

Daniel Wallenius

## **Tuhannen kilometrin toimitus**

Virtuaalisen yhteistoimituksen johtamisen haasteet Lännen Mediassa

## **Tuhannen kilometrin toimitus**

Virtuaalisen yhteistoimituksen johtamisen haasteet Lännen Mediassa

Daniel Wallenius  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Kulttuurituottamisen ja luovan talouden  
(Yamk) tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Daniel Wallenius

Opinnäytetyön nimi: Tuhannen kilometrin toimitus – Virtuaalisen yhteistoimituksen johtamisen haasteet Lännen Mediassa.

Työn ohjaaja: Pekka Isomursu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 88 + 8

---

Tässä opinnäytetyössä selvitetään mitä haasteita liittyy virtuaalisen yhteistoimituksen johtamiseen Lännen Median toimituksessa ja miten ne ilmenevät. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu journalismin esimiestyön tutkimuksesta sekä johtamisen ja virtuaalijohtamisen kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lisäksi opinnäytetyön tietoperusta sisältää lyhyen historiakatsauksen siihen, miksi ja mihin tarpeeseen virtuaalinen yhteistoimitus yleensä on perustettu.

Osana opinnäytetyötä on tehty kaksiosainen tutkimus, jolla on selvitetty mitkä tietoperustassa esitetyt toimitustyön johtamisen ja virtuaalijohtamisen haasteet ovat läsnä Lännen Mediassa ja missä määrin ne vaikuttavat työskentelyyn. Tutkimuksen ensimmäistä osaa varten on haastateltu Lännen Median esimiehet. Heiltä on kysytty Lännen Median toimintatavoista, heidän roolistaan toimituksessa sekä heidän omia kokemuksiaan virtuaalijohtamisen ja perinteisen toimitustyön johtamisen eroista.

Tutkimuksen toinen osa on Lännen Median kirjoittaville toimittajille tehty kyselytutkimus, jossa on selvitetty sitä, miten toimittajat kokevat esimiehen roolin ja suhteensa esimieheen, ovatko virtuaalijohtamisen ja journalistisen työn haasteet läsnä heidän arjessaan ja miten paljon haasteiden olemassaolo vaikuttaa heidän työntekoonsa.

Opinnäytetyö osoittaa, että virtuaalijohtamiselle ominaiset haasteet ovat läsnä myös Lännen Median päivittäisessä työskentelyssä, mutta pääsääntöisesti niihin pystytään vastaamaan hyvin, eivätkä ne haittaa esimiesten tai toimittajien työtä. Keskeisimmät haasteet, joihin ei ole pystytty puuttamaan tai jotka esimiehet ja toimittajat kokevat työtään haittaaviksi ovat palautteenantokulttuurin ja organisoidun sijaisten perehdyttämisen puute.

Toisaalta tutkimuksessa ei havaittu osaa journalistiselle esimiestyölle ominaisista haasteista. Keskeisimpiä haasteita, joita ei havaittu, ovat aiemmissa journalistista esimiestyötä koskevissa tutkimuksissa esille nousseet ideoinnin epätasainen jakautuminen esimiesten ja toimittajien tai esimiehen liiallinen osallistuminen juttuprosessiin.

---

Journalismi, johtaminen, virtuaaliohjelma, esimiestyö, sisältöyhteistyö, sanomalehdet, toimitustyö.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Production in Creative Industries

---

Author: Daniel Wallenius

Title of thesis: A Thousand Kilometre Newsroom – The Challenges of Management in the Joint Virtual Newsroom of Lännen Media

Supervisor: Pekka Isomursu

Spring 2017

Number of pages: 88 + 8

---

The aim of this thesis is to find out what kind of challenges are involved in managing daily journalistic work in the joint virtual newsroom Lännen Media, and how they appear. The basis of the thesis consists of research on executive editorial duties and literature and research on e-management. The thesis also contains a short history on why joint editorial newsrooms are born and what needs they are meant to meet.

A two-part research has been conducted as a part of the thesis. The first part consists of interviews of Lännen Media executives. The questions asked concern the role of the executives, how Lännen Media works and which differences they find in managing a virtual newsroom compared to managing ordinary editorial work. The second part is a survey aimed at journalists working for Lännen Media. The questions in this part concern the role of the executives, what kind of challenges related to journalistic work or virtual work they face and how they affect their work.

This thesis proves that the challenges of e-management and editorial work are apparent in Lännen Media, but also that they are countered relatively well. Some challenges common in newspapers, especially those related to the journalistic process, are not found in Lännen Media in this research. The challenges that are most present are feedback culture and induction of temporary workers.

---

Keywords: Journalism, management, e-management, newspapers.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	SANOMALEHTIEN YHTEINEN SISÄLLÖNTUOTANTO .....	10
2.1	Alussa oli uutistoimisto .....	10
2.2	Maakuntalehdistö muotoutuu .....	11
2.3	Lama heikensi tuloja.....	13
2.4	Omistus keskittyy .....	14
2.5	Digiaika koittaa .....	16
2.6	Toimitukset kutistuvat, ilmestymispäivät harvenevat .....	17
2.7	Yhteistuotannosta tulee arkipäivää.....	19
3	TOIMITUSTYÖN JOHTAMINEN JA VIRTUAALIOHTAMINEN.....	22
3.1	Johtaminen toimitustyössä .....	22
3.2	Toimitusorganisaatio .....	24
3.3	Toimitusprosessi .....	24
3.3.1	Suunnittelu .....	25
3.3.2	Toteutus .....	26
3.3.3	Arviointi ja kehittäminen .....	28
3.4	Toimitustyön johtamisen haasteita .....	28
3.4.1	Juttuprosessin haasteet .....	28
3.4.2	Ihmiskojohtamisen haasteet .....	32
3.5	Virtuaalinen työympäristö .....	33
3.6	Virtuaalijohtamisen haasteet .....	35
3.7	Tekniset haasteet .....	38
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	40
4.1	Tutkimuskohteena Lännen Media .....	40
4.2	Aiemmat tutkimukset .....	41
4.3	Tutkimuksen eteneminen .....	42
4.3.1	Kysymyksenasettelu .....	42
4.3.2	Haastattelu esimiehille .....	43
4.3.3	Kysely toimittajille.....	44
5	TULOKSET.....	47
5.1	Toimitusprosessi .....	47

5.1.1	Ideointi .....	47
5.1.2	Evästys .....	48
5.1.3	Yhteistyö graafikoiden, valokuvaajien ja taiton kanssa .....	50
5.1.4	Editointi .....	51
5.1.5	Palaute.....	52
5.1.6	Työn jälki.....	54
5.1.7	Perinteisen ja virtuaalisen juttuprosessin erot .....	54
5.2	Esimiehen rooli ja tehtävät .....	55
5.2.1	Uutistapahtumiin reagointi.....	55
5.2.2	Sijaiset .....	56
5.2.3	Esimiehen vapaa-aika.....	57
5.2.4	Esimiehen identiteetti ja rooli .....	58
5.2.5	Yhteistyö osakaslehtien kanssa .....	59
5.3	Virtuaalinen työympäristö .....	60
5.3.1	Identiteetti .....	60
5.3.2	Esimiesten ja toimittajien suhde.....	61
5.3.3	Viestintä .....	64
5.3.4	Työhyvinvointi .....	66
5.3.5	Tekniset ongelmat.....	67
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
6.1	Juttuprosessin ongelmia on perinteistä toimitusta vähemmän .....	70
6.2	Esimiestyön ominaispiirteiden kanssa voi elää.....	71
6.3	Virtuaalisuus on työväline.....	73
6.4	Eniten haasteita palautteessa ja perehdytyksessä .....	75
6.4.1	Palaute.....	75
6.4.2	Perehdytys.....	77
6.5	Lopuksi.....	78
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET .....	89

# 1 JOHDANTO

Kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelma ei ehkä ensikuulemalta kuulosta siltä, että sillä olisi mitään tekemistä journalismin kanssa. Journalismia ei ihan aina ole helppo mieltää kulttuuriksi, eikä ala ole oikein onnistunut kehittämään itselleen uusia ansaintalogiikoita laskevan levikin ja mainostulojen sekamelskassa.

Valmistuin medianomiksi journalismin suuntautumisesta silloin vielä Oulun seudun ammattikorkeakoulun nimeä kantaneesta oppilaitoksesta keväällä 2012 ja olen sen jälkeen tehnyt pelkästään journalismiin tai tiedottamiseen liittyviä töitä. Tuolloin tosin olin jo aloittanut mediatuottamisen opinnot ja päätin yhdistää aiheet tutkimalla tuottajan toimenkuvan syntyä ja työtehtäviä maakuntalehdissä.

Valmistuessani uudestaan medianomiksi mediatuottamisen suuntautumisvaihtoehdosta samasta koulusta kaksi vuotta myöhemmin päätin jälleen yhdistää kaksi alaani ja tutkia, mitä tuottajan taitoja maakuntalehden toimittaja tarvitsee. Jo hakiessani kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelmaan keväällä 2016, päätin, että opinnäytetyöni aihe liittyisi jotenkin journalismiin.

Päädyin näiden opintojen pariin, koska ne tarjosivat mahdollisuuden opiskella johtamista. Ensimmäistä opinnäytettä tehdessäni törmäsin siihen tuskalliseen haasteeseen, että esimiehen roolia toimituksissa käsittelevää materiaalia oli kovin vähän. Paras käsiini sattunut lähde teos oli Pauliina Penttilän pro gradu -tutkielma, joka oli ensimmäistä opinnäytteen kirjoittamista aloittaessani ehtinyt jo kymmenen vuoden ikään. Se on pitkä aika journalismissa.

Johtaminen kuulosti hyvältä aiheelta nivoa leipälajini journalismi nykyisiin opintoihini. Mutta journalismin ollessa voimakkaassa muutoksessa kaipasin uutta näkökulmaa. Päätin tutkia johtamista yhteistoimituksessa, koska uskoin eri lehtitalojen yhteisen sisällöntuotannon tulleen jäädäkseen.

Tein ensimmäisen kerran toimittajan töitä kesällä 2010 ja ensimmäisen kerran maakuntalehdessä kesällä 2011. Jälkimmäisenä kesänä olin parikymppinen nutturapäinen rääväsuu, joka kuvitteli tietävänsä kaikesta kaiken. Kun toimituspäällikkö kierrätti minua ympäri toimitusta, hän mainitsi yhden huoneen kohdalla sanan yhteistoimitus. En ymmärtänyt käsitettä.

Kun vähän myöhemmin sujahdin osaksi talon arkea, yhteistoimituksen toimittajien päälle laskeutui mysteerin viitta. He eivät koskaan olleet läsnä kanssani samoissa palaverissa muuten kuin uutispäällikön lauseessa ”annetaan tämä yhteistoimitukselle” ja heidän nimensä vilahteli säännöllisesti juttujen päiväyksissä konsernimme muissa lehdissä. Paljon useammin kuin meidän muiden, joiden juttuja vain joskus harvoin vaihdettiin lehtien kesken.

Jakaessani työhuoneen yhden yhteistoimituksen toimittajan kanssa ymmärsin näiden mysteerihenkilöiden tekevän kaikki juttunsa kaikkiin konsernin lehtiin. En ymmärtänyt, miten tuollainen työtapa voisi tuottaa laadukasta journalismia: olinhan itse aikanaan lopettanut oman maakuntani suurimman lehden tilauksen muutamaa vuotta aikaisemmin, kun oman ja naapurimaakunnan maakuntalehtien toimitukset oli yhdistetty ja lehdessämme oli mielestäni liikaa naapurikaupungin juttuja. Viimeiseksi pisaraksi osoittautui se, että lakkiaispäivän lehdessä oli tuon naapurikaupungin ylioppilaan haastattelu.

Päivästä, jona kuulin sanan yhteistoimitus ensimmäisen kerran, on nyt kulunut lähes kuusi vuotta, ensimmäisestä työpäivästäni yhteistoimituksessa puolestaan kolme. Kolmen kesän ja lukuisten pienempien pätkien yhteistoimituskokemuksen aikana olen oppinut, että osa lehden sisällöstä on tosiaan kustannustehokasta ja järkevää tuottaa yhdessä. Yhtä aikaa tapetilla olevien poliitikkojen, tutkijoiden, virkamiesten ja julkkisten sekä ennen kaikkea toimittajien aikaa säästyy, kun haastateltaville soittaakin kymmenen toimittajan sijasta yksi. Ideaalitapauksessa toimittajia vapautuu näin enemmän paikallisten aiheiden pariin, mikä pitäisi ylioppilaat omien kaupunkiansa sanomalehdissä. Valitettavasti samaan aikaan yhteisten sisältöjen lisääntymisen kanssa on nähty myös pitkä rivi yt-neuvotteluita.

Yhteistoimitusta voi pyörittää myös hyvällä tai huonolla tavalla. Ensimmäiset kokemukseni olivat valitettavasti huonoja. Töistä sovittiin puhelimitse ja sähköpostilla. Prosessi eteni jouhevasti niin kauan, kunnes yhteistuotannon vetäjä jäi kesälomalle. Oman työnsä ohella yhteistuotantoa pyörittäneet sijaiset unohtivat soittaa, jättivät työt kirjaamatta listaan ja kommunikoivat huonosti keskenään. Oli päiviä, joina toisessa kaupungissa töihin tullut iltavuoron vetäjä soitti kysyen mihin olin päiväni käyttänyt ja haukkui aiheen lyttyyn. Saman aiheen, jonka hänen aamuvuoroon tullut kollegansa oli tilannut. Ei siis riitä, että journalismia tehdään yhdessä. Yhteistuotanto pitää myös koordinoita hyvin.



Menin keväällä 2015 ensimmäistä kertaa töihin edellisenä syksynä perustettuun Lännen Mediaan, joka on monella tavalla erilainen yhteistyön muoto kuin mihin olin tottunut. Lännen Mediassa työskentelee noin 40 toimittajaa, jotka ovat sijoittuneena 13 eri kaupunkiin. He ovat 12 lehdestä, joiden taustalla on seitsemän eri mediakonsernia. Yhteistoimituksen kaikki neljä päällikköä työskentelevät eri kaupungeissa. Lyhyehkön perehdytysjaksoni alussa kysyin itseltäni, miten tällainen himmeli voi toimia. Ja silti se toimi.

Lännen Media päätyi tutkimuskohteeksi kolmestakin syystä. Ensinnäkin se on yhteistoimituksena poikkeuksellisen laaja: sen eteläisimmän toimituksen ja levikkialueen pohjoisimman kunnan välillä on yli 1200 kilometriä maantietä. Toisekseen sen laaja omistajapohja ja levittäytyminen puolen Suomen alueelle takaa sen, että toimittajien ja esimiesten joukossa on paljon erilaisten työ- ja alueellisten kulttuurien edustajia. Kolmanneksi se on minulle tuttu organisaatio.

Olen pyrkinyt työssäni löytämään vastauksen siihen, millaisia haasteita Lännen Median virtuaalisen yhteistoimituksen johtamiseen liittyy ja miten vahvasti haasteet näkyvät toiminnassa. Tätä olen tutkinut kaksiosaisella tutkimuksella, jonka ensimmäisessä vaiheessa olen haastatellut Lännen Median esimiehiä ja toisessa vaiheessa tehnyt sähköisen kyselyn Lännen Median toimittajille. Olen näin pyrkinyt löytämään asiaan sekä esimies- että alaisnäkökulman. Lisäksi olen tarjonnut joitain ratkaisuehdotuksia näihin haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön toisessa luvussa olen pyrkinyt erittelemään syitä siihen, miten, milloin ja ennen kaikkea miksi sanomalehdet ovat alkaneet tuottaa yhteistä sisältöä. Luvussa kolme perehdyn johtamiseen sekä toimitustyössä että virtuaalisessa työyhteisössä ja näissä havaittuihin esimiestyön haasteisiin. Neljännessä luvussa esittelen tarkemmin tutkimuskohteena olevan Lännen Median ja kuvaan käyttämiäni tutkimusmenetelmiä sekä kerättyjä aineistoja.

Viidennessä luvussa käyn läpi kertyneen tutkimusaineiston. Kuudennessa luvussa puolestaan avaan aineiston pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä ja arvioin tutkimukseni onnistumista.

Journalistisen kulttuurin edistämissäätiö JOKES myönsi 900 euron apurahan tämän opinnäytetyön tekemiseen joulukuussa 2016.

## 2 SANOMALEHTIEN YHTEINEN SISÄLLÖNTUOTANTO

### 2.1 Alussa oli uutistoimisto

Yhteinen sisällöntuotanto ei ole varsinaisesti mikään uusi idea. Vaikka virtuaaliteknologian alettua vasta vuosikymmenten kuluessa, voi viime vuosikymmenen alun kansallisia uutistoimistoja pitää ensimmäisinä virtuaalisina yhteistoimituksina.

Kun uutisesta tuli kauppatavara 1800-luvun jälkipuolella, alkoi uutistoimistojen kulta-aika (Kunelius 2004, 68). Suomi sai ensimmäisen oman tietotoimistonsa, kun Suomen sähkösanomatoimisto SST perustettiin vuonna 1887. Alussa yksityisomistuksessa ollut toimisto sai asiakkaita vauhdilla ja jo pian sen perustamisen jälkeen toimiston asiakkaina oli yli puolet maan sanomalehdistä. (Rantanen 1987, 20-23.)

Ensimmäinen suomalaisten sanomalehtien yhteisesti omistama uutistoimisto oli vuonna 1913 perustettu SLT. Vuonna 1915 se yhdistyi Suomen uutistoimiston kanssa ja syntyi Suomen tietotoimisto, STT. (Rantanen 1987, 24-31.) Uuden tietotoimiston asema kansallisena uutistoimistona vakiintui jo 1920-luvulla. (Kunelius 2004, 68.) Myöhemmin STT:n omistajiin kuului maakuntalehdistön ohella myös Yleisradio (Koskela 2015, 18).

Aluksi STT sai uutisensa lennättimellä, mutta vuonna 1928 käyttöön otettu puhelinkaapeli Helsingin ja Tukholman välillä mahdollisti sen, että STT pystyi vastaanottamaan uutiset puhelimitse. Uutiset kirjoitettiin Helsingin päässä muistiin pikakirjoituksella, kirjoitettiin puhtaaksi ruotsiksi ja käännettiin Suomeksi. STT alkoi vastaanottaa uutiset suoraan ilman ruotsalaisen uutistoimiston TT:n välittäjästä vasta 1960-luvulla. (Tommila & Salokangas 1998, 195.)

STT:llä oli päätoimisto Helsingissä ja sivutoimistoja Turussa, Viipurissa, Tampereella, Vaasassa ja Oulussa. Uutiset välitettiin lehdille ja sivutoimistoille aluksi puhelimesta sanellen. 1920-luvun lopulla tuli mahdollisuus yhteispuheluun useille vastaanottajille samaan aikaan, mikä teki uutisvälityksestä tehokkaampaa. Kaukokirjoitin eli Telex otettiin käyttöön suurimmissa kaupungeissa 1930-luvulla, mikä mahdollisti uutisten välittämisen kirjallisessa muodossa. (Tommila & Salokangas 1998, 195.)

STT:n alkutaipaleella elettiin vielä poliittisen lehdistön aikakautta ja uutistoimiston asiakkaina oli hyvin erilaisia kantoja edustavia lehtiä. Tämän vuoksi uutistoimistojen piti kehittää tapoja, joilla sama uutinen saatettiin kertoa poliittisesti hyvin erilaisia näkökantoja edustaville yleisöille. (Kunelius 2004, 68.)

## 2.2 Maakuntalehdistö muotoutuu

Sanomalehtien määrä kasvoi vuosina 1870-1920 voimakkaasti. Vuonna 1870 Suomessa ilmestyi yhdeksän suomenkielistä ja yhdeksän ruotsinkielistä lehteä. Vuonna 1920 vastaavat luvut olivat 104 ja 24. Samaan aikaan kasvoivat sanomalehtien levikit. Vuonna 1870 sanomalehtien yhteenlaskettu levikki oli 27000, vuonna 1920 jo 600000. (Tommila & Salokangas 1998, 77.) Vuonna 1950 Suomessa ilmestyi 114 sanomalehteä ja 66 paikallislehteä.

Ensimmäiset sanomalehdet alkoivat irrota poliittisista sidonnaisuuksistaan 1930-luvulla. Puolueista irrottautuneet lehdet edustivat pitkälti oikeiston ja liberaalien äänenkannattajia, jolloin vasemmistolehdistö alkoi jäädä pitkälti perinteiseksi puoluelehdistöksi paikkakunnan johtavan lehden karatessa levikissä liiaksi edelle. Sanomalehdistön poliittisen rakenteen muutoksen voidaan nähdä tapahtuneen kahdessa vaiheessa. 1950- ja 1960-lukujen vaihteessa kuoli runsaasti puoluelehtiä. Puolue- ja lehdistötuet hidastivat lehtikuolemien määrää, mutta uusi aalto tuli 1980-luvun lopulla. 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa myös viimeiset puolueisiin sidoksissa olleet maakuntalehdet irrottivat nyt jo lähinnä muodollisiksi muuttuneet puoluekytköksensä. Vuonna 1998 jäljellä oli enää kolme puolueisiin sitoutunutta alueensa ykköslehteä, keskustalaiset Pohjolan Sanomat, lisalmen Sanomat ja Itä-Savo. (Tommila & Salokangas 1998, 248-253, 304-305.) Pohjolan Sanomat julistautui sitoutumattomaksi vuonna 2001 (Blomberg 2009, 12), lisalmen Sanomat 2000 ja Itä-Savo 2002 (Holmberg 2004, 70).

Koskelan (2015, 16) mukaan asetelma, jossa STT:n suurimmat omistajat ovat suuria lehtiä ja suurimmat käyttäjät pieniä lehtiä on pysynyt muuttumattomana vuosikymmeniä. Suurten konsernien suuret lehdet ovat huomattavasti vähemmän riippuvaisia STT:n tarjonnasta kuin pienet lehdet. Toisaalta myös suurten konsernien pienet lehdet ovat olleet STT:n aktiivisia käyttäjiä.

Vuoteen 1980 mennessä Suomessa ilmestyvien sanomalehtien määrät olivat kääntyneet 79 sanomalehteen ja 168 paikallislehteen. Vuonna 1950 Suomessa oli kahdeksan paikkakuntaa, joilla julkaistiin neljää vähintään kolmesti viikossa ilmestyvää sanomalehteä. Vuonna 1980 tällaisia paikkakuntia oli enää kolme. Salokangas nostaa lehtien määrän muutoksen syiksi kaksi kehityskulkua. Puoluelehdistö rapautui, mutta toisaalta paikallislehdistö vahvistui niin, että suurimpien paikallislehtien ilmestymistiheys kasvoi. (Tommila & Salokangas 1998, 244-245.)

1980-luvulle tultaessa melkein jokaisella levikkialueensa suurin lehti tilattiin sen ilmestymispaikkakunnalla yli 90 prosenttiin kotitalouksista. 50-lukua seuranneiden vuosikymmenten aikana paikkakunnan kakkoslehti oli joko muuttunut paikallislehdeksi, kuten Kokkolassa, lakannut ilmestymästä kokonaan, kuten Savonlinnassa, tai joutunut suurimman lehden ostamaksi kuten Kuopiossa. (Tommila & Salokangas 1998, 255-257.) Eräänlaisen poikkeuksen muodosti Vaasa, jossa paikkakunnan kakkoslehti Ilkka muutti kilpailussa tappiolla oltuaan Seinäjoelle (sama, 259).

Ainakin yhtenä syynä siihen, että yksi lehti nousi omalla alueellaan ylitse muiden, on se, että journalismi toimii kaksilla markkinoilla. Ensimmäinen tuote on itse sanomalehti ja sen sisältö, jota ostavat kuluttajat. Toinen tuote ovat nämä kuluttajat, joiden huomion mainostajat haluavat ostaa. (Kunelius 2004, 80.) Kun yksi lehdistä alkoi saavuttaa muita enemmän tilaajia, se sai paitsi muita enemmän tilaustuottoja, myös houkutteli enemmän mainostajia koska sillä oli myydä suurempi yleisö. Kasvaneet tulot merkitsivät paitsi voittoja lehden omistajille, mutta myös lisääntyneitä resursseja tehdä entistä parempaa sisältöä tai runsaampaa lehteä. Näin yksi lehti oli päässyt nousemaan levikkikierteeseen ja söi muiden menestymismahdollisuuksia pois. Laskevaan levikkikierteeseen joutuneet lehdet puolestaan joutuivat ohentumaan ja harventamaan ilmestymiskertoja, mikä puolestaan laski niiden houkuttelevuutta sekä tilaajien että mainostajien silmissä entisestään. (Sama, 84-85.)

Käytännössä 1970-luvun loppupuolelta oli voimassa ollut tilanne, jossa maakunnan ykköslehdellä ei ollut vakavasti otettavaa kilpailijaa yleisön tai mainostajien markkinoilla. Lehtitaloista olikin vuosien saatossa kehittynyt vakavaraisia yrityksiä. Kilpailu ei myöskään ole ollut veristä maakuntien ykköslehtien välillä. (Kunelius 2004, 85-86.)

1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa lehdistössä kuitenkin tapahtui sellaisia muutoksia, jotka sekä loivat pohjaa lehtien väliselle yhteistyölle, että tekivät siitä välttämätöntä. Seuraavissa luvuissa

olen käsitellyt niistä kolmea merkittävintä: 1990-luvun laman vaikutuksia lehtitalojen talouteen, lehtien omistuksen keskittymistä sekä digiaikakauden tuloa.

### 2.3 Lama heikensi tuloja

Sanomalehtien levikki nousi ennätykseensä vuonna 1990, jolloin se oli noin 4080000 kappaletta. Vuoteen 1996 mennessä se oli laskenut 3321000 kappaleeseen. Jyrkin romahdus tapahtui vuonna 1992. Seitsenpäiväisten lehtien kokonaislevikki laskikin 1990-luvun laman seurauksena samalle tasolle kuin millä se oli ollut 1970-luvulla. Samalla niiden peitto putosi heikoimmillaan runsaaseen 70 prosenttiin. Laman ohella seitsenpäiväisten sanomalehtien levikkiä nakersi 1990-luvulla myös paikallis- ja ilmaisjakelulehtien nousu ja niiden tulo kilpailemaan aiemmin lähes kokonaan maakuntalehtien hallussa olleille ilmoitusmarkkinoille. (Tommila & Salokangas 1998, 301-303.) Lintula (2005, 158-159) nostaa levikin laskun syiksi myös päällekkäislevikkien purkamisen ja tilaushinnan kasvun. Ensiksi mainittu tarkoittaa vetäytymistä niiltä alueilta, joissa lehti on kakkoslehden asemassa. Lintula huomauttaa samassa yhteydessä, että sanomalehtien tilaushinta nousi vuosien 1989 ja 2005 välillä peräti 78 prosenttia.

Levikkien lasku ei kuitenkaan päättynyt laman loppumiseen, vaan lasku on jatkunut tasaisena 1990-luvun alusta lähtien. Vuonna 2004 sanomalehtien levikki oli vielä yli kolme miljoonaa, mutta vuonna 2014 enää reilut 2,2 miljoonaa. Digilehtien levikki moninkertaistui vuosina 2012-2014, mutta se ei siltikään ole riittänyt kattamaan printin laskevaa levikkiä. (Koskela 2015, 20-21, Sanomalehtien levikkikehitys 2012-2014.)

Koska suuri osa journalismin tuloista tulee mainonnasta, journalismi on hyvin suhdanneherkkä ala (Kunelius 2004, 91). Vuonna 2005 päivälehtien tuotoista 53 prosenttia tuli ilmoituksista ja mainoksista, 47 prosenttia tilauksista ja irtonumeromyynnistä (Nieminen & Pantti 2009, 77). Esimerkiksi 1970- ja 1980-luvuilla ilmoitustuottojen osuus sanomalehden tuloista saattoi olla jopa 75 prosentin luokkaa (Lintula 2005, 158). 1990-luvun laman jälkeen ilmoitustulot palasivat vuoden 1990 tasolle vasta vuonna 2004 (sama, 165).

## 2.4 Omistus keskittyy

Lehtikaupat olivat Suomessa harvinaisia ennen 1970-luvun loppua, mutta 1980-luvun puolenvälin jälkeen kauppa sen sijaan kävi hyvinkin kiivaana. Vuosina 1986-89 tehtiin noin viitisenkymmentä lehtikauppaa. Tässä luvussa ovat kuitenkin mukana myös aikakauslehdet. Tässä vaiheessa lehtiyhtykset alkoivat myös ketjuuntua. (Tommila & Salokangas 1998, 310.) Samalla se tarkoitti sitä, että monen maakunnallisen tai paikallisen lehden omistus siirtyi sen ilmestymispaikkakunnan ulkopuolelle (Jyrkiäinen 1994, 305).

Ketjuutumisen ensimmäisessä vaiheessa maakuntalehdet ostivat paikallislehtiä, mutta myös suurempia lehtiä alettiin ostella 1980-luvulla. Voimakkaimmin lehtiostoilla laajentui tuolloin Aamulehtiyhtymä. (Tommila & Salokangas 1998, 310-311.) Viime vuosien merkittävimpiin sanomalehtien kaappoihin kuuluvat Sanoma Lehtimedian siirtyminen Länsi-Savon omistukseen keväällä 2014 (Länsi-Savo, hakupäivä 30.10.2016) sekä Etelä-Suomen Sanomia kustantavan Mediatalo ESA:n siirtyminen Keskisuomalaisen omistukseen syksyllä 2016 (Etelä-Suomen Sanomat, hakupäivä 30.10.2016). Päinvastainen esimerkki tosin on Kainuun Sanomien ja Kainuun paikallislehtien siirtyminen Alma Medialta paikalliselle toimijalle vuonna 2015 (Kuhmolainen, hakupäivä 30.10.2016).

Alla olevassa taulukossa 5-7-päiväisinä paperilla ilmestyvät alueelliset sanomalehdet on jaoteltu omistajapohjan mukaan. Vaikka ruotsinkielisiä lehtiä ei käsitellä tässä tutkielmassa muuten, olen sisällyttänyt ne myös taulukkoon. Tiedot on kerätty lokakuussa 2016 kustantajayritysten verkkosivuilta.

Taulukko 1: 5-7 kertaa viikossa ilmestyvien, tilattavien suomen- ja ruotsinkielisten alueellisten sanomalehtien jakautuminen omistajayhtiöittäin. \*Alma Media ilmoitti maaliskuussa 2017 yhdistävänsä Pohjolan Sanomat Lapin Kansaan.

Omistaja	Lehti	Ilmestymispaikkakunta
Alma Media	Aamulehti Lapin Kansa Pohjolan Sanomat* Satakunnan Kansa	Tampere Rovaniemi Kemi Pori
Hämeen Sanomat	Hämeen Sanomat Forssan Lehti	Hämeenlinna Forssa
Ilkka-Yhtymä	Ilkka Pohjalainen	Seinäjoki Vaasa
Kaakon Viestintä	Itä-Savo Länsi-Savo Etelä-Saimaa Kouvolan Sanomat Kymen Sanomat	Savonlinna Mikkeli Lappeenranta Kouvola Kotka
Kaleva	Kaleva	Oulu
Karjalainen	Karjalainen	Joensuu
Keski-Pohjanmaan Kirjapaino	Keskipohjanmaa	Kokkola
Keskisuomalainen	Keskisuomalainen Savon Sanomat Iisalmen Sanomat Etelä-Suomen Sanomat Itä-Häme Aamuposti Uusimaa Keski-Uusimaa Länsi-Uusimaa	Jyväskylä Kuopio Iisalmi Lahti Heinola Hyvinkää Porvoo Tuusula Lohja
SLP Kustannus Oy	Kainuun Sanomat	Kajaani
TS-Yhtymä	Turun Sanomat Salon Seudun Sanomat	Turku Salo
HSS Media	Vasabladet Österbottens Tidning	Vaasa Pietarsaari

## 2.5 Digiaika koittaa

Suomeen saatiin ensimmäinen internetyhteys vuodenvaihteessa 1988-1989. Internet tosin pysyi lähinnä koulujen ja tiedeyhteisöjen käytössä ensimmäiset vuodet. Sitä alettiin markkinoida kotitalouksille vuonna 1993. (Lindblom 2009, 83.) Ensimmäisenä internetistä innostui Alma Media. Sen edeltäjään Aamulehti-yhtymään kuulunut Kauppalehti alkoi arkistoida juttujaan sähköiseen muotoon jo ennen internetiä, 1987. Alma Mediasta alkoi myös suomalaisen verkkolehdistön historia, kun Teknillinen korkeakoulu ja Aamulehti-yhtymä perustivat kokeiluluontoisen verkkolehden OtaOnline vuoden 1994 alussa. OtaOnline tosin ilmestyi vain suljetussa verkossa (Sama, 94-95, 97.)

Ensimmäisinä kaikille avoimina sanomalehtinä verkkoon ehtivät Laukaa-Konnevesi-lehti sekä Turun Sanomat kesällä 1995. Suomalaiset lehdet menivät verkkoon varsin nopeasti: vuonna 2000 suomalaisista päivälehdistä jo 75 prosentilla oli verkkosivut. (Lindblom 2009, 97.) Alussa sanomalehdet lapioivat printtilehden materiaalia verkkoon ilmaiseksi katsottavaksi, ja tämän vuoksi näitä varhaisia verkkolehtiä kutsuttiinkin lapiolehdeksi. Syynä ilmaisen sisällön laajamittaiseen jakamiseen on Rajalan (2011, 10) mukaan se, että kun verkko toimi vielä modeemiyhteyden kautta, teleoperaattoreiden kannatti pitää ihmiset verkossa mahdollisimman kauan. Siksi ne alkoivat tarjota omilla kotisivuillaan uutisia ja uutistenkaltaista sisältöä. Tämä pelästytti mediatalot, koska ne peläsivät verkkolehtiensä jäävän muiden sivustojen varjoon.

Verkkolehtien kehityksen voidaan nähdä kulkevan kolmessa jaksossa. Ensimmäinen niistä on lapiolehti. Toisessa vaiheessa journalistit tekevät verkkoon omaa sisältöä ja hyödyntävät sen ominaisuuksia. Kolmannessa vaiheessa sivuille sijoitetaan ensisijaisesti nettiin tarkoitettua sisältöä, jossa kokeillaan uusia kerronnan muotoja ja ominaisuuksia. (Lindblom 2009, 104-105.) Verkkolehtien sisältö oli yhä maksutonta vuonna 2011. Rajalan tehdessä opinnäytetyötään maksuttomuudelle ei juuri nähty vaihtoehtoja, vaikka tiedettiin, että ilmainen verkkolehti syö printin levikkiä ja tuloja. (Rajala 2011, 10.) Ensimmäisenä Suomessa maksumuurin otti käyttöön Kauppalehti toukuussa 2012. Helsingin Sanomat seurasi perässä loppuvuodesta 2012. (Markkinointi & Mainonta, hakupäivä 2.4.2017.) Keväällä 2016 maksumuureja löytyi jo 29:stä 6-7 kertaa viikossa ilmestyvästä sanomalehdestä (Journalisti, hakupäivä 2.4.2017).

Yksi syy maksumuurien yleistymiseen juuri tässä vaiheessa voi piillä siinä, että sanomalehtien levikkien lasku kiihtyi hyvin voimakkaasti tämän vuosikymmenen alussa. Esimerkiksi kymmenen suu-



rilevikkisimmän sanomalehden joukossa olevien Helsingin Sanomien, Aamulehden, Turun Sanomien ja Kalevan levikki laski vuosina 2010-2013 enemmän kuin vuosina 2000-2010. (Tilastokeskus, hakupäivä 2.4.2017). Vaikka sanomalehtien digitilaukset ovat moninkertaistuneet vuosina 2012-2014, ei digi- ja yhdistelmälevikin lasku riitä kuitenkaan kattamaan printtilehtien levikin laskua (Sanomalehtien liitto, hakupäivä 16.1.2017).

Juuri internet, mobiilisovellukset ja viestintäteknologiat ovat mahdollistaneet virtuaalityön tekemisen länsimaissa (Nyyssönen 2015, 5). Siksi digiaika onkin journalismille tavallaan kaksiteräinen miekka. Lehdet eivät voisi tuottaa yhteistä sisältöä virtuaalisesti, jos viestintäteknologia ei olisi kehittynyt nykyisenkaltaiseksi. Toisaalta, jos internet ei olisi syönyt sanomalehtien levikkejä, niiden ei todennäköisesti olisi tarvinnut ryhtyä virtuaaliseen yhteistuotantoon.

## **2.6 Toimitukset kutistuvat, ilmestymispäivät harvenevat**

Sanomalehtien toimitusten koot kasvoivat voimakkaasti vielä 1950-luvulta 1980-luvulle. Seitsenpäiväisessä lehdessä oli vuonna 1950 keskimäärin parikymmentä toimittajaa, vuonna 1980 jo yli 50. Suomen suurimmassa sanomalehdessä, Helsingin Sanomissa, toimittajien määrä oli vuonna 1980 jo 230. (Tommila & Salokangas 1998, 271-272.)

1990-luvun lama aiheutti lehdistössä irtisanomisia, lomautuksia ja muita säästötoimenpiteitä. Monissa lehtitaloissa asetettiin rekrytointikielto, siirryttiin käyttämään lyhyitä määräaikaissuoria ja pidättäytyttiin työsuhteiden vakinaistamisista. Vuonna 1990 ansiosidonnaista työttömyyspäivärahaa sai koko- tai osa-aikatyöttömyyden tai lomautusten vuoksi 247 toimittajaa. Huippuvuonna 1993 luku oli 1317. Vuosikymmenen puoltaväliä kohti lomautettujen määrä laski voimakkaasti ja työttömienkin määrä väheni. (Raito 2013, 17-18.)

Seitsenpäiväisten sanomalehtien työntekijähuippu koettiin vuonna 2007, kun niissä työskenteli 2126 toimituksellista työntekijää. Yhteensä suomalaisissa sanomalehdissä työskenteli tuolloin 3420 toimituksellista työntekijää. Vuonna 2013 vastaavat määrät olivat 1799 ja 2892 toimituksellista työntekijää. Vähennykset olivat rajuja. Yksistään vuonna 2009 yt-neuvotteluiden seurauksena irtisanottiin yhteensä 189 journalistiliiton jäsentä ja erilaisten vapaaehtoisten eläkepakettien turvin lähti yli 100 työntekijää. Ennätysvuonna 2012 irtisanottiin peräti 205 journalistia. Vuonna 2013 lehtitaloissa käytiin 44 yt-neuvottelua ja niiden seurauksena lähti 172 toimittajaa. Vuosina 2014 ja 2015

journalisteja irtisanottiin 179 kumpanakin vuonna. (Toikka 2014, 23-24, Nikunen 2011, 32, Journalistiliitto, hakupäivä 15.2.2017.) On kuitenkin huomattava, että Journalistiliiton, Raiton sekä Toikan ja Nikusen käyttämät luvut 1990-luvun ja 2010-luvun taitteen taantumista eivät ole täysin vertailukelpoisia, koska Raito puhuu työttömistä toimittajista yhteensä ja Toikka ja Nikunen sanomalehtien irtisanotuista.

Irtisanomistahti kuitenkin hiljeni merkittävästi viime vuonna. Vuoden 2016 yt-neuvotteluissa irtisanoittiin 77 journalistia (Journalistiliitto, hakupäivä 15.2.2017). Esimerkiksi ruotsinkielinen KSF Media irtisanoi 23 journalistiliiton jäsentä (Svenska yle, hakupäivä 16.1.2017). Loppuvuodesta Hämeen Sanomat lakkautti YT-neuvotteluiden seurauksena kuvaosastonsa (Yle, hakupäivä 16.1.2017.) Vuoden 2017 ensimmäiset YT-uutiset tulivat maaliskuun alussa, juuri kesken opinnäytetyöprosessin. Svenska Yle ilmoitti enintään 18 henkilön irtisanomiseen johtavat yt-neuvottelut 9.3. (Talouselämä, hakupäivä 9.3.2017). Edellisenä päivänä uutisoitiin lisäksi nykyään harvinaisesta lehtikuolemasta, kun Alma Media päätti lopettaa Pohjolan Sanomat. Samalla kerrottiin enintään 17 henkilötyövuoden vähentämiseen tähtäävistä yt-neuvotteluista. (Suomen lehdistö, hakupäivä 9.3.2017.) Pohjolan Sanomien lakkauttaminen varmistui 29.3. mutta toimittajien irtisanomisia ei nähty. Kahdeksan toimittajaa tosin otti vapaaehtoisen irtisanomispaketin. (Yle.fi, hakupäivä 2.4.2017.)

Vuonna 2009 alkaneen taantumun aikana joidenkin pienempien sanomalehtien paperiversioiden ilmestymiskerrat ovat myös harvenneet. Esimerkiksi KSF Median Västra Nyland ja vain pari vuotta aiemmin kahden lehden fuusiona syntynyt Östnyland kutistuivat viisipäiväisistä kaksipäiväisiksi (Svenska Yle, hakupäivä 16.1.2017), Lapin Kansa ja Pohjolan Sanomat yhdistettiin yhdeksi kahdella nimellä ilmestyväksi kuusipäiväiseksi lehdeksi (Yle, hakupäivä 16.1.2017), Kainuun sanomat muuttui kuusipäiväiseksi (Kainuun Sanomat, hakupäivä 16.1.2017) ja Vasabladet sekä Österbotens Tidning samoin kuusipäiväisiksi (Svenska yle, hakupäivä 16.1.2017). Näin ne joutuivat Kuntaliuksen (2004, 84-85) mainitseman laskevan levikkikierteen uhreiksi sisältöyhteistyöstä huolimatta.

## 2.7 Yhteistuotannosta tulee arkipäivää

Taloudellinen nousu 1990-luvun laman jälkeen ei kuitenkaan palauttanut menetettyjä tilaajia ja ilmoitustuloja. Muut viestimet, kuten paikallisradiot, ilmaisjakelulehdet ja esiinmarssiaan tuolloin tehnyt internet tyydyttivät monien uutistarpeet, eikä kaikkiin uusiin perheisiin enää tilattukaan sanomalehteä. Lehdillä oli edessään joko laadun heikentäminen tai ilmestyskertojen vähentäminen. (Raittila & Kupari 1999, 15.) Tällöin edessä olisi ollut laskeva levikkikierre (Kunelius 2004, 84-85). Tämä ei kuitenkaan ollut houkutteleva vaihtoehto, joten lehdet päätyivät yhteistyön kehittämiseen toisensa kanssa.

Lehtiyhtyritysten välisestä yhteistyöstä oli olemassa esimerkkejä jo ennen lamaa. Esimerkiksi jo 1980-luvun puolella Turun Sanomat ja Savon Sanomat perustivat yhteisen yhteistoimituksen Helsinkiin. 1990-luvun puolella Satakunnan Kansa ja Etelä-Suomen Sanomat aloittivat vastaavan yhteistyön. (Tommila & Salokangas 1998, 316.) Sederholm (2001, 21) näkee nämä maakuntalehtien etelän yhteistoimitukset jatkumona puoluelehtien uutistoimistoille, jotka 1990-luvun kuluessa pesivät puoluevärin pois tai lakkasivat kokonaan (Tommila & Salokangas 1998, 316.)

Vaikka lehtiyhteistyötä ajoi pitkälti eteenpäin taloudellinen paine, oli se myös ensimmäistä kertaa laajalti mahdollista digitalisoitumisen ansiosta. Digitaalisessa muodossa olevien juttujen, kuvien ja jopa kokonaisten sivujen siirtäminen ja arkistointi mahdollistivat aivan uudenlaisen aineiston yhteiskäytön. Samalla se toi uusia säästömahdollisuuksia. (Raittila & Kupari 1999, 15.)

Yhteistyö ujuttautui osaksi lähes kaikkien lehtien arkea hiljalleen 1990-luvulla. Eeva Sederholm (2001, 3) lähti tekemään pro gradu -työtään sillä ajatuksella, että hän lähtisi kartoittamaan kaikkia Suomen maakuntalehdessä meneillään olevia yhteistyökuvioita. Hän havaitsi työn kuitenkin mahdolltomaksi, koska yhteistoimitusten lisäksi lehdet vaihtoivat keskenään juttuja tai tekivät niillä kaupaa, eivätkä yhteistyösuhteet olleet selkeitä tai pysyviä. Tutkiessani edellisessä opinnäytetyössäni maakuntalehden toimittajan tarvitsemia tuottajan taitoja, sivusin myös yhteistoimituksia ja juttuvaihtoa. Tällöin kaikki haastattelemaani kuusi toimituspäällikköä kertoivat, että lehdessä tehdään yhteistyötä muiden lehtien kanssa. Haastattelut tehtiin jo ennen kuin Lännen Media perustettiin myöhemmin samana vuonna. (Wallenius 2014, 42.)

Mainitsemisen arvoiseksi varhaiseksi yhteistyön muodoksi täytyy kuitenkin nostaa viiden Väli-Suomen lehden vuonna 1997 perustama Sunnuntaisuomalainen, joka oli näiden lehtien yhteinen sunnuntaisivusto. Sunnuntaisuomalaista tuottamaan perustettiin Väli-Suomen media oy, jonka osakkaiksi kaikki viisi lehteä tulivat 20 prosentin tasaosuuksin. Yhtiömuotoa perusteltiin sillä, että toiminnan kulut tulevat näkyviin todellisina, tasapuolisuus ja kaikkien yhteinen toimitus toteutuvat aidosti ja tekijänoikeudelliset asiat ovat ratkaistavissa yksinkertaisimmin. (Mervola 1999, 40.)

Raittila ja Kupari (1999, 16-17.) nostavat esille kysymyksen siitä, miksi yhteistoimituksia Helsinkiin perustaneet lehdet eivät tyytyneet itse omistamansa STT:n tarjontaan. He nimeävät vastaukseksi kilpailun sähköisten viestimien kanssa. Lehdet eivät halua toistaa jo edellisenä päivänä radiossa ja televisiossa kuultuja uutisia, vaan haluavat aiheisiin omia, omaa maakuntaansa koskevia näkökulmia. Raittilan ja Kuparin artikkelin julkaisun jälkeen Yleisradio on luopunut STT:n uutisten käytöstä, joten samat uutiset eivät enää ole olleet yhtä laajalti saatavilla näissä kanavissa. Toisaalta sittemmin kaikki päivittäin tai lähes päivittäin ilmestyvät lehdet ovat perustaneet verkkoversiot, joissa STT-aineisto on ollut saatavilla käytännössä heti. (Koskela 2015, 15-16.)

2000- ja 2010-luvun taitteen mullistuksessa yhteistyökuvioita syntyi jälleen lisää. Kahdeksan maakuntalehteä aloitti vuonna 2009 yhteisen ulkomaantoimituksen ja yhdisti Helsingin-toimituksensa. Näissä kahdessa yhteistyömuodossa oli se keskeinen ero, että Helsingissä toimittiin yhdessä yhteistoimituksessa, kun taas ulkomaantoimituksen toimittajat olivat eri paikkakunnilla omien lehtiensä puitteissa. Kokemukset yhteisestä ulkomaantoimituksesta osoittautuivat Helsingin-toimitusta positiivisemmiksi. (Nikunen 2014, 44-45.)

2010-luvun puolenvälin paikkeilla yhteistyökuviot alkoivat saada yhä suurempia mittasuhteita. Kesällä 2014 kuusi lehtikustantajaa ilmoitti perustaneensa yhteisen sisällöntuotantoyhtiön, joka tuottaa journalismia 12 läntisessä ja pohjoisessa Suomessa ilmestyvälle maakuntalehdelle. Lännen Media aloitti toimintansa lokakuussa 2014 ja toiminta käynnistyi toden teolla vuodenvaihteessa 2015. Uuden, suuren yhteistoimituksen muodosti 40 journalistia Lännen Median osakaslehdistä. Lännen Mediaa käsittelem tarkemmin luvussa 4.1.

Helmikuussa 2017 puolestaan aloitti Väli-Suomen lehtien yhteinen uutistoimitus Uutissuomalainen. Se tuottaa juttuja Keski-suomalaiseen, Savon Sanomiin, Etelä-Suomen Sanomiin, Karjalaiseen, Aa-

mupostiin, Keski-Uusimaahan, Länsi-Uusimaahan ja Uusimaahan. Pääkaupunkiseudun lisäksi toimittajia on neljällä paikkakunnalla. Uutissuomalainen työllistää seitsemän toimittajaa ja uutispäällikön. (Keskisuomalainen, hakupäivä 15.2.)

### 3 TOIMITUSTYÖN JOHTAMINEN JA VIRTUAALIJOHTAMINEN

#### 3.1 Johtaminen toimitustyössä

Johtaminen on Pauli Juutin (1992, 155) mukaan kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovai-  
kutussuhde, jossa valta on epätasaisesti jakautunut, jatkuva prosessi joka vaikuttaa käyttäytymi-  
seen ja myös toimintaa, ei ihmisen ominaisuuksia. Peltosen (2007, 22) mukaan johtamistyö on  
pieniä arjen kohtaamisia, joiden kautta johtajat pyrkivät ohjaamaan yhteisöä tavoiteltuun suuntaan.

Juuti (1992, 155-157) määrittelee johtajan roolit ihmis- ja tehtäväkeskeisiksi. Penttilän (2001, 11-  
12) mukaan näistä kahdesta roolista on usein käytetty termejä leadership ihmisjohtamisesta ja ma-  
nagement tehtäväjohtamisesta. Suomeksi termit kääntyvät johtajuudeksi ja johtamiseksi. Koljonen  
(2013, 23-24) tekee saman erottelun kuin Penttilä. Hänen mukaansa toimitustyössä on siirrytty  
tehtäväjohtamisesta ihmisjohtamiseen samalla, kun lehdistössä on siirretty korkean modernin toi-  
mituksesta notkean modernin toimitukseen (ks. luku 3.3).

Rentolan (1999, 56) mukaan esimies on henkilö, joka toimittaa alaisilleen esimiespalveluja. Sydän-  
maanlakka (2004, 22-23) sanoo, että ihmisten ja asioiden johtaminen on perinteisesti erotettu toi-  
sistaan, mutta se tulisi hänen mukaansa nähdä yhtenä kokonaisuutena. Sydänmaanlakka määrit-  
telee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saa-  
vuttamiseksi ja johtamisen prosessiksi, joka sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista,  
kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa (sama, 25). Sydänmaanlakan kanssa saman-  
suuntaiseen johtopäätökseen sanomalehden toimituksen johtamisesta ovat myös uutispäälliköt  
itse päätyneet. He pitävät toimitustyötä yhteistyönä, jossa pomon tulee keskittyä omiin tehtäviinsä,  
tunnustaa ettei itse osaa kaikkea ja luottaa työyhteisön muiden jäsenten tietämykseen ja kykyihin.  
Päälliköt pitävät myös johtamisen ihmisenäkökulmaa vähintään yhtä tärkeänä kuin tehtävänäkökul-  
maa. Toimittajan näkökulmasta hyvä päällikkö puolestaan on lähinnä mahdollistaja: hänen tehtä-  
vänsä on luoda edellytykset toimittajan työlle, huolehtia toimittajista ja auttaa heitä saavuttamaan  
työssä hyvä lopputulos. (Penttilä 2001, 80-81, 89, 101.)

Sydänmaanlakan (2004, 24-25) asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi johtaa itsensä johtamiseen, joka on kaiken johtamisen perusta. Hän nimittää tätä kolminaisuutta älykkään johtamisen tai johtajuuden alueeksi. Älykäs johtajuus on hänen mukaansa esimiesten ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteen mahdollisimman tehokkaasti. Myöhemmin julkaistussa teoksessaan Sydänmaanlakka (2009, 150-151) tarkastelee älykästä johtamista kuudella eri tasolla, jotka ovat itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, verkostojohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen.

Ensimmäisellä tasolla johtajan on tunnettava ja kyettävä johtamaan itseään. Seuraavalla tasolla johdetaan alaisina olevia asiantuntijoita yksilöinä. Koska nykyään toimitaan aiempaa enemmän tiimeissä, kolmannen tason johtaminen tapahtuu niissä ja se nähdään kollektiivisena prosessina. Johtajan on luotava ympäristö, jossa on hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä. Neljännen tason johtaminen on virtuaalijohtamista, jossa johtajan perinteinen läsnäolo jää ehkä kokonaan puuttumaan. Viides johtamisen taso on verkostojohtaminen, eli yli tiimien menevä johtaminen. Ei riitä, että yhteistyö tiimien sisällä on hyvää, vaan niiden on tehtävä yhteistyötä myös keskenään. Kuudes taso on monimuotoisuuden johtaminen, joka on syntynyt organisaatioiden muuttuessa yhä monikulttuurisemmiksi. (Sydänmaanlakka 2009, 150-151.)

Nämä johtamisen tasot ovat nähtävissä myös toimitusorganisaation päivittäisen työn johtamisessa. Esimiestyöstä journalismissa kirjoittanut Marketta Rentola (1999, 56) sanoo Sydänmaanlakan tavoin, että johtaminen alkaa ihmisestä itsestään ja siitä, että tämä tuntee itsensä. Koska toimituksen päivittäistä työtä johtavalla uutispäälliköllä (ks. luku 3.2) on alaisia (Penttilä 2011, 23), hänellä on siis yksilöitä johdettavanaan. Toimituksessa voi myös olla erilaisia osastoja, jotka toimivat erillään (Penttilä 2001, 23-24), siis erilaisia tiimejä, jolloin myös verkostojohtajuus toteutuu. Marja-Liisa Manka (2011, 11) näkee monimuotoisuuden johtamisen Sydänmaanlakkaa laajemmin ja ulottaa sen kattamaan myös eri sukupolvia ja muutoinkin kuin kulttuurisilta taustoiltaan erilaisten ihmisten johtamiseksi. Mankan määritelmän mukaan katsottaessa myös tämä johtamisen taso on nähtävissä toimitustyön johtamisessa. Viidettä tasoa eli virtuaalijohtamista käsittelem tarkemmin kappaleessa 3.5.

### 3.2 Toimitusorganisaatio

Toimitus on sanomalehdessä tai mediatalossa se osa, jonka tehtävä on journalistisen aineiston tuottaminen (Penttilä 2001, 22). Toimitustyötä johtaa vastaava päätoimittaja, jonka alaisina toimituksen johdossa voi toimia varapäätoimittajia, uutispäälliköitä tai toimituspäälliköitä tai toimitussihteereitä. Heidän alapuolellaan voi lisäksi toimia osastopäälliköitä (Wallenius 2012, 36-37), kirjoittavia toimittajia tai muita toimituksellisia työntekijöitä kuten valokuvaajat, informaattikot, arkistohenkilökuntaa, kuvatoimittajia, graafikoita ja taittajia (Penttilä 2011, 23).

Vastaava päätoimittaja toimii linkkinä kustantajan ja toimituksen välillä ja vastaa lehden linjasta. Hänen asemastaan on säädetty lailla (Penttilä 2001, 24.). Laki määrittelee sanomalehden aikakautiseksi julkaisuksi ja määrää myös, että tällaiselle julkaisulle on nimettävä vastaava toimittaja, jonka tehtävä on johtaa ja valvoa toimitustyötä, päättää julkaisun sisällöstä sekä hoitaa muita hänelle laissa säädettyjä tehtäviä (Laki sananvapauden käyttämisestä joukkoviestinnässä 469/2003 4§).

Toimituspäällikkö vastaa toimituksen rahankäytöstä ja yleensä myös henkilöstöresursseista. Uutispäällikkö vastaa päivittäisestä uutisseurannasta ja siitä mitä lopulta päätyy lehteen. Uutispäällikön lähdeyttä päivävuorosta uutisten seurannasta ja uutistoiminnasta vastaa toimitussihteeri, joka vastaa myös juttujen käsittelystä sekä taiton toteuttamisesta (Penttilä 2001, 22-24.) Useissa lehdissä uutispäällikön titteli on Penttilän tutkimuksen jälkeen korvautunut uutistuottajalla, vaikka tehtävänkuva on osapuilleen sama (Wallenius 2012, 39, Kolari 2009, 150). Jäljempänä tässä tutkielmassa sanalla päällikkö viitataan nimenomaan uutistuottajan tai uutispäällikön tasoiseen toimittajan lähiesimieheen, ei toimituspäällikköön.

### 3.3 Toimitusprosessi

Tämän luvun alaluvuissa esitelty juttuprosessin malli toimii varsin hyvänä yleistyksenä siitä, mitä lehdissä tapahtuu. Käytännössä toimituksissa kuitenkin tehdään monia asioita yhtä aikaa ja toimituksen työntekijöillä saattaa olla myös työn alla useita juttuja yhtä aikaa. Penttilä (2001, 26-28) ja Koljonen (2013, 23-90) ovat käsitelleet prosessia jakamalla sen suunnilleen samoihin vaiheisiin,



Koljonen kuitenkin huomattavasti Penttilää laajemmin. Koljonen nimeää nykyaikaisen toimitusprosessin oravanpyörämalliksi, joka alkaa ideoinnista, siitä siirrytään yhdestä prosessin vaiheesta toiseen ja lopuksi palataan takaisin uuden jutun ideointivaiheeseen (Koljonen 2013, 110).

### 3.3.1 Suunnittelu

1990-luvun jälkeen lehden teko on muuttunut aiempaa suunnitelmallisemmaksi (Wallenius 2014, 58, Helle 2010, 168-170). Koljonen (2013, 23-29) puhuu samasta muutoksesta viittaamalla toimituksen muuttumiseen korkean modernin asiantuntijaorganisaatiosta notkean modernin palveluorganisaatioksi.

Korkean modernin toimitus sijoittui aikaan, jolloin toimintaympäristö oli vakaa ja ennustettava ja johdon tavoitteena oli säätää asioita yhä sujuvammiksi. Tällaisessa toimituksessa journalistit olivat itseohjautuvia asiantuntijoita, joilla oli hyvinkin suuri valta siitä mitä juttuihin tulee. Toimittajat tekivät juttunsa alusta loppuun itse. Tällaisessa toimituksessa esimiehen asema oli muodollinen ja toimituksen sisäinen vuorovaikutus niukkaa. (Koljonen 2013, 23-25.)

Notkean modernin toimitus puolestaan elää epävakaassa ympäristössä ja sen esimiestyössä korostuu ihmisjohtajuus. Valta juttujen sisällöstä ja muodoista on siirtynyt yksittäisiltä journalisteilta päällikkötoimittajille, jotka ohjaavat juttuprosessia ja sitä kautta myös toimittajan työtä alusta loppuun. (Koljonen 2013, 23-25.) Tässä toimitusmuodossa varsinkin päälliköiden työpäivä koostuu hyvin pitkälti neuvotteluista. He käyvät läpi seuraavan päivän juttuaiheita toimittajien, omien esimiestensä, valokuvaajien ja graafikoiden kanssa ja suunnittelevat samalla tulevaa lehteä. (Penttilä 2001, 39.) Rivitoimittajien moniosaajuus korostuu tässä notkean modernin toimituksissa. (Koljonen 2013, 23-25.) Toisaalta viime vuosina on ollut nähtävissä myös kehitystä, jossa toimittajia on kannustettu erikoistumiseen ja omatoimiseen ideointiin (sama, 47). Aiheiden ideointi on siirtynyt enimmäkseen päälliköille, vaikka myös toimittajat ideoivat ja etsivät tietoa (Penttilä 2001, 27).

Koljonen antaa kehitykselle kolme syytä. Ensinnäkin lehti kilpailee yhä useamman muun median ajasta, ja on suunniteltava, miten se erottuu joukosta. Toisekseen media-alan tulovirrat ovat heikenneet ja asioita on tehtävä aiempaa kustannustehokkaammin. Kolmas syy on monikanavaiseen julkaisuun siirtyminen: kun juttuja ei enää tehdä ainoastaan yhteen viestimeen, on suunniteltava,

mitä missäkin viestimessä julkaistaan. Monikanavaisuus on tarkoittanut myös työn tiivistymistä. Kun ennen oli yksi kiinteä deadline, hetki, jolloin lehti meni kiinni, nyt päivän aikana on useita, liukuvia deadlineja. Osana muutosta sanomalehdissä on myös siirrytty ennakoivaan taittoon, jossa toimittajat kirjoittavat juttunsa valmiiksi taitettuihin sivupohjiin. (Koljonen 2013, 33-34.) Käytännössä se tarkoittaa sitä, että toimittajat kirjoittavat juttunsa suoraan sivulle oikean mittaisina, koska he näkevät suoraan jutun tilan ja sen kuvan (Koski 2008, 73-74).

Samoin kuin ideointi, myös evästys, jonka pohjalta toimittaja lähtee juttuidean kimppuun tai keikalle, on siirtynyt toimittajilta päälliköille. Kun toimittaja saattoi aiemmin lähteä liikkeelle ilman suunnitelmaa tai saada juttuaiheen työn alle hyvinkin laveilla tiedoilla, aiheita, näkökulmia ja haastateltavia puntaroidaan nykyisin enemmän yhdessä neuvotellen, ainakin ideaalitulanteessa. (Koljonen 2013, 49-53.) Evästämisen alkuvaiheessa evästys tapahtui pitkälle toimituksen yhteisissä palavereissa, mutta se on sittemmin siirtynyt niistä pois toimittajien ja päälliköiden kahdenvälisiin keskusteluihin. Tällä on haluttu torjua palaverien venymistä sekä sitä, että toimittajat joutuvat kuuntelemaan keskusteluja, jotka eivät ole heidän työnsä kannalta merkityksellisiä. (Sama, 58-59.)

### **3.3.2 Toteutus**

Juttujen toteutukseen kuuluvat muun muassa tiedonhankinta, jutun tai sitä koskevan käsikirjoituksen laatiminen sekä jutun käsitteleminen, taittaminen, editoiminen ja arvottaminen. Suunnittelemaan työtapaan siirryttäessä juttujen valmistusaika on lyhentynyt, koordinoinnin tarve on lisääntynyt ja yksin tekeminen on korvautunut tiimityöllä. (Koljonen 2013, 62, 67.) Koljosen mukaan juttuprosessi on muuttunut tällä vuosituhannella huomattavasti kiireisemmäksi. Kun aiemmin jutun tiedonhankinnasta julkaisuun saattoi kulua tuntejakin, nykyisellä online-aikakaudella toimittajan pitää aloittaa uutisointi välittömästi tiedot saatuaan esimerkiksi nettisähkeillä. (Sama, 62-64.)

Luvussa 3.2.1 todettiin, että esimiehen valta juttujen sisältöön on kasvanut. Toteutusprosessissa journalistien toimenkuva on kuitenkin laajentunut ja he hallitsevat sitä aiempaa laajemmin. Heille on siirtynyt sellaisia työtehtäviä, jotka aiemmin kuuluivat kirja- ja ohjelmatyöntekijöille. Tätä ovat edesauttaneet paitsi teknologinen kehitys, myös se, että kustannusten karsimiseksi journalistien on tuotettava yhä enemmän sisältöä eri julkaisukanaviin. Lisäksi journalistien omien tuotostensa

hallinta ulottuu aiempaa pidemmälle, sillä esimerkiksi ennakoiva taitto on tuonut tarkan tiedon tarvittavasta merkkimäärästä, jolloin journalisti voi olla aiempaa varmempi siitä, että hänen työnsä tulee julki hänen aikomassaan muodossa. (Koljonen 2013, 66.)

Toisaalta jo suunnitteluvaiheessa esiin noussut dialogin lisääntyminen toimittajien, kuvaajien, graafikoiden ja esimiesten välillä on myös osa toteutusvaihetta. Jutun kuvitusta työstetään monesti yhtä aikaa tekstin kanssa, ja tällöin juttukokonaisuuden eri tekijöiltä vaaditaan kommunikaatiota keskenään. Esimiehet myös tarvitsevat väliaikatietoja jutun etenemisestä, jotta he osaavat koordinoida julkaisua eri kanaviin paremmin. (Koljonen 2013, 67.)

Jutun käsittelyksi kutsutaan sitä, kun joku muu kuin jutun kirjoittanut toimittaja kommentoi, esittelee muokkausehdotuksia jutun kirjoittajalle tai mahdollisesti editoi juttua itse. Printtimediassa tähän siirtyään yleensä vasta siinä vaiheessa, kun juttu on jo valmis. Käsittelyvaiheeseen päästessä toimituksen keskijohto, osastopäälliköt tai tuottajat, osallistuvat juttuprosessiin monin tavoin. Päällikkö voi esimerkiksi antaa toimittajalle suulliset ohjeet oman juttunsa käsittelyyn, minkä jälkeen tämä editoi itse juttuaan. Useimmissa sanomalehdissä käsittely ei ole näin vuorovaikutteista, vaan käsittelyvaihe on uskottu väliportaan päälliköille tai rivityöntekijöille. Päälliköt ovat myös käytännön syistä joutuneet ulkoistamaan osan käsittelystä toimitussihteerin tai käsittelevän toimittajan vastuulle. (Koljonen 2013, 70-72, 76-77.)

Penttilä (2001, 28) puhuu tämän työvaiheen yhteydessä myös juttuprosessin kontrolloinnista, eli siitä kuka tietää, mitä milloinkin on menossa lehteen. Uutispäällikön tullessa töihin, hänellä on usein valmiina jo edellisenä päivänä laadittu lehden sisällön runko, eli lista. Hän aloittaa päivänsä seuraamalla erilaisia uutislähteitä ja toimittajien tullessa töihin päivä yleensä alkaa aamupalaverilla, jossa toimittajille jaetaan työt. Lista saattaa muuttua aamupalaverissa, kun näkökulmat ja painotukset tarkentuvat. Uutispäällikkö muokkaa listaa päivän aikana tarpeen mukaan ja joissain toimituksissa pidetään myös iltapäiväpalaveri, jossa käydään läpi mahdolliset listaan tulleet muutokset. Iltaisin vastuu uutisseurannasta ja näin myös lehden sisällöstä siirtyy toimitussihteerille (Sama 28, 36-37.)

Onko käsittely sitten lisääntynyt vai vähentynyt siirryttäessä suunnittelemaan työtapaan? Se riippuu Koljosen mukaan siitä, mistä kulmasta juttuprosessia tarkastelee. Jos näkee käsittelyn yhtenä suunnitelmallisen työtavan osana, sen määrä on lisääntynyt. Jos taas pilkkoo juttuprosessin pienempiin osiin, käsittely on vähentynyt juuri etukäteissuunnittelun ansiosta. (Koljonen 2013, 72-74.)

### **3.3.3 Arviointi ja kehittäminen**

Journalismissa arvioinnista puhuttaessa tarkoitetaan niitä työvaiheita, jotka tapahtuvat jutun valmistumisen ja uuden jutun aloittamisen välillä. Tähän vaiheeseen kuuluvat palautteen kerääminen, palautteen anto, palautteesta keskusteleminen, johtopäätösten teko ja mahdolliset kehittämistoimet. (Koljonen 2013, 83.)

Koljosen havaintojen mukaan päivittäisen työn arviointi ja pitkän aikavälin kehittäminen ovat irtaantuneet toisistaan. Palautteenannon tavat eivät ole juuri muuttuneet: aamuisin pidetään palautekouksia, päälliköt lähettävät palautemuistioita ja lukijapalautetta hyödynnetään hyvin vähän. (Koljonen 2013, 84.) Palautteesta vastuussa ovat pääasiassa toimituksen keskijohto ja ylin johto. Perinteisin palautemuoto on kokoontua aamuisin yhdessä toimituksen voimin katsomaan päivän lehteä. Lisäksi toimituksissa annetaan epävirallista ja kohdistettua palautetta, jota voi tulla sekä esimieheltä että samassa asemassa organisaatiossa olevalta kollegalta. (Sama, 94-95.)

Uudistusprojektit ovat suurissa toimituksissa nykyisin arkipäivää. Uudistusten tahti toimituksissa on nykyisin paikoin jopa hengästyttävää. Kun vanhoihin uudistuksiin vasta sopeudutaan, uusia ollaan jo tekemässä. Yleensä uudistukset nivoutuvat siihen, miten sisällön yhteistyötä voitaisiin tiivistää ja laajentaa. Kehittämisessä suuressa roolissa ovat väliportaana päällikkötoimittajat. He ovat niitä, jotka pyrkivät jalkauttamaan ylimmän johdon ideat suorittavalle portaalle ja toisaalta suodattavat saadun palautteen takaisinpäin. Usein tämä tehtävä on varsin epäkiitollinen. (Koljonen 2013, 89-90)

## **3.4 Toimitustyön johtamisen haasteita**

### **3.4.1 Juttuprosessin haasteet**

Suunnitteluun pohjautuvan toimitusprosessin suurimmaksi pullonkaulaksi nähdään työtä ohjaavan pomon vaihtuminen kesken työpäivän, mikä voi johtaa tietokatkoksiin ja ristiriitaisiin ohjeisiin. Li-

säksi esille nousee työtehtävien muuttuminen rikkonaiseksi, kun suunnittelu tunkeutuu myös toteutusvaiheeseen. Tietoa on hankala hankkia ja jalostaa, jos pomo on koko ajan soittlemassa perään. Toisaalta suunnittelun lisääntyminen on johtanut myös siihen, että päivän mittaan esiin putkahtaviin uutisaiheisiin kuten onnettomuuksiin on vaikea reagoida. (Koljonen 2013, 37-39.) Päälliköt käyvätkin joskus sisäistä kamppailua pitkän tähtäimen suunnittelun ja uutisiin reagoimisen kanssa (Koski 2008, 86.)

Myös juttuaiheiden keksiminen koetaan ongelmalliseksi. Sekä rivitoimittajat että päälliköt ovat yhtä mieltä ideoinnin tärkeydestä, mutta ideoista on pula. Rivitoimittajat kokevat, että tekisivät kyllä juttuja omien ideoidensa pohjalta, mutta pomojen tehtävänantojen lomaan on vaikea saada omia ideoita. Toisaalta päällikkötoimittajat puolestaan ovat sitä mieltä, että toimittajilta ei tule ideoita. Kun ideointikuorma jää päälliköiden vastuulle, nämä joutuvat usein käyttämään myös vapaa-aikaa ideointiin, eikä päälliköiden ideointikuorma kannu loputtomiin. Toisaalta taas toimittajat tuntuvat usein myös syyttävän itseään omien ideoiden puutteesta. (Koljonen 2013, 41, 45, Wallenius 2014, 34-35, Penttilä, 2001, 101.)

Toimittajien erikoistumisesta ja tiettyjen aihealueiden seuraamisesta olisi apua ideoinnissa, mutta erikoistumista on kadonnut toimitusten työvoiman vähentyessä, eikä päälliköillä ole aikaa uutistyon pyörittämisen ohessa seurata erityisalueita. Toisaalta myös toimittajien esittämien ideoiden määrässä on eroja: jotkut toimittajat ovat niin idearikkaita, että heitä joutuu toppuuttelemaan. Toiset puolestaan tarvitsevat huomattavasti enemmän tukea ideointiin. Siksi päällikkötoimittajan onkin tärkeää tuntea alaisensa, jotta hän osaa kommunikoida näiden kanssa oikealla tavalla. (Koljonen 2013, 42-44.) Sen lisäksi, että ideointi on jäänyt yhä vahvemmin päälliköiden harteille, on suunnittelemaan ja editoivaan työtapaan siirtyminen johtanut siihen, että suunnitelmien on oltava paljon aiempaa tarkempia. Päällikön on tiedettävä ja otettava vastuu koko juttukokonaisuudesta ja sen kaikista osista. Hyvät suunnitelmat eivät kuitenkaan riitä, vaan niiden on oltava myös toteuttamiskelpoisia, jotta lehti toteutuisi suunnitellulla tavalla. (Koski 2008, 83-85.)

Samanlainen ongelma liittyy myös juttukeikkojen ja -aiheiden evästämiseen. Liian tarkka evästäminen voi johtaa hieman samantapaiseen ongelmaan kuin liiallinen suunnitelmallisuuskin: keikalla oleva tai juttua tekevä toimittaja tyytyy toteuttamaan tehtävänsä tai hirttäytyy liiaksi ennakkosuunnitelmaan, eikä reagoi juttuprosessin aikana tuleviin yllättäviin käännteisiin. Usein ongelmana on myös se, että esimies ei ehdi käyttää riittävästi aikaa juttujen evästykseen, kun hänellä on useita toimittajia evästettävänä. Evästämistilanteessa sekä esimiehen että alaisen pitää myös kyetä

tehokkaaseen viestintään ja ottamaan huomioon myös omista näkemyksistä eriävät mielipiteet. Liian tarkalla evästyksellä voidaan luoda ilmapiiri, jossa työntekijä ei uskalla käyttää luovaa panostaan ja kokee ammattitaitoaan väheksyttävän. (Koljonen 2013, 49-54, 57-59.)

Kun evästäminen on siirtynyt toimittajan ja päällikkötoimittajien kahdenkeskisiin keskusteluihin, muut juttuprosessiin liittyvät henkilöt, kuten graafikot tai valokuvaajat jäävät toisen käden tietojen varaan. Tällöin on olemassa tietokatkosten tai väärinymmärrysten riski. Joissain toimituksissa tätä riskiä on pyritty minimoimaan käyttämällä juttukohtaisia aloituspalavereita, joissa toimitussihteeri, kuvaaja, graafikko, päällikkö ja toimittaja ovat suunnitelleet jutun toteutusta yhdessä. Tätä on kuitenkin käytetty enimmäkseen lehden ”tärkeimpiin” ja laajempiin juttuihin. (Koljonen 2013, 59.)

Koljosen tutkimus ei avaa hirveästi vastauksia siihen, millaisia ongelmakohtia toimittajat kokevat juttujen varsinaisessa toteuttamisvaiheessa olevan. Koljosen tutkimuksessa saamat vastaukset kertovat, että kiire toimituksissa on lisääntynyt, mutta nykyisen kaltainen toimitustyö ei enää ahdistaa toimittajakuntaa siinä määrin kuin aiemmin. (Koljonen 2013, 70.)

Myös toimituksen päivittäinen työnjako voi joskus osoittautua haasteeksi. Penttilä nimeää yhdeksi päivittäisen työnjohtamisen suurimmista haasteista työvoimapulan. Jos yksikin toimittaja sairastuu, toimitus on helposti vaikeuksissa, jos uutispäivään mahtuu yllätyksiä. Työvuoropaikkausten järjestäminen ja sijaisten hankkiminen nousivat Penttilän tutkimuksessa yhdeksi päällikköiden stressaavimmista tehtävistä. (Penttilä 2001, 40-41.)

Sen Koljonen kuitenkin nostaa esille, että juttujen käsittelyyn jää monin paikoin liian vähän aikaa muiden työtehtävien kustannuksella. Lisäksi Koljonen toteaa, että yhdessä käsittely vaikuttaa myönteisemmin juttuihin ja työilmapiiriin, mutta sanomalehden kaltaisessa työympäristössä se ei juurikaan ole mahdollista. Kiivas julkaisurytmi ei jätä aikaa moniportaiselle käsittelylle, ja iso osa jutuista käsitellään iltaisin, jolloin jutun kirjoittaneet toimittajat ovat jo kotona. Vaikka editoijan tekemä käsittely on tehokkaampaa, se aiheuttaa toimituksissa tyytymättömyyttä ja altistaa virheille. Toimittajat kritisoivat käsittelijöitä pilalle käsitellyistä jutuista, käsittelijät toimittajia siitä, etteivät nämä ole kertoneet jutuistaan riittävästi etukäteen. (Koljonen 2013, 74-76.)

Uutistoimituksissa vastuu on myös tyypillisesti jaettu niin, että suunnitteluvaiheeseen osallistuu yksi päällikkö ja käsittelyvaiheeseen toinen. Se voi johtaa tietokatkoksiin ja muutoksiin, joissa suunnit-

teluvaiheessa sovitut asiat eivät enää pidäkään, ja toimittajan edellytetään tekevän tai juttuun tehdään muutoksia, jotka muuttavat sitä rajusti alkuperäisestä. Koljosen mukaan toimittajat ovat hyväksyneet päälliköt osaksi juttujen suunnittelua ja arviointia, mutta käsittelyvaiheessa kokevat nämä yhä häiriötekijäksi. (Koljonen 2013, 80.)

Esimiehiltä tulevaan koottuun palautteeseen suhtaudutaan toimituksissa kahdella päinvastaisella tavalla. Joko palaute niin sanotusti otetaan annettuna, eli päällikön sana on laki tai sitten palaute poikii jatkokeskustelua. Toisissa toimituksissa jatkokeskusteluun suhtaudutaan hyvinkin suopeasti, mutta useimmiten niissä toimituksissa joissa siihen suhtaudutaan penseästi, ei jatkokeskustelua myöskään synny. (Koljonen 2013, 97.)

Palaute tulee pääasiassa esimiehiltä, mutta sen antaminen voidaan myös delegoida rivityöntekijöille, jolloin siitä tulee vertaisarviointia. Esimiehen antamassa palautteessa on riskinä, että suoritettava porras alkaa ennakoida palautetta jo ennen sen antamista ja tekee vastoin omia näkemyksiään jutussa ratkaisuja vain esimiestään miellyttääkseen. Keskijohdon antamassa palautteessa riskinä puolestaan on, että syntynyttä lopputulosta ei osata tai haluta kyseenalaistaa, jolloin palaute muuttuu hyödyttömäksi. Toimittajat tulkitsevat vertaispalautetta henkilökohtaisemmin kuin päälliköiltä tulevaa palautetta. Jos toimittajat joutuvat antamaan palautetta koko toimitukselle, he usein silottelevat sitä tai jakavat ruusuja ja risuja tasapuolisesti, jolloin palaute ei saavuta koko potentiaaliansa. (Koljonen 2013, 97-99.)

Koljosen tutkimuksessa käy myös ilmi, että arviointia pidetään toisarvoisena toimintana suunnitteluun ja toteutukseen nähden. Kun suunnitteluvaihe on siirryttäessä kohti notkean modernin toimintatavasta korostunut ja sen määrä on lisääntynyt, on muista työvaiheista jouduttu karsimaan. Näin ollen lisäaikaa tuskin on luvassa. (Koljonen 2013, 102)

Yksi palautteenantoon liittyvä haaste on se, että vaikka toimitustyö on teollistunut, sitä tekevät saattavat yhä käyttäytyä taiteilijoiden tapaan. Koljonen (2013, 102-104) nostaa esille sen, että suurin este toimitusten kriittiselle itsearvioinnille ovat toimittajat itse ja heidän herkkähiipiäisyytensä. Suhtautuminen palautteeseen on osin negatiivista, mutta myös kaksijakoista: osa toimittajista puolestaan on tyytymättömiä saamansa palautteen laatuun ja määrään.

### 3.4.2 Ihmisjohtamisen haasteet

Toimitukseen organisaationa liittyy kuitenkin joitakin erityispiirteitä, jotka vaikuttavat myös sen johtamiseen. Koska toimituksen esimiehen täytyy ymmärtää, mistä journalismissa on kyse, valitaan esimieheksi aina toimittaja eikä johtamisen ammattilaista (Rentola 1999, 54). Päälliköt eivät välttämättä näe päälliköksi siirtymistä ylennyksenä, vaan työtehtävien vaihtona. He eivät olleet pyrkineet tehtäviin vaan lähinnä ajautuneet niihin, tässä tapauksessa jopa kaikki oman työyhteisönsä sisältä. Toimituksissa on olemassa hierarkia ja sillä on käytännön merkitystä tilanteissa, joissa on tehtävä nopeasti päätöksiä. Tuolloin on hyvä, että valta päätösten tekemisestä on selkeästi yhdellä henkilöllä. Muuten hierarkian olemassaolo ei korostu, eikä toimituksen päällikköä välttämättä erota alaisesta. Auktoriteettia ei ansaita muodollisella asemalla vaan journalististen meriittien perusteella, eikä päälliköstä takaisin kirjoittavaksi toimittajaksi siirtymistä välttämättä nähdä alennuksena vaan työtehtävien vaihtamisena. (Penttilä 2001, 29, 103-104)

Toimittajien ammattikunnalla on voimakas ammattietiikka ja heidän sitoutumisensa omaan ammatikuntaan voi mennä jopa oman työorganisaation edelle. Koska moni päällikkö on alaistensa entinen työkaveri, he kokevat edelleen olevansa työyhteisön jäseniä kuten ennenkin ja näkevät toimittajat kollegoinaan. Päällikkyys kuitenkin muuttaa suhdetta työyhteisöön sikäli, että työkavereihin täytyy suhtautua entistä tasapuolisemmin ja kokonaisuus on asetettava yhteisen edun edelle. (Penttilä 2001, 31, 105.) Sama tosin toimii toiseen suuntaan, sillä toimittajat eivät Penttilän tutkimuksessa myöskään kuvanneet suhdettaan päällikköihin esimies-alainen-suhteeksi, vaan pikemminkin ystäviksi tai työtovereiksi (sama, 114). Journalistisella päälliköllä voi olla paljonkin valtaa päättää lehden sisällöstä, mutta vähän valtaa ohjata työtä toivomallaan tavalla, elleivät osaa johtaa henkilöstöä oikein (Rentola 1999, 54).

Penttilän mukaan edellisessä luvussa mainitut Koljosen (2013, 102-103) esiin nostamat palautteenannon haasteet eivät rajoitu pelkästään palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Penttilä sanoo, että toimittajia ei voi varsinaisesti johtaa ja heitä on turha käskää ja komennella. Koska toimittajien ammattitaitoon kuuluu epäkohtien löytäminen ja asioiden selvittäminen, he tekevät sitä myös omassa työyhteisössään. (Penttilä 2001, 107-108.)

Kun korkean modernin toimituksesta on siirrytty notkean modernin toimitukseen (ks. luku 3.3) on muutosvastarintaa esiintynyt. Koljosen tutkimus löytää kuitenkin tässä suhteessa toimittajasuku-



polvien välisiä eroja. Nuoren polven toimittajat ovat tottuneet suunnitelmalliseen työtapaan ja kai- paavat työskentelyyn jopa lisää suunnitelmallisuutta ja esimiehiltä vahvempaa otetta työhajauk- seen. (Koljonen 2013, 33.) Saman muutoksen mainitsee myös 1980-luvun toimittajien asenteita tutkinut Toikka, jonka mukaan suurimmat erot 1980-luvulla syntyneiden ja heitä vanhempien toi- mittajien välillä ovat työskentelytavoissa, asenteissa uudistuksia kohtaan sekä uusien median muo- tojen sisäistämisessä (2014, 110-111).

Koljosen mukaan oli jopa yllätys, miten vähän kielteisiä näkemyksiä journalismin ja toimitustyön muuttumisesta hänen tutkimuksessaan nousi esiin aiempiin verrattuna. Hän tarjoaa kolmea mah- dollista selitystä. Ajat ovat muuttuneet ja muutokseen on sopeuduttu, toimitusten johto on antanut liikkumatilaa perinteisesti ajatteleville journalisteille, tai sitten vanhat vastarannan kiisket on irtisa- nottu tai laitettu eläkkeelle. (Koljonen 2013, 107-108.) Viime vuosikymmenen lopussa alkanut lama iski kovimmin kokeneisiin ja iäkkäämpiin toimittajiin, jota irtisanottiin ja jolle tarjottiin eläkepaketteja. Vuosikymmenen vaihteen jälkeen toimitukset siis pienenivät ja nuorenivat. (Nikunen 2014, 31-32.)

Marja-Liisa Manka sanoo, että hankalia ihmisiä ei ole tai heitä on hyvin vähän. Hänen mukaansa hankaluudessa on kyse toimimattomasta vuorovaikutuksesta ja erilaisista tulkintatavoista. Se miten ihminen toimii, kommunikoi ja reagoi asioihin, riippuu hänen temperamentistaan. Temperamentti vaikuttaa elämäkokemuksen lisäksi siihen, miten eri ihmisiä tulkitsee. Juuri ihmisten erilaisuus voikin olla syynä huonoon vuorovaikutukseen. (Manka 2007, 111-124)

### **3.5 Virtuaalinen työympäristö**

E-työ tai virtuaalityö tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, jota voi- daan tehdä siellä missä siihen on sopivin tilaisuus. Virtuaalityöhön voidaan sisällyttää liikkuva työ, hajautettu työ, etätyö tai itsetyöllistetty työ. Virtuaaliset organisaatiot puolestaan voidaan määrittellä pääasiassa tietoverkkojen välityksellä toimiviksi organisaatioiksi. Organisaatioita, joiden tiimien ja projektien jäsenet toimivat useilla paikkakunnilla kutsutaan myös hajautetuiksi organisaatioiksi. Täl- laisia voivat olla maantieteellisesti hajautuneiden organisaatioiden lisäksi myös organisaatioiden rajat ylittävät organisaatiot. Tällaisten organisaatioiden johtaminen on virtuaalijohtamista (Humala 2007, 8-9, Sydänmaanlakka 2009, 166-168)

Virtuaalityön keskinen johtamisväline on viestintä. Ihmisten johtaminen verkossa on yhtä arkipäivän johtamista kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. Sen suurin ero tavalliseen johtamiseen on siinä, että keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai eivät lainkaan. Yhteydenpito myös tapahtuu kasvotusten tapaamisen sijaan sähköisten välineiden, kuten sähköpostin, puhelimen tai video- audio- ja verkkoneuvottelujen kautta. (Humala 2007, 13, 15, 93.) Virtuaalisen työn ominaispiirteitä ovat matala hierarkia ja joustavuus. Joskus virtuaalinen työ edellyttää myös totutusta poikkeavia tapoja organisoida työprosessit, työnjohto ja työyhteisöjen sosiaalinen koostumus. Yhtenä esimerkkinä tavallisesta poikkeavasta työnjohdosta Virolainen antaa sen, että työntekijöitä tulisi valvoa ja arvioida suorituksen, ei työajan ja työpaikalla läsnäolon avulla. (Virolainen 2010, 61, 68.)

Myös viestinnän avoimuus on virtuaalitiimin työn onnistumisen kannalta tärkeää. Yhdenmukaiset dokumentointikäytännöt ja yhteinen käsitteistö helpottavat jaetun tiedon ymmärtämistä ja jaettu kieli sekä ymmärrys korostuvat. Toimivat ja helposti käytettävät kommunikaatio- ja yhteistyövälineet ovat toimivalle virtuaalitiimille elinehto. Olennaista on myös valita kullekin viestille ja tiimille sopiva viestintäväline. Virtuaalitiimin jäseniä on ajoittain vaikea tavoittaa, ja esimerkiksi sähköposti yksistään ei ole riittävä väline. Sähköposteihin vastaaminen saattaa viivästyä tai unohtua, mikä voidaan tulkita piittaamattomuudeksi tai välinpitämättömyydeksi vaikkei se olisikaan sitä. Virtuaalitiimin jäsenten onkin opittava kommunikoimaan tavoilla, jotka korvaavat kasvokkain tapahtuvan viestinnän. Vaikka virtuaalineuvottelut ja online-keskustelut ovat teknologian ja sen hinnan puolesta mahdollisia, hukkuu sähköiseen viestintään kuitenkin olennaista sanaton informaatiota, jota kasvokkaisissa tapaamisissa on mahdollista havainnoida. Siksi ajoittaiset kasvokkaiset tapaamiset olisivatkin tärkeitä, varsinkin silloin, kun ideoidaan uusia asioita tai ratkaistaan konflikteja. (Virolainen 2010, 89-92.)

Virtuaalitiimin johtaminen vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä ja on myös tavallista johtamista haastavampaa. Virolainen viittaa pro gradu -työssään tutkimuksiin, jonka mukaan 90 prosenttia johtajista koki virtuaalisen johtamisen vaikeammaksi kuin perinteisen, kasvokkain tapahtuvan johtamisen. Humalan mukaan virtuaalijohtajan on hylättävä vanhat toimintamallit, jos ne eivät toimi ja tiedostettava, että verkossa johtaminen on ihmisten johtamista, jossa teknologia on vain väline. (Humala 2007, 20, Virolainen 2010, 65-66.)

Sydänmaanlakka (2009, 168-169) on tehnyt kymmenen kohdan listan, jotka virtuaalisen tiimin johtajan pitäisi pitää mielessään. Vaikka ominaisuudet ovat tärkeitä kaikille johtajille, erityisen tärkeitä ne ovat virtuaalijohtajille. Sydänmaanlakan mukaan virtuaalijohtajan tulee

- luoda etäläsnäoloa
- pitää yhteistä visiota ja arvoja koko ajan esillä
- jakaa aktiivisesti tietoa kaikille ja hallita useita eri tiedon jakamisen tekniikoita
- olla herkkä ongelmatilanteille ja ratkaista ne nopeasti
- olla empaattinen ja kykenevä kuuntelemaan myös hiljaisia viestejä
- rakentaa systemaattisesti luottamusta ja osoittaa, että luottaa alaisiinsa.
- kommunikoida ylikorostuneesti ja varmistaa, että viesti on mennyt perille ja on ymmärretty oikein.
- määritellä tavoitteet konkreettisesti ja seurata, että tavoitteet toteutuvat.
- olla jämäkkä ja määrätietoinen eikä muuttaa suunnitelmia kovin usein.
- Hallita tieto- ja viestintätekniikka suvereenisti.

Humalan tarjoamista keinoista löytyy hyvin samankaltaisia ohjeita. Hän kuitenkin lisää myös, että johtajien on toimittava tavallista johtamista vastaanottavaisemmin ryhmänsä kanssa, oltava tavoitettavissa ja ennen kaikkea saada heidät sitoutumaan organisaatioon. (Humala 2007, 21-23) Toisaalta alaiset kaipaavat Virolaisen (2010, 212) mukaan autonomiaa, ei autoritaarista esimiestä.

### **3.6 Virtuaalijohtamisen haasteet**

Virtuaalijohtamisen ongelmat liittyvät pitkälti kommunikaatioon. Virtuaalisen työyhteisön on havaittu heikentävän alaisten ja esimiesten välistä viestintää ja heikko viestintä puolestaan korreloi alentuneen tuottavuuden, alhaisen sitoutumisen ja kasvavien poissaolojen kanssa. (Virolainen 2010, 85-86.) Tiimin jäsenet eivät opi tuntemaan toisiaan, kommunikointi on hankalampaa, työtavat ovat erilaisia, työn koordinointi on hankalaa ja ryhmän jäsenten välillä syntyy vastakkainasettelua. Kriittistä onnistumiselle on yhteisten työtapojen löytäminen ja käyttöönotto. Sanoman kommunikointi oikealla tavalla vastaanottajalle on ensiarvoisen tärkeää: miten johtaja voi luottaa siihen, että vastaanottaja ymmärtää sanoman oikealla tavalla, kun tämän kanssa ei ole kasvotusten. Erityisen

kriittistä tämä on palautteen annossa. Kun esimiehen tyytyväisyyttä on vaikea arvioida tämän ilmeistä ja eleistä, se on ilmaistava selvin sanoin, jotta väärinymmärryksiä ei synny. (Sydänmaanlakka 2009, 168, Humala 2007, 21, 46, Virolainen 2010, 67.) Vaikka virtuaalijohtaminen nojaa hyvin vahvasti tekniikkaan, ovat kuitenkin sosiaaliset haasteet teknisiä haasteita suurempia (Humala 2007, 115).

Virolaisen mukaan virtuaalisesti työskentelevien ja heidän esimiestensä suhteiden tarkasteluun on käytetty agenttiteoriaa. Sen mukaan alainen saattaa tietää asioita, joita pimittää tietoisesti esimieheltään ja antaa tarkoituksellisesti väärän kuvan työnteostaan. Näin esimies ei kunnolla kykene arvioimaan todellista tilannekuvaa. (Virolainen 2010, 67-68.) Keskeistä onnistuneelle virtuaalijohtamiselle onkin esimiehen ja alaisen välillä vallitseva luottamus, jonka Humala nostaa virtuaalityön tärkeimmäksi perustaksi (Humala 2007, 50-56). Luottamuksen merkitystä korostaa sekin, että virtuaalitiimin alaiset ovat sitä tyytyväisempiä, mitä vähemmän heitä kontrolloidaan. Tästä huolimatta etäesimiehen tukea kaivataan usein enemmän kuin työntekijät sitä kokevat saavansa. Tärkeä on myös kokemus siitä, että esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan. Kokemusta ei saa aikaan se, että saa palautetta ja huomiota vaan se, että ne koetaan aidoiksi. Tärkeää on myös, että alainen kokee esimiehen tietävän, mistä tämä oikeastaan antaa palautetta, ja että esimies ylipäättään on helposti tavoitettavissa tai ainakin ottaa yhteyttä huomattuaan, että häntä on tavoitettu. (Virolainen 2010, 69. 165-166.)

Esimies-alaisuuden laadukkuus virtuaalitiimissä on myös joissain tutkimuksissa nähty riippuvaiseksi sekä esimiehen ja alaisen henkilökohtaisesta suhteesta että työn tekemiseen liittyvästä suhteesta (Kokkonen 2016, 25). Jos luottamus alaisen ja esimiehen välillä on kunnossa, uskaltavat alaiset tehdä virheitä ja myös nostaa esille työhön liittyviä ongelmatilanteita tai työyhteisössä olevia konflikteja (Virolainen 2010, 244-247, Humala 2007, 114).

Keskeisiin virtuaalityön haasteisiin kuuluu myös vaikeus kuvata haluttu työpanos riittävän selkeästi (Kokkonen 2016, 23). Epävarmuus odotuksista hankaloittaa paitsi työn organisointia, myös esimiehen ja alaisen suhdetta. Ihmisillä on myös erilaisia tapoja ilmaista itseään ja samasta asiasta saatetaan käyttää eri termejä, mikä vaikeuttaa ymmärrettävyyttä. Viestien tulisikin olla yksiselitteisiä, jotta ne ymmärrettäisiin oikein. Toisaalta, kun työkaverit oppivat tuntemaan toistensa viestintätyyliä, viestintätilanteissa pystytään toimimaan vapaammin eikä väärinymmärryksen riski ole niin suuri. (Virolainen 2010, 69, 93, 158.)

Viestintään liittyviin haasteisiin voidaan lukea myös tiedon kulku. Virolaisen tutkimuksessa kävi ilmi, että virtuaalitiimin jäsenet kokivat usein, että tiimin päätoimipaikassa keskustellaan asioista, joita jätetään heille kertomatta ja että he jäävät paitsi jostain oleellisesta tiedosta. Osa etätoimipisteissä toimivista toi esiin sen, että he eivät aina tiedäneet mitä heidän tulisi tietää ja epätietoisuus johtui siitä. Tutkimus kuitenkin osoitti, että etätoimipisteiden työntekijät eivät juurikaan jääneet paitsi mistään oleellisesta. Tätä epätietoisuutta voitaisiin välttää sopimalla etukäteen viestintäkanavista ja tiedotustavoista sekä riittävän tiheillä yhteisillä palavereilla. (Virolainen 2010, 154-155.)

Myös sitoutuminen on erilaista kuin perinteisessä työyhteisössä. Vaikka virtuaalityötä tekevä olisi-kin sitoutunut voimakkaasti työhönsä, työyhteisöön sitoutuminen saattaa olla varsin heikkoa. Työhön ja työyhteisöön sitoutuminen onkin nähtävä kahtena erillisenä asiana. Ryhmän identiteetin merkitys korostuu virtuaalisissa tiimeissä, mutta eripaikkainen työskentely asettaa haasteita sen kehittymiselle. Virtuaalisissa tiimeissä tulee ajoittain esille eriarvoisuus niin kutsutun sisäpiirin ja sen ulkopuolelle jäävien työntekijöiden välillä. Sisäpiiriin on tulkittu kuuluvaksi ne jäsenet, jotka työskentelevät samassa toimistossa ryhmän johtajan kanssa tai ovat tunteneet tämän pisimmän aikaa. Omaksi ryhmäksi virtuaalitiimin työntekijät kokevat ne henkilöt, jotka työskentelevät heidän kanssaan samassa toimistossa. Mikäli virtuaalityhteisöllä on ongelmia, ihmisillä on myös tyypillisesti tapana sitoutua enemmän lähiyhteisönsä ajattelutapaan. Toisaalta mitä pidempään virtuaalitiimin jäsenet työskentelevät yhdessä, sitä paremmin he ehtivät ja haluavat tutustua toisiinsa ja sitä paremmaksi yhteistyö kehittyi. (Virolainen 2010, 73-76, 177, Humala 2007, 119.)

On myös yleistä, että esimiehet kokevat virtuaalitiimin henkilöstön ohjauksen ja valmentamisen haastavaksi. Esimiehen rooli henkilöstön motivoinnissa ei korostunut, mutta silti tutkimuksissa on havaittu esimiesten kanssa käytävien keskustelujen vaikuttavan enemmän työntekijöiden motivaatioon, jos he eivät työskentele esimiehensä kanssa samassa toimipisteessä. Motivaation pitäminen korkealla on myös haastavampaa virtuaalitiimeissä kuin perinteisissä samanaikaisissa tiimeissä. (Virolainen 2010, 212-213.)

Virtuaalisuuden esimiestyölle asettamiin haasteisiin lukeutuu myös stressin ja kuormituksen havaitseminen. Kohtuullinen stressi on hyvästä, mutta pitkään jatkuva ja lisääntynyt kuormitus voi johtaa suorituskyvyn heikentymiseen ja pahimmillaan työuupumukseen. Marja-Liisa Manka jaottelee stressin positiiviseen ja negatiiviseen: lyhykestoinen stressi tekee elämästä haasteellisen ja parantaa suoritusta, mutta pitkään jatkuvassa stressissä elimistö on käytännössä jatkuvassa häly-

tystilassa. Virtuaalityön todellinen riski on ihmisten liiallinen kuormittuminen. Virtuaalitiimissä toimiva henkilö saattaa myös ongelmatilanteissa kokea olevansa yksin. Vaikka neuvoja olisikin saatavilla, apua ei viitsitä kysyä, koska koetaan, että asian nostaminen esille saisi ongelman kuulostamaan todellista suuremmalta. (Humala 2007, 137-138, Manka 2007, 35.)

Mitä luovempaa työtä ihminen tekee, sitä suuremmassa vaaravyöhykkeessä hän on. Tyypillisiä tuntemuksia ovat väsymys, työn mielekkyyden väheneminen ja arvoristiriidat omien tarpeiden ja arvojen sekä työpaikan arvojen ja tarpeiden välillä. Lopuksi työntekijä alkaa kyseenalaistaa työnsä mielekkyyttä. Virtuaalitiimin johtajalla on suuri vastuu siitä, ettei ihmistä kuluteta työssä loppuun. (Humala 2007, 139.)

Kasvokkain toimivissa tiimeissä stressaantuneisuus on tyypillisesti nähtävissä sanattomien viestien avulla, mutta virtuaalisessa tiimissä toimiessa johtajan on pyrittävä seuraamaan alaisiaan tässä suhteessa tarkasti, jotta kuormittuneisuus näkyisi ajoissa. Tärkeää on myös opetella tuntemaan tiiminsä jäsenten keskinäistä viestintää sekä aktiivisesti kysellä tiiminsä jäseniltä, kuinka nämä käsittelevät stressiä ja mihin stressi liittyy. Esimiehen on mahdotonta arvioida alaistensa hyvinvointia ilman aktiivista johtamista ja toimivaa vuorovaikutusta eikä hän voi havaita alaisen ylikuormittumista, ellei hänelle kerrota siitä. On tärkeää luoda myös pelisäännöt siihen, että tiimin jäsenet saavat ilmaista ääneen, jos kokevat liiallista stressiä tai sitä, että heillä on liikaa työtä. (Humala 2007, 137-140.)

### **3.7 Tekniset haasteet**

Nykyisin teknologia on niin olennainen osa toimitustyötä, että sen pettäminen on lähes katastrofaalista. Jos tekniikan kanssa tulee ongelmia, voi päällikön työpäivästä kulua pitkiäkin aikoja asian selvittelyyn. Vaikka Penttilän tutkimus on yli 15 vuotta vanha, mainitsee hän sen aikana esiin nousseiksi ongelmiksi sähköpostiongelmat, STT-yhteyksien katkeamisen, toimitusjärjestelmän jumiuutumisen ja virustartunnan. (Penttilä 2001,41.) Merja Helle puolestaan tarkasteli omassa tutkimuksessa Helsingin Sanomien kotimaan toimituksen häiriöitä vuonna 1996. Häiriöistä peräti 20 prosenttia liittyi työväliseen toimivuuteen tai käyttökelpoisuuteen. Hellen analysoimissa Helsingin Sa-

nomien kotimaan toimituksen iltaraporteissa teknologiaan liittyvien häiriöiden osuus nousi 10 prosentista 13:een vuosien 1996-1997 aikana. Vaikka osuus kaikista häiriöistä kasvoi tarkastelujaksolla, teknologiasta johtuvien häiriöiden määrä kuitenkin lähes puolittui. (Helle 2010, 75, 77.) Myös Aamulehden lehtiudistuksesta Pro Gradu -tutkielmansa tehnyt Kimmo Koski sivuaa teknisiä häiriöitä tutkimuksessaan. Osa Kosken esiin nostamista taitto-ohjelmiston häiriöistä kuitenkin selittyi sillä, että järjestelmä oli uusi ja sisälsi siksi lastentauteja, tai sitä ei osattu vielä käyttää. (Koski 2008, 76-77.)

Virtuaaliset organisaatiot ovat harvoin täysin virtuaalisia siinä mielessä, että niiden toiminta olisi täysin sähköistä, ja myös kasvokkaisia, ennalta suunniteltuja tapaamisia järjestetään organisaatioiden työntekijöiden välillä. Virtuaalisessa työympäristössä sähköisten välineiden merkitys kuitenkin korostuu. (Virolainen 2010, 90.) Virtuaalityötä johtavan on tärkeää valita tiimille parhaiten sopivat viestintäkeinot. Näitä keinoja kuitenkin tulee olla useita ja niiden on hyvä täydentää toisiaan. Virtuaalityötä johtavan on myös syytä varautua johonkin varajärjestelmään, jos ensisijaiseksi suunniteltu yhteydenpitokeino syystä tai toisesta pettää. Humala nostaa virtuaalisen työn suurimmiksi teknisi haasteiksi laitteiden integroinnin, yhteysongelmat sekä tietoturvat, kuten haitta- ja vakoi- luohjelmat sekä tietojen päätyminen vääriin käsiin. (Humala 2007, 100-103, 123-124.)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuskohteena Lännen Media

Viisi lehtikustantajaa ilmoitti helmikuussa 2015 allekirjoittaneensa aiesopimuksen Lännen Median perustamisesta. Kaleva, Turun Sanomat, Alma Media, I-Mediat, Hämeen Sanomat ja Keskipohjanmaa sopivat perustavansa noin 40 henkeä työllistävän yhteistoimituksen, joka tuottaisi osakaslehdilleen yhteisen valtakunnan politiikan, talouden ja yhteiskunnallisen uutisoinnin sekä ulkomaan-uutiset, viikonvaihteaineistoa, teemasivuja ja valtakunnallisia verkkosivuja. Yhteistyöllä kerrottiin tavoiteltavan valtakunnallisen ja kansainvälisen sisällön laadun kohottamista sekä paikallisen sisällön ja palvelun vahvistamista. (Kaleva-konserni, hakupäivä 15.2.2017.) Kesäkuussa 2014 uutisoitiin toiminnan alkamisesta lokakuussa (Kainuun Sanomat, hakupäivä 15.2.2017). Osakkaiden määrä kasvoi kuuteen huhtikuussa 2015, kun Kainuun Sanomat Alma Medialta ostanut SLP-kustannus liittyi osakkaaksi ja Kainuun Sanomat jatkoi näin osana yhteistyötä (Lännen Media, hakupäivä 15.2.2017.)

Nämä kuusi kustantajaa julkaisevat yhteensä 12 maakuntalehteä, joita Lännen Mediassa kutsutaan osakaslehdiksi. Osakaslehtien määrä tosin vähenee vielä kevään 2017 aikana, sillä Alma Media ilmoitti maaliskuun alussa lakkauttavansa Pohjolan Sanomat ja julkaisevansa Lapissa vain Lapin kansaa (Suomen lehdistö, hakupäivä 9.3.2017). Pohjolan Sanomien lakkauttaminen varmistui 29.3. ja näin Lännen Median osakaslehtien määrä tulee kutistumaan yhteentoista (Yle.fi, hakupäivä 2.4.2017).

Lännen Medialla on yhteinen toimitus Helsingissä, sivutuotantokeskus Tampereella ja lisäksi sen toimittaja työskentelee osakaslehtien toimituksissa Turussa, Forssassa, Hämeenlinnassa, Tampereella, Porissa, Vaasassa, Seinäjoella, Kokkolassa, Oulussa, Kemissä, Torniossa, Rovaniemellä ja Kajaanissa. Uutishuoneen päällikkö työskentelee pääosin Helsingistä, päätoimittaja Tampereelta, lukemistotuottaja Oulusta ja teematuottaja Seinäjoelta käsin. (Lännen Media, hakupäivä 15.2.2017, Ilkka, hakupäivä 15.2.2017, Turun Sanomat, hakupäivä 15.2.2017.) Tampereella sijaitseva Lännen Median sivutuotantokeskus taittaa Lännen Median juttutuotannon sekä tabloid- että broadsheet-kokoon (Tykki 2016, 13).



Lännen Media toimii pääasiassa tietoverkkojen välityksellä ja sen jäsenet toimivat useilla eri paikkakunnilla. Työ Lännen Mediassa nojaa hyvin vahvasti sähköisiin viestintä- ja yhteistyövälineisiin. Näin Lännen Media on määriteltävissä virtuaaliseksi organisaatioksi luvussa 3.5 esitettyjen määritelmien mukaan. Samassa luvussa mainitsin virtuaaliorganisaation johtamisen olevan virtuaalijohtamista. Lännen Median johtajat ovat siis virtuaalijohtajia.

Luvussa 3.1 esittelemäni Sydänmaanlakan kuusi johtamisen tasoa ovat myös nähtävissä Lännen Median toimitustyön johtamisessa. Esimiehillä on alaisinaan asiantuntijoita, joita he johtavat yksilöinä. Nämä asiantuntijat muodostavat toimituksen osastoja, joita johdetaan tiiminä. Virtuaalijohtamisen taso tulee siitä, että tiimit ovat hajallaan. Verkostojohtaminen toteutuu siinä, että eri osastojen jäsenten on tehtävä yhteistyötä keskenään onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Monimuotoisuuden johtaminen ei Lännen Median tapauksessa tarkoita monikulttuurisuutta sanan perinteisessä merkityksessä. Tässä toimituksessa kyse on pikemminkin erilaisiin työskentely- ja palautteenantokulttuureihin tottuneiden sekä eri-ikäisten henkilöiden johtamisesta.

Tutkielman luvussa 2.1 määrittelin kansalliset uutistoimistot ensimmäisiksi virtuaalisiksi yhteistoimituksiksi. Väite on perusteltavissa siten, että esimerkiksi varhaisella STT:llä ja Lännen Medialla on useita yhteisiä piirteitä. Kummallakin oli toimipisteitä ja toimittajia useilla eri paikkakunnalla, kummatkin olivat maakuntalehtien omistuksessa ja kummatkin tuottivat sisältöä yhteiskäyttöön kaikille asiakkailleen. Virtuaaliseksi määrittelemisessä oleellisinta on juuri useilla paikkakunnilla toimiminen.

## **4.2 Aiemmat tutkimukset**

Vaasan Yliopiston viestinnän monialaisen maisteriohjelman opiskelija Emilia Tykki on tehnyt vuonna 2016 valmistuneen pro gradu -tutkielmansa osakaslehtien henkilöstön suhtautumisesta Lännen Median perustamiseen. Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa kesän 2014 ja kevään 2015 välisenä aikana. Osa siihen vastaajista siirtyi työskentelemään Lännen Mediaan, joten osa Tykin tutkimukseen vastaajista on saattanut vastata myös tämän opinnäytetyön osana tehtyyn kyselytutkimukseen. Koska kumpaankin kyselyyn vastattiin anonyymisti, asiasta ei ole täyttä varmuutta. Tykin tutkimus on hyvin erilaisella rajauksella tehty kuin omani, mutta sen tuloksista nousee esiin joitakin opinnäytetyöhöni liittyviä asioita. (Tykki 2016, 5-11.)

Yhdeksi haasteeksi Tykki nostaa Lännen Median ja sen osakaslehtien välisen kommunikaation. Tykin tutkimuksen vastaajista osa koki, että Lännen Mediaan siirtyminen on hankaloittanut osakaslehtien uutistyon organisointia. Lännen Median juttuaiheista on vaikea saada tietoa ja Lännen Media reagoi uutistilanteisiin hitaasti, jolloin osakaslehden on vaikea suunnitella omaa uutistuotantoon. Lisäksi oikoluettavan ja editointia kaipaavan materiaalin määrä kasvoi, mikä lisäsi illan päällikkövuoron työtä. (Tykki 2016, 48-49.)

Tykin tutkimuksen mukaan jotkut Lännen Mediaan siirtyneet toimittajat kokivat yksinäisyyden ja arvottomuuden tunnetta. Näin vastanneet ikävöivät perinteistä yhdessä tekemisen tapaa ja kokivat, etteivät Lännen Median toimittajina olleet oikein osa mitään työyhteisöä. Osa myös koki kasvanutta stressiä osakaslehtien mahdollisimman hyvästä palvelemisesta ja siitä, saavatko he tehtyä riittävän laadukasta sisältöä vaaditussa aikataulussa. Toisaalta osa vastaajista koki työnsä muuttuneen itsenäisemmäksi ja vapaammaksi, vastuutaakkansa keventyneen sekä saaneensa aiempaa paremman mahdollisuuden ideoida juttuja ja toteuttaa omia ideoitaan. (Tykki 2016, 52-58, 63.)

### **4.3 Tutkimuksen eteneminen**

#### **4.3.1 Kysymyksenasettelu**

Luvussa 3.4 esille nostetut toimitustyön johtamisen haasteet ja luvun 3.6 virtuaalijohtamisen haasteet kytkeytyvät hyvin olennaisesti sekä kommunikaatioon että ihmistuntemukseen. Perinteisen toimitustyön haasteista ideointivastuun ongelmat, liiallinen tai liian vähäinen evästämisen ja palautteenanto liittyvät pitkälti ihmistuntemukseen. Alainen on tunnettava, jotta hänen kanssaan voisi kommunikoida näissä tilanteissa oikein. Siten ne liittyvät myös kommunikaatioon. Tiedonkulun ja editoinnin ongelmat puolestaan liittyvät vähemmän henkilöiden tuntemiseen ja sitäkin enemmän kommunikaatioon.

Virtuaalisessa johtamisessa lähes kaikki sille ominaiset ongelmat kytkeytyvät kommunikaatioon. Yksi keskeinen ongelma on virtuaalijohtajan läsnäolo ja auktoriteetti, mutta kuten luvusta 3.4.1 käy ilmi, ei esimiehen rooli ole ollenkaan aivan selkeä päällikkö tavallisissakaan toimituksissa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, mitä haasteita virtuaaliseen yhteistoimituksen johtamiseen Lännen Mediassa liittyy, miten ne ilmenevät ja missä suurimmat ongelmakohdat ovat. Osana

opinnäytettä toteutin kaksiosaisen tutkimuksen, jonka ensimmäisessä osassa haastattelin Lännen Mediassa esimiesasemassa olevat henkilöt. Toinen osa käsitti Lännen Median kirjoittaville toimitajille lähetetyn kyselyn, jossa pyrittiin selvittämään heidän näkökulmansa virtuaalityöskentelyyn liittyviin kysymyksiin.

#### **4.3.2 Haastattelu esimiehille**

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan puolistrukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa suurin osa kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä. Lomakkeella voi kuitenkin olla avoimia kysymyksiä tai kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdoksi annetaan muu. Tilastokeskus määrittelee strukturoidun haastattelun lomakehaastatteluksi, jossa kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot on etukäteen rakennettu tarkasti. (Tilastokeskus, hakupäivä 9.3.2017.)

Tampereen yliopiston menetelmäopetuksen tietovarannosta löytyvien ohjeiden mukaan puolistrukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa kuten teemahaastattelussa. Saman ohjeen mukaan teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten tai valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin tiettyjen ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, hakupäivä 9.3.2017.)

Käyttämäni haastattelumenetelmä asettuu johonkin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välille. Kysymykset on jaettu kolmen teeman alle, mutta on esitetty suunnilleen samassa järjestyksessä ja lähes samassa muodossa jokaiselle haastateltaville. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006, hakupäivä 9.3.2017) sanovat, että puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole olemassa aivan yksiselitteistä määritelmää. Tilastokeskuksen puolistrukturoidun haastattelun määritelmän mukaan haastatteluni ei ole puolistrukturoitu haastattelu, vaan pikemminkin teemahaastattelu, Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan määritelmän puolistrukturoidusta haastattelusta se kuitenkin täyttää.

Opinnäytettä varten haastateltiin Lännen Median päätoimittaja, uutishuoneen päällikö sekä luke- misto- ja teematuottajat. Haastattelukysymykset on jaettu kolmen eri teeman alle. Ensimmäinen

osio käsittelee Lännen Median toimitusprosessia, toinen osio esimiehen roolia ja erityisesti esimiehen työtehtävistä aiempien tutkimusten pohjalta tunnistettuja haasteita ja kolmas osio virtuaalijohtamista. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään paitsi Lännen Median ja esimiesten tapoja toimia, myös löytämään prosessista sellaisia kohtia, jotka he itse kokivat haastaviksi. Kysymyksissä pyrittiin myös löytämään eroja toimintatavoissa virtuaalijohtamisen ja perinteisen kasvotusten johtamisen välillä.

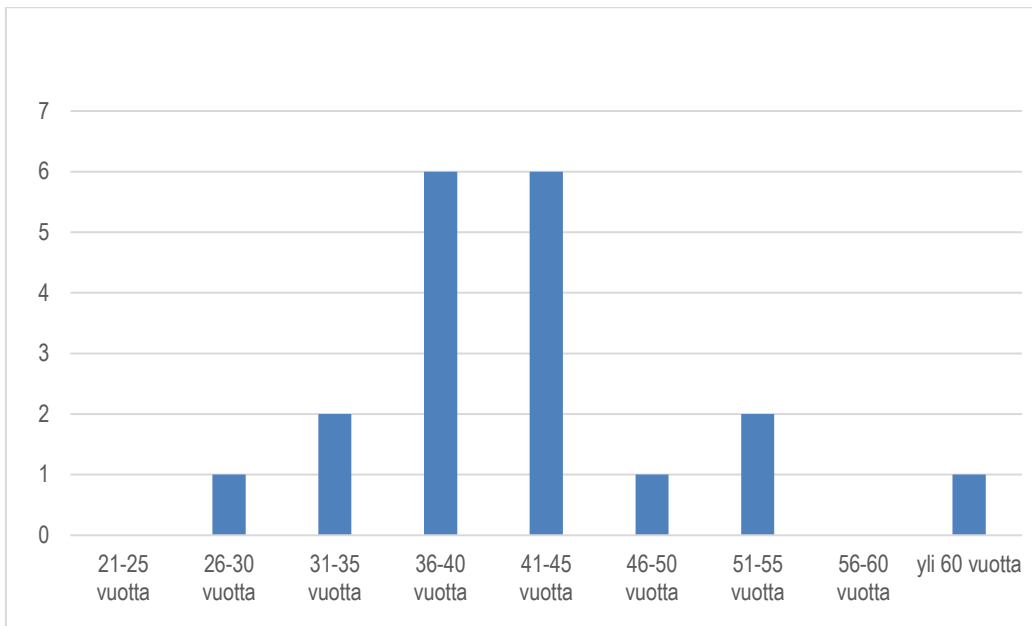
Haastattelut toteutettiin 6.3.2017 ja 23.3.2017 välisenä aikana. Päälliköistä kolme on haastateltu virtuaalisesti käyttäen Skypeä sekä Lännen Median videoneuvotteluhuonetta, lukemistotuottaja on haastateltu paikan päällä Oulussa. Haastatteluaineistoa kertyi kolme tuntia, 39 minuuttia ja 40 sekuntia.

### **4.3.3 Kysely toimittajille**

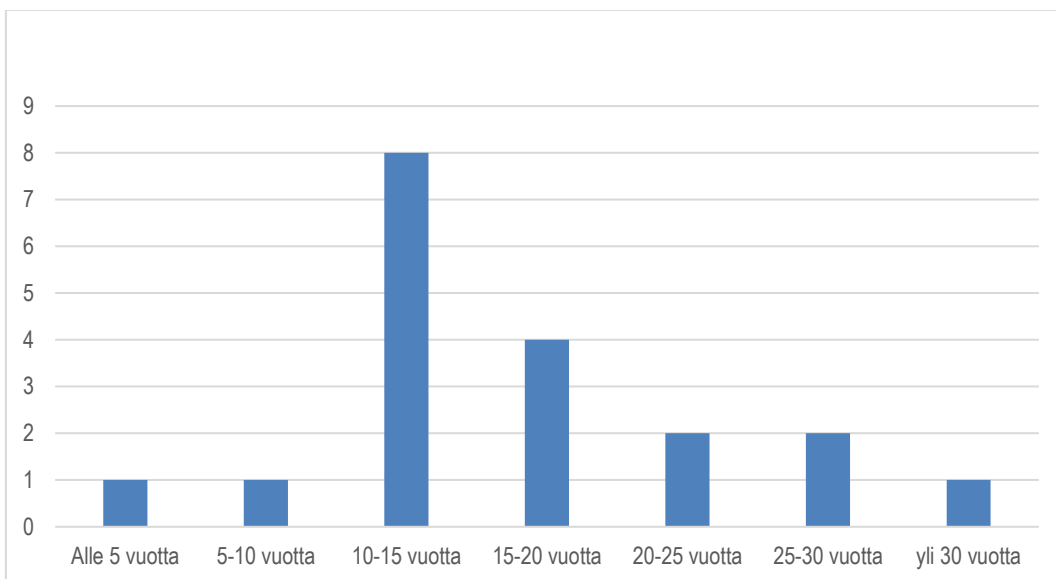
Kysely on menettelytapa, jossa tiedonantaja itse täyttää heille esitetyn kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmätilanteessa tai kokonaan yksin. Ero haastatteluun piilee siinä, että haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suullisia kysymyksiä ja merkitsee vastaukset muistiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutin Lännen Median kirjoittaville toimittajille kyselyn työskentelystä toimituksessa. Kyselyyn ei siis haettu lainkaan vastauksia Lännen Median taittajilta, graafikolta tai valokuvaajalta. Kysely tehtiin Google Forms -alustalle, ja toimittajat saivat linkin siihen sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja se oli auki aikavälillä 22.3-31.3.2017. Kyselyyn vastasi 19 toimittajaa 32:sta Lännen Median vakituisesta toimittajasta. Vastausprosentiksi muodostui näin 59.

Kyselyyn vastanneista 19 toimittajasta kaksi työskenteli samalla paikkakunnalla ja 17 eri paikkakunnalla lähimmän esimiehensä kanssa. Vastaajista yksi työskenteli samalla paikkakunnalla ja 18 eri paikkakunnalla Lännen Median sivutuotannon kanssa. Vastauksia tuli 11 eri paikkakunnalla työskentelevältä Lännen Median toimittajalta. Yksi vastaajista ei ilmoittanut työskentelypaikkakuntaansa. Seitsemän vastaajista on työskennellyt Lännen Mediassa alle vuoden, kaksi vuodesta kahteen vuoteen ja 10 yli kaksi vuotta. Työkokemukseltaan ja iältään vastaajajoukko oli hyvin heterogeeninen.



*Kuvio 1: Vastaajien ikärakenne*



*Kuvio 2: Vastaajien työkokemus toimittajana.*

Toimittajille tehty kyselylomake koostui esimiehen rooliin ja toimittajan itsensä rooliin työyhteisössä liittyvistä monivalintakysymyksistä, väittämistä, joiden kanssa heidän tuli ilmaista saman- tai erimielisyytensä asteikolla yhdestä (1) viiteen (5), missä 1 tarkoittaa heidän olevan täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa heidän olevan täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisessa osiossa esimiehen toiminnasta ja työstä kysyttiin kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat asteikolla yhdestä (1) viiteen (5), missä 1 tarkoitti liian vähän ja 5 liikaa. Lisäksi mukana oli osio, jossa heitä pyydettiin

kertomaan, miten usein he kokevat joitakin luvussa 3 esille nostettuja ongelmakohtia omassa työssään. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat päivittäin tai lähes päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja ei koskaan. Jokaisen osion lopussa toimittajat saivat vapaasti kommentoida sen osion kysymyksiin liittyviä aiheita.

Kyselylomake jakaantui sen alussa olleiden taustatietojen kartoittamisen jälkeen kahteen osaan, joista ensimmäiseen ohjautuivat vastaamaan lähiesimiehensä kanssa samalla paikkakunnalla työskentelevät toimittajat ja jälkimmäiseen esimiehensä kanssa eri paikkakunnalla työskentelevät toimittajat. Lomakkeen kummatkin osat olivat identtisiä. Jako kahteen erilliseen lomakkeeseen johdettiin siitä, että vastaukset olisi tulosten analysointivaiheessa helpompi käsitellä virtuaalisesti esimiehensä kanssa kommunikoivien ja kasvotusten esimiehensä kanssa kommunikoivien vastaajien välillä.

Tuo alkuperäinen idea virtuaalisuuden haasteiden kartoittamiseksi ei kuitenkaan toiminut aiotulla tavalla, sillä 17 vastaajista työskenteli eri paikkakunnalla ja vain kaksi vastaajista samalla paikkakunnalla esimiehensä kanssa. Koska samalla paikkakunnalla esimiehensä kanssa työskenteleviä vastaajia oli noin vähän, eivät tulokset olleet vertailukelpoisia. Aineisto on siis käsitelty yhtenäisenä ilman jakoa samalla ja eri paikkakunnalla esimiehensä kanssa työskenteleviin.

## 5 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen osa-alueeseen aiheen mukaan. Nämä osa-alueet ovat toimitusprosessi, esimiehen rooli sekä virtuaalijohtaminen. Kukin on käsitelty omassa alaluvussa. Syynä jakoon on se, että esimiestyöhön virtuaalisessa toimituksessa liittyy sekä journalistisen prosessin johtamisen että virtuaalijohtamisen näkökulma ja näille kahdelle puolelle ominaiset haasteet. Esimiehen rooli toimituksessa on puolestaan oma kokonaisuutensa, joka liittyy kiinteästi molempiin puoliin.

### 5.1 Toimitusprosessi

#### 5.1.1 Ideointi

Esimiesten haastatteluista käy ilmi, että ideointi Lännen Mediassa on jokaisen, sekä toimittajien että esimiesten vastuulla. Ideointia tapahtuu ikään kuin kahdella tasolla. On enemmän toimittajien vastuulla ideoida yksittäisiä aiheita ja tuoda oman kotitoimituksensa alueelta löytyviä kiinnostavia aiheita tuotantoon. Esimiesten vastuulla puolestaan on pitää huoli kokonaisuudesta ja siitä, että erilaisia ja eri lukijoiden tarpeisiin sekä kiinnostuksen kohteisiin vastaavia ideoita tulee riittävästi ja sopivassa suhteessa. Jos kokonaisuudesta puuttuu jotain esimiehen mielestä oleellista, ottaa tämä suuremman vastuun ideoinnista ja hakee puuttuvan palasen joko omilla ideoillaan tai toimittajien kanssa yhdessä ideoiden.

Kaikki neljä haastateltua esimiestä kuvaavat vastuutaan ideoinnista sopivan suuruiseksi, eikä kukaan heistä koe, että ideoinnin tulisi olla enemmän heidän vastuullaan tai että vastuuta olisi liikaa. Yksi esimiehistä arvioi vastaavansa noin 30-40 prosentista oman osastonsa ideoista ja toimittajien vastuun olevan noin 60-70 prosenttia. Yksi puolestaan sanoo, että saa omia ideoitaan toteutukseen riittävästi, mutta tuotannon ei tarvitse olla niiden varassa. Kolmas haastateltu esimies pitää ideointiin osallistumista työnsä hienoimpana osana.

Se, miten valmiita toimittajien ideat ovat, on esimiesten mukaan tapauskohtaista. Yksi esimiehistä sanoo, että pidempään Lännen Mediassa työskennelleiden toimittajien ideat ovat niin valmiita, että

häntä ei edes tarvita sparraukseen. Toisen mukaan valmiiden ideoiden ja sparrausta vaativien ideoiden suhde on noin puolet ja puolet. Kolmas esimies sanoo, että periaatteessa jokainen juttuaihe pitäisi käydä toimittajan kanssa läpi, mutta käytännössä virtuaalisen yhteistoimituksen arki tarkoittaa sitä, että toimittajilla on suurempi vastuu jutuistaan kuin perinteisessä toimituksessa. Neljäs puolestaan sanoo, että toimittajien ideoista syntyy yleensä aina tai ainakin useimmissa tapauksissa juttu, mutta on täysin tapauskohtaista, kuinka paljon sparrausta ja jalostamista mikäkin idea tarvitsee. Hän kokee, että joissain tilanteissa aiheista pitäisi vielä nykyistäkin rohkeammin karsia pois turhia rönsyjä.

Toimittajille tehdyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin kaksi kysymystä ideointiin liittyen. Vastausvaihtoehdot väittämiin ”Minua kannustetaan ideoimaan omia juttuja” ja ”pääsen toteuttamaan riittävästi omia juttuideoitani” olivat välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5). Väittämän ”Minua kannustetaan ideoimaan omia juttuja” vastausten keskiarvo oli 4,47 ja väittämän ”pääsen toteuttamaan riittävästi omia juttuideoitani” keskiarvo 4,26. Vastaukset liikkuvat välillä 3-5, eli toimittajat siis olivat varsin samaa mieltä molempien väitteiden kanssa.

### 5.1.2 Evästys

Kaikkien neljän esimiehen vastauksista käy ilmi, että juttuaiheiden evästys on hyvin tapauskohtaista. Yksi esimiehistä sanoo, että antaa toimittajille paljon aiheita, ja silloin, kun toimittaja hänen antamiaan aiheita lähtee jalostamaan jutuksi, on hänen oltava myös valmis evästäämään paljon.

*”Jos on joku oma idea, niin silloin pitää olla valmis tietysti myös evästäämään ja auttamaan. Jos on näkemys, niin on parasta sanoa se näkemys etukäteen, eikä sitten jälkikäteen kiu-  
kutella.”*

Sama esimies sanoo myös, että keskittyy lähinnä evästäämään tarkkaan juttuja, joista hänellä on korkea tietämys tai jos kyseessä on riitatilanne tai muutoin herkkä aihe, joka vaatii erityistä huolellisuutta. Ajoittain hän saattaa evästää jutuntekoa jopa kuvituksen tasolle saakka.

Toinen esimiehistä sanoo, että osallistuu kyllä mielellään kaikkien juttuaiheiden sparraukseen. Jos jutun tekijänä on kokenut lännenmedialainen, esimies vain lähinnä heittelee ideoita ja antaa tekijän valita mieleisensä. Jos kyseessä on vähemmän kokenut tekijä tai sijainen, joka ei välttämättä tunne



kaikkia juttuformaatteja ja -paikkoja, hän saattaa mennä hyvinkin pitkälle evästyksen kanssa: aina sille tasolle saakka, mitä elementtejä juuri sen paikan juttuun ylipäänsä tarvitaan.

Kolmas esimies sanoo, että paljon evästystä vaativia juttuja on noin puolet kaikista jutuista. Jutut, joiden idea vaatii paljon sparrausta, vaativat myös usein paljon evästystä. Esimies osallistuu voimakkaasti evästykseseen myös niissä jutuissa, joiden näkökulma tai painotus muuttuu kesken juttuprosessin. Hän pyrkii perehtymään silloin myös itse aiheeseen, mutta sanoo, että loppupeleissä toimittajan on ratkaistava se, mitä tämä pitää oleellisena. Esimies ei koe, että voisi päästä yhtä syvälle aiheeseen kuin juttua tekevä toimittaja, mutta voi aina auttaa jutun kärjen kaivamisessa esiin.

Neljännän esimiehen mukaan hän jättää evästystä vähemmälle aiheissa, joissa toimittajalla on jo selvä käsitys jutun kärjestä tai näkökulmasta. Mutta jos ne eivät vielä ole teräviä, hän osallistuu prosessiin enemmän. Hän sanoo luottavansa toimittajiin siinä, että kun aineistoa juttua varten kerätty, nämä kyllä osaavat muokata näkökulman.

Kaikki esimiehet myös kokevat, että toimittajat vastaavat evästykseseen pääsääntöisesti hyvin, yhden esimiehen mielestä jopa yllättävän hyvin. Kaikki esimiehet kehuvat evästyksestä puhuttaessa Lännen Median toimittajia kokeneiksi ammattilaisiksi, joihin on hyvä keskusteluyhteys. Kolme esimiehistä sanoo kokevansa, että evästykseseen ja jutun kehittelyyn pitäisi osallistua vielä nykyistäkin vahvemmin, ja että toimittajat myös odottaisivat sitä.

Toimittajilta kysyttiin evästyksestä kahdessa eri kysymyksessä. Vastausvaihtoehdot väittämään ”Esimieheltäni saamani evästys auttaa minua jutunteossa” olivat välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5). Vastausten keskiarvo oli 3,7. Vastausvaihtoehdot kysymykseen ”esimieheni osallistuu juttuprosessiin” olivat välillä ”liian vähän” (1) – ”liikaa” (5). Vastausten keskiarvo oli 2,89. Evästys siis koettiin enemmän hyväksi kuin huonoksi asiaksi, mutta sitä koettiin olevan pikemminkin hieman liian vähän kuin liikaa.

### 5.1.3 Yhteistyö graafikoiden, valokuvaajien ja taiton kanssa

Taittäjista ja graafikoista koostuva Lännen Median tuotanto toimii Tampereella. Lännen Median palveluksessa on yksi valokuvaaja, joka työskentelee Helsingissä. Lisäksi Lännen Media voi käyttää osakaslehtiensä graafikoita ja valokuvaajia. Useimmiten toimitaan niin, että toimittaja käyttää kotilehtiensä kuvaajaa tai graafikkoa, jolloin he tekevät työtä yhdessä. Sellaisiakin tilanteita kuitenkin tulee, jossa toimittaja, kuvaaja ja graafikko ovat eri paikkakunnilla.

Esimiehet kokevat toimittajien, kuvaajien ja graafikoiden yhteistyön hyväksi. Yksi haastatelluista kuvaa sen sujuvan hyvin ottaen huomioon virtuaalisesti toimimisen reunaehdot. Hän sanoo, että joissain tilanteissa olisi etua siitä, että henkilöt toimisivat samalla paikkakunnalla, mutta kuvaa kanssakäymistä mutkattomaksi ja sanoo ihmisten puhuvan samaa kieltä. Onnistunut yhteistyö vaatii vastaajan mukaan kuitenkin kaikilta osapuolilta luottamusta kollegoiden ammattitaitoon ja kykyyn tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Toinen haastateltava puolestaan sanoo, että yhteistyö sujuu hyvin, kunhan ihmiset ensin löytävät toisensa. Vakituisten väen kanssa ongelmaa ei ole, mutta sijaiset ja varsinkin lyhytaikaiset sijaiset voivat olla hukassa, kun ihmisistä puhutaan vain etunimillä: sijainen ei tällöin välttämättä tiedä kenestä on kyse ja mistä tämän ihmisen löytää. Hän painotti, että voisi olla tarkempi omassa viestinnässään.

Myös kaksi muuta haastateltua ottaa kantaa viestintään tässä yhteydessä. Toinen sanoo, että yhteistyö toisella paikkakunnalla sijaitsevaan tuotantoon sujuu paremmin kuin hän olisi voinut alussa kuvitella. Hän sanoo, että viestinnässä tuotantoon päin syntyy joskus päällekkäisyyksiä, kun sekä hän että toimittaja ottavat yhteyttä samasta asiasta. Hän kuitenkin pitää parempana sitä, että viestintää on liikaa kuin että sitä olisi liian vähän. Neljäs vastaaja on sitä mieltä, että monissa tapauksissa yhteistyö olisi helpompaa menemällä fyysisesti taittäjän luokse keskustelemaan. Toinen puoli asiassa on hänen mukaansa se, että kun yhteydenpito hoituu sähköisiä kanavia pitkin, viestintä on kompaktimpaa ja menee enemmän suoraan asiaan, jolloin se on myös tehokkaampaa.

Toimittajalta kysyttiin yksi kysymys liittyen suoraan yhteistyöhön tuotantoryhmän kanssa. Kysymyksen ”Juttujeni tilat ja kuvitus ovat sellaisia kuin on sovittu” vastausvaihtoehdot olivat välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”Täysin samaa mieltä” (5) ja vastausten keskiarvo oli 4,11. Pääsääntöisesti yhteistyö koetaan toimivaksi. Yksi haastateltavista kommentoi omaa vastaustaan tarkemmin avokysymyksessä. Hän sanoo, että juttujen tilat ovat pääsääntöisesti aina sellaisia kuin on sovittu, mutta

kuvitus ei välttämättä. Hän myös sanoo vierastavansa termiä ”kuvitus”, koska pitää kuvajournalistista työtä yhtä arvokkaana kuin kirjoitettua journalismia. Vastaajista vain yksi työskenteli samalla paikkakunnalla tuotantoryhmän kanssa.

#### **5.1.4 Editointi**

Yksi haastateltavista näkee editoinnin olevan koko juttuprosessin aikaista. Se alkaa juttujen käynnistysvaiheesta ja kattaa näin myös evästysvaiheen. Muut haastatellut puhuvat enemmän juttujen jälkieditoinnista.

Editointiprosessi Lännen Mediassa on hyvin erilainen riippuen osastosta. Lukemistossa ja teemoissa tuottaja lukee kaikki jutut, kun ne ovat valmistuneet. Tuottajat lukevat joskus juttuja myös raakavaiheessa ja joskus hankalissa juttuprosesseissa saattavat jopa tulla mukaan juttuprosessiin jo siinä vaiheessa, kun aineisto juttua varten on vasta kerätty.

Ulkomaansivujen jutut editoi ulkomaan iltavuorolainen. Kotimaan uutissivujen jutut puolestaan editoi arkisin uutisten käsittelyvuorossa oleva välivuoroa tekevä toimittaja. Käsittelyvuoro lisättiin osaksi prosessia vuonna 2016, ja yksi haastateltavista sanoo sen tuoneen lisää varmuutta editointiprosessiin. Jos jutun koetaan tarvitsevan vielä lisää haastateltavia tai muuta lisää tietoa, on käsittelyvuorolaisen vastuulla täydentää juttu valmiiksi. Kiireisinä uutispäivinä käsittelyvuorolainen voidaan joutua irrottamaan muuhun uutistyöhön, mutta lähtökohtaisesti hänen työhönsä kuuluu käsittely. Käsittelyvuorolainen on uutistoimittaja, jonka vuorokierrossa on mukana käsittelyvuoroja.

Haastatelluista kolme on sitä mieltä, että editointiin on varattu riittävästi aikaa. Yksi haastateltavista kertoo, että joskus jutut valmistuvat vasta lähellä viikonloppua, mikä lisää kiirettä loppuviikosta. Hän kuitenkin kokee, että editointiin on jopa käytettävissä paremmin aikaa kuin juttujen käynnistykseen ja evästykseen. Myös toinen haastateltava sanoo, että aikaa on lähtökohtaisesti riittävästi, mutta juttujen yhtäaikainen valmistuminen johtaa joskus siihen, että hänellä on yhtä aikaa pöydällä useita juttuja, ja toimittajat voivat joskus joutua odottamaan. Yksi vastaajista sanoo, että editointiin tarvitsiin enemmän aikaa. Hän kuitenkin huomauttaa, että nopeitempous on uutistyöhön sisään-

rakennettu ominaisuus, eikä ideaalitulanteeseen siksi päästä koskaan: työ on lyhytjäteistä ja seuraavan päivän lehtiin menevät jutut valmistuvat usein vasta illalla. Hän kuitenkin lisää, että toimittajat ovat niin kokeneita, että jutut ovat suhteellisen valmiita.

Toimittajilta kysyttiin yksi editointiin liittyvä kysymys. Kysymyksen ”Jutuilleni tehtävä editointi parantaa niiden laatua” vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5). Vastauksen keskiarvoksi muodostui 3,94. Vastaukset hajaantuivat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Vastaajista yksi oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. Yksi vastaajista halusi avokysymyksessä tarkentaa vastaustaan. Hän sanoi antaneensa vastauksen 3, koska kokee, että hänen jutuilleen tehtävä editointi on hyvin minimaallista.

### 5.1.5 Palaute

Palautekulttuuri on Lännen Median parivuotisen historian aikana ollut varsin kirjavaa. Haastatteluhetkellä minkäänlaista koko toimituksen kattavaa palautejärjestelmää ei ollut olemassa. Yksi haastateltavista kuvaili palautteenannon tilaa huonoksi, toinen heikkoudeksi. Kolmas haastateltava sanoi, että palautetta annetaan liian vähän. Neljäs haastateltavista ei suoraan arvioinut palautteen tasoa, vaan pyrki kertomaan eri vaiheissa käytössä olleista palauteprosesseista.

Kaksi haastateltavista kertoo antavansa palautetta suoraan jutuista, kun ne ovat valmistuneet. Toinen kertoo lisäksi pyrkineensä antamaan kerran viikossa palautteen oman osastonsa videokokouksessa. Palaute ei kuitenkaan ole jokaviikkoista. Esimerkiksi hiihtoloma- ja flunssauskausi, kun tekijöitä on paljon poissa, sitä ei ole pidetty. Videopalaveri on myös sellaiseen aikaan, että toimittajat ovat usein tekemässä haastatteluja. Haastateltu esimies kokee, ettei pidä palautteenantoa järkevänä, jos juttujen tekijät eivät ole paikalla.

Kaksi haastateltavista kuvaa lisäksi palautteenantoa oman osastonsa jutuista haastavaksi oman roolinsa vuoksi. Toinen sanoo olevansa niin sisällä juttuprosesseissa, että ei koe voivansa antaa yleisluontoista kokonaisuuksia koskevaa palautetta. Toinen puolestaan lisää, että antaessaan palautetta antaa samalla palautetta omasta työstään. Hän kokee, että jos juttu on sellainen, että siitä joutuu antamaan kritiikkiä jälkikäteen, myös esimies on tyrinyt. Jutut pitäisi sparrata niin, että niihin on jälkikäteen tyytyväinen.

Koko Lännen Median laajuudessa palautteessa on pääsääntöisesti käytetty kirjallista palautetta, joka on lähetetty koko toimitukselle. Välillä sitä ovat tehneet esimiehet, välillä palautevuoro on kiertänyt kaikilla Lännen Median toimittajilla. Kiertävän palautevuoron haaste on ollut se, että osa toimittajista kokee palautteenannon kollegan työstä vaikeaksi. Toinen kirjalliseen palautteeseen liittyvä ongelma on se, että siinä ei ole välitöntä mahdollisuutta keskustella palautteesta, eikä luontevaa palautekeskustelua ei pääse syntymään. Jos palaute on ollut kovin kriittistä, joku on saattanut pahoittaa mielensä. Yksi haastateltavista kommentoi:

*Tässä tullaan siihen, että me olemme niin erilaisia persoonia ja myös niin eri tilanteissa. Että jos sattuu olemaan vaikka huono päivä tai muuten vaikea aika elämässä, niin joku semmoinen kriittinen palaute voikin tuntua hirveän raskaalta, jos se tulee kirjallisena ja kaikki muutkin lukevat sen. Kun sitten taas toisena päivänä se onkin vaan hyvää sparrausta ja innostaa entistä enemmän yrittämään.*

Myös sellaista järjestelmää kokeiltiin, jossa osakaslehdet antoivat palautetta Lännen Median sisälöstä vuorotellen. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska se ei ollut oikea keino kertomaan sitä, mihin suuntaan Lännen Median tekemistä tulisi kehittää. Osakaslehdet antoivat palautetta omien tarpeidensa pohjalta, ja tarpeet esimerkiksi juttujen mittojen tai painotusten suhteen ovat kaikilla lehdistä hieman erilaiset.

Kaikki haastatellut kokevat, että Lännen Median toimittajat ottavat annetun palautteen hyvin vastaan. Kaksi haastatelluista korostaa sitä, että vaikka kritiikin ja kehittämiskohteiden esittäminen on perusteltua, myös positiivista palautetta pitäisi muistaa antaa useammin. Toinen haastatelluista toteaa lisäksi, että rakentavan positiivisen palautteen antaminen on yllättävän vaikeaa: on hankalampaa eritellä, mikä jutussa onnistui erityisen hyvin kuin antaa sille kritiikkiä. Yksi vastaajista kertoo, että hänellä ja tekijöillä on jutun valmistuttua suunnilleen samanlainen käsitys siitä, miten jutun kanssa onnistuttiin, koska asiasta on keskusteltu jo juttuprosessin aikana.

Kaikki haastatellut esimiehet sanovat pyrkivänsä ottamaan heille esitetyn palautteen rakentavasti vastaan ja kaksi sanoo, että kriittistä palautetta jää aidosti pohtimaan. Kolme haastatelluista myöntää, että kritiikki ”särähtää” tai ”nostaa karvat pystyyn” aluksi. Kaksi haastatelluista kuitenkin toivoisi enemmänkin palautetta omasta työstään, jotta tietäisi toimiiko oikeaan suuntaan.

Toimittajilta kysyttiin palautteesta kahdessa kysymyksessä. Kysymyksen ”saan esimieheltä palautetta, joka kehittää osaamistani” vastausvaihtoehdot olivat välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin

samaa mieltä” (5) ja vastausten keskiarvo oli 2,89. Kysymyksen ”saan työstäni palautetta” vastausvaihtoehdot olivat välillä ”liian vähän” (1) – liikaa (5) ja vastausten keskiarvo oli 2,47. Yksikään vastaaja ei antanut vastaukseksi arvoa 4 tai 5. Palautetta on siis heidän mielestään joko sopivasti tai liian vähän. Avokysymyksistä palautteesta annettiin kaksi vastausta. Toinen vastaaja sanoi, että kaipaa enemmän palautetta, ja että juttujen arviointi on satunnaista. Hän kertoo, ettei muista kuu-kauden ajalta yhtään tilannetta, jossa palautetta olisi annettu palaverissa. Toinen vastaaja sanoi, ettei saa oikein minkäänlaista palautetta jutuistaan mistään suunnasta. Kumpikin nosti esille sen, että Lännen Median yhteisen palautteen lähettäminen on loppunut.

### **5.1.6 Työn jälki**

Haastatelluista esimiehistä kolme sanoo, että juttujen lopputulos vastaa pääsääntöisesti suunniteluvaiheessa sovittua. Kaksi haastatelluista lisää, että jutut ovat usein prosessin aikana muuttuneet paremmiksi kuin mitä on lähdetty tekemään. Kaksi haastatelluista sanoo, että joskus syntyy juttuja, joista todetaan jälkikäteen, että lopputulos ei ole onnistunut. Toinen heistä lisää, että viikossa tehdään usein niin paljon juttuja ja niin tiiviillä aikataululla, että kaikki eivät voi mitenkään onnistua täydellisesti vastaamaan jokaiseen kysymykseen ja huomioimaan kaikkia näkökulmia.

Yksi haastatelluista sanoo, että jutuista tulee halutun kaltaisia, kun idean on saanut rauhassa selittää tekijöille. Hän lisää, ettei kuitenkaan odota, että jokaisesta epämääräisestä ideatason heitosta syntyisi täyttää timanttia. Myös hän huomauttaa uutispuolella ajoittain vallitsevasta hektisyydestä ja kiireestä, joka estää joskus asioiden hiomisen ihan loppuunsa.

### **5.1.7 Perinteisen ja virtuaalisen juttuprosessin erot**

Kaikki haastatellut esimiehet pitävät juttuprosessia suunnilleen samanlaisena riippumatta siitä, työskenteleekö juttua kirjoittava toimittaja samalla vai eri paikkakunnalla. Kaikki nimeävät keskeisimmäksi eroksi sen, että virtuaalisyössä viestintä on vähemmän spontaania, harkitumpaa ja vaatii alkaakseen enemmän aloitteellisuutta.

Yksi haastatelluista sanoo, että toimittajien kanssa ideointi ja yksityiskohtien käsittely on huomattavasti helpompaa, kun toimittaja on vieressä. Tällöin tulee hänen mukaansa ajateltua enemmän

ääneen ja asiat voi myös sanoa ääneen heti kun ne tulevat mieleen. Tähän verrattuna puhelimen tai chatin käyttö vaatii enemmän vaivaa. Myös toinen haastateltava nosti samat asiat esiin, mutta arveli etäisyyden vaikeuttavan enemmän toimittajan kuin omaa työtään, kun esimies ei istu vieressä valmiina sparraamaan.

Yksi vastaajista nostaa esille sen, että viestintä voi onnistua tai epäonnistua myös samassa huoneessa olevien kollegojen kesken. Hän näkee suurimpana erona virtuaalityön ja perinteisen työn välillä sen, että smalltalkin viljely ja kuulumisten vaihtelu ovat vähäisempiä, kun työskentely ei tapahdu samassa tilassa. Neljäs haastateltava sanoo ainoaksi eroksi sen, että yhteyden ottaminen vaatii hieman enemmän vaivaa virtuaalisessa työssä, mutta perusprosessi on samanlainen.

## **5.2 Esimiehen rooli ja tehtävät**

### **5.2.1 Uutistapahtumiin reagointi**

Jos ja kun juttuaihe tai päivän suunnitelmat muuttuvat uutispäivän edetessä, toimitaan yleensä suhteellisen suoraviivaisen prosessin mukaan. Ensin esimies ottaa yhteyttä toimittajiin. Jutulle pitää etsiä tekijä, tai kertoa toimittajalle, että aiheen käsittelylaajuus tai näkökulma muuttuu tai hänellä työn alla olevan jutun julkaisu siirtyy. Seuraavaksi keskustellaan tuotannon kanssa siitä, mitä muutokset tekevät juttujen tiloille. Kolmas vaihe on tiedottaa osakaslehtiä muutoksista. Ensisijaisesti tämä tehdään suunnittelutyökalu Plan Firstin kautta, mutta nopeissa tilanteissa tieto muutoksista lähetetään lehtiin myös sähköpostitse. Yksi haastateltavista kertoo, että tieto lehtiin lähetetään mahdollisimman pian, mutta lehtiä on mahdoton tiedottaa ennen kuin Lännen Mediassa ollaan selvillä siitä, miten asiassa toimitaan.

Kukaan haastatelluista ei suoraan koe muutoksia kesken prosessin ongelmalliseksi. Yksi haastatelluista sanoo, että se on osa uutistyön arkea. Suunnitelmien muuttuminen ja muuttaminen on monivaiheinen prosessi, mutta hän ei koe sitä ongelmaksi. Toinen haastateltava sanoo, että ongelmia syntyy vain, jos se tapahtuu lähellä deadlinea. Hän kuitenkin sanoo, että on parempi että suunnitelmat muuttuvat kesken kaiken kuin huomata jälkikäteen, että jotain olisi pitänyt tehdä eri tavalla.

Kolmas haastateltava sanoo, että pitkien juttuprosessien kanssa aikataulu- ja kokomuutokset tuntuvat hankalilta keskeytyshetkellä, kun 12 lehteä odottaa juttua. Haastateltava myös kokee, että suunniteltujen kokonaisuuksien rikkominen on hänelle jopa vaikeampaa kuin kirjoittaville toimittajille. Hän kuitenkin sanoo, että juttujen lykkäys ja muutokset osoittautuvat yleensä jälkikäteen oikeaksi ratkaisuksi, vaikka päätöstä tehdessä olisikin tuntunut pahalta.

## 5.2.2 Sijaiset

Sijaistus Lännen Mediassa toimii sikäli eri tavalla kuin perinteisissä toimituksissa, että koska toimittajat ovat osakaslehtien, eivät Lännen Median palkkalistoilla, on sovittu, että myös sijaiset tulevat osakaslehdistä. Kun Lännen Median toimittaja esimerkiksi sairastuu tai jää lomalle, on osakaslehden vastuulla hoitaa hänelle sijainen. Osa sijaisista on osakaslehtien vakituisia toimittajia, mutta osalla on myös joukko tarvittaessa töihin kutsuttavia toimittajia, jotka pystyvät sijaistamaan Lännen Mediassa.

Aina oikealta paikkakunnalta ei löydy sopivaa sijaista tai sijaista ei saada samaksi päiväksi. Häätätilanteessa toimittajia voidaan siirtää myös LM:n osastojen välillä ja äärimmäisessä hädässä ostaa juttuja avustajilta. Sijaistarve ja poissaolojen ongelmallisuus vaihtelee osastoittain suurestikin. Lukemistossa lyhyitä, päivän-kahden poissaoloja ei välttämättä kannata edes sijaistaa, koska juttuprosessit ovat niin pitkiä. Uutispuolella puolestaan lyhyistä poissaoloista koetaan ajoittain olevan haastetta, koska lehtien kanssa sovittu tuotantovelvoite ei muutu, vaikka toimituksen vahvuus olisi joinain päivinä pienempi.

Kolme haastatelluista sanoo, että kokoneiden Lännen Median sijaisten kanssa toimiminen ei olennaisesti eroa normaalin miehityksen kanssa työskentelystä. Lännen Median tekemisen tavat, tyyli ja työvälineet ovat näille sijaisille tuttuja. Yksi haastateltavista mainitsee, että ennalta tiedossa olevissa tuurauksissa lomalle jäävä Lännen Median toimittaja hoitaa oman sijaisensa perehdytyksen. Yksi haastatelluista esimiehistä kertoo, että osa tuuraajista soittaa etukäteen ja kysyy, millaisiin asioihin voisivat töihin tullessaan tarttua, mikä tuntuu hänestä hyvältä toimintatavalta.



Haasteeksi sen sijaan koetaan sellaisten sijaisten kanssa toimiminen, jotka eivät ole aiemmin olleet Lännen Mediassa, varsinkin, jos he ovat eri paikkakunnalla esimiehen kanssa. Tällöin heille pitää opettaa palaverikäytännöt, juttutyypit, työvälineet ja ohjelmistot, joista osa voi olla sellaisia, joita toimittaja ei ole aiemmin käyttänyt. Yksi haastateltavista kokee, että sijaisten perehdyttämisessä olisi parantamisen varaa. Sisäänajo ja säätäminen vie aikaa sekä juttujen kirjoittamiselta että esimiestyöltä. Yksi haastatelluista esimiehistä näkee siinä kuitenkin hyviäkin puolia.

*”On siinä hyvätkin puolensa, että sitä saa tehdä itse. Joskus omat toimittajat ovat niin valmiita, että sitä miettii, että mitä minulla oikein tehdäänkään. Ehkä siinä tulee sitten jonkinlaista ammattitaitoa pidettyä yllä, kun joutuu välillä selittämään tarkemmin, miten asiat tehdään.”*

### 5.2.3 Esimiehen vapaa-aika

Vapaa-ajan suhteen työ Lännen Mediassa voidaan oikeastaan jakaa kahteen eri ryhmään sen perusteella, puhutaanko päiväkohtaisesta, nopeatahtisesta uutistyöstä vai pidemmistä ja ei päiväkohtaisista juttuprosesseista. Lukemistossa ja teematoimituksessa juttuprosessit ovat pitkiä ja teematoimituksen jutut pyritään lähettämään lehtiin kahta päivää ennen julkaisua. Näiden osastojen esimiesten siis ei periaatteessa tarvitse olla käytettävissä sen jälkeen, kun ovat lähteneet kotiin. Niin kiireisiä asioita ei juuri tule, ettei niitä voisi hoitaa seuraavana päivänä.

Uutispuolella ja ulkomaissa on välivuoron ja iltavuoron toimittajia, jotka voivat reagoida maailman tapahtumiin, mutta käytännössä päätoimittajan ja uutishuoneen päällikön on oltava valmiina toimimaan myös silloin kun he eivät ole töissä. Toinen heistä sanoo, että vielä keskiraskaan sarjan uutisissa hän jättää vastuun toimittajille, mutta jos kyseessä on iso uutinen, joka vaatii suurempia muutoksia päivän tuotantoon, hän sotkeutuu asiaan jollain tavalla.

Kaikki haastatellut esimiehet sanovat olevansa täysin vapaalla vain loma-aikana, mutta muutoin he ovat niin vapaalla kuin toimittaja voi. Toinen tuottajista sanoo toimittajan työn olevan sellaista, että aiheet pyörivät aina mielessä ja uutisia ja jutun aiheita tulee etsittyä vapaallakin. Toinen puolestaan sanoo, että työ ei ole yhdeksästä viiteen työtä, ja joskus hän vie myös töitä kotiin. Hän sanoo liukuvan kokonaistyöajan sopivan itselleen hyvin.

Uutishuoneen päällikkö ja päätoimittaja seuraavat maailman tapahtumia kotoakin. Eivät hysteerisesti kännykkää tai sähköpostia vahdaten, kuten toinen heistä asian ilmaisee, mutta kumpikin on

tarvittaessa valmis reagoimaan. Kummankin omalla vastuulla on huolehtia, että he saavat riittävästi lepoa ja he myös jakavat vastuuta isoista uutiskäynnistyksistä. Kumpikin sanoo, että tällainen tietty vapaa-ajattomuus kuuluu työn luonteeseen ja on ammatinvalintakysymys. Tulevaisuudessa suunnitelmassa on muuttaa toimintatapoja niin, että he päivystävät vuoroviikonlopuin, jolloin toinen saa olla vapaalla.

#### **5.2.4 Esimiehen identiteetti ja rooli**

Yhtenä haastattelukysymyksenä pyysin esimiehiä määrittelemään itsensä joko toimittajaksi tai päälliköksi. Yksi haastatelluista koki olevansa selkeästi toimittaja. Toinen piti kysymystä vaikeana ja sanoi sen riippuvan tilanteesta: periaatteessa hän näkee itsensä päällikkönä, mutta suuressa kuvassa, jossa hän pohtii lehtiä päätoimittajineen, hän kokee olevansa toimittaja.

Haastatelluista kaksi määritteli itsensä journalistiksi ja sanoi journalistin identiteetin kattavan sekä toimittajuuden että päällikkyyden. Toinen sanoi, ettei koe olevansa päällikkö ilman journalismia, muttei tavallinen toimittajakaan. Toinen puolestaan sanoi, että päällikkötoimittajalla tulee olla journalistin identiteetti, eikä muun alan johtamiskokemus riitä, jos kokemusta journalistisesta työstä ei ole.

Jatkokysymyksenä edelliseen kysyin, näkevätkö esimiehet oman osastonsa toimittajat ensisijaisesti kollegoina vai alaisina. Yksi haastateltava vastasi suoraan näkevänsä heidät kollegoina. Kaksi haastateltavaa sanoi lähtökohtaisesti pitävänsä heitä enemmän kollegoina. Toinen sanoi oman osastonsa toimittajien olevan niin kokeneita, että näkee oman roolinsa pikemminkin työn koordinaationa kuin suoranaisena johtamisena. Toinen puolestaan sanoi, että päivittäisessä työssä ja organisaatorakenteessa toimittajat ovat hänen alaisiaan, mutta hän näkee heidät silti kollegoina. Hän jatkoi, että toimittajilla ja hänellä on erilaiset roolit, mutta roolit ovat pysyneet selkeinä.

Yksi haastateltava koki toimittajat sekä alaisinaan että kollegoinaan. Hän piti ilmaisua alainen huonona, mutta sanoi, ettei voi toisaalta väistääkään sitä, että on heidän esimiehensä.

Myös Lännen Median toimittajia pyydettiin määrittelemään esimiehensä joko päälliköksi tai kollegaksi. 19 vastaajasta 9 näki esimiehensä kollegana, 10 päällikkönä. Yksi vastaaja kommentoi kysymystä sanomalla, että ei ole syvällisemmin miettinyt sitä, miten näkee esimiehensä, mutta iso toimitus tarvitsee jämäkän päällikön.

### 5.2.5 Yhteistyö osakaslehtien kanssa

Haastatelluista esimiehistä kolme kuvaa yhteistyötä osakaslehtien kanssa hyväksi. Yksi heistä sanoo, että ei keksi kahden ja puolen vuoden yhteistyön ajalta yhtään ryppyä yhteistyöstä, mitä hän myös hieman ihmettelee. Kaksi haastateltavaa ihmettelee, miksi osasta lehtiä kuuluu kovin vähän palautetta Lännen Median tekemisestä. Kaikki haastateltavat kuvaavat keskusteluyhteyttä lehtien suuntaan hyväksi ja osakaslehtien henkilöstöä sellaiseksi, joiden kanssa on helppo tehdä töitä.

*”Ihmiset ovat mukavia joka paikassa. Esimerkiksi päätoimittajat, joiden kanssa olen saanut olla paljon tekemisissä, ovat nykyään hyvin yhteistyökykyisiä. Eivät siellä enää sellaiset äkkiväärät änkyrät välttämättä pärjäisikään, koska työ on niin monitahoinen ja vaatii hyviä viestintätaitoja.*

Kaksi yhteistyötä hyväksi kuvaavaa esimiestä mainitsee siinä myös haasteita, joissa tärkein tekijä on osakaslehtien erilaisuus. Lehtiä ilmestyy eri sivukoossa, niiden juttumitat ovat erilaisia ja uutispainotuksissa on eroja. Yksi haastateltava pitää selvänä, että kaikkien lehtien kaikkiin toiveisiin ei voida vastata, vaikka Lännen Media tekeekin sisältöä osakaslehtien tarpeisiin. Yksi haastatelluista sanoo, että paljon kädenvääntöä on aiheuttanut juuri se, että Lännen Median tapa toimia on ristiriidassa osan osakaslehdistä kanssa, eivätkä osakaslehdet ole välttämättä olleet halukkaita sopeuttamaan käytäntöjään siihen.

Kriittisimmin yhteistyöhön suhtautuva haastateltava sanoo, että kokee epäoikeudenmukaisimpana palautteena osakaslehdistä tulevan palautteen.

*”Se on kauhean eri suuntaista. Yksi toivoo yhtä ja toinen toista ja aikoja sitten sovittuja asioita kyseenalaisesta ja valitetaan ja ihmetellään. Se on se, mistä nousee pulssi hetkellisesti varmaan aika kovaksikin.”*

Hän kuitenkin sanoo, että yhteistyö lehtien kanssa on helpottunut huomattavasti parin vuoden takaisesta. Hän kuvaa Lännen Median alkuaikoja jatkuvaksi tasapainoiluksi lehtien toiveiden välillä

ja nyt tällaiset tilanteet ovat pikemminkin poikkeustilanteita kuin arkea, vaikka niitä yhä tulee. Hän sanoo, että hankalat tilanteet oppii välttämään hyvällä ennakkoinnilla, tiedottamalla muutoksista hyvissä ajoin ja kyselemällä aktiivisesti lehtien toiveita.

Yksi haastateltavista huomauttaa, että toimiva vuoropuhelu osakaslehtien kanssa ei ole syntynyt tyhjästä, vaan on vaatinut paljon ihmisten tapaamista ja keskustelua. Hän sanoo myös, että hänen käsityksensä mukaan Lännen Mediaa edeltäneissä yhteistyökuvioissa on ollut huomattavasti suurempia ristiriitoja lehtien kesken. Hänen mukaansa näitä aiempia yhteistyökuvioita on yhdistänyt se, että niiden rajaus ja tehtävänanto eivät ole olleet yhtä selkeitä kuin Lännen Medialla.

*”Lehdillä on pitkälti yhteiset ongelmat ja yhteinen tarkoitus, mitä Lännen Median tekemisellä pyritään saamaan aikaan. Ja kuitenkin tästä peruskuvasta on yhteisymmärrys.”*

### 5.3 Virtuaalinen työympäristö

#### 5.3.1 Identiteetti

Toimittajille suunnatussa kyselytutkimuksessa oli kaksi kysymystä, jotka liittyivät heidän omaan identiteettiinsä. Kysymykset olivat, kokeeko toimittaja itsensä Lännen Median vai kotilehtensä toimittajaksi ja keitä toimittaja pitää läheisimpinä kollegoinaan.

Vastaajista 15 piti itseään Lännen Median toimittajana ja neljä kotilehtensä toimittajana. Läheisimpiä kollegoita koskevan kysymyksen vastauksissa hajontaa oli enemmän. Kuusi vastaajaa piti läheisimpinä kollegoinaan oman toimipisteensä Lännen Median toimittajia ja neljä vastaajaa kotilehtensä toimittajia. Viisi vastaajista piti läheisimpinä kollegoinaan oman osastonsa Lännen Median toimittajia ja neljä vastaajista Lännen Median toimittajia yleisesti.

Kyselyyn vastanneet toimittajat kommentoivat identiteetikysymystä erittäin aktiivisesti.

*”Kun näkee oman osaston LM-toimittajia pari kertaa viikossa videopalaverissa, väistämättä läheisemmiltä tuntuvat ne kollegat, joiden kanssa käy kahvilla ja juttelee spontaanisti milloin mistäkin. Siksi fyysisesti samassa paikassa työskentelevien LM-toimittajien kanssa melkein yhtä läheisiltä tuntuvat muut kotilehteni toimittajat ja vasta sen jälkeen oman osaston LM-toimittajat.”*

*“Tiedostan kaksoisroolini sekä oman lehden että LM:n toimittajana. Se aiheuttaa välillä lojajaliusongelmia, mutta päivittäisessä työssä olen kiinni puhtaasti LM:ssä enkä seuraa kotilehden tuotantoa.”*

*“Kun taittajien + graafikon kanssa on päivittäin tekemisissä ihan toimitusolosuhteissa, niin kyllähän heihin ikään kuin samaistuu enemmän kuin paikkakunnalla X sijaitsevaan toimittajaan, jonka saattaa nähdä vain harvakseltaan videopalavereissa. Kotilehteen oli eräällä tavalla helppokin tehdä tietynlainen pesäero, ehkä osittain siksi, että työskentely-ympäristönä LM oli ainakin aluksi hieman parempi - toivottavasti henki on sittemmin kotilehdessä parantunut.”*

*“Päivittäin olen tekemisissä kotilehden toimittajien kanssa, ja he ovat tärkeitä viihtyvyyden kannalta. Työhön liittyvien kysymysten ja tuen kannalta LM:n toimittajat ovat läheisempiä, koska meillä on yhteiset tavoitteet ja työtavat. Myös me-henki on mielestäni vahva.”*

*“Silloin, kun aloitin Lännen Mediassa, pidin lähimpinä kollegoinani pitkään oman kotilehteni toimittajia, koska meillä oli pitkä yhteinen työhistoria, eikä paikkakunnallani ole muita Lännen Median toimittajia. Virtuaalinen yhteydenpito oli aluksi vähäisempää kuin nykyisin. Kun työskentelin välillä vuoden Helsingissä, ystävystyin sen osaston väen kanssa ja pidän heitä tällä hetkellä läheisimpinä kollegoinani, koska meitä yhdistää lännenmedialaisuus. Heihin on edelleen mutkatonta olla myös virtuaalisesti yhteydessä. Nyt olen vaihtanut osastoa ja tutustuminen uuden osaston väkeen on vasta alussa. Fyysinen tapaaminen huhtikuun alussa varmasti jatkossa helpottaa virtuaalista yhteydenpitoa kollegoihin. Esimieheni kanssa se on jo arkipäiväistä ja mutkatonta.”*

*“Muutos on tullut pikkuhiljaa. Ensin olin vankasti kotilehteni toimittaja. Siellä ilmenneiden ristiriitojen jälkeen koen itseni ensisijaisesti LM:n toimittajaksi.”*

### **5.3.2 Esimiesten ja toimittajien suhde**

Koko Lännen Median väki on tavannut toisensa kasvokkain yhdessä kerran, silloin, kun Lännen Media perustettiin. Viimeisen vuoden aikana toimittajia on kuitenkin palannut kotilehtiinsä ja tilalle on tullut uutta väkeä, joten koko Lännen Median nykyinen toimitus ei ole ollut saman katon alla kertaakaan. Osastokohtaisia tapaamisia on pyritty pitämään kerran tai kaksi vuodessa. Kaksi esimiestä sanoo, että viime vuoden tapaamisista jouduttiin karsimaan. Tänä keväänä useampikin osasto on kuitenkin järjestämässä tapaamisen. Yksi haastatelluista esimiehistä huomauttaa, että vaikka kasvokkaisia tapaamisia on äärimmäisen harvoin, ihmiset tapaavat kuitenkin toisiaan päivittäin tai vähintään pari kertaa viikossa videoneuvotteluyhteyden kautta. Kaksi esimiehistä sanoo pyrkinensä käymään niillä paikkakunnilla, joilla on aloittamassa uusi toimittaja. Toinen sanoo, että tarvetta kasvokkaisille kokoontumisille olisi varmaan useammin.

Haastatelluista kolme sanoo tuntevansa oman osastonsa työntekijät, mutta kaikki painottivat tuntemuksessa hieman eri asioita. Yksi sanoo hämmästelleensä oman osastonsa toimittajien kanssa sitä, miten nopeasti he muodostivat tiimin ja heille syntyi tiimihenki, vaikka he ovat eri puolilla Suomea. Toinen haastateltava sanoo, että tuntee heidät niin hyvin kuin se on virtuaalisessa toimituksessa mahdollista. Hän arvelee, että tuntisi heidät paremmin, jos he työskentelisivät samassa paikassa. Kolmas haastateltava sanoo tuntevansa heidät ammatillisesti hyvin ja pyrkineensä myös oppimaan tuntemaan heidän yksityiselämäänsä ”sen verran, kun soveliaista on”. Hän sanoo, että tuntisi varmasti heidät paremmin, jos he työskentelisivät samalla paikkakunnalla. Haastateltava tosin pohtii myös, onko aina niin hyväksikään tietää ihmisten yksityiselämästä kaikkea.

Neljäs haastateltava sanoo tuntevansa aiemman tekijäryhmän hyvin, mutta henkilöstövaihdosten seurauksena hän ei enää tunne kaikkia. Hän pitää myöhemmin tänä vuonna edessä olevaa osastokokousta hyvänä keinona tutustua uuteen tiimiinsä ja samalla tiimi saa tutustua toisiinsa.

Toimittajilta kysyttiin miten hyvin he kokevat tuntevansa esimiehensä ja miten hyvin he kokevat esimiehensä tuntevan heidät. Kumpaankin väittämään vastattiin välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5). Väittämän ”koen tuntevani esimieheni” vastausten keskiarvo oli 3,47 ja väittämän ”koen esimieheni tuntevan minut” 3,21. Vain kaksi vastaajaa antoi vastausarvoksi huonomman kuin 3.

Yksi vastaajista kommentoi esimiehensä tuntemusta avokysymyksissä. Hän sanoi, kaukana istumisen johtavan siihen, että läheistä suhdetta tämän kanssa ei pääse syntymään. Toisaalta silloin ei ole syntynyt konfliktejakaan.

Esimiehiltä kysyttiin myös kokevatko he suhteensa samalla paikkakunnalla työskenteleviin Lännen Median toimittajiin jotenkin eroavan suhteestaan eri paikkakunnilla työskenteleviin Lännen Median toimittajiin. Kaksi haastateltavista sanoi, että samalla paikkakunnalla olevien ihmisten kanssa tulee puhuttua enemmän henkilökohtaisia asioita. He kuvaavat suhdettaan saman paikkakunnan kollegoihin tiiviimmäksi. Ammatillisessa suhteessa he eivät näe eroja ja toinen haastateltavista lisää, ettei eroja saisikaan syntyä. Kaksi haastatelluista ei näe eroa suhteissa. Myös toinen heistä huomauttaa, että suhteen kaikkiin työntekijöihin pitäisi olla samanlainen.

Haastatelluista esimiehistä yksi kokee tietävänsä hyvin, mitä toimittajat milloinkin ovat tekemässä. Kolme sanoo, että ei tiedä, ellei kysy. Kaikki korostavat vastauksissaan luottamusta: he eivät voi

kellon tarkkuudella tietää, mitä missäkin tapahtuu, mutta ei heidän tarvitsekaan, sillä he luottavat siihen, että muilla paikkakunnilla tehdään sovittuja asioita.

Esimiesten luottamusta toimittajiinsa ei kysytty suoraan, mutta kaikki toivat sen esiin vastatessaan kysymykseen siitä, tietävätkö he, mitä toimittajat milloinkin tekevät. Haastateltavista kaikki antavat jossain haastattelun yhteydessä kiitosta ja kehuja toimittajille. Heitä kutsuttiin muun muassa ammattimaisiksi, kokeneiksi ja osaaviksi.

Toimittajille sen sijaan esitettiin kolme arvostusta ja luottamusta mittaavaa väittämää. Kaikkien väittämien vastausvaihtoehdot olivat välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5).

*Taulukko 2: vastauskeskiarvot luottamusta ja arvostusta mittaaviin kysymyksiin.*

Esimieheni arvostaa tekemääni työtä	3,68
Uskallan nostaa esille työpaikan epäkohtia esimieheni kanssa	3,52
Voin puhua esimiehelleni minua painavista ongelmista.	3,63

Vastaajista kaksi kommentoi avokysymyksiin suhdetta esimieheensä. Toinen kutsui esimiehen kanssa tehtävää yhteistyötä varsin mutkattomaksi ja hyväksi. Toinen puolestaan kuvasi välejänsä esimieheensä hienoiksi ja luottamuksellisiksi. Tämä vastaaja koki saavansa hyvin tukea ja kannustusta ja voivansa kertoa avoimesti asioistaan. Yksi vastaajista kommentoi arvostusta. Hän piti sitä liukuvana käsitteenä ja sanoi tehokkuuden korostuneen liiaksi Lännen Median tuotantovelvoitteen vuoksi.

Luvussa 3.6 mainittua ilmiötä, jossa toisella paikkakunnalla työskentelevät ihmiset saattavat kuvitella pääkonttorissa työskentelevien tietävän jotain mitä he eivät tiedä, ei suoraan kysytty esimiehiltä haastatteluissa. Yksi kuitenkin mainitsi, että on olemassa mahdollisuus, että tällaisia mielikuvia on päässyt syntymään. Toimittajille tehdyssä kyselyssä tätä selvitettiin väittämällä ”miten usein koet työssäsi, että muilla paikkakunnilla työskentelevillä kollegoilla on pääsy sellaiseen tietoon, jota sinulla ei ole.” Vastausvaihtoehdot olivat Päivittäin tai lähes päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja ei koskaan. Vastaajista neljä kertoi kokevansa ilmiötä viikoittain, kaksi kuukausittain viisi harvemmin kuin kuukausittain ja kahdeksan ei koskaan.

Kaksi vastaajista kommentoi avokysymyksiin, ettei ollut varma mitä sellainen tieto voisi olla tai mitä väittämällä tarkoitetaan. Kaksi vastaajista sanoi, että uskoo Helsingin toimituksen olevan parhaiten perillä Lännen Median asioista. Yksi piti itsestään selvänä sitä, että suuremmissa toimituksissa Lännen Median asioista tiedetään enemmän kuin pienissä.

### 5.3.3 Viestintä

Kaikki haastatellut esimiehet kuvaavat työssä syntyviä tietokatkoksia ja väärinymmärryksiä eri tavalla. Yksi sanoo väärinymmärrysten liittyvän olennaisesti siihen, että kun ihmiset ovat uusia, asioita joutuu selittämään tarkemmin ja useammin. Toinen käyttää esimerkkinä yllättäviä poissaoloja, vaikka toimittajan kotilehtensä kanssa sopimaa koulutusta, josta tämä on unohtanut ilmoittaa Lännen Median esimiehelleen. Kolmas pitää ongelmana sitä, että tieto viime hetken nopeista muutoksista ei välity aina kaikille asianosaisille eikä aina tavoita osakaslehtiä. Neljäs puolestaan kuvailee arkisia tilanteita, joissa hän on jättänyt liikaa tulkinnanvaraisuuksia ohjeistukseensa, mikä on johtanut väärintulkintoihin.

Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että todella pahan luokan väärinymmärrykset ja tulkintaongelmat ovat hyvin harvinaisia. Kaksi haastateltavista huomauttaa, että tietokatkoksia ja väärinymmärryksiä syntyy myös silloin, kun lehteä tehdään samassa tilassa, eikä koe niiden varsinaisesti johtuvan virtuaalisuudesta. Toinen heistä nostaa esille tässä yhteydessä sen, että virtuaalinen työympäristö korostaa viestinnän ja ennen kaikkea hyvän viestinnän merkitystä, eikä viesteistä saisi jäädä liikaa tulkinnanvaraisuuksia.

Kaikki haastateltavat painottavat sitä, että viestintä on virtuaalisessa työympäristössä harkitumpaa ja sen tulee ollakin sitä. Myös viestinnän selkeys ja se, ettei koskaan voi viestiä liikaa, mainitaan usein. Yksi haastatelluista esimiehistä huomauttaa, että viestinnässä voi esiintyä ongelmia silloin, kun joku tulee Lännen Median ulkopuolelta lyhyeksi aikaa töihin tai käytössä on Lännen Median ulkopuolinen graafikko tai valokuvaaja.

*”Joku lähettää viestin, johon joku toinen luulee vastanneensa, muttei vastannutkaan. Hetken päästä ihmetellään, että jaa, jaa, ollaanko siellä vihaisia, eikö sitä viestiä olla luettu, tai miksei vastattu? Silloinhan on täysin mahdollista, että se on luettu ja toimittu sen mukaan ja oletetaan, että toinenkin tietää. Tämä on se ansa. Pitää vaan oppia vastaamaan kaikkiin viesteihin kyllä tai ei tai palataan tähän myöhemmin tai edes jotain. Kun Lännen Median*



*ulkopuolelta tulee ihmisiä lyhyeksi aikaa tai käytämme valokuvaajia tai graafikoita näistä (osakas)lehtien toimituksista, niin monesti heidän kanssaan tulee tämä, että he eivät ole tottuneet viestimään tällä tavalla. Monesti ei saa sähköposteihinsa vastausta, mutta kuitenkin kuvaaja on jo lähtenyt sinne keikalle ja kenties ottanut sen kuvankin jo, mutta täällä ei ole edelleenkään mitään tietoa, mitä tapahtuu.”*

Toimittajilta kysyttiin tiedonkulusta ja väärinymmärryksistä kolmella kysymyksellä. Kysymykseen ”Miten usein koet, että viestin toinen osapuoli ymmärtää viestisi väärin tai ei ymmärrä sitä lainkaan” seitsemän toimittajaa vastasi kokevansa sitä kuukausittain, yhdeksän harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja kolme toimittajaa sanoi, ettei ole kokenut sellaista. Toisessa kysymyksessä kysyttiin miten usein toimittajat kokevat, etteivät saa työnsä kannalta oleellista tietoa. Yksi vastasi kokevansa näin päivittäin tai lähes päivittäin, kaksi viikoittain, kaksi kerran kuukaudessa, yksitoista harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja kolme ei koskaan. Kolmannessa kysymyksessä puolestaan kysyttiin, miten usein toimittajat kokevat, että heille on ohjeista huolimatta epäselvää, millaista juttua heiltä odotetaan. Yksi vastaaja kokee näin viikoittain, kolme kuukausittain ja kolmetoista harvemmin kuin kerran kuukaudessa.

Kaikki esimiehet kokevat saavansa toimittajat kiinni hyvin, vaikka nämä eivät työskentelisikään samalla paikkakunnalla. Lännen Median käytössä oleva Skype for Business -ohjelmisto näyttää, ovatko ihmiset tavoitettavissa. Se on myös nopein ja yleisin tapa ottaa yhteyttä työpäivän aikana. Pidemmässä asioissa tai jos henkilö on varattu tai kokonaan offline, käytetään sähköpostia ja puhelinta. Viimeistään puhelimella tavoittaa yleensä kaikki toimittajat, elleivät nämä ole juttukeikalla tai pidemmällä työmatkalla.

Esimiesten tavoitettavuudesta kysyttiin toimittajilta kaksi hieman toisiaan sivuavaa kysymystä. Väitämän ”esimieheni on tavoittaessa tarvittaessa” vastausvaihtoehdot olivat välillä ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5) ja vastausten keskiarvo oli 4,32. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, miten usein toimittajat kokevat esimiehen olevan tavoittamattomissa, kun häntä tarvittaisiin. Kaksi vastaajaa koki näin viikoittain, kolme kuukausittain, yksitoista harvemmin kuin kerran kuussa ja kolme ei koskaan.

Lisäksi toimittajilta kysyttiin vielä arviota siitä, miten usein esimies ottaa heihin yhteyttä työpäivän aikana. Vastausvaihtoehdot olivat välillä liian harvoin (1) – liikaa (5) ja vastausten keskiarvo oli 3,05.

### 5.3.4 Työhyvinvointi

Kaikki haastatellut esimiehet sanovat, että alaisten työmäärän ja jaksamisen seuranta on ajoittain haastavaa. Yksi haastatelluista sanoo miettivänsä usein, mitä toisille paikkakunnille mahtaa kuulua. Hän sanoo, että riskinä videoyhteyden välityksellä toimimisessa on, että kuormitusta ei näe ja kertoo joskus soittavansa toimittajien kuulumisia, jos näistä ei ole kuulunut pariin päivään. Toinen haastateltava sanoo, että toimittajien työtahti vaihtelee: yksi haluaa tehdä yhden kokonaisuuden huolella loppuun ennen seuraavan aloittamista ja toinen haalii monia juttuja työn alle yhtä aikaa. Esimies kertoo, että jos hän tietää toimittajalla olevan monta keskeneräistä juttua työn alla, hän pyrkii ohjaamaan uudet aiheet muille. Mutta hänkin myöntää, että kasvotusten liian suuren työn määrän huomaisi paremmin.

Kolmas haastateltava sanoo, että tietää suhteellisen hyvin, millaisia ja minkä kokoisia juttuja hänen osastonsa toimittajilla on työn alla ja pyrkii pitämään tuntosarvet ylhäällä sen suhteen, riittääkö toimittajien jaksaminen. Hän sanoo tilanteen olevan sikäli hyvä, että hän on toimittajien kanssa päivittäin yhteyksissä ja käy läpi sen mitä on työn alla ja mitä tehdään seuraavaksi. Hän kuitenkin sanoo, että on sekä esimiehen että toimittajan vastuulla pitää huoli siitä, että työtä ei ole liikaa. Samaa sanoo neljäs haastateltava. Hänen mielestään toimittajan pitää voida puhua esimiehelleen, jos töitä on liikaa.

Toimittajilta kysyttiin kaksi kysymystä työtaakasta. Kysymyksen ”yhden työpäivän aikana tehtävää on...” vastausvaihtoehdot olivat välillä ”liian vähän” (1) – ”liikaa” (5) ja vastausten keskiarvo oli 3,16. Huomionarvoista on, että 16 19:stä vastaajasta antoi vastaukseksi asteikon keskellä olevan arvon 3, loput kolme vastaajaa arvon neljä. Lisäksi heiltä kysyttiin, miten usein he kokevat työtaakkansa liian suureksi. Vastaajista kaksi koki näin viikoittain, viisi kuukausittain, kymmenen harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja kaksi ei koskaan.

Kyselyyn vastanneet toimittajat kommentoivat työmäärää varsin aktiivisesti:

*”Noin yleisesti olen kokenut työtahdin varsin järkeväksi.”*

*”Tehtävien määrä päivittäin vaihtelee, mutta se kuuluu työn luonteeseen. On kiireisiä päiviä, mutta myös suvantopäiviä.”*

*”Osastoni työtahti on kiristynyt vuosien aikana.”*

*”Työkuorma on iso ja tekemistä valuu kyllä vapaa-ajallekin, etenkin erilaisen taustatyön vuoksi. Mutta tämä on myös äärimmäisen mielenkiintoista, itsenäistä ja palkitsevaa.”*

*”Verkkotekeminen on lisännyt työmäärää. Siksi päivät voivat ajoittain ruuhkautua.”*

*”Työ on hyvin itsenäistä, mutta arvostan sitä. Toisinaan töitä on paljon, mutta yleensä taakka tasaantuu ajan myötä.”*

*”Työtaakka ei ole liian suuri, mutta joskus se voi olla iso.”*

*”Työtaakka on suuri, mutta tämä on projekti, jossa asia on vain hyväksyttävä. Tarkoitukseni ei ole valittaa asiasta.”*

Toimittajille tehdyssä kyselyssä kysyttiin työmäärän lisäksi myös muita työmotivaation ja työssä jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Heitä pyydettiin vastaamaan asteikolla ”täysin eri mieltä” (1) – ”täysin samaa mieltä” (5) väittämään ”pidän työtäni motivoivana”. Vastauskeskiarvoksi muodostui 4,11. Sama asteikko oli myös käytössä väittämässä ”saan kirjoittaa minua kiinnostavista aiheista”, jossa vastauskeskiarvo oli 4,05 sekä väittämässä ”esimiehelläni on minulle riittävästi aikaa”, jossa vastauskeskiarvo oli 3,73. Neljäs työhyvinvointiin liittyvä väittämä oli ”koen jääväni yksin minua painavien ongelmien kanssa”. Vastaajista 14 koki näin harvemmin kuin kerran kuussa, neljä kuukausittain ja yksi viikoittain.

### **5.3.5 Tekniset ongelmat**

Haastatelluista esimiehistä kolme kertoo, että pienet tekniset ongelmat ovat lähes päivittäisiä. Kaksi nostaa esiin videopalaverihin liittyvät ongelmat, yksi sanoo, että teknisiin ongelmiin ja niiden ratkomiseen pitää varata kolmisen prosenttia työajasta. Kaksi haastateltavista mainitsee, etteivät tekniset ongelmat suoranaisesti koske heitä, sillä isoimmat ongelmat ovat liittyneet toimitusjärjestelmään ja Citrix-sovellukseen, jolla etäyhteys toimitusjärjestelmään otetaan. Citrix kuitenkin ilmeisesti poistuu käytöstä tänä keväänä, kun Lännen Media ottaa käyttöön uuden toimitusjärjestelmän.

Yksi esimiehistä kommentoi teknisiä ongelmia seuraavasti:

*”Sitä ärtymystä mitä tämä (tekniset ongelmat) aiheuttaa pitää suhteuttaa siihen, miten paljon plussaa tästä on. Että ylipäänsä on mahdollista pyörittää tätä toimitusta tällä tavalla kuin tämä on, tuottaa valtakunnallista materiaalia 12 lehdelle yli 13 eri paikassa ja oikeasti viestiä näiden ihmisten kesken. Eihän tämä olisi ollut mahdollista 10-20 vuotta sitten. Eli pitkällä aikavälillä on niin paljon positiivista, että se peittää sen lyhyen aikavälin ärsytyksen.”*

*Ja sitten on se, että yleensä teknologia paranee aina käytön myötä ja jokainen päivitys yleensä poistaa jonkun ongelman. Ehkä vähän optimisti pitää olla mieluummin kuin pessimisti.”*

Toimittajilta kysyttiin teknisistä ongelmista pyytämällä heitä vastaamaan väittämään ”miten usein koet teknisten ongelmien tekevän työskentelystäsi vaikeaa tai mahdotonta”. Vastaajista kaksi ei kokenut näin koskaan, seitsemän koki harvemmin kuin kerran kuukaudessa, yhdeksän kuukausittain ja yksi päivittäin tai lähes päivittäin. Toimittajat kommentoivat teknisiä ongelmia seuraavasti:

*” Kaksi ja puoli vuotta on operoitu systeemillä, jossa on aikakatkaisu ja joka siksi sammuttaa ohjelmat täysin yllättäen, yleensä tehdyn työn säilyttäen mutta aina toisinaan taivaan tuuliin kadottaen. Tämä on tuonut työhöni jatkuvan levottoman pohjavireen. Aina kun on vähänkään päässyt kirjoittamisen vauhtiin, tulee ajatelleeksi, että pitääpä äkkiä tallentaa teksti ja käyttää tiedosto kiinni. Jos hetkenkään pitempään on lukenut taustatietoa kirjasta tai verkkosivuilta tai vaikka muistiinpanoja lehtiöstä, ohjelmat ovat sulkeutuneet. Citrixistä ilmeisesti päästään eroon, kun toimitusjärjestelmä pian vaihtuu, ja toivon, etten sen jälkeen enää ikinä missään yhteydessä joudu kuulemaan tästä toivottoman surkeasta ohjelmasta.”*

*” Tekniset ongelmat olivat yleisempiä LM:n aloittaessa. Nyt niitä on harvoin.”*

*“Teknisiä pulmia oli varsinkin alkuvaiheessa jonkin verran.”*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa 3 eriteltyjä toimitustyön johtamiseen ja virtuaalijohtamiseen liittyvistä haasteista harva näkyy järin suurina ongelmina Lännen Median toiminnassa. Haasteet ovat tunnistettavissa organisaation toiminnassa, mutta niihin on pystytty vastaamaan.

Yksi keskeinen asia, joka sekä haastatteluista että kyselystä käy ilmi on se, että toiminta on sujuvoitunut Lännen Median kahden ja puolen toimintavuoden aikana ja ongelmia aiheuttavien haasteiden määrä on vähentynyt. Esimiehet ja toimittajat vertaavat useassa kohtaa nykytilannetta Lännen Median alkuaikoihin. Muutoksiksi mainitaan esimerkiksi teknisten ongelmien väheneminen ja osakaslehtien suuntaan tehtävän yhteistyön paraneminen.

Lännen Median noin kahden ja puolen vuoden aikana toimintaan on myös tehty muutoksia. Lähes kaikki yhteydenpitosovellukset on vaihdettu alkuperäisistä ja seuraavaksi vaihtuu toimitusjärjestelmä, jonka ongelmat ainakin osa Lännen Median toimittajista koki työtä haittaavaksi. Editointia tukemaan on lisätty käsittelyvuoro.

Se, että moni asia koetaan nyt paremmaksi voi johtua muutoksista tai siitä, että virtuaalityöhön on totuttu. Toisaalta alle vuoden Lännen Mediassa työskennelleiden toimittajien vastaukset eivät poikkea kokeneemmista kollegoista kuin joissain yksittäistapauksissa.

Haastattelu- ja kyselytutkimuksen perusteella välittyy kuva toimitusorganisaatiosta, jonka päivittäisessä työskentelyssä ja johtamisessa virtuaalisuuden tuomat haasteet osataan ottaa huomioon ja niihin osataan reagoida. Moni sanomalehdille ominainen haaste näyttäytyy Lännen Mediassa hyvin pienenä. Haastattelu- ja kyselytutkimuksen perusteella löytyi vain kaksi osa-aluetta, joissa virtuaalisuuden esille nostamiin haasteisiin ei ole pystytty täysin vastaamaan. Ne on käsitelty luvussa 6.4.

## 6.1 Juttuprosessin ongelmia on perinteistä toimitusta vähemmän

Koljosen (2013), Penttilän (2001) ja edellisen opinnäytetyöni (Wallenius 2014) esiin nostamat ideoinnin ongelmat eivät nouse esiin tässä tutkimuksessa. Kaikki aiemmat tutkimukset ovat havainneet eräänlaisen paradoksin siinä, että toimittajat kokevat, etteivät he saa juttuideoitaan läpi. kun taas esimiehet kokevat, että ideointi on liikaa heidän vastuullaan. Lännen Mediassa kaikki haastatellut esimiehet kuvasivat omaa ideointitaakkaansa sopivaksi. Toimittajat puolestaan kokivat, että heitä kannustettiin ideoimaan ja että he saivat omia ideoitaan läpi. Tämä on linjassa Tykin (2016) tutkimuksen kanssa, jossa osa toimittajista koki vapautensa toteuttaa omia ideoita kasvaneen Lännen Mediaan siirtymisen myötä.

Tämä voi johtua kahdestakin asiasta. Ensimmäinen on se, että perinteisissä lehdissä vastuu uutis-seurannasta on ensisijaisesti uutispäälliköllä, joka päättää myös lehden sisällöstä. Lännen Mediassa jokainen toimittaja on vastuussa oman alueensa ilmiöiden seurannasta, eli homma toimii tavallaan toisin päin: toimittajat seuraavat uutisia ja ilmiöitä ja päälliköt koostavat niistä mielekkään kokonaisuuden toki välillä sekoittaen soppaan omiakin aiheitaan ja valtakunnan uutistapahtumia.

Toinen syy voi olla se, että Lännen Median tuotantovelvoite on vakio, kun taas sanomalehtien sivumäärä vaihtelee ilmoitustilanteen mukaan. Kun materiaalia on joka päivä menossa ulos tietty määrä, esimies ei koskaan ole siinä tilanteessa, että lehti laajenee ja jossain on aukko, joka yllättäen pitäisi täyttää. Aukkoja voi tuki syntyä, mutta tämä johtuu juttujen kaatumisesta, ei äkkinäisestä tarpeesta lisämateriaalille.

Sillekään Koljosen (2013) tutkimuksen tulokselle, että juttuaiheiden tulisi olla aiempaa valmiimpia ei omasta tutkimuksestani löytynyt katetta. Esimiehet sanovat, että iso osa juttuideoista on hyvin valmiita, mutta juttuideoista keskustelu, niiden hiominen ja sparraaminen, yhdessä terävöittäminen on luonteva osa heidän työtään.

Mitä tulee juttuaiheiden evästyksen, myös siinä Koljosen esiin nostama mahdollinen päälliköiden liiallinen puuttuminen loistaa poissaolollaan. Esimiesten evästys tunnutaan kokevan Lännen Mediassa enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana ja sen nähdään pääsääntöisesti olevan työssä avuksi. Esimiesten haastatteluissaan kuvaama tuntuma siitä, että juttuprosessiin osallistumista odotettaisiin enemmänkin pitää joidenkin toimittajien kohdalla paikkansa, toisten taas ei.

Tässä voi korostua jälleen se luvussa 3 esillä ollut seikka, että jokainen toimittaja on yksilö ja heitä tulisi myös kohdella sellaisina.

Myöskään ongelmista yhteydenpidossa tuotannon ja toimittajien välillä ei löytynyt viitteitä. Pääsääntöisesti toimittajat kokivat saavansa juttuunsa sellaisen tilan ja elementit kuin on sovittu, ja esimiehet kokivat yhteistyön sujuvan hyvin. Kattavaa vastausta tähän kysymykseen ei oman tutkimukseni perusteella ole saatavilla, koska asiaa ei kysytty tuotantoryhmältä millään tavalla.

Myöskään Koljosen esiin nostamia editoinnin haasteita oma tutkimukseni ei löytänyt. Editointiin koetaan olevan riittävästi aikaa, vaikka uutispuolella siihen ei ole niin paljon mahdollisuuksia kuin toivoisi johtuen työn luonteesta. Toimittajat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että editointi parantaa juttujen laatua. Koljosen mainitsemaa ”pilalle käsittelyn” ilmiötä ei siis näytä laajemmin olevan olemassa. Toisaalta yksi kyselyyn vastanneista toimittajista kuvaa editointia niin, että juttuja ei juuri lainkaan editoida. Tämä toisaalta tukee esimiesten kokemusta siitä, että toimittajat saavat aikaan varsin valmiita juttuja.

Tässä on kuitenkin huomattava, että haastateltavat näkevät editoinnin hieman eri tavalla. Kolme heistä näkee sen editoinnin lähinnä jälkikäsitteilynä, mutta yksi koko juttuprosessin ajalle nivoutuvana prosessin osana, joka alkaa idean terävöittämisestä, jatkuu evästyksessä ja päättyy, kun juttu on valmis. Jälkikäsitteily on vain yksi osa tätä prosessia.

Koljonen (2013) ja Toikka (2014) sanovat, että 1980-luvulla syntyneiden ja heitä vanhempien toimittajien suurimmat erot ovat työskentelytavoissa sekä suhtautumisessa esimiehen vahvaan otteeseen ja uudistuksiin. Vastanneiden toimittajien ikä- ja kokemushaarukka oli hyvin laaja, mutta iällä tai kokemuksella ei näyttänyt olevan yhteyttä siihen, miten juttuprosessin osat koetaan ja mitä niistä ollaan mieltä.

## **6.2 Esimiestyön ominaispiirteiden kanssa voi elää**

Moni Koljosen (2013) ja Penttilän (2001) esimiehen rooliin liittyvä haaste on tunnistettavissa myös Lännen Mediasta. Harva niistä kuitenkaan näyttää sellaisessa valossa, että niitä voisi varsinaisesti pitää ongelmina.

Koljosen (2013) ja Kosken (2008) mainitsevat ongelmat suunnitelmien muuttamisessa uutistapah-  
tumien niin vaatiessa eivät myöskään korostu. Yksi esimiehistä kokee vaikeaksi rikkoa suunnitel-  
tuja kokonaisuuksia, mutta myöntää ratkaisujen yleensä olevan oikeita. Suhtautuminen muutoksiin  
kesken prosessin on kuitenkin pääsääntöisesti positiivista ja sen koetaan johtavan parempaan lop-  
putulokseen.

Seuraavan päivän tuotannon muuttaminen on kuitenkin hieman erilainen prosessi Lännen Medi-  
assa kuin maakuntalehdissä. Prosessi alkaa samalla tavalla: katsotaan mitä täytyy muuttaa, muu-  
tetaan suunnitelmat ja informoidaan toimittajia, kuvaajia ja taittajia, joita asia koskee. Lännen Me-  
diassa tähän tulee vielä yksi välivaihe lisää: osakaslehdille tiedottaminen. Ja kuten yksi haastatel-  
luista esimiehistä sanoo, tätä ei voi tehdä ennen kuin Lännen Mediassa tiedetään, mitä asialle  
aiotaan tehdä.

Tämä voi osaltaan selittää Tykin (2016) tutkimuksessa esille nousseen osakaslehtien kokemuksen  
siitä, että uutisaiheisiin reagoidaan Lännen Mediassa hitaasti. Jos maailmassa tapahtuu jotain, leh-  
det ja Lännen Media saavat tietää asiasta suunnilleen samanaikaisesti. Tällöin sekä lehdissä että  
Lännen Mediassa aletaan tehdä suunnitelmia uusiksi, jos tilanne niin vaatii. Lehti ei voi tehdä suun-  
nitelmiaan loppuun ennen kuin Lännen Median suunnitelmat ovat valmiina, jotta päällekkäistä työtä  
ei syntyisi. Lännen Media ei puolestaan voi tiedottaa suunnitelmista, jos ne eivät ole valmiit. Näin  
lehdessä joudutaan odottamaan, mikä voi tuntua hankalalta.

Kuten lehdissäkin, myös Lännen Mediassa esimiehet vievät töitä kotiin ja joutuvat reagoimaan  
maailman tapahtumiin myös vapaa-ajalla. Sitä ei kuitenkaan koeta ongelmaksi, vaan sen sanotaan  
olevan osa työtä ja ammatinvalintakysymys. Näin ollen sitä ei oikeastaan voi lukea työhön liittyväksi  
haasteeksi, vaan lähinnä sisäänrakennetuksi ominaisuudeksi. Vastuu jaksamisesta ja levon mää-  
rystä on päälliköillä itsellään, mutta haastatteluista ei käy ilmi, että se olisi ongelma. Päälliköiden  
kuormitukseen ollaan reagoimassa jakamalla päivystysvastuuta uutishuoneen päällikön ja päätoi-  
mittajan kesken selkeämmin, minkä pitäisi lisätä vapaa-aikaa.

Kuten Penttilän (2001) tutkimuksessa, myös Lännen Mediassa esimiehen rooli liukuu jossain kol-  
legan ja alaisen välissä. Esimiehet näkevät alaisensa ensisijaisesti kollegoina, mutta 10 19:stä ky-  
selyyn vastanneesta toimittajasta näki esimiehensä päällikkönä. Tähän syynä voi olla se, että Län-  
nen Median päälliköt ja toimittajat on valittu 12 osakaslehdestä. Siksi suurimmalla osalla toimitta-  
jista ei ole koskaan ollut mitään muuta suhdetta esimieheensä kuin nykyinen esimies-alais-suhde.



Toisaalta voi kyseenalaistaa sen, miten paljon merkitystä esimiehen asettamisesta päällikkölokeroon tai toimittajalokeroon edes on. Jos päivittäisessä työssä ja toiminnassa vastuut ovat selkeät, niin kuin ne vaikuttaisivat haastattelun ja kyselyn perusteella Lännen Mediassa olevan, lienee yhdenentekevää, kokeeko esimiehensä päällikkönä vai kollegana.

Omat tulokseni vahvistavat Penttilän käsityksiä siitä, että journalistisen esimiehen rooli on vaativa ja aikaa vievä. Toisaalta Lännen Median esimiehet ovat kokeneita esimiehiä. Työ on tullut heille tutuksi jo ennen nykyisessä tehtävässä aloittamista. He ovat tienneet mitä työ vaatii ja millainen sen luonne on sekä hyväksyneet sen.

Osakaslehtisuhteesta haastattelut antavat hieman kaksijakoisen kuvan. Yhtäältä kommunikaatio osakaslehtiin ja osakaslehtien henkilökuntaan koettiin hyväksi. Toisaalta osakaslehtien erilaisiin käytäntöihin ja haluun pitää niistä kiinni ilmeni myös esimiesten keskuudessa ainakin jonkinasteista turhautumista. Lännen Media voi sopeuttaa käytäntöjään osakaslehtien erilaisuuden mukaan vain rajallisesti, joten vastuu sisältöjen versioimisesta omaan lehteen sopiviksi on osakaslehdillä itsellään, mikäli Lännen Median sisältö on lehtien käytäntöjen kanssa ristiriidassa. Asia on siis täysin heistä riippuvainen, ja sitä on mahdollista korjata tulevien lehtiudistusten yhteydessä, jolloin esimerkiksi juttupituuksia voidaan yhdenmukaistaa.

### **6.3 Virtuaalisuus on työväline**

Haastateltujen esimiesten vastauksia pystyy tulkitsemaan niin, että he ymmärtävät virtuaalisen työympäristön työlleen asettamat haasteet hyvin. Useita kertoja haastattelujen aikana haastateltavat viittaavat virtuaalisen työskentelyn mukanaan tuomiin riskeihin ja kertovat, miten niihin pyritään reagoimaan, jotta ne eivät vaikeuttaisi työntekoa.

Teknisten ongelmien tuomat haasteet olivat yllättävän pienessä roolissa. Niitä tulee säännöllisesti, mutta ilmeisesti ne eivät kuitenkaan lamauta mahdollisuutta tehdä muiden kuin yhden vastaajan kohdalla. Vastauksista käy myös ilmi, että teknisten ongelmien määrä on vähentynyt. Niihin suhtaudutaan lähinnä välttämättömänä pahana.

Virtuaalisessa työyhteisössä viestintä vaatii enemmän paneutumista ja on harkitumpaa. Toisaalta virtuaalisuuden viestinnälle asettamat haasteet on pystytty kohtaamaan Lännen Median sisällä pääsääntöisesti hyvin. Pienet tietokatkokset ja väärinymmärrykset ovat arkipäivää, mutta työn kannalta kriittisiä tietokatkoksia sattuu harvoin tai ei juuri ollenkaan. Lännen Median työntekijät kokevat myös tavoittavansa toisensa pääsääntöisesti hyvin, vaikka ovatkin eri paikoissa. Tässä täytyy kuitenkin huomata tilanteen olevan sikäli erilainen kuin esimerkiksi globaaleissa suuryrityksissä, että kaikki ihmiset työskentelevät satunnaisia juttumatkoja lukuun ottamatta samalla aikavyöhykkeellä, mikä poistaa yhden esteen kommunikaatiolta.

Virtuaalinen työympäristö on sikäli palauttanut toimittajan työtä viime vuosituhannele, että toimittajalla on suurempi vapaus omien aiheidensa ideointiin ja toteutukseen kuin ennen. Mikään paluu viime vuosituhannele kyseessä ei ole kuitenkaan ollut, sillä esimiehet kuitenkin tietävät koko ajan, mitä toimittajat ovat tekemässä. Ennen näin ei välttämättä ollut.

Kasvanut vapaus on myös kasvattanut vastuuta. Kaikki haastatellut esimiehet sanovat, etteivät he voi tietää aivan varmasti, mitä toimittajat tekevät, mutta luottavat siihen, että nämä tekevät sovittuja asioita. Näin päin katsottuna yksi virtuaalijohtamisen keskeisistä kulmakivistä, luottamus, on kunnossa. Suurin osa toimittajista katsoo myös voivansa ainakin jossain määrin nostaa myös vaikeita asioita esille esimiehensä kanssa. Tähän asiaan saattaa vaikuttaa pikemminkin se, että esimies on etäinen hahmo kuin se, että välit esimieheen eivät olisi kunnossa. Tähän viittaa korkea työmotivaatio, johon palaan myöhemmin. Kuten yksi haastatelluista esimiehistä arveli, joillakin lännenmedia-laisilla on tunne, että muilla paikkakunnilla työskentelevillä kollegoilla on tietoa, jota he eivät saa. Näitä vastaajia yhdistää se, että he työskentelevät paikkakunnilla, joilla ei ole yhtään Lännen Median esimiestä. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, miten ongelmallisena asiana tämä ilmiö koetaan. Kovin laajamittainen se ei kuitenkaan ollut.

Toimittajien työtaakan arviointi on paikoin esimiehille haaste, mikä on virtuaaliselle organisaatiolle ominaista. Haasteeseen on kuitenkin pystytty vastaamaan kohtalaisen hyvin, sillä vastauksista ei käy ilmi, että toimittajien uupuminen työtaakan alle tai ongelmien keskelle hautautuminen olisi jottenkin laajamittainen ongelma. Kuten osa kyselyyn vastanneista toimittajista huomauttaa, työn luonteeseen kuuluvat raskaammat päivät. Parista vastauksesta käy ilmi, että työmäärä olisi hieman kasvanut.

Siitä huolimatta, että Lännen Median toimittajat toimivat maantieteellisesti laajalla alueella, voi sanoa, että lännenmedialainen identiteetti on syntynyt: suurin osa pitää itseään enemmän lännenmedialaisina kuin kotilehtensä toimittajana. Kotilehtensä toimittajina itseään pitäneitä toimittajia ei tunnuttu yhdistävän oikein mikään tekijä.

Läheisimpinä kollegoinaan kymmenen vastaajaa pitää kotilehtensä toimittajia tai samassa toimipisteessä työskenteleviä Lännen Median toimittajia, siis toisin sanoen fyysisesti kanssaan samassa tilassa olevia toimittajia. Yhdeksän vastaajaa piti läheisimpinä kollegoinaan fyysisesti eri paikassa työskenteleviä toimittajia. Ainoa selittävä taustatekijä oli, että kotilehtensä toimittajat lähimmiksi kollegoikseen kokevat tulivat paikkakunnilta, joilla ei työskennellyt muita Lännen Median toimittajia. Muita yhteyksiä ei selvinnyt.

Eniten esille nouseva positiivinen asia Lännen Mediasta on kuitenkin työntekijöiden korkea motivaatio. Työntekijät kokevat työnsä pääosin motivoivaksi ja saavat kirjoittaa heitä kiinnostavista aiheista. Se on käsittääkseni hyvä osoitus siitä, että systeemi toimii.

## **6.4 Eniten haasteita palautteessa ja perehdytyksessä**

### **6.4.1 Palaute**

Toinen kahdesta selkeästä kehityskohteesta on palautteenannossa. Haastatellut esimiehet kuvailevat palautekäytäntöjä huonoiksi. Esimiehet myös kokevat hankalaksi antaa kokonaispalautetta oman osastonsa sisällöstä, koska ovat itse niin sisällä juttuprosessissa ja joutuisivat samalla antamaan palautetta itselleen.

Koko Lännen Median yhteinen palautekulttuuri on elänyt. Esimiehet ovat kirjoittaneet arvioita, toimittajat ovat vertaisarvioineet ja välillä yhteistä palautetta ei ole tullut. Haastatellessani esimiehiä yhteinen palaute oli tauolla. Kun työskentelin Lännen Median ulkomaantoimituksessa viikon maaliskuun lopussa, kirjallinen palaute tuli päivittäin päätoimittajalta.

Suhtautuminen palautteen kehittävyyteen vaihtelee laidasta laitaan. Osa toimittajista kokee palautteen määrän sopivaksi, mutta lähes puolet kokee saavansa sitä liian vähän. Palaute koettiin ongelmaksi myös Koljosen (2013) tutkimuksessa, mutta siellä esiin nousi toimittajien herkkähipiäisyys

ja negatiivinen suhtautuminen palautteeseen. Lännen Median tapauksessa kyse tuskin on siitä, koska esimiehet kokevat toimittajien suhtautuvan palautteeseen hyvin, eikä kukaan koe saavansa sitä liikaa. Ongelma ei siis ole siinä, ettei palautetta voisi antaa, vaan siinä, ettei Lännen Median oma palautekulttuuri ole vielä löytänyt muotoaan. Nähdäkseni tämä liittyy virtuaalisuuteen.

Erilaisia sähköpostipalautteen muotoja on kokeiltu, mutta niiden ongelmaksi on muodostunut jatkokeskustelu palautteesta. Sitä ei välttämättä pääse syntymään, koska palautteen antaja ja toimittaja, joka haluaa keskustella palautteesta eivät todennäköisesti kohta videolla, eivätkä välttämättä kasvotustenkaan päivän aikana. Jos palaute on päässyt pahoittamaan mielen, se voi jäädä kaivamaan pitkäksi aikaa. Tällaisessa tilanteessa sähköpostikeskustelu tai muu kirjallisessa muodossa oleva viestintä ei välttämättä ole paras vaihtoehto.

Loogisin ja ilmeisesti eniten käytetty palautteen muoto on osastokohtaisissa videopalavereissa suullisesti. Se ei kuitenkaan ratkaise sitä esimiesten ongelmaksi kokemaa asiaa, että palaute tulee tällöin henkilöltä, joka on ollut juttuprosessissa sisällä alusta asti.

Kummankin edellä mainitun palautteenantotavan ongelmat ratkaisisi se, että palautteen kävisi osastokohtaisissa palavereissa antamassa toisen osaston esimies tai toimittaja, jolloin palaute saataisiin juttuprosessin ulkopuolelta ja palautteesta olisi mahdollista keskustella. Tämä kuitenkin vaatisi palaverien pidentämistä ja aika paljon palautteenantajan aikaa, mikä puolestaan on pois juttujen tekemiseen tai oman osaston juttuprosessien koordinointiin käytössä olevasta ajasta. Siksi se ei välttämättä ole realistinen vaihtoehto päivittäiseen palautteenantoon. Harvemmin, esimerkiksi viikoittain tai kahden viikon välein annettuna tällainenkin palautteen muoto voisi toimia.

Käytännössä palautteenannon ongelma ratkeaa vain kokeilemalla erilaisia palautteenantotapoja, kunnes juuri Lännen Mediaan sopiva vaihtoehto löytyy. Tällainen kokeilukulttuuri onkin ollut ja on edelleen käytössä.

## 6.4.2 Perehdytys

Toinen ongelmalliseksi koettu tilanne, joka syö paljon esimiesten aikaa, syntyy silloin, kun taloon tulee sijainen, joka ei ole aiemmin työskennellyt Lännen Mediassa. Kyse on tällöin poikkeustilanteesta, mutta koska Lännen Media ei itse palkkaa sijaisia vaan nämä tulevat osakaslehtien kautta, ei Lännen Mediassa käytännössä voida vaikuttaa siihen, milloin tällainen tilanne syntyy. Ennakoon sovituissa sijaistuksissa perehdytyksen voi hoitaa toimittaja, jota tullaan lomittamaan, mutta äkkinaisisissa poissaoloissa näin ei voida toimia. Niillä paikkakunnilla, joilla työskentelee useampi Lännen Median toimittaja, perehdyttäjä voi olla joku heistä, mutta kaikilla paikkakunnilla tämäkään ei ole mahdollista.

Ongelma on käytännössä siinä, että pikakomennuksella sijaistamaan päätyvä ei välttämättä osaa käyttää työvälineitä ja ohjelmistoja, ei tiedä miten palavereihin pääsee, ei tiedä keitä ihmiset ovat eikä välttämättä edes sitä, miten heihin saa yhteyden. Hän ei tiedä palaveriaikoja ja -käytäntöjä eikä tunnuksia, joilla pääsee järjestelmään. Epäselviä voivat olla myös juttutyypit ja Lännen Median tyylit, jos ne eroavat toimittajan kotilehden vastaavista.

Haastattelujen perusteella perehdytys hoidetaan silloin, kun tarvetta sellaiseen tulee, eikä sitä ole järin suunnitelmallisesti toteutettu. Sekä esimiesten että muiden Lännen Median toimittajien työkuormaa ja aikaa tällaisissa tilanteissa voisi säästää kokoamalla jonkinsorttisen perehtymispaketin, josta löytyisivät eri osastojen palaveriajat ja käytännöt sekä tunnuksiset videoneuvottelutilaan ja ohjeet kirjautumiseen, lista ohjelmistoista, jotka tuuraajan kotilehden it-tuen täytyy hänelle asentaa, toimitusjärjestelmän pikaohje, lista tunnuksista, jotka hänellä tulisi olla, Lännen Median tyylikirja sekä muut olennaiset toimintaohjeet. Tällä hetkellä mitään tällaista koottua pakettia ei ilmeisesti ole, tai ainakaan sellaisen olemassaolo ei noussut haastatteluissa esiin.

Vaikka tällainen paketti luotaisiin, jäisi lännenmedialaisille silti vielä paljon tekemistä perehdytyksen kanssa. Kunnon perehdytysmateriaali kuitenkin vähentäisi vaivaa jonkin verran, kun aivan kaikkea ei tarvitse erikseen kysyä, selittää ja muistaa. Jos paketti jäisi sijaisten saataville myös sijaisuuden päätyttyä, he voisivat myöhemmin, mahdollisen uuden sijaisuuden alkaessa, tarkistaa asiat sieltä erikseen kysymisen sijaan. Toki oma vaivansa olisi ensin laatia tällainen paketti ja pitää se ajan tasalla. Lisäksi pitäisi vielä löytää keino näppärästi jakaa se sijaisille. Vaivannäkö kuitenkin toden-

näköisesti kannattaisi tilanteissa, joissa sijaisia käytetään, sillä se jättäisi esimiehille enemmän aikaa keskittyä juttutuotannon koordinointiin ja toimittajille juttujen tekemiseen, eikä perusasioiden kertaaminen ja tekniikan opettaminen olisi aivan niin suuri aikasyöppö.

## 6.5 Lopuksi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita Lännen Median virtuaalisen yhteistoimituksen johtamiseen liittyy, miten vahvasti haasteet näkyvät toiminnassa ja miten suurimmiksi ongelmiksi toiminnassa muodostuvat haasteet voitaisiin ratkaista. Koen luvuissa kaksi ja kolme esitetyn tiedon vastaavan kohtalaisen kattavasti siihen, mihin tarpeisiin ja ongelmiin virtuaalinen yhteistoimitus on syntynyt vastaamaan ja minkälaisiin haasteisiin sen pyörittämisessä joudutaan varautumaan. Luvussa kolme on lisäksi eritelty, mitkä haasteet ovat ominaisia virtuaaliorganisaatioille ja mitkä sille, että kyseessä on maakuntalehtiin menevä sisällöntuotanto.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kaikki neljä Lännen Median esimiestä ja kyselyyn vastasi 19 Lännen Median 32:sta kirjoittavasta toimittajasta. Tuotantoryhmä rajattiin vastaajien ulkopuolelle, koska kirjoittaville toimittajille tarkoitettu kyselylomake ei olisi sellaisenaan toiminut heidän käsitystensä selvittämiseen, ja uuden lomakkeen tekeminen olisi tuonut oleellisen lisänäkökulman vain tuottajien, toimittajien ja tuotannon välistä kommunikaatiota koskeviin kysymyksiin. Koen, että aineisto on riittävän laaja antamaan kattavan kuvan tutkittavasta kohteesta.

Alkuperäisenä ajatuksena oli keskittyä enemmän virtuaalisuuteen ja käsitellä nyt syntynyttä lopputulosta kattavammin sitä, mitkä ilmenevistä haasteista ovat nimenomaan virtuaalisuuden aikaansaamia. Ajatuksena oli verrata keskenään vastauksia toimittajilta, jotka työskentelevät esimiehensä kanssa samalla paikkakunnalla ja heiltä, jotka työskentelevät esimiehensä kanssa eri paikkakunnalla. Koska vain kaksi kyselyyn vastannutta toimittajaa työskenteli samalla paikkakunnalla lähimmän esimiehen kanssa, en kokenut, että data olisi vertailukelpoista. Tämä johti pieneen muutokseen lähestymiskulmassa aivan opinnäytteen loppumetreillä. Samalla se tosin poisti työstä yhden ulottuvuuden, sen selvittämisen, korostuuko joku ilmiö silloin, kun suhde esimieheen on virtuaalinen.

Tästä suunnitelmien muutoksen aiheuttamasta puutteesta huolimatta koen, että kyselytutkimus vastasi kysymyksiin siitä, mitä johtamisen haasteita on, miten paljon niitä ilmenee ja mitkä ovat pahimmat ongelmakohdat. Kysymykseen, miksi joitain ilmiöitä esiintyy, se vastaa vain osin. Tällaista tavoitetta en kuitenkaan opinnäytetyölle asettanut, joskin olisi ollut mielenkiintoista päästä vielä syvemmälle ilmiöihin. Ongelmakohtien ratkaisuehdotuksissa olen ottanut vapauden soveltaa haastatteluista saatujen tietojen ohella omia kokemuksiani työstä Lännen Mediassa.

Opinnäytetyöprosessin aikana sain palautetta yhdeltä haastateltavalta liittyen haastattelukysymyksiin ja yhdeltä toimittajalta liittyen kyselytutkimukseen. Haastattelukysymyksistä todettiin, että niistä huomasi perehtyneisyyden aiheeseen, kyselytutkimuksesta todettiin, että siitä huomasi, minun tuntevan Lännen Median ja sen toimintatavat. Perehtyneisyys aiheeseen on sinänsä hyvästä, mutta varsinkin oma, joskin satunnainen lännenmedialaisuuteni herätti paljon ajatuksia opinnäytetyöprosessin aikana.

Kolme neljästä haastateltavista on ollut esimiesasemassa minuun nähden ennen opinnäytetyöprosessia ja sen aikana, todennäköisesti myös sen jälkeen. Sillä oli sikäli positiivinen vaikutus, että kun opinnäytetyön tekemisellä oli heidän tukensa, sen tekemisessä oli tietty helppous: haastattelut järjestivät hyvin ja esimiehet auttoivat patistelemaan toimittajia vastaamaan. Myös tuttu nimi opinnäytteen tekijänä varmasti kasvatti vastausprosenttia. Kolikon kääntöpuoli on se, että mietin useita kertoja prosessin aikana, miten toimia siinä tilanteessa, että Lännen Mediasta paljastuisi katastrofaalisen suuria ongelmia. Kokemukseni työskentelystä organisaatiossa ei kuitenkaan tukenut tällaista lopputulosta, mikä kevensi painoa hartioilla työtä tehdessä.

Lisäksi pohdin paljon sitä, miten paljon sekä kysely- että haastattelututkimuksen kysymyksenasetteluun ja sitä kautta lopputulokseen vaikuttavat omat ennakkokäsitykseni ja kokemukseni Lännen Mediassa työskentelystä. Kysymykset pohjautuvat lähinnä luvussa 3 esitettyihin johtamisen haasteisiin sekä journalistisessa organisaatiossa että virtuaalisessa organisaatiossa. Kun tulosten kirjoitettuani mietin, mitä olisin itse vastannut niihin, totesin, että oma näkemykseni näistä aiheista heittää keskiarvosta sen verran, että tulosten voidaan katsoa edustavan vastaajien kantaa.

Lopulta isoimmiksi haasteiksi nousseet palautteenanto ja perehdytys tukevat jossain määrin omia kokemuksiani työskentelystä Lännen Mediassa ja koen, että tutkimusta voi tältä osin pitää luotet-

tavana. Silti ne olivat pienoinen yllätys. Yleensä töissä verenpainetta eniten on nostanut ja ulosannin Kiliposen työmaan (Youtube, hakupäivä 6.4.2017) tasolle vienyt juuri aiemminkin mainitun Citrixin ja toimitusjärjestelmän mielivaltaiset kaatumiset. Siksi odotin ennakkoon, että tekniset haasteet nousisivat varsinkin toimittajien vastauksissa paljon suurempaan rooliin kuin mitä ne todellisuudessa tekivät. Tämänkin voi nähdä merkinä siitä, että tulokset edustavat vastaajien kuvaa Lännen Mediassa työskentelystä pikemminkin kuin omaani, minkä koen vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta.

Kaiken kaikkiaan koen työn antavan hyvän ja varsin kattavan kuvan siitä, miten virtuaalisuus ja siihen liittyvät haasteet Lännen Mediassa ilmenevät ja miten niihin on pystytty reagoimaan. Näiltä osin työ on saavuttanut tavoitteensa.



## LÄHTEET

Ajankohtaistuottaja Annukka Latvala Teematuottajaksi Lännen Mediaan. 9.5.2014. Ilkka. Hakupäivä 15.2.2017. <https://www.ilkka.fi/uutiset/maakunta/ajankohtaistuottaja-annukka-latvala-teematuottajaksi-l%C3%A4nnen-mediaan-1.1608301>

Alma Media yhdistää Lapin Kansan ja Pohjolan Sanomat ja vähentää yhden ilmestymispäivän. 20.3.2015. Yle.fi. Hakupäivä 16.1.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-7879589>

Blomberg A. 2009. Mistä on hyvät toimittajat tehty? Päätoimittajien ja toimittajien vuoropuhelua hyvän toimittajan ominaisuuksista. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Helle M. 2010. Toimitustyö muutoksessa. Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksessä. Tampereen yliopisto.

Holmberg J. 2004. Etusivun politiikkaa. Yhteiskunnallisten toimijoiden representointi suomalaisissa sanomalehti uutisissa 1987-2003. Jyväskylän yliopisto.

HS.fi:n maksumuuri murenee kymptä kuussa. 16.10.2012. Markkinointi & Mainonta. Hakupäivä 2.4.2017. <http://www.marmai.fi/uutiset/hs-fi-n-maksumuuri-murenee-kymptä-kuussa-6286401>

Hujanen E. 2007. Lukijakunnan rajamailla. Sanomalehtien muuttuvat merkitykset arjessa. Jyväskylän yliopisto.

Humala I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor

Hämeen sanomat irtisanoo kuvaosastonsa. 2.11.2016 Yle.fi. Hakupäivä 16.1.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9268661>

Hämeen Sanomat oy. Hämeen Sanomat. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.hameensanomat.fi/node/285397>

Irtisanomiset vähenivät viime vuonna selvästi. 6.2.2017 Journalistiliitto. Hakupäivä 15.2.2017. <http://journalistiliitto.fi/fi/irtisanomiset-vahenivat-viime-vuonna-selvasti/>

Joko maksumuurit murtuvat? 17.3.2016. Journalisti. Hakupäivä 2.4.2017. <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2016/4/joko-maksumuurit-murtuvat/>

Julkaisupalvelut. Keski-Pohjanmaan Kirjapaino oy. Hakupäivä 30.10.2016. <http://konserni.kpk.fi/tuotteet-ja-palvelut/julkaisut/>

Juuti P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja nro 18. Otava: Keuruu.

Jyrkiäinen J. 1994. Sanomalehdistön keskittyminen. Tampereen yliopisto.

Kaakon Viestintä oy. Kaakon Viestintä. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.kaakonviestinta.fi/>

Kainuun Sanomat 6-päiväiseksi, lauantaisin tuplanumero. 27.4.2015. Kainuun Sanomat. Hakupäivä 16.1.2017. <http://www.kainuunsanomat.fi/kainuun-sanomat/kainuu/kainuun-sanomat-6-paivaiseksi-sunnuntaisin-tuplanumero/>

Kaleva ja 11 muuta lehteä tiivistävät journalistista yhteistyötään Lännen Mediassa. 5.2.2014. Kaleva-Konserni. Hakupäivä 15.2.2017. <https://www.kalevakonserni.fi/2014/02/05/kaleva-11-lehteä-tiivistavat-journalistista-yhteistyotaan-lannen-mediassa/>

Keskisuomalainen ostaa Mediatlo ESan. 2016. Etelä-Suomen Sanomat. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.ess.fi/uutiset/talous/art2306484>.

Kokkonen K. 2016. Motivaation johtaminen julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

Kolari E. 2009. Toimittajasta tuottajaksi. Sanomalehden toimitustyö muutoksessa. Teoksessa Välvirronen E. (toim.) Journalismi murroksessa. Sivut 150-167. Helsinki: Gaudeamus.

Koljonen K. 2013. Seuraa johtajaa! Väliportaan päällikkötoimittajien muuttuvat roolit. Tampereen yliopisto.

Koskela K. 2015. Maakuntalehtien palveluksessa. STT:n rooli ja merkitys viiden maakuntalehden arjessa uutistyon johdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma.

Koski K. 2008. Aamulehden lehtiudistus: Sanomalehden uudistusprosessin syitä, suuntia ja seurauksia. Tampereen yliopisto: Pro Gradu -tutkielma.

Kulttuuri ja viestintä. Tilastokeskus. Hakupäivä 2.4.2017.

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kulttuuri.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kulttuuri.html)

Kunelius R. 2004. Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. Porvoo: WSOY

Laki sananvapauden käyttämisestä joukkoviestinnässä. 469/2003. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030460>

Latvala A. Teematuottaja, Lännen Media. 2017. Haastattelu 23.3.2017. Oulu/Seinäjoki. Tekijän hallussa.

Ledningen för KSF Media. Hufvudstadsbladet. Hakupäivä 30.10.2016.

[https://www.hbl.fi/info/ksfmedia\\_ledning/](https://www.hbl.fi/info/ksfmedia_ledning/)

Lehdet. Kaleva konserni. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.kalevakonserni.fi/index.php?9>

Lehti- ja Digimediät. Keskisuomalainen Oyj. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.keskisuomalainen.com/fi/konserni/lehti-ja-digimediät/>

Liiketoiminta. Sanoma Media Finland. Hakupäivä 30.10.2016. <https://www.sanoma.com/fi/media/finland/liiketoiminta>

Lindblom T. 2009. Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1994-2004. Tampereen yliopisto.

Lintula P. 2005. Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. Jyväskylän Yliopisto.

Lännen Media aloittaa. 23.6.2014. Kainuun Sanomat. Hakupäivä 15.2.2017. <http://www.kainuun-sanomat.fi/kainuun-sanomat/kotimaa/lannen-media-aloittaa/>

Lännen Media aloittaa lokakuussa. 23.6.2014. Hämeen Sanomat. Hakupäivä 15.2.2017. <http://www.hameensanomat.fi/uutiset/kanta-hame/263973-lannen-media-aloittaa-lokakuussa>

Lännen Mediaan kuusi toimittajaa Turun Sanomista. 23.6.2014. Turun Sanomat. Hakupäivä 15.2.2017. <http://www.ts.fi/uutiset/talous/644357/Lannen+Mediaan+kuusi+toimittajaa+Turun+Sanomista>

Länsi Savo ostaa kolme maakuntalehteä Kaakkois-Suomesta. 2014. Länsi-Savo. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.lansi-savo.fi/uutiset/l%C3%A4hell%C3%A4/l%C3%A4nsi-savo-ostaa-kolme-maakuntalehte%C3%A4-kaakkois-suomesta-130978>

Maakuntalehdet. Ilkka-Yhtymä. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.ilkka-yhtyma.fi/web/yhtyma/corporate.nsf/www/Maakuntalehdet>

Manka M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro

Manka M. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus.

Mehtonen J. 29.3.2017. Alma Media teki päätöksen: Pohjolan Sanomat lakkautetaan – yt:t päättyivät. Yle.fi. hakupäivä 2.4.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9536499>

Mervola P. 1999. Tutki ennen kuin toteutat. Tutkimustiedon käyttö Sunnuntaisuomalaisen perustamisessa. Teoksessa Maasilta M. (toim). Journalismin muutoskaruselli. Tampereen Yliopisto. Sivut 34-47.

Nieminen H. & Pantti M. 2009. Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimiseen. Helsinki: Loki-Kirjat.

Nikunen K. 2014. Enemmän vähemmällä. Laman ja teknologisen muutoksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009-2010. Tampereen yliopisto.

NYT VITUTTAA..SAATANA. 11.7.2010. Youtube. Hakupäivä 6.4.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=6fqC8jV6ZJs>

Nyysönen T. 2015. Virtuaalityö ja sen johtaminen kansainvälisessä start up -yrityksessä. Case: Four Sigma Foods. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Pro Gradu -tutkielma.

Oikarinen M. Lukemistotuottaja, Lännen Media. 2017. Haastattelu 22.3.2017. Oulu. Tekijän hallussa.

Orell J. Uutishuoneen päällikkö, Lännen Media. 2017. Haastattelu 23.3.2017. Oulu/Helsinki. Tekijän hallussa.

Peltonen T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Ky-palvelu oy.

Penttilä P. 2001. Pomona toimituksessa. Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit ja tehtävät pienissä 7-päiväisissä alueellisissa sanomalehdissä. Tampereen yliopisto.

Pohjolan Sanomat poistuu sanomalehtikartalta. 8.3.2017. Suomen Lehdistö. Hakupäivä 9.3.2017. <http://www.suomenlehdisto.fi/pohjolan-sanomat-poistuu-sanomalehtikartalta/>

Posio M. Päätoimittaja, Lännen Media. 2017. Haastattelu 6.3.2017. Oulu/Tampere. Tekijän hallussa.

Puolistrukturoitu haastattelu. Tilastokeskus. Hakupäivä 9.3.2017. <https://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/04/02/>

Rajala O. 2011. Verkojournalismin haasteet sanomalehdessä. Miten Turun Sanomien verkkolehdeä voisi kehittää. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yamk-opinnäytetyö.

Raittila P. ja Kupari K. 1999. Pakko vai mahdollisuus? Kokemuksia sanomalehtiyriyten toiminnallisesta yhteistyöstä. Teoksessa Maasilta M. (toim). Journalismin muutoskaruselli. Tampereen Yliopisto. Sivut 14-33.

Raito P. 2013. Toimittajien ja keskijohdon kokemukset ja selviytyminen työttömyydessä 1990-luvun alkupuolen laman aikana. Ammattiryhmiä vertaileva pitkittäistutkimus. Helsingin yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Rantanen T. 1987 ”STT:n uutisia” sadan vuoden varrelta. Espoo: Weilin+Göös.

Rentola M. 1999. Uskalla olla esimies. Teoksessa Maasilta M. (toim.) Journalismin Muutoskaruselli. Tampereen yliopisto. Sivut 54-63.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KVALIMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sanomalehtien levikkikehitys 2012-2014. Sanomalehtien liitto. Hakupäivä 16.1.2017. <http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto/levikki>

Sederholm E. 2001. Lukupaketti Turuilta ja toreilta. Katsaus sanomalehtien sisältöjen liikkeisiin ja siihen, miten se näkyy Etelä-Saimaan sunnuntaisivuilla. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu -tutkielma.

SLP kustannus Oy osti Kainuun lehdet Almalta. Kuhmolainen. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.kainuunsanomat.fi/kuhmolainen/kuhmo/spl-kustannus-oy-osti-kainuun-lehdet-almalta-2/>

Strukturoitu haastattelu. Tilastokeskus. Hakupäivä 9.3.2017. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>  
Suomen journalismi saa uuden uutiskoneen – kahdeksan lehden uutistoimitus aloittaa huomenna. 31.1.2017. Keski-suomalainen. Hakupäivä 15.2.2017. <http://www.ksml.fi/kotimaa/Suomen-journalismi-saa-uuden-uutiskoneen-%E2%80%93-kahdeksan-lehden-yhteistoimitus-aloittaa-huomenna/921439#comments>

Svenska Yle aloittaa yt-neuvottelut – irtisanoo enintään 18. 9.3.2017. Talouselämä. Hakupäivä 9.3.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/svenska-yle-aloittaa-yt-neuvottelut-irtisanoo-enintaan-18-6631468>

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tiedote 9.4.2015 klo 15.00. Lännen Media. Hakupäivä 15.2.2017. <http://www.lannenmedia.fi/?p=365>

Toikka V. 2014. Kunnes kuolema meidät erottaa. Maakuntalehden tulevaisuus 1980-luvulla syntyneiden toimittajien silmin. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Tommila P. ja Salokangas R. 1998. Sanomia kaikille. Suomen lehdistön historia. Helsinki: Oy Edita Ab

Tuomi. J & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Tuotteet ja palvelut. Alma Media. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.almamedia.fi/tietoa-meist%C3%A4/tuotteet-ja-palvelut>

Tutustu yritysiiimme. TS-Yhtymä Oy. Hakupäivä 30.10.2016. <http://ts-yhtyma.fi/tutustu-yrityksiimme/>

Tykki E. 2016. Säästöä, selviytymistä ja uutiskilpailua. Henkilöstön suhtautuminen Lännen Median organisaatiomuutokseen. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma.

Vasabladet blir sexdagarstidning. 17.9.2013. Svenska Yle. Hakupäivä 16.1.2017. <https://svenska.yle.fi/artikel/2013/09/17/vasabladet-blir-sexdagarstidning>

Virolainen H. 2010. "Kai sitä ihminen vain on semmoinen laumaeläin". Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.

Våra Tidningar. HSS Media. Hakupäivä 30.10.2016. <http://www.hssmedia.fi/tidningar.html>

Wallenius, D. 2012. Tuottaja tuli taloon. Tuottajan toimenkuvan synty ja työtehtävät seitsemänpäiväisessä alueellisessa sanomalehdessä. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Wallenius, D. 2014. Kun terävä kynä ei riitä. Maakuntalehden toimittajan tarvitsemat tuottajan taidot. Oulun ammattikorkeakoulu. Viestinnän koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Yhteystiedot. Lännen Media. Hakupäivä 15.2.2017. [http://www.lannenmedia.fi/?page\\_id=21](http://www.lannenmedia.fi/?page_id=21)

53 Får Gå från KSF Media. 22.6.2016. Svenska Yle. Hakupäivä 16.1.2017  
<https://svenska.yle.fi/artikel/2016/06/22/53-far-ga-fran-ksf-media>



**1. Juttuprosessi**

- Miten vastuu ideoinnista on jakautunut?
- Minkä suuruisena koet oman ideointivastuusi?
- Tuleeko toimittajilta juttuideoita ja miten helposti ne jalostuvat valmiiksi jutuiksi?
- Miten tarkasti evästät toimittajia juttuprosessin aikana?
- Miten toimittajat vastaavat evästykseseen
- Miten koet toimittajien ja graafikoiden/kuvaajien/tuotantoryhmän yhteistyön sujuvan?
- Millainen juttujen editointiprosessi on?
- Onko editointiin käytettävissä riittävästi aikaa?
- Millä tavoin palaute annetaan?
- Miten se otetaan vastaan?
- Miten suhtaudut itse sinulle annettavaan palautteeseen?
- Miten toimitte, jos näkökulma/aihe muuttuu päivän aikana
- Saatko sellaisia juttuja, kun suunnitteluvaiheessa on sovittu?
- Koetko, että juttuprosessi on erilainen samalla paikkakunnilla olevien toimittajien kuin eri paikkakunnilla olevien toimittajien kanssa?

**2. Esimiehen rooli toimituksessa**

- Miten helppoa on reagoida päivän aikana muuttuviin uutisaiheisiin?
- Miten helppoa sijaisten saaminen on?
- Onko sijaisten kanssa toimiminen erilaista kuin vakituisten kanssa?
- Kuka vastaa reagoinnista, kun esimiehen vuoro päättyy?
- Pääsetkö vapaalle, kun työpäivä on ohi?
- Koetko olevasi ensisijaisesti päällikkö vai toimittaja?
- Näetkö oman osastosi toimittajat kollegoinasi vai alaisinasi?
- Millaiseksi koet yhteistyön LM:n osakaslehtien kanssa?

**3. Virtuaalisuus**

- Koetko tuntevasi alaisesi?
- Miten suhteesi oman toimipisteesi väkeen eroaa suhteestasi toisilla paikkakunnalla työskenteleviin Lännen Median toimittajiin?
- Miten usein osastonne väki tapaa kasvotusten?
- Oletko koskaan toimittajien kanssa tilanteessa, jossa et ole varma siitä, oletteko ymmärtäneet asian samalla tavalla?
- Miten osaat arvioida, onko toimittajien työkuorma sopiva?
- Syntykö työssä tietokatkoksia, jotka haittaavat työtä?
- Miten usein teknologian pettäminen vaikeuttaa työtäsi?
- Tiedätkö, mitä alaisesi milloinkin ovat tekemässä?
- Miten helppo toisella paikkakunnalla olevat toimittajat on tavoittaa työpäivän aikana?
- Muutatko jotenkin toimintatapoja, kun kommunikoit eri paikkakunnalla olevan alaisen kanssa verrattuna siihen, kun kommunikoit samalla paikkakunnalla olevan alaisen kanssa?

**4. Haluatko vielä lisätä jotain?**

## Kysely Lännen Median toimittajille

Tämä kysely käsittelee virtuaalisen yhteistoimituksen johtamista Lännen Mediassa. Kyselyllä pyritään selvittämään, millaisia haasteita virtuaalisessa yhteistoimituksessa toimituksessa työskentelyyn liittyy toimittajan näkökulmassa. Kysely on tarkoitettu Lännen Median kirjoittaville toimittajille ja siihen vastataan nimettömänä. Kyselyyn vastaaminen vie alle kymmenen minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on 31.3. saakka.

Kysely on osa loppukeväästä 2017 valmistuvaa opinnäytetyötäni. Opiskelen kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelmassa Oulun ammattikorkeakoulussa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa

Daniel Wallenius  
[dlfwallenius@gmail.com](mailto:dlfwallenius@gmail.com)  
0503313952

**SEURAAVA**

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

# Kysely Lännen Median toimittajille

\*Pakollinen

## Taustatiedot

Taustatietoja ei yhdistetä yksittäisiin vastauksiin.

Ikä \*

Valitse ▼

Työhistoria toimittajana \*

Valitse ▼

Työhistoria Lännen Mediassa \*

Valitse ▼

Työskentelypaikkakunta \*

Oma vastauksesi

\*

- Työskentelen samalla paikkakunnalla LM:n tuotantoryhmän kanssa.
- Työskentelen eri paikkakunnalla LM:n tuotantoryhmän kanssa.

\*

- Työskentelen samalla paikkakunnalla lähimmän esimieheni kanssa.
- Työskentelen eri paikkakunnalla lähimmän esimieheni kanssa.

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

# Kysely Lännen Median toimittajille

\*Pakollinen

## Osio 1

Näen esimieheni ensisijaisesti \*

- Päällikkönä
- Kollegana

Pidän läheisimpinä kollegoinani \*

- Lännen Median toimittajia
- Oman osastoni Lännen Median toimittajia
- Fyysisesti samassa työpaikassa kanssani työskenteleviä Lännen Median toimittajia
- Kotilehteni toimittajia

Koen itseni ensisijaisesti \*

- Lännen Median toimittajaksi
- Kotilehteni toimittajaksi

Haluatko kommentoida tämän osion kysymyksiä tarkemmin?

Oma vastauksesi

---

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

## Kysely Lännen Median toimittajille

\*Pakollinen

### Osio 2

Minua kannustetaan ideoimaan omia juttuja \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Pääsen toteuttamaan riittävästi omia juttuideoitani \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Esimieheltäni saamani evästyks auttaa minua jutunteossa. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan kirjoittaa minua kiinnostavista aiheista. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiedän, millaisia juttuja minun odotetaan tekevän. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Juttujeni tilat ja kuvitus ovat sellaisia kuin on sovittu. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Jutuilleni tehtävä editointi parantaa niiden laatua. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan esimiehiltä palautetta, joka kehittää osaamistani. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Pidän työtäni motivoivana. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Haluatko kommentoida tämän osion kysymyksiä tarkemmin?

Oma vastauksesi

TAKAISIN SEURAAVA

## Kysely Lännen Median toimittajille

\*Pakollinen

### Osio 3

Esimieheni osallistuu juttuprosessiin \*

	1	2	3	4	5	
Liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Liikaa

Saan työstäni palautetta \*

	1	2	3	4	5	
Liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Liikaa

Esimieheni ottaa minuun yhteyttä työpäivän aikana \*

	1	2	3	4	5	
Liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Liikaa

Yhden työpäivän aikana tehtävää on \*

	1	2	3	4	5	
Liian vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Liikaa

Haluatko kommentoida tämän osion kysymyksiä tarkemmin?

Oma vastauksesi

---

TAKAISIN

SEURAAVA

## Kysely Lännen Median toimittajille

\*Pakollinen

## Osio 4

Esimiehelläni on minulle riittävästi aikaa. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen tuntevani esimieheni \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen esimieheni tuntevan minut \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Esimieheni arvostaa tekemääni työtä \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Esimieheni on tavoitettavissa tarvittaessa \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Uskallan nostaa esille työpaikan epäkohtia esimieheni kanssa. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Voin puhua esimiehelleni minua painavista ongelmista. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Haluatko kommentoida tämän osion kysymyksiä tarkemmin?

Oma vastauksesi

TAKAISIN

SEURAAVA

## Kysely Lännen Median toimittajille

**\*Pakollinen**

## Miten usein koet työssäsi seuraavaa

**Minulle on ohjeista huolimatta epäselvää, millaista juttua minulta odotetaan. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Esimieheni ei ole tavoitettavissa, kun tarvitsisin häntä. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Keskustelun tai viestin toinen osapuoli ymmärtää viestini väärin tai ei ymmärrä sitä lainkaan. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**En saa jotain työni kannalta oleellista tietoa. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Muilla paikkakunnilla olevilla kollegoilla on pääsy sellaiseen tietoon Lännen Mediasta, jota minulla ei ole. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Tekniset ongelmat tekevät työskentelystäni vaikeaa tai mahdotonta. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Työtaakkani on liian suuri. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Jään yksin minua painavien ongelmien kanssa. \***

- Päivittäin tai lähes päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Ei koskaan

**Haluatko kommentoida tämän osion kysymyksiä tarkemmin?**

Oma vastauksesi

TAKAISIN

LATAA