavoitteena koskee myös Kioskin tekijöitä. Kun kattotavoite ja visio on olla Suomen merkityksellisin media nuorille aikuisille, on tekijöiden hyvä kysyä itseltään miksi minä haluan tehdä tätä työtä. Omaksi missiokseen Kajantie mainitsee demokratian vahvistamisen ja nuorten äänen kuuluvaksi saattamisen yhteiskunnassa. Osa tätä on nuorten aktivoiminen ja ihmisten yhdistäminen. Se tarkoittaa, että Kioski kohtaa yleisön samanvertaisena, ystävänä. Se tarkoittaa myös, että Kioski tekee yleisölle tärkeistä asioista kiinnostavia ja yleisöä kiinnostavista asioista tärkeitä.

Samaan aikaan kolmansien alustojen strategian kanssa kytee ajatus Kioskin tuomisesta Yle Areenaan. Kioskin nykymallinen tuotanto ei Täydellinen maailma -podcastia lukuun ottamatta sinne sovi. Yle Areenassa toimii sarjamaisuus ja aikaa kestävämpi sisältö. Kajantie linjaa, että kun Areenaan mennään, sinne mennään areenamaisilla, juuri sille alustalle suunnatuilla tuotteilla.

Merkittävä, jopa merkittävin, osa Kioskin yleisösuhdetta ovat Kioskin tekijät, henkilöbrändit, joihin yleisö voi kiinnittyä ja joita se voi seurata. Nämä henkilöbrändit ovat luonnollisesti osa ohjelma- ja tuotekehitystä, ja heitä nostetaan niin videontekijöistä kuin YleX:n toimittajista. Yksi tulevaisuuden tavoitteita on pystyä luomaan henkilöbrändeistä myös asiantuntijabrändejä, nostaa tekijöistä osaajia, joka voi olla yhteiskunnallinen nuorisoidoli.

4 LUOVAN TYÖN JOHTAMINEN

Toisen maailmansodan jälkeisessä maailmassa kulutustuotteiden valmistaminen perustui massatuotantoon. Fordin autotehtailta liukuhihnat levisivät muuhunkin teollisuuteen. Tuotantomäärät kasvoivat, tuotteen valmistukseen käytetty aika lyheni ja voitot kasvoivat. Menetetty aika tarkoitti menetettyä rahaa, siksi tuotantolinjojen piti olla käynnissä koko ajan. Laaduntarkkailu oli osoitettu hierarkiassa siitä vastaaville henkilöille ja vain ylimmällä johdolla oli oikeus keskeyttää tuotanto.

Yhdysvaltalainen tilastotieteilijä W. Edwards Deming käänsi tämän säännösten päälaelleen. Työskennellessään Japanissa 1950-luvulla, hän toi maan teollisuuteen uudenlaisen ajattelun tuotannon tehokkuudesta. Siinä laadunvalvonta ja ongelmanratkaisu ovat jokaisen työntekijän asia, kaikkien yhteinen intressi. Havaitessaan ongelman, kenellä tahansa piti olla mahdollisuus ja velvollisuus pysäyttää tuotanto. Japanissa tehdassaleihin asennettiin vipuja, josta työntekijä saattoi vetää ilmaistakseen havaintonsa.

Animaatioyhtiö Pixarin perustaja ja johtaja Ed Catmull palaa toistuvasti (Catmull & Wallace 2014, 49–51, 160–164, 318) Demingin ajatteluun kuvatessaan tapaa, jolla Pixar toimii ja suhtautuu luovuuteen ja ongelmanratkaisuun. Luovuus ja kyky nähdä oleellinen, tai sen puute, ei kysy titteliä tai paikkaa organisaatiossa. Kenellä tahansa pitää olla mahdollisuus osoittaa ongelmakohtia ja ehdottaa muutoksia ja – tätä Catmull erikseen painottaa – tuntee ylpeyttä siitä, että on ollut osa ongelmanratkaisua. Vastuun ottamiselle ei tarvitse kysyä lupaa. Johdon tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa tällainen organisaatiorakenteen ohittava luovuus sekä halu esittää ideoita, on mahdollinen. Yhteisen tavoitteen, Pixar tapauksessa laadukkaan animaation, tulee aidosti olla kaikkien yhteinen tavoite.

Pohdin tässä luvussa luovuutta, sen johtamista ja sen mahdollistamista. Se, mitä Pixar tekee isossa mittakaavassa, on Yle Kioskin toimintaa pienemmässä. Molemmat haluavat tuotteillaan vedota yleisöön, koskettaa, tuottaa elämyksiä. Molemmissa onnistumisen edellytys on luovuus.

4.1 Luovien ihmisten johtaminen

Luovuuden yksiselitteinen määrittelyminen on vaikeaa. Yleisesti ajatellaan, että luovuus synnyttää jotain tavallisuudesta erottuvaa, mutta mikä on se mittari, joka riittää

erottamaan jonkin tavallisesta ja mitä tavallisuus kenellekin on. Jokin ensikertainen, vanhoista käsityksistä ja menettelytavoista irtoava, tehokkaampi, taloudellisempi, järkevämpi, inhimillisempi. Kaikki nämä on liitetty luovuuteen. Toisaalta on helppo hyväksyä ajatus, että ehdoton, yleisesti hyväksytty luovuuden määritelmä on vastoin luovuuden sisintä olemusta. (Lusua 2007, 14, 13.)

Luovuuden synonyyminä käytetään usein innovatiivisuutta. Toiset taas haluavat tehdä eron näiden kahden välille. Teemu Lusuan (2007, 12) mukaan psykologian tutkijat puhuvat luovuudesta, kun taas johtamisen tutkijat puhuvat innovatiivisuudesta. Samantyyppisen jaon tekee Nando Malmelin (2015, 62). Hänen mukaansa luovuus liittyy sisältöjen ideointiin ja suunnitteluun, innovointi taas ideoiden toimeenpanoon ja kaupallistamiseen. Tämän vuoksi liikkeenjohtoa kiinnostaa innovatiivisuus, ei niinkään luovuus. On kuitenkin vaikea nähdä innovointia ilman luovuutta, toimeenpanoa ilman toimeenpantavaa sisältöä. Puhun tässä työssä luovuudesta, sillä puhun ennen kaikkea sisällöistä.

Luovien ihmisten johtamista kuvataan joskus vaikeaksi, ainakin tavanomaisin johtamisen keinoin. Alaisina luovat ihmiset tietävät oman arvonsa ja uskaltavat tuoda esiin myös eriävät näkemyksensä (Huuhka 2010, 9). Silti juuri tässä erimielisyydessä ja erilaisten näkemysten kohtaamisessa on luovien työyhteisöjen voima. Suoruus, avoimuus, vilpittömyys, erilaisten näkemysten kuunteleminen ja kunnioittaminen niin, ettei itselle oudolta tuntuvia ideoita tyrmätä, ovat perusta, jossa luovuus on mahdollista. Erilaiset näkökulmat eivät sulje toisiaan pois, vaan pikemminkin täydentävät toisiaan. Terveessä luovassa työyhteisössä jokainen voi sanoa oman näkemyksensä. Tämä edellyttää keskinäistä luottamusta. (Catmull & Wallace 2014.)

Tuottajan työn kuvauksessa nousi esille se, että onnistumisen kannalta tärkeää ei niinkään ole yksittäisten ihmisten osaaminen, vaan oikeanlaisten ihmisten yhteen saattaminen. Oikeanlainen ei kuitenkaan tarkoita samanlaista. Liiallinen konsensus pienentää luovan jännitteen syntymistä, sen sijaan hyvässä hengessä esitetyt poikkeavat mielipiteet saavat näkemään tavanomaisenkin toisin. Luovat ihmiset osaavat nähdä asiat uudella, aluksi ehkä oudoltakin tuntuvalta, tavalla. Eriskummallista ajattelua pitää sietää ja siihen tulee kannustaa. (Tuominen 2006, 18.)

Luovan työn luonteeseen kuuluu, että tuote, oli se mikä tahansa, syntyy ikään kuin tyhjästä. Kun elokuvaa tehdään, sitä ei ole olemassa. Kirjailijat puhuvat tyhjän paperin kammosta. Luovat ihmiset pystyvät hyväksymään tämän ”vielä tekemättömän tulevaisuuden” (Unmade Future), ja ovat valmiita sietämään epävarmuutta. (Catmull & Wallace 2014,

183, 223–239.) Sen lisäksi, että luova luoteenlaatu edellyttää avoimuutta uusille kokemuksille, tarvitaan kykyä sietää ristiriitaa ja jännitystä, keskeneräisyyden painetta (Bertling ym. 2007, 105).

Keskeneräisyys ja epävarmuus eivät kuitenkaan saa olla sitä, mitä Nora Kajantie kuvaa hämmäisyydeksi. Ne eivät voi olla epäselvyyttä ja visiottomuutta, vaan pikemminkin luova epävarmuus on tila, jossa hyväksytään se, että valmiita ajatuksia ei vielä ole, mutta tekijöillä on aikaa ja tilaa niille. Ja kun idea tulee, sen ei heti tarvitse olla kristallinkirkas ja valmis, vaan sitä voidaan kehittää yhdessä.

Paras luova osaaminen ei synny pakottamalla, se on pikemminkin asenne ihmisen sisällä (Lusua 2007, 30). Osaava johtaja pystyy ruokkimaan tätä asennetta ja saa syntymään yhteisen motivaation ja vastuuntunnon tavoittaa päämäärä, hän osaa sitouttaa tiimin yhteisiin tavoitteisiin jopa niin voimakkaasti, että ne koetaan omina tavoitteina (Huuhka 2010, 21).

4.2 Luovuus ja muutos

Luovuus elää muutoksessa ja muutoksesta. Yle Kioskin toimintamallissa välttämättä mikään ei pidemmän päälle ole pysyvää. Oikeastaan vain muutos on pysyvää ja se on positiivinen tila. Tämän tajuttuaan oppii sietämään epävarmuuttakin uudella tavalla. Nora Kajantie sanoo, että Kioskissa on oikeastaan mahdotonta olla ilman koko ajan oppivaa asennetta. Muutos on nykyään asia, josta Kioskissa puhutaan jo rekrytoinnin yhteydessä.

Johtamisen näkökulmasta ei kuitenkaan riitä, että muutos on kerran ääneen lausuttu tai kirjattu asia. Kajantie sanoo, että strategian viestiminen on jatkuvaa työtä. Se tarkoittaa, että avataan mitä ollaan tekemässä, mihin ollaan menossa ja mihin päätökset perustuvat. Maisa Huuhka (2010, 26–29) kutsuu tällaista johtajuutta kvanttijohtajuudeksi. Kun perinteinen johtaminen on perustunut toiminnan yksinkertaisuuteen, sääntösidonnaisuuteen ja suureen kontrolloitavuuteen, uusi johtaminen korostaa sekä organisaatioiden että niiden toiminnan monimutkaisuutta ja epävarmuutta, kaoottisuuttakin. Tällöin johtamisessa korostuu vision merkitys ja toiminta perustuu luottamukseen. Kvanttijohtaminen on osallistavaa johtamista, jonka tunnuspiirteenä on jatkuva dialogi ja epähierarkisuus. Se ei kyseenalaista vain sitä mitä tehdään, vaan kykenee kyseenalaistamaan myös organisaation toimintaympäristöön ja toimintatapoihin liittyviä asioita ja käytänteitä.

Luen viimeisimmän niin, että uudenalaisen johtamistavan omaksunut johtaja kykenee näkemään rakenteellisia ja toimintatapoihin liittyviä ongelmakohtia ja tarvittaessa myös muuttamaan niitä. Lisäksi hän pystyy kyseenalaistamaan omat toimintatapansa, katsomaan omaa tekemistään kriittisesti ja muuttamaan myös sitä. Nora Kajantie kuvaa Kioskin olleen itselleen kokoaikaista oppimista ja itsekriittisyyden olevan olennainen osa omaa johtajuuttaan.

Hyvään muutosjohtamiseen kuuluu Kajantien mukaan se, että tekijöille kerrotaan jo hyvissä ajoin tulevista muutoksista ja strategiasuunnitelmista, muistaen kertoa myös se, että suunta voi muuttua. Viestintä on avointa ja muutoksesta tehdään avoin asia. Riskinä asioiden jakamisessa jo varhaisemmassa vaiheessa on, että johtaminen tuntuu poukkoilevalta. Se on syytä tunnistaa ja joskus sanoa ääneenkin. Suunnan muuttamista helpottaa asioiden pilkkominen osiin. Tällöin ei välttämättä tarvitse muuttaa kerralla kaikkea. Esimerkiksi Kioskin kohdalla Nora Kajantie pitää vuositavoitetta Kioskin kaltaiselle nopeasti reagoivalle ja muutoksia ennakoivalle välineelle aivan liian pitkänä aikaikkunana. Hän pilkkookin vuositavoitetta pienempiin tavoitteisiin. Näin, kun tarve on, ehditään aidosti reagoida, eikä vain seurata. Lisäksi pienemmät osatavoitteet ovat tekijöillekin palkitsevampia.

Teemu Lusua (2007, 54–55) käyttää muutosprosessista puhuessaan joustavuuden käsitettä. Joustavuudella hän tarkoittaa työntekijän kykyä muutokseen ja sopeutumiseen haastavassakin ympäristössä. Yksilötasolla joustavuus voi vaihdella suurestikin ja yksilöillä on omat tapansa sopeutua muutokseen. Esimiehenä joustavuutta on mahdollista tukea kehittämällä työympäristöä muun muassa tiimeihin, jotka jo itsessään ovat joustavia sekä jakamalla vastuuta ja hakemalla ratkaisuja koko organisaation leveydeltä.

Luovuus ja uuden tekeminen vaatii ennakkointia, uskallusta heittäytyä johonkin, jota vasta aavistellaan tulevaksi. Sekä Antti Hirvonen että Nora Kajantie puhuvat Kioskin kohdalla jatkuvasta strategiatyöstä, mediankentän arvioinnista, yleisöanalyysistä ja kansainvälisten esimerkkien seuraamisesta. Innovatiivisuutta edistävää johtamista tarkastelevassa opinnäytetyössään Matti Tuominen (2006, 24–26) sanoo, että jos tarkoitus on synnyttää jotain uudenlaista, pelkän trendin havaitsija on jo myöhässä. Pelkkä orjallinen ajankuvan seuraaminen ei siis riitä. Tuominen nostaakin esille heikot signaalit, merkit tai ensioireet tulevasta muutoksesta. Ne eivät ole vielä trendejä, vaan pikemminkin pieniä poikkeamia siitä, mutta saattavat muuttua trendeiksi.

Tutulta kentältä poikkeaminen koskee Tuomisen mukaan myös tuottajaa itseään. Kulttuurialalla perinteinen käsitys on ollut, että tuottajan tulisi pysytellä kentällä, jonka verkostot hän jo valmiiksi tuntee, mutta Tuominen näkee toisin. Kapeasti omalla alalla, vanhassa tutussa pysyttelemisen, ei edistä innovatiivisuutta. Uusi syntyy, kun tuottaja astuu uuteen, kun asiat tuodaan uusiin konteksteihin, kun vanhaa sovelletaan uudella tavalla ja kun verkostoissa luodaan uudenlaisia rajapintoja.

Kioskin tekemisessä oleellista on ollut se, että strategiaa muutetaan, jos tarve sellaiselle on. Kun koko ajan yritetään ennakoida yleisön käyttäytymistä ja mediakentän muutosta, voikin ilmetä, että strateginen lähtökohta on ollut väärä. Asioita joudutaan lopettamaan, jotta voidaan tehdä jotain uutta, oleellisempaa. Tällainen tekeminen voi tuntua päämäärättömältä. Tämä toivottu ketteryys nopeisiinkin ratkaisuihin on luovuuden kannalta tärkeää ja syytä viestiä työyhteisölle niin, että se tietää miksi ratkaisuja tehdään.

4.3 Luovuus ja vapaus

Luovuus syntyy ja elää vapaudesta. Jotta sitä voi antaa, täytyy tavoitteiden ja tehtävien olla selkeitä kaikille – tätä kohti mennään, mietitään yhdessä, miten. Kioskin kohdalla pelkkä somevideoihin keskittyminen ja Ei enää -strategia helpottivat vapauden antamista, koska tehtävien vähetessä tehtävä kirkastui. Selkeä tavoite raamittaa tehtävää, mutta ei sido tekemisen tapaa. Osa Kioskin tavoitteista valuu suoraan Ylen laajemmista tavoitteista, mutta kioskilaisilla on myös paljon omia laadullisia ja merkityksellisiä tavoitteita. Nora Kajantie pitää yleisölähtöisyyttä yhtenä selkeänä ohjenuorana. Muutoin raamit ja toimintaperiaatteet Kioskissa ovat samat kuin Ylessä muutenkin: Ylen arvot – riippumattomuus, luotettavuus ja ihmisen arvostaminen – sekä Journalistin ohjeet ja Ylen ohjelmatoiminnan säännöstö. (Yleisradion toimintaperiaatteet.)

Vapauden kanssa käsi kädessä kulkee luottamus. Kun vastuuta ja valtaa luovutetaan alaspäin, johdon on voitava luottaa, että tekijöillä on ymmärrys yleisesti sovituista toimintatavoista. Ratkaisut ja ideat ovat heillä, johdon tehtävä on linjata toimintatavat. Samoin tekijöillä on oikeus olettaa, että johdolta on tuki tekemiselle. (Bertling ym. 2007, 53.)

Vapaudella on kuitenkin myös vaaransa. Niin kauan kuin vapaus tuottaa tulosta, joka vie kohti tavoitetta, se toimii, muutoin ei. Antti Hirvonen sanoo, että ”vapaus on jotain, jonka vain parhaat kyvyt osaavat hyödyntää” (Hirvonen 2019).

Näen, että vapauden antamisessa on johtamisen näkökulmasta tarkka paikka. Taitavan johtajan pitää nähdä, ketkä osaajista tarvitsevat enemmän ohjausta ja ketkä pystyvät luovimaan vapaudessa omillaan. Kun tuottaja tunnistaa kunkin tavan työskennellä, voi hän ohjata jokaista hänelle luontaisella tavalla. Ohjauksen ei tarvitse olla vieressä seisomista tai mikromanageerausta, sillä jokaiseen työvaiheeseen puuttumalla luovuudesta ei jää jälkeäkään. Tuottaja voi olla tiukka tavoitteiden asettelussa, mutta ei työntekijöiden käyttämisessä (Bertling ym. 2007, 62). Ohjaus on enemmänkin Nora Kajantien korostamaa viestintää. Ilman ohjausta työntekijä voi kokea jäävänsä yksin ja myös osaamisena pienemmäksi, kuin se todellisuudessa on. Samalla tulee muistaa, että myös parhaat kyvyt, ne, jotka vapauden osaavat hyödyntää, tarvitsevat palautteensa ja tukensa.

Vapaus lisää työntekijöiden valtaa omaan työhönsä. Ottamisen sijaan työntekijöille annetaan kontrolli, heille annetaan tilaa, mahdollisuuksia ja tietoa, he saavat vastuun innovatiivisuudesta. Tällä on suuri psykologinen merkitys, sillä se lisää tunnetta osaamisesta ja yhteen kuulumisesta, rohkaisee, luo työlle merkittävyyttä ja lisää työstä nauttimista, työniloa. Voima ja valta omaan työhön lisää sitoutuneisuutta työhön. Yhdessä tästä kokonaisuudesta puhutaan usein työstä voimaantumisenä, Huuhka käyttää termiä psykologinen valtuutus. (Lusua 2007, 41–42; Huuhka 2010, 148.)

Luova työ ei aina näytä työltä, ei ainakaan sellaiselta tehokkaalta otsa hiessä puurtamiselta kuin se protestanttisen työetiikan mukaan pitäisi näyttää, sanoo opinnäytetyössään Matti Tuominen (2006,17). Hän jatkaa, että innovatiivisen organisaation johtamisessa luovan työn ja luovan toiminnan luonteen ymmärtäminen on kuitenkin välttämätöntä. Lisäksi luovuus tarvitsee aikaa. Tuominen (mts. 21) mukaan yleinen johtamiskulttuuri perustuu liikaa ajan ja paikan valvomiseen luovuuteen kannustamisen sijaan. Ulkoapäin sanellussa kiireessä luovuus ei ole mahdollinen.

Luovuuden, tehokkuuden ja ajan keskinäisen suhteen merkitys näkyy myös Nando Malmelinin (2015) aikakauslehtialalla tekemässä kyselytutkimuksessa. Malmelin (sama, s.57) toteaa, että luovuuden käsite ei media-alalla ole erityisen näkyvässä roolissa. Ajatus on niin kiinnostava, niin poikkeava perinteisestä lähtökohdasta toimitustyöstä luovana asiantuntijatyönä, että tartun siihen hetkeksi. Luovuudella on myös merkittävä rooli media-alan osaajien ammatti-identiteetissä.

Luovuuteen panostamisella ei useinkaan ole suoraa vaikutusta tehokkuuteen tai liiketoiminnan tuottavuuteen. Malmelin (sama, s. 62) sanookin, että samaan aikaan kun media-alan avainsanoiksi ovat nousseet tehokkuus ja tuottavuus, luovuuden asema on

heikentynyt. Tässä mielessä luovuus on jopa ristiriidassa tehokkuuden käsitteen kanssa. Aiemmin luovuuden käsitteen määrittelemisen yhteydessä Malmelinia lainaten kirjoitin, että liikkeenjohdon kiinnostus on luovuutta enemmän innovatiivisuudessa, joka nähdään osana liiketoiminnan kehittämistä ja taloudelliseen tulosta.

Malmelinin (sama, s.62–63) tutkimuksessa osa toimitustyön ammattilaisista liittyy luovuuden perinteiseen toimitustyöhön eli ideointiin ja sisältöjen toteutukseen, osa taas näkee, että luovuuden painopiste on siirtymässä sisällöistä erilaisten konseptien, toimintatapojen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Luovuutta tarvitaan uudistustyössä, mutta näkemykset voivatkin erota siinä, kuinka paljon luovuutta tarvitaan yksittäisen lehtiartikkelin tai tv-jutun tuotantoon. Ammattilaiset tietävät, miten juttu tehdään ja miten prosessi etenee, silti jokainen juttu on ainutlaatuinen luova tapahtumasarja. Teemu Lusuan (2007, 68) haastatteluissa Ylen päälliköt kuvasivat innovatiivisuuden ja uusien ideoiden merkitystä radio- ja tv-toimialalla välttämättömyydeksi. Tuotannossa tarvitaan koko ajan, käytännössä joka aamu, uutta tapaa kertoa ja kuvata. Luovuus media-alalla ei siis tarkoita joka päivä jonkin kokonaan uuden keksimistä, vaan päivittäin jonkin uuden luomista samaan sapluunaan.

Luovan työskentelyn olosuhteet aikakauslehtialalla ovat muuttuneet. Kiireisempi, ohjattumpi ja tehostetumpi työ ovat pienentäneet luovuuden asemaa. Kiire estää luovaa ajattelua ja saa päätyämään vanhoihin, totuttuihin ratkaisuihin. Aikaa kaivataan erityisesti vapaalle ajattelulle. Lisäksi koko ajan tulee uutta tehtävää, ei entisen tilalle, vaan entisen lisäksi. ”Se ymmärrys, että luovuus tarvitsee lepoa ja happea, on erittäin ohutta.” (Malmelin 2015, 59, 61.)

Kääntäen edellä esitetyn kritiikin on helppo summata, että luovuuden mahdollistaa aika, pitkäjänteisyys ja tekemisen fokusointi. Yle Kioskissa näitä saavutettiin Ei enää -strategian kautta. Turhasta tekemisestä luopuminen mahdollisti luovan tekemisen siinä, missä haluttiin olla hyviä.

Aika työlle ja aika päämäärättömällekin vapaalle ajattelulle sekä organisaatorajat ohittavan vuorovaikutuksen tärkeys nousee esille toistuvasti luovuudesta puhuttaessa (mm. Catmull & Wallace 2014). Ajan ja läsnäolon merkityksen nostavat esille myös Teemu Lusuan haastattelemat Ylen päälliköt. Yksi heistä puhuu epävirallisten, käytävällä käytävien nojailukeskustelujen tärkeydestä (2007, 74).

Yksi kiinnostava näkökulmaero Nando Malmelinin tutkimuksen ja Kioskin tekemisen välillä on se, että kun aikakauslehtialalla lisääntyneen kohderyhmäajattelun katsottiin

rajaavan luovan työnteon mahdollisuuksia (Malmelin 2015, 60), Kioskissa yleisölähtöisyys ja kohderyhmäymmärrys on pikemminkin ollut onnistumisen peruskiviä. Malmelinin kyselyyn osallistuneet kyseenalaistavat myös tuottajan sanelevan ja kaiken valmiiksi näkökulmittavan työtavan ja pitävät sitä luovuutta kahlitsevana. Kioskissa tästä työtavasta on tietoisesti pyritty pääsemään irti ja antaa ideoimisen ja luomisen vapaus tekijöille itselleen.

Tiukka ohjaaminen, järkeily ja entisiin toimintatapoihin kiinni jääminen tukahduttavat luovuutta, jota ilman uuden tekeminen on mahdotonta. Henkisen vapauden ilmapiiri on välttämättömyys luovien asiantuntijaorganisaatioiden menestykselle (Huuhka 2010, 187). Muutoksen maailmassa suurin riski voi olla se, ettei riskiä uskalleta ottaa. Rantala (2004, 67, 70) korostaa, että tuotekehitykseen on syytä ottaa henkilöitä, joilla on taipumusta riskinottoon. Sama pätee luovuuteen. Luovuudessa on pitkälti kysymys riskien ottamisesta (Tuominen 2006, 18).

Myös Ed Catmull uskoo, että muutos, epävarmuuden sietäminen ja riskinotto ovat luovuuden peruselementtejä. Luovuus edellyttää kontrollista luopumista ja kolleegaan luottamista. Riskejä ei pidä pelätä, mutta riskejä on vaikea ottaa, jos pelkää, mitä niiden ottamisen jälkeen tapahtuu. Tekemisen ja tulevaisuuden pelko ovat jarruja luovuudelle. (Catmull & Wallace 2014, 295, 317).

Pelko nakertaa myös työilmapiiriä. Vaikka kuinka tehtäisiin tiimityötä., luovan työn tulokset ovat usein tekijöilleen henkilökohtaisia, lähellä tekijöitään. Uusien ideoiden syntyminen edellyttää turvallista paikkaa luovuudelle. (Tuominen, 2006, 23.)

Kun puhutaan vapaudesta, kontollista luopumisesta ja riskin ottamisesta, voi syntyä epäily, onko mistään sitten otetta. Luovuus tarvitsee ilmatilaa ja johdolta tilannetajua. Huuhka (2010, 185) summaa, että hyvän johtajuuden tärkein tekijä ovat ihmissuhdetaidot, siis kyky, aika ja halu kohdata ihminen. Catmull (2014, 232-233) puolestaan kuvaa miten tuottaja mukauttaa johtamistaan tilanteen mukaan. Joskus hän johtaa tilannetta, joskus on vain sivustaseuraaja, tarvittaessa hän on pomo huoneessa ja kun sitä ei tarvita, antaa huoneellisen ihmisiä hoitaa työn itse. Oleellista on, että tekemisessä on rajat, jotka eivät purista tekemistä liian ahtaaseen muotoon. Hyvät tuottajat eivät sanele, vaan kuuntelevat, keskustelevat, kinastelevat, suostuttelevat ja sopivat. Jos jokin on aina pysyvää, se on luottamus ja turvallisuus. Nora Kajantie sanookin, että luovuutta johdetaan turvallisuuden tunteella.

5 LOPUKSI

Tässä opinnäytetyössä ei ole puhuttu rahasta. En ole maininnut yhtään summaa, en euroja, henkilöstökuluja, vuosibudjettia tai videon tuotantokuluja. Antti Hirvosen teesi, että Yle Kioskin kaltainen tuote olisi voinut syntyä missä tahansa, herättää varmasti vastalauseita. Moni on ehkä valmis kyseenalaistamaan tätä ajatusta erityisesti resurssien osalta ja toteamaan, että vaikka Kioskia tehtiin ja tehdään irti perinteisestä Ylen organisaatiosta, se kuitenkin on osa Yleä. Käytännössä Kioskin synnyssä oleellista on se, että tv mahdollisti alun ja toi rahat, suora satsaus someen, varsinkin kolmansien osapuolten alustojen strategialla, olisi ollut epätodennäköinen. Tämän tunnustavat myös Kioskin tekijät.

Kuitenkin tuotantotavaltaan ja -hengeltään Yle Kioskin kaltainen tuote olisi voinut syntyä missä tahansa. Keskittyminen kapeasti määriteltyyn tuotteeseen, sosiaalinen media pääalustana ja koko se tapa, jolla työtä Kioskin toimituksessa tehdään, on mahdollista missä tahansa muuallakin. Tässä mielessä voi ehkä jopa sanoa, että jos Kioski on mahdollinen yleisradioyhtiössä, on se mahdollinen muuallakin. Tekemisen tapa ja henki on sitä, mitä luovasta työstä yleisesti ajatellaan. Luovuus edellyttää luottamusta ja vapautta, ilmapiiriä, jossa uskaltaa esittää mielipiteensä ja jossa yhtä oikeaa tapaa ajatella tai tehdä ei ole.

Vapauden ja vastuun työrukkanen annettiin myös yhtiötasolta kesällä 2014 kun Antti Hirvonen silloin vastaavana tuottajana sai tiimeineen tilauksen ”tehkää nuorille, tehkää uutis- ja ajankohtaisaiheesta, tv:n tulee olla mukana”. Matkan varrella on tehty myös yleisradioyhtiölle epätyypillisiä ratkaisuja, lähtien alustoista. Vastaavaa vapautta ei muilla tekijöillä Ylessä samassa mitassa ole.

Samaan aikaan kun Kioski on menestynyt somevideoillaan, Ylessä on onnistuttu tavoittamaan nuorta yleisöä myös Ylen omilla alustoilla. Norjalainen nuortensarja Skam oli menestys myös Suomessa (Iltasanomat 2017). Ylellä Skam nähtiin Areenassa ja myöhemmin myös Yle Teema & Fem kanavalla.

Ylen oma tuotanto Dragonslayer666 nousi ilmiöksi syksyllä 2017. Sen ykköskausi on Ylen historian suosituin kotimainen nuorten draama. Sarjan toisella kaudella osatuottajaksi tuli ranskalainen AB Groupe. Sarjan Yle tuottajan Riikka Takilan mukaan suomalaisten onnistuminen nörtti-sarjan kanssa on herättänyt kiinnostusta ympäri maailman,

sillä sisällöntekijöillä on kaikkialla sama ongelma: kuinka tavoittaa nuoret. (Yle tiedote 2018.) Dragonslayer666 osoittaa, että kun sisältö on oikeanlaista, kun se on tarpeeksi timanttista kohderyhmälle, nuorikin yleisö voi löytää myös Ylen kanavat ja alustat.

Keskityin tässä työssä pohtimaan Yle Kioskin muodonmuutosta johtamisen näkökulmasta. Tunnistan, että työntekijöiden näkemys Kioskin kaltaisesta muutoksesta ja sen johtamisesta olisi kiinnostava ja oleellinenkin, mutta Kioskin kohdalla työntekijöiden vaihtuvuus on ollut sen verran suurta, että harvalla tekijöistä on kokemusta koko ajanjaksosta. Lisäksi ongelmana olisi voinut olla näiden kertojien tunnistettavuus. Nyt kun Kioskin johtamisessa johdon itsensä mukaan on tavoitettu suunnitelmallisuus ja suunta, olisi mahdollista tarttua myös toimituksen kokemukseen. Työntekijöiden näkemys tulee kuitenkin kuulluksi Ylessä. Hyvä työpäivä Ylessä -mittaus kartoittaa myös Kioskin henkilöstön kokemuksia arjen sujuvuudesta ja työilmapiiristä sekä esimiestyöstä ja johtamisesta.

Tämä opinnäytetyö kuvaa Kioskin johdon näkemyksen muutoksesta ja sen johtamisesta, erityisesti olen tarkastellut tuottajan roolia. Tuottaja on keskeisessä tehtävässä käytännön toimitustyössä sekä asia- että henkilöjohtamisessa ja vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muutos työtavoissa tai -rooleissa toimituksessa otetaan vastaan. Työilmapiirin vaalimisessa tuottaja on avainasemassa. Työnkuvaan kuuluu tavoitteiden asettaminen, motivointi ja palaute, tuottaja vastaa tuotannosta alusta loppuun. Hän tietää paljon kaikesta, mutta hänen ei tarvitse osata kaikkea. Sen sijaan hyvä tuottaja osaa selvittää kuka osaa ja löytää oikeat ihmiset oikealle paikalle. Tuottajalla on valta päättää, mutta myös valta jakaa vastuuta.

Tuottajan asema johdon ja toimituksen välissä on kahden eri suunnan toiveiden kuunteleminen. Yhtäältä hän johtaa, toisaalta tulee johdetuksi. Hän viestii muutostarpeet ja toiveet kumpaankin suuntaan. Nämä toiveet voivat olla keskenään myös ristiriidassa. Onnistuakseen työssään tuottaja tarvitsee luottamuksen molemmista suunnista.

Toimittajille tuottajalta saatu palaute mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Tuottajalla tuleekin olla osaamista, näkemyksellisyyttä ja kykyä viestiä sekä isot strategiset muutokset että pienet tekemisen nyanssit. Tämä on tehtävä taiten, säännöt ovat kaikille samat, mutta itse johtaminen on yksilökohtaista.

Ohjelmakehitystyössä ja laajempien muutosten läpiviemisessä tuottajalta vaaditaan näkemystä, mutta myös luottamusta työntekijöiden osaamiseen. Samalla tarvitaan kykyä viestiä näkemys niin, että siitä tulee yhteinen. Tästä näkökulmasta Yle Kioskissa on opittu paljon. Alun päämäärättömästä ja kaoottisestakin johtamisesta on siirrytty

fokusoituun johtamiseen, jossa eräällä tavalla vähemmän on enemmän. Vähemmän tehtävää sisältöä, vähemmän tekemisen ohjaamista ja vähemmän mikromanagementia, on enemmän vapautta tekijöille ja parempaa työn jälkeä. Johtaminen on enemmänkin valmentamista kuin valvomista. Johtamisen tavoite on tukea ja mahdollistaa tekeminen. Kaikkeen ei tarvitse puuttua, osaavien ammattilaisten osaamiseen pitää uskaltaa luottaa. Johtaakseen hyvin on osattava johtaa myös itseään.

Olen tässä työssä nimennyt pari esimerkkiä Yle Kioskin onnistuneista videoista tekevästä niistä kuitenkin tarkempaa sisältöanalyysiä. Eeva Kuivas (2017) käsittelee omassa opinnäytetyössään Yle Rovaniemen ja Yle Kioskin toimitusten videotekemistä, journalistista videota somefiidissä. Hän määrittelee journalistisen somevideon ja pohtii sen rakennetta, elementtejä ja käyttötarkoitusta, mutta varsinaista sisältöanalyysiä tai sisältövertailua esimerkiksi Kioskin käyttämien eri alustojen kesken Kuivas ei tee. Mahdollisuuksia sisältöanalyysistä kiinnostuneelle olisi. Kioskin videotekemisen ydinajatus on, että jokaisella alustalla julkaistaan juuri sinne räätälöityä sisältöä. Millaisena Kioskin brändi näyttää eri alustoilla? Mikä nimilapun ”Yle Kioski” poistamisen jälkeen kertoo, että kyseessä on Kioskin tuote? Ja jatkopohdintana näille: jos Kioskin brändi näyttää eri alustoilla erilaisena, voidaanko enää edes puhua yhdestä ohjelmasta, yhdestä Yle Kioskista.

Kuivas nostaa esille myös videojulkaisun yhteydessä olevien keskustelujen seuraamisen, moderoinnin ja niihin osallistumisen. Hän puhuu julkaisun jälkeen syntyvästä journalismista. (sama, s.40). Täky jatkotutkimukselle on heitetty: millaista tämä julkaisun jälkeen syntyvä journalismi on.

Media-alalla luovuutta pidetään helposti alan luonteeseen kuuluvana, liki sisäsyntyisenä asiana. Nando Malmelinin (2015) kyselytutkimus aikakauslehtialalla osoittaa, että päivittäisessä tekemisessä ja uudistustyössä luovuudesta ei juurikaan keskustella, ja luovuus saattaa jäädä esimerkiksi tehokkuuden vaatimusten alle. Liiketoiminnasta tulee luovuutta oleellisempaa, jopa sisällön kustannuksella. Ilman laadukkaita sisältöjä media-ala on kuitenkin onttu. Malmelinin (sama s.65) mukaan luovien ihmisten johtamisen kehittäminen on media-alan yritysten yksi tärkeimmistä strategisista mahdollisuuksista. Hän kaipaakin akateemista tutkimusta luovuudesta media-alalla, itse toivotan erityisen tervetulleeksi näkökulman luovuuden johtamisen menetelmistä.

Kuten jo johdannossa totesin, Kioskin oppeja tehdä luovaa työtä voi soveltaa laajemmin ohjelmakehitykseen ja luovaan asiantuntijatyöhön. On vaikea kuvitella työyhteisöä,

jossa luovuutta tukeva, uusia ajatuksia inspiroiva ilmapiiri olisi haitaksi. Luovuus on yksilön ominaisuus, mutta työyhteisössä se on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka elää ja hengittää työyhteisön vuorovaikutuksesta. Koen tätä työtä tehdessäni saaneeni omaan työhöni paljonkin uusia näkökulmia. Kun pohtii luovan työn johtamista, muutostohtamista ja tuottajan roolia, päätyy väistämättä kysymään myös itseltään, millainen johtaja olen ja millainen haluaisin olla, sekä miten minä edistän tai estän työyhteisöni luovuutta.

LÄHTEET

- Bertling, S., Rantala, T. & Saksala, E. 2007. Tuottajan työ. Helsinki: Yleisradio Oy.
- Catmull, E. & Wallace A. 2014. Creativity, Inc. Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. New York: Random House.
- Hirvonen, A. 2018. Ylen nuorisomedioiden päällikkö. Taustahaastattelu. 4.9.2018.
- Hirvonen, A. 2019. Ylen nuorisomedioiden päällikkö. Sähköpostiviesti 8.3.2019. Vastaanottaja K. Lahtinen. Vastauksia tarkentaviin kysymyksiin liittyen Yle Kioskiin.
- Houghton, B. 1991. What a Producer Does. The Art of Moviemaking (Not The Business). Hollywood: Silman James Press.
- Huuha, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Iltaasanomat 2017. Skam-sarjasta tuli jättimenestys Suomessa – 4 miljoonaa katselukertaa. Viitattu 13.4.2019. <https://www.is.fi/viihde/art-2000005089055.html>
- Kajantie, N. 2019. Yle Kioskin vastaava tuottaja. Haastattelu 14.3.2019.
- Keskisuomalainen 2019. Miksi Yleisradio halveksii koulutusta? Viitattu 12.4.2019. <https://www.ksml.fi/paakirjoitus/nimella/Miksi-Yleisradio-halveksii-koulutusta/1336768>
- Kuivalainen, H-M. 2016. Uutiset uudet kriteerit. Yle Kioskin 1000 uutista Suomesta -kesäkiertueella. Opinnäytetyö. Elokuvan ja television koulutusohjelma. Metropolia AMK. Viitattu 11.4.2019. <https://www.theseus.fi/handle/10024/104980>
- Kuivas, E. 2017. Journalistinen video somefiidissä. Journalistinen somevideo, sen ilmiö, rakentaminen, sisältö ja käyttö. Opinnäytetyö. Viestinnän tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.4.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130967/Kuivas_Eeva.pdf?sequence=1
- Lapin Kansa 2019. Lapin yliopiston lehtori kritisoi nuorille suunnattua vaalikonetta: ”Räikeintä propagandaa, mitä ennen vaaleja on nähty”. Viitattu 12.4.2019. Maksullisen lukuoikeuden takana oleva artikkeli. <https://www.lapinkansa.fi/kotimaa/lapin-yliopiston-lehtori-kritisoi-nuurille-suunnattua-vaalikonetta-raikeinta-propagandaa-mita-ennen-vaaleja-on-nahty-3506998/>
- LinkedIn 2019. Nuorisomedian digistrategi Anne Saloranta LinkedIn -päivitys. Viitattu 12.4.2019. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6498489097890328576/>
- Lusua, T. 2007. Esimies alaisten innovatiivisuuden tukijana. Tapaustutkimus Yleisradio Oy. Pro gradu -tutkielma. Johtamisen laitos. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Viitattu 11.4.2019. <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/2385/Esimes+alaisten+innovatiivisuuden+tukijana.+Tapaustutkimus+Yleisradio+Oy.>
- Malmelin, N. 2015. Luova tuho? Luovuuden asema media-alan käytännöissä ja tutkimuksessa. Media & Viestintä, 38(1), 57-69. Viitattu 11.4.2019. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/62105>
- Markkinointi & mainonta 2018. Yle siirsi Pressiklubin tykkääjät Sannikka&Ukkola -ohjelmalle Facebookissa – ”On hyvä kysymys, onko siinä ihmisiä hämätty tai yllätetty”. Viitattu 12.4.2019. <https://www.marmai.fi/uutiset/yle-siirsi-pressiklubin-tykkaajat-sannikka-ukkola-ohjelmalle-facebookissa-on-hyva-kysymys-onko-siina-ihmisia-hamatty-tai-yllatetty-6739432>

Nieman Lab 2017. "You're not doing it the way I did": Public media in Europe gets creative with digital news. Viitattu 12.4.2019. <https://www.niemanlab.org/2017/03/youre-not-doing-it-the-way-i-did-public-media-in-europe-gets-creative-with-digital-news/>

Rantala, T. 2004. Tv-tuottajan työ ja tuotekehitys. Television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tiedotusopin laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sitra 2019. Yle Kioskin, Sitran ja All youth -hankkeen yhteisprojekti aktivoi nuoria vaalien pariin. Viitattu 12.4.2019. <https://www.sitra.fi/uutiset/vaalibotti-nuorille/>

Tuominen, M. 2006. Tuottaja innovatiivisuuden edistäjänä. Opinnäytetyö. Viestinnän koulutusohjelma. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Viitattu 11.4.2019. <https://www.theseus.fi/handle/10024/7402>

Videomarkkinointi 2018. Antti Hirvonen, Yle: Videoilmiön rakentaminen. Facebook-tallenne 23.11.2017. Viitattu 11.4.2019. <https://www.facebook.com/videoille/videos/1715812905156317/>

Yle Areena 2019. Täydellinen maailma -podcast. Viitattu 12.4.2019. <https://areena.yle.fi/1-50083552>

Yle blogit 2011. Aikaleima. Päivän sana: kuratointi. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2011/10/12/paivan-sana-kuratointi>

Yle Kioski 2015. Kioski Venäjän some-propagandan alkulähteillä – katso ennennäkemätön materiaali trollitehtaalta. Viitattu 12.4.2019. <https://kioski.yle.fi/omat/kioski-pietarin-trollitehtaalla>

Yle Kioski Facebook 2017. Brexit: The Board Game. Viitattu 12.4.2019. <https://www.facebook.com/ylekioski/videos/1720169228274522/>

Yle näkökulma 2018. Antti Hirvonen: Mitä Kioskin YouTubeessa oikein tapahtuu? Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/11/05/antti-hirvonen-mita-kioskin-youtubessa-oikein-tapahtuu>

Yle tiedote 2017. Antti Hirvonen on nimitetty Ylen nuorisomedioiden päälliköksi. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/05/03/antti-hirvonen-nimitetty-ylen-nuorisomedioiden-paallikoksi>

Yle tiedote 2018. Nörtti: Dragonslayer666 valloittaa maailmaa – ja saa jatkoa Ylellä. Viitattu 13.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/10/03/nortti-dragonslayer666-valloittaa-maailmaa-ja-saa-jatkoa-ylella>

Yle uutiset 2015. Ylen uusi uutis- ja ajankohtaispalvelu Kioski avautuu tänään. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-7743246>

Yle Vaalibotti 2019. Viitattu 12.4.2019. <https://vaalibotti.yle.fi/>

Yle vastaa 2019a. Yle arvostaa sekä koulutusta että osaamista. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/03/08/yle-vastaa-yle-arvostaa-seka-koulutusta-etta-osaamista>

Yle vastaa 2019b. Kioskin vaalibotilla ei johdatella nuoria. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/03/29/yle-vastaa-kioskin-vaalibotilla-ei-johdatella-nuoria>

Yleisradion toimintaperiaatteet. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/yleisradio/toimintaperiaatteet>

YleX 2015. Yle Kioski uudistuu – Rakel Liekki kurottaa kuplansa ulkopuolelle ja Musta Barbaari pursuaa positiivisuutta. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/09/07/yle-kioski-uudistuu-rakel-liekki-kurottaa-kuplansa-ulkopuolelle-ja-musta>

YleX 2016. Kioski uudistuu – suosittuja somevideoita ruoditaan tähtien kanssa uuden juontajan kyydissä. Viitattu 12.4.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/10/13/kioski-uudistuu-suosittuja-somevideoita-ruoditaan-tahtien-kanssa-uuden>

YouTube 2015. I'm HIV positive, do you dare to touch me? Viitattu 12.4.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=KBylQxZMEJE>

YouTube 2018. Valkoinen heteromies – Lievästi ärsyttävää. Viitattu 12.4.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=LmC2piwv98>