



Parempaa organisaatiota etsimässä – kehittämiskohteena Turun Sanomien toimitus

Riitta Alakoski

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Uudistuva journalismi

Master-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Riitta Alakoski
Tutkinto Medianomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Parempaa organisaatiota etsimässä – kehittämiskohteena Turun Sanomien toimitus
Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 7
<p>Suomalaisten maakuntalehtien toimintaympäristö on muuttunut viimeisinä vuosikymmeninä ja vuosina merkittävästi median murroksen ja teknisen konvergenssin myötä. Alun perin pelkkään printtituotantoon keskittyneet toimitukset ovat nyt monikanavaisesti julkaisevia moniammatillisia työyhteisöjä. Talouden kiristyessä vuosi vuodelta henkilöstöresurssit toimituksissa ovat vähentyneet ja sitä myöden kiire ja työn paineisuus ovat lisääntyneet. Samaan aikaan toimitustyö jatkaa muuttumistaan. Viime vuosina toimitusten työskentely on painottunut verkko ensin -ajatteluun. Näiden muutosten myötä tarve uudistaa toimitusorganisaatioita ja toimitusten sisäistä työnkulkua ja pyristellä irti printtilehden keskittymisestä on lisääntynyt.. Kuitenkin vasta osa suomalaisista maakuntalehdistä on uskaltanut muuttamaan toimitusorganisaatiotaan.</p> <p>Turun Sanomissa on edelleen käytössä perinteinen lehden sivupäihin perustuva organisaatiomalli. Se ei kuitenkaan ole enää parhaalla mahdollisella tavalla vastannut työnkulun ja tuotannon tarpeita, minkä ovat huomioineet niin lehden johto kuin työntekijät. Organisaation merkitystä työnkulun ja työprosessien haasteisiin ei ole kuitenkaan tarkasteltu lainkaan. Tässä tapaustutkimuksessa oli tavoitteena selvittää tammikuun 2022 ja elokuun 2023 välillä, miten Turun Sanomien organisaatiota voitaisiin uudistaa ja millaisia ongelmia sen työnkulussa, hierarkiassa ja työntekijöiden kuormittumisessa uudistuksella tulisi pyrkiä ratkomaan. Uudistamisvaihtoehtoja puolestaan selvitettiin tutustumalla kirjalliseen aineistoon sekä kolmen muun maakuntalehden toimitusorganisaatioihin ja niissä tapahtuneisiin uudistuksiin. Kaleva ja Karjalainen olivat päätyneet erilaisiin tiimimalleihin, mutta Keskisuomalainen oli pysytellyt perinteisessä osastojoossa tehden siitä nopeasti muuntautuvan.</p> <p>Turun Sanomien toimituksessa ilmeni henkilöstökyselyn perusteella selvää muutostarvetta muun muassa juttuprosessien johtamisessa, osastorajat ylittävän yhteistyön lisäämisessä sekä aiהלähtöisessä työskentelyssä.. Tulokset viittaavat vahvasti organisaation uudistamistarpeeseen, jonka pohjaksi kehittämistyön tuloksena esitetään osastojoosta aihepohjaiseen tiimimalliin siirtymistä. Vaikka tiimimalleista on löydettävissä erilaisiin lähtökohtiin pohjautuvia vaihtoehtoja, valmista, jokaiseen toimitukseen sopivaa mallia ei kerätyn aineiston perusteella ole olemassa. Sen sijaan tuloksissa korostuu yksilöllisen tiimimallin suunnittelun tarve. Sen lisäksi, että tämä opinnäytetyö tarjoaa uudistusehdotuksia Turun Sanomille, sen sisältö ja tulokset on laadittu siten, että niitä pystyisivät hyödyntämään myös muut organisaatiouudistusta pohtivat toimitukset.</p>
Asiasanat Journalismi, toimitustyö, organisaatiouudistus, maakuntalehdet, tiimimalli, median murros

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Tavoitteet	3
2.1	Päätoimittajien ajatuksia Turun Sanomien nykyorganisaation kehittämistarpeista	3
2.2	Kehittämistehtävän kysymykset	4
3	Teoreettinen viitekehys	6
3.1	Median murros ja konvergenssi	8
3.1.1	Median tekninen konvergenssi	10
3.1.2	Konvergenssin luomat organisaatiotason muutospaineet	11
3.2	Organisaatioteoria	13
4	Menetelmät ja toteutus	15
4.1	Lähestymistapa	15
4.2	Aiheen rajaus	16
4.3	Aineistonhankintamenetelmät	17
4.4	Teemahaastattelut	18
4.5	Kyselyhaastattelu	20
4.6	Analysointimenetelmät	21
4.7	Muut kehittämismenetelmät	23
4.8	Sidosryhmät ja ohjaajat	23
5	Toimitusorganisaatioiden kehitys Suomessa ja lähtötilanne Turun Sanomissa	24
5.1	Yhden miehen pajoista moniammatillisiin suurtoimituksiin	24
5.1.1	Uusia toimenkuvia, uudenlaista tekemistä ja vähemmän väkeä	25
5.2	Turun Sanomien organisaatorakenne lähtötilanteessa	26
5.2.1	Organisaation uudistamisen alkusysäys	29
5.2.2	Omanlaisia tehtäväkuvia	30
6	Tulokset	33
6.1	Henkilöstökyselyn tulokset	33
6.2	Muiden maakuntalehtien organisaatiomallit	41
6.2.1	Kaleva valitsi tiimimallin	41
6.2.2	Keskisuomalaisessa luotetaan perinteisiin, mutta muuntaudutaan tarvittaessa	45
6.2.3	Karjalaisessa uudistus pohjattiin sisällöntuotantoon	48
6.2.4	Yhteenveto päätoimittajien haastatteluista	51
6.3	Neljä vaihtoehtoista organisaatiomallia	52
6.2	Ehdotus TS:n organisaatiouudistuksesta	53
6.2.1	Työnkulun kiireisimpiä uudistamistarpeita	57

7	Pohdintaa.....	62
8	Lopuksi	68
9	Lähteet.....	73
	Liitteet.....	78
	Liite 1. Turun Sanomien henkilöstökyselyn kysymykset	78

1 Johdanto

Tässä kehittämistyössä etsitään ja luodaan uudistamistapoja Turun Sanomien toimitusorganisaatiolle tutkimalla Turun Sanomien toimituksen työkulusta, johtamisesta ja organisoinnista kumpuavia haasteita ja kehittämistarpeita sekä tutustumalla suomalaisten maakuntalehtien organisaatioihin ja jo niissä tehtyihin uudistuksiin. Vaikka tämä opinnäytetyö on yksilöity Turun Sanomille, sen tavoitteena on tarjota ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja perinteisten toimitusorganisaatioiden kehittämiseen myös muiden hyödynnettäväksi. Pohjaan toimitusorganisaatioiden muutostarvetta vahvasti median murrokseen ja median konvergenssiin eli julkaisutoiminnan muuttumiseen monimediaaliseksi niin, että yksi juttu tai juttuaihe julkaistaan monella eri julkaisualustalla. Juuri tuo julkaisutoiminnan monikanavaisuus on avainasemassa työn tekemisen tapoihin, toimittajien työkuvaan sekä toimitusten työkuultuuriin, työnkulkuun ja organisointiin kohdistuvassa muutospaineessa. Median murros, digitaalisuuden aikakausi ja mediakonvergenssi ovat muuttaneet mediatoimintaympäristöä, joka puolestaan on pakottanut ne tekemään lukuisia muutoksia toimintaansa ja tuotteisiinsa. Ja juuri tästä syystä – uuteen ympäristöön sopeutumisen vuoksi – myös niiden organisaatioita on uudistettava (Kueng 2017, 12).

Iso osa suomalaisista printtilehdistä, Turun Sanomat mukaan lukien, ei ole median murrokseen ja mediakonvergenssiin liittyvästä kehityksestä huolimatta vielä muuttanut organisaatiotaan perinteisestä osastojaosta. Kun vertaillaan esimerkiksi Turun Sanomien verkkoanalytiikan lukuja paperilehden levikkiin ja lukijamääriin, on selkeää, että verkko tuo lehtitoimituksille nopeasti paperilehteä suuremman ja maantieteellisesti laajemman lukijakunnan. Sen vuoksi myös organisaation, työkulun ja työkuultuurin mahdollistamien työtapojen tulisi tukea nykyistä paremmin nopeaa, mutta yhä monipuolisempaa osaamista vaativaa verkko ensin -työskentelyä. Pelkästään verkkoon organisaatio ei kuitenkaan voi pohjautua, sillä valtaosassa maakuntalehdissä on ainakin toistaiseksi tuotettava myös laadukas printtilehti seitsemänä päivänä viikossa, vaikka printtilehtien ilmestymispäivien väheneminen on jo alkanut. Printtilehden toteuttamiseen ei kuitenkaan ole toimituksellisen henkilöstön vähennyttyä sijoittaa eikä järkevää käyttää entistä määrää resursseja, kun niitä tarvitaan prioriteetiltaan tärkeämmäksi nousseeseen verkkotuotantoon (Utriainen 2023). Myöskään suunnittelua ei tulisi enää keskittää seuraavaan päivän tai viikonlopun printtilehteen, vaan keskiössä tulisi olla koko ajan verkkosuunnittelu (Heinonen 2022).

Osassa toimituksista organisaatiomuutoksen tarpeeseen on jo herätty. Perinteinen, printtilehden sivujaotteluun pohjautuva osastojako on organisaatiouudistuksiin jo päätyneissä suomalaisten maakuntalehtien toimituksissa, kuten Kalevassa ja Karjalaisessa, todettu

kankeaksi ja liian ylhäältä johdetuksi, minkä vuoksi se ei enää vastaa edellä mainitun nopeatahtisen, verkkolähtöisen uutistyon tarpeisiin. Tämä taas näkyy toimittajien kuormittamisena ja kasvaneena kiireenä. Esimerkiksi Kalevan tiimimallista ja siihen siirtymisestä kertovassa Suomen Lehdistön jutussa (Arola 9.12.2021) todetaan osastojaosta ja printti-keskeisyydestä luopumisen vähentäneen toimittajien työn kiirettä, paineisuutta ja näin parantaneen työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä. Toisaalta suurta organisaatiouudistusta ei kaikissa toimituksissa ole nähty tarpeelliseksi alan muutoksista huolimatta. Esimerkiksi sanomalehti Keskisuomalainen on päättänyt pitäytyä printtipohjaisessa organisaatiossa verkko ensin -ajattelustaan huolimatta (Mervola 2022). Lehden vastaava päätoimittaja Pekka Mervola näkee teemahaastattelussaan perinteiset printtiosastot toimivana organisaatiomallina myös nykyisessä mediaympäristössä, mikäli organisaatio pystyy muuntumaan joustavasti äkillisten tarpeiden ja alan pidempiaikaisen kehityksen mukana.

Koska olen itse työskennellyt toimittajana yli 20 vuotta, ja nyt jo seitsemän vuoden ajan usealla Turun Sanomien osastolla eri tehtävissä, olen nähnyt läheltä esimerkiksi uutis- ja verkkotoimituksen välisen kommunikoinnin ongelmat ja toisaalta kirjoittavien osastojen ja keskuspyödan väliset haasteet. Näin ollen minulla oli jo valmiiksi melko laaja käsitys siitä, millaisia rakenteellisia ja työnkulullisia ongelmia niiden taustalla on. Tästä kumpusi halu tehdä tämä opinnäytetyö. Alan ja toimitusten tunteminen auttoivat myös esimerkiksi kysymysten asettelussa ja johtopäätösten tekemisessä. Toisaalta olen pyrkinyt pysymään riittävän objektiivisena antamatta omien näkemysteni ja henkilökohtaisten kokemusteni vaikuttaa liikaa kehitystyön lopputulokseen.

2 Tavoitteet

Kokonaisvaltainen muutos printtilähtöisestä työskentelystä verkko ensin -ajatteluun on ollut perinteisissä lehtitaloissa haastavaa (Heinonen 2022). Näin myös Turun Sanomissa, jossa resurssien ja työprosessien päivittäminen aidosti verkkolähtöiseksi on vielä monilta osin tekemättä. Tämän kehittämistyön päätavoitteena on etsiä organisaatiotasoisia uudistuksia, joilla resurssit, työprosessit ja olemassa oleva osaaminen pystyttäisiin Turun Sanomien toimituksessa ohjaamaan nykyistä paremmin päätuotteen eli verkkosisällön käyttöön. Organisaatiouudistuksen tulisi parantaa työprosesseja henkilöstön tarpeiden näkökulmasta, kiirettä ja paineisuutta vähentäen. Näiden tarpeiden kartoittamista varten tässä työssä selvitetään myös, miten henkilöstö kokee Turun Sanomien organisaation ja prosessien toimivuuden, millaisia puutteita he niissä kokevat ja millaisin keinoin he toivovat niitä kehitettävän.

Turun Sanomat ei kehittämistarpeineen ja toiminnallisine haasteineen ole suinkaan yksin. Organisaation toimivuuden ja erityisesti keskusjohtoisen johtamistavan toimivuutta pienevässä, digitalisoituvissa uutisorganisaatioissa on pohdittu monissa mediataloissa jo vuosia (Hellman & Nieminen 2015, 57). Vaikka tämä kehittämistyö tähtää yksittäisen toimitusorganisaation kehittämisehdotukseen, tarkoituksena on, että kerätty aineisto ja siitä johdetut tulokset olisivat hyödynnettävissä laajemmin myös muissa toimituksissa.

2.1 Päätoimittajien ajatuksia Turun Sanomien nykyorganisaation kehittämistarpeista

Kävin kolme keskustelua tämän kehittämistyön tavoitteista, tarpeellisuudesta ja lähtökohdista Turun Sanomien päätoimittajien kanssa. Ensimmäinen keskustelu käytiin Kari Vainion kanssa tämän kehittämistyön idean tiimoilta syyskuussa 2021. Vainio siirtyi eläkkeelle vuoden 2022 alussa. Vainion mukaan oli hyvin selvää, että Turun Sanomien perinteiden osastomuotoinen organisaatio oli jo aikaansa jäljessä, mutta asiaa ei vielä oltu tarkemmin lähdetty pohtimaan tai etsimään vaihtoehtoja sen korvaamiseksi. Hän piti ideoimaani kehittämistyötä erittäin tervetulleena. Päädyimme tuossa vaiheessa kuitenkin siihen, että kehittämistyötä ei toteuteta tilaustyönä.

Vainio totesi, että Turun Sanomien nykyinen organisaatorakenne on liian printtilehteen sidottu, eikä kaikilta osin enää vastaa maakuntalehden muuttuneisiin julkaisutoiminnan tarpeisiin, minkä vuoksi sen kehittämistä on hyvä tutkia. Vainion mielestä mahdollisessa organisaatiouudistuksessa on myös huomioitava, että tulevaisuudessa Turun Sanomat, kuten muutkaan maakuntalehdet, eivät enää välttämättä ole 7-päiväisesti ilmestyviä sa-

nomalehtiä. Vainio korosti, että mikäli Turun Sanomien paperisen lehden ilmestymispäivät vähenevät, resurssit tulevat jakautumaan eri tavoin ja silloin vapautuvat resurssit on pystyttävä joustavasti suuntaamaan muuhun sisällöntuotantoon. Tämä taas vaatii organisaatiolta muuntautumiskykyisyyttä, jota olemassa oleva osastorakenne ei tue. Hänen ennusteensa oli yllättävän ajankohtainen, sillä osa suomalaisista maakuntalehdistä ilmoitti vuonna 2023 lopettavansa sunnuntain printtilehden julkaisun. Turun Sanomat ei toistaiseksi ole vähentänyt ilmestymispäiviään.

Uuden päätoimittajan, Jussi Orellin kanssa keskustelin tästä kehittämistyöstä pikaisesti tammikuussa 2022 ja perusteellisemmin kesäkuussa 2022. Orell on työskennellyt Turun Sanomissa pitkään muun muassa uutispäällikkönä ennen siirtymistään Lännen Median yhteistoimituksen uutispäälliköksi vuonna 2015. Takaisin Turun Sanomiin hän siirtyi aloittaessaan päätoimittajana tammikuussa 2022.

Uudella päätoimittajalla oli heti alusta lähtien paljon ideoita ja ajatuksia kehittämisestä ja alustavaa näkemystä siitä, mitä muutoksia tarvitaan ja miksi. Tammikuussa Orellin toimitukselle pitämässä linjapuheessa tuli selväksi, että joitakin organisaation ja/tai työnkulun muutoksia toteutettaisiin jo vuoden 2022 aikana. Orell nosti heti aloitettuaan toimitukselle suunnatuissa puheenvuoroissaan esille sen, että Turun Sanomissa on jatkossa panostettava aiempaa enemmän verkko ensin -ajatteluun. Tämän tiimoilta hän kaavaili muun muassa verkkotoimituksen ja kotimaan uutistoimituksen jonkinlaista yhdistämistä, josta keskustelin yhtenä organisaation kehittämismahdollisuutena jo Kari Vainion kanssa syyskuussa 2021. Päätös muutoksesta tehtiinkin jo keväällä ja se toteutettiin portaittain lokakuussa 2022 ja alkuvuodesta 2023.

Myös Orell piti Turun Sanomien organisaation tarkastelua ja kehittämisen ideointia opinäytetyöni kautta tervetulleena ajatuksena. Myös hän oli jo ehtinyt tutustua joidenkin lehtien organisaatiouudistuksiin ja tiimimalleihin, jotka hän näki hyvänä, mutta ei toisaalta myöskään täysin ongelmattomina tai itsestään selvästi Turun Sanomille oikeina ratkaisuna.

2.2 Kehittämistehtävän kysymykset

Kehittämistyöni kannalta keskeisin kysymys on, miten Turun Sanomien toimitus tulisi organisoida uudelleen, jotta organisaatio tukisi parhaiten verkko ensin -työskentelyä. Tämä kysymys linjaa tutkimusta alusta loppuun, ja on avain tämän kehitystyön päätelmiin ja ehdotukseen organisaatiouudistuksesta.

Tähän pääkysymykseen haetaan vastauksia tarkemmilla alakysymyksillä. Ne antavat taustatietoa sille, mitä mahdollisessa uudistuksessa olisi huomioitava ja miten uudistuksella pystyttäisiin ratkaisemaan nykyisen työskentelytavan ongelmia, parantamaan toimituksen päivittäisen työskentelyn sujuvuutta ja tukemaan verkko edellä työskentelyä vielä nykytilannetta paremmin.

Alakysymykset rajaavat seuraaviin:

1: Millaisiin organisaatiomalleihin valituissa maakuntalehdissä (Kaleva, Keski-suomalainen ja Karjalainen) on päädytty ja mistä syistä?

2: Millaiset organisaatorakenteeseen ja työnkulkuun liittyvät kehittämistoimet Turun Sanomien henkilöstö näkee tarpeellisiksi?

3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni tietoperusta pohjautuu median konvergenssin ja median murroksen sanomalehdissä aiheuttamaan muutospaineeseen, toimitusten perinteisiin ja kehittyviin organisaatorakenteisiin sekä journalismin aiempaan tutkimukseen.

Suoraa tutkimustietoa suomalaissanomalehtien viimeaikaisista organisaatiomuutoksista oli saatavilla erittäin vähän, mutta median murroksesta ja mediakonvergenssista senkin edestä. Ainoat löytämäni suomalaisen toimituksen organisaatiomuutosta tarkemmin selvittäneet suomalaiset tieteelliset julkaisut olivat Karjalaisen muutosprosessia seurannut Marja Heinosen (2022) tutkimus sekä Ylen Metropoli-toimituksen uudistuksen jälkeistä työskentelyä havainnoinut Kalle Suomen (2020) opinnäytetyö.

Kansainvälisen tutkimuksen osalta tietopohja perustuu journalismin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Kansainvälisiä lähteitä toimitusorganisaatioiden uudistamisesta oli vaikea löytää. Toimitusorganisaation muutostarpeita ja muutosprosesseja selvittäneitä tutkimuksia löytyi muutama, mutta en onnistunut löytämään yhtään selkeää nykytoimitusten organisaatiomalleja koskevaa kansainvälistä tutkimusta. Lähinnä aihetta oli Lucy Kuengin (2017) toteuttama digitaalisen uutisten projektin loppuraportti *Going Digital – A Roadmap for Organisational Transformation*. Nykyisistä toimitusten työprosesseista tietoa löytyi hieman enemmän.

Rajaan teoreettisesta viitekehyksestä työni ulkopuolelle varsinaisen organisaatiotutkimuksen, sen suuntaukset sekä muutoksen jälkeiset henkilöstöhaasteet, kuten Kuuselan & Kuittisen (2008) mainitsevat sitouttamisen ja muutosvastarinnan. Koska tämän kehittämistyön tarkoituksena on luoda ehdotus Turun Sanomien organisaation uudistamisesta, tässä vaiheessa ei ole vielä tarpeellista pohtia näin tarkkaan sen käytännön toteuttamisen vaiheita ja haasteita.

Keskeisimpiä käsitteitä tässä työssä ovat median murros, mediakonvergenssi, verkko ensin -ajattelu, organisaatiomalli sekä tiimimalli.

Median nykyisellä murroksella tarkoitetaan 1990-luvulta alkanutta maailmanlaajuista digitaalista media-alan mullistusta, jossa journalistiset tuotteet ovat siirtyneet paperilehden sivuilta myös verkkoon. Laman myötä laskeneet sanomalehtien levikit sekä internetin mukanaan tuoma uudenlainen mediasisältöjen jakaminen ja kuluttaminen ovat muuttaneet sekä toimittajien työtä että mediatalojen ansaintamahdollisuuksia ja muokanneet toimitusten toimintaa merkittävästi. (Matikainen 2011, 7 ja 14.) Olennaisia median murroksen seurauksia ovat olleet myös mediakilpailun kiristyminen, yleisöjen pirstoutuminen ja median

muuttunut suhde demokratiaan (Väliverronen 2009, 7, 13 ja 24). Kueng (2017, 9) toteaa että median murroksessa ollaan perinteisten sanomalehtien keskuudessa jo uudessa vaiheessa niiden digimurroksen mukanaan tuomien haasteiden jo selkeydyttyä. Muutos jatkuu silti edelleen muun muassa teknologisten ratkaisujen, kuten verkon tilaajaratkaisujen, taitteknologian, sosiaalisen median kanavien ja tekoälyn kehittymisen myötä.

Mediakonvergenssin käsitettä käytetään sekä teknisestä, taloudellisesta että kulttuurisesta näkökulmasta. Sitä voidaan käyttää puhuttaessa esimerkiksi 1) media-alan toimijoiden välisten rajojen madaltumisesta ja toimijoiden sulautumisesta yhteen sekä mediaomistuksen keskittymisestä, 2) toimijuuden yhteydessä, kun yleisön rooli median sisällöntuotuksessa yhdessä ammattilaisten kanssa kasvaa ja 3) mediamuotojen ja viestintäjärjestelmien yhdentymisenä. (Malmelin & Villi 2015, 61–62.) Tässä työssä konvergenssia lähestytään valtaosin teknisestä, digitalisoitumiseen ja verkkoviestintään vahvasti liittyvänä kehityksenä, jossa samaa sisältöä julkaistaan usealla eri jakelukanavalla ja kulutetaan erilaisilla laitteilla, osin aikaan ja paikkaan sitoutumattomasti.

Verkko ensin -ajattelulla tarkoitetaan toimituksissa mediakonvergenssin myötä muuttunutta työprosessia, jossa verkkosisällöt nostetaan vanhan julkaisualustan, kuten printtilehden edelle (vrt. Jenkins & Jerónimo 2021; Karhula 2016). Tämä tarkoittaa, että jo työprosessin kaikissa vaiheissa keskitytään siihen, miten juttu toimii parhaiten verkossa ja mobiililaitteissa; tarvitaanko juttuun esimerkiksi rikastettua sisältöä, kuten videoita, infografiikkaa tai vaikka kysely (Jenkins & Jerónimo 2021, 1232). Valmistuneet sisällöt julkaistaan lähtökohteisesti ensin verkossa. Tämä ajattelutavan muutos on vaikuttanut merkittävästi journalistiseen tekemiseen, sillä sen sijaan että uutiset julkaistaisiin vain tiettyinä ajankohtana, uutisvirta on muuttunut jatkuvaksi. Ilmestymisaikatauluja ei enää laadita printtilehden ehdoilla, vaan 24/7 -ajatuksella, jotta sisältöä saadaan tuotettua uutisnälkäisille jatkuvasti ja näin sitoutettua lukijoita uutisappiin tai verkkosivuille. (Karhula 2016). Verkko ensin -työskentely on myös laajentanut toimittajien, kuvaajien ja graafikoiden työnkuvia ja luonut kokonaan uusia työtehtäviä (Jenkins & Jerónimo 2021, 1228).

Organisaatiomalleilla ja -rakenteilla tarkoitetaan työpaikkojen erilaisia hierarkisia järjestelmiä, jotka määrittävät työntekijän asemaa, johdon roolia ja näistä muodostuvaa työ- ja toimintakulttuuria, ihmisten välistä viestintää, yksilöiden toimintaa sekä työnkulkua (Driskill 2018, 8–10.) Työkulttuuri muotoutuu jokaiselle työpaikalle sen organisaation, työtapojen ja siihen kuuluvien yksilöiden vaikutuksesta (Suomi 2020, 10). Työnkululla tarkoitetaan puolestaan rutiinia ja prosessia, jolla tuote – tässä tapauksessa journalistinen tuotos – valmistuu.

Tiimimallilla tai tiimipohjaisella organisaatiolla tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön organisaatiomallia, jossa rakenne muodostuu johdon lisäksi useista melko itsenäisesti toimivista tiimeistä. Tiimipohjaisessa organisaatiossa valtaosa suunnittelusta, päätöksenteosta ja toteutustyöstä tapahtuu tiimeissä. Tiimi taas tarkoittaa organisaation sisäistä rakennetta, jossa kaksi tai useampi henkilöä työskentelee ”koordinoiden toimintaansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi”. (Shonk 1994, 5–6 ja 11–13.)

3.1 Median murros ja konvergenssi

Media-ala on yksi niistä aloista, joka on muuttunut ja muuttuu erityisen nopeasti. Yksittäisiin painettuihin julkaisuihin aiemmin keskittyneet yritykset ovat nykyisin digitaalisessa ympäristössä toimivia monikanavaisten sisältökokonaisuuksien tuottajia. Tämä muutos on tarkoittanut, että niiden toimintatavat, palvelut, tuotteet ja liiketoimintamallit on jouduttu pohtimaan uusiksi useaan otteeseen. (Malmelin 2015, 20.)

Median nykyisen murroksen alku yltää vuoteen 1990, jolloin talouslama veti lehtien levikit voimakkaaseen laskuun. Mediatalojen ampaistua internetiin saman vuosikymmenen loppupuolella murros vauhdittui, ja internetistä ja digitalisoitumisesta tuli sen keskeisin tekijä. Lukijoiden siirryttyä sammuttamaan uutisjanoaan digitaalisiin kanaviin vieden mainostajia mukanaan, tarvittiin korvaavia ansaintakeinoja, uudenlaista sisällöntuotantologiikkaa ja jatkuvaa reaaliaikaista uutisointia. (Kivioja 2018, 62 ja 69.) Samaan aikaan myös kuvajournalismi on käynyt läpi omaa teknistä konvergenssiaan ja digitaalisuuden mukaan tuomia muutoksia. Filmikameroista siirryttiin digitaalisiin ja myöhemmin verkkoyhteyksin toimiviin kameroihin, kuvankäsittely digitalisoitui. Näin osaamis- ja nopeusvaatimukset ovat lehtikuvaajan ammatissa myös myllertyneet: kuvia pitää joissain tapauksissa lähettää suoraan toimitukseen ilman käsittelyaikaa, keikoilta tarvitaan kuvien mukaan myös videoita, ääntä ja somesisältöä ja kiire on koko ajan. (Bqain 2015, 22–24.)

Alan merkittävimmät muutokset ovat olleet teknologiavetoisia (Malmelin 2015, 20). Silti median murrokseen ovat vaikuttaneet kuitenkin vahvasti myös muut tekijät, kuten talousuhdanteet. Koska mediayhtiöiden tulot ja levikit ovat pienentyneet jatkuvasti, se on tarkoittanut myös liikevaihtojen laskua (Kivioja 2018, 62). Kaikki nämä negatiiviset muutokset ovat tuoneet toimituksille liiankin tutuiksi väen jatkuvan vähentämisen, toimintojen tehostamisen ja jokapäiväiseen työntekoon käytettävissä olevien resurssien merkittävän pienentymisen (Nieminen 2014, 55). Yt-neuvottelut ovat käyneet toistuvaksi toteen myös TS-Yhtymässä ja pienentäneet Turun Sanomien toimituksen henkilöstöresursseja. Lisäksi toimituksen väki on vähentynyt muun muassa eläköitymisten ja irtisanoutumisten myötä.

Sopeutusten myötä on syntynyt myös monenlaisia yrityskauppoja ja uudenlaista yhteistyötä (Kivioja 2018, 62). Esimerkiksi seitsemän lehtitaloa, Turun Sanomat mukaan lukien, perusti vuonna 2014 yhteistyössä Lännen Median, valtakunnallista ja kansainvälistä sisältötuotantoa 12 sanomalehteen tekevän yhteistoimituksen (Malmelin 2015, 54). Ajatus oli, että näin lehtien omat, pienentyneet toimitukset voivat paremmin fokuoittaa paikallisuuteen. Vaikka kyse olikin yhteistoimituksesta, oli se myös tapa ulkoistaa aiemmin toiminnallisesti keskeisiksi nähtyjä toimintoja kotitoimituksesta, mikä on muun muassa Malmelinin (2015, 22) mukaan ollut media-alan murroksessa yleistynyt tapa toimia. Lännen Median toimintaa on sen jälkeen supistettu muutamaa otteeseen. Viimeisin siitä irtautumisesta ilmoittanut lehti on Kaleva, joka lopettaa Lännen Media -yhteistyönsä vuoden 2024 alussa. Turun Sanomista Lännen Median yhteistoimituksessa on lainassa tällä hetkellä yksi toimittaja kerrallaan.

Sanomalehtien tulojen tippumiseen ja ansaintalogiikan muuttumiseen liittyvät säästötoimet, kuten toimittajien ja muun toimituksellisen henkilöstön irtisanominen, osastojen yhdistäminen, toimituksellisen sisällön karsiminen ja sisältöjen tuottaminen yhteistoimituksissa tai niiden ostaminen uutistoimistoilta ja kuvapalveluista sekä toimet verkkosisältöjen kannattaviksi tekemisen eteen ovat muokanneet toimitustyötä voimakkaasti (Nieminen 2014, 53). Vaikka verkossa lukijakunta laajenee, tuloja sieltä on menetettyjen printtilehden tilaaja- ja mainosurojen tilalle vaikea saada. Verkossa kuluttajien mediankäyttö hajaantuu useammalle kanavalle ja myös mediamainonta on pirstaloitunut useammille tekijöille. (Grönlund 2014, 34–35).

Median murros näkyy vahvasti journalistien työhön kohdistuneina ja kohdistuvina muutoksina (Malmelin & Villi 2015, 75). Pienentyneissä toimituksissa toimittajan pitää yhä useammin olla moniosaaja, joka toimii sujuvasti niin printtikirjoittajana, kuvaajana, sometykkinä, videohaastattelijana ja -esiintyjänä, mahdollisesti radiouutisten tai podcastien juontajana, uutisankat tunnistavana rautaisena faktantarkastajana ja monimediaosaajana sekä tekniikkavelhona eri verkkoalustojen ja -julkaisemisen ja -työkalujen suhteen. Kuitenkaan perinteisen journalismin osaamisen merkitys ja tiettyjen aihealueiden erityisosaamisen/asiantuntijuuden tarve ei ole siitä rinnalta kadonnut minnekään. Päinvastoin, juttujen laadukkuudesta ja luotettavuudesta on internetin aikakaudella tullut mediataloille entistä tärkeämpi kilpailutekijä (Malmelin & Villi 2015, 75).

Toimialan kehitys on tarkoittanut työnkuvien muutosta sekä paineiden ja kiireen lisääntymistä isomman työ määrän säilyttyessä yksittäisen toimittajan harteille. Supistukset ja työn hektisyyden lisääntyminen on näkynyt myös työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin heikkene misenä. (Lehtonen 2014, 76.)

3.1.1 Median tekninen konvergenssi

Mediakonvergenssi on teknisen kehityksen myötä noussut käsitteenä esiin jo 1970-luvun ja 1980-luvun vaihteessa (Malmelin & Villi 2015, 84). Konvergenssi ei kuitenkaan ole media-alaan sidottua, vaan sitä tapahtuu myös muilla aloilla, kuten teollisuudessa (Lehtisaari, et al. 2012, 5).

Yksinkertaistettuna tekninen mediakonvergenssi tarkoittaa sitä, että juttu tuotetaan kerran ja julkaistaan muokattuna tai sellaisenaan monesti eri julkaisukanavilla – esimerkiksi printtilehdessä, verkkosivustolla, sosiaalisessa mediassa, radiossa, televisiossa ja vaikka podcastissä. Samalla mediarytykset ovat vapautuneet yhden julkaisutavan rajoitteista ja pystyvät tuottamaan monipuolisempaa sisältöä (Garcia-Avilés et al. 2014). Konvergenssi on mahdollistanut myös printtilehdille monimediaelementtien käyttämisen tuotannoissaan, kun nettialustoilla mukaan on saatu muun muassa ääntä ja videota sekä liikkuvaa grafiikkaa (Lehtisaari et al. 2012, 5).

Toisaalta konvergenssia tapahtuu myös kulttuurisesta ja taloudellisesta näkökulmasta: Konvergenssia on media-alan eri toimijoiden sulautuminen toisiinsa, uudenlaisten toimijoiden syntyminen alalle sekä median työkalutalouden muutos, jossa alan ammattilaiset, lukijat tai muu yleisö tuottavat sisältöä yhdessä ja erikseen (Hellman & Nieminen 2015, 35; Malmelin & Villi 2015, 61–62). Tässä työssä keskitytään kuitenkin nimenomaan mediatyön tekniseen konvergenssiin eli digitalisoitumisen ja sen myötä sisältöjen, jakelutapojen ja -kanavien lisääntymiseen sekä siitä aiheutuvaan muutostarpeeseen toimituksissa.

Tekninen konvergenssi tarkoittaa myös sitä, että lähes kaikenlaista sisältöä kulutetaan yhä useammanlaisesta välineestä tai jakelukanavasta. Ensin perinteisiä printtituotteita alettiin kuluttaa verkkosivujen kautta, sitten matkapuhelimien tekstiviestipalveluna ja sittemmin älypuhelimista, tableteilta ja nyt esimerkiksi sovellusten eli appien ja jopa älykellojen kautta. (Garcia-Avilés et al. 2014, Kivioja 2018, 72.) Tämä kehitys on tarkoittanut perinteisille sanomalehtitaloille työn rytmin merkittävää muutosta, kun uutiset julkaistaan pääosin reaaliaikaisesti tai lähes heti valmistuttuaan eikä vasta seuraavan päivän lehdesä. Se on muuttanut niin aikataulutuksen kuin sisällöntuotannon rytmin.

Mukaan entisten printtitoimitusten julkaisutapoihin ovat tulleet teknisen kehityksen myötä myös verkon suorat lähetykset, striimit. (Kivioja 2018, 72–76.) Samalla monet uusista julkaisualustoista ovat lisänneet merkittävästi yleisön osallistumista ja sitä kautta sitouttamista (Kivioja 2018, 73). Mahdollisuuksia yleisön osallistumiseen ovat lisänneet niin kommentointikentät kuin esimerkiksi interaktiivisuutta tuovat kyselyt ja äänestykset verkkojutuissa ja somejulkaisuissa. Samalla ne kuitenkin ovat lisänneet työtä toimituksissa, kun interak-

tiivisia sisältöjä luodaan, kyselyjä puretaan ja keskusteluja moderoidaan niin verkossa kuin somealustoilla.

Konvergenssin käsitteeseen on lähes sisäänrakennettu oletus siitä, että media-alan toimijoiden on sen aiheuttamien muutosten vuoksi jollakin tavalla kehityttävä tai muutettava toimintaansa (Malmelin & Villi 2015, 63). Kuten Malmelin & Villi (2015, 63) toteavat, sanomalehtien on nyt ja tulevaisuudessa toimittava ja oltava vahvasti läsnä useilla eri digitaalisilla alustoilla pärjätäkseen kilpailussa. Samaan aikaan alustojen muuttuminen digitaalisiksi haastaa myös median strategista suunnittelua, kun yleisöt laajenevat, mutta tuotannon tulouttaminen on hankalampaa (Kueng 2017, 7).

Murros on pakottanut mediayhtiöt sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja sopeuttamaan toimintaansa. Tätä sopeuttamista jatketaan edelleen, sillä toimintaympäristö on varsinkin digimaailmassa jatkuvasti muuttuva. Tämä on tarkoittanut mediatalojen työympäristöjen merkittävää muutosta. Vuosien varrella toimituksiin on syntynyt omia verkkotoimituksiaan ja sittemmin toimitusosastoja on sulautettu yhteen riippumatta siitä, mihin julkaisualustaan ne ovat sisältöä tuottaneet. Joissakin organisaatioissa verkkotoiminta on voitu ulkoistaa tai keskittää esimerkiksi konsernin yhteistoimitukseen. Konvergenssi on siis tarkoittanut arjen tasolla toimituksissa niin työskentelytapojen, työprosessien kuin organisaatioiden muutoksia. (Garcia-Avilés et al 2014.) Konvergenssin on nähty olevan jopa toimitusten eri osastojen väliseen helpompaan yhteistyöhön tähänneiden avokonttoreiden yleistymisen takana (Kivioja 2018, 77).

3.1.2 Konvergenssin luomat organisaatiotason muutospaineet

Kreeta Karvala (2014) tutki vuosina 2006–2012 sitä, millaisia organisaatiotason toimituskulttuurisia muutoksia mediamurros on aiheuttanut suurten uutistapahtumien toimituskäytänteissä. Vaikka luotettavuus nousi hänen edelleen tutkimuksessaan uutistoiminnan tärkeimmäksi päämääräksi, uutisoinnin nopeus ja erityisesti sen reaaliaikaisuus olivat jo tuolloin nousseet erityisen tärkeään rooliin. Monimediaalisuus korostui vuonna 2012 jo aivan eri tavalla kuin 2006 ja 2007. Juttujen julkaisu eri kanavilla vaati Karvalan (2014, 146–147) selvityksen mukaan tarkoituksenmukaista organisointia ja resursointia. Perinteisissä medioissa organisaatorakenteet ovat kuitenkin monimutkaisia ja jäykkiä, ja resurssien riittävyyttä venytetään jatkuvasti. Siitä huolimatta organisaatioiden uudistaminen ja ylipäätään sujuvat organisaatorakenteet eivät ole kuuluneet mediatalojen tai toimitusten prioriteetteihin. (Kueng 2017,9 ja 42).

Se, että sama juttu julkaistaan monessa kanavassa ei suinkaan tarkoita sitä, että kun juttu on kerran kirjoitettu, toimittajien työ on tehty ja juttu ajetaan sellaisenaan ulos siellä ja tääl-

lä. Monimediaalisuus, yhden jutun hyödyntäminen eri julkaisukanavissa vaatii jutun muokkaamista, pilkkomista, mahdollisesti sen kärjen uudelleenpohdintaa ja teknisesti monimuotoista toteuttamista. Siinä missä yhdessä julkaisukanavassa tarvitaan tekstiä ja kuvaa, toisessa tarvitaan videokuvaa, ja jossakin ääntä ja ehkä myös toimittajan kommentointia. On pohdittava, miten, milloin ja millaisena juttu sopii mihinkin julkaisukanavaan. Kuvia tai muuta kuvitusta ja grafiikkaa tarvitaan aiempaa enemmän ja eri formaateissa, jotta niistä saadaan kaikille julkaisualustoille sopivaa ja mahdollisesti interaktiivisuutta sisältävää materiaalia. Tämä tarkoittaa useimmiten sitä, että yhden jutun pariin tarvitaan vielä useampia osajia kuin ennen, ja todennäköisesti myös lisää aikaresurssia. Kun printtijuttu on yksinkertaistettuna kirjoittavan toimittajan, kuvaajan ja taittajan – ja mahdollisesti graafikon – yhteistyön tulos, sen verkko- ja somejulkaisuun tarvitaan näiden lisäksi verkkotekninen osaja, joka ymmärtää, miten juttu toimii parhaiten verkkosivuilla, uutisappissa ja sosiaalisessa mediassa, ehkä videokuvaaja ja -editoija ja niin edelleen. Jos juttu sisällytetään podcastiin tai radiolähetykseen, tarvitaan jälleen erilaisia osajia sen toteuttamiseen. Toinen vaihtoehto on laajentaa yksittäisten toimittajien osaamista niin, että he pysyvät käyttämään yhä useampaa työkalua itse ja hoitamaan myös verkkosisältöjen toteuttamisen (Jenkins & Jerónimo 2021, 1230).

Monimediaalisuus nostaa omien havaintojeni mukaan myös juttutuotannon moniammatillisen koordinoinnin tarvetta, jonka on lähdeittävä johtamistavoista ja työnkulusta. Sen sijaan, että yksittäinen toimittaja pohtii yksin, millaisia sisältöjä tästä juttuaiheesta kannattaisi mihinkin tehdä, ympärillä tulisi olla esimerkiksi tiimi, työpari tai esimies, jonka kanssa asiaa voi pohtia. Työnkulkuun olisi hyvä sisällyttää vielä visuaalisten osajien näkemys parhaista mahdollisista toteutustavoista. Yhdessä monialaisten osajien kanssa ideat ja sitä myöden sisällöt useimmiten hioutuvat parhaimmiksi, mutta tekemistä pitää koordinoida niin, että resursseja riittää kaikille työn alla oleville jutuille.

Lehdistön toimitusorganisaatioista tai niiden tarpeesta organisaatiotason uudistumiseen on kirjoitettu ja niitä on tutkittu yllättävän vähän, ottaen huomioon kuinka paljon organisaatioiden jo tiedetään vaikuttavan työnkulkuun, työkulttuuriin ja työn tekemisen tapoihin ja jopa työssä viihtymiseen. Kuitenkin on selvää, että digitaalisen kehityksen myötä perinteisiä printtiosastorajoja ylittävää yhteistyötä tarvitaan aiempaa enemmän. Näin ollen digitaalinen median murros on tuonut mukanaan myös merkittäviä toimituskulttuurisia ja työnkuvallisia muutoksia (Kueng 2017, 9). Kueng korosti jo vuonna 2017 (9), että digitaalisen murroksen alun käännyessä jo loppuaan kohti, toimitusten ydinhaasteiksi ovat nousset nimenomaan organisaatiot ja niiden kehittäminen.

Media-alalla erityisesti sen perinteisimmissä muodoissa, kuten sanomalehtien toimituksissa ei ole oltu mediamurroksen ensimmäisinä kahtena vuosikymmenenä vielä kovin uudistusmielisiä organisaatiomallien näkökulmasta (Kueng 2017, 9). Tätä selittää osin se, että alalla on paljon sen historian aikana vakiintuneita toimintatapoja ja rakenteita, jotka muodostavat Hellmanin ja Niemisen (2015, 35) mukaan selvää muutoskitkaa.

Viiden eri Euroopan maan alueellisten ja paikallisten uutistoimitusten sopeutumista verkkotuotantoon tutkineet Jenkins ja Jerónimo (2021, 1226–1229) toteavat haastattelujen perusteella havainneensa, että monissa niistä, myös heidän tutkimukseensa valikoiduissa nimettömissä suomalaisissa maakuntalehdissä, pidetään edelleen kiinni erillisistä verkkotoimituksista. Verkkotuotantoa myös keskitetään heidän mukaansa esimerkiksi useampien lehtien yhteistoimituksiin tai muunlaisen yhteistyön avulla. Cornia, Sehli ja Nielsen (2018, julkaisussa Jenkins & Jerónimo 2021, 1226) taas toteavat tutkimuksessaan, että toimitusten organisoinnissa päädytään kansainvälisellä mediakentällä yhä useammin osastorajat ylittävään tiimityöskentelyyn, joka näyttäisi parhaiten mahdollistavan erilaiset yhteistyömuodot ja jatkuviin muutoksiin sopeutumisen.

Suomessa perinteiset printtiosastot ovat sen sijaan pitäneet pintansa sanomalehtien organisaatiomallina, vaikka ne eivät välttämättä ole enää se tehokkain tai työhyvinvointia edistävin tapa tuottaa uutissisältöjä (Heinonen 2022). Vasta viime vuosina suomalaisissa printtiorganisaatioissa on herätty muutostarpeeseen ja nyt uudistus on tulossa, meneillään tai tehty jo monissa lehtitoimituksissa (Heinonen 17.6.2021).

3.2 Organisaatioteoria

Vaikka tässä kehittämistyössä ei tarkastella maakuntalehtien toimituksia eri organisaatioteorioiden pohjalta määritellen tai luokitellen, on organisaatioteoria silti olennainen mainittava osana toimitusorganisaatioiden muodostamista ja uudistamista.

Organisaatioteoria on oppiala, jonka alta löytyy suuri määrä erilaisia organisaatioteorioita ja näkemyksiä organisaation merkityksestä ja toiminnasta. Sen alta löytyvät muun muassa klassinen, kulttuurinen moderni, rationaalinen moderni sekä tulkinnallinen organisaatioteoria. Jokaisella organisaatioteorialla on omat lähtökohtansa ja oletuksensa organisaatioille, eikä minkäänlaista yhteistä, yleisesti kattavaa organisaatioteoriaa ole olemassa. Organisaatioista löytyy lähes poikkeuksetta sellaisia piirteitä ja rakenteita, joiden vuoksi ne soveltuvat useampaan organisaatioteoriaan. (Peltonen 2010, 7-8). Teoriat eivät myöskään tarjoa lisätietoa esimerkiksi tiimimallin toimivuudesta tai organisaatiouudistuksista sinällään. Siksi paneutuminen organisaatioteorioihin tai tässä työssä esiteltyjen organisaatioiden

luokittelu organisaatioteorioiden alle ei ole olennaista ja se on näin ollen rajattu tästä työstä pois jo alkuvaiheessa. Organisaatioteorioiden sijaan tarkasteltujen organisaatioiden osalta paneudutaan tässä kehittämistyössä niiden toimintaan tai toimivuuteen.

Organisaatioteoria auttaa kuitenkin yleisesti jäsentämään sitä, mitä organisaatiot ovat, miten ne muodostuvat, toimivat ja miten niitä johdetaan (Peltonen 2010, 5-9). Peltonen (2010, 9) määrittelee organisaation seuraavasti: ”Organisaatiot ovat tietoisesti muodostettuja järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista”. Organisaatio on siis kokonaisuutena ennen kaikkea sosiaalinen järjestelmä, joka vaikuttaa vahvasti työn kulkuun ja lopputulokseen (Peltonen 2010, 9.). Tämän kehittämistyön ytimessä on juuri tuo tietoisesti muodostamisen määritelmä sekä työnkulun muokkaaminen ja parantaminen paremmin digitaalisuuteen painottuvassa toimintaympäristössä organisaatiorakenteen kautta. Organisaatiovalinnalla tehdään aina samalla päätös siitä, minkälaisia rakenteita tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan: millainen työnjako toimituksessa on, millaisen hierarkian organisaatiorakenteen kautta määrittyvä työnjako muodostaa, miten sen sisällä viestitään, miten vastuut jakautuvat ja miten työtä ja työntekijöitä johdetaan ja koordinoidaan.

4 Menetelmät ja toteutus

4.1 Lähestymistapa

Kehittämistyöni menetelmänä käytän tapaustutkimusta. Tapaustutkimus toteuttaa parhaiten suunnittelemaani toteutuskaavaa kehittämisongelmaan liittyvään ilmiöön perehtymisestä aineiston keruuseen ja analysointiin ja sitä kautta kehittämis ehdotukseen (Järventaus, 2022). Kokeneena, nykyisin Turun Sanomien toimittajana ja toisaalta yhteisöpedagogin taustallani minulla on myös omaa kiinnostusta, näkemystä ja kokemusta tarkastelemaani ilmiötä kohtaan, minkä Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 54) kertovat olevan tapaustutkimukselle hyvin tyypillistä. Oma kokemukseni työntekijänä talon eri osastoilla, eri tehtävissä ja satunnaisissa päällikkötuurauksissa, mutta toisaalta myös ihan rivityöntekijänä, on auttanut sekä kehittämistehtävän ideoinnissa, määrittelyssä, kysymyksenasettelussa että johtopäätösten tekemisessä.

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 37–38) mukaan tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun organisaation tilannetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja joko ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai luoda ideoita sen kehittämiseen tutkimuksen keinoin, kuten tässä työssä tehdään. Turun Sanomien organisaatiomallin kehittäminen myös vastaa käytännön kehittämistarpeeseen ja soveltuu näin erinomaisesti tapaustutkimuksen kautta tarkasteltavaksi.

Tämän työn tavoite ei ole viedä ehdotettuja muutoksia käytäntöön, mikä on myös tapaustutkimukselle ominaista. Mikäli kyseessä olisi toimintatutkimus, siihen sisältyisi myös muutoksen toteuttaminen ja muutoksen arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Tapaustutkimukselle tyypillisesti aineistoa on kerätty useilla menetelmillä ja ongelmaa tarkastellaan yksityiskohtaisesti käytännön tasolla toimituksen ja myös yksittäisten toimittajien päivittäisen työskentelyn sujuvuuden näkökulmasta (Saarela & Kinnunen 2010, 190–191). Kehittämistarpeita tarkastellaan tapaustutkimuksissa tarkkaan rajatussa kontekstissa eli tässä tapauksessa yksittäisen lehden toimituksessa (Drake & Järventaus 2022).

Tässä tutkimustyössä käytetään tapaustutkimukselle sopien sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, joten toimituksen organisaation kehittämistarpeita tarkastellaan hyvin kokonaisvaltaisesti, mikä on myös olennainen osa tapaustutkimuksen tekemistä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–191). On myös selkeästi perusteltavissa, miksi tämän tapaustutkimuksen kohteena ovat nimenomaan Turun Sanomat ja sen toimitus. Lisäksi työstä on selkeästi tunnistettavissa muita tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä, kuten

Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 194–196) mainitsevat teorian vahva osuus, monimutkaisuus ja kuinka-/miten- ja miksi-kysymyksiin vastaaminen.

Turun Sanomissa kehitystarve on tällä hetkellä ilmeinen, joten se identifioituu tutkimuksen objektiksi, tutkittavaksi tapaukseksi. Kalevan ja Karjalaisen jo toteutuneet uudistukset ja Keski-suomalaisen päätös jatkaa perinteisellä, joskin muuntuvalle osasto-organisaatiolla ovat tässä tutkimuksessa Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 192) mainitsemia alayksiköitä ja aineistolähteitä.

Työssäni on piirteitä myös benchmarkingista eli vertaisanalyysistä, joka oli toinen vaihtoehto tämän kehittämistyön lähestymistavaksi. Benchmarking sopii tutkimusmenetelmäksi tiedonvaihdossa organisaatioiden välillä, jota tässä työssäkin osin toteutetaan. Kalevan, Keski-suomalaisen ja Karjalaisen organisaatioista etsitään tässä työssä kuitenkin benchmarkingille tyypillisesti organisaatioiden vaihtoehtoisia tapoja toimia. (Niinikoski 2005, 9–10). Benchmarkingissa omaa kehittämiskohdetta verrataan johonkin toiseen kohteeseen ja pyritään näin oppimaan toiselta ja etsimään sen parhaita käytänteitä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43). Minun tavoitteenani ei kuitenkaan ollut verrata kohteita eli tässä tapauksessa toimitusorganisaatioita keskenään, vaan luoda yleistä tietopohjaa toimitusten nykyorganisaatioista ja hahmottaa nimenomaan Turun Sanomien toimituksen organisaatiouudistuksen tarvetta ja mahdollisia tapoja toteuttaa se.

4.2 Aiheen rajaus

Tutkin 7-päiväisten suomalaisten maakuntalehtien organisaatorakenteita, niihin kohdistuneita muutoksia ja muutospaineita ja mediamurroksen merkitystä niiden työorganisaatioihin nimenomaan niiden suhteessa Turun Sanomiin ja sen toimitusorganisaatioon. Siksi rajasin esimerkiksi median murroksen ja konvergenssin tarkastelun niihin osa-alueisiin, jotka ovat vaikuttaneet Turun Sanomiin ja sen kaltaisiin maakuntalehtiin.

Tein organisaatiovertailuja suunnilleen saman kokoluokan ja vastaavanlaisessa toimintaympäristössä toimiviin lehtiin, jotta vertailukohtat olisivat parhaat mahdolliset. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle muun muassa iltapäivä-, paikallis- ja kaupunkilehdet niiden erilaisen toimintaympäristön vuoksi sekä Helsingin Sanomat sen kokoluokan ja alueellisen levinneisyyden takia.

Alustavassa kehittämistehtävän määrittämisessä oli vielä auki, otetaanko tähän kehittämistyöhön mukaan kaikki Turun Sanomien toimituksen osastot. Työn alkuvaiheissa vaikutti siltä, että tarkoituksenmukaisempaa olisi keskittyä uutisosastoihin ja rajata työn ulkopuolelle esimerkiksi urheilu, kulttuuri ja lukemisto ja niin edelleen. Tutustuttuani Kalevan ja

Karjalaisen uudistuksiin tulin kuitenkin lopputulokseen, että uudistustarpeiden tarkastelun tulisi koskea koko toimitusta, jotta se johtaisi kokonaisvaltaiseen organisaation, työkuultuurin ja työnkulun muutokseen. Tapaustutkimuksen prosessille onkin luonnollista, että kehittämiskohde täsmentyy edettäessä työn vaiheesta toiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54).

Toki toimitusorganisaatio toimii niin lehdessä kuin TS-Yhtymän kaltaisessa mediatalossa yhtenä osana suurempaa kokonaisuutta. Koska kokonaisorganisaatiolla ei ole juurikaan merkitystä sille, miten käytännön työ toimituksessa toteutuu, kaikki toimituksen ulkopuolelle kokonaisorganisaatiossa sijoittuvat osastot on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

4.3 Aineistonhankintamenetelmät

Kehittämistyö toteutettiin kahdella aineistonhankintamenetelmällä: teemahaastatteluina sekä verkkotyökalulla toteutetulla kyselyhaastattelulla. Lisäksi aineistoa kertyi myös kehittämistyön tekemiseen sisältyvällä ajanjaksolla Turun Sanomien toimituksessa eli omassa työympäristössäni tapahtuneista muutoksista. Tutkimukselliselle kehittämistyölle onkin ominaista käyttää työn toteutuksessa useita eri menetelmiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40).

Työn suunnitteluvaiheessa Turun Sanomien sisäisiä tarpeita ja lähtökohtia kehittämislle ja tälle kehittämistyölle on kysytty myös keskustelemalla aiheesta sekä alkuvuodesta 2022 eläkkeelle siirtyneen edellisen päätoimittajan Kari Vainion sekä uuden päätoimittajan Jussi Orellin kanssa. Edellisen päätoimittajan näkemys oli tärkeä saada mukaan tutkimusaiheen päättämiseksi sekä siksi, että Orell aloitti työssään vasta vuoden 2022 alussa, eikä hänellä näin ollen ollut vielä tuossa vaiheessa Turun Sanomien uutisorganisaation nykyisistä haasteista, vahvuuksista ja kehittämistarpeista täysin kattavaa kuvaa.

Teemahaastattelujen kohteiksi valikoituivat Kalevan päätoimittaja Sanna Keskinen, Keski-suomalaisen vastaava päätoimittaja Pekka Mervola sekä Karjalaisen toimituspäällikkö Jyrki Utriainen. Keskinen ja Utriainen valikoituivat haastateltavaksi siksi, että Kalevassa ja Karjalaisessa organisaatiouudistus on jo toteutettu. Koska Kalevan ja Karjalaisen toimitusten uudistuksista on jo hetki aikaa, haastatteluissa oli myös mahdollisuus selvittää, miten uudistukset ovat Keskinen ja Utraisen näkemyksen mukaan toimineet ja mitä ongelmia ne ovat ratkaisseet. Lisäksi olennaista oli myös selvittää, onko näissä uudistuksissa törmätty ongelmiin tai vaikutuksiin, joihin ei ennalta ole varauduttu.

Lisäksi etsin sitkeästi haastateltavaa myös sellaisesta toimituksesta, jossa organisaatiota ei ole uudistettu. Tässä haastateltavaksi valikoitui Keskisuomalaisen Pekka Mervola, joka oli yksi niistä harvoista päätoimittajista, joka oli valmis organisaatiostaan kertomaan. Mervolan haastattelussa tavoite oli kerätä tietoa siitä, miksi perinteinen printtiorganisaatio on nähty parhaaksi organisaatiomalliksi ja miten sen saa vastaamaan digikehityksen haasteisiin.

Turun Sanomien toimitushenkilöstön kehittämistarpeita ja -ideoita kartoitin lisäksi toukuussa 2022 lehden toimittajille suunnatulla anonyymillä verkkokyselyllä. Turun Sanomissa on edelleen ylhäältä ohjautuva johtamismalli, mikä nousee esiin henkilöstökyselyssä. Kyselyvastauksissa johdon nähtiin olevan liian erillään toteuttavasta portaasta ja työntekijöiden kehittämistoiveiden jäävän kuulumattomiin. Kyselytutkimus henkilöstölle oli erityisen tärkeä organisaatiouudistusta pohdittaessa, jotta kehittämistyötä tehdään työntekijöiden toiveet, ideat ja ennen kaikkea tarpeet tarkasti huomioiden.

4.4 Teemahaastattelut

Kalevan, Karjalaisen ja Keskisuomalaisen toimitusorganisaatioiden tilannetta kartoitettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluissa aihepiirit määritellään tarkasti etukäteen, mutta kysymysrunko antaa vastaajalle vapaan vastausmahdollisuuden, jossa hän voi esittää myös mielipiteitään asiasta. Teemahaastattelu etenee keskustelun tapaan, mikä antaa haastateltavillekin mahdollisuuksia tuoda esille hänen näkökulmastaan tärkeitä teemaan liittyviä asioita. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–28.)

Päädyin teemahaastatteluihin siksi, että koko kehittämistyö ja sitä kautta myös tehdyt haastattelut kietoutuvat yhden ainoan aiheen – toimitusorganisaation uudistamisen – ympärille, eikä haastattelun rajoittaminen yhteen teemaan heikennä tai vaaranna tämän tutkimuksen luotettavuutta. Teeman rajoitteet eivät tässä tapauksessa estäneet haastattelun suuntautumista osittain haastateltavan näkökulmasta mielenkiintoisiin tai tärkeisiin asioihin, josta Hyvärinen (2017, 22) varoittaa. Sen sijaan teemahaastattelun rakenne keskittää keskustelun ja kysymykset tutkimuksen ydinasioihin, mutta antaa avoimia vastausmahdollisuuksia eli tilaa laajoille, pohdiskeleville vastauksille suljettujen kyllä-ei -kysymysten sijaan (Hyvärinen 2017, 22–25).

Haastattelin maaliskuussa 2022 Kalevan päätoimittajan ja tutustuin Kalevan uudistukseen siitä kirjoitetun lehtiartikkelin (Arola 9.12.2021) ja Karjalaisen uudistukseen siitä kirjoitettujen tutkimusraportin ja -artikkeleiden kautta (Heinonen 2021 ja 17.6.2021 ja 2022) kautta.

Keskisuomalaisen vastaavan päätoimittajan haastattelin lokakuussa 2022 ja Karjalaisen uudistuksen ideoineen toimituspäällikön tammikuussa 2023.

Teemahaastattelussa ei lyödä lukkoon tarkkoja haastattelukysymyksiä, vaan määritetään ne keskeiset teemat, joita haastattelussa käsitellään (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 21). Viitteellinen kysymysrunko oli lähes sama uudistuksen tehneille lehdille ja omanlaisensa perinteisessä organisaatiossa pysyneelle Keskisuomalaiselle. Kaikissa haastatteluissa toistuivat samat teemat organisaatioiden rakenteista, toimivuudesta ja haasteista.

Haastattelu, varsinkin silloin kun vastaajana on asiastaan paljon tietävä ihminen, on mainio menetelmä hankkia saamaansa tietoa. Kokeneena toimittajana haastattelu ja sen mahdollisuudet kaivautua syvemmälle asiaan tai ilmiöön ovat itselleni hyvin luontainen tapa hankkia tietoa ja muodostaa ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Ojasalon kumppaneineen (2009, 95) mainitsema strukturointiaste oli näissä teemahaastatteluissa puolistrukturoitu, koska tiesin, että kysymyksiin olivat vastaamassa asian hyvin tuntevat asiantuntijat ja että heidän vastaustensa perusteella todennäköisesti heräisi mieleen lisäkysymyksiä.

Teemahaastatteluiden pääteemana oli kunkin lehden toimitusorganisaation tilanne ja alateemoina syyt sille, miksi juuri tähän uudistusmalliin tai pysymiseen perinteisessä osasto- jaossa päädyttiin ja kuinka se on toiminut.

- 1) Pääteema: Toimitusorganisaation tilanne nyt
- 2) Alateema 1. Millainen organisaatiomalli ja työnkulku toimituksessanne on käytössä nyt?
- 3) Alateema 2: Miksi olette päätyneet nykyiseen organisaatiomalliin ja miten mahdollinen muutosprosessi on toteutettu?
- 4) Alateema 3: Miten nykyinen toimitusorganisaatio mielestänne toimii?

Haastateltavat vastasivat esitettyihin kysymyksiin hyvin laveasti, minkä vuoksi kaikkia mielessä olleita kysymyksiä ei lopulta ollut edes tarve esittää. Puolistrukturoidulle haastattelulle onkin tyypillistä, että vastaajaa ei pyritä ohjaamaan liikaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41). Peruskysymysten lisäksi käytin myös lisätietoa kerääviä, haastateltavan vastuksista nousseita täsmentäviä lisäkysymyksiä.

4.5 Kyselyhaastattelu

Turun Sanomien toimitukselliselle henkilöstölle toukokuun lopussa 2022 teetetty verkkokysely toteutettiin Webropol-verkkotyökalulla. Webropolin kaltaiset lomakehaastattelut ovat strukturoituja, koska kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, ne esitetään samassa järjestyksessä ja vastausvaihtoehdot ovat rajatut, kuten kyllä, ei tai monivalintakysymysten ruksi ruutuun -valinnat (Eskola & Vastamäki 2010, 28). Lisäksi mukana oli puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka antoivat sijaa myös vastaajien omille ajatuksille ja ideoille organisaation kehittämisen ja heidän kohtaamiensa ongelmien ja onnistumisten suhteen.

Verkkokysely suunnattiin koko toimitushenkilöstölle, koska toukokuussa ei vielä ollut varmaa, rajataanko kehittämistyö lopulta vain uutisosastoihin. Vastausten perusteella halusin varmentaa, onko uudistustarve akuutein nimenomaan uutistoimituksessa, mutta olin tässä vaiheessa vielä avoin ottamaan mukaan kehittämistyöhön koko toimituksen kuten lopulta päädyin tekemään.

Kyselyyn sisällytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, jotta vastaajien omat näkökulmat pääsisivät vahvasti esille, mutta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja suhteellisen nopeaa. Haastattelukysymykset pyrin pitämään mahdollisimman yksiselitteisinä ja kaikille vastaajille annetaan samat vastaamista koskevat ohjeet, kuten Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen (2017, 90) opastavat.

Kysely suunnattiin Turun Sanomien toimituksessa vähintään kolme kuukautta työskennelleille henkilöille. Näin vastauksia toivottiin saatavan laajasti suurelta osalta toimitusta, myös tuuraajilta ja muilta määräaikaisilta työntekijöiltä, jotta otanta edustaisi mahdollisimman hyvin koko toimituksen näkemystä. Kysely onkin erittäin kätevä tapa tavoittaa suurempi ihmisryhmä, erityisesti silloin kun sen toteuttaa verkkotyökalujen avulla ja sillä saa kartoitettua niin lähtötilannetta kuin vastaajien omia näkemyksiä aiheesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41).

Kyselyhaastattelun vastausprosentti jäi melko matalaksi, sillä vastaajia kertyi 69 vakituisesta työntekijästä ja kahdeksasta määräaikaisesta työntekijästä vain 18 henkilöä. Jotta vastauksista voitaisiin tehdä yleistettyjä päätelmiä, tarvittaisiin riittävä otanta (Valli 2010, 113). Vaikka näin ei tämän kyselyhaastattelun osalta aivan käynyt, vastaajien kysymykset antoivat kuitenkin arvokasta tietoa uudistustarpeista ja -toiveista. Suljettujen kysymysten vastauksista oli selvästi nostettavissa esiin suurimmat ongelmakohdat, kuten tiedonkulun ja osastojen välisen yhteistyön haasteet.

Koska kysely toteutettiin verkossa Webropol-työkalulla, vuorovaikutteista kohtaamista haastattelijan ja haastateltavien välillä ei syntynyt, joten lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä ei ollut myöhemmin mahdollista esittää. Vuorovaikutteisuuden puute tekeekin kysymysten suunnittelusta erityisen tärkeän tutkimusvaiheen. Kysymysten osalta on tärkeää pohtia, antavatko kyselyn kysymykset vastauksia tutkimusongelmaan ja mittaavatko ne niitä asioita, joita niiden halutaan mittaavan. Jotta ongelmatilanteilta ja epäselvyyksiltä vältytään, kyselyhaastattelun kysymysten asettelu on erittäin tärkeää pohtia tarkkaan ja kysymysten on oltava mahdollisimman kattavia. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 95–99.)

Monivalintavastausvaihtoehtoja sekä avoimia vastausmahdollisuuksia hyödyntämällä pyrin saamaan ennen kaikkea laadullista aineistoa henkilöstön näkemyksistä. Koska oli oletettavaa, että otanta tulee olemaan pieni, määrällisen aineiston roolin ei ollut oletettavaa olla kovin merkittävässä roolissa. Hakalan (2010, 21) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella saadaankin tuotua esille nimenomaan vähemmän kuultujen toimijoiden näkemyksiä, mikä tässä kyselyssä oli ensiarvoisen tärkeää. Näin rivityöntekijöiden näkemyksillä saatiin selkeää ja paikoin hyvin yksityiskohtaistakin tietoa siitä, miten organisaatiota ja työtapoja tulisi heidän työnsä kehittämiseksi Turun Sanomissa parantaa ja mitä ongelmia he niissä näkivät.

Tapauksitutkimuksen mahdollistamalla aineistonkeruumenetelmällä toimittajat, tuottajat, kuvaajat ja graafikot, mutta toisaalta halutessaan myös heidän esimiehensä pääsivät kertoamaan tasapuolisesti näkemyksistään organisaation uudistamistarpeista ja samalla työskentely- ja viestintätapojen kehittämisestä. Siksi verkkokyselyssä ei kartoitettu henkilön asemaa toimituksessa ja siihen sai vastata täysin anonyymisti. Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan osastoa, mutta kysymykseen ei ollut pakko vastata.

Kyselyhaastattelu valikoitui mukaan myös siitä syystä, että sillä tutkittava aihealue, eli tässä tapauksessa TS:n toimitusorganisaatio ja sen toimivuus, olivat jo hyvin tiedossani. Näin ollen kysymykset oli helppo suunnitella, eikä kyselyssä tarvinnut kerätä perustietoa nykyisestä organisaatorakenteesta. Tärkeämpää oli kerätä hyvin oman organisaationsa tuntevan toimitushenkilöstön omia näkemyksiä ja toiveita toimitusorganisaation tilasta ja kehittämisestä. Siksi yksittäisetkin vastaukset kehitysideoineen olivat hyvin tärkeitä lopputuloksen kannalta.

4.6 Analysointimenetelmät

Teemahaastatteluihin osallistuneiden haastattelut tallennettiin. Tallentaminen on tärkeää, jotta haastatteluihin pystytään palaamaan useita kertoja, jolloin niiden sisältöjä on hel-

pompi tarkastella jälkikäteen (Ojasalo et al. 2009, 96). Aloitin haastatteluaineistojen analysoinnin litteroimalla tallenteet, kuten Ruusuvuori & Nikander (2017, 427) ohjeistavat. Litteroinnin tarkkuustasoksi riitti tässä tutkimuksessa puheen pääsisältö, sillä aineistolle ei ollut tarvetta tehdä sanatarkkaa sisällönanalyysiä (Ruusuvuori & Nikander 2017, 429). Näin syntyi haastattelujen tutkimusaineisto, josta etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin, erityisesti alakysymykseen kaksi.

Puolesta tunnista tuntiin kestäneet haastattelut olivat hyvin tapauskohtaisia, kertoen jokaisen kolmen lehden omasta organisaatiosta ja sen taustoista, kuten uudistamisen prosessista. Purettuani tallennetut haastattelut tekstimuotoon, aloitin kertyneen aineiston analysoinnin tiivistämällä haastattelukohtaisesti aineistosta sen, millainen organisaatio kussakin lehdessä tällä hetkellä on, miten siihen on päädytty ja miksi kyseinen organisaatio on lehteen valittu. Sen jälkeen vertailin päätoimittajien vastauksia laajemmin keskenään kysymyskohtaisesti, erotellen samankaltaisuudet ja eriävät kokemukset. Kolmantena vaiheena nostin tekstistä esiin tärkeimmät asiat teemoittain, tiivistäen pitkistä haastatteluista tämän kehittämistyön kannalta olennaisimmat seikat. Kehittämistyön kysymyksiä mukailevat teemat olivat 1) toimituksen nykyorganisaatio ja työskentelyn lähtökohdat, 2) nykyiseen organisaatorakenteeseen johtaneet seikat, 3) organisaatiomuutoksen vaiheet ja miten ne toteutettiin (poislukien Keskisuomalainen) sekä 4) nykyisen organisaatorakenteen toimivuus ja sen sopivuus verkko ensin -työskentelyyn.

Päädyin noihin neljään lopulliseen pääteemaan haastattelujen perusteella, koska ne olivat olennaisimmat seikat tämän kehittämistyön kannalta. Vaikka haastatteluissa tuli esiin myös paljon muuta organisaatioiden toimivuuteen ja media-alan muuttuneeseen toimintaympäristöön liittyvää materiaalia ja erityisesti myöhemmin Turun Sanomien mahdollisessa uudistusprosessissa tarvittavia tietoja kyseisten lehtien tiimi- tai osastomallien ja niissä työskentelyn yksityiskohdista, ne eivät olleet olennaista tietoa tämän kehittämistyön tavoitteisiin nähden, joten ne on rajattu tulkintojeni ulkopuolelle.

Lopulta luokittelin päätoimittajien vastaukset teemoittain. Näin sain tiiviin ja riittävän pohjan aineiston kuvailuun ja sen eri osien vertailuun, jäsentämiseen ja tulkintaan, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 145–146) mukaan luokittelun tarkoitus. Säännönmukaisuutta ilmeni erityisesti Karjalaisen ja Kalevan välillä, sillä molemmat olivat tehneet kokonaisvaltaisen uudistuksen ja vaihtaneet tiimipohjaiseen organisaatioon. Eroavaisuudet taas korostuivat näiden kahden ja Keskisuomalaisen päätoimittajan vastausten välillä. Toisaalta Keskisuomalainen perinteisine osastojakoineen oli kuitenkin selkeästi hakenut verkko- tuotantoon paremmin sopivaa tapaa toimia ja päätynyt muuntuvaan osastojakoon, joka uudistuu pienin keinoin, pop up -osastojen tai -tiimien tapaan aina tarpeen mukaan.

Haastatteluissa ei noussut esiin juurikaan yllättäviä, kysymysten ulkopuolelle ulottuvia seikkoja, koska olin jo ennen haastatteluita lukenut paljon tausta-aineistoa ja olin tietoinen useiden suomalaislehtien organisaatiovalinnoista ja -uudistuksista. Näin ollen jo ennen haastatteluja hahmottelemani teemat pysyivät lähes ennallaan, mutta hieman analysointivaiheessa terävöityen.

Henkilöstölle suunnattu sähköinen kyselytutkimus sisälsi sekä laadullisia että määrällisesti tulkittavia kysymyksiä. Sisällönanalyysin myötä määrällisistä kysymyksistä tehtiin yhteenveto Webropol-työkalun avulla. Laadullisista kysymyksistä sen sijaan poimin tärkeimpiä ja toistuvia toimituksen jäsenten Turun Sanomien organisaatiossa näkemiä epäkohtia ja ongelmia, kehittämissideoita ja -toiveita.

4.7 Muut kehittämismenetelmät

Aineistojen ja niiden analysoinnin perusteella loin ehdotuksen siitä, millainen organisaatiomalli olisi toimivin Turun Sanomille nyt ja erityisesti tulevaisuudessa, kun kaiken sisällöntuotannon ja siihen sitoutuvan toiminnan keskiössä on oltava verkko, eikä enää printtilehti.

4.8 Sidosryhmät ja ohjaajat

Toteutin työn Turun Sanomien toimitusorganisaation lähtökohdista, mutta kehittämistyön tavoitteena on olla hyödynnettävissä myös muissa toimitusorganisaatioissa, erityisesti printtilehtien toimituksissa. Tämä työ ei ole tilaustyö, mutta sen toteuttamisesta, aiherajauksesta ja tutkimuskysymyksistä on sovittu yhdessä Turun Sanomien päätoimittajien kanssa.

Opinnäytetyöni ohjaajana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa toimi opettaja Laura Kettunen. Yhteyshenkilönä Turun Sanomissa toimi päätoimittaja Jussi Orell.

5 Toimitusorganisaatioiden kehitys Suomessa ja lähtötilanne Turun Sanomissa

5.1 Yhden miehen pajoista moniammatillisiin suurtoimituksiin

Sanomalehtien historia kantaa Suomessa 1700-luvun lopulle. Sanomalehdet olivat alkuun yhden koulutetun henkilön, päätoimittajan, sivutyönään toimittamia pikkujulkaisuja. 1890-luvulla päätoimittajien alaisuuteen alkoi muodostua varsinaisia toimituksia. Ensin niissä tarvittiin toimittajia, ja toimittajien määrän kasvettua välijohtoa, kuten toimitussihteerejä. Kun toimitukset kasvoivat, toimitussihteerien rinnalle muodostui 1920-luvulla toimituspäälliköiden ammattikunta. Heille siirtyivät toimitussihteereiltä toimittajien lähiesimiehen tehtävät eli päivittäisen uutistyön johtaminen. Isompiin lehtiin lisättiin jo noihin samoihin aikoihin myös uutispäällikön toimenkuva (Tommila & Salokangas 1998, 14, 79 ja 272).

Samaan aikaan ja samasta syystä lehdissä alettiin nähdä tarpeelliseksi osastojaot. Ensimmäisenä omaksi osastokseen irrotettiin useissa lehdissä urheilu. Muut erikoistuneet osastot otettiin suomalaisissa sanomalehdissä pääosin käyttöön vasta 1960-luvulla. Samalla syntyi jälleen uusi päällikköporras eli osastopäälliköiden ammattikunta. (Tommila 2003, 53.) Tästä lehtialan kehityksen myötä muodostuneesta, painetun lehden sivujen mukaiseen osastojakoon perustuvasta organisaatiomallista tuli vuosikymmeniksi uusi normaali, jota on alettu mullistaa vasta viime vuosina (Heinonen 2021a; Heinonen 2022).

Vuonna 1904 ensimmäisen kerran ilmestyneestä Turun Sanomista tuli yksi niistä neljästä urauurtavasta sanomalehdestä, jotka Suomessa ehtivät ensimmäisenä nettiin. Vuosi oli tuolloin 1995. (Lindholm 2009, 16). Nykyisten työntekijöiden muistikuvien mukaan ”verkko-lehteä” pyöritettiin alkuun muun toiminnan ohessa, mutta pian huomattiin, että verkkoon julkaiseminen vaatiikin enemmän resursseja. Samaan aikaan moneen muuhunkin lehteen alkoi muodostua verkkotoimituksen siemen. Ainakin Turun Sanomissa verkkosisältöjä pyöritti kuitenkin ensin yhden hengen ”verkkolehtiosasto”. Varsinainen verkkotoimitus Turun Sanomiin muodostui pikkuhiljaa, kun verkkotuotantoon siirrettiin ja palkattiin lisää toimittajia ja myöhemmin tuottajia verkkojulkaisemisen roolin kasvaessa.

Sosiaalisen median tuotanto alkoi nousta merkittävään asemaan niin lähteenä kuin julkaisukanavana suomalaismedioiden toiminnassa vasta vuonna 2010 (Uskali 2011, 101). Nykyisin sosiaalinen media on yksi tärkeimmistä asiakashankinnan kanavista sekä keskeinen osa toimitusten työskentelyä, yleisökontaktointia ja markkinointia (Kueng 2017, 25). Sosiaalisen median roolin kasvettua joihinkin toimituksiin palkattiin sotoimittajia, jälleen uusi ammattikunta. Osaan lehdistä on myös perustettu erillisiä some-osastoja tai -

tiimejä, kun taas toisissa sometoimittamiseen kannustetaan ja koulutetaan koko toimituksellista henkilöstöä (Kueng 2017, 26; Jenkins & Jerónimo 2021, 1233). Turun Sanomissa sometoiminnoista vastaavat tällä hetkellä verkkotoimittajat ja sisältöä tuottavat ne tuottajat, toimittajat, kuvaajat ja graafikot, jotka ehtivät, haluavat ja osaavat. Siihen toki kannustetaan. Erillistä sometoimitusta tai sometoimittajaa lehdellä ei vielä ole.

2010- ja 2020-luvut ovat yhdistäneet journalismin yhä tiiviimmin kehittyvään teknologiaan. Viimeisien vuosien merkittävimpiä muutoksia on journalistisen työn yhä vahvempi ohjaaminen lukijadatan kautta, jota saadaan nykyisin kuukausiraporttien tai vuosiraporttisen sijaan minuutti- tai sekuntitasolla. (Koivunen 2019, 8.) Viimeistään data-analysointi on tuonut toimittajien työnkuvaan vahvasti mukaan myös omien juttujen markkinoinnin muun muassa verkko-otsikointiin, verkon rikastettuihin sisältöihin panostamisen ja juttuun liittyvän sometuotannon muodossa. Analytiikkavetoisuuden myötä työn alle otetaan yleisöä datan perusteella kiinnostavia juttuaiheita. Datan kautta etsitään profiloituille mallilukijoille, kuten tietyn ikäisille henkilöille suunnattuja juttuaiheita. Analytiikan reaaliaikainen seuranta on myös tiivistänyt markkinoinnin ja toimitusosastojen keskinäistä yhteistyötä ja näin aiheuttanut työprosesseihin ja työkuultuuriin liittyviä muutoksia. (Kueng 2017, 7 ja 24–25; Jenkins & Jerónimo 2021, 1232). Parhaillaan media-alaa ja toimitustyötä muokkaavat lisäksi kehittyvät robotiikka, tekoälysovellukset ja niiden käytön mahdollisuudet ja uhkakuvat uutistuotannossa (Koivunen 2019, 25).

5.1.1 Uusia toimenkuvia, uudenlaista tekemistä ja vähemmän väkeä

Mediaorganisaatiot ovat asiantuntijayhteisöjä ja lehden toimitukset asiantuntijaorganisaatioita, joiden tuotteet nojautuvat vahvasti sen omien työntekijöiden osaamiseen, luovuuteen ja asiantuntemukseen. (Malmelin 2015, 133–136.) Toimituksille, kuten luoville toimialoille yleisesti, on tyypillistä, että niillä toimii monien eri ammattiryhmien edustajia (Malmelin 2015, 16). Vaikka tässä kehittämistyössä keskitytään paljon toimittajien työhön, on tärkeää muistaa, että päivittäisen työskentelyn sujuvuus ja toimiva organisaatio on yhtä tärkeää myös muille toimituksellista työtä tekeville, kuten graafikoille, kuvankäsittelijöille ja kuvaajille.

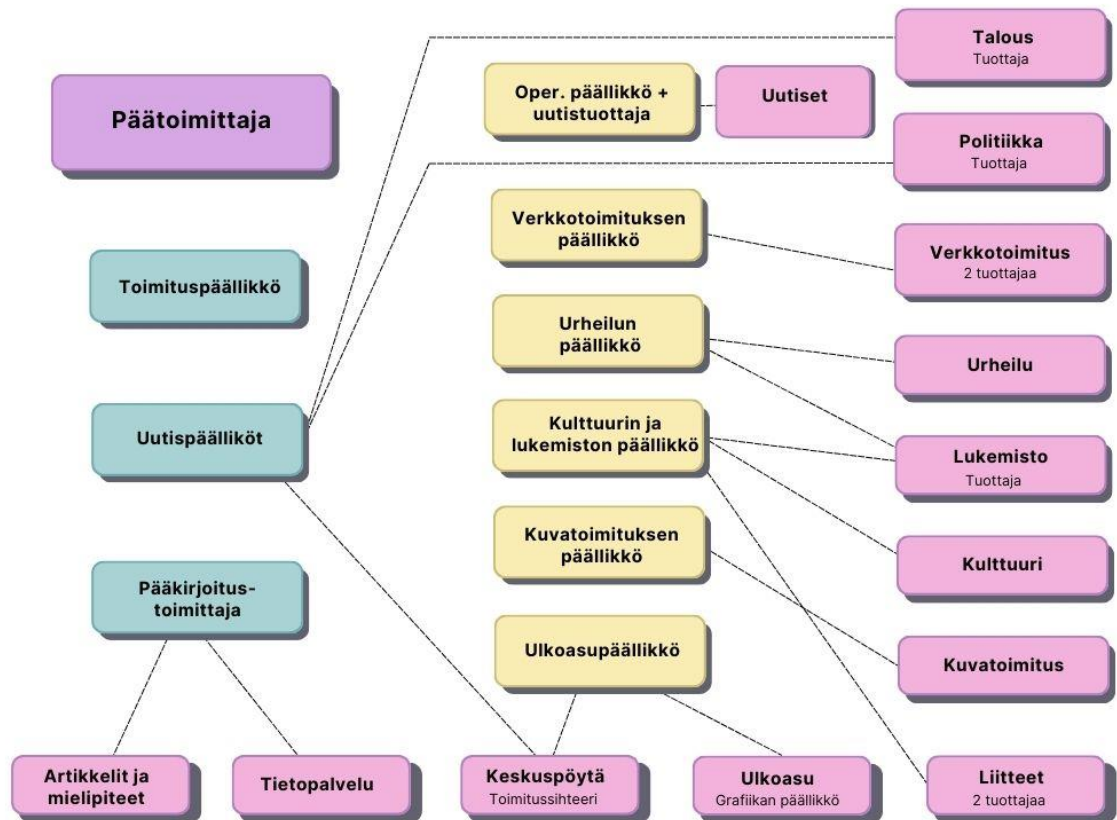
Vuonna 2008 alkanut talouden laskusuhdanne vaikutti vahvasti mediatalojen tuloihin ja toimintoihin (Wallenius 2022, 7). Sen lisäksi median murros, tukien raju pudotus ja ansaintalogiikan muuttuminen verkon myötä toivat toimituksiin valtavat määrät yt-neuvotteluita ja henkilöstövähennyksiä (Grönlund 2014, 40–42). Sekä resurssimuutosten että digimurroksen myötä journalistien työnkuvat ovat muuttuneet työtehtävien uusiuduttua ja moninaistuttua (Karvala 2014, 126). Digitaalisen kehityksen myötä toimituksiin on myös syntynyt kokonaan uusia ammatteja, kuten media-assistentteja ja sometoimittajia. Yksi uusimmista

toimenkuvista sanomalehdissä on tuottaja. Walleniuksen (2012, 14) mukaan ensimmäiset tuottajat ovat tulleet sanomalehtiin 1990-luvulla, ja journalistiliiton rekisterin ammattinimikkeksi tuottaja lisättiin vuonna 1998. Sen jälkeen tuottajien määrä ja rooli ovat kasvaneet sanomalehdissä merkittävästi (Wallenius 2012, 14). Esimerkiksi Kalevan tiimimallissa lähes kaikkia tiimejä vetävät tuottajat, jotka ovat näin ollen hyvin ratkaisevassa roolissa siinä, mitä juttuja otetaan työn alle sekä miten ja missä ja millaisina niitä toteutetaan (Keskinen 2022). Siksi tuottaja on toimenkuvana erittäin tärkeä huomioonotettava uutistoimitusten organisaatioita ja niiden johtamista uudistettaessa.

Vakinaisen väen vähennyttä määräaikaisuuksista ja avustajien runsaasta käytöstä on tullut osa toimitusten totuttua työtapaa (Wallenius 2012, 8; Kuittinen 2008, 107). Se vaikuttaa myös toimitusten organisaatioon, työskentelyyn ja johtamiseen. Myös Turun Sanomissa määräaikaisia työntekijöitä on jatkuvasti. Koronan myötä toimitusten työkuultuuriin vaikuttaa tulleen jollain tasolla pysyväksi osaksi myös etätyö, joka osaltaan on monipuolistanut työn tekemisen tapoja, irrottanut työn maantieteellisestä sijainnista, mutta myös lisännyt tarvetta teknologisten ratkaisujen, johtamisen ja viestintäjärjestelyjen kehittämiseksi.

5.2 Turun Sanomien organisaatorakenne lähtötilanteessa

Turun Sanomien toimitus on jaettu jo useita vuosikymmeniä osastoihin printtilehden osastojen mukaisesti (kuva 1). Toki myös TS:n toimitus on työelämän murroksessa ja alan muutosten myötä kokenut pieniä organisaatiomuutoksia. Joitakin osastoja on lisätty, joitakin supistettu, nimetty uudelleen tai lakkautettu. Pysyvänä osana toimitusorganisaatioon on viimeisimpänä tullut verkkotoimitus, jonka toimintahistoria ulottuu 90-luvun puoliväliin. Lakkautettuihin lukeutuu muun muassa televisiokanava Turku-TV. Osastojen pienennyttyä supistusten myötä niitä on myös yhdistelty joko kokonaan tai jakamalla esihenkilö useamman osaston kesken.



Kuva 1. Turun Sanomien organisaatorakenne maaliskuussa 2022.

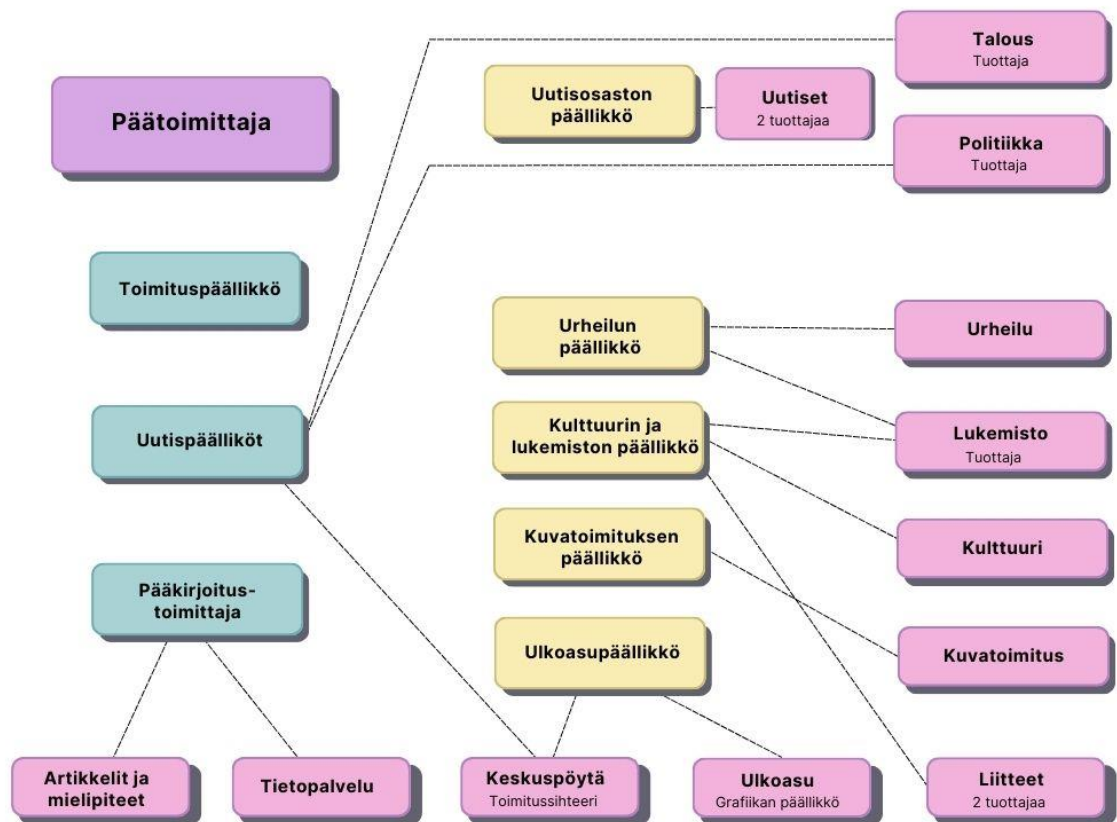
1. **Artikkelit ja mielipiteet:** Osasto vastaa sekä ulkoisista että sisäisistä mielipiteellisistä kirjoituksista eli lukijoiden mielipidekirjoituksista, pääkirjoituksista, alioista, päivän kuvasta/piirroksista ja muista lehdistä otetuista lyhyistä nostoista. Artikkelitoimitusta johtaa pääkirjoitustoimittaja, ja siellä työskentelee kaksi toimittajaa.
2. **Kotimaan uutiset** tuottaa uutisia vahvasti paikallisella kärjellä, mutta tarttuu tarvittaessa myös valtakunnallisesti tärkeisiin uutisaiheisiin. Valtakunnallista sisältöä saadaan Lännen Median yhteistoimituksesta sekä STT:ltä.
Tämän osaston johdossa tapahtui useita muutoksia tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Maaliskuussa 2022, tämän opinnäytetyön lähtötilanteessa osaston päivittäistoimintoja johti uutistuottaja, hallinnollisia asioita osaston operatiivinen päällikkö. Uutistoimittajia osastolla on pidemmistä vapaista ja määräaikaisten määrästä vaihdellen noin 6–9.
3. Kotimaan tuotantoa ovat myös kotimaan **politiikan** uutiset. Poliitiikan tiimi toimii osana kotimaan uutistoimitusta, mutta uutispäälliköiden alaisuudessa. Sitä johtaa kirjoittava tuottaja. Poliitiikan tuottaja osallistuu kotimaan uutisten aamupalaveriin, toimittajat eivät. Poliitiikan tuottaja vastaa oman osastonsa sisällöistä ja lähiesimiehen tehtävistä. Tiimissä työskentelee kolme toimittajaa.

4. Turun Sanomat on yksi niistä harvaan käyvästä sanomalehdistä, joka edelleen ylläpitää omaa **taloustoimitustaan**. Myös taloustoimitus on hallinnollisesti kotimaan uutisissa, uutispäällikön alaisuudessa toimiva itsenäinen tiimi. Myös sen vetovastuussa on kirjoittava tuottaja, joka osallistuu uutisten aamupalaveriin ja vastaa osastonsa sisällöistä ja lähiesimiehen tehtävistä. Taloustoimittajia on tuottajan lisäksi kolme.
5. **Urheiluosasto** toimii tyyppilliseen tapaan melko erillisenä, selkeänä kokonaisuutena. Urheiluosastoa vetää urheilun päällikkö, joka toimii vuoroviikoin myös lukemiston päällikkönä. Kolmen vakituisen toimittajan lisäksi osastolla käytetään eri lajeihin perehtyneitä avustajia.
6. Kulttuurin, kakkoskannen, ajassa- ja tiede-sisältöjen tuottajat ja toimittajat kuuluvat **kulttuurin** ja **lukemiston** osastoihin. Osastoja johtaa kulttuuri- ja lukemistopäällikkö ja vuoroviikoin lukemiston osalta urheilun päällikkö. Tuottaja-toimittajia osastolla on yksi, ja toimittajia vaihtelevasti 6–8.
7. Sunnuntai- ja Extra-**liitteet** pyörivät kahden tuottajan voimin. He ovat tekijätuottajia eli tekevät sisältöä myös itse, mutta sen lisäksi hankkivat sitä muun muassa avustajilta ja Lännen Medialta. Heidän esihenkilönään toimii kulttuuri- ja lukemistopäällikkö.
8. **Keskuspöytään** nivoutuu vahvasti uutispäällikkö, joita Turun Sanomissa on kaksi. Pääosin he ovat paikalla 10-12 tuntia päivässä, yksi kerrallaan. Keskuspöydässä työskentelevät myös taittavat toimittajat (6) ja toimitussihteeri.
9. **Verkkotoimituksessa**, joka on nivottu vahvasti keskuspöytään, työskentelee osaston päällikkö, neljä toimittajaa ja kaksi tuottajaa, joista toinen jakaa työaikaansa useiden TS-yhtymän lehtien kesken. Lisäksi verkossa on usein määräaikaaisia työntekijöitä tai tuuraajia, jotta resursseja on riittävästi.
10. **Kuvatoimitus** koostuu itsekkin kuvaavasta osastopäälliköstä, neljästä kuvaajasta, yhdestä erikoistuneesta videokuvaajasta sekä kahdesta kuvankäsittelijästä.
11. **Ulkoasuosastoa** vetää ulkoasupäällikkö. Osastoon kuuluvat lisäksi grafiikan päällikkö ja kolme graafikkoa. Ulkoasupäällikkö toimii myös keskuspöydän taittavien toimittajien esihenkilönä, vaikka heidän päivittäistä toimintaansa ohjaa enemmän uutispäällikkö ja uutispäälliköittämissä vuoroissa toimitussihteeri.
12. Lisäksi toimituksen yhteydessä toimii toimitusta ja lukijoita palveleva **tietopalvelu**, jonka työntekijät osallistuvat oman osastonsa tehtävien lisäksi myös verkkokeskustelujen moderointiin. Tietopalvelun esimiehenä toimii pääkirjoitustoimittaja ja siellä työskentelee kaksi arkistonhoitajaa.

Toimituksen johto koostuu päätoimittajasta, toimituspäälliköstä, kahdesta uutispäälliköstä ja pääkirjoitustoimittajasta.

5.2.1 Organisaation uudistamisen alkusysäys

Keväällä 2022 toimituksen johto päätti henkilökunnan kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen yhdistää kaksi osastoa, kotimaan uutiset ja verkkotoimituksen työnkulun parantamiseksi ja verkkolähtöisen työskentelytavan vahvistamiseksi. Yhdistyminen oli tarkoitus toteuttaa alkusyksystä. Vuorokierron suunnittelu osoittautui kuitenkin oletettua hankalammaksi. Vaikka sen haasteita yritettiin ratkoa työryhmällä, johon minäkin kuului, sille tarvittiin lopulta lisää aikaa. Lopulta yhdistyminen päätettiin toteuttaa kahdessa eri vaiheessa: osastot yhdistyivät lokakuun alussa saaden yhteisen esimiehen (kuva 2), mutta uuteen vuorokiertoon ja tehtäväkuvien laajentamiseen alettiin siirtyä asteittain tammikuusta 2023 alkaen.



Kuva 2. Turun Sanomien organisaatio tammikuussa 2023.

Entiset uutistoimittajat opiskelivat syksyn 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana verkon ja somen teknistä puolta kukin vuorollaan. Näin pyrittiin varmistamaan se, että kaikki nykyisin uutistoimittajiksi katsottavat henkilöt pystyisivät tekemään lähes kaikkia uuden osaston tehtäviä, kuten muun muassa verkkojulkaisujen teknistä toteuttamista, moderointia, videoiden ja muiden erityissisältöjen liittämistä verkkojuttuihin ja etusivun muokkausta. Kuitenkin tiettyä erityisosaamista vaativat tehtävät, kuten verkon järjestelijävuorot ja erikoisempien verkkototeutusten toteuttaminen jätettiin suosiolla niihin erikoistuneille toimittajille ja tuottajille.

Verkkotoimitusta johti vielä tämän kehittämistyön alkuvaiheissa verkkotoimituksen päällikkö, minkä lisäksi verkkotoimituksessa oli kaksi tuottajaa. Tuottajat jatkoivat tehtävissään myös yhdistymisen jälkeen. Verkkotoimituksen päällikkö siirtyi henkilöstön uudelleenjärjestelystä johtuen politiikan tuottajaksi lokakuun alussa. Edellinen politiikan tuottaja puolestaan siirtyi lainaan Lännen Median yhteistoimitukseen.

Uuden uutistoimituksen myötä myös verkkotoimituksen vetäminen siirtyi silloiselle kotimaan uutisten tuottajalle, joka tammikuussa 2023 nimettiin uutistoimituksen päälliköksi. Hänen suorassa alaisuudessaan on uudistuksen jälkeen määräaikaisten, pitkillä vapailla olevien ja toisilla osastoilla lainassa olevien toimittajien määrästä riippuen noin 12–16 henkilöä ja kokonaisuutena koko kotimaan uutistuotanto sisältäen politiikan ja talouden hallinnollisen esimiehen tehtävät. Hänen alaisuuteensa tuli näin ollen 18–24 henkilöä. Uutisten operatiivisen johtajan rooli lopetettiin tässä vaiheessa kokonaan.

Alun perin muutoksen yhteydessä vuorojärjestelyihin piti lisätä myös verkon salamavuoro, jossa kyseisessä vuorossa ollut toimittaja olisi työskennellyt suoraan uutispäällikön alaisuudessa kirjoittaen nopeasti toteutettavia, lyhyitä uutisia muun muassa tiedotteiden ja onnettomuusviestinnän osalta. Salamavuoro kuitenkin kuopattiin uudistuksen alkumetreillä, koska uutisten verkkotyöskentelyyn keskittyvät varhaisen aamun vuorolainen sekä myöhäisen illan vuorolainen hoitivat jo käytännössä tätä tehtävää.

5.2.2 Omanlaisia tehtäväkuvia

Vaikka organisaatiomallit ovat sanomalehdissä melko yhteneväisiä, jokainen niistä on kuitenkin omanlaisensa. Toimenkuvat ja -tittelit ovat suunnilleen samoja, mutta työn sisällöt ja vastuut vaihtelevat eri toimituksissa. (Penttilä 2001, 27). Tässä alaluvussa avaan Turun Sanomista niitä työnkuvia ja vastuita, jotka poikkeavat muista toimituksista tai muutoin vaikuttavat erityisesti Turun Sanomien organisaation toimintaan ja kehittämiseen.

Uutispäälliköiden rooli on sanomalehdissä hyvin keskeinen. Tyypillisesti uutispäällikkö johtaa ja koordinoi toimituksen päivittäistä työtä ja vastaa siitä, mihin uutisaiheisiin tartutaan sekä vetää päivittäisiä palaverieja. (Wallenius 2012, 11.) Turun Sanomissa uutispäälliköt ovat pääosin vastuussa printtilehden sisältöjen suunnittelusta sekä osittaisesti uutis-seurannasta, tosin hieman enemmän iltaan ja viikonloppuihin painottuen. Lisäksi he osallistuvat nettijuttujen julkaisuajankohtien suunnitteluun ja vetävät vuorossa ollessaan osastojohtajien aamupalaverin sekä iltapäivällä printtilehden suunnitteluun keskittyvän vaihtopalaverin. He myös osallistuvat pyydettyinä juttujen työstämiseen yksittäisten toimittajien kanssa ja esimerkiksi eettisten kysymysten ratkaisemiseen. Toki heillä on roolinsa myös pitkäaikaisessa suunnittelussa ja lehden kehittämis- ja strategiatyössä.

Toimituspäällikkö ei vastaa Turun Sanomissa päivittäisestä toimitustyöstä. Hän johtaa isompia toimituksellisia projekteja, kuten vaaliseurantaa. Toimituspäällikön työnkuvaan kuuluu myös toimituksen resursointia koskevia tehtäviä. Lisäksi hän osallistuu toimituksen kehittämiseen ja johdon aamupalaveriin mahdollisuuksien mukaan. Joissakin lehdissä toimituspäälliköt vastaavat toimittajien vuorojen suunnittelusta, mutta Turun Sanomissa vuorosuunnittelusta vastaavat osastopäälliköt tai esihenkilöasemassa olevat tuottajat.

Toimitussihteerit hoitavat monessa lehdessä iltaisin ja viikonloppuisin uutispäällikölle normaalisti kuuluvia tehtäviä, kuten työnteon johtamista ja uutisseurantaa (Wallenius 2012, 11). Turun Sanomissa toimitussihteerit eivät varsinaisesti johda päivittäistä työnteoa, sillä uutispäälliköt ovat vuorossa arkisin lehden taiton valmistumiseen saakka ja valtaosan viikonlopuista talvikaudella. Turun Sanomissa toimitussihteerit tarkistavat ja oikolukevat printtilehden valmiit sivut ja tekevät tarvittaessa muutoksia printtilehden sivumääriin, sivujakoon ja ilmoitusten sijoitteluun yhteistyössä päätoimittajan, ilmoitusmyynnin ja uutispäälliköiden kanssa. Johtamistehtäviä heille säilyttyä keskuspöydässä niinä poikkeusajankohdina, jolloin uutispäällikköä ei ole paikalla, kuten kesäviikonloppuisin. Silloinkin printtilehden sisällöt on pitkälti pohdittu etukäteen jo perjantaina, joten toimitussihteerit lähinnä varmistavat, onko taitto- tai verkkojulkaisusuunnitelmiin syytä tehdä muutoksia tai esimerkiksi tarkennuksia sen osalta, mitä uutiskentällä on tapahtunut.

Uutistoimituksen päälliköllä on Turun Sanomissa paljon tehtäviä, joista moni allokoituu muissa lehdissä tyypillisesti uutispäälliköille ja toimitussihteereille. Hän esimerkiksi vastaa siitä, mitä juttuja uutistoimituksessa päiväaikaan otetaan työn alle, kuka toimittajista tekee mitään ja toimii uutistoimittajien sekä politiikan ja talouden tuottajien esihenkilönä. Hän vastaa uutistoimittajien vuorosuunnittelusta sekä yhdessä toimituspäällikön kanssa uutistoimittajien lomasuunnittelusta. Osastopäällikkönä hän myös kantaa vastuuta juttujen sisällöistä eettisten kysymysten ja laadun osalta.

Turun Sanomissa osa osastopäälliköistä on korvattu tuottajilla eläköitymisten ja tehtävänkuvien muutosten myötä. Osastopäälliköiden tilalle on palkattu tuottajat aivan viime vuonna esimerkiksi politiikkaan ja talouteen. He ovat siis esimiesvastuullisia tuottajia, jotka myös tekevät itse sisältöjä. Turun Sanomissa työskentelee aiemmin mainittujen esimiesvastuullisten tuottajien lisäksi verkko- ja feature-tuottajia. Feature-tuottajat vastaavat tyypillisesti esimerkiksi lehden liitteiden suunnittelusta ja sisällöistä (Wallenius 2012, 26). Näin on myös Turun Sanomissa. Feature-tuottajia on TS:ssä ollut lähtötilanteessa yhteensä kolme ja he tuottavat juttuja avustajilla, mutta kirjoittavat niitä myös itse. He eivät ole esimiesasemassa ja työskentelevät lukemistotoimituksen päällikön alaisuudessa.

Turun Sanomissa on kaksi verkkotuottajaa, jotka myös tuottavat sisältöä itse. He eivät ole esimiesasemassa, eivätkä teetä juttuja muilla. Toinen verkkotuottajista toteuttaa myös rikastettuja sisältöjä ja seuraa tarkemmin verkon analytiikkaa ja raportoi siitä johdolle ja toimittajille. Hän työskentelee uutistoimituksen päällikön alaisuudessa. Toinen verkkotuottajista on TS-konsernilehtien yhteinen digituottaja, vaikka työskenteleekin fyysisesti pääosin Turun Sanomien toimituksessa. Hänen fokuksensa TS-sisällöissä on erityisesti striimeissä, videotuotannoissa sekä hetki hetkeltä -seurannoissa.

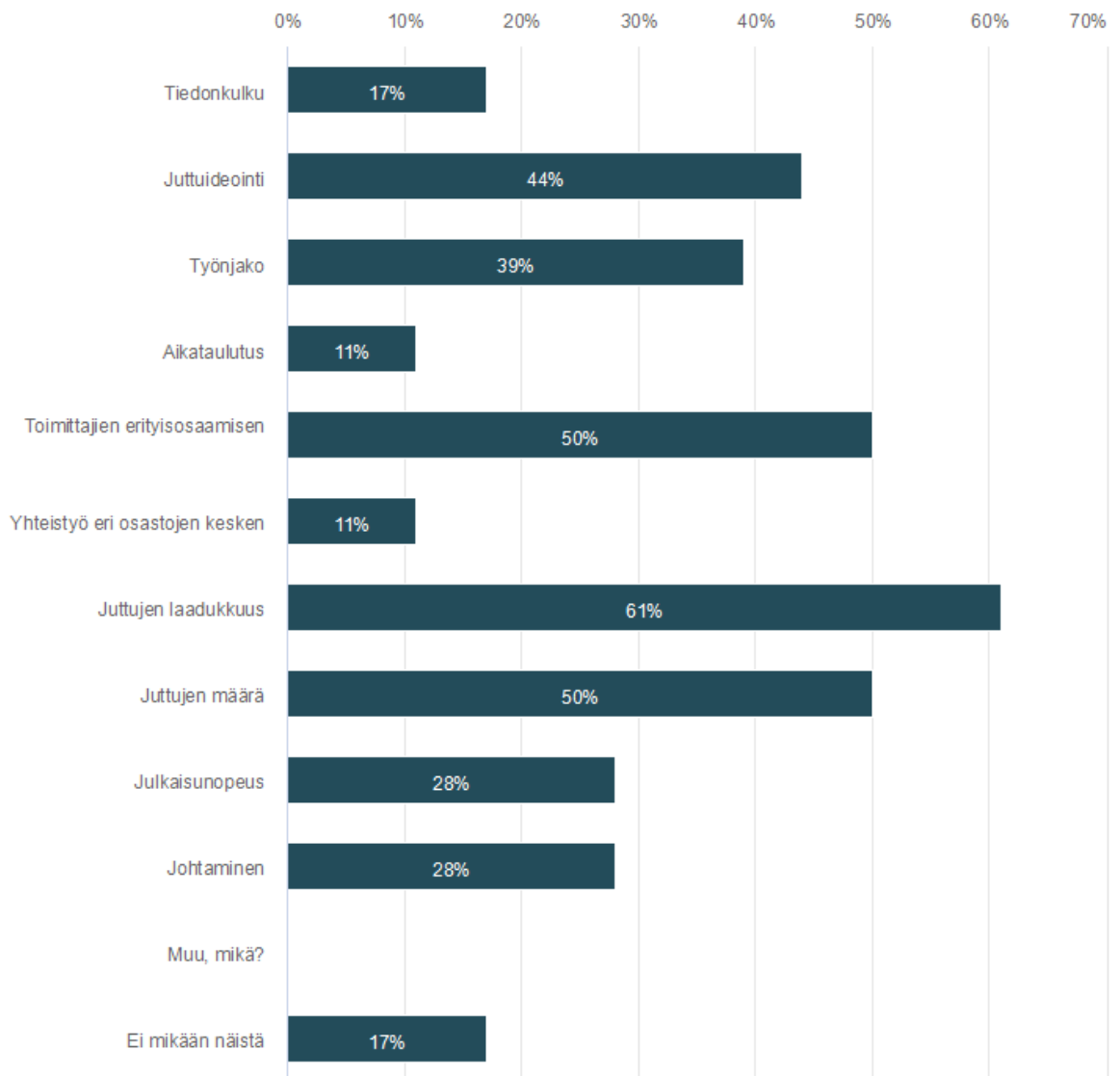
6 Tulokset

6.1 Henkilöstökyselyn tulokset

Toteutin Turun Sanomien toimitusosaston henkilöstölle verkkokyselyn toukokuun viimeisellä viikolla 2022. Kyselyssä esitettiin sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä Turun Sanomien organisaatiosta, sen työnkulusta, henkilöstön kokemuksista ja heidän kehittämistoiveistaan (liite 4). Kysely toteutettiin ennen kotimaan uutistoimituksen ja verkkotoimituksen yhdistämistä.

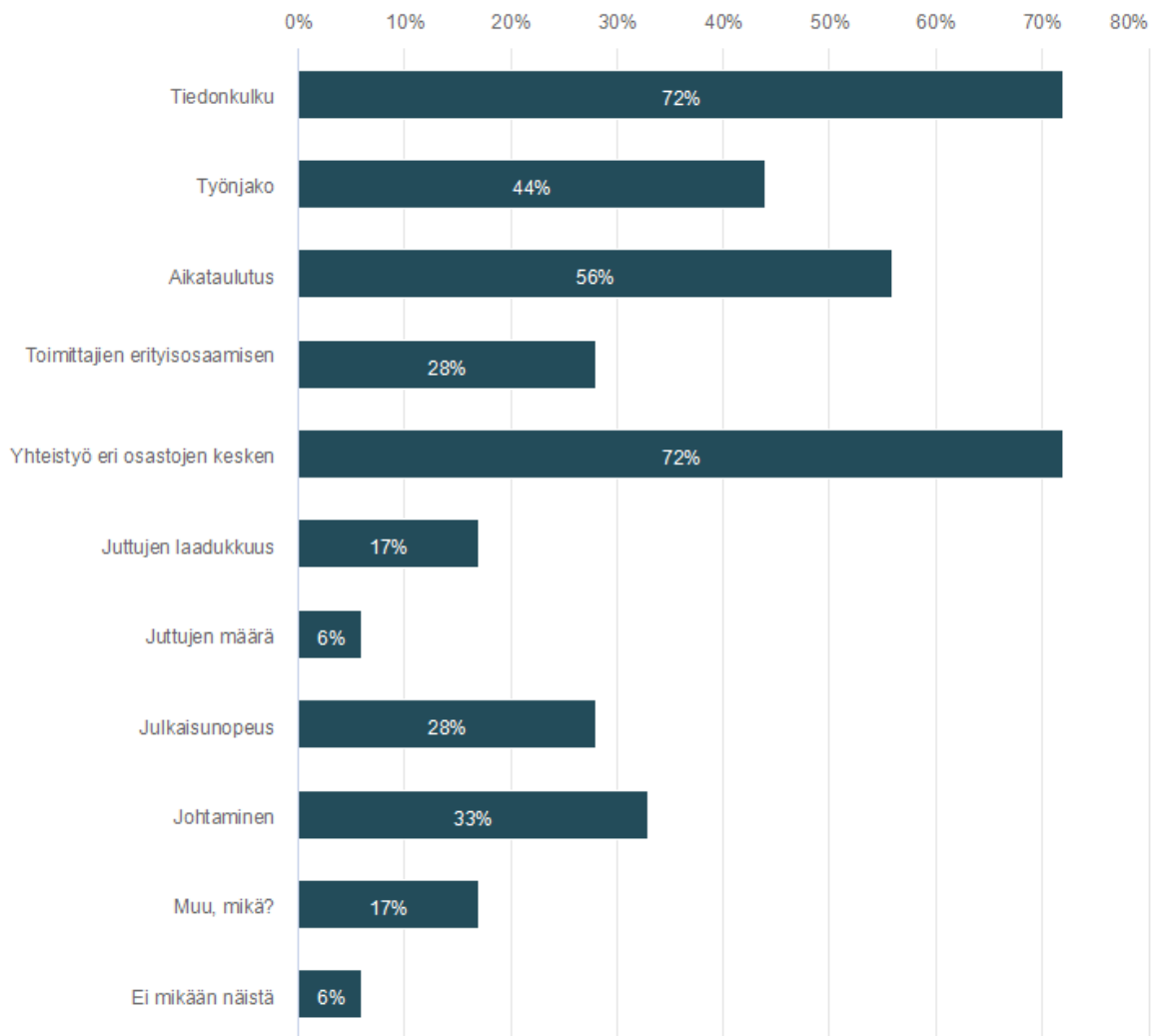
Kyselyn aikaan Turun Sanomissa työskenteli vakinaiset ja määräaikaiset yhteenlaskettuna 77 toimituksellista työntekijää. Heistä 18 eli 23 prosenttia vastasi kyselyyn. Kysely oli rajattu vähintään kolme kuukautta Turun Sanomissa työskennelleille, mikä rajasi kyselyn ulkopuolelle vastikään talossa aloittaneet uudet kesätyöntekijät. Vastaaajista 61 prosenttia oli työskennellyt Turun Sanomissa yli 10 vuotta, 22 prosenttia 2–10 vuotta ja 17 prosenttia 3 kk–2 vuotta. Vastauksia tuli kahdeksalta eri osastolta.

Kyselyn alussa kartoitettiin, mikä vastaajien mielestä toimi Turun Sanomien toimitusorganisaatiossa ja työnkulussa hyvin ja missä asioissa se näkyi (kuva 3). 50 prosentin mielestä toimittajien erityisosaamista hyödynnettiin hyvin ja yhtä moni koki juttujen määrän olevan riittävä. Juttuja piti laadukkaina 61 prosenttia. 44 prosenttia koki juttuideoinnin toimivan hyvin. 17 % vastanneista ei kokenut minkään vaihtoehdoista annetuista 11:sta vaihtoehdosta toimivan hyvin.



Kuva 3. Mikä on mielestäsi nykyisessä organisaatorakenteessa toimivaa?

Samat asiat nousivat esille kysyttäessä samaa asiaa päinvastoin eli mikä organisaatiossa toimii mielestäsi huonosti (kuva 4). Vastausvaihtoehdot valittiin tässä kysymyksenasettelun muodossa hieman enemmän eli 68, kun edellisessä kysymyksessä niitä valittiin 64. Kolmen kärkeen nousivat yhteistyö eri osastojen kesken (72 %), tiedonkulku (72 %) sekä aikataulutus (56 %). Yhden vastaajan mukaan mikään annetuista vaihtoehdoista ei toiminut huonosti.



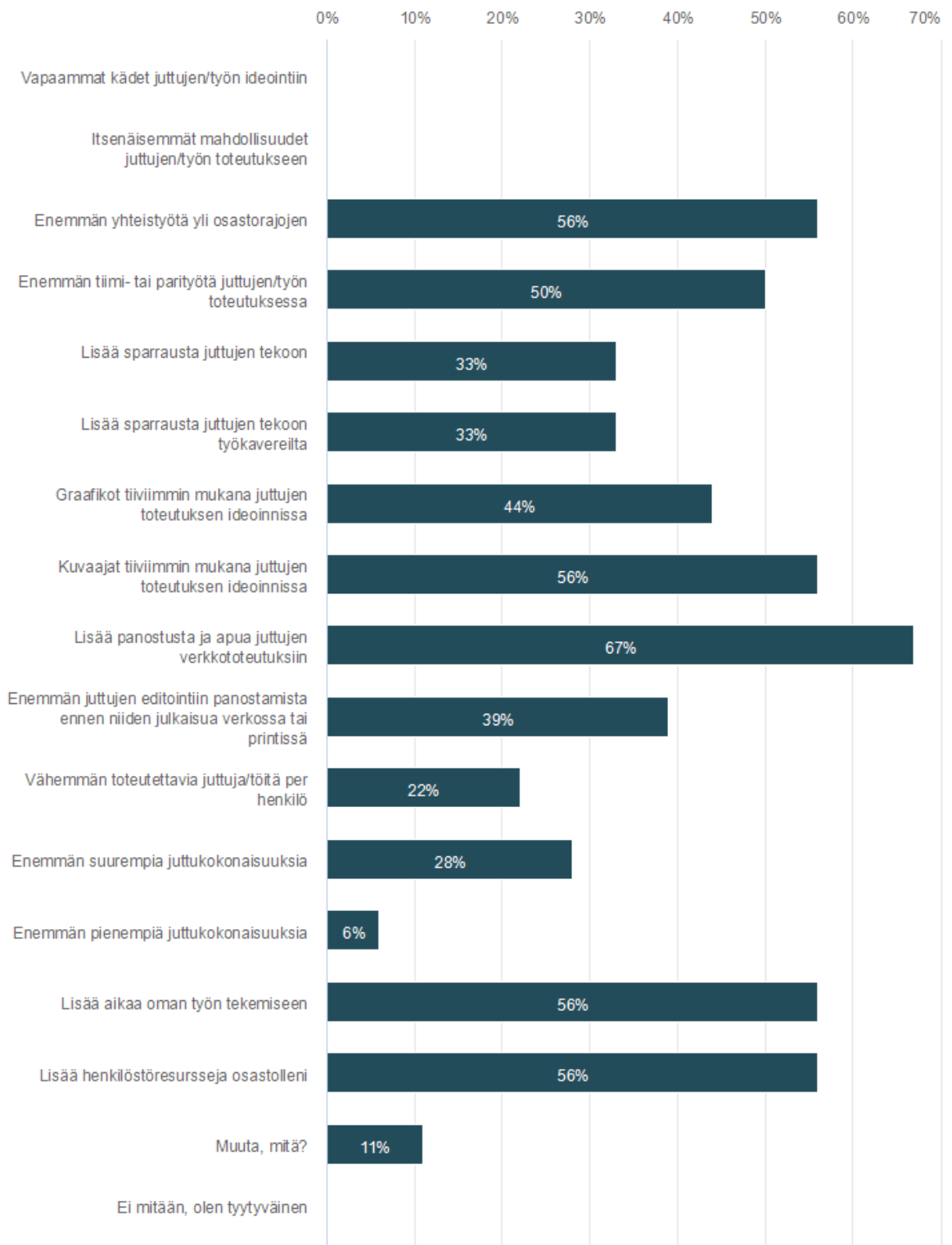
Kuva 4. Minkä koet toimivan nykyisessä organisaatiorakenteessa huonosti?

Siinä missä hyvin toimivien asioiden osalta vapaassa vastauskentässä ei noussut esiin yhtään lisäasiaa, huonosti koettiin vastausvaihtoehtojen lisäksi toimivan 1) riskinarvioinnin, 2) sisällön arvioinnin ja kehittämisen, 3) editoinnin, 4) suunnitelmallisuuden, 5) lehden pitkäjänteisen roolin ymmärtämisen ja 6) laajemman ennakkosuunnittelun .

Arvioitaessa palaverien määrää 50 prosenttia vastanneista koki, että heidän osastollaan palavereja on sopivasti. 44 prosenttia vastanneista näki, että palavereita on liian vähän. Vain yksi vastaajista koki, että palavereita on liikaa.

Työn määrää vastaajat arvioivat puolestaan seuraavasti: Liikaa työtehtäviä päivittäistasolla koki olevan 44 prosenttia vastaajista, kun taas loput, 56 prosenttia, koki, että työtä on sopivasti. 61 prosenttia koki pääsevänsä osallistumaan riittävästi työtehtäviensä ideointiin, kun taas 28 prosenttia ei kokenut pääsevänsä osallistumaan siihen riittävästi. Liikaa vastuuta ideoinnista koki 11 prosenttia.

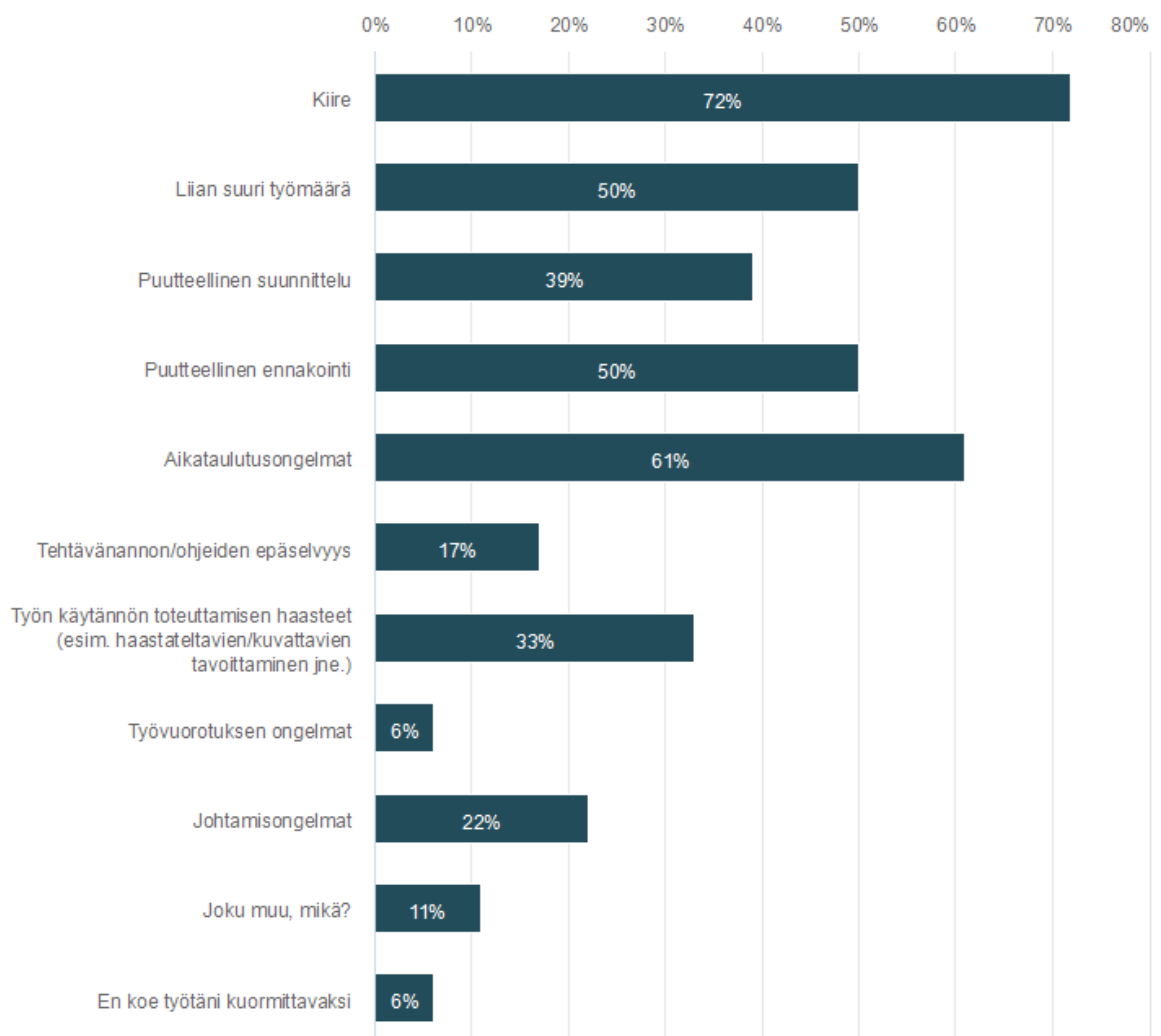
Kysyttäessä millaiset muutokset vastaajat itse näkisivät tärkeimpinä, tärkeimmäksi nähtiin lisäpanostus ja apu juttujen verkkototeutukseen (kuva 5). Osastorajat ylittävä yhteistyö nousi aikaisempien kysymysten tapaan tärkeäksi tekijäksi. Kuvaajat (56 %) ja graafikot (44 %) haluttiin tiiviimmin mukaan juttujen ideointiin. Samoin toivottiin enemmän tiimi- tai parityötä (50 %). Kiireen vaikutuksista puolestaan kertoi se, että 56 % vastaajista halusi lisää aikaa oman työn tekemiseen. Sama määrä myös toivoi lisää henkilöstöresursseja osastolleen. Yllättäen vain 22 prosenttia toivoi vähemmän toteutettavia juttua/työtehtäviä per henkilö. Vapaampia käsiä ideointiin tai itsenäisempää työmahdollisuutta ei toivonut kukaan. Kukaan ei ollut täysin tyytyväinen nykytilanteeseen. Muutostoiveita valittiin kysymyksessä sata.



Kuva 5. Millaiset muutokset TS:n organisaatiossa ja työskentelytavoissa sinä näkisit tärkeimpinä?

”Muuta, mitä?”-kohdassa muutostoiveiksi nousivat 1) riskinarviointi vaativiin juttuihin, 2) ymmärrys siihen, että kaikkia juttuja ei tehdä tunnissa tai päivässä, 3) työrauhaa ja 4) lupa etätöihin.

Kun vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat heidän työnsä kuormittavuuteen, kiire nousi ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi, sillä sen valitsi 72 % vastaajista (kuva 6). Vaikka aiemmassa kysymyksessä ei toivottu pienempää työmäärää, tässä kysymyksessä taas 50 % vastaajista koki kuormitusta liian suuresta työmäärästä. Puutteellinen ennakointi (50 %) ja puutteellinen suunnittelu (39 %) nähtiin myös kuormitukseen vaikuttavina tekijöinä. 61 % vastaajista piti aikataulusongelmia kuormituksensa aiheuttajina. Vain 6 % eli yksi vastaaja ei kokenut työtään lainkaan kuormittavaksi.



Kuva 6. Mitkä asiat vaikuttavat tällä hetkellä työsi kuormittavuuteen?

Vapaissa vastausvaihtoehdoissa kuormitustekijöiksi nostettiin vielä riskienarvioinnin puute sekä epäselvä työnjako esihenkilöiden välillä.

Täysin vapaa vastausmahdollisuus tarjottiin vastaajien työhönsä toivoman tuen osalta. Näissä vastauksissa nousi vahvasti esiin vahvemman esimiesläsnäolon kaipuu, Myös tiimi- tai parityöskentelyä tai työkavereiden kanssa keskustelua kaivattiin erityisesti haastavien juttuaiheiden osalta ja ylipäätään juttutoteutusten pohtimista kokonaisuutena ja moniammatillisesti.

”Toivoisin, että osastopäälliköillä olisi vähemmän osastoja vastuullaan, jotta he ehtisivät oikeasti tukea työhön liittyvissä asioissa. Koen, että itse olen itseni ”pomo”, hyvässä ja pahassa.”

”Yhteiseen suunnitteluun, toisten osastojen tilanteen huomioimiseen (esim. kuvaajien työvoimatilannetta ei oteta muilla osastoilla huomioon, kaadetaan vain keikka keikan päälle).”

”Esimiehellä on liikaa muita töitä, jotta hän pystyisi keskittymään osastomme uutisjohtamiseen.”

Tukea toivottiin myös omien juttujen editoimiseen, verkkoulkoasuihin, somettamiseen ja työssä kehittymiseen.

”Tukea haluaisin etenkin verkkototeutusten ideointiin sekä omaan kehittymiseen kirjoittajana. Olisi ihanaa, jos joku ehtisi lukea muutamia juttujani ja pohtia niiden pohjalta joitain kehitysehdotuksia.”

”Palaveri on pelkkää uutisaiheiden luettelua. On erittäin harvinaista, että sisällöstä keskusteltaisiin millään tavalla. Juttua ei editoi kukaan, eikä sen tekemiseen liity minkäänlaista juttuprosessia tekemisen aikana. ”

Moni vastaajista koki jäävänsä työssään liian yksin niin journalististen ratkaisujen kuin perustyöskentelyn osalta.

”Tällä hetkellä koen olevani pelkkä juttuautomaatti. Lehti ei omaan suuntaani näytä välittävän, teenkö työni hyvin vai hutaisten. En saa minkäänlaista kommentointia mihinkään ennen jutuntekoa, sen aikana tai jälkeen.”

”Kukaan ei kysy nimettömistä lähteistä sanaakaan, kukaan ei arvioi kerrotun tiedon oikeellisuutta, kukaan ei osallistu jutuntekoprosessiin millään tavalla.”

77,8 % vastaajista näki, että toimituksessa on joitakin puutteita osaamisesta. Vapaissa vastauksissa esiin nousivat esimerkiksi datajournalismin osaamisen puuttuminen sekä tiettyjen aihealueiden (muun muassa ilmastonmuutos, työmarkkinat, EU) syvempi osaa-

minen. Myös tämän kysymyksen vastauksissa kaivattiin edellisen tapaan uutistoiminnan laajaa päivittäistä johtamista nyt printtiin sidottujen uutispäälliköiden taholta tai ylipäätään juttuprosessien johtamista. Myös henkilöstöjohtamiseen toivottiin parannusta muun muassa esihenkilöiden kouluttamisen kautta. Juttujen editoinnin puute nousi tässäkin kohtaa esiin muutamassa vastauksessa. Lehden sosiaalisen median toteutuksiin ja läsnäoloon toivottiin myös panostusta, lisäosaamista ja erillistä sometoimittajaa. 22,2 prosenttia vastaajista kuitenkin näki, että osaamista on toimituksessa riittävästi.

Kysyttäessä vastaajilta, millaista organisaatiomallia he toivoisivat Turun Sanomiin, puolet vastasi, että ei osaa sanoa. 22 % yhdistäisi nykyiset osastot laajemmiksi kokonaisuuksiksi. 11 % vastaajista pysyisi nykyisessä osastojaossa.

Tarjottaessa johtamiseen erilaisia malleja, enemmistö eli 33 % valitsi osastopäälliköiden johtamat kokonaisuudet, joiden alaisuudessa työskentelee tuottajajohtoisia tiimejä. Osastopäälliköiden johtamat, suuremmat kokonaisuudet valitsi lähes yhtä moni, eli 28 %. Tuottajajohtoisia kokonaisuuksia kannatti vain 11 %.

Viimeisen kysymyksen vapaat vastaukset, joissa sai tuoda esiin kehitysideoita, ongelmia ja vahvuuksia, toivat esiin pääosin samoja asioita ja ratkaisuehdotuksia kuin aiemmat vastausvaihtoehdot. Siinä missä osa näki nykyisen organisaatorakenteen selkeänä, osa näki sen yhteistyötä rajoittavana ja sen sisäisiä rooleja osittain epäselvänä.

”Yksi iso ongelma on siiloutuminen ja osastojen erillinen tekeminen. Toiseksi tietoa hukkuu ja tietoa ei vaihdeta, kun ei ole tarpeeksi kommunikaatioita. Kolmas ongelma on epäselvä organisaatorakenne. On kaikenlaista päälliköitä, joiden työnkuvasta ainakaan minulla ei juuri ole hajua.”

Esiin nousi myös printti- ja verkkotekemisen välinen suhde, josta kyselyssä ei kysytty:

”Kyllähän se printtivetoisuus mielestäni suoraan sanottuna häiritsee meidän tekemistä tai vie fokusta väärin asioihin. Liian paljon mietitään edelleen sen printin kautta, kun tekemisessä keskiössä pitäisi olla verkon ja printti on sitten semmoinen pakopulla, lipare joka syntyy kylkiäisenä.”

Kehittämistoimia selvästi kaivattiin, ja rohkeutta kehittää ja uusiutua miettimällä organisaatiota ja henkilöstörakennetta uusiksi.

”Olen ollut 20 vuotta TS:ssä ja sinä aikana on järjestetty yksi kehityskeskustelu. Se ehkä kertoo jotakin organisaatiosta ja sen kyvystä huomioida sekä kuunnella työntekijöitä. Jos saisin päättää, potkaisisin kaikki kehityksen jarrut ulos talosta ja ottaisin uutta verta sisään. Kilpailisin parhaista tekijöistä, kuten muutkin terveet organisaatiot tekevät. Puskisin kasaan järjestelmän, jossa kenelläkään ei ole mitään kiveen hakattua paikkaa.”

Hyviäkin kehityssuuntia ja käyttöön otettuja käytänteitä nousi vastauksissa esiin, kuten useamman osaston edustajien läsnäolo uutisten aamupalaverissa. Tähän palaveriin osallistuivat siis uutis- ja verkkotoimituksen lisäksi kuvaajien päällikkö sekä politiikan ja talouden tuottajat. Vaikka toimituksen sisäisistä käytännöistä, kuten grafiikoiden tilaamisesta toivottiin selkeämpää ohjeistusta, esimerkiksi kesätoimittajien perehdytystä pidettiin erittäin kattavana.

6.2 Muiden maakuntalehtien organisaatiomallit

6.2.1 Kaleva valitsi tiimimallin

Kaleva uudisti organisaationsa keväällä 2021. Uudistuksen alkusysäyksestä ja toteutuksesta vastasi tehtävässään toukokuussa 2020 aloittanut, taloon uutena tullut päätoimittaja Sanna Keskinen.

Kaleva on kokoluokaltaan hyvin lähellä Turun Sanomia. Perinteisiä levikkilukuja vertailtaessa Turun Sanomat on ollut Suomen kolmanneksi suurin 7-päiväinen maakuntalehti ja Kaleva neljänneksi suurin. Vuoden 2021 kokonaistavoittavuusluvussa Kaleva (410 000) nousi Turun Sanomia (310 000) luetummaksi. Kun Turun Sanomat työllistää toimituksessaan tällä hetkellä noin 70 henkilöä, Kalevassa muutos kosketti hieman pienempää, noin 58 henkilön toimitusta.

Kaleva oli jo aiemmin luopunut perinteisestä osastojaosta osittain. Keskinen kuvailee, että uutistuotannossa olivat ennen tiimimalliin vaihtamista ”*urheiluosaston lisäksi uutisporukka ja feature-porukka, jotka vaihtuivat keskenään kahden viikon välein*”. Keskinen kertoo ajatuksen uudistuksesta syntyneen hänen käytyään tehtävässään aloitetuttuaan kahdenkeskiset, tutustumiseen tähtäävät keskustelut jokaisen toimituksen jäsenen kanssa ja kuulteltuaan ihmisten toiveita ja ajatuksia toimituksen toimivuudesta. Samaan syssyyn lehdessä käytiin myös yt-neuvottelut.

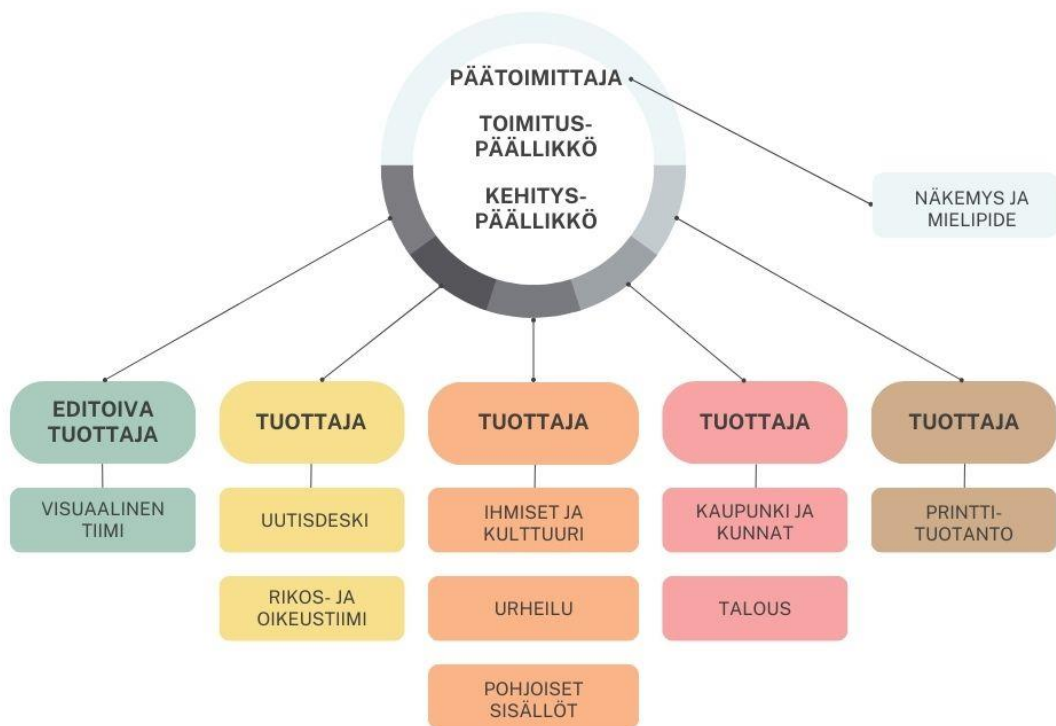
”Sieltä nousi esille keskusjohtoisuus ja tietynlainen hierarkkisuus. Valta oli keskitettyä ja moni koki sen ahdistavana ja ikävänä ja omaa tekemisen tapaa rajoittavana.” Sanna Keskinen (2022)

Keskinen toteaa, että vaikka vanha osastopohjainen organisaatiomalli on ollut toimiva aikoinaan, se ei enää vastannut siihen, minkälaisia sisältöjä lehdistä odotetaan ja missä ja minkälaisissa muodoissa niitä tarjotaan. Sen lisäksi ihmisten odotukset työstään olivat muuttuneet. Myöskään Kalevan oma, kolmeen osastoon jaettu uutisorganisaatio ei tuonut riittäviä ratkaisuja haasteisiin. Toimintatapa, jossa juttuaihe annettiin ylhäältä toimittajalle

aamupalaverissa ja valmista piti tulla samana päivänä, aiheutti kiirettä, painetta ja turhautumista. Tarve muutokselle oli Keskinen mukaan ilmeinen.

Tiimimalliin Kaleva päätyi, kun Keskinen kävi benchmarkkaamassa Satakunnan Kansan ja Aamulehden toimitusten toimintaa. Satakunnan Kansassa tiimimalli oli tuolloin ollut käytössä jo jonkin aikaa, joskin tiimirajoista on sittemmin osittain luovuttu. Asiaa työstiin myös Kalevan esihenkilöille järjestetyissä työpajoissa. Kalevan uudistuksen tavoitteiden ytimessä olivat 1) toimituksen ajattelun siirtäminen printtilehdestä digijulkaisemiseen, 2) hierarkian purkaminen ja vallan siirtäminen tekijöille ja sitä kautta sisältöjen parantaminen 3) työhyvinvoinnin lisääminen kiirettä ja painetta vähentämällä ja itsenäisyyttä lisäämällä. Varsinainen uudistus tapahtui yt-neuvotteluiden jälkeen, jolloin radikaali muutos oli luonteva toteuttaa. Jokainen toimituksen jäsen sai neuvotteluiden yhteydessä kertoa, mitkä aihealueet häntä kiinnostavat. Tiimeihin sijoittelu tapahtui sen pohjalta. Vielä sen jälkeen Keskinen kävi ehdotuksen tiimijaosta läpi jokaisen toimituksen jäsenen kanssa erikseen. Näin varmistettiin, että kaikille löytyi sopiva ja mieleinen työtehtävä.

Keskinen päätyi uudistuksessa aihealueisiin pohjautuvaan tiimimalliin. Uudistuksen myötä toimitus jakautui kymmeneen eri tiimiin (kuva 7).



Kuva 7. Kalevan aihepohjainen tiimiorganisaatio.

Pohjoisten sisältöjen tiimi oli otettu käyttöön jo ennen varsinaista organisaatiomuutosta yhteistyössä Lapin Kansan kanssa.

Visuaaliseen tiimiin kuuluvat kuvaajat, graafikot ja siellä toteutetaan myös verkon rikastetut sisällöt. Printtituotanto keskittyy printti- ja näköislehden taittoon. Uutisdeskiin on sijoitettu verkon järjestelystä ja moderoinnista vastaavat verkkotoimittajat, jotka tekevät samalla myös nopeaa uutistuotantoa. Lisäksi uutisdeskissä kiertää toimittajia muista tiimeistä tekemässä niin sanottua salamavuoroa, eli nopeaa verkkouutisointia. Mikäli asia kaipaa syventämistä, se siirretään nopean verkkouutisen julkaisun jälkeen työstettäväksi tiimeihin.

Tiimejä vetävät tuottajat. Yhden tuottajan vastuulla on sekä Kaupunki ja kunnat että Talous, tiede, luonto. Toisella tuottajalla on vastuullaan Ihmiset ja kulttuuri, Pohjoiset sisällöt ja Urheilutiimi. Uutisdeski ja Rikos- ja oikeustiimi on yhden tuottajan vastuulla. Visuaalisen tiimin ohjaksissa on editoiva tuottaja, joka myös sparraa toimittajia muun muassa rikastettujen verkkosisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi Printtituotannolla on oma tuottajansa. Printtituotanto taittaa myös konsernin paikallislehdet, Forum24-kaupunkilehden ja Raahelainen-kaupunkilehden. Uudella järjestelyllä taittamaan päästään Keskinen mukaan selvästi aiempaa aiemmin, kun taittavasta sisällöstä päättävät Printtituotannon tekijät, eikä sisällön selvittämisessä jouduta odottamaan yhteisiä palaveri- ja päätöksiä. Lisäksi sisältöä Kalevaan tuotetaan Lännen Median yhteistoimituksessa vuoden 2023 loppuun.

Lehden johdossa työskentelee päätoimittajan lisäksi toimituspäällikkö ja kehityspäällikkö. Näkemys ja mielipide -tiimi työskentelee suoraan päätoimittajan alaisuudessa. Kalevassa ei ole uutispäällikköä.

Uudistuksen yhteydessä tehtävänkiertoa vahvistettiin niin, että tuottajiksi valittiin myös uusia henkilöitä. Näin tuottajaosaamista saatiin lavennettua esimerkiksi tuurauksia ja tulevia tehtävänkiertoja varten, mikä on Keskinen mukaan ollut yksi muutoksen eduista.

Jotta uudistus veisi verkkolähtöistä työskentelyä eteenpäin, Keskinen halusi myös purkaa vanhoja ja jarruttavia rakenteita. Hän lakkautti esimerkiksi toimituksen päivittäiset aamu-palaverit, joissa keskityttiin lähinnä printtilehteen. Tiimit saivat vapaat kädet pitää kokouksensa sopivaksi katsomallaan aikataululla ja toimia itsenäisesti myös sisältöjen osalta, tosin sisältöihin annetaan jonkinlaiset raamit ylhäältä käsin. Monet tiimeistä kokoontuvat

vain kerran tai kahdesti viikossa, mikä vapauttaa aikaa muuhun työskentelyyn. Koko toimituksen yhteinen palaveri pidetään kahden viikon välein. (Arola 9.12.2021).

Kun Suomen Lehdistö teki aiheesta juttua puoli vuotta uudistuksen jälkeen, haastatellut päätoimittaja ja kaksi tuottajaa kokivat uudistuksen vähentäneen työn pakkotahtisuutta ja lisänneen toimittajien mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja omaan ideointiin. Kun aikaa juttuihin panostamiseen on enemmän, ne ovat olleet taustoittavampia, syvällisempiä ja aiempaa pidempiä. Toimittajilla on nyt myös selkeämmät omat seuranta-alueet. (Arola 9.12.2021).

Tämän tutkimuksen haastatteluhetkellä huhtikuussa 2022 uudistuksesta oli aikaa jo vuosi. Edelleen Keskinen näki sen vieneen asioita eteenpäin ja parantaneen monia asioita, kuten työrauhaa ja sitä kautta työhyvinvointia:

”Meillä oli juuri Pulssikysely, jossa yksi kommentti oli, että ensimmäistä kertaa Kalevamediassa on päässyt tekemään journalismia vailla kauheaa stressiä.” Sanna Keskinen (2022)

Palaute tiimimallista toimituksen jäseniltä on Keskinen mukaan ollut pääosin positiivista. Toki myös hämmennystä on syntynyt, kun vanhoista toimintatavoista on luovuttu. Esimerkiksi toimituksen sisäistä viestintää on jouduttu pohtimaan uudestaan, jotta päällekkäistä työtä ei syntyisi ja kaikilla olisi tarvittava tieto asioista. Täysin pois printin sivusuunnittelusta esimerkiksi juttumäärän osalta ei ole vielä päästy, mutta sitä kohti pyritään.

”Ihanne olisi tietenkin se, että niitä printin kolosia ei tarvitsisi miettiä ollenkaan muualla kuin printtutuotannossa. Meidän järjestelmät ja nykyinen resursointi eivät vaan siihen vielä taivu.” Sanna Keskinen (2022)

Kalevalla on käytössään ennakoiva taitto ja alkuvuodesta 2023 se valmisteli taiton automaatioasteen lisäämistä. Keskinen mukaan organisaatiouudistus on lisännyt taittajien työtä jonkin verran ennakoivasta taitosta huolimatta. Juttujen sopivuutta niin printtiin kuin taittoon varmistellaan juttukokojärjestelmällä, jossa juttujen suuruusluokka määritellään jo ideointivaiheessa S–XXL-kokoisiksi. Kalevalla on oma Lorian-verkkajulkaisujärjestelmä, muuten toimitusjärjestelmänä on käytössä Neo.

Keskinen korostaa Kalevan onnistumisessa muun muassa sitä, että esihenkilöt muuttivat työpajojen avulla ajattelutapaansa printistä verkkoon, jolloin myös kirjoittavien toimittajien oli helpompi seurata perässä. Myöskään varsinaista muutostavastarintaa ei esiintynyt, vaikka alkuun ihmiset olivatkin hieman ulalla ja kaipasivat esimerkiksi yhteisiä aamupalavere-

ja. Jokainen tiimi piti oman tiimiytymispäivän aktiviteettien parissa, jossa ne määrittivät toimintatapansa ja esimerkiksi palaverikäytäntönsä keskuudessaan.

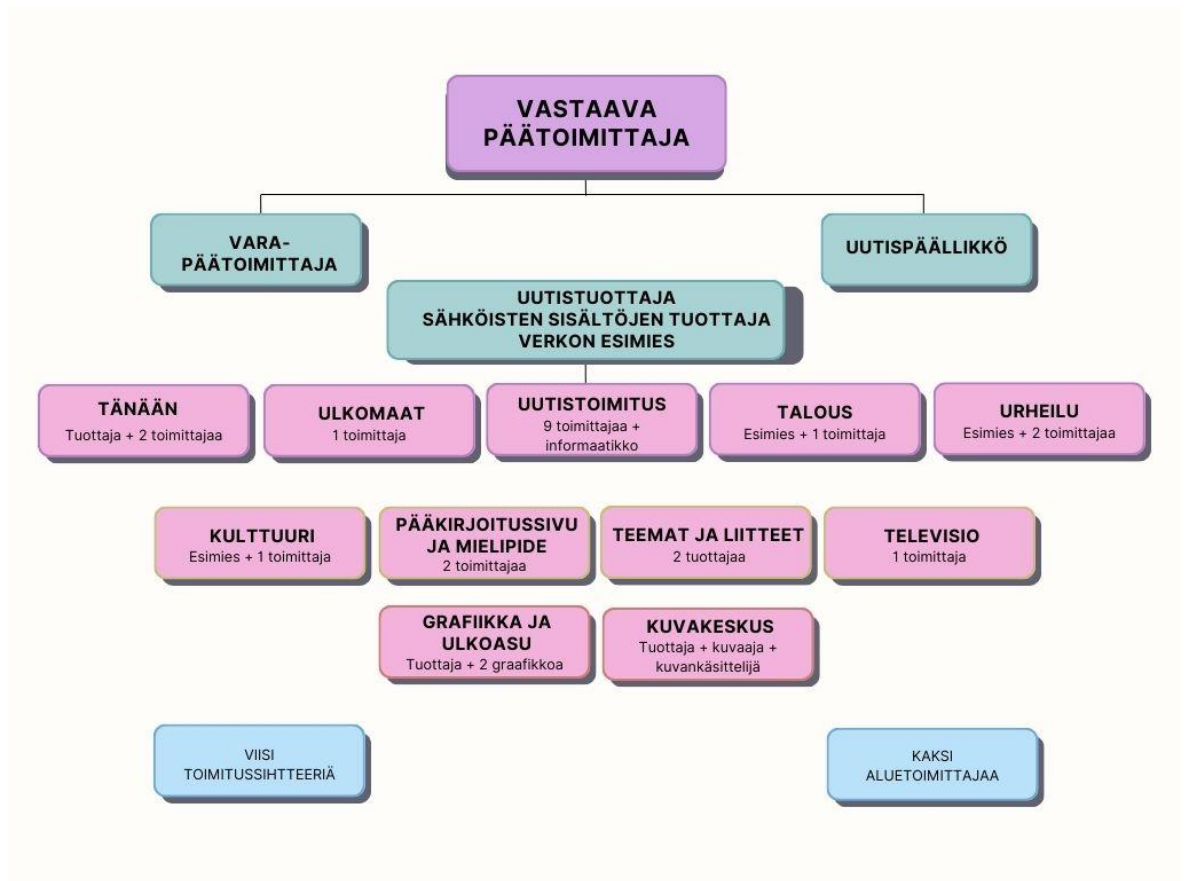
Keskinen myös kokee, että Kalevan sisällöt ovat monipuolistuneet, kun aiheideat tulevat suuremmalta joukolta ihmisiä, eivätkä vain muutamalta ”portinvartijalta”. Hän kuitenkin toteaa, että koska organisaatiomuutos on vain sysäys syvemmälle kulttuurimuutokselle, vie aikaa saada kaikki toimimaan uudella tavalla niin käytännön kuin ajatuksen tasolla. Uudistuksen myötä tulleiden muutosten käytäntöön siirtymistä hidastivat myös koronapandemia ja siitä seurannut henkilöstön hajaantuminen etätöihin sekä heti uudistuksen jälkeen alkanut kesälomakausi.

6.2.2 Keskisuomalaisessa luotetaan perinteisiin, mutta muuntaudutaan tarvittaessa

Sanomalehti Keskisuomalaisen vastaava päätoimittaja Pekka Mervola totesi lokakuussa 2022 tehdyssä haastattelussaan, että vaikka hän on hyvin tietoinen muiden lehtien organisaatiomuutoksista ja erilaisista vaihtoehdoista, hän kokee, että ne eivät olisi sopivia juuri Keskisuomalaisen toiminnalle ja sen henkilöstölle. Hän toteaaakin, että uudistusta ei ole kannattavaa tehdä pelkän ideaaliorganisaation ajatuksen pohjalta, vaan muutostarve on peilattava omaan nykyorganisaatioon ja sen työntekijöiden tarpeisiin.

”Lähtökohta pitäisi olla sellainen, että ihmiset olisivat sellaisessa tehtävässä, jossa ihminen on parhaimmillaan. Meidän pitää pyrkiä luomaan ihmisille tilanne, jossa hän pystyy käyttämään omia avujaan mahdollisimman hyvin. Organisaatiomalli ei ole se ratkaiseva, vaan se, että ihmiset ovat oikeassa tehtävässä ja organisaatio muuttuu niissä tilanteissa.” Pekka Mervola (2022)

Mervola kutsuu Keskisuomalaisen toimituksen organisaatiomallia muuntuvaksi organisaatioksi. Toimitus jakautuu 11 pääosastoon, joista tarvittaessa irrotetaan pienempiä ryhmiä uusiin, pienempiin osastoihin (kuva 8). Osastot toimivat itsenäisesti työskennellen. Viimeisimpinä organisaatiotason muutoksina ovat Uutissuomalaisen verkkoryhmän perustaminen vuonna 2021 sekä Ukraina-deskin perustaminen Venäjän hyökättyä Ukrainaan helmikuussa 2022. Organisaation muutosten myötä muutetaan tarvittaessa myös tehtävänkuvia. Esimerkiksi Ukraina-deskiin rekrytoitiin lisäväkeä, kuten sota-asiantuntija ja venäjää osaava toimittaja. Vuonna 2022 vahvistettiin myös Keskisuomalaisen verkkodeskin tekemistä.



Kuva 8. Keski-suomalaisen muuntuva, osastopohjainen organisaatiomalli.

Mervola toteaa organisaation muokkaamisen olleen kannattavia sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Esimerkiksi Ukraina-deskin perustaminen lisäsi nopeasti ja pitkäaikaisesti verkon lukijamääriä noin 30–35 prosentilla, minkä lisäksi myös digi only -tilausten määrä lähti omien sotaa käsittelevien sisältöjen myötä nousuun.

Toimituksellisia työntekijöitä Keski-suomalaisessa oli haastatteluhetkellä kotitoimituksessa 45 ja Uutissuomalaista, Sunnuntaisuomalaista ja Teemasuomalaista tuottavan Väli-Suomen Median toimituksessa 21. Toimitusta johtavat päätoimittajan lisäksi varapäätoimittaja ja uutispäällikkö. Väen vähentyminen viimeisen 20 vuoden aikana on Keski-suomalaisessakin johtanut organisaatiotason sopeuttamiseen. Vaikka Keski-suomalaisessa ei ole tehty yt-toimien aiheuttamia vähennyksiä sitten vuoden 2008, henkilöstön määrä on vähentynyt muun muassa eläköitymisten ja työpaikan vaihdosten seurauksena. Mervolan mukaan toimituksen nykyinen koko on tarkoittanut sitä, että osa osastoista on kutistunut kooltaan hyvin pieniksi, mikä aiheuttaa haasteita eikä aina ”pystytä niin hyvään kuin pitäisi”:

Vaikka Keski-suomalainenkin toimii vahvasti digi- ja mobiilipainotteisesti, Mervola näkee printtilehden olevan vielä toistaiseksi tärkeässä roolissa – niin tuotannollisesti kuin tulollisesti – mikä osaltaan validoi nykyisen organisaatorakenteen säilyttämistä.

”Se on vähän kliseekin se netti edellä tekeminen. Ero on se, että pitää miettiä, että minkä näköistä juttua lukee kännykän näytöltä. Se on isoin asia ja se, että iso osa jutuista julkaistaan silloin kun ne valmistuvat ja siten osalla on kiire valmistua. Sitten on myös paljon juttuja, joissa julkaisuaikaa voidaan määrittää. Kyllä tiettyjen juttujen julkaisussa paperilehdessä julkaiseminen on – ja on ihan järkeväkin olla – se määrittävä tekijä.” Pekka Mervola (2022)

Keski-suomalaisen kokouskäytännöt ovat perinteiset, ja ne palvelevat sekä verkon että printin tarpeita. Toimituksen aamupalaveri pidetään edelleen, tosin osittain Teamsissä etätöiden myötä. Lisäksi kokouskäytänteisiin kuuluvat muun muassa osastoesimiesten omat kokoukset sekä sisältöasioihin keskittyvät sisältötunnit. Sisäisessä viestinnässä on käytössä Teamsin lisäksi muun muassa juttujen ajolista.

Mervola näkee Keski-suomalaisen toimituksen nykytilanteen ongelmana lähinnä sen, että isolla osalla työntekijöistä on liikaa töitä. Hän ei kuitenkaan näe ratkaisujen löytyvät organisaatiotason muutoksista, vaan resursoinnista.

”Meidän pitäisi pystyä pikkuisen keventämään työtaakkaa. En sanoisi, että se johtuu organisaatiomallista, vaan alan digitalisaatiosta. Me olemme kiinni 24/7 tekemisessä ja tehdään entisen paperilehden lisäksi radiouutisia, verkkolehteä, videoklippejä, äänipätkiä radioon, näköislehden sisäsivuja ja kaiken näköistä.” Pekka Mervola (2022)

Hän toteaa toimittajana työskentelyn olevan luontaisesti paineista ja rankkaa, mutta toisaalta hyvähenkistä ja motivoivaa silloin kun henkilö on hänelle sopivassa tehtävässä. Tätä on viety eteenpäin muun muassa keskittämällä verkkodeskissä tiettyjä tehtäviä niille ihmisille, joilla on siihen tarvittavaa erityisosaamista. Muiden osastojen toimittajia kierrätetään verkossa sen verran, että verkko-osaamista olisi toimituksessa laajemmin kuin pelkässä verkkodeskissä tai verkkoryhmässä. Kierro vaihtuu puolen vuoden välein osastolta toiselle.

Hän myös näkee henkilöstön sitoutumisen ja työviihtyvyyden olevan Keski-suomalaisessa hyvällä tasolla, minkä hän uskoo kertovan myös organisaation toimivuudesta. Samaa kertovat Mervolan mukaan myös työhyvinvointikyselyt. Hän korostaa sekä työnantajan että työntekijän joustavuuden tärkeyttä, jotta homma saadaan toimimaan myös nykyisellä väkimäärällä. Joustolla hän tarkoittaa muun muassa työntekijöiden valmiutta siirtyä tarvittaessa tehtävästä toiseen, mikä on osa muuntuvan organisaation toimintaideaa.

Mervola uskoo, että Keski-suomalaisen nykyinen organisaatio on joustavuutensa takia hyvä toimintamalli pitkälle tulevaisuuteen. Muuntautuvuuteen pohjautuvia muutoksia tarvitaan hänen mukaansa todennäköisesti jo lähitulevaisuudessa. Muutokset pohjataan aina sisällöntuotantoon ja ennen kaikkea lopputuotteen muutostarpeisiin, joten tässä vaiheessa ne eivät ole ennakoitavissa. Muutoksia on Mervolan mukaan todennäköisesti odotettavissa ainakin taittoimintaan jo vuoden 2023 aikana.

6.2.3 Karjalaisessa uudistus pohjattiin sisällöntuotantoon

Maakuntalehti Karjalainen on myös uudistanut organisaationsa kokonaan digikehittämisen lähtökohdista. Uudistus sai alkusysäyksensä, kun toimituspäällikkö Jyrki Utrainen (2023) tuli Karjalaisen palvelukseen kuutisen vuotta sitten. Hänen toimenkuvaansa määriteltiin erityisesti lehden ja toimituksen digikehittäminen, johon hän tarttui ensin infran ja sen jälkeen toimituksen organisaation osalta. Varsinaista mullistavaa organisaatiouudistusta lehdessä alettiin valmistella vuonna 2019. Ensimmäisenä pohdittiin tehtäväkiertoa, jossa yksittäisten työntekijöiden osaamista ja toiveita voitaisiin huomioida aiempaa paremmin. Samana vuonna toteutettiin urheiluosaston reformi, jossa urheilun digitekemistä parannettiin muun muassa uusin työjärjestelyin (Heinonen 2022). Verkkotyöhön oli panostettu organisaation tasolla myös lisäämällä uutisdeskiin verkon aamuvuoro ja myöhentämällä verkon iltavuoroa niin, että verkkoon saatiin tuoretta sisältöä pidempään joka päivä.

Mallia tekemiseen ja myös digisisältöjen tulouttamiseen haettiin tammikuussa 2023 haastatellun Utraisen mukaan muun muassa Medialiiton matkalta Norjasta vuonna 2018.

”Norjahan on ja oli silloin jo meitä vuosia edellä tässä digisiirtymässä. Siellä tuli suurin havahtuminen siihen, että toimituksen kulttuuri pitää muuttaa.”
Jyrki Utrainen (2023)

Utraisen silmiä avasi tuolla matkalla muun muassa eräs norjalainen päätoimittaja, joka kertoi, että ei ole kolmeen vuoteen koskenut printtilehteen lainkaan. Karjalaisessa printtilehti oli tuolloin vielä kaiken keskiössä, sitä tarkasteltiin aamupalavereissa ja toimitus oli organisoitu printtilehden perusteella. Vaikka lehdessä ryhdyttiin painottamaan puheissa ja tekemisessä verkkoa, printistä ei kuitenkaan pystytty irtautumaan Utraisen mielestä riittävästi. Hän heräsi ajatukseen suuremmasta muutoksesta tajuttuaan eräänä aamuna toimitusjärjestelmä Neon näkymästä, että jopa kolumnin kirjoittaminen piti ohjelman teknisten ominaisuuksien vuoksi aloittaa printti edellä.

”Me oltiin kädet kyynärpäitä myöten siinä printin julkaisujärjestelmässä. Sen lisäksi me oltiin organisoitu se porukka täysin printtilehden osastojen mu-

kaan. Tämä oli sellainen yhden aamun oivallus sille, että tässä on tehtävä vallankumous.” Jyrki Utriainen (2023)

Karjalainen tukeutui muutoksessaan niin muiden toimitusten, kuten Helsingin Sanomien ja Ilta-Sanomien bechmarkkaamiseen kuin myös ulkopuoliseen liikkeenjohdon konsulttiin. Konsultiksi valikoitui Marja Heinonen, joka on työskennellyt muun muassa Ylen uutis- ja ajankohtaistoiminnan kehityspäällikkönä. Vaikka toimituksen johdossa oli jo pohdittu ja piirretty paperillekin mahdollisia organisaatiomalleja, ne unohdettiin kokonaan Heinosen tultua mukaan suunnitteluun. Valtaa lähdettiin jo tuossa vaiheessa viemään johdosta alaspäin, ja koko toimituksellinen henkilöstö osallistui verkkokyselyihin sekä kolmen työpajan sarjaan, joissa toimituksen organisaatio ja toimintatavat päätettiin yhteisesti.

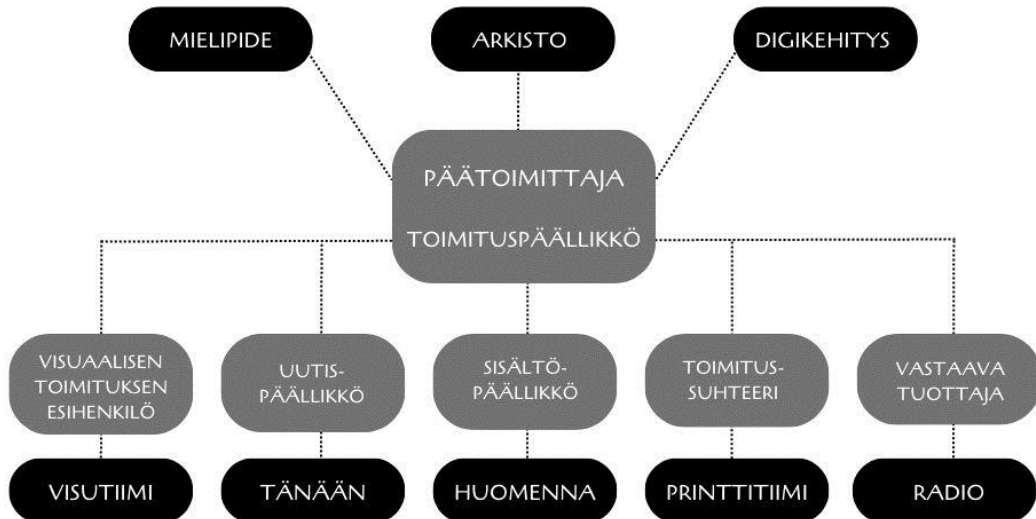
Heinosen (2022) mukaan parannettavaa oli erityisesti yllättäviin uutistilanteisiin reagoimisessa ja siinä, että suunnittelu keskittyi liikaa vain seuraavaan päivään. Ylipäätään suunnittelua haluttiin parantaa. Keskusteluissa esiin nousi myös tarve uudentilaisille työnkuville, kuten datajournalistille, verkkosuunnittelijalle ja editoijalle.

Karjalaisen organisaatiouudistuksen tavoitteiden ytimessä olivat 1) toimituksen ajattelun siirtäminen printtilehdestä digijulkaisemiseen, 2) hierarkian madaltaminen ja 3) digikasvun kiihdyttäminen. Muutosprosessi taas pohjautui osallistamiseen, avoimeen vuorovaikutukseen, kokeilemisen kulttuuriin ja vastuun jakamiseen tekijöille (Heinonen 2022.)

Karjalaisessa muutostarve kosketti selvästi Turun Sanomien toimitusta pienempää kokonaisuutta, sillä Karjalaisessa toimittajia on noin 45. Heistä kolme työskentelee yhteisessä Väli-Suomen toimituksessa. Sanomalehden lisäksi Karjalaisella on myös oma radiokanava, joka sisällytettiin organisaatiouudistukseen.

Kuten Kalevassakin, Karjalaisen organisaatiossa päädyttiin pitkällisen pohdinnan jälkeen tiimimalliin. Työpajojen annin myötä uudeksi organisaatiomalliksi valittiin sisällöntuotantoon pohjautuva tiimimalli, jossa toimitus jakautui kuuteen tiimiin: Mielipiteet, Visuaalinen tiimi, Printtitiimi, Kenttätiimi, Editointi ja Sisältömarkkinointi. Karjalainen lopetti kulttuuri- ja urheiluosastot, ja sijoitti urheilu- ja kulttuuritoimittajat muihin tiimeihin. Uudistus toteutettiin helmikuussa 2021. Kuitenkin jo saman vuoden syksyllä tehtiin vielä hienosäätöä ja sen myötä tiimejä on nyt kahdeksan (kuva 9). Suurimmat, hieman yli kymmenen toimittajat tiimit ovat Tänään ja Huomenna. Uutispäällikön vetämässä Tänään-tiimissä tuotetaan nopeaa, lyhyttä sekä noin päivässä tapahtuvaa uutisointia kaikilta aihealueilta. Tänään-tiimi vastaa myös radiouutisista. Huomenna-tiimissä keskitytään hitaampaan tuotantoon, ihmisiin, ilmiöihin ja uutisaiheiden syventämiseen. Sitä johtaa sisältöpäällikkö. Muut tiimit

ovat kahden toimittajan MieliPide, kahden toimittajan Visuaalinen tiimi, Printtitiimi, Radio, yhden toimittajan Arkisto ja 1,5 toimittajan Digikehitystiimi.



Kuva 9. Karjalaisen tiimimalli.

Tiimimallin myötä muutettiin myös tehtävänkuvia, työnkulkua sekä sen myötä työskulttuuria. Jako tiimeihin toteutettiin niin, että työntekijät saivat itse hakea mieleiseensä tiimiin ja tehtävään. (Heinonen 2022.) Uutena työnkuvana on muun muassa editori, jonka kautta kaikki pääjutut menevät verkkoon. Näin verkkojutuille saatiin juttuprosessiin kaivattu editointivaihe. Myös Karjalaisessa juttutyypit on mitoiltaan jaettu Kalevan tapaan ja esimerkiksi Helsingin Sanomien tapaan ”paitakokoihin” eli S-XL-juttuihin. Printin sisältöjä ohjaa julkaisukalenterityyppinen excel-listaus. Päivittäisiä printtisisällön palavereita ei enää pidetä.

Vaikka muutosvastarintaa odotettiin, sitä ei juuri ilmentynyt ja uusi tiimimalli otettiin henkilöstön keskuudessa poikkeuksellisen hyvin vastaan (Heinonen 2022). Utriainen näkee, että henkilöstön ottaminen mukaan oman organisaationsa suunnitteluun oli tässä ratkaiseva tekijä. Hän myös uskoo, että ilman organisaation mullistamista verkko ensin -ajattelu ei olisi Karjalaisessa sillä tasolla, mitä se on nyt.

”Sen sijaan, että aamulla pohdittaisiin, mitä ja minkä pituista tehdään seuraavan päivän printtiin, fokus on siinä, mitä valovoimaista tehdään tänään verkkoon.” Jyrki Utriainen (2023)

Heinosen (2022) tekemän seurantatutkimuksen mukaan muutos on ollut henkilöstön mielestä pääosin onnistunut. Kymmenen kuukautta muutoksen jälkeen 65 prosenttia vastaajista koki muutoksen olleen onnistunut ja 59 prosenttia näki, että se vauhditti Karjalaisen digitalisaatiota.

6.2.4 Yhteenveto päätoimittajien haastatteluista

Kaleva, Keskisuomalainen ja Karjalainen ovat kaikki toteuttaneet jonkinlaisia organisaatiomuutoksia sopeutuakseen paremmin muuttuneeseen toimintaympäristöön ja vastataksseen lukijoidensa muuttuneisiin tarpeisiin. Kaleva ja Karjalainen valitsivat mittavamman uudistuksen ja tiimipohjaisen organisaatiomallin, kun taas Keskisuomalainen on pysynyt osastopohjaisessa organisaatiomallissa, mutta muokkaa sitä aina tarpeen mukaan.

Tiimimallin valitsemisella on sekä Karjalaisessa että Kalevassa tavoiteltu koko toimituksen ajattelun siirtämistä aiempaa paremmin digijulkaisemiseen ja digi ensin -työskentelyyn printtilehden orjallisuuksiin keskittymisen sijaan. Sekä Keskinen (2022) että Utriainen (2023) näkivät, että ilman suurta organisaatiomuutosta digi ensin -työskentelyä paremmin tukevaa työnkulkua ja ajattelutavan muutosta olisi ollut vaikea toteuttaa yhtä kokonaisvaltaisesti ja samalla henkilöstön hyvinvointia ja työssä viihtymistä parantaen. Samalla hierarkiaa purettiin molemmissa lehdissä matalammaksi ja valtaa sekä vastuuta siirrettiin tekijöille. Molemmat päätoimittajat kokevat, että muutos on lisännyt työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia ja herättänyt uutta intoa työn tekemiseen, mitä myös muutosten jälkeen tehdyt kyselyt vahvistivat. Myös printtilehden aiheuttamaa työn pakkotahtisuutta saatiin ainakin Kalevassa vähennettyä ja toimittajien asiantuntijuus saadaan hyödynnettyä aiempaa paremmin. Molemmat päätoimittajat kokevat tiimimallin mahdollistavan syvällisemmän ja monipuolisemman sisältöjen tuottamisen digitaalisessa ympäristössä, mutta myös nopean reagoinnin uutistilanteisiin. Tiimimallin eduiksi he nostivat myös sisällöntuotannon joustavoittamisen ja organisaation muuntautumiskyvyn parantumisen.

Mervola (2022) taas näki, että Keskisuomalainen jo olemassa oleva organisaatio tukee lehden pitkiä perinteitä ja sopii hyvin digi ensin -työskentelyyn, koska siihen on lisätty joustavuutta, joka mahdollistaa osastojen lisäämisen tai muuttamisen hyvin lyhyelläkin varoitussajalla. Mervola ei näe organisaatiotason uudistustarvetta ilmenevän ainakaan lähivuosina. Mervola myös koki, että työntekijät ovat tyytyväisiä Keskisuomalaisen nykyiseen organisaatiomalliin. Työkuormaa Mervola totesi myös Keskisuomalaisen toimituksessa tuki olevan välillä liikaakin, mutta hän piti sitä alalle tyyppillisenä ja kaventuneista resursseista – ennemmin kuin organisaatiomallista - johtuvaksi.

Keskisuomalainen on perinteisessä osastomallissa pysyessään säästynyt resursseja ja aikaa vievältä muutosprosessilta, joka taas näkyi sekä Kalevan että Karjalaisen toiminnassa ja jopa juttutuotannossa erityisesti toteutusvaiheessa. Sekä Kalevassa että Karjalaisessa muutosprosessia valmisteltiin huolellisesti ja henkilökuntaa osallistettiin muutosprosessiin. Siinä missä Kaleva teki päätökset organisaatiovalinnasta johdon kesken ja järjesti aiheesta työpajat esihenkilöille, Karjalaisessa päätöksentekoon ja valmisteluun osallistui koko henkilöstö muun muassa työpajojen kautta. Kalevassa henkilöstö pääsi silti vaikuttamaan vahvasti tiimeihin sijoittumiseensa sekä tiimiensä työtapojen ja esimerkiksi palaverikäytänteiden luomiseen. Organisaatiouudistus on vaatinut molempien lehtien toimitushenkilöstöltä sopeutumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Ja sitä vaihetta toimituksissa elettiin haastattelujen aikaan edelleen.

Kuten Kalevan ja Karjalaisen organisaatioita vertaillen on huomattavissa, tiimipohjaisten organisaatioiden johtaminen voidaan toteuttaa eri tavoin. Siinä missä Kalevan tiimeissä on vahva tuottajavetoisuus, Karjalaisen tiimeissä on enemmän niiden sisäisiä johtamisjärjestelyjä kuten tiiminvetäjiä. Toki ylempää vetovastuuta on Karjalaisessakin osittain tuottajilla tai muilla esihenkilöillä.

6.3 Neljä vaihtoehtoista organisaatiomallia

Vaikka tässä työssä tutustuttiin Turun Sanomien lisäksi Suomen osalta vain kolmen maakuntalehden organisaatioihin, edustavat ne niiden päätoimittajien ja toimituspäällikön mukaan vahvasti sitä organisaatiotason todellisuutta, mikä maakuntalehtien toimituksissa Suomessa tällä hetkellä vallitsee. Näistä oli löydettävissä kolme erilaista organisaatiokennettä: kaksi erilaista, yleistettävissä olevaa tiimimallia sekä perinteinen osastojako.

Lisäksi kirjallisesta aineistosta löytyi neljäs, maantieteellinen organisaatiomalli. Nimettömäksi Jenkinsin & Jerónimon (2021, 1234) tutkimuksessa jäävän saksalaislehden toimituksen organisaatiouudistuksessa toimitushenkilöstö jaettiin kahteen lehden levikkialueeseen pohjautuneeseen alueelliseen tiimiin: eteläiseen ja pohjoiseen. Myös Kalevassa yksi tiimeistä, Pohjoisten sisältöjen tiimi, perustuu maantieteelliseen jakoon.

Tiimit voivatkin rakentua usealla eri tavalla. Niiden muodostumisen pohjana voi olla niin organisaatiotasot, työnkulun tai työprosessin vaiheet kuin esimerkiksi asiantuntijuus. (Pirnes 1994, 17.) Myös tiimien johtajuus vaihtelee sisäisestä tiiminvetäjyydestä tuottajavetoisuuteen tai jopa päätoimittajavetoisuuteen, kuten Karjalaisen ja Kalevan tapauksissa ilmenee (Utriainen 2022, Keskinen 2022).

Kirjallisen aineiston ja erityisesti maakuntalehtihaastatteluiden pohjalta löydetty maakuntalehtien tiimipohjaiset organisaatiomallit ovat jaettavissa neljään eri kategoriaan, jotka ovat yksilöinnin kautta hyvin sovellettavissa myös muihin toimituksiin:

1. Aihepohjainen tiimimalli (Kaleva)
2. Tuotannon prosesseihin pohjautuva tiimimalli (Karjalainen)
3. Printtilehden osastoihin perustuva osastomalli (Keskisuomalainen, Turun Sanomat)
4. Aluejakoon perustuva tiimimalli (saksalainen maakuntalehti)

6.2 Ehdotus TS:n organisaatiouudistuksesta

Lähtökohtana tälle ehdotukselle ovat sekä Turun Sanomien päätoimittajien että henkilöstön kyselyssä esiin nostamat tavoitteet:

- 1) Printtilehden orjallisuuksista irtautuminen tuomalla verkko ensin -ajattelu nykyistä vahvemmin käytännön tasolle kaikessa tekemisessä ja resursoinnissa.
- 2) Toimituksen päivittäisen työskentelyn sujuvuuden ja toimituksen sisäisen yhteistyön parantaminen.
- 3) Toimittajien ja kuvaajien liian suuren työtaakan ja kiireen vähentäminen.

Turun Sanomat on nykyisellään Malmelinin (2015, 20–26) mainitsema monikanavainen sisällöntuottaja ja mediabrändi, joka toimii verkossa, somessa ja julkaisee edelleen seitsemänpäiväistä printtilehtiä. Verkko ensin -työskentelyä ja verkon ja somen työkaluja on sen toimituksessa painotettu ja kehitetty useita vuosia ja kehitetään jatkuvasti. Kuitenkin sen toimitusorganisaatio on edelleen jo 1900-luvun puolivälissä printtilehden sivupäiden mukaan muotoutunut kokonaisuus, verkkotoimituksella lisätynä. Kuten Sanna Keskinen (2022) ja Jyrki Utriainen (2023) ovat omissa organisaatioissaan todenneet, printtiorganisaatio ei enää vastaa nykyisen toimitustyöskentelyn ja monimuotoisten verkko- ja somesäältäjen toteuttamisen vaatimuksiin. Sen takia niitä on uskallettava uudistaa. Myös Kueng (2017, 7 ja 36) painottaa, että perinteisten printtiorganisaatioiden tulisi nyt panostaa organisaatioidensa kehittämiseen samalla tavalla kuin ne ovat panostaneet sisältöjensä ja tuotteidensa kehittämiseen.

Oma kuuden vuoden kokemukseni Turun Sanomista on se, että vaikka digitekemistä on viety varsinkin viime vuosina hyvin vahvasti eteenpäin, muutos on käytännön työn tasolla liian hidasta toimintaympäristön muuttuessa edelleen. Uusia järjestelmiä, ohjelmia, analytiikkatyökaluja ja teknisiä toteutustapoja tulee jatkuvasti, mutta silti iso osa päivittäisestä toimituksellisesta työstä ja palavereista on edelleen vahvasti printtilehteen, sen sivupäihin ja sen juttupaikkoihin ja taittomalleihin sidottua.

Toukokuussa 2023 juttukoot muutettiin myös Turun Sanomissa vastaamaan verkon ja printin kokonaisuutta paremmin vastaavia paitakokoja S-XL, kuten Kalevassa ja Karjalaisessakin on tehty. Printtijulkaisun aikataulu sanelee silti edelleen kuinka kauan mihinkin juttuun ehditään panostaa, verkon nopeita uutisia lukuun ottamatta. Henkilöstökyselystäkin ilmenee, että resursseja ja esimerkiksi johdon tärkeää osaamista on edelleen valtavasti kiinni printtilehden suunnittelussa ja toteutuksessa, vaikka niitä tarvittaisiin enemmän ykköstuotteen, eli verkon sisällön monipuoliseen toteuttamiseen.

Vuosien varrella digikehittämiseen liittyvissä muutosyrityksissä on Turun Sanomissa koettu monta onnistumista. On toimivaa uutisappia, tilaajia houkuttelevia suosittuja striimejä, erinomaisia verkkototeutuksia, lupaavia lukija- ja törmääjämääriä, someläsnäoloa ja mallilukijoihin uppoavaa tuotantoa. Uusimpana lisänä ovat User needs -työkalut ja hakusanaoptimointi. Silti kokonaisvaltaista ajattelu- ja lähestymistavan muutosta printistä verkko ensin -ajatteluun ja verkkolähtöiseen työskentelyyn ei henkilöstön keskuudessa ole riittävän laajasti tapahtunut, kuten osa vastaajista tuo henkilöstökyselyssäkin esille.

Muutoksissa on koettu myös takaiskuja, kun esimerkiksi ennakoivan taiton käyttöönotto kariutui vain muutamien kuukausien yrittämisen jälkeen, ja taitossa palattiin manuaaliseen työtapaan. Kotimaan uutistoimituksen ja verkkotoimituksen lupaavasti alkanut uudistus ei ole toistaiseksi edennyt sen tavoitteisiin, vaan vanhojen osastojen väki työskentelee edelleen entiseen tapaan, pääosin entisissä vuoroissaan, entisen työprosessin mukaan muutamia yksittäisiä henkilöpoikkeuksia lukuun ottamatta. Osastojen yhdistäminen vei kokonaisuudesta pois yhden johtajan, kun verkkotoimituksella ei enää ole erillistä päällikköä, vaan entinen kotimaan osastopäällikkö hoitaa suurempaa kokonaisuutta eli kahta vanhaa osastoa yksin. Vielä ei ole tietoa, kuinka muutos on laajemmin henkilöstössä koettu.

Turun Sanomat ei ole tämän ilmiön kanssa suinkaan yksin. Kuten Karjalaisen Utrainenkin (2023) haastattelussaan totesi, usein pienet toiminnanmuutokset kohti digitalisaatiota jäävät toimituksissa yksittäisten toimittajien tai tuottajien toteutettaviksi tai ne epäonnistuvat, jolloin toiminnassa palataan entiseen. Kueng (2017, 11) toteaa, että erilaiset uudistamiseksi ideat eivät sinällään ole vaikeita toteuttaa, mutta niiden laadukas, pysyvä läpivieminen ja johtaminen on haasteena suurempi.

Vanhaan organisaatiomalliin jääminen on toki aina vaihtoehto, mutta tällä hetkellä sekin näyttää henkilöstökyselyn ja Turun Sanomien päätoimittajien perusteella kaipaavan merkittävää kehittämistä esimerkiksi Keski-suomalaisen muuntuvan osastomallin suuntaan.

Jämähätäminen tuttuun ja turvalliseen organisaatioon ei kuitenkaan kannusta työprosessien, -kulttuurin ja johtamistapojen muutokseen ja se myös mahdollistaa jumiutumisen vanhoihin toimintatapoihin, vaikka uusia kuinka yritettäisiin puheen, ohjeiden ja työkalujen avulla lyödä läpi (Utriainen 2023). Toisaalta vaakakupissa on toki punnittava sitä, toisiko organisaation iso uudistus Turun Sanomille riittävän määrän hyötyjä sen vaatimaan työ määrään ja työntekijöille aiheutuvaan muutospaineeseen verrattuna. Esimerkiksi Keski-suomalaisessa muutosta tiimimalliin ei ole Mervolan (2022) mukaan nähty tarpeelliseksi.

Vaikka tiimimalli vaikuttaisi Kalevan ja Karjalaisen uudistuskokemusten pohjalta selvästi parhaalta vaihtoehdolta myös Turun Sanomille, niiden johdon haastatteluista saatava tärkein oppi on se, että näin merkittävä muutos pitää valmistella erittäin huolellisesti, henkilöstö vahvasti mukaan ottaen ja heidän tarpeitaan kuunnellen. Valtaa alusta asti alaspäin siirtäminen on tärkeää, jotta muutosvastarinta ei kumoa koko hanketta, kuten Keskinen (2022) ja Utriainen (2023) totesivat. Heidän viestinsä on, että paras tapa on aloittaa muutoksen harkitseminen ja suunnittelu selvittämällä, millaista organisaatiota, työprosessien ja -kulttuurien muutosta henkilöstön keskuudessa halutaan ja millaisiin muutoksiin henkilöstö on aidosti valmis sitoutumaan.

Karjalaisen ja Kalevan uudistuksessa moniammatillisuus ei vaikuttanut olevan yhtä vahvassa roolissa kuin mitä Kuengin (2017) tutkimuksen mukaan monien kansainvälisten lehtien uudistuksissa tavoiteltiin ja toteutettiin ja minkä itsekkin näkisin organisaatiouudistuksessa yhtenä avain- ja hyötytekijänä. Alueellisen tiimimallin en näkisi Turun Sanomien toiminnan ja levikkialueen perusteella olevan järkevä vaihtoehto tai edesauttavan henkilöstön vahvuuksien hyödyntämistä. Kokonaisuineiston ja Turun Sanomien organisaation ja työskulttuurin hyvin tuntien näkisin toimivimpana ratkaisuna Kalevan kaltaiseen aihepohjaiseen tiimimalliin. Aihepohjainen tiimijako mahdollistaisi Karjalaisen sisällöntuotantomallia paremmin moniammatillisuuden varmistamisen tiimien sisällä. Jos visuaalinen tai vaikka someosaaminen on edelleen täysin erillään kirjoittavista tiimeistä, uudistuksesta ei saada irti samanlaisia hyötyjä, kuin sillä, että kuvaajat, graafikot, some- ja verkko-osaajat jakautuvat osaksi aihetiimejä. Näin monialaista osaamista ja näkemystä saataisiin tiimeihin tavalla, jota myös Kueng (2017, 29; Heinonen 2022) korostavat monipuolisen digisisältötuotannon mahdollistajana. Tätä tarvetta vahvistaa myös se, että mobiililaitteiden myötä kuvan ja visuaalisen sisällön rooli uutisjutuissa ja niiden lukijamäärissä on kasvanut merkittävästi (Karhula 2016). Kirjoittavat toimittajat tarvitsevat näin ollen nykyistä vahvemmin myös suunnitteluvaiheeseen osallistuvia visuaalisen puolen ammattilaisia ja verkko-osaajia.

Tiimejä kootessa on tärkeää huomioida, että ne pysyvät riittävän pieninä riittävän läsnäolevan johtamisen, sujuvan tiedonkulun ja tiiviin tiimi- ja parityöskentelyn mahdollistamiseksi. Pienien tiimien etua korostivat aineistossa muun muassa Utrainen (2023) ja kahden portugalilaisen toimituksen johtajat (Jenkins & Jerónimo 2021, 1235). Lisäksi tiimien välinen yhteistyö esimerkiksi koko toimituksen säännöllisten yhteisten palaverin, tiimien ”rajapinnassa” työskentelevien työntekijöiden tai tiimien välillä vaihtelevien työntekijöiden avulla on tärkeä mahdollistaa, jotta tiimit eivät poteroиду nykyisten osastojen tapaan. Myös nykyistä aktiivisempi ja säännöllisempi tehtävänkierto tulisi huomioida, jotta osaamista saadaan lisättyä ja levitettyä isommille hartioille Kalevan tuottajakierron tapaan.

Lisäksi osastoista luovuttaessa ja tiimejä kootessa olisi hyvä hyödyntää mahdollisuus yhdistää nykyistä kattavammin pidempään alalla olleen väen tärkeää kokemusta ja nuorempien henkilöstön jäsenten vahvempaa diginäkökulmaa ja -osaamista, jolloin molemmat oppivat toisiltaan ja tuovat yhdessä lisää monipuolisuutta sisältöihin ja toteutuksiin (Kueng 2017, 41; Jenkins & Jerónimo 2021, 1233–1234). Juttujen teknistä ja sisällöllistä monipuolisuutta ja laadukkuutta lisäämällä pyritään tuotteisiin, joista lukijat haluavat maksaa nyt ja tulevaisuudessa (Jenkins & Jerónimo 2021, 1222–1223).

Mikäli tiimimalliin päädytään, Kalevan ja Karjalaisen uudistuksista on poimittavissa käyttöön monia hyviä, toimiviksi todettuja keinoja ja vältellä tekemästä omia sudenkuoppia. Tiimien sisäinen vapaus valita omat tapansa toimia, tiimi- ja ammattirajojen yli tapahtuva yhteistyö, vallan siirtäminen tekijöille ja sitä kautta juttuideoinnin laajentaminen suuremmalle joukolle sekä tiimien tuottajavetoisuus ovat kaikki osoittautuneet näiden kahden lehden uudistuksessa onnistuneiksi valinnoiksi. Samantyyppiset muutokset on digitekemisen näkökulmasta koettu onnistuneiksi Kuegin (2017) mukaan myös suurissa mediaorganisaatioissa kuten esimerkiksi Financial Timesissa, Washington Postissa ja Schibstedissä, vaikka niiden osalta ei olekaan tietoa, millaisin tiimein tai osastoin ne ovat Kuegin kyselyn aikaan toimineet.

Työntekijäkyselyssä vahvasti esiin noussut johtamistapojen uudistamisen ja johdon roolien selkeyttämisen tarve on myös yksi asioista, jonka on oltava organisaation ja työnkulun uudistamisen keskiössä. Kalevan tapa karsia organisaatiouudistuksen myötä pois vanhaan työkuultuuriin liittyviä rakenteita, kuten palaveri- ja tiedonkulkukäytänteitä vauhdittaa muutokseen sopeutumista ja estää paluuta vanhaan. Tämä on hyvä huomioida myös Turun Sanomien uudistusta pohdittaessa. Resurssien ja ajattelun irrottaminen printtiin keskittymisestä on tulevaisuutta, ja se on hyvä huomioida organisaatiotasolla jo nyt. Näkisin mielelläni Utraisen (2023) esittelemän Karjalaisen rohkeuden olla keskittymättä printtilehden kolojen täyttämiseen siirtyvän myös Turun Sanomien toimitukseen.

Myöskään jo olemassa olevaa kokemuspohjaa ei kannata ohittaa. Jo tehtyihin uudistuksiin on hyvä paneutua esimerkiksi benchmarkkaamalla ja eri toimitusten kokemuksia kuuntelemalla. Yksi mahdollisuus on hyödyntää valmistelussa toimituksen ulkopuolista konsulttia, joka pystyy paremmin unohtamaan vanhat tavat ja rajat, kuten Karjalainen teki. Mitä paremmin uudistus ja sen kaikki lonkerot, vastoinkäymiset ja käänteet on pohdittu ja selvitetty etukäteen, sitä todennäköisemmin sillä pystytään tekemään toimiva ja pysyvä muutos. Esimerkiksi Salli Koivusen (2019) opinnäytetyö *Mitä päätoimittaja haluaa: päätoimittajien toiveita tulevaisuuden journalistien osaamisesta* antaa hyvää tietoa siitä, millaista osaamista tiimien sisältä tulisi jatkossa löytää. Kun tiedostetaan, minkälaista osaamista yhden juttukokonaisuuden laadukkaaseen, monikanavaiseen julkaisuun tarvitaan, on helpompi yhdistää osaajia organisaation sisällä toimivalla, tehokkaalla tavalla.

Mullistava organisaatiouudistus vaatii toki valtavaa rohkeutta. Organisaatiotasoinen irrottautuminen printtiajattelusta on merkittävä muutos, jossa uusiksi menisivät monet työnkuvat ja ajan saatossa myös työkuultuuri. Muutosvastarinnalta tuskin on mahdollista välttyä, kuten ei organisaatiouudistuksissa yleensääkään. Työnkuvien uudistamisella tosin saataisiin jo nyt toimituksessa oleva monipuolinen osaaminen paremmin käyttöön, kun ihmisiä uudelleensijoitettaisiin tehtäviin, joihin juuri he parhaiten sopivat ja jossa he pääsevät kehittymään. Samalla esimerkiksi toimittajien seuranta-alueita voidaan selkeyttää ja muuttaa, kuten Kalevassa.

6.2.1 Työnkulun kiireisimpiä uudistamistarpeita

Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2006, 145–146) mukaan organisaatiomuutokseen vaikuttavia tekijöitä on lähes määrättömästi ja muutos on sinällään aina mittava ja aikaa vievä prosessi. Se myös vaikuttaa toteutuessaan työntekijöiden asemaan ja muuttaa organisaation sisäisiä valtasuhteita. Siksi he korostavat, että sille on annettava riittävästi aikaa ja arvoa niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Huolellista valmistelua korostaa myös Utrinen (2023).

Koska mahdollinen uudistus vie Turun Sanomissa aikaa, nostan esiin työnkulun ja -prosessien osia, jotka henkilöstökyselyn perusteella ja Kalevan sekä Karjalaisen uudistusten yksityiskohtien perusteella selkeimmin ja kiireisimmin vaativat uudistamista Turun Sanomien toimituksessa. Näihin seikkoihin tulisi tulosten perusteella paneutua mahdollisimman pian joko osana kokonaisvaltaisempaa organisaatiouudistusta tai erillisinä toimenpiteinä.

1. Verkkojuttujen editoinnin lisääminen juttuprosessiin.

2. Uutispäälliköiden irrottaminen printtityöskentelystä.
3. Kirjoittavien toimittajien ja kuvaajien kiireen kohtuullistaminen

Verkkojuttujen editointi. Turun Sanomien päätuote on jo verkkosisältö, mutta resurssien jakautuminen ei vahvista tätä ajatusta. Resursseja on valtavasti sidottuna printtilehteen ja sen juttumäärän ja laadun varmistamiseen. Printtijutut vähintään oikoluetaan ja parannelaan ainakin kieliopin osalta sekä taittavien toimittajien että toimitussihteerin toimesta. Joskus niiden tarkemmalle editoinnillekin on aikaa. Tässäkin väen vähentämien ja kiire ovat tosin vaatineet veronsa. Siinä missä vielä viisi–kuusi vuotta takaperin taittavana toimittajana ehti aidosti parannella juttua, ehkä tarkistaa faktoja tai vaikka pyytää kirjoittavaa toimittajaa tekemään tiettyjä muutoksia, nyt taittajilla on niin kiire, että siihen ei juurikaan ole aikaa tai mahdollisuuksia.

Verkkojuttujen osalta tilanne on kuitenkin huonompi, sillä niille ei ole editointiprosessia tällä hetkellä lainkaan. Julkaisun hoitava verkkotoimittaja ehtii ehkä parannella otsikkoa, koodauksia, tägejä tai muuta teknistä, mutta sisällön tasolla editointi uupuu kokonaan. Kun oikoluku on vain kirjoittavan toimittajan ja toimitusjärjestelmän oikolukutoiminnon harjoituksella, virheitä syntyy. Tästä syystä kirjoitus- ja kielioppivirheitä on verkkojutuissa selvästi printtilehden juttuja enemmän. Asiavirheitäkään ei aina säästy. Nopeita, lyhyitä verkkouutisia eivät editointiprosessia tarvitse, mutta kaikki hiemankin pidemmät omat jutut tulisi editoida aina ennen julkaisua. Huolellinen editointiprosessi on tärkeä niin juttujen laadun kuin myös lehden ja sen toimittajien oikeusturvan kannalta.

Juttujen editoimisesta jo verkkovaiheessa on päätoimittajahaastattelujen perusteella muutamakin hyötyä. Esimerkiksi Karjalaisen Utriainen (2023) toteaa, että kun verkkojutut editoidaan huolellisesti ja myös verkkojutuille on määritelty kokoluokat (XS-XL), jutut voidaan julkaista printissä ilman uutta kokonaisvaltaista editointia. Toki käsityötä jää taittovaiheeseen edelleen esimerkiksi koodausten ja kuvavalintojen osalta, kuten Keskinenkin (2022) haastattelussa totesi. Editoinnin lisääminen juttuihin verkkojulkaisuvaiheessa vähentäisi samalla taittavien toimittajien iltaan ajoittuvaa kiirettä.

Hyödyllisintä olisi, jos päivävuoroon saataisiin lisättyä erillinen editoija, sillä kaikilla muilla kädet ovat päivisin jo melko täynnä. Editoija voisi näin tarvittaessa siirtää jutun paranneltavaksi sen kirjoittaneelle toimittajalle, kun hän vielä on töissä tai tarvittaessa uutispäällikön tai päätoimittajan arvioitavaksi julkaisukelpoisuuden tai eettisten kysymysten osalta. Tähän ratkaisu voisivat olla esimerkiksi editoiva tuottaja tai tuottajat, jollaiseen päädyttiin Kalevan tiimimallissa. Tai sitten keskuspöytäan pitäisi perustaa editoivan toimittajan pesti

tai muuttaa toimitussihteerin nykyistä toimenkuvaa. Illalla valmistuvien juttujen editoinnin voisi tuolloin ohjata joko uutispäällikölle, taittaville toimittajille tai toimitussihteerille.

Verkojuttujen työprosessista puuttuu Turun Sanomissa myös julkaisukelpoisuudesta päättäminen. Vastuu jätetään kirjoittavan toimittajan harteille sen sijaan, että julkaisupäätös tehtäisiin yhdessä esimerkiksi editoijan, uutispäällikön, tuottajan tai osastopäällikön kanssa, kuten monessa muussa toimituksessa. Kaikki kirjoitetut jutut julkaistaan seulo-matta niiden sisältöä, lehden linjaan sopivuutta tai esimerkiksi eettisiä kysymyksiä, ellei kirjoittava toimittaja itse osaa tuoda johdolle tiedoksi mahdollisia haasteita niiden osalta. Jutun idea on toki hyväksytty jo ennen kuin sitä lähdetään työstämään, mutta valmista juttua ei ennen sen julkaisua lue usein kukaan muu kuin sen kirjoittanut toimittaja. Tämä nostaa riskiä virheisiin ja kanteluihin sekä langettaviin päätöksiin Julkisen sanan neuvos-tolta ja korostaa editoinnin lisäämisen tärkeyttä.

Uutispäälliköiden irrottaminen printtityöskentelystä. Uutispäälliköt ovat Turun Sano-missa tällä hetkellä vahvasti sidottuna printtityöskentelyyn, kuten jo aiemmin on useissa kohdissa mainittu. Heidän vuoronsa painottuvat iltoihin ja viikonloppuihin, vaikkakin he ovat pitkien vuorojen päivinä paikalla toimituksessa myös päivällä. Heidän osaamisensa pitäisi saada hyödynnettyä verkko ensin -periaatteella enemmän ja vahvemmin sisällön suunnitteluun, verkkojulkaisujen optimaaliseen aikataulutukseen sekä ennen kaikkea toi-mittajien päivittäisen työn ohjaamiseen, sparraukseen sekä laatutyöhön, kuten riskien arviointiin ja julkaisupäätösten tekemiseen. Laatutyöllä tarkoitan tässä muun muassa jut-tuideoiden toteuttamiskelpoisuuden tarkempaa arvioimista, toimittajien sparrausta siinä, miten ideasta saadaan eniten irti, juttukärkien kirkastamista, ongelmien ratkomista, otsik-kotyötä ja toimittajien jatkuvaan osaamisen kehittymiseen sekä sisällön laadulliseen pa-rantamiseen tähtäävää palaute-, koulutus- ja editointityötä. Tätä toivottiin johdon uudel-leenjärjestelyillä vahvasti myös henkilöstökyselyssä, kuten vahvempaa esimiesläsnäoloa muutenkin.

Taittavien toimittajien työn ohjaaminen iltaisin olisi näin ollen hyvä siirtää uutispäälliköiltä muulle esihenkilölle, esimerkiksi printtituottajalle. Näin uutispäälliköiden vuorot voitaisiin siirtää nykyistä aiemmaksi niin, että he olisivat jo aamusta lähtien toimittajien, osastopääl-liköiden ja tuottajien tukena. Mikäli myös juttujen sivujaosta ja printtijulkaisuajankohdasta pystyttäisiin päättämään esimerkiksi printtituottajan tai vaikka printtilehden uutissivujen taitosta vastaavan taittavan toimittajan toimesta juttujen valmistuessa jo heidän työvu-ronsa alussa, lehteä päästäisiin taittamaan Kalevan tapaan jo aiemmin päivällä, eikä vas-ta kello 14.30/15 pidettävän, uutispäällikön vetämän vaihtopalaverin jälkeen, kuten nyt. Myös tämä järjestely vähentäisi samalla illan kiirettä taitosta.

Kirjoittavien toimittajien ja kuvaajien kiireen kohtuullistaminen. Yksi merkittävä esiin noussut ongelma sekä kehittämistyön lähtötilanteessa, päätoimittajahaastatteluissa että henkilöstökyselyssä on toimittajien ja kuvaajien jatkuva kiire ja työn paineisuus, joiden taustalla ovat niin yksittäisille henkilöille lankeava työmäärä, suunnittelun haasteet kuin aikataulutus. Peräti 72 prosenttia henkilöstökyselyn vastaajista koko kiireen merkittävimmäksi työkuormituksen aiheuttajaksi ja 50 prosenttia koki kuormitusta liian suuresta työmäärästä. Kalevan Keskinen (2022) näki vastaavan tilanteen omassa organisaatiossaan johtuvan ennen organisaatiomuutosta edeltäneestä toimintatavasta, jossa toimittaja sai juttuaiheen ylhäältä annettuna aamupalaverissa ja juttu piti saada valmiiksi samana päivänä.

Lähtökohtaisesti toimituksissa pitäisi mahdollisimman pian tähdätä siihen, että paneutumisesta vaativille jutuille saadaan kaikilla osastoilla riittävästi työstöaikaa, eikä kaiken tarvitse olla valmiina yhdessä työpäivässä. Suunnittelua tulisi tehdä aiempaa enemmän pidemmällä tähtäimellä, eikä keskittyä liikaa seuraavaan päivään, minkä Heinonen (2022) näki ongelmana myös Karjalaisessa ennen uudistusta. Aiheeseen paneutumiseksi, faktojen tarkistukselle ja aiheen monipuoliselle käsittelylle on annettava aikataulutamalla riittävästi aikaa. Työprosesseja uudistamalla tulisi pyrkiä esimerkiksi siihen, että jutun kirjoittava toimittaja tekee siitä enää yhden eli verkkoversion, kuten Utriainen (2023) ja Keskinen (2022) kertoivat haastatteluissaan Karjalaisessa ja Kalevassa tehtävän. Kun verkkojuttujen editointi saadaan toimimaan, verkkojuttu on lähes sellaiseen taitettavissa myös printtilehteen, jolloin kirjoittavan toimittajan ei tarvitse tehdä jutustaan printtiversiota erikseen.

Myös kuvaajien liiallinen työmäärä ja jatkuva kiire nousivat Turun Sanomien henkilöstökyselyssä vahvasti esille. Kuvaajaresursseja olisi selvästi tarpeen lisätä, mutta koska se on hyvin epätodennäköistä, kuvaajien aikataulutukseen tulisi kehittää nykyistä kuvatilausjärjestelmää parempi järjestely. Silloin osastoilla tiedettäisiin paremmin, kuinka moneen ja minkä mittaiseen kuvauskeikkaan minäkin päivänä on aikaa. Tämä voisi onnistua esimerkiksi allokoimalla aikatauluun ajat, jolloin kuvaajia on vielä vapaana ja ottamalla kuvaajia enemmän mukaan juttujen lyhyt- ja pitkäaikaiseen suunnitteluun. Lisäksi osastojen parempi yhteinen ennakkosuunnittelu voisi tuoda parannuksia kuvaajien aikataulun järjestykseen.

Nämä ehdotetut muutokset eivät tietenkään poista kiirettä ja painetta kokonaan. Uutistyo on hektistä ja tulee olemaan sitä varmasti aina. Nopeiden uutisten ja tärkeiden skupprien verkkojulkaisu on aina kilpailua aikaa ja kilpailijoita vastaan. Työssä jaksamisen kannalta on kuitenkin tärkeää kuulla näitä henkilökunnan tarpeista kohoavia kehittämistoiveita. On tärkeää, että työn tempo voi vaihdella sillä, että jokainen saa tehdä välillä tehdään vä-

hemmän perehtymistä ja taustojen selvittelyä vaativia nopeita uutisia ja välillä paneutua juttuprojektiinsa rauhassa, ilman printtilehden deadline uhkaa. Työtempon vaihteluun on kotimaan uutisten ja verkkotoimituksen yhdistämisellä jo vahvasti pyritty, mutta se tulisi huomioida kaikkien osastojen tai tiimien toiminnassa. Karjalaisen toteuttama tänään-huomenna -jaottelu vaikuttaa toimivalta tavalta vähentää kiirettä ja paineisuutta, kun jo ideointivaiheesta asti on selvää, mille jutuille on työskentelyaikaa ja mitkä tehdään sisällöltään ja toteutuksiltaan sellaisiksi, että ne on realistisesti ja lähtökohtaisesti ilman ylitöitä toteutettavissa samana päivänä niin, että myös muu juttuun liittyvä sisällöntuotanto, kuten kuvaus, grafiikan toteuttaminen ja mahdollinen rikastettu sisältö ehditään toteuttaa ilman hirveää kiirettä.

7 Pohdintaa

Tämän kehittämistyön keskeisimmät havainnot ovat seuraavat:

- Median murros, tekninen konvergenssi ja erityisesti verkon nousu maakuntalehtien ensijulkaisukanavaksi ovat tuoneet niiden toimituksiin tarvetta uudistaa sekä organisaatiotaan että työkulkuaan. Organisaatiotason uudistuksiin ryhtyminen on kuitenkin ollut hidasta.
- Perinteinen osastojako on edelleen käytössä useissa maakuntalehtien toimituksissa. Esimerkiksi Keski-suomalaisessa sen on koettu toimivan hyvin myös monikanavaisessa julkaisutoiminnassa, mikäli se on riittävän joustava. Tiimimalli on ollut jo toteutetuissa uudistuksissa suosituin.
- Kalevan ja Karjalaisen kokemuksen mukaan tiimipohjainen organisaatorakenne tukee aiempaa paremmin tekijöiden luovuutta, laajempaa toimituksen sisäistä yhteistyötä ja monipuolisempaa sisällöntuotantoa. Tiimimallin eduiksi on niissä todettu myös vallan siirtyminen alaspäin, päivittäisen työskentelyn muuttuminen joustavammaksi ja työhyvinvoinnin lisääntyminen.
- Turun Sanomien organisaation ja työnkulun kehitystarpeet ovat niin suuria, että niihin vastaisi parhaiten kokonaisvaltainen organisaatiouudistus ja aiheisiin pohjautuva tiimimalli.
- Yleistä, kaikkiin lehtitoimituksiin sopivaa tiimimallia ei ole olemassa, vaan sellainen on suunniteltava yksilöllisesti Turun Sanomien tai muiden uudistusta harkitsevien toimitusten tarpeet, julkaisualustat ja uudistustavoitteet huomioon. Organisaatiomuutokset vaativat ylipäättään huolellista suunnittelua, aikaa ja työntekijöiden näkemysten ja tarpeiden huomioimista.

Kertyneen aineiston ja sen tulosten perusteella näen Turun Sanomien selvästi hyötyvän organisaation kokonaisvaltaisesta uudelleenjärjestelystä ja nykyisestä osastomallista luopumisesta. Samalla mahdollistuu koko toimituksen nykyisten työnkuvien uudelleenarviointi, johtamisen uudistaminen sekä printtiin suunnattujen resurssien vähentäminen verkko ensin -ajattelua paremmin vastaavaksi. Uudistus toisi toimitukseen Kuengin (2017, 31) peräänkuuluttamaa, nykytoimituksille tärkeää ketteryyttä, jota myös Turun Sanomien entinen ja nykyinen päätoimittaja ovat toimitusorganisaatioon toivoneet.

Jo vuosikausia toimitusten tekemistä on muokannut digitaalisen kehityksen nopeus, joka tuo jatkuvaa muutos- ja kehittämistarvetta niin mediataloille kuin yksittäisille toimittajille ja

muulle toimitukselliselle henkilöstölle. Toimituksissa tapahtuvat työn muutokset eivät ole yksinään media-alan kehityksen ja muuttumisen seurausta. Perinteiset ammattikuvat muuttuvat ja ammatilliset perinteet häilyvät. (Lehtonen 2014, 76–78.) Tekninen konvergenssi, median jatkuva murros ja verkko ensin -ajatteluun siirtyminen haastavat perinteisten toimitusten organisaatioita, jotka esimerkiksi Heinosen (2022) mukaan ovat liian jähmeitä taipumaan nykyisen digitekemisen vaatimuksiin.

Sanomalehtien tulojen tippumiseen ja ansaintalogiikan muuttumiseen liittyvät säästötoimet, joita ovat irtisanomisten lisäksi olleet muun muassa osastojen yhdistäminen, toimituksellisen sisällön karsiminen ja sisältöjen tuottaminen yhteistoimituksissa tai muun yhteistyön kautta ja toimet verkkosisältöjen kannattaviksi tekemisen eteen ovat mullistaneet toimitusten tekemisen (Nieminen 2014, 53). Henkilöstöä kovalla kädellä karsineet yt-neuvottelut ovat tulleet tutuiksi myös TS-Yhtymässä. Tämä on tarkoittanut resurssien pienemistä sekä paineiden ja kiireen lisääntymistä isomman työmäärän säilyttyessä yksittäisen toimittajan harteille, kuten henkilöstökyselyssä tulee esiin. Samaan aikaan sisältöä pitää tuottaa yhä useampiin julkaisualustoihin. Supistukset ja työn hektisyyden lisääntyminen ovatkin näkyneet lehtien toimituksissa työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin heikkenemisenä (Lehtonen 2014, 76). Silti organisaatiotason merkittäviin muutoksiin on ryhdytty suomalaisten sanomalehtien toimituksissa vasta aivan viime vuosina (Heinonen 2022). Sitä ennen suurimpana organisaatiotason kysymyksenä on ollut lähinnä se, onko verkko-toimitus oma erillinen osansa lehden tai mediatalon toiminnassa vai onko se vahvasti printtitoimitukseen integroitu oma osastonsa (vrt. Garcia et al. 2009 ja 2014).

Journalistisessa kulttuurissa toimittajat ovat tottuneet tekemään työtään yksin, mutta verkko ensin -työskentelyn mukanaan tuomat muutostarpeet työntävät heitä uudenlaiseen, ammattirajoja ylittävään yhteistyöhön ja sitä kautta tiimityön kulttuuriin (Bqain 2015, 19). Myös Kueng (2017, 29) korostaa media-alalle vielä melko uusien moniammatillisten tiimien tärkeyttä uusissa organisaatorakenteissa. Turun Sanomien henkilöstökyselyssä osasto- ja ammattirajat ylittävää yhteistyötä toivottiin lisättävän, samoin kuin tiimi- ja parityöskentelyä.

Verkko on tuonut mediakentälle myös jatkuvan sisäisen kilpailun (Ojajärvi 2014, 88). Verkkoanalytiikalla vertaillaan, kuka kertoo uutisen nopeimmin, keksii vetävimmät otsikot ja kerää aiheesta eniten klikkauksia ja saa lukijat lukemaan koko jutun loppuun. Se vaikuttaa vahvasti yksittäisten toimittajien työhön. Jotta tätä paineisuutta voidaan purkaa, on nähtävä työprosessien ja työkuulttuurin näkökulmasta myös muita arvottavia seikkoja ja tapoja järjestellä työtä niin, että jatkuvaa painetta voidaan tarvittaessa hellittää dataa

unohtamatta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi antamalla toimittajalle aikaa tehdä välillä pidempiä projekteja – tai vastakohtaisesti pienempää panostusta vaativia juttua – ja ehkä niitäkin juttuja, jotka eivät vedä verkossa suurta yleisöä, mutta ovat tärkeitä sanomalehden tiedonvälitysvastuun näkökulmasta. Nopeuden vaatimuksen keskelläkin on kaikin tavoin järjesteltävä työnkulku niin, että journalistisesta etiikasta pystytään pitämään kiinni ja mahdollistamaan riittävä faktantarkistus, haastavien aiheiden riskinarviointi, myös verkkojuttujen editointi ja niiden tarkemmat julkaisupäätökset.

Miten ja millainen organisaatio sitten pystyisi tukemaan mahdollisimman monikanavaista ja -muotoista ja nopeaa sisällöntuotantoa ilman, että se musertaa tekijänsä työtaakan alle tai toisaalta sulkee yhä tärkeämpää erityisosaamista osasto- tai tiimirajojen sisälle? Tai miten organisaation uudelleenjärjestelyillä voidaan löytää tasapaino toimituksissa nykyään tarvittavan moniosaamisen ja toisaalta halutun erityisosaamisen sekä nopean tuotannon ja paneutumista vaativien sisältöjen välillä? Yksiselitteistä vastausta näihin kysymyksiin ei tästä aineistosta löytynyt ja tuskin sellaista onkaan. Se on varmaa, että media-alalla kaikkien rakenteiden ja prosessien pitää olla luovuutta ja vuorovaikutusta tukevia (Malmelin & Villi 2015, 76). Tätä taas ei tue vahvasti ylhäältä johdettu perinteinen sanomalehtiorganisaatio eikä myöskään liian yksinäinen työ, jossa vuorovaikutusta ja yhteistyötä ei synny tekijöiden kesken. Esimerkiksi Kuittinen (2008, 109) toteaa, että byrokraattinen, tarkasti kontrolloitu johtaminen aiheuttaa asiantuntijatyötä tekeville laskua työn mielekkääksi kokemisessä erityisesti silloin kun vastuu ja vaatimukset kasvavat, mutta valta ja vaikutusmahdollisuudet eivät. Sen sijaan valmentava ote esimiestyössä tuo luovassa työssä lisämahdollisuuksia kehittymiselle ja työstä innostumiselle (Suomi 2020, 14). Myös Turun Sanomien henkilöstökyselyssä toivottiin johdon/esihenkilöiden aktiivisempaa, uudenlaista osallistumista juttuprosesseihin.

Ellei organisaatio tue luovuutta, tekijöiden keskeistä vuorovaikutusta, tekemisen laatua ja verkko ensin -ajattelua, sitä tulee silloin kehittää tai muuttaa. Organisaationa hyvin perinteinen osastojako ei pysty vastaamaan nykypäivän elävän ja hektisen verkko-työn tarpeisiin. (Heinonen 2021). Vaikka tarkasteltujen lehtien organisaatiomuutosten lähtökohtana on hyvin vahvasti toimituksen päivittäisen työskentelyn sujuvuus, uudistusten perustelulle ratkaisevaa on myös liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttaminen. Näinä voidaan tavoitella esimerkiksi toimitustyön tehokkuuden kasvamista, työhön ja työnantajaan sitoutumisen lisääntymistä, huippuosaajien onnistunutta rekrytointia, työntekijöiden uupumisesta johtuvien sairauspoissaolojen vähenemistä ja digilukijoiden/-tilaajien määrän lisääntymistä. Onnistumisen mittari ei kuitenkaan voi olla vain lukijadata tai sairauspäivien määrä. Organisaation onnistumista kuvaa parhaiten se, että organisaatio pystyy tarjoa-

maan työntekijöilleen sellaiset olosuhteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat loistaa työssään, kuten Mervolakin (2022) totesi. Turun Sanomien henkilöstökyselyn puutteina perinteisessä osastomallissa nousevat esiin muun muassa kokemukset yksinjäamisestä juttuprosessissa, siitä että omaan työhön ei voi vaikuttaa tarpeeksi ja että juttuideointi jää koteloituneille osastoille sekä yksittäisten esihenkilöiden käsiin. Karjalaisessa ja Kalevassa tiimimalliin siirtymisen on nähty parantavan muun muassa näitä ongelmia. Myös Pirnes (1994, 17) toteaa, että tiimiytymisen kautta voidaan odottaa parannusta henkilöstön hyvinvoinnissa, työmotivaatiossa ja -tyytyväisyydessä sekä yhteishengessä ja työilmapiirissä.

Tiimimalliin siirtymisillä on jo vuosikymmeniä pyritty vastaamaan yritysten toimintaympäristöjen merkittäviin muutoksiin, kuten digitalisaatioon. Tiimiorganisaatioiden taustat löytyvät 70-luvulta, jolloin yritykset alkoivat etsiä toiminnoittain tai osastoittain jaetuille organisaatioilleen parempia toimintavaihtoehtoja. Tiimipohjaiseen organisaatioon siirtymällä on jo tuolloin pyritty lisäämään työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja organisaatioiden tehokkuutta, joustavuutta ja tuottavuutta. (Shonk 1994, 5 ja 13–14.) Nämä aivan samat tavoitteet pätevät organisaatiomuutosten taustalla edelleen, kuten Karjalaisen, Kalevan ja Turun Sanomien päätoimittajien haastatteluista ilmenee.

Heinosen (2021) mukaan suomalaisten sanomalehtien digitalisoitumiseen liittyvissä organisaatiomuutoksissa on nyt havaittavissa yhteisenä kehityslinjana vallan siirtämistä alaspäin riippumatta siitä, millainen yksilöllinen organisaatiomuutos lopulta toteutetaan. Kun aiemmissa, vanhoissa toimintamalleissa päivän jutut – ainakin ne isoimmat – määrittivät toimituksen johto, digitalisoitumisen myötä työprosesseissa on enemmän joustoa, mikä mahdollistaa itsenäisten tiimien tai itsenäisten toimittajien toimimisen, mutta toisaalta myös entiset osastorajat ylittävää yhteistyötä. Heinonen nimittääkin tiimejä ”toimituksen sydämeksi”. Hän näkee tiimimallin rohkaisevan toimittajia ja tuottajia sopivasti omaan vastuunottoon vanhakantaisen esimiesuskollisuuden sijaan. Shonkin (1994, 13) mukaan tiimit kokoavat työntekijöitä uudella tavalla yhteen ja parantavat heidän mahdollisuuksiaan käyttää omaa osaamistaan niin organisaation kehittämisessä kuin työn tuloksellisuuden parantamisessa.

Kalevan Keskinen (2022) ja Yle Metropolin organisaatiouudistuksen seurauksia tutkinut Suomi (2020) kokevat esimerkiksi juttujen monimuotoisuuden lisääntyneen, kun valtaa ja ideointia siirrettiin organisaatiouudistuksessa johdolta tekijöille itselleen. Samalla tiimityön keinoin voidaan tuoda pienimmiksi kutistuneiden osastojen yksin tai kaksin jääneet työntekijät tiiviimmin osaksi toimituksen päivittäistä työskentelyä.

Vakiintuneen organisaation ja siihen liittyvien roolien ja asetelmien purkaminen ja aloittaminen täysin puhtaalta pöydältä uudella organisaatiolla on aineiston perusteella valtava urakka, joka vie jo pelkästään suunnittelun osalta suuria määriä työaikaa, aiheuttaa mitä todennäköisimmin muutosvastarintaa ja ainakin Kalevan kokemusten perusteella vie pitkään, ennen kuin muutos on kokonaisuudessaan viety käytäntöön. Aivan yksiselitteisesti se ei ainakaan alkuvaiheessa paranna työtyytyväisyyttä, vaikkakin työn paineisuutta on esimerkiksi Kalevan tiimimallilla saatu vähennettyä (Arola 9.12.2021; Keskinen 2022). Tiimimalliin siirtymisen pidempiaikaisista vaikutuksista työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen ei vielä ole tutkimustietoa. Verkkojulkaisemisen ja -työskentelyn priorisointiin ja printin orjallisuuksista ja aikatauluista etäännyttämiseen se sen sijaan vaikuttaa olevan Kalevan ja Karjalaisen kokemusten perusteella erittäin tehokas keino. Ylen Metropoli-toimituksessa organisaation uudistamisen myötä lisääntyneen tiimityön on koettu parantaneen työn jälkeä, monipuolistaneen sisältöä ja tuoneen yksilöiden vahvuuksia paremmin esiin (Suomi 2020, 15).

Toimitusten organisaatiouudistuksia pohdittaessa on ensiarvoisen tärkeää huomioida, että jokainen toimitus on erilainen ja jokainen organisaatio on yksilö, jonka keskiössä ovat sen toimijoiden tarpeet, kuten Utriainen (2023) Karjalaisen uudistusprosessissa havaitsi. Kun Kalevan muutoksessa haluttiin mahdollistaa toimittajille lisää kaivattua itsenäisyyttä, Turun Sanomien henkilöstö kaipaa kyselyn perusteella lähes päivittäin eli lisää pari- ja tiimityötä, sparrausta, esihenkilöiden/johdon osallistumista juttuprosesseihin, juttujen riskinarviointiin ja editointiin. Juuri tällaisten yksilöllisten eroavaisuuksien vuoksi tarjolla ei ole yhtä ainoaa toimitusorganisaatiota, joka toimisi sellaisenaan jokaisessa toimituksessa. Lähtökohdat ovat aina erilaiset. Siksi huolellinen valmistelu ja suunnittelu ovat organisaatiomuutoksissa ensisijaisen tärkeää. Heinonen (2021) muistuttaa, että huolimattomasti toteutettu vallan uudelleenjakaminen johtaa helposti kunnianhimottomaan tekemiseen, entiseen palaamiseen ja tekijöiden turhautumiseen. Henkilöstö myös sitoutuu helpommin huolella pohdittuun muutokseen, jossa heidän näkemyksensä ja tarpeensa on aidosti huomioitu.

Tiimeihin siirtyminen ei ole kaikki ongelmat ja esteet poistava ratkaisu. Muutosvastarintaa on odotettavissa, minkä lisäksi totaalinen organisaatiomuutos syö hetkellisesti resursseja ja vie aikansa saada uusi organisaatio toimimaan kaikilla tasoilla. Shonk (1994, 17-18) listaa tiimimallin haasteiksi myös urakehityksen keskijohdon paikkojen vähetessä, mahdollisen lisäkoulutustarpeen, tiimien sisällä ilmenevät osallistumisaktiivisuuden erot sekä mahdollinen päätöksenteon hidastuminen.

Erityisen tärkeää on se, että organisaation tavoitteet ja strategia vastaavat muutosprosessia ja mahdollistavat sujuvan tiimityön ja uuteen organisaatioon joustavasti siirtymisen.

Lisäksi johdon sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää, jotta myös työntekijät sitoutuvat muutokseen. Johdolla on oltava alusta lähtien selkeä visio siitä, miten muutos tapahtuu ja miten työ ja vastuut uudessa organisaatiossa jakautuvat. (Shonk 1994, 19–20.) Siksi huolellinen valmistelu- ja suunnittelu ja avoin tiedottaminen sen vaiheista onkin ensiarvoisen tärkeää organisaatiomuutoksissa.

Vaikka tarvittavia muutoksia voidaan tehdä organisaatiouudistusta maltillisemmin esimerkiksi muodostamalla uusia osastoja, hiomalla työnkulkua ja esimerkiksi juttuprosessia, todellisia käytännön ja ajattelun muutoksia on erityisesti yksittäisen työntekijän kohdalla vaikea saada tapahtumaan, jos ympäristö sallii vanhojen toimintatapojen jatkamisen. Kun myös ympäröivät rakenteet, eli organisaatio, työnkulku, johtaminen, toimitusjärjestelmät ja vaikka palaverikäytännöt muutetaan, se estää mahdollisuuden palata vanhaan, mikä on esimerkiksi Heinosen (2022) mukaan aina riski organisaatiomuutoksissa. Kalevan Sanna Keskinen (2022) totesi vanhoista palavereista luopumisen auttaneen kalevalaisia sopeutumaan uuteen organisaatioon.

Utriainen (2023) toteaa haastattelussaan, että Karjalaisen digiloikka ei olisi onnistunut yhtä hyvin ilman organisaation täydellistä mullistamista ja tiimimalliin siirtymistä. Samaa viestittää myös Keskinen (2022). Tätä tukee myös Heinosen (2022) Karjalaisen organisaatiouudistuksesta tekemä seurantatutkimus. Juuri organisaation muuttumattomuudessa lienee taustansa myös sillä, miksi digipainotteisuuteen siirtyminen on Turun Sanomissa ollut verrattain hidasta ja printti on edelleen pysynyt hyvin keskeisessä roolissa kaikessa työskentelyssä, työnjaossa, suunnittelussa ja esimerkiksi resurssien jakautumisessa. Henkilöstökyselyn perusteella muutosta kaivataan ja tarvitaan sekä organisaatiossa, johtamisessa että työnkulussa ja juttuprosesseissa. Mikäli suurta muutosta halutaan, se vaatii myös isoa ja rohkeaa panostusta kehittämistoimiin.

8 Lopuksi

Turun Sanomissa, kuten muissakin seitsemänpäiväisissä, perinteisissä sanomalehdissä toimittajien kiire on ollut hallitseva olotila jo vuosia. Kiire liittyy olennaisesti mediatalojen toiminnan supistamiseen, jossa toimituksellista henkilöä on vähennetty merkittävästi vuosien saatossa, mutta työmäärä ei ole vähentynyt. Samaan aikaan nopea verkkouutisointi on lisääntynyt vauhdilla ja toimitusten on pitänyt ottaa haltuun myös muun muassa sosiaalisen median hyödyntäminen uutisvälityksessä (Karvala 2014, 17 ja 30). Toisaalta töitä tehdään toimituksissa edelleen vahvasti printtiaikataulujen perusteella, jolloin työskentely-aikaa kaipaavat jututkin on saatava useimmiten valmiiksi päivässä, jotta ne ehtivät seuraavan päivän lehteen. Tämä on käytännössä tarkoittanut muun muassa aiheen tiivistämistä, laajemman asian selvittämisen karsimista, aikataulupaineita ja toimittajien ja kuvaajien suurentunutta työkuormaa.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten Turun Sanomien toimitus tulisi organisoida uudelleen niin, että se tukisi paremmin verkko -ensin työskentelyä, mutta myös vähentäisi työn printtilehden pakkotahtiin sidottua kiireisyyttä ja henkilöstön työssään kokemaa kuormitusta. Kaksi vuotta sitten tätä työtä aloittaessani uskoin, että pystyn kehittämistyön loppuvaiheessa tekemään selkeän ehdotuksen TS:n toimitukselle sopivasta organisatiomallista. Aineiston pohjalta tuli kuitenkin hyvin selväksi, että valmista, sellaisenaan Turun Sanomiin tai mihinkään toimitusorganisaatioon päälle liimattavaa uutta organisaatiomallia ei ole olemassa, vaan yksilöllinen malli on kehitettävä viemällä valtaa alaspäin ja nostamalla oman henkilöstön tarpeet ja näkemykset kehittämisen lähtökohdaksi. Niiden laaja selvittäminen taas ei tällä kyselyotannalla, aikataululla ja yhden ihmisen resursseilla ollut mahdollista. Melko selkeäksi kuitenkin tuli, että jonkinlaiseen tiimimalliin siirtyminen olisi myös Turun Sanomille hyvä vaihtoehto, koska se antaisi riittävän suuren sysäyksen kokonaisvaltaisen ajattelu- ja toimintatavan muutokselle. Tiimimalleista löytyi myös selkeitä yhteneväisyyksiä ja niiden toistettavuutta myös muihin organisaatioihin. Esimerkiksi johdon asemoituminen, juttuideoinnin ja vastuun jakaminen laajemmalle joukolle, tiimirajat ylittävä yhteistyö sekä tiimien vapaus luoda omat tapansa työskennellä oli toteutettu sekä Karjalaisessa että Kalevassa hyvin samalla tavoin.

Kehittämistehtävän alakysymyksiin löytyi hyvin selkeitä vastauksia ja näin kertyneen aineiston myötä ne tarjoavat hyvän lähtökohdan, organisaatiouudistuksissa huomioitavia tärkeitä yksityiskohtia ja neljän erilaisen organisaatiovaihtoehdon valikoiman sekä Turun Sanomien että mahdollisesti muiden toimitusten uudistamis pohdinnoille.

Henkilöstökyselyssä nousi esiin Turun Sanomien työnkulun kehittämistä vaativia, selkeästi yksilöitäviä kohteita (uutispäälliköiden irrottaminen printtituotannosta, verkkojuttujen editointi sekä toimittajien ja kuvaajien kiireen vähentäminen). Toimitukseen myös toivottiin lisäosaamista esimerkiksi datajournalismin osalta. Näiden osalta riittävien muutosten tekeminen on mahdollista myös ilman organisaatiouudistusta, mikäli sellaista ei Turun Sanomissa ainakaan toistaiseksi päädytä tekemään.

Toive Turun Sanomien toimituksen organisaatiouudistuksesta eli siis tämän kehittämistyön idean syntymisestä lähtien vain tämän kirjoittajan kirjoituksissa ja ajatuksissa, Turun Sanomissa organisaatiouudistus ei ollut tuolloin ajankohtainen asia. Tästä syystä tätä työtä ei tehty toimeksiantona, vaan puhtaasti omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan ja halusta kehittää omaa työpaikkaa. Turun Sanomat kuitenkin lähti nykyisen päätoimittajan johdolla jo tämän opinnäytetyön tulososuuden valmistumisen myötä loppuvuodesta 2023 edistämään oman organisaationsa uudistamista. Organisaatiouudistusta valmisteleva työryhmä aloitti toimintansa tammikuussa 2023 minun johdollani, ja into muutokseen on ollut suurta. Tavoitteena on toteuttaa organisaatiomuutos osastopohjaisesta mallista aihe- lähtöiseen tiimimalliin vuoden 2024 aikana.

Haasteina tässä työssä olivat erityisesti vähäinen tieteellinen tutkimus toimitusorganisaatioiden uudistuksista tai toimitusorganisaation merkityksestä verkko ensin -tekemiselle. Oli yllättävän hankalaa löytää tietoa siitä, miten toimitusorganisaatiot ovat Suomessa kehittyneet viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Samaan ovat törmänneet tutkimustyös- sään myös monet muut. Penttilä (2001, 5) on jo vuosituhannen alussa tuonut esille ihmettyksen siitä, miksi journalistiikassa ei nosteta toimitusorganisaatioita enemmän esille, kun ne kuitenkin vaikuttavat merkittävästi siihen, millaista journalismia tehdään ja miten. Myös Malmelin (2015, 11) toteaa, että media-alan organisaatioiden ja niiden johtamisen tutkimus on vähäistä. Toisaalta aineiston puute kertoi, että tälle työlle selvästi oli tilausta.

Läheskään kaikki tavoittelemani päätoimittajat eivät olleet halukkaita kertomaan organisaatioistaan tätä työtä varten. Ylipäätään organisaation rooli nähtiin heidän haastattelu- pyyntövastauksissaan yllättävän vähäisenä työn tekemisen ja julkaisutoiminnan sujuvuuden kannalta, vaikka kehittämistyön aineiston perusteella organisaatioiden rooli on niiden osalta merkittävä. Esimerkiksi Kueng (2017, 9) huomauttaa, että mediatilat uhkaavat menettää digikehittämiseen tekemänsä panostukset, elleivät ne panosta myös organisaatioidensa uudistamiseen.

Sen sijaan taustoja sille, miksi toimitusten organisaatioihin kohdistuu nyt niin vahvasti muutostarpeita löytyi sekä kirjallisuudesta että muista lähteistä paljon. Sen osalta aineis-

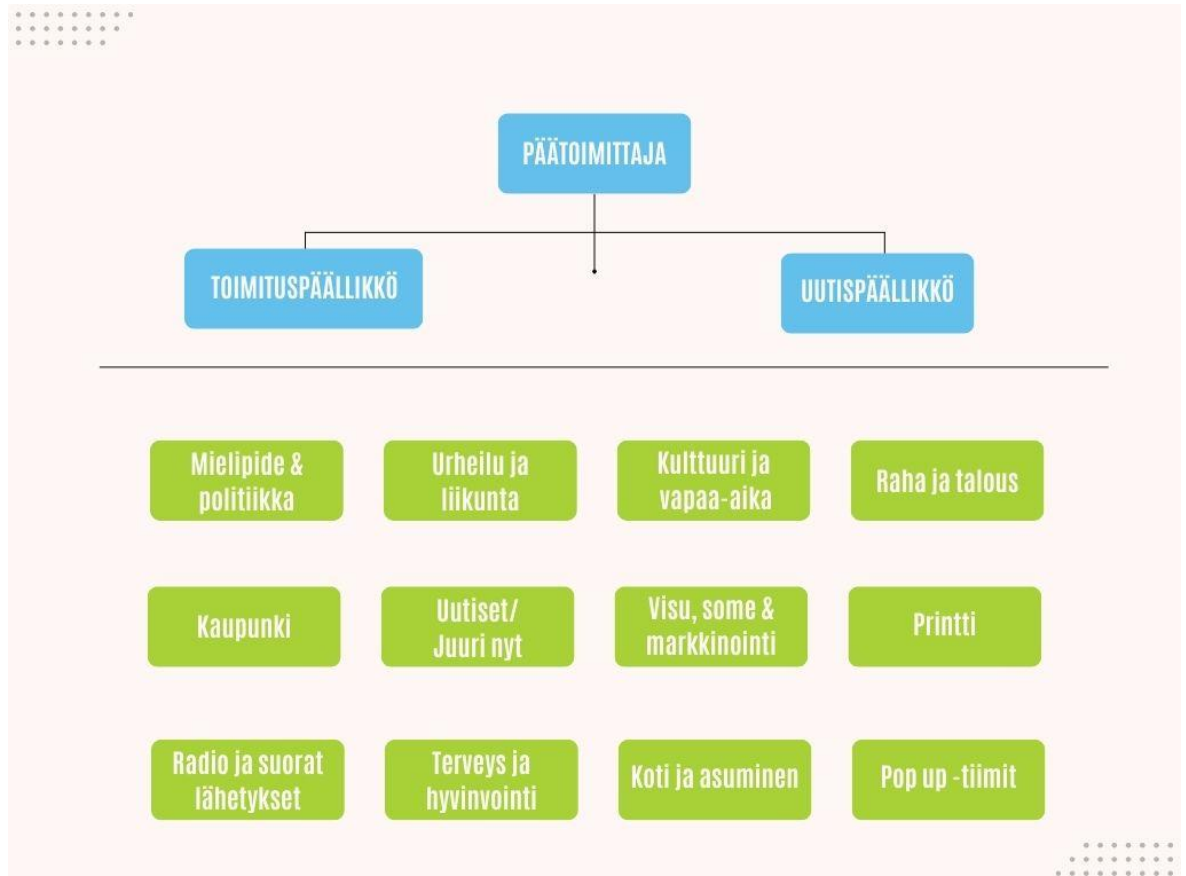
ton keräämistä olisi voinut jatkaa vaikka kuinka pitkään. Koska aihe kiinnosti valtavasti, ajauduin välillä harhateille ja kävin läpi runsaan määrän kirjallisuutta, joka ei lopulta edes päätynyt tähän työhön missään muodossa. Varsinkin median murrosta, konvergenssia ja journalistista työtä on tutkittu hyvin laajasti, joten rajaaminen oli siltä osin haasteellista.

Toivoin kovasti saavani henkilöstökyselyyn enemmän vastauksia, vaikka aiheen takia arvelinkin etukäteen, että vastaajamäärää jäänee melko vähäiseksi. Organisaatorakenne ei ole kovin mediaseksikäs tai yleisesti kiinnostava aihe. Jotkut työkaverit totesivatkin minulle jättäneensä vastaamatta, koska kokivat, ettei heillä ole näkemystä tai ajatuksia organisaatiotason muutostarpeista. Toisaalta kyselyyn tulleiden vastausten laadukkuus pelasti paljon. Monivalintakysymysten lisäksi moni vastaajista vastasi laajasti myös vapaa-muotoisiin kysymyksiin ja nosti esiin aiheita, jotka toivat merkittävää lisähyötyä ja laajempaa näkökulmaa Turun Sanomien muutostarpeiden kartoittamiseen ja käytännön toimenpide-ehdotusten laatimiseen.

Tässä kehittämistyössä käsiteltiin Karjalaisen, Kalevan ja Keski-suomalaisen osalta vain johdon näkemyksiä heidän toimitusorganisaatiostaan ja sen toimivuudesta. Tulokset olisivat voineet olla erilaiset, mikäli myös niiden muu toimitushenkilöstö olisi päässyt kertomaan oman näkemyksensä asiasta. Tosin Heinosen (2022) tutkimus antoi useine henkilöstökyselyineen tietoa myös siitä, että ainakin kymmenen kuukautta uudistuksen jälkeen Karjalaisen henkilöstö näki uuden organisaationsa toimivana ja uudistuksen kannattavana. Myös Suomen Lehdistön jutussa Kalevan uudistuksesta henkilökunnan edustajat totesivat työn pakkotahtisuuden vähentyneen printin aikatauluista irrottauduttaessa (Arola 9.12.2021). Lisäksi Kalevan vuoden 2022 tyytyväisyyskysely viitoitti uudistuksen lisänneen henkilöstön hyvinvointia (Keskinen 2022).

Tämän työn edetessä, keväällä 2023 sekä Karjalainen että Kaleva ilmoittivat vähentävänsä printtilehtiensä ilmestymispäivien määrää seitsemästä kuuteen luopuessaan sunnuntai lehdistään (Vuolto 14.3.2023, Mattila 22.3.2023). Kaleva Media aloitti jälleen uudet muutosneuvottelut tammikuussa 2023, jotka johtivat muun muassa jakelumuutoksiin. Myös Karjalainen ajautui keväällä 2023 muutosneuvotteluihin, joilta se oli välttynyt haastatteluajankohtana vuosikaudet. Yhtiö ilmoitti kesäkuussa 2023 irtisanovansa kaksi radion työntekijää ostaen jatkossa juontotyöt talon ulkopuolelta ja lomauttavansa syksyllä Karjalaisen koko toimituksen 15 päiväksi (Honkonen 20.6.2023). Muutosneuvottelut varjostivat vuonna 2023 myös muun muassa Aller-Median, Ylen ja MTV:n toimituksia ja vuoden 2024 alussa organisaatiotaan uudistavan Helsingin Sanomien toimitusta. Median ja maakuntalehtien ahdinko siis jatkuu, eivätkä organisaatiomuutokset valitettavasti pelasta niitä säästötoimenpiteiltä, vaikka tehokkuutta pystyttäisiin niiden avulla lisäämään.

Karjalainen ehti myös loppuvuodesta 2023 päivittää tiimiorganisaationsa uudestaan ja siirtyä Kalevan tavoin aihepohjaiseen tiimimalliin. Oheisessa kuvassa esiteltynä uudet tiimit pääpiirteittäin, ilman tarkempaa kuvausta siitä, kuka esihenkilö tai tuottaja vetää mitään tiimiä, koska se ei enää tässä vaiheessa ole olennaista tietoa (kuva 10).



Kuva 10. Karjalaisen tiimimalli vuoden 2023 uudistuksen jälkeen.

Lopuksi korostan, että mediayritysten ja erityisesti lehtien menestyminen perustuu kaikista kehityskäänteistä huolimatta edelleen, alan alkuvuosien tapaan, sille työtä tekevien ammattilaisiin ja heidän luovaan työhönsä, kuten myös Malmelin (2015, 18) huomauttaa. Siksi toimitusorganisaatioiden ja työnkulun tulisi olla heidän osaamistaan ja hyvinvointiaan vahvistavia, eikä organisaatioiden ja työprosessien kehittämistä tulisi syrjäyttää tekniseen ja tuotekehitykseen panostamisen vuoksi. Uutistoimitusten uudelleenorganisointien tulisi tähdätä taloudellisten seikkojen rinnalla vahvasti myös toimitukselliseen kestävyys (Jenkins & Jerónimo 2021, 1222).

Vaikka vanhakin organisaatio voi olla sinällään toimiva, huolellisesti uudistettu voi olla vielä parempi, kuten Karjalaisen ja Kalevan tapauksissa nähtiin. Organisaatiouudistukset

eivät kuitenkaan ole media-alan jatkuvan muuttumisen vuoksi kiveen hakattuja, lopullisia ratkaisuja, sillä tulevan kehityksen ja esimerkiksi henkilöstön ja sen osaamisen muutosten myötä organisaatiot ja niiden toimivuus vaativat jatkuvaa tarkkailua ja jatkokehittämistä.

9 Lähteet

Arola, J. 2021. Kaleva siirsi valtaa ja vastuuta toimittajille – Organisaatiouudistus vähensi työn pakkotahtisuutta ja printin aikatauluissa elämistä. Suomen Lehdistö. Luettavissa: <https://suomenlehdisto.fi/kaleva-siirsi-valtaa-ja-vastuuta-toimittajille-organisaatiouudistus-vahensi-tyon-pakkotahtisuutta-ja-printin-aikatauluissa-elamista-2/>. Viitattu 16.8.2023.

Bqain, Sabrina. 2015. Hyvä, paha median murros. Kehysanalyysi murrospuheesta Journalisti-lehdessä vuosina 2012–2014. Tampereen yliopisto. Tampere. Pro gradu -tutkielma. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97006/GRADU-1430390233.pdf>. Luettu 17.8.2023.

Drake, M. & Järventaus, K. 2022. Tyypillistä tapaustutkimuksessa. Luentomateriaali kurssilta Tutkimuksellinen kehittäminen, Haaga-Helia Moodle.

Driskill, G. W. C. 2018. Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook. Routledge. New York.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-kustannus. Jyväskylä. 26–44.

García-Avilés, J., Kaltenbrunner, A. & Meier, K. 2014. Media convergence revisited – Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. Journalism Practice 8:5, 573–584. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17512786.2014.885678>. Luettu 12.3.2022.

García-Avilés, J., Kaltenbrunner, A., Meier, K., Carvajal, M. & Kraus, D. 2009. Newsroom integration in Austria, Spain and Germany – Models of media convergence. Journalism Practice 3:3, 285–303. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17512780902798638>. Luettu 11.3.2022.

Grönlund, M. 2014. Sanomalehtien liiketoiminta ja toimintaympäristö 2000-luvulla. Teoksessa Lehtisaari (toim.). Sanomalehti uudessa mediamaisemassa. Taloudellinen tiedotustoimisto. Helsinki. 34–43.

Hakala, J. 2010. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva. 12–25.

Heinonen, M. 2021a. Kaikki mukaan ja homma hoituu – Karjalaisen organisaatiomuutos 2021. Media-alan tutkimussäätiö. Luettavissa:

<https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/tutkimukset/tutkimushankkeet/karjalaisen-organisaatiomuutos-2021/> . Luettu 22.2.2023.

Heinonen, M. 17.6.2021. Valta on väärässä paikassa: Itsenäiset tiimit ovat uuden toimituksen sydän. Suomen Lehdistö. Luettavissa: <https://suomenlehdisto.fi/valta-on-vaarassa-paikassa-itsenaiset-tiimit-ovat-uuden-toimituksen-sydan/> . Luettu 21.12.2022.

Heinonen, M. 2022. Towards a digital culture – Newspaper Karjalainen 2019-2021. Lessons learned from a digital transformation. Mediatutkimussaatio. Helsinki. Luettavissa: https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Towards-A-Digital-Culture_Karjalainen.pdf. Luettu 25.2.2023.

Hellman, H. & Nieminen, H. 2015. Mediatyhtiönä yhteiskunnassa. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. Mediajohtaminen – Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Gaudeamus. Helsinki. 11–32.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Honkonen, M. 20.6.2023. Karjalainen irtisanoo kaksi radionsa työntekijää ja lomauttaa toimituksen syksyllä. Journalisti. Luettavissa; <https://journalisti.fi/uutiset/2023/06/karjalainen-irtisanoo-kaksi-radionsa-tyontekijaa-ja-lomauttaa-toimituksen-syksylla/>. Luettu 16.8.2023.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.), 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. 11–45.

Jenkins, J. & Jerónimo, P. 2021. Changing the Beat? Local Online Newsmakin in Finland, France, Germany, Portugal and the U.K. Journalism Practice, 15:8. 1222–1239. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17512786.2021.1913626>. Luettu 12.8.2023.

Järventausta, K. 2022. Luentomateriaali kurssilta Tutkimuksellinen kehittäminen 12.1.2022. Haaga-Helia Moodle.

Karhula, P. 2016. Heti verkkoon -kulttuuri muutti journalismin. Tiellä sananvapauteen – suomalaisen sananvapauden ja sensuurin muistikirja 1917–2017. Luettavissa: <https://sananvapauteen.fi/artikkeli/2318>. Luettu 10.8.2023.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Edita Prima. Helsinki.

Karvala, K. 2014. Kaaoksen kesyttäjät – uutismediat nettimurroksessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kivioja, P. 2018. Iltapäivälehtien evoluutio median murroksessa. Hiipuva printti, nouseva digitaalinen mahti ja ansaintamallinen uusi asento. Tampereen yliopisto. Tampere. Progradu-tutkielma. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104618>. Luettu 28.9.2022.

Koivunen, S. 2019. Mitä päätoimittaja haluaa: päätoimittajien toiveita tulevaisuuden journalistien osaamisesta. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Opinnäytetyö. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171490/Koivunen_Salli.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 6.2.2022.

Kueng, L. 2017. Digital News Project 2017 – Going Digital – A Roadmap for Organisational Transformation. Reuters Institute/University of Oxford. Luettu: https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:057507f1-88fd-4c61-8eb9-449453e799c0/download_file?file_format=application%2Fpdf&safe_filename=Kueng%2B-%2BGoing%2BDigital%2BFINAL.pdf&type_of_work=Report. Luettu 11.8.2023.

Kuittinen, M. 2008. Organisaatio identiteetin muokkaajana. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) Organisaatiot muutoksessa. UNIpress Suomi. Helsinki. 107-123

Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.). 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIpress Suomi. Helsinki.

Lehtisaari, K., Karppinen, K., Harjuniemi, T., Grönlund, M., Lindén, C-G., Nieminen, H. & Viljakainen, A. 2012. Media converge and business models: Responses of Finnish Daily Newspapers. Media and Communication Studies Research Reports 4/2012. Helsinki University Print. Helsinki. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/263429267_Media_Convergence_and_Business_Models. Luettu: 23.11.2022.

Lehtonen, P. 2014. Journalistinen työ yksilöllisenä projektina. Teoksessa Lehtisaari, K. (toim.). Sanomalehti uudessa mediamaisemassa. Taloudellinen tiedotustoimisto TAT. Helsinki. 76-85.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. 87–110.

- Lindholm, S. 2007. Teemaliitteiden merkitys sanomalehdelle. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Helsinki. Luettavissa: <https://docplayer.fi/18925039-Teemaliitteiden-merkitys-sanomalehdelle.html>. Luettu 4.4.2022.
- Malmelin, N. 2015. Mediajohtaminen oppialana. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. Mediajohtaminen – Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Gaudeamus. Helsinki 11–32.
- Malmelin, N. & Villi, M. 2015. Mediatyön aika. Teoksessa Malmelin, N. & Villi, M. Mediajohtaminen – Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Gaudeamus. Helsinki 59–76.
- Matikainen, J. 2011. Muuttuvat mediat – haasteelliset sukupolvet. TAT-ryhmä/Infor Oy. Helsinki.
- Mattila, M. 22.3.2023. Sanomalehti Karjalainen luopuu sunnuntain paperilehdestä. Joensuu. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20023716>. Viitattu 20.8.2023.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus. Jyväskylä.
- Nieminen, H. 2014. Valistuksen ja vapaan sanan välissä: suomalaisen sanomalehdistön sääntely. Teoksessa Lehtisaari (toim.). Sanomalehti uudessa mediamaisemassa. Taloudellinen tiedotustoimisto. Helsinki. 46–55.
- Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Luettavissa https://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA_105.pdf. Luettu 12.3.2022.
- Ojajärvi, S. 2014. Keskitetysti paikallista? Paikallislehdistön asema median murroksessa. Teoksessa Lehtisaari, K. (toim.). Sanomalehti uudessa mediamaisemassa. Taloudellinen tiedotustoimisto TAT. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY. Helsinki.
- Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. WSOYpro. Helsinki.
- Penttilä, P. 2001. Pomona toimituksessa – Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit pienissä 7-päiväisissä sanomalehdissä. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Ruusuvuori, J & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. 427–442.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva. s. 189–199.

Shonk, J. H. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Suomi, Kalle, 2020. Yle Metropoli: Monimediaisen toimituksen työkuultuurin kehittäminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340431/OPINNAYTETYO%20Kalle%20Suomi%202020.pdf?sequence=2>. Viitattu 20.6.2023.

Tommila, P. & Salokangas, R. 1998. Sanomia kaikille – Suomen lehdistön historia. Edita. Helsinki.

Tommila, P. 2003. Sanomalehdistön historia. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.). Suomen mediamaisema. WSOY. Vantaa. 45–61.

Uskali, T. 2011. Innovaatiot ja journalismi. Infor. Espoo.

Väliverronen, E. (toim). 2009. Journalismi murroksessa. Gaudeamus. Helsinki.

Vuollo, P. 2023. Kaleva muuttaa jakeluaan – lehti ilmestyy edelleen seitsemänä päivänä viikossa. Kaleva. Oulu. Luettavissa: <https://www.kaleva.fi/kaleva-muuttaa-jakeluaan-lehti-ilmestyy-edelleen-s/5403729>. Viitattu 16.8.2023.

Wallenius, D. 2012. Tuottaja tuli taloon – Tuottajan toimenkuvan synty ja työtehtävät seitsemänpäiväisessä alueellisessa sanomalehdessä. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu. Luettavissa. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42707/Wallenius_Daniel.pdf?sequence=1. Viitattu 3.6.2022.

Haastattelut

Keskinen, Sanna. 2022. Kalevan päätoimittaja. Haastateltu 22.3.2022

Mervola, Pekka. 2022. Keskisuomalaisen päätoimittaja. Haastateltu 5.10.2022.

Utriainen, Jyrki. 2023. Karjalaisen toimituspäällikkö. Haastateltu 20.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Turun Sanomien henkilöstökyselyn kysymykset

Hei!

Teen opinnäytetyötä Haaga-Helian ammattikorkeakouluun uudistuvan journalismin master-opintoihin liittyen. Kehittämistyössäni tutkin Turun Sanomien toimituksen organisaatorakennetta ja sen uudistamistarpeita.

Tähän kehittämistyöhön olennaisesti kuuluvan, anonymin kyselyn tarkoituksena on selvittää toimituksen henkilöstön näkemyksiä nykyisen organisaatorakenteen ja vakiintuneiden työtapojen toimivuudesta ja henkilöstön toiveista niiden kehittämisen suhteen. Tavoitteena on kyselyn avulla löytää keinoja työskentelyn sujuvuuden lisäämiseksi.

Kysely on tarkoitettu Turun Sanomissa vähintään 3 kuukautta työskennelleille. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Lisäksi sana on vapaa -kohdassa on mahdollista kertoa omista näkemyksistä halutessaan laajemmin.

Mitä enemmän vastauksia kyselyyn tulee, sitä laajempi näkemys kehittämistarpeista on mahdollista muodostaa. Suuri kiitos siis jo etukäteen kaikille, joilla on hetki aikaa vastata näihin kysymyksiin.

Riitta Alakoski

1. Osastosi toimituksessa? (Kysymykseen ei ole pakollista vastata.)

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Turun Sanomissa?

3 kk-2 vuotta

2-10 vuotta

yli 10 vuotta

4. Mikä on mielestäsi nykyisessä organisaatorakenteessa toimivaa?

Tiedonkulku

- Juttuideointi*
- Työnjako*
- Aikataulutus*
- Toimittajien erityisosaamisen hyödyntäminen*
- Yhteistyö eri osastojen kesken*
- Juttujen laadukkuus*
- Juttujen määrä*
- Julkaisunopeus*
- Johtaminen*
- Muu, mikä?*
- Ei mikään näistä.*

5. Minkä koet toimivan nykyisessä organisaatiorakenteessa huonosti?

- Tiedonkulku*
- Työnjako*
- Aikataulutus*
- Toimittajien erityisosaamisen hyödyntäminen*
- Yhteistyö eri osastojen kesken*
- Juttujen laadukkuus*

- Juttujen määrä*
- Julkaisunopeus*
- Johtaminen*
- Muu, mikä?*
- Ei mikään näistä*

6. *Pidetäänkö osastollasi palavereita*

- Liikaa*
- Liian vähän*
- Sopivasti*

7. *Onko sinulla työtehtäviä mielestäsi keskimääräisenä työpäivänä*

- Liian vähän*
- Sopivasti*
- Liikaa*

8. *Koetko, että pääset osallistumaan omien työtehtäviesi ideointiin riittävästi?*

- Kyllä*
- Ei*
- Vastuuta ideoinnista on liikaa*

9. Millaiset muutokset TS:n organisaatiossa ja työskentelytavoissa sinä näkisit tärkeimpiinä?

- Vapaammat kädet juttujen/työn ideointiin*
- Itsenäisemmät mahdollisuudet juttujen/työn toteutukseen*
- Enemmän yhteistyötä yli osastorajojen*
- Enemmän tiimi- tai parityötä juttujen/työn toteutuksessa*
- Lisää sparrausta juttujen tekoon esimiehiltä*
- Lisää sparrausta juttujen tekoon työkavereilta*
- Graafikot tiiviimmin mukana juttujen toteutuksen ideoinnissa*
- Kuvaajat tiiviimmin mukana juttujen toteutuksen ideoinnissa*
- Lisää panostusta ja apua juttujen verkkototeutuksiin*
- Enemmän juttujen editointiin panostamista ennen niiden julkaisua verkossa tai printissä*
- Vähemmän toteutettavia juttuja/töitä per henkilö*
- Enemmän suurempia juttukokonaisuuksia*
- Enemmän pienempiä juttukokonaisuuksia*
- Lisää aikaa oman työn tekemiseen*
- Lisää henkilöstöresursseja osastolleni*
- Muuta, mitä?*

- Ei mitään, olen tyytyväinen nykytilanteeseen*

10. Mitkä asiat vaikuttavat tällä hetkellä työsi kuormittavuuteen?

- Kiire*
- Liian suuri työmäärä*
- Puutteellinen suunnittelu*
- Puutteellinen ennakointi*
- Aikataulutusetongelmat*
- Tehtävännannon/ohjeiden epäselvyys*
- Työn käytännön toteuttamisen haasteet (esim. haastateltavien/kuvattavien tavoittaminen jne.)*
- Työvuorotuksen ongelmat*
- Johtamisongelmat*
- Joku muu, mikä?*

- En koe työtäni kuormittavaksi*

11. Mihin sinä kaipaat työssäsi tällä hetkellä eniten tukea? Millaista tukea toivoisit?

12. Onko toimituksessa mielestäsi puutetta jostakin tietystä osaamisesta?

Kyllä, millaisesta?

Ei

13. Millaisen organisaatiomallin sinä näkisit Turun Sanomille toimivimpana?

Nykyinen osastojako

Nykyisten osastojen yhdistäminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi

Teemojen/aihealueiden mukainen tiimijako (esim. Kunnat ja kaupungit, tiede ja luonto, urheilu, uutisdeski, visuaalinen tiimi jne.)

Joku muu, mikä?

En osaa sanoa

14. Millaista johtajamallia toivoisit osastoille/tiimeille?

Osastopäällikköjen johtamat kokonaisuudet

Tuottajien johtamat kokonaisuudet

Osallistopäällikköjen johtamat kokonaisuudet, joiden alaisuudessa työskentelee tuottajajohtoisia tiimejä

Joku muu, mikä?

En osaa sanoa

15. Ja lopuksi sana on vapaa. Voit kertoa omia kehittämistoiveitasi organisaation ja työntekijöiden suhteen, kertoa näkemyksesi ongelmakohdista tai kertoa, mikä toimii erityisen hyvin.