

Opinnäytetyö (AMK)

Elokuvan ja television koulutusohjelma

Mediatuotanto

2015

Elina Suikkanen

# ORGANISAATIOMUUTOSTEN VAIKUTUKSET TUOTTAJAN TYÖHÖN YLEISRADIOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Elokuvan ja television ko | Mediatuotanto

2015 | 38

Ohjaaja: Vesa Kankaanpää

Elina Suikkanen

## ORGANISAATIOMUUTOSTEN VAIKUTUKSET TUOTTAJAN TYÖHÖN YLEISRADIOSSA

Tämä opinnäytetyö käsittelee Yleisradion tuottajien työtä Mediapoliksessa ja organisaatiomuutosten vaikutusta heidän työhönsä. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia kokemuksia ja toiveita Ylen tuottajilla on Mediapolis -muutokseen liittyen. Tutkimuksessa käsitellään myös Ylen strategisten muutosten aiheuttamia tuntemuksia tuottajien näkökulmasta.

Opinnäytetyössä esitellään tv-tuottajan työnkuvaa sekä media-alalla yleisesti että Yleisradiossa. Lisäksi työssä käsitellään erilaisia organisaatiomuutosteorioita. Opinnäytetyössä tuodaan esille myös tutkimuksen tulokset, jotka pohjautuvat neljän Ylen tuottajan haastatteluihin ja niissä saatuihin vastauksiin.

Tutkimustulokset kertovat, että tuottajat ovat hyvin tietoisia media-alan muutoksesta ja ymmärtävät, miten epävarmaa alalla toimiminen tällä hetkellä on. Ennen melko varmana pidetty työpaikka ei ole enää taattu vaan muutokset vaikuttavat voimakkaasti Ylen työntekijöihin. Tulosten perusteella tuottajilla on uskoa Mediapoliksien toimintaan ja he kokevat Mediapoliksien tarjoavan paljon mahdollisuuksia kehittää media-alaa, jos tarjotut resurssit vain osataan hyödyntää. Koko Yleä koskevat strategiset muutokset puolestaan aiheuttivat epätietoisuutta tuottajissa.

ASIASANAT:

Tuottaja, Yleisradio, organisaatiomuutos, Mediapolis

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Film and Media | Media Production

2015 | 38

Instructor: Vesa Kankaanpää

Elina Suikkanen

# THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGES TO PRODUCERS WORK IN FINNISH BROADCASTING COMPANY

This thesis studies producers working for the Finnish Broadcasting Company in Mediapolis and the effects of organizational changes in their work. The main objective of this thesis is to find out what sort of experiences and wishes the producers have in regards of Mediapolis. The research also examines the impact of Finnish Broadcasting Company's changed strategies.

The thesis examines the work of TV producers generally in the media industry and in the Finnish Broadcasting Company. Other main subjects are theories of organization changes and the results of a research conducted for this thesis. Four producers from the Finnish Broadcasting Company were interviewed for the research.

The results show that the producers are aware of the changes happening in the media industry and they understand how uncertain the situation surrounding the media industry is. No job is secured anymore and the changes in the industry affect the employees of the Finnish Broadcasting Company. Based on the results of the research the producers feel that Mediapolis has potential to develop the media industry if the provided resources are used wisely. However the strategic changes involving the whole Finnish Broadcasting Company cause uncertainty in producers.

## KEYWORDS:

Producer, Finnish Broadcasting Company, organizational change, Mediapolis

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2 Yle	6
1.3 Mediapolis	7
1.4 Tutkimuksen rakenne	8
1.4.1 Tutkimusmenetelmä	8
1.4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	9
1.4.3 Haastattelujen toteuttaminen	10
1.4.4 Teemojen valinta	10
<b>2 TUOTTAJA</b>	<b>11</b>
2.1 Mitä tuottaja tekee?	11
2.2 Tuottajan työnkuva Ylessä	12
<b>3 ORGANISAATIOMUUTOS</b>	<b>14</b>
3.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä	14
3.2 Syitä organisaatiomuutoksiin	15
3.3 Muutostarpeen hyväksyminen	16
3.4 Muutosviestintä	17
3.5 Sopeutuminen muutokseen	17
3.6 Tuottaja muutoksessa	18
3.7 Organisaatiomuutos Ylessä	18
3.7.1 Ylen strategiset muutokset	19
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>21</b>
4.1 Muutokseen reagointi	21
4.2 Toimintaympäristön muuttuminen	23
4.3 Viestintä muutoksessa	24
4.4 Mediapoliksien toimijat ja yhteistyö	25
4.4.1 Oppilaitokset	27
4.5 Vaikutus tuotantoihin	28
4.6 Epätietoisuus Ylen tulevaisuudesta	28
4.7 Muutosjohtajuus	30
4.8 Organisaatiomuutos	32

4.9 Toiveet	33
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>37</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi Ylen toiminnan Mediapoliksessa oman työharjoittelukokemukseni perusteella. Tein työharjoitteluni Ylellä Tohlopissa kesällä 2013 vain pari kuukautta ennen kuin Mediapolis avasi ovensa. Kuulin työharjoitteluni aikana paljon erilaisia näkökulmia muutokseen liittyen, joita jäin pohtimaan harjoitteluni jälkeen ja tätä kautta päätin, että haluan liittää opinnäytetyöni jollain tavalla Yleen ja Mediapolikseen. Omien opiskeluideni suuntautumisvaihtoehdon eli mediatuotannon takia päätin rajata aiheeni koskemaan Ylen tuottajia, jotka työskentelevät Mediapoliksessa minkä lisäksi yhdistin työhöni myös organisaatiomuutosteorioita. Luvuissa kaksi ja kolme käsittelenkin sekä tuottajan työtä että organisaatiomuutoksia tarkemmin. Työni keskittyy lähinnä vain tv-tuottajan työhön. Tutkimukseni ytimen muodostaa luvussa neljä tarkemmin käsiteltävä haastattelututkimus, jossa selvitän Tampereella Ylellä työskentelevien tuottajien näkemyksiä Mediapolikseen ja Ylen organisaatiomuutoksiin liittyen. Pohdin työssäni sitä, miten tuottajat suhtautuvat Mediapoliksen tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä muutoksen vaikutusta tuottajan työhön. Käsittelen opinnäytetyössäni myös Mediapoliksen aiheuttaman organisaatiomuutoksen lisäksi osittain Ylen YT-neuvotteluista ja ulkoistuksista johtuvia muutoksia. Nämä aiheet nousivat tutkimuksessa hyvin vahvasti esille ja niitä olisi vaikea selvästi erotella Mediapoliksen aiheuttamista mielipiteistä.

## 1.2 Yle

Yleisradio Oy on valtakunnallinen julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittava osakeyhtiö, jonka toimintaan kuuluu neljä televisiokanavaa, kuusi radiokanavaa, mobiilipalvelut sekä yle.fi-sivusto. Ylellä työskentelee vakituisena reilut 3000 henkilöä ja sen suurimmat toimipisteet sijaitsevat Pasilassa ja Tampereella. Ensimmäinen toimipiste Tampereelle perustettiin vuonna 1964, kun Yle perusti toisen tv-kanavan, TV2:n, ja 1970-luvun alusta asti tämä toimipiste on sijainnut Tampereen Tohlopissa. Toimipistekohtaisesta kanavajaottelusta luovuttiin 2000-luvulla, kun Ylen kanavien organisaatiot keskitettiin Pasilaan ja Tam-

pereen toimipisteessäkin ryhdyttiin tuottamaan sisältöjä kaikille Ylen kanaville. (Yle 2013a.)

### 1.3 Mediapolis

Vuonna 2011 Yle teki muutoksia strategiaansa ja päätti jatkaa toimintaa Tampereella ja investoida HD-tekniikkaan studioissaan, mutta luopua kiinteistöomistuksesta. Lokakuussa 2012 kiinteistöyhtiö Technopolis osti Yleisradiolta Tohlopissa sijaitsevan toimipisteen. Yle jäi osaan toimipisteen tiloista vuokralaiseksi ja muihin osiin vuokralaiseksi tulivat muun muassa Tampereen ammattikorkeakoulu ja erilaiset media-alan yritykset. Näiden eri toimijoiden ja Tampereen kaupungin yhteistyöstä muodostui Mediapolis. Mediapolista kuvaillaan sisällöntuotannon ja digiteollisuuden keskuksiksi, jonka tarkoituksena on tarjota monipuolisesti media-alan palveluja. (Yle 2012.) Yle pyrkii Mediapoliksen avulla tähtäämään uudistuneeseen strategiaansa ja luomaan uusia kumppanuuksia ja tilamuutosten myötä vapauttamaan omia resurssejaan.

Mediapolista ovat kehittämässä muun muassa Yle, Tampereen kaupunki, Technopolis sekä Tampereen ammattikorkeakoulu. Media-alalla pitkään käynnissä ollut murros on edelleen käynnissä. Teknologia ja sen myötä media-alan toimintamallit kehittyvät nopeasti, mutta tarve mediasisällöille ei ole kadonnut. Teknologian kehityksen myötä sen kulutusmuodot ja -tarpeet kuitenkin muuttuvat jatkuvasti. Näitä tarpeita mukaillen Mediapoliksen kehittäjien missiona onkin luoda tarinankerronnan ja digitaaliteollisuuden keskus, joka vahvistaa media-sektoria ja luo sille uusia työpaikkoja. (Kolkkinen, 2015.) Ylen missiona uudenlaisen kampuksen kehittämisessä kerrotaan olevan uusien kumppanuussuhteiden luominen ja niiden pitkäjänteisyys. Yhden katon alle syntyvällä mediakeskitymällä pyritään luomaan kansainvälistä tunnettuutta sekä yhdistämään alan tekijöitä. (Yle 2013a.) Syksystä 2015 alkaen Mediapoliksessa toimivat myös Yle Tampereen radio, alue- ja ajankohtaistoimitukset sekä koko Suomen alueellisten tv-uutisten tekninen tuotanto (Yle 2015b). Yle rakentaa myös uuden kuvaushallin Uusi päivä -ohjelman tuotantoa varten. Elokuussa 2015 Mediapoliksessa kerrottiin toimivan noin 30 media-alan yritystä ja kampuksella työskente-

lee ja opiskelee 1000–1100 henkilöä (Mediapolis 2015). Mediapoliksien tarkoitus on tarjota alan mahdollisuuksia myös niille yrityksille, joiden toimipiste ei sijaitse kampuksella. Pyrkimys on luoda mediakeskus kaikille Pirkanmaan media-alan toimijoille (Kolkkinen, 2015).

Mediapoliksien myötä Ylen tilat Tohlopissa muuttuivat paljon. Työntekijät siirtyivät omista työhuoneistaan monitoimitiloihin, Ylen osuus tiloista pieneni ja muut tilat siirtyivät muiden yritysten käyttöön. Ylellä on pitkään tehty samalla tavalla asioita eikä Mediapolikseksi muuttumisen kaltaista muutosta ole toimipisteessä aiemmin koettu. Media-alalla täytyy kuitenkin pysyä ajan tasalla uuden teknologian suhteen ja kyky uudistua on enemmän kuin tärkeää. Mediapoliksien avulla on pyritty myös tuomaan Ylen työntekijöiden osaamista esille ja tarjoamaan heille tilaisuus olla osana jotain uutta. (Yle 2013b.)

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

### 1.4.1 Tutkimusmenetelmä

Rajattuani tutkimusaiheeni valitsin tutkimuksen toteutustavaksi haastattelut. Tutkimukseni päätavoite ei niinkään ole saada yleistettäviä tuloksia tuottajan työstä Ylellä vaan tarkoitukseni on kuvailla tuottajien tuntemuksia, tapahtumia ja tilanteita muutoksen keskellä ja dokumentoida näitä piirteitä. Toteutustapani ja tavoitteeni pitkälti määrittelevät sen, että tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään tutkimusmenetelmänä useimmiten haastatteluja. Itse valitsin haastattelun tutkimusmenetelmäkseni, jotta haastateltavilla on mahdollisuus kertoa aiheista laajasti, minkä lisäksi haastattelutilanteessa on mahdollista selventää annettuja vastauksia sekä nähdä haastateltavien reaktiot eri aihealueisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 205.)



#### 1.4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Valitsin tutkimustani varten haastattelutyypiksi puolistrukturoidun haastattelun, sillä kyseinen haastattelutyyppi sallii sen, että haastatteluja varten tehdään valmiit kysymykset. Ennen haastatteluja luonnehdin haastattelukysymykset kuitenkin myös eri teemojen alle. Alkuun tarkoitukseni oli teettää täysin teemahaastattelu, mutta koin helpommaksi, että minulla oli teemojen lisäksi myös valmiita kysymyksiä mukana haastattelutilanteissa, sillä kyseessä oli ensimmäinen toteuttamani haastattelututkimus. Tämän lisäksi koin, että haastateltujen vastausten vertailu keskenään olisi helpompaa, jos kysymysmuodot pysyisivät samoina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset tai niiden muodot voivat olla kaikille samat, mutta niiden järjestys voi vaihdella. Tällaisissa tilanteissa vastauksia ei usein ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat kertovat omin sanoin asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Valitsin teemahaastatteluaspektin puolestaan siksi, että usein valittaessa teemahaastattelu tutkimusmenetelmäksi, tarkoitus on löytää erilaisia hypoteeseja ennemmin kuin todentaa ennalta-asetettuja hypoteeseja (Hirsjärvi, Hurme 2004, 65).

Tutkimusmenetelmänä haastattelulla on myös haittapuolensa. Puolistrukturoidussa haastattelussa saadaan usein paljon tutkimusaihetta ajatellen merkityksetöntä informaatiota minkä lisäksi haastateltavien anonyymiutta voi olla vaikea taata (Hirsjärvi & Hurme 2004, 36). Haastattelut ja niiden purkaminen vievät aikaa ja menetelmää on myös kritisoitu siitä miten helposti virheet voivat vaikuttaa aineiston luotettavuuteen. Haastattelu menettää luotettavuuttaan, jos haastattelija ei ole valmistautunut tarpeeksi tai jos haastateltava antaa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Toisaalta haastattelu voi olla hyvinkin joustava tiedonsaantimenetelmä, jonka aikana näkee miten haastattelukysymyksiin reagoidaan ja joka mahdollistaa haastateltavan vastausten tarkentamisen saman tien (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34).

### 1.4.3 Haastattelujen toteuttaminen

Lähestyin mahdollisia haastateltavia Ylellä työskentelevien tuottajien esimiehien kautta. Tätä kautta sain sovittua yhden haastattelun, jonka jälkeen päätin lähettää suoraan tuottajille henkilökohtaiset haastattelupyynnöt. Haastatteluajkojen sopiminen esimiesten kautta lähti verkkaisesti käyntiin, sillä moni ei vastannut sähköposteihin. Lopulta sain kuitenkin yhteyden neljään eri tuottajaan. Verrattain kaikkiin Ylellä työskenteleviin tuottajiin opinnäytetyöni tutkimuksen otos on pieni. Halusin kuitenkin saada haastatteluissa mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkökulmia, joten valitsin haastateltavia Ylen eri toimituksista. Ylellä työskentelee tuottajia muun muassa muun muassa lasten-, draama-, urheilu-, viihde- ja ajankohtaisohjelmien toimituksissa. Eri toimitusten tuottajilla on paljon samanlaisia työtehtäviä, mutta tuotantojen erilaisuus vaikuttaa myös tieteenkin työtehtäviin.

Haastattelut toteutettiin Mediapoliksessa huhti-toukokuussa 2015. Haastatellut saivat vastata kysymyksiin nimettöminä, minkä takia en tässä työssä erittelemässä toimituksissa tuottajat työskentelevät, heidän tuotantojaan tai sukupuoltaan. Halusin, että tuottajat saavat vastata kysymyksiin nimettöminä, jotta he antavat mahdollisimman rehellisiä vastauksia ja että he eivät koe painetta antaa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia työympäristöstään.

### 1.4.4 Teemojen valinta

Kolme teemaa, joiden alle jaottelin haastattelukysymykset, olivat samat kaikissa haastatteluissa. Teemat olivat organisaatiomuutos, muutoksen vaikutus omaan työhön ja tuotantoihin sekä Mediapolis. Haastattelujen jälkeen litteroin keskustelut ja materiaalia purkaessani esiin nousivat selkeästi viisi eri teemaa. Nämä teemat olivat toimintaympäristön muuttuminen, tuottajan rooli, yritykset ja kumppanuudet, viestintä ja tiedottaminen sekä vaikutus tuotantoihin. Nämä teemat esiintyivät selvästi jokaisessa haastattelussa ja niihin pohjautuen käsittelemä aineistoa tarkemmin luvussa neljä.

## 2 TUOTTAJA

### 2.1 Mitä tuottaja tekee?

Tuottaja on tv-alan monipuolisimpia työnkuvia. Tuottaja on johtohahmo, joka pitää langat käsissään ja jonka tehtäväkuva voi vaihdella päivittäin. Tuottajaa voidaan pitää tuotannon taloudellisena, taiteellisena ja psykologisena johtajana. Tuottaja vastaa siitä, että työryhmä tekee työnsä ja kaikki tekevät parhaansa. Tuottaja on se, joka jakaa vastuuta työryhmän jäsenille, huolehtien samalla, että kaikki tavoittelevat samaa päämäärää tuotannossa. (Bertling, Rantala & Saksala 2007, 61.) Tv-tuotannon hallitseminen kokonaisuudessaan on tuottajan työtä. Budjetista ja aikatauluista huolehtiminen on tuottajan arkipäivää. Tärkeää on, että tuottaja pystyy tasapainottelemaan resurssien sekä työryhmän ja rahoittajien pyyntöjen välillä ja että hänellä on hyvä vainu sen suhteen mikä on järkevää tuotannon kannalta. (Saksala 2008, 54.)

Laaja työnkuva vaatii tuottajalta myös avoimuutta. Usein tuotannoissa tulee enemmän toiveita kuin mitä voidaan toteuttaa. Tällaiset tilanteet vaativat tuottajalta jämäkkyyttä tehdä päätöksiä ja pysyä niissä. Tuottajan tulee kuitenkin avoimesti kertoa työryhmälleen resurssit ja mihin ne riittävät. Ilman tällaista kommunikaatiota konfliktien määrä saattaa kasvaa eikä työryhmällä ole ymmärrystä siitä mihin resurssien puitteissa pystytään. (Bertling ym. 2007, 45.) Tuottajan vastuulla on selvittää millaisia resursseja eri tuotantojen kohdalla on ja onko uuden tuotannon tekeminen realistista. Tuottajan työhön kuuluu välillä riskienottoa, mutta hänen tulee olla myös se, joka pystyy tekemään koviakin päätöksiä kuten olla aloittamatta uutta tuotantoa. (Saksala 2015, 170.) Tuottajan hartioilla on se vaikea tehtävä hallinnoida tuotantoja kokonaisuudessaan, kiintymättä kuitenkaan liikaa niiden tekemiseen.

## 2.2 Tuottajan työnkuva Ylessä

Ylellä työskentelevien tuottajien työtehtävät vaihtelevat paljon. Toistasataa Ylen tuottajaa työskentelee muun muassa tv-kanavilla, radiossa, verkkopalveluiden ja ohjelmien hankkimisen parissa. Ylen tuottajien työtehtäviin kuuluu muun muassa ohjelmien suunnittelu ja valmistaminen. Tuottaja tekee paljon itsenäistä työtä, mutta tuotantojen suunnitteluun kuuluu vahvasti myös yhteistyö työtiimin kanssa. Tämän lisäksi tuottaja kehittää uusia ohjelmaehdotuksia ja etsii uusia tapoja tuottaa ohjelmia yhdessä tiimin kanssa. Tuotantojen budjettivastuu ja työntekijöiden rekrytointi ovat asioita, joita vain osa tuottajista hoitaa itse. (Saksala 2015, 23–24.)

Syksyllä 2014 pidettyjen YT-neuvottelujen myötä tuottajuus Ylellä jaoteltiin sen mukaan vastaako tuottaja Ylen ulkopuolelta ostettavista ohjelmista ja ohjelmaideoista vai onko tuottaja vastuussa Ylen sisällä kehitellyistä tuotannoista. Yle-tuottajat tekevät ulkopuolisten tuotantoyhtiöiden kanssa valmiita osto-ohjelmia ja tuottajat vastaavat Ylen omista tuotannoista. Tämän jaottelun pyrki-myksenä on, että Yle tuottaa mahdollisimman monipuolista tuotantoa ja välttää ulkoa ostettujen ohjelmien ja Ylen sisällä tuotettujen tuotantojen päällekkäisyyttä. (Satu ry 2015.)

Osalla Ylen tuottajista on vakiintuneet työryhmät, joiden kanssa he työskentelevät, mutta tässäkin eroja löytyy. Tv-tuotannoissa yleisempää onkin, että tuotantotiimi vaihtelee tuotannosta toiseen. Tämä pätee myös Ylen tuotantoihin, vaikka vaihtelevuutta saattaa olla vähemmän kuin joissakin yksityisen puolen tuotannoissa. Tärkeimpiä asioita tuottajan työssä onkin hyvä ihmistuntemus, kun tiimit vaihtelevat tuotannosta toiseen. Tuottajan tulee tuntea itsensä hyvin ja tietää omat rajansa ja pätevyytensä, mutta myös tietää miten käsitellä ihmisiä ja miten heidän kanssaan tulee toimia. (Saksala 2015, 41.)

Tuottajana toimiminen vaatii kokemusta. Työhön kasvetaan pikkuhiljaa ja monipuolinen työkokemus media-alalta on aina hyväksi. Erilaisten ohjelmien hallinta ja itsevarmuus vievät pitkälle, mutta kokemuksen kautta tuottajaksi pyrkivä oppii kehittämään johtajuustaitojaan sekä pelisilmää monimutkaistenkin tilanteiden

ratkaisemiseen. Näiden ominaisuuksien yhdistyessä tuottajana toimiminen on mutkattomampaa ja työryhmän jäsenten on helpompi luottaa tuottajaan. Työryhmän jäsenten luottaessa tuottajaan, he voivat tukeutua siihen, että heidän etujaan valvotaan ja kaikki tuotannon osa-alueet otetaan huomioon.

## 3 ORGANISAATIOMUUTOS

### 3.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä

Tärkein lähtökohta organisaation toiminnalle on selkeä visio sen toimintaperiaatteista. Organisaatio elää koko ajan ja jotta organisaation toiminta pysyy ajan tasalla, sen tulee käydä läpi muutoksia. Mediaorganisaatioissa tehtyjen muutosten ja niiden vaikutuksien tutkiminen on tärkeää, sillä ideointi ja luovuus ovat niissä keskeisiä toimintoja (Jyrkiäinen 2008, 88). Mediaorganisaatioissa tehdyt suuret muutokset vaikuttavat myös yritysten lopputuotteiden kuten juttujen, kuvien, ohjelmien tuotantoympäristöön ja sitä kautta myös työilmapiiriin (Jyrkiäinen 2008, 124).

Yritykset ovat jatkuvan paineen alla kehittääkseen toimintaansa parempaan suuntaan ja pysyäkseen ajankohtaisina ja kilpailukykyisinä. Yrityksen kehittäminen parempaan suuntaan vaatii usein organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan prosessia, jonka avulla voidaan omaksua uusi idea, ajattelu- tai toimintatapa, joka vaatii uuden oppimista niin yksilö- että organisaatiotasolla. (Lämsä & Hautala 2004, 184.) Organisaatiomuutoksia on mahdollista jaotella monenlaisten kriteerien perusteella. Organisaatiomuutokset voivat olla suuria tai pieniä, hitaita tai nopeita. Suppeat muutokset tapahtuvat usein nopeassa aikataulussa ja vain osa organisaatiosta muuttuu. Laajoissa muutoksissa tähdätään pitkäaikaiseen koko organisaatiota koskevaan muutokseen. Usein, erityisesti laajat muutokset ovat tarkkaan suunniteltuja prosesseja, joiden riskit ja mahdollisuudet tiedetään hyvin. (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan pelkoa ja epätietoisuutta. Erityisesti, jos muutos koetaan turhaksi, se saattaa aiheuttaa ahdistusta työntekijöiden keskuudessa. Esimiesten tulisi muutostilanteissa pitää yllä turvallisuuden tunnetta ja pyrkiä siihen, että muutoksella saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia. Luovien alojen parissa tapahtuvat organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa voimakastakin muutosvastarintaa, sillä tuotannot saatetaan kokea henkilökohtaisiksi projekteiksi, joissa oma panos on suuri. Mikäli muutos uhkaa tällaisten tuo-

tantojen toteutumista, niiden tekijät voivat aiheuttaa vastarintaa muutosta kohtaan. (Saksala 2015, 91–93.)

### 3.2 Syitä organisaatiomuutoksiin

Syyt muutokseen voivat johtua organisaation ulkoa tai sisältä tulevasta syystä. Muutokset voivat kohdistua tarkasti määriteltyyn alueeseen organisaatiossa tai koko organisaation toimintaan (Juuti & Virtanen 2009, 60). Organisaatiomuutoksia aletaan toteuttaa usein silloin, kun organisaation nykytilan ja toimintaympäristön välillä todetaan ristiriitoja.

Organisaatiolla on parhaat mahdollisuudet menestyä, kun sen tekijöillä on selvä päämäärä jota kohti kulkea. Usein johto valitsee tämän päämäärän ja työntekijät toteuttavat johdon valitseman reitin valittuun päämäärään. Tällaisten organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät säilyttämään kilpailukykyisyytensä, sopeutumaan uuteen tilanteeseen, ratkaisemaan ongelmia ja oppimaan virheistään. Vaikka työntekijöillä on oma velvollisuutensa ohjata organisaatiota määrittäytyn päämäärään, johdolla on suuri haaste edessä, jos kyseessä on laaja organisaatiomuutos. Johdon tehtävänä on suunnata organisaatio sellaiseen suuntaan, joka mahdollistaa suuret muutokset. Samalla johdon haasteeksi nousee kysymys siitä, miten he voivat kannustaa ja motivoida työntekijöitä työhön muutoksen keskellä. (Juuti & Virtanen 2009, 61.)

Organisaatiomuutoksen käynnistävät syyt voidaan luokitella neljään eri tyyppiin. On kuitenkin organisaatiokohtaista miten näihin tilanteisiin on alun perin päädytty. Ensimmäisenä on pysähtyneisyyden tila, jossa organisaatio kärsii ristiriidoista eikä löydä enää tapaa toteuttaa strategioitaan. Toisena syynä on lepokitkan tila. Tällaisessa tilanteessa tiedetään organisaation tarve muuttua, mutta syystä tai toisesta tilanne ei etene. Esimerkiksi ennen hyvin toiminut organisaatio on tuudittautunut hyvään tilanteeseensa eikä muista tarvetta jatkuvaan uudistumiseen. Kolmas syy on niin sanottu kiehunta-tila, jossa uudistumishalu on suuri, mutta jossa organisaation sisäisiä ristiriitoja ei onnistuta ratkaisemaan. Neljäs syy muutokseen on tila johon moni organisaatio pyrkii. Tällaisessa flow-tilassa

organisaatio tietää jatkuvan kehittämisen tarpeen ja työntekijät pystyvät sitoutumaan muutoksen tilaan ilman konflikteja. (Juuti & Virtanen 2009, 24–27.)

Organisaation muutoksen käynnistävät syyt voidaan jakaa myös sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä haasteita ovat esimerkiksi henkilöstön ristiriidat tai halu parantaa työskentelyn laatua. Ulkoisiin haasteisiin lasketaan esimerkiksi muutokset maailman markkinatilanteessa. Yle Tohlopin muuttuminen Mediapolikseksi voidaan näkökulmasta riippuen laskea joko ulkoiseksi tai sisäiseksi tekijäksi. Muutokseen päädyttiin sillä Yle teki strategisia päätöksiä, jotka loivat ulkoisen paineen Ylen toimipisteelle Tampereella. Toisaalta toimipiste on osa Yleisradiota eli yhtä isoa organisaatiota jolloin kyse olisi sisäisestä tekijästä. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa nämä tekijät, jotta muutos on hyödyllinen ja sillä päästään tavoiteltavaan tilaan (Ilmarinen 2013, 6).

### 3.3 Muutostarpeen hyväksyminen

Organisaatiomuutoksilla pyritään aina parempaan kuin aikaisempaan tilaan. Muutoksia voidaan tarkastella prosessina, yksilön tai ryhmän näkökulmasta tai organisaatiotasolla. Organisaatiomuutos on kuitenkin aina yksilöllinen kokemus. Muutoksessa mukana olevat henkilöt kokevat muutoksen eri tavoin ja muutokseen liittyy aina henkilökohtaisia tunteita tavalla tai toisella. Laaja organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen, toimintatapoihin, arvoihin ja asenteisiin. (Juuti & Virtanen, 2008, 28, 58).

Kuten aiemmin on jo todettu, muutosprosesseja voidaan tarkastella monen eri näkökulman kautta. Organisaation muutostarve vaatii laajan yksimielisyyden henkilöstön keskuudessa ja syyt muutokseen vaativat ymmärrystä ja hyväksyntää. Muutos on nähtävä luonnollisena olotilana. (Sydänmaanlakka 2007, 225.) Tavoitetilan hahmottamiseen pätee samat asiat kuin muutostarpeen ymmärtämiseen. Tila, johon organisaatio pyrkii muutoksella, on oltava selkeästi hahmotettavissa ja sellainen johon henkilöstö voi sitoutua. Muutos tulisi olla perusteltu niin, että se on välitön vastaus nykytilan ongelmien ratkaisuun. Näin henkilöstön



on helpompi ottaa muutos vastaan ja nähdä se positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena tekijänä (Nummelin 2008, 19).

### 3.4 Muutosviestintä

Organisaatiomuutosten toteuttamisessa on olennaista keskittyä toimivaan viestintään. Muutostilanteet koetaan usein haastaviksi jolloin vähäinen tai väärä informaatio muutoksesta saattavat aiheuttaa työyhteisössä ahdistusta tai vaikeuksia. Kaikella, mutta erityisesti negatiivisella informaatiolla on myös tapana levitä nopeasti ihmiseltä toiselle (Juuti & Virtanen 2009, 68). Organisaatiomuutoksen aikana kaikille sen vaikutuspiiriin kuuluville on annettava mahdollisuus vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. Olennainen osa viestintää on myös antaa vastaanottajille aikaa ymmärtää tiedotettavat asiat. Vaikka viestintä olisi riittävää, viestin ymmärtämisen tärkeyttä ei välttämättä huomioida. Työntekijöiden tulee ymmärtää viesti, jotta he voivat soveltaa tietoa tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2007, 219).

### 3.5 Sopeutuminen muutokseen

Organisaatiomuutokset vaikuttavat organisaation rakenteisiin ja sen seurauksena usein tapahtuu muutoksia henkilöstö- tai tuotantomäärissä. Työntekijät kokevat organisaatiomuutokset monin eri tavoin. Tyypillistä on miettiä muutoksen vaikutuksia omaan työhön, sen jatkuvuuteen ja muutoksen vaikutuksiin työyhteisössä. Yksilöt saattavat kokea muutosvastarintaa muutoksen keskellä, jos he kokevat, että oma asema organisaatiossa on uhattuna tai jos muutoksen syitä ei tarkkaan tiedetä. Useimmiten muutosvastarinta syntyykin epätietoisuudesta tai ennakkoluuloista muuttuvaa organisaatiota kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Organisaatiomuutoksen vaikutus työntekijöihin on aina erilainen. Toisille muutos on helpompaa, toisille vaikeampaa ja he saattavat synnyttää muutosvastarintaa (Ponteva 2010, 42). Organisaatiomuutoksessa usein myös työtavat ja työnkuvat

muuttuvat. Työntekijät tarvitsevat paljon tukea sopeutuakseen uusiin toimintatapoihin, työympäristöihin tai lisäkoulutukseen. Työntekijät on hyvä ottaa osaksi muutosta alusta asti, jotta heillä on riittävästi aikaa ymmärtää muutokset ja jotta siirtyminen uusiin toimintatapoihin sujuisi mahdollisimman jouhevasti (Ilmarinen 2013, 18). Hankalat muutostilanteet aiheuttavat epävarmuutta työntekijöissä, jolloin työntekijöillä voi olla epämukava olo työpaikalla. Tämä saattaa heijastua myös työn tekemiseen. Työntekijä joutuu stressaavaan tilanteeseen, jos johdon antamat vaatimukset ja oma osaaminen työssä ovat ristiriidassa keskenään (Lämsä & Hautala 2004, 68). Kuluttava työympäristö vaikuttaa myös työn laatuun. Hankala tilanne työpaikalla saattaa heikentää keskittymistä työhön.

### 3.6 Tuottaja muutoksessa

Ylen kaltaisissa isoissa organisaatioissa tuottajana työskenteleville muutos voi olla hankala tilanne. Tuottajat ovat esimiehiä omalle tiimilleen, mutta eivät kuitenkaan toimi koko organisaation johdossa. Tuottaja ei päätä organisaation uusista linjauksista tai muista päätöksistä, mutta hänen tehtävänä on kuitenkin sopeuttaa työntekijöitä uusiin tapoihin. Jotta tällainen toiminta onnistuisi, on tuottajien sopeutuminen muutokseen otettava hyvissä ajoin huomioon. Tuottaja ei voi vastata työntekijöiden kysymyksiin muutoksesta, jos hänelle ei ole kerrottu siitä tarpeeksi. Johdon ja tuottajien välinen yhteistyö on olennaista, sillä muuten tuottajat jäävät helposti puun ja kuoren väliin yrittäessään toimia tiiminsä kanssa uusien toimintamallien mukaan ilman kunnollista viestintää johdolta. (Saksala 2015, 91.)

### 3.7 Organisaatiomuutos Ylessä

Osaksi Mediapolista sulautuminen tarkoitti Ylelle organisaatiomuutosta. Tilamuutokset ja uudet toimijat samoissa tiloissa sekä Ylen strategiamuutokset vaikuttavat Ylen tuotannollisiin ja rakenteellisiin toimintamalleihin. Mediapolis ja sen mukana tullut kampuustoiminta on jyrkkä muutos verrattuna Ylen toimintaan Tohlopissa aiemmin. Aidatulla alueella ollut toimipiste oli yksinomaan Ylen käy-

tössä ja 1970-luvun alussa rakennetut tilat olivat vanhentuneet nykyiseen teknologiaan verrattuna. Vuosien aikana Ylelle ja Ylen työntekijöille muodostuneet rutiinit ja toimintatavat kokivat Mediapoliksens myötä suuren muutoksen. Mahdollisuuksien lisäksi Mediapolis tuo myös paljon haasteita, sillä toimintakulttuuri Tohlopissa kokee suuria muutoksia.

Yleisradion strategia painottuu tällä hetkellä muuttuvaan mediankäyttöön ja siihen liittyviin toimenpiteisiin. Verkko edellä muutokseen -strategian lisäksi Yle pyrkii lisäämään kumppanuuksia ja tekemään yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa, samalla vapauttaen omia voimavarojaan. Mediapoliksessa toimimisella Yle pyrkiikin toteuttamaan tätä strategiaa.

### 3.7.1 Ylen strategiset muutokset

Syksyllä 2014 Yle aloitti YT-neuvottelut joiden piiriin kuului noin 1000 Ylen työntekijää. Tuotannot-yksikköön kuuluvista työntekijöistä vähennettiin eniten, 50 henkilöä. Marraskuussa 2014 päättyneiden neuvottelujen lopputulos oli irtisanoa 74 henkilöä ja vähentää määräaikaisten työntekijöiden määrää. Neuvottelujen taustalla oli Ylen strategiset muutokset sekä tarve karsia kustannuksia, sillä Yle-vero ei noussut vuonna 2015. (Yle 2014b.) Syksyisten YT-neuvottelujen lisäksi alkuvuodesta 2015 Yle kertoi aloittavansa uudet neuvottelut koskien Yle alueet -osastoa, jotka koskevat noin 400 henkilöä. (Talouselämä 2015.)

Suuri muutos Ylen toimintaan Mediapoliksens myötä ja hyvä esimerkki Ylessä tapahtuvien muutosten laajuudesta on myös Uusi päivä -ohjelman tuotannon ulkoistaminen. Kesäkuussa 2014 uutisoitiin Akun tehtaan sekä tuotantoyhtiö Aito median perustamasta uudesta Aito tehdas -nimisestä tuotantoyhtiöstä, johon Uuden päivä -ohjelman tuotanto siirtyi. Muutoksen myötä 22 Ylen työntekijää siirtyi uuteen tuotantoyhtiöön töihin. Ohjelman tuotanto muuttaa vuoden 2015 aikana Mediapoliksens yhteyteen rakennettavaan uuteen studiohalliin. Ulkoistuksen tarkoituksena on Ylen mukaan kehittää Uusi päivä-ohjelmaa sisällöllisesti sekä luoda uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia. Suomen Journalistiliitto,

Teatteri ja mediatyöntekijöiden liitto sekä Ylen työntekijät tuomitsivat päätöksen ulkoistuksesta. (Yle 2014a.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsittelen tarkemmin haastattelututkimukseni tuloksia. Tärkeimpiä teemoja tutkimuksessani ovat toimintaympäristön muuttuminen, tuottajan rooli, yritykset ja kumppanuudet, viestintä ja tiedottaminen sekä vaikutus tuotantoihin. Käsittelen näitä teemoja lähinnä haastatteluvastauksiin pohjautuen, mutta vertaan tuloksia myös esimerkiksi organisaatiomuutosteorioihin.

### 4.1 Muutokseen reagointi

Haastateltujen oli vaikea muistaa milloin ja miten he olivat kuulleet Mediapolis -hankkeesta ensimmäisen kerran. Tieto muutoksesta tuli työntekijöille vuonna 2012, joten pelkästään ajan kuluminen selittää unohtamisen. Osa haastatelluista koki, että he alkoivat vasta nyt käsittää mitä Mediapolis kokonaisuudessaan tarkoittaa. Tietoa muutoksesta on ollut tarjolla, mutta sitä on tullut eri tahoilta eri aikoina, joten kokonaisuuden hahmottaminen on ollut hankalaa. Yksi haastatelluista tekee yhteistyötä Mediapolikseen siirtyneen toimijan kanssa, joten tieto muutoksesta oli tavoittanut hänet jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

Kaikilla haastatelluilla oli yhteneväinen mielipide siitä, että Mediapolis -muutos on Ylelle hyväksi. Samaa mieltä oltiin myös siitä, että ilman muutosta Ylen toiminta Tampereella ei olisi jatkunut enää pitkään. Muutos on luonut tuottajille uutta uskoa ja piristystä toimintaan. Muutoksen eteneminen koettiin kuitenkin hyvin eri tavalla. Osan tuottajien mielestä muutos eteni liian hitaasti ja he kokivat uudet toimintatavat välttämättömiksi. Yksi haastatelluista puolestaan koki, että muutoksen vauhti ei ollut vaikuttanut paljoakaan ja, että muutos oli edennyt nopeasti. Haastatelluista kävi myös ilmi, että tuottajien mielestä Ylen tilat Tohlopissa olivat ennen muutosta pari vuosikymmentä nykyaikaa jäljessä ja toimintatavat lähestulkoon yhtä kaukana.

Haastattelujen perusteella voidaankin sanoa, että Ylen tuottajat ovat ottaneet organisaatiomuutoksen hyvin vastaan. Muutoksesta oli ehtinyt kulua aikaa ennen haastatelluja, mutta kukaan vastanneista ei maininnut kokeneensa muu-

tosvastarintaa omalla kohdallaan. Tuottajat ovat hyvin todennäköisesti siis ymmärtäneet muutoksen tarpeellisuuden jo ennen kuin Mediapolis -muutos on tullut. Mikäli tarvetta muutoksiin on vaikea nähdä tai sellaista ei perustella työntekijöille tarpeeksi hyvin, voi tilanne johtaa muutosvastarintaan. Tällainen muutosvastarinta voikin joskus kertoa organisaatiomuutoksen tarpeesta. Organisaatiot saattavat joskus muuttua vain, koska muutos koetaan pakolliseksi tehtäväksi ilman, että muutosta on perusteltu tai että sillä tähdätään parempaan lopputulokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 70.) Työntekijän nähdessä muutoksen tarpeellisuus, on hänen helpompi myös ymmärtää siitä johtuvaa epävarmuutta ja sekavuutta työpaikallaan. Ylen tuottajien muutoksen hyväksymistä on todennäköisesti helpottanut se, että ennen muutosta työt ja tuotantojen määrä vähenivät jatkuvasti. Muutoksen myötä Yle panostaa Tampereen toimipisteeseensä. Ilman Mediapolis -muutosta työpaikat olisivat luultavasti vähentyneet tai siirtyneet muualle. Tämän lisäksi muutosvastarinnan vähäisyys Mediapolista kohtaan saattoi johtua Ylen toteuttamista ulkoistuksista ja YT-neuvotteluista. Ne aiheuttivat haastatelluissa epätietoisuutta tulevaisuuden suhteen ja Mediapolis nähtiin hyvänä asiana tällaisten uutisten rinnalla, sillä se loi hieman varmuutta siitä, että Ylen toiminta kuitenkin jatkuu Tampereella.

Haastateltavien mukaan erityisesti osa pitkään Ylellä työskennelleistä henkilöistä otti tiedon muutoksista huonosti vastaan. Pitkät perinteet ja totut toimintatavat joutuivat muutoksen alle sekä Mediapoliksiin että YT-neuvotteluiden myötä. Osa työntekijöistä koki, että muutos hajottaa ollutta rauhaa, jossa asiat tehtiin totutulla tavalla. Haastatellut uskoivat, että moni kuitenkin vastusti Mediapolis -muutosta vain, koska niin on tapana tehdä. Varsinkin, kun muutos on alkuun vaikuttanut epämääräiseltä, työntekijöiden on ollut helpompi vastustaa muutosta kuin perehtyä asiaan töidensä ohella. Yhden haastatellun mielestä ne, jotka vastustivat Mediapolis -muutosta, eivät käsittäneet mitä vastustivat. Toinen haastateltu koki, että Ylen sisällä muuttaminen ja oman työtilan muuttuminen ovat olleet osalle työntekijöistä hankalia tilanteita ja ne ovat vaatineet paljon sopeutumista. Organisaatiomuutokset aiheuttavatkin lähestulkoon aina jonkinlaista muutosvastarintaa osassa työntekijöistä, mutta muutosvastarintaa ei kuitenkaan tule nähdä vain negatiivisena asiana. Kriittisesti muutokseen suhtautu-

vat työntekijät saattavat tuoda esille asioita joihin on kiinnitetty vähän huomiota ja joita tulee parantaa. (Ilmarinen 2013, 17.) Tässä esimerkkinä toimii hyvin Ylen työntekijöiden ja Uusi päivä -tuotannon ulkoistaminen Aito tehdas -yritykseen. Vastarinta on myös usein parempi reaktio kuin täydellinen välinpitämättömyys. Kriittisesti ajattelevat ihmiset ovat huolissaan työpaikastaan (Torppa 2012).

#### 4.2 Toimintaympäristön muuttuminen

Suurimpia muutoksia Mediapoliksessa oli haastateltujen mielestä omista työhuoneista monitilatoimistoihin siirtyminen. Tilojen uudistaminen koettiin hyväksi asiaksi, sillä tilat on uudistettu viimeksi pari vuosikymmentä sitten. Haastateltujen mielestä vanhoissa tiloissa oli paljon tyhjää tilaa eikä toiminta tiloissa enää tuntunut tehokkaalta. Moni Ylen työntekijöistä oli haastateltujen mukaan ottanut tiedon monitilatoimistoista huonosti vastaan. Työntekijät tunsivat menettävänsä työskentelyrauhansa eivätkä uskoneet, että luovan työn tekeminen onnistuu avoimessa tilassa. Lisäksi työntekijät pelkäsivät, että heillä ei olisi enää minäänlaista omaa työskentelytilaa, joka olisi vain heille varattu. Oman huoneen ja oman työpöydän menettäminen vaikuttivat osaltaan muutosvastarintaan.

Työskentelytilojen uudistamisella voi vaikuttaa työntekoon ja motivaatioon. Tilat Tohlopissa olivat tuottajien mielestä jo nähneet parhaat päivänsä ja uudenlaisten tuotantojen kehittäminen oli vaikeaa näissä tiloissa. Organisaation strategiset uudistukset eivät vie kovin pitkälle, jos työskentelytilat eivät mahdollista nykyi-  
kaan päivitettyjä strategioita. Vanhentuneilta vaikuttavat tilat eivät myöskään innosta kumppaneita yhteistyöhön. Uudistetut tilat myös luovat työntekijöille uskoa toiminnan jatkuvuudesta sekä siitä, että heidän työtään arvostetaan ja siihen halutaan panostaa. Uudistetut työtilat auttavat tuottajaa työssään, sillä olennaisinta heidän työnkuvassaan on se, että tuottaja yrittää luoda parhaimmat mahdolliset olosuhteet tuotannolle ja sen tekijöille sekä samalla poistaa mahdollisia esteitä. Käytännössä monitilatoimistoihin sopeutuminen oli kuitenkin sujunut haastateltujen mielestä hyvin. Pelko oman tilan menettämisestä vaihtui in-

nostukseen täysin uusista hyväkuntoisista tiloista. Yksi tuottajista oli hyvin tyytyväinen siihen miten paljon tiedonkulku helpottui monitilatoimistoihin siirtymisen jälkeen. Osa haastatelluista kertoi monitilatoimiston huonon puolen olevan kuitenkin se, että keskittyminen voi olla vaikeaa. Jatkuvat taustääänet hankaloittavat esimerkiksi kirjoittamiseen tai lukemiseen keskittymistä. Yksi haastatelluista totesi, että taustääänten lisäksi jatkuvat keskeytykset häiritsevät työskentelyä avoimessa tilassa. Hyvä ratkaisu haastateltujen mielestä oli tehdä monitilatoimistoihin pieniä tiloja, joihin voi halutessaan mennä rauhoittumaan.

#### 4.3 Viestintä muutoksessa

Tuottajan ja tuotantotiimin välistä kommunikaatiota ajatellen monitoimitilassa työskenteleminen on helpottava tekijä. Tuottaja vastaa viestinnästä tiiminsä kesken, ratkaisee ongelmia sekä käy neuvotteluja kaikesta tuotantoihin liittyvästä (Saksala 2015, 212). Avoimet tilat tarjoavatkin tuottajille mahdollisuuden tehdä päätöksiä nopeasti, kun oma tuotantotiimi on lähellä ja ongelmista sekä päätöksistä voidaan keskustella heti niiden ilmetessä. Aiempaa tiheämpi sosiaalinen kanssakäyminen voi myös parantaa työilmapiiriä. Jatkuvalle metelillä ja keskeytyksillä on usein kuitenkin negatiivinen vaikutus tuottajan keskittymiseen. Omista työhuoneista monitilatoimistoihin siirtyminen vaatiikin totuttelua työntekijöiltä. Haastatellut tuottajat olivat sopeutuneet avoimiin työtiloihin melko hyvin, mutta työtehtävät vaikuttavat siihen miten avoin työtila soveltuu työympäristöksi.

Organisaation viestintätavat ovat aina tapauskohtaisia eikä omalle organisaatiolle sopivaa tapaa ole helppoa määritellä. Yleisimmät kuvaukset muutosviestintäkulttuureista lienevät yksi- ja kaksisuuntaiset muutosviestintäkulttuurit. Yksisuuntaisessa viestinnässä tieto muutoksesta kulkee ylhäältä alaspäin eli esimiehiltä työntekijöille. Tällainen, usein kirjoitetussa muodossa oleva, viestintä on yleistä byrokraattisissa hierarkioissa. Kaksisuuntainen viestintä perustuu proaktiivisuuteen ja tiedon välitys kulkee esimiehiltä työntekijöille, mutta myös toisinpäin. Tällainen viestintä on yhteisymmärryksen tulosta ja toimii usein projektityyppisissä työyhteisöissä. (Juuti & Virtanen 2009, 106–108.) Ylen sisällä



viestintätapoja on useampia. Johdon ja työntekijöiden välinen viestintätapa on lähinnä yksisuuntaista viestintää, kun taas tuottajan ja tuotantotiimin välinen viestintä on enemmän kaksisuuntaista. Mediapoliksien suhteen tuottajat kokivat saavansa tarpeeksi informaatiota, vaikka tietoa välillä joutui etsimäänkin. Tiedotusmateriaalin seuraaminen auttaa tuottajia löytämään mahdollisia yhteistyökumppaneita ja helpottaa tarvittaessa etsimään sijaisia tuotantotiimiin. Lisäksi se helpottaa tuottajaa vastaamaan tuotantotiiminsä esittämiin kysymyksiin.

Työntekijöille on myös muutoksen myötä annettu mahdollisuus tehdä etätöitä. Etätyömahdollisuus voi tulla tarpeen juuri keskittymistä vaativissa tehtävissä. Osa haastatelluista kuitenkin kertoi, että he eivät olleet vielä osanneet hyödyntää etätyömahdollisuutta. Toiset kokivat työn tekemisen kotoa oudoksi, kun taas toiset kokivat, että eivät pysty hyötymään mahdollisuudesta paljoakaan. Näiden haastateltujen mielestä tuottajan tulee olla läsnä työpaikalla ja tavoitettavissa koko työpäivän. Tuottajan tarvitsee tehdä päätöksiä nopeasti eikä koskaan tiedä milloin tuottajaa tarvitaan paikan päällä, joten etätöitä ei koettu mahdolliseksi. Tuottaja ei voi sulkea puhelintaan koko työpäiväksi, joten etätöitä ei takaisi rauhallisuutta keskittyä työhön. Kaiken kaikkiaan haastatellut kuitenkin pitivät monitilatoimistoa onnistuneena ratkaisuna työyhteisön kannalta. Kaksi haastateltavaa totesi työyhteisön parantuneen nyt, kun työkaverit ovat lähempänä ja he kuvailivat työyhteisöä elinvoimaiseksi.

#### 4.4 Mediapoliksien toimijat ja yhteistyö

Tuottajien kesken oli paljon vaihtelevuutta sen suhteen, että tiesivätkö he mitä muita yrityksiä Mediapoliksessa on. Haastatellut kertoivat, että tieto eri toimijoista on varmasti tullut heille sähköpostitse joskus, mutta sen jälkeen tietoa ei ole heille suoraan osoitettu. Yksi haastatelluista totesi, että oma aktiivisuus on tärkeässä roolissa, jos haluaa tietää uusista toimijoista. Toinen haastatelluista puolestaan kertoi, että oman työmäärän ohella aktiivisuus tutustua muihin toimijoihin jää hyvin vähäiseksi. Tietoa siis saa, jos sitä haluaa, mutta jos kaikkea tietoa haluaa etsiä, ei ehdi enää tekemään muuta.

Media-alan kampuksilla toimivien yritysten ja organisaatioiden oletetaan luovan kumppanuuksia ja tekevän yhteistyötä. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää pitää huolta siitä, että toimijoiden välille ei synny negatiivista jaottelua. Erilaiset yhteiset tilaisuudet ja toimijoiden esittely toisilleen edistävät Mediapoliksien tavoitetta luoda erilaisia luovien alojen yhteistyötä. Fyysisten ja henkisten etäisyyksien poistaminen toimijoiden väliltä onkin tärkeää tuotantojen kannalta ja mikäli organisaatio pyrkii luomaan kumppanuuksia. Ylen Tampereen radion ja alueuutisten siirtyminen Mediapolikseen poistaa fyysisen etäisyyden saman organisaation tekijöiden väliltä ja tuottajien toiveena olikin lisätä yhteistyötä radion ja alueuutisten tekijöiden kanssa. Henkisellä etäisyydellä tarkoitan tässä Ylen ja muiden Mediapoliksessa toimivien yritysten välistä kuilua, joka pitäisi poistaa, jotta jatkuvia kumppanuuksia pystyttäisiin luomaan. Kumppanuuksien kannalta tuottajat olisi hyvä perehdyttää paremmin muihin tekijöihin, jos heiltä odotetaan yhteistyötä.

Muut toimijat olivat haastateltujen mielestä tervetullut lisäys Tohloppiin. Kukaan tuottajista ei vastustanut yhteistyötä yritysten tai koulujen kanssa, mutta osa heistä osoitti selvästi enemmän kiinnostusta ja yrittivät omalla panoksellaan myös vaikuttaa yhteistyöhön. Se, miten yhteistyötä muiden yritysten kanssa haluttiin tehdä, vaihteli kuitenkin jonkin verran. Osa haastatelluista näki muut yritykset niin, että jos yrityksillä oli jotain tarjottavaa Yle voi sitä hyödyntää tuotannoissaan. Toisaalta nähtiin, että Ylen tulee antaa tilaa muille toimijoille ja yhteistyön kautta mahdollistaa toimijoiden tekemistä.

Oppilaitoksia lukuun ottamatta muihin Mediapoliksien toimijoihin tutustuminen tuntui tuottajista vaivalloiselta eikä niiden kanssa yhteistyön aloittaminenkaan tuntunut vielä täysin luontevalta. Osa haastatelluista totesi, että omien tuotantojen jo pyöriessä niihin oli vaikea sulauttaa muiden toimijoiden kanssa työskenteleä. Helpommaksi koettiin, että muut toimijat olisivat mukana tuotannossa alusta asti. Kiinnostusta kumppanuuksien hankkimiseen kuitenkin löytyi haastateltujen keskuudesta. Yhteistuotannot muiden toimijoiden kanssa koettiin hyväksi ideaksi, mutta samalla haastatellut uskoivat, että resurssit eivät ehkä riitä tällaisiin tuotantoihin. Joitakin yhteistuotantoja on jo tehty ja muiden toimijoiden tarjoamia

palveluita on hyödynnetty osana Ylen tuotantoja. Pienempien yritysten koettiin tarjoavan eniten tällä hetkellä, koska niitä on helppo sulauttaa johonkin tuotannon osaan mukaan. Tärkeimmäksi kriteeriksi näille yrityksille haastatellut asettivat sen, että niiden tulee tarjota jotain mitä Ylellä ei tehdä tai osata tehdä. Toinen arvossa pidetty asia oli se, että yritykset tulisivat rohkeammin esittelemään toimintaansa. Muutama haastatelluista mainitsi, että Mediapoliksensa myötä on ollut havaittavissa hieman jaottelua eri toimijoiden kesken. Haastateltujen mielestä ero Ylen tilojen ja muiden tilojen välillä on vahva ja tarkkaan pilkotut tilat voivat häiritä joitakin työntekijöitä. Yksi haastatelluista lisäsi, että osalla Ylen työntekijöistä on ollut vaikeuksia ottaa muut toimijat vastaan ja he ovat asennoituneet negatiivisesti näitä kohtaan.

#### 4.4.1 Oppilaitokset

Haastatteluissa korostui nimenomaan Mediapoliksessa toimivien oppilaitosten opiskelijoiden työllistäminen ja heidän tuotantojensa mahdollistaminen. Ensimmäisenä muista toimijoista haastatelluille tulivatkin mieleen Mediapoliksessa toimivat oppilaitokset eli Tampereen ammattikorkeakoulu sekä Tampereen seudun ammattiopisto Tredu. Tampereen ammattikorkeakoulu nousi haastatelluilla mieleen nopeasti, koska Yle on jo tehnyt lastenohjelma Galaxin Soundia yhteistyönä koulun opiskelijoiden kanssa. Lisäksi haastatelluille nousi nopeasti mieleen Aito Media, jonka yksi toimipisteistä löytyy Mediapoliksesta.

Haastatellut kokivat opiskelijoiden tulon Mediapolikseen erityisen hyvänä asiana. Heidän nähtiin tuovan paljon kaivattua piristystä toimintaan ja koulujen muuttaminen Mediapolikseen nähtiin hyvänä strategisena päätöksenä Ylen toiminnan kannalta. Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa olisi mahdollista saada opiskelijoista enemmän harjoittelijoita tuotantoihin. Toinen toive koulujen suhteen oli, että Yle voisi tarjota opiskelijoille enemmän yhteistyötä ja pitempiaikaisia, Galaxin Soundin kaltaisia, projekteja. Muutama haastateltavista kaipasi Ylen puolelta jonkinlaista kanavaa opiskelijoille, jossa he saisivat omat työnsä yleisön nähtäville. Yksi haastateltavista mainitsi esimerkkinä lyhytelokuvapaikan

Yle Areenaan, johon alan opiskelijat voisivat saada työnsä näytille ja samalla kanava toimisi opiskelijoille kannusteena tehdä yhteistyötä Ylen kanssa.

#### 4.5 Vaikutus tuotantoihin

Haastateltujen mielestä Mediapolis-muutos ei suoranaisesti ole muuttanut tuottajan työtehtäviä, mutta joitakin lisätehtäviä on muodostunut sen myötä, että Yle on nykyään Technopoliksen vuokralaisena. Ennen kaikki Tohlopin tilat olivat Ylen käytössä eikä esimerkiksi palaverieja varten pitänyt tehdä tilavarauksia. Nyt, kun Mediapoliksen tilat ovat yhteiskäytössä, tuottajien pitää hyvissä ajoin varata tilat oman tuotannon käyttöön. Joidenkin yhteiskäytössä olevien tilojen käytöstä pitää myös maksaa vuokraa eli ne lisäävät jonkin verran kustannuksia tuotantoihin. Toinen käytännön muutos on se, että ennen alue oli aidattu ja sisään pääsi vain Ylen kulkukortilla. Nykyään Mediapoliksen alueelle ja aulaan on vapaa kulku. Käytännössä tämä vaikuttaa Ylen tuotantoihin niin, että studioille kuvauksiin tulevaa yleisöä ja vieraita täytyy valvoa siinä määrin, että ulkopuolisia henkilöitä ei pääse Ylen tiloihin. Aiemmin vieraiden määrää ja kulkua oli yksinkertaisempi organisoida, kun alue oli suljettu ja kaikki vieraat kulkivat vahtimestarin kautta. Technopoliksen omistamissa tiloissa toimiminen vaikuttaa myös siihen, että yli 50 hengen yleisöjen tullessa studioille tilaisuuksiin tulee palkata vartijoita. Haastatelluista osa mielsi tulevaisuuden haasteeksi myös aikatauluttamiseen liittyvät ongelmat. Toimijoiden määrän kasvaessa Mediapoliksessa myös tuottajien määrä kasvaa jolloin ongelmaksi voi muodostua tuottajien priorisointi. Studioiden käyttöä tulee aikatauluttaa tarkemmin, jonka lisäksi tulee ottaa huomioon myös esimerkiksi puvuston ja lavastepajan valmistelutöiden lisääntyminen ja niiden aikatauluttaminen.

#### 4.6 Epätietoisuus Ylen tulevaisuudesta

Mediapolis -muutoksen lisäksi haastateltaville epätietoisuutta aiheuttivat Yleisradion tekemät strategiset päätökset. Vuonna 2014 tehdyt ulkoistukset ja YT-neuvottelut aiheuttivat paljon hämmennystä haastateltavien mukaan ja he koki-

vat vielä haastattelutilanteiden aikaan tietämättömyyttä siitä miten uusi verkko edellä-strategia tulee vaikuttamaan heidän työhönsä tulevaisuudessa. Tietämättömyys tulevaisuudesta oli yhden haastateltavan mukaan osaltaan luonut parempaa työyhteisöä, kun kaikilla on samat kysymykset tulevaisuudesta. Toisaalta koettiin, että jos irtisanomisia on tiedossa lisää lyhyen ajan sisään, motivaatio työyhteisössä heikentyy varmasti, jos oman työpaikan puolesta on jatkuva pelko. Päätös Uusi päivä -tuotannon ulkoistamisesta Aito tehtaalle otettiin myös huonosti vastaan. Ulkoistuksia vastaan oli työntekijöiden kesken suurta muutostavastarintaa ja moni koki Ylen toiminnan vääräksi. Toisaalta koettiin, että ilman ulkoistuksia myöhemmin samana vuonna toteutetut YT-neuvottelut olisivat koskeneet myös niitä työntekijöitä, jotka siirrettiin toiseen tuotantoyhtiöön. Todennäköisesti heidät olisi siis irtisanottu Yleltä eivätkä he myöskään olisi jatkaneet Uuden päivän tuotannon parissa. Ulkoistuksia pidettiin silti haastateltavien kesken epätavallisena ratkaisuna.

Suurin ongelma haastateltujen mukaan ei ollutkaan Mediapolis tai sen tuomat muutokset, vaan Ylen strategiset muutokset. Ne ovat tuoreempi asia, jonka työntekijät ovat joutuneet kohtaamaan. Melkein kaikki haastateltavat myös yhdistivät haastatteluissa muutos-sanana näihin koko Yleä koskeviin strategisiin muutoksiin. Mediapolis -muutos ja strategiset muutokset ovat tapahtuneet melko lyhyellä aikavälillä, joten on luonnollista, että muutokseksi yhdistetään nämä molemmat asiat. Ylen strategisista muutoksista päätettiin keväällä 2014, joka tarkoitti, että vuosina 2015–2017 Yle painottaa toimintaansa kumppanuuksiin sekä verkossa toimimiseen (Yle 2015a). Yllättävää olikin, miten vähän työntekijöille oli tiedotettu uusista toiminnan painopisteistä ja mitä ne käytännössä tarkoittavat. Haastatelluilla ei ollut selvää käsitystä siitä miten uusi strategia vaikuttaa työn tekemiseen. Vähäinen viestintä siitä mitä strategiset muutokset käytännössä tarkoittavat vaikeuttavat työntekijöiden työntekoa. Ylen kaltaisissa isoissa organisaatioissa tuottajien olisi tärkeää pysyä ajan tasalla tuotantoihin vaikuttavista muutoksista erityisesti, kun organisaatio on vielä osana media-alan kampusta, jossa tapahtuu koko ajan.

## 4.7 Muutosjohtajuus

Media-alalla työskentelevän tuottajan työnkuvaa tarkasteltaessa tulee selväksi, että tuottaja on tiimin esimies. Monissa yksityisissä tuotantoyhtiöissä tuottajan työhön muutostilanteissa kuuluu myös muutosjohtajuus. Oli muutos millainen tahansa, muutostilanne testaa tuottajan luottamusta ja johtamistaitoja. (Saksala 2015, 44.) Tuottajan tehtävänä on auttaa työntekijät muutoksen läpi sekä samalla hallita muutosta organisaation tasolla. Ylen kokoisessa organisaatiossa muutosjohtajuus ei suoranaisesti lankea tuottajille, sillä tuottajat, kuten muut työntekijät, työskentelevät esimiestensä alaisuudessa. Haastattelujen perusteella vain yksi tuottajista oli toiminut esimiehenä muutosvastarinnan keskellä. Ajanjakso, jolloin ulkoistuksista johtunut muutosvastarinta oli käynnissä, oli haastattelun mielestä vaikeimpia tilanteita, joissa hän on työskennellyt esimiehenä. Puutteelliset muutosjohtajuustaidot organisaation ylemmillä tahoilla aiheuttivat epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa ja johtivat siihen, että päivittäiset kohtaamiset muutoksen keskellä jäivät tuottajien hoidettavaksi.

Muutosjohtajuus kuuluu siis johdon tehtäviin eikä tuottajien oleteta ottavan vastuuta tiimistään tällä tavoin muutoksen keskellä, mutta tilanteen niin vaatiessa tuottaja voi joutua ottamaan muutosjohtajan tehtäviä vastuulleen. Vaikka muutosjohtajuus ei ole tuottajan vastuulla, hän on kuitenkin tiiminsä esimies tai johtohahmo ja muutosten edessä tuottajan tehtävänä on sitouttaa oma tiiminsä tulevaan käytännön kautta. Tämän lisäksi hänen pitää sopeutua muutokseen itsenäisesti. Tuottaja on se henkilö, joka luo uskoa tulevaan ja motivoi tiimiään. (Saksala 2015, 91.)

Ylellä tuottajat siis työskentelevät esimiesten alaisuudessa aivan kuten muutkin työntekijät, mutta ovat kuitenkin tuotantotiimien työnjohdollisia esimiehiä (Saksala 2015, 43). Tuottajien ja esimiesten onkin tärkeää tällaisissa tilanteissa selvittää kunkin vastualueet tarkasti. Tuottajalla tulee olla tarpeeksi vapautta, jotta hän voi toimia tuottajan tehtävässään mahdollisimman hyvin eikä esimies saa astua tuottajan tontille liikaa. Tuottajan tulee myös kunnioittaa esimiestään ja hänen tekemiään päätöksiä. Tuottajan ja esimiehen kommunikoidessa suju-

vasti, asettelu takaa myös sen, että tuottajan on helppo kääntyä esimiehen puoleen, jos hän itse ei osaa vastata tuotannossa ilmenneeseen kysymykseen.

Ylellä on organisaationa selkeät toimintaperiaatteet, joten tuottajien ja esimiesten välille on muodostunut tarkka työnjako, jota he noudattavat. Erikoisempien tilanteiden, kuten YT-neuvottelujen, keskellä tästä työnjaosta on hyvä pitää kiinni, jotta tuottajan vastuulle ei jää tehtäviä jotka eivät hänen työnkuvaansa kuulu. Ylen tuottajilta ei siis pitäisi voida odottaa muutostilanteissa muutosjohtajuustaitoja. Mikäli tuottaja on omaksunut omaan tuottajan rooliinsa hyvin voimakkaasti johtajan roolin voi olla, että myös muutosjohtajuus tulee hänelle kuitenkin luonnostaan sitä vaativissa tilanteissa. Mikäli selkeät vastualueet puuttuvat, tuottajan on vaikea pitää omasta työnkuvastaan kiinni. Tuottaja pitää tuotannon langat käsissään, mutta ottaa kuitenkin käskyjä vastaan esimieheltään. Soveltuvuutta tuottajan työhön testataan erityisesti tilanteissa, joissa tiimin toiveet eivät kohtaa tuotannon resursseja. Tällöin tuottaja joutuu kohtaamaan tyytymättömän tiiminsä ja samalla toimimaan esimiehensä antamien käskyjen mukaan sekä pitämään huolta, että tuotanto pysyy hänelle annettujen resurssien rajoissa.

Mediapoliksen myötä tullut organisaatiomuutos on vaikuttanut tuottajiin enemmänkin työntekijätasolla kuin esimiestasolla. Vaikka tuottajat toimivat tuotannoissa tiimiensä esimiehinä, heillä ei ole ollut päätösvaltaa muutoksessa. Mikäli tuottaja kuitenkin joutuu toimimaan hiemankin muutosjohtajan tehtävissä, voi hän joutua vaikeaan tilanteeseen. Tuottajan täytyy kannustaa tiimiään työhön, mutta jos hänen tiimissään on työntekijöitä, jotka vastustavat muutosta, tuottajan tulee olla ymmärtäväinen työtoveri, mutta myös tuotantoa eteenpäin vievä esimies. Myös toisinpäin tilanne voi hankaloittaa työntekoa tuotannossa. Mikäli tuottaja kokee muutosvastarintaa eikä hyväksy uusia toimintatapoja, hänellä voi olla vaikeuksia viedä tuotantoja eteenpäin. Tuottajalle, kuin muillekin työntekijöille, pitää antaa aikaa reagoida organisaatiomuutoksiin.

## 4.8 Organisaatiomuutos

Oppiminen on merkittävä osa organisaation elinkaarta. Erityisesti muutoksen aikana on merkityksellistä huomioida organisaation ja sen tekijöiden oppiminen (Juuti & Virtanen 2009, 68). Todennäköisesti kaikilla Ylen työntekijöillä on jonkinlaista kokemusta muutoksista jo ennestään ja on tärkeää miettiä mitä aiemmista kokemuksista voidaan oppia. Erityisesti organisaation johdon on syytä kiinnittää huomiota oman organisaation aiempiin muutostilanteisiin ja miettiä niiden onnistuneisuutta ja hyödyntää tietoa uuden muutoksen keskellä (Ilmarinen 2013, 7). Mediapolis -muutos on ollut Ylelle haastava, sillä niin suurta muutosta ei ole ennen toteutettu organisaation sisällä. Osittain lisähaastetta muutokseen on tuonut myös se, että Yle ei yksin suunnitellut muutoshanketta, vaan mukana on ollut myös muita kehittäjiä. Toki eri toimijoiden toteuttama hanke on huomattavasti monipuolisempi ja tuo enemmän mahdollisuuksia verrattuna vain yhden toimijan hankkeeseen.

Mediapoliksen kaltainen uudenvuotinen muutos tarjoaa paljon mahdollisuuksia, mutta suunnittelun ja toteutuksen tulee kuitenkin olla hallittua, jotta työntekijöiden sopeutuminen muutokseen ei häiriintyisi jatkuvasti. Osa haastatelluista kertoikin miten Ylen Tampereen radio- ja alueuutisten sekä Uusi päivä -tuotannon siirtyminen Mediapoliikseen vaikutti niin, että osa Ylen työntekijöistä on joutunut muuttamaan työtilojaan useamman kerran paikasta toiseen. Saman organisaation toimijoiden siirtyminen saman katon alle on hyvä asia ja haastatellut toivoivat sen tuovan uudenlaista synergiaa Ylen toimintaan. Jatkuva työtilojen muutos voi kuitenkin olla huono asia muutokseen sopeutumisen kannalta. Nopeatahtinen työkuultuuri johtaa siihen, että työntekijät eivät ehdi työstämään muutoksista aiheutuneita tuntemuksia ennen kuin käynnissä on jo toinen muutosprosessi. Erityisesti suurien organisaatiomuutosten aikana näin saattaa käydä helposti, kun alkuperäiseen muutokseen liitetään pienempiä muutoksia tehtäväksi samalla kertaa. (Juuti & Virtanen 2009, 120.) Suuret organisaatiomuutokset vievät aikaa ja tässä tapauksessa työntekijöiden siirtely paikasta toiseen ei helpota heidän sopeutumistaan muutokseen. Mikäli työntekijöiden työtilat vaih-



tavat useamman kerran paikkaa muutoksen aikana, siirtymiset tulee tehdä mahdollisimman sujuviksi.

#### 4.9 Toiveet

Mediapolis -muutos oli haastateltujen mielestä tarpeellinen kokonaisuudessaan media-alalla ja he toivoivat, että kehitys parempaan suuntaan jatkuu myös Ylen puolella. Kaksi haastateltavista toivoi, että Ylelle rakennettaisiin lisää kuvaustilaa Mediapolikseen Uuden päivän kuvaushallin lisäksi. Tämän kuvaushallin koetaan selvästi olevan Uuden päivän kuvauspaikka, joka ei tarjoa erityisesti hyötyä muita tuotantoja ajatellen, vaikka rakenteilla olevasta kuvaushallista on kuitenkin tarkoitus tulla monikäyttöinen, jossa voitaisiin tehdä erilaisia tuotantoja myös muiden tuotantoyhtiöiden toimesta. Toinen, isompi kuvaushalli toisi haastateltujen mielestä sen hyödyn, että esimerkiksi suurempia tapahtumia pystyttäisiin kuvaamaan Mediapoliksessa eikä tarvetta lähteä muihin tiloihin olisi.

Mediapolis on siis ehtinyt olla toiminnassa vuodesta 2013 lähtien ja moni asia on jo muuttunut, mutta haastateltavat mainitsivat myös asioita, jotka ovat vielä siirtymävaiheessa. Selkeimpiä siirtymävaiheessa olevia asioita ovat tilamuutokset. Jotkut toimitukset hakevat vielä pysyvää paikkaansa ja Uusi päivä -tuotantoa varten rakennetun kuvaushallin käyttöönottoa odotetaan. Ylen strategioiden toteuttaminen on sekin vielä käytännön tasolla jossain määrin epäselvää ja se saattaa tarkoittaa muutoksia toimintatapoihin. Erityisesti tuottajia koskeva muutos, joka on vielä siirtymävaiheessa, on Yle -tuottajuuksien ja tuottajuuksien linjaukset. Haastattelujen aikaan tuottajat eivät vielä osanneet kertoa kokemuksia tämän muutoksen vaikutuksista ja yksi tuottajista pohtikin sitä miten uusi menettelytapa alkaa loppujen lopuksi toimia.

Muutokset mediaorganisaatioissa koskevat usein toiminta- ja työtapoja, jonka lisäksi muutoksella voi olla vaikutusta organisaation rakenteisiin. Työntekijät ovat organisaatioiden tärkein voimavara ja he kokevat organisaatiomuutokset aina eri tavoin. Ylen kaltaisessa suuressa mediaorganisaatiossa onkin tärkeää huomioida miten työntekijöiden hyvinvointi muutoksessa voi vaikuttaa ohjelmien

tuotantoihin. Tärkeimpiä Mediapoliksensa myötä tulleista asioista on media-alan kehittyminen Tampereella. Tämä tieto on mahdollisesti myös auttanut Ylen työntekijöitä sopeutumaan Mediapolis -muutokseen. Media-alan pysyminen sekä sen kehittyminen Tampereella koettiin tärkeäksi, ettei koko alan toiminta siirtyisi vain pääkaupunkiseudulle. Tuottajien toiveita ajatellen Mediapoliksessa tähdätään toivottavasti tulevaisuudessa siihen, että Ylen ja muiden toimijoiden työntekijät pääsevät kehittämään taitojaan oman tuotantoyhtiön kautta, mutta myös muiden tuotantoyhtiöiden avustuksella. Tuottajille tämä on todella tärkeä mahdollisuus, sillä heidän tulee olla jatkuvasti perillä siitä, mitä alalla tapahtuu ja miten toimintatavat kehittyvät. Tuottajien tulee tämän lisäksi kehittää sekä omia taitojaan, mutta myös olla tukena tiimensä työntekijöille ja tarjota heille kehittymismahdollisuuksia.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää miten Mediapoliksien myötä tullut organisaatiomuutos on vaikuttanut Ylellä työskentelevien tuottajien työhön. Haastattelujen myötä nousi kuitenkin esille myös Ylen uusien strategioiden tuomat muutokset tuottajien työhön, joten nostin aiheen Mediapolis -teeman rinnalle. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että tuottajat kokivat Mediapolis -muutoksen tarpeelliseksi muutokseksi. Haastattelujen tulokset olivat melko yhteneväisiä eikä joukosta noussut esiin erityisen negatiivisia mielipiteitä Mediapoliksien liittyen. Tulosten perusteella vaikutti, että tuottajat olivat kaikki hyvin sopeutuneet muutokseen eivätkä he kokeneet muutosvastaisuutta. On mahdollista, että jokainen haastateltu on alusta asti kokenut muutoksen hyvänä asiana, mutta tulokseen saattoi vaikuttaa myös haastatteluajankohta. Haastatteluja toteuttaessani muutos oli ollut käynnissä yli vuoden, joten mahdollinen koettu muutosvastarinta tai epäileväisyys muutosta kohtaan oli ehkä jo unohtunut. Ylen strategioiden muuttuminen aiheutti puolestaan edelleen epätietoisuutta haastateltujen kesken.

Itse haastattelujen toteuttaminen sujui melko onnistuneesti. Haastattelukysymykseni olivat riittävän yksinkertaisia, jotta haastateltujen oli helppo vastata niihin, mutta tarpeeksi analyysoivia, että sain monipuolisia vastauksia. Kysyin kaikilta haastatelluilta samat kysymykset ja tarpeen mukaan myös tarkentavia kysymyksiä. Tutkimukseni heikoin kohta on pieni tutkimusjoukko. Tutkimusjoukon kasvattaminen olisi tietenkin tuonut vielä monipuolisemmin mielipiteitä sekä eriävämpiä näkökulmia muutoksesta esiin. Tutkimustuloksiani ei voi yleistää koskemaan muita Mediapoliksessa työskenteleviä Ylen tuottajia, mutta tulokset antavat kuitenkin esimerkkejä siitä, minkälaisia tunteita muutos on aiheuttanut.

Mediapolis tarjoaa paljon tutkimusmahdollisuuksia. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi selvittää miten muut toimijat Mediapoliksessa ovat suhtautuneet muutokseen ja minkälaista yhteistyötä he kaipaavat Ylen puolelta. Tuottajien haastattelu uudelleen tulevaisuudessa tarjoaisi myös hyvän tilaisuuden nähdä miten heidän toiveensa Mediapoliksien suhteen ovat toteutuneet.

Media-alan opiskelijana Mediapolis on mielestäni hyvä keino tuoda Yleä myös nuorempien yleisöjen ja alaa opiskelevien ihmisten eteen. Ylen toimiminen yhtenä Mediapoliksena kehittäjänä on erittäin positiivinen asia. Yle pyrkii uudistamaan toimintaansa ja Mediapoliksessa toimiminen on hyvä osa tätä strategiaa. Luovan alan kehittäminen, opiskelijoiden mukaanotto tuotantoihin ja media-alan kampuksen luominen erilaisten yritysten kesken luo toivoa, että alalla on tulevaisuudessakin työllistymismahdollisuuksia.

Koen, että Mediapolis voidaan myös nähdä esimerkkinä siitä, miten yksityinen ja julkinen media voivat toimia yhdessä mediakentällä. Ylen asemaa mediakentällä arvioidaan jatkuvasti ja Ylen tulee todistaa, että se pystyy tuotteliaaseen ja kustannustehokkaaseen toimintaan sekä luomaan kumppanuuksia. Mediapolis voidaan ajatella strategisena toimena liittyen tähän Ylen toimintamalliin, jolla Yle voi näyttää, että se voi antaa tilaa muille tekijöille ja voi toimia yhteistyössä erilaisten yritysten kanssa. Tällaisella toiminnalla toivottavasti pyritään luomaan lisää työpaikkoja alalle ja kehittämään suomalaista media-alaa eteenpäin ilman, että toimijoita vähennetään tai heiltä viedään resursseja pois.

Mediapoliksena kaltaisten organisaatiomuutosten jälkeen käytännön asiat hakevat paikkaansa ennen kuin kaikki toimijat kehittävät omat toimintatapansa ja ne sovitetaan toimimaan keskenään. Mediapoliksessa, yli tuhannen ihmisen toimiessa samalla kampuksella, jotkin asiat tulevat luonnollisesti olemaan hieman törmäyskurssilla ja tilanteet ja toiminta vaativat opettelua puolin ja toisin kaikilta toimijoilta. Haasteita tulee aina eteen, mutta kuten yksi haastateltavista totesi, tärkeintä on, että töitä riittää ja tuotannot jatkuvat.

## LÄHTEET

Bertling, S.; Rantala, T. & Saksala, E. 2007. Tuottajan työ. Helsinki: Yleisradio & Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen 2013. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviennin. Viitattu 5.8.2015.

[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/onnistunut\\_muutos.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf)

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Jyrkiäinen, J. 2008. Journalistit muuttuvassa mediassa. Tampere: Tampereen yliopisto. Journalismin tutkimusyksikkö.

Kolkkinen, J. 2015. Loppuraportti: Mediapolis-toimintamalli. Viitattu 5.8.2015.

[http://www.avointampere.fi/site/assets/files/1002/loppuraportti\\_-\\_mediapolis\\_toimintamalli\\_kolkkinen.pdf](http://www.avointampere.fi/site/assets/files/1002/loppuraportti_-_mediapolis_toimintamalli_kolkkinen.pdf)

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaation käyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mediapolis 2015. Mediapoloksen tarina. Viitattu 16.8.2015. <http://mediapolis.fi/mediapolis-tarina/>

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Saksala, E. 2008. Asiaa ruudussa: Tv-dokumentin anatomia. Helsinki: Like.

Saksala, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like.

Satu ry. 2015. Ylen tilaajat. Viitattu 15.8.2015. [www.satu.fi/file/249/ylen-tilaajat.pdf](http://www.satu.fi/file/249/ylen-tilaajat.pdf)

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media.

Talouselämä 2015. Yle aloittaa uudet yt-neuvottelut. Viitattu 13.7.2015. <http://www.talouselama.fi/uutiset/yle+aloittaa+uudet+ytneuvottelut/a2287071>

Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Viitattu 5.8.2015. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>

Yle 2012. Tampereen Tohloppiin syntymässä mediakeskittymä. Viitattu 13.7.2015. [http://yle.fi/uutiset/tampereen\\_tohloppiin\\_syntymassa\\_mediakeskittyma/5079525](http://yle.fi/uutiset/tampereen_tohloppiin_syntymassa_mediakeskittyma/5079525)

Yle 2013a. Toimintakertomus 2013. Viitattu 4.8.2015.

<https://docs.google.com/file/d/0BwuyxSDWW6WwblpjTmtXdzQ4SUE/edit?pli=1>

Yle 2013b. Ylen aiat kaatuvat Tohlopissa. Viitattu 13.7.2015 [http://yle.fi/uutiset/ylen\\_aidat\\_kaatuvat\\_tohlopissa/6805877](http://yle.fi/uutiset/ylen_aidat_kaatuvat_tohlopissa/6805877)

Yle 2014a. Uusi päivä -sarjan tuotantoa ulkoistetaan. Viitattu 7.8.2015. [http://yle.fi/uutiset/uusi\\_paiva\\_sarjan\\_tuotantoa\\_ulkoistetaan/7290088](http://yle.fi/uutiset/uusi_paiva_sarjan_tuotantoa_ulkoistetaan/7290088)

Yle 2014b. Ylen yt-neuvottelut päätökseen: 74 vakituista työntekijää saa potkut. Viitattu 13.7.2015. [http://yle.fi/uutiset/ylen\\_yt\\_neuvottelut\\_paatokseen\\_74\\_vakituista\\_tyontekijaa\\_saa\\_potkut/7622081](http://yle.fi/uutiset/ylen_yt_neuvottelut_paatokseen_74_vakituista_tyontekijaa_saa_potkut/7622081)

Yle 2015a. Ylen strategia. Viitattu 5.8.2015. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/05/ylen-strategia>

Yle 2015b. Yle uudistaa alueiden toimintaa: lisää uutisia ja vaikuttavampia sisältöjä koko Suomesta. Viitattu 6.8.2015. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/02/09/yle-uudistaa-alueiden-toimintaa-lisaa-uutisia-ja-vaikuttavampia-sisaltoja-koko>

Haastattelut:

1. Tuottaja, yksilöhaastattelu. 31.3.2015. Tampere.
2. Tuottaja, yksilöhaastattelu. 1.4.2015. Tampere.
3. Tuottaja, yksilöhaastattelu. 4.5.2015. Tampere.
4. Tuottaja, yksilöhaastattelu. 21.5.2015. Tampere.

Haastattelut ovat tekijän hallussa.