

## Julkaisijan arvojen näkyminen järjestölehden sisällöissä

Asta Ruuskanen



<b>Tekijä(t)</b> Ruuskanen Asta	
<b>Koulutusohjelma</b> Journalismin koulutusohjelma (YAMK)	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Julkaisijan arvojen näkyminen järjestölehden sisällöissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 8
<p>Tässä kehittämistyössä perehdytään Ammattisotilas-lehden julkaisijan arvoihin ja siihen miten arvojen merkitykset näyttäytyvät lukijoille. Työn tarkoituksena on kehittää Ammattisotilas-lehden sisällöntuotantoprosessia niin, että siinä huomioidaan nykyistä paremmin julkaisijan määrittämät arvot. Kehittämistyön tuloksena Ammattisotilas-lehdelle kuvataan julkaisijan arvot huomioiva toimitusprosessi ja arvopohjaista sisällöntuotantoa tukevat avustajaohjeet.</p> <p>Ammattisotilas-lehden julkaisija on järjestö. Järjestötyö on aatteellista toimintaa ja perustuu jäsentensä määrittelemille ja hyväksymille arvoille. Ammattisotilas-lehden arvot määritellään julkaisijan strategiassa. Strategiassa määritellään myös julkaisijan toiminta-ajatus, visio ja kauden strategiset painopisteet. Järjestölehdellä on tärkeä rooli julkaisijan arvojen näkyväksi tekemisessä lukijoille. Jotta arvot välittyvät lukijoille, tulee lehden tekijöillä olla käsitys siitä, miten arvoja ilmentetään lehden sisällöissä. Lukijoiden tulee olla myös tietoisia arvoista, jotta he pystyvät arvioimaan niiden näkymistä.</p> <p>Järjestölehden tehtävä on tuottaa lukijoilleen antamansa lupauksen mukaisia sisältöjä lukijoiden ymmärrettävässä ja heitä puhuttelevassa muodossa. Järjestöjulkaisun sisältöjen tulee olla julkaisijan tavoitteiden mukaisia. Lehden tuotantoprosessien ja avustajien ohjeistuksen tulee palvella näitä tavoitteita. Julkaisija määrittelee strategiset tavoitteet neljäksi vuodeksi kerrallaan. Lisäksi julkaisija määrittelee kalenterivuositain strategiasta pohjautuvat tarkemmat toiminnalliset tavoitteet. Strategian ja toimintasuunnitelman kivijalkana ovat julkaisijaliiton jäsenten määrittelemät arvot, toiminta-ajatus ja visio. Jotta Ammattisotilas-lehden sisältöjä tuottavat henkilöt osaavat toimia näiden tavoitteiden edistämiseksi, heidän tulee tuntea tavoitteet ja arvopohja, jolle tavoitteet rakentuvat.</p> <p>Kehittämistyöni on nelivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään, mitä julkaisijan arvot käytännössä tarkoittavat lehden sisällöissä. Toisessa vaiheessa lukijat kertovat, miten he näkevät julkaisijan arvojen näkyvän lehdessä ja mikä merkitys näillä arvoilla on heille. Kolmannessa vaiheessa selvitetään, miten muiden järjestölehtien tekijät kokevat Ammattisotilas-lehden arvot ja miten he kokevat lehden avustajien olevan ohjeistettavissa arvopohjaiseen sisällöntuotantoon. Neljännessä vaiheessa kuvataan miten julkaisijan arvot otetaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti huomioon Ammattisotilas-lehden sisällöissä ja miten lehden kirjoittavat asiantuntijat ohjeistetaan ottamaan julkaisijan arvot huomioon sisältöjä tuottaessaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> arvot, journalismi, strategia, järjestö, aikakauslehti	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen tausta .....	3
2.1	Julkaisun esittely .....	4
2.2	Julkaisijan esittely .....	6
2.3	Julkaisijan ja julkaisun arvot sekä niiden merkitys .....	6
3	Tutkimusongelma ja menetelmä .....	9
3.1	Tutkimusongelma .....	9
3.2	Kehittämistyön menetelmänä toimintatutkimus .....	10
3.3	Tutkimusprosessi .....	13
4	Teoriapohja ja käsitteiden määrittely .....	14
4.1	Strategisen suunnittelun keskeiset käsitteet .....	14
5	Arvojen määrittely toimitusneuvostossa .....	19
6	Lukijatutkimus ja sen tulokset .....	22
6.1	Miten lukijatutkimus tehtiin .....	22
6.2	Lukijatutkimuksen tulokset .....	24
6.2.1	Jäsenlähtöisyys .....	25
6.2.2	Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus .....	28
6.2.3	Yhteistyöhakuisuus .....	30
6.2.4	Kehityshakuisuus .....	31
6.2.5	Maanpuolustushenkisyys .....	32
6.3	Keskeiset huomiot lukijatutkimuksesta .....	33
7	Kollegaverkosto kehittämistyön tukena .....	35
7.1	Kollegoiden näkemykset lehden arvoista .....	38
7.2	Kollegoiden huomioita arvopohjaisten sisältöjen tuottamisesta .....	40
8	Lehden prosessit ja työohjeet .....	42
8.1	Prosessi .....	42
8.2	Työohjeet .....	44
9	Yhteenveto .....	48
9.1	Oman oppimisen arviointi .....	51
	Lähteet .....	53
	Liitteet .....	55

# 1 Johdanto

Kehittämistyöni tarkoituksena on arvioida ja kehittää Ammattisotilas-lehden sisällöntuotantoprosessia siten, että siinä huomioidaan nykyistä paremmin julkaisijan määrittämät arvot. Haluan kehittämistyössäni selvittää, miten julkaisijan arvot huomioidaan tällä hetkellä lehden sisällöissä ja missä määrin arvopohja on lukijoiden tunnistettavissa. Kehittämistyön lopputuloksena kuvaan julkaisijan arvot huomioivan toimitusprosessin ja teen arvopohjaista sisällöntuotantoa tukevat avustajaohjeet.

Kehittämistyöni on neliosainen. Ensimmäisessä vaiheessa Ammattisotilas-lehden toimitusneuvosto määrittelee johdollani, mitä julkaisijan arvot käytännössä tarkoittavat lehden sisällöissä. Seuraavassa vaiheessa selvitan lukijoilta, miten he näkevät näiden arvojen ja niiden määrittelyjen toteutuvan tällä hetkellä lehden sisällöissä. Kolmannessa vaiheessa selvitan, miten muissa ammatti- ja järjestölehdissä työskentelevät kollegani kokevat Ammattisotilas-lehden arvot ja miten heidän mielestään avustajat on ohjeistettavissa tuottamaan arvojen mukaisia sisältöjä. Neljännessä vaiheessa kuvaan minkälaisilla toimilla julkaisijan arvot otetaan pitkjänteisesti ja suunnitelmallisesti huomioon Ammattisotilas-lehden sisällöissä ja miten lehden sisältöjä tuottavat asiantuntijat ohjeistetaan ottamaan julkaisijan arvot huomioon.

Ammattisotilas-lehden julkaisija on järjestö. Järjestötyö on aatteellista toimintaa ja pohjautuu perustajiensa ja jäsentensä määrittelemille ja hyväksymille arvoille. Järjestölehti on tärkeä työkalu arvojen näkyväksi tekemisessä. Julkaisijan strategiassa määrittämät periaatteet luovat arvopohjan pohjan lehdelle ja toimivat raamina lehden toimintaa ja sisältöjä suunniteltaessa. Järjestöjulkaisussa jäsenet ovat keskeinen lukijaryhmä. Järjestö on kuvannut jäsenilleen säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa, miten se valvoo jäsentensä etuja ja edistää heidän asiaansa. Järjestölehti on yksi keskeinen väline järjestön tavoitteiden ja toimien näkyväksi tekemisessä ja palvelulupausten lunastamisessa.

Kehittämistyössäni haen vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisina sisältöinä julkaisijan määrittelemät arvot näyttäytyvät Ammattisotilas-lehden lukijoille?
- Miten muissa ammatti ja järjestölehdissä työskentelevät kollegat arvioivat julkaisun arvoja?
- Minkälainen työskentelytapa ja ohjeistus tukevat lehden sisältöjä tuottavien henkilöiden työtä arvoja heijastavien sisältöjen tuottamisessa?

Luvussa 2 esittelen Ammattisotilas-lehden ja sen julkaisijan sekä kuvaan julkaisijan arvoja ja niiden merkitystä julkaisijalle ja lehdelle. Luvussa 3 kuvaan tutkimusongelman, kehittämistyön menetelmän sekä tutkimusprosessin. Luvussa 4 kuvaan strategian merkitystä lehden sisältöjen suunnittelussa ja määrittelen strategiaan liittyvät keskeiset termit. Luvuissa 5, 6 ja 7 käyn läpi kehittämistyöni kolme vaihetta: arvojen määrittely toimitusneuvostossa, lukijatutkimus sekä kollegaverkosto kehittämistyön tukena. Luvussa 8 kuvaan kehittämistyön lopputulemana syntyneen lehden suunnitteluprosessin ja työohjeet. Luvussa 9 on yhteenveto kehittämistyöstäni sekä keskeiset havainnot omista oppimiskokemuksistani.

## 2 Tutkimuksen tausta

Kehittämistyöni tarkoitus on kehittää Ammattisotilas-lehden sisällöntuotantoprosessia siten, että siinä huomioidaan nykyistä näkyvämmiin julkaisijan (Aliupseeriliitto) määrittämät arvot. Haluan kehittämistyössäni selvittää, miten julkaisijan arvot huomioidaan tällä hetkellä lehden sisällöissä ja missä määrin arvopohja on lukijoiden havaittavissa. Kehittämistyöni lopuksi uudistan lehden toimitusprosesseja ja avustajien ohjeistusta.

Julkaisijana Aliupseeriliitto määrittelee julkaisun kohderyhmät ja strategiset sisältölinjaukset. Järjestöjulkaisuissa julkaisijan tavoitteet pohjautuvat ensisijaisesti säännöissä määriteltyyn julkaisijan olemassa olon tarkoitukseen. Julkaisija täydentää ja tarkentaa näitä tavoitteita strategiassa ja toimintasuunnitelmissa.

Ammattisotilas-lehden julkaisija on järjestö. Järjestötyö on aatteellista toimintaa ja pohjautuu perustajiensa ja jäsentensä määrittelemille ja hyväksymille arvoille. Järjestölehti on tärkeä työkalu arvojen näkyväksi tekemisessä. Aliupseeriliitto käynnisti joulukuussa 2018 strategiatyön. Strategiatyön aikana liiton johto määrittelee arvot, toiminta-ajatuksen, vision sekä strategiset tavoitteet tulevalle strategiakaudelle. Ammattisotilas-lehdelle ei ole määritelty omia arvoja, joten julkaisijan strategiassa määrittämät periaatteet luovat pohjan myös lehdelle ja toimivat raamina lehden toimintaa ja sisältöjä suunniteltaessa.

Ammattisotilas-lehden keskeinen lukijaryhmä ovat Aliupseeriliiton jäsenet. Järjestö on luvanut jäsenilleen säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa miten se valvoo jäsentensä etuja ja edistää heidän asiaansa. Järjestölehti on yksi keskeisiä keinoja tavoitteiden ja toimien näkyväksi tekemisessä ja palvelulupausten lunastamisessa. Toinen merkittävä lukijaryhmä ovat sidosryhmät. Keskeisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi Puolustusvoimien, puolustusministeriön ja muiden puolustushallinnon hallintoyksiköiden päätöksentekijät, kansanedustajat, poliittiset puolueet, ammattiliittojen johto sekä maanpuolustus- ja veteraanijärjestöjen johto.

Ammattisotilaan toimituksessa työskentelee vain yksi vakituinen henkilö, päätoimittaja. Hän vastaa lehdestä julkaisijalle. Päätoimittajan tehtävän osuus on noin viidenneksen hänen kokonaistyöajastaan. Loput työajasta päätoimittaja työskentelee julkaisijajärjestön pääsihteerinä. Siksi lehden teossa korostuu tarve saada mahdollisimman julkaisuvalmista sisältöä toimitukseen. On tärkeää, että jokainen lehden sisältöjä tuottava avustaja on tietoinen olennaisista sisältöjen tuotantoon liittyvistä vaatimuksista. Avustajien tulee tietää ja sisäistää myös julkaisijan arvot ja se, miten niiden odotetaan näkyvän lehden sisällöissä.

Avustajien työtä ohjaa Ammattisotilas-lehden avustajaohje, jossa on määritelty julkaisijan arvot sekä annettu ohjeita muun muassa sisältöjen rakentamisesta ja laajuudesta.

Kehittämistyöni tarkoitus on kehittää Ammattisotilas-lehden sisällöntuotantoprosesseja ja työohjeita siten, että kaikki sisältöjä tuottavat tahot ymmärtävät arvojen merkitykset ja sen, miten lehti haluaa niiden näkyvän teksti- ja kuvasisällöissä. Kehittämistyöni lopputuotoksena päivitän sisällöntuotannon prosessikuvauksen ja avustajaohjeen niin, että niissä otetaan nykyistä paremmin huomioon julkaisijan määrittelemien arvojen näkyminen.

## **2.1 Julkaisun esittely**

Ammattisotilas on Aliupseeriliiton jäsenlehti. Ammattisotilas käsittelee ajankohtaisia kokonaisturvallisuuteen, sotilasammattiin ja työelämään liittyviä asioita. Lehteä lukevat Aliupseeriliiton jäsenten lisäksi muun muassa puolustushallinnossa, ammattiliitoissa ja maanpuolustusjärjestöissä työskentelevät ammattilaiset.

Ammattisotilas ilmestyy kuusi kertaa vuodessa. Kaikki kuusi numeroa ilmestyy verkkolehdenä ([www.ammattisotilas.fi](http://www.ammattisotilas.fi)). Lisäksi neljä numeroista julkaistaan 36-sivuisena painettuna lehtenä. Lehden painosmäärä on noin 4000. Lehti jaetaan Aliupseeriliiton noin 3300 jäsenen lisäksi muun muassa Puolustusvoimien joukko-osastoihin, esikuntiin ja laitoksiin, puolustusministeriöön, eduskuntaan, eduskuntapuolueiden puoluetoimistoihin, ammattiliittoihin sekä maanpuolustus- ja veteraanijärjestöihin.

Aliupseeriliitto on julkaissut jäsenlehteä vuodesta 1989 alkaen. Lehti ilmestyi alussa neljä kertaa vuodessa nimellä Puol'väli. Vuodesta 2002 alkaen lehteä on julkaistu Ammattisotilas-nimellä. Vuodesta 2011 alkaen lehdestä on ilmestynyt kuusi numeroa vuodessa. Lehti on ollut keskeinen Aliupseeriliiton jäsenetu alusta lähtien.

Lehti oli vielä 2000-luvulle tultaessa liiton tiedotuslehti. Lehden sisällöt oli kohdistettu ainoastaan jäsenille ja ne käsittelivät pääosin organisaation sisäistä edunvalvontaa ja järjestötoimintaa. Vuonna 2006 Aliupseeriliitto muutti lehden julkaisuperiaatteita. Tuolloin lehti muuttui tiedotuslehdestä journalistista sisältöä julkaisevaksi aikakauslehdiksi. Samalla lehden jakelua laajennettiin Aliupseeriliiton sidosryhmiin. Vuonna 2006 Aliupseeriliitto hyväksyttiin julkaisijana Aikakauslehtien liiton jäseneksi.

Lehden päätoimittajat olivat aluksi liiton luottamushenkilöitä. Päätoimittajana toimi ensisijaisesti Aliupseeriliiton puheenjohtaja. Hän myös tuotti valtaosan lehden sisällöistä, yhdessä liiton edunvalvonta-asiantuntijoiden kanssa. Päätoimittaja myös taittoi lehden. Vuodesta 2006 alkaen lehdessä ryhdyttiin säännöllisesti käyttämään ulkopuolisia toimittajia tekstien tuottamiseen. Ammattisotilaaseen palkattiin ensimmäinen ammattitoimittaja vuonna 2010. Toimitussihteerin kokonaistyöajasta noin 20 % oli Ammattisotilas-lehden käytössä. Toimitussihteerin tuotti merkittävän osan lehden sisällöistä, tuki edunvalvonta-asiantuntijoita sisältöjen tuottamisessa, toimitti asiantuntijoiden tekstit julkaisukuntoon ja taittoi lehden. Lopun 80 % työajasta toimitussihteerin käytti Aliupseeriliiton järjestösihteerin tehtävissä.

Julkaisijan vuonna 2015 tekemän organisaatiouudistuksen yhteydessä toimitussihteerin valettiin Ammattisotilas-lehden päätoimittajaksi. Päätoimittajan kokonaistyöajasta noin 20 % on Ammattisotilas-lehden käytössä. Loput 80 % työajastaan päätoimittaja toimii julkaisijajärjestön pääsihteerinä. Vuonna 2015 toteutettiin lehden ensimmäinen lukijatutkimus, tehtiin konsepti- ja ulkoasu-uudistus ja ulkoistettiin lehden taitto ulkopuoliselle ammattilaiselle. Myös sidosryhmäjakelua laajennettiin ja lehden taloutta alettiin aikaisempaa tavoitteellisemmin suunnitella ja seurata liiton talouden sisällä omana tulosityksikkönään. Vuonna 2016 päätoimittaja käynnisti Ammattisotilaan verkkolehden suunnittelun. Verkkolehti ilmestyi ensimmäisen kerran helmikuussa 2017. Vuoden 2017 alusta lukien myös lehden ilmoitusmyynti uudistettiin.

Verkkolehden myötä verkkoanalytiikasta tuli tärkeä työkalu lehden sisältöjen suunnittelussa. Verkkolehden sekä julkaisijan muiden sähköisten palveluiden yhteistoimintaa ryhdyttiin toteuttamaan suunnitelmallisesti verkkolehden ensimmäisestä numerosta lähtien. Tämän myötä verkkolehden ja muiden liiton käytössä olevien sähköisten palveluiden käyttöasteet nousivat merkittävästi. Lukijamäärät ja muut seurattavat tunnusluvut ovat nousseet joka vuosi kaikissa liiton medioissa. Vuonna 2018 tehty verkkolehden lukijoille kohdistetun lukijatutkimuksen mukaan lukijat olivat tyytyväisiä lehden sisältöihin, ulkoasuun ja luettavuuteen. Lukijat kertoivat lehden vastaavan heidän odotuksiaan ammattiliiton lehden sisällöistä.

Toimitusneuvoston rooli Ammattisotilas-lehden kehittämisessä on tärkeä. Sen jäsenet ovat tehneet yhdessä työtä lehden kehittämiseksi syksystä 2015 alkaen. Toimitusneuvostossa on tällä hetkellä päätoimittajan lisäksi kolme jäsentä. Neuvostossa on yhteensä laaja osaaminen ja ymmärrys toimialasta ja sen edunvalvonnasta, toimintaympäristön kehitysnäkymistä ja yhteiskunnallisesta päätöksenteosta sekä muista tekijöistä, jotka kuuluvat julkaisijan toimialaan. Toimitusneuvostossa on myös journalistista osaamista.



## 2.2 Julkaisijan esittely

Aliupseeriliiton sääntöjen (2012) mukaan liiton tarkoituksena on toimia sisäisen tai ulkoisen turvallisuuden alalla työskentelevien henkilöiden muodostamien yhdistysten keskuksena

- Edustamalla niitä ja valvomalla niiden jäsenten oikeudellisia, palkkauksellisia, ammatillisia, koulutuksellisia ja sosiaalisia etuja sekä
- Edistämällä niiden jäsenten yleistä ja sotilaallista sivistystä ja ammattitaitoa sekä kohottamalla heidän fyysistä kuntoaan
- Lisäämällä niiden jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä edistämällä heidän ammatillista järjestäytymistä

Aliupseeriliitossa on noin 3300 jäsentä. He työskentelevät kaikissa Puolustusvoimien hallintoyksiköissä eri puolilla Suomea. Toiminta-ajatuksensa mukaan Aliupseeriliitto turvaa ja edistää tinkimättömästi jäsentensä palkkauksellista, ammatillista ja oikeudellista asemaa yhteistyö- ja kehityshakuisella asenteella. Liitto edustaa Puolustusvoimien palveluksessa olevia aliupseereja, lentokonemekaanikkoja, mekaanikkoja ja sopimussotilaita.

Aliupseeriliiton perustamiskokous oli 26.9.1965. Liitto on valvonut ja edistänyt ammattisotilaiden etuja yli 50 vuoden ajan usealla eri nimellä. Liiton nimen muutokset ovat aina liittyneet edustettavan ammattiryhmän nimissä tapahtuneisiin muutoksiin. Liitto on toiminut neljällä eri nimellä:

- Puolustuslaitoksen värvättyjen liitto (26.9.1965 – 3.9.1974)
- Puolustusvoiman värvättyjen liitto (4.9.1974 – 16.12.1991)
- Sotilasammattiliitto (17.12.1991 – 25.11.2007)
- Aliupseeriliitto (26.11.2007 alkaen)

## 2.3 Julkaisijan ja julkaisun arvot sekä niiden merkitys

Ammattisotilas-lehden julkaisija on järjestö. Järjestötyö on aatteellista toimintaa ja perustuu perustajiensa ja toimijoidensa määrittelemille ja hyväksymille arvoille. Järjestölehti on tärkeä työkalu julkaisijan arvojen näkyväksi tekemisessä jäsenille ja sidosryhmille.

Järjestölehdellä on tärkeä rooli kuvata, selittää ja merkityksellistää lukijoilleen oman toimialan keskeisiä ilmiöitä ja tulevaisuuden näkymiä. Ammattisotilas-lehden lukijat maksavat sisällöistä yhdistyksen jäsenmaksun muodossa ja odottavat maksua vastaan saa-

vansa heitä palvelevaa sisältöä. Yhdistyksen jäsenet ovat yhdistykseen liittyessään hyväksyneet sen säännöt ja toiminnan peruseriaatteet. Jäsen haluaa edistää hänelle tärkeää asiaa vähintään maksamalla yhdistyksen jäsenmaksun.

Aliupseeriliiton toiminta-ajatuksessa täsmennetään liiton säännöissä olevaa olemassaolon tarkoitusta. Liiton sääntömääräiset tehtävät ovat olleet samankaltaiset perustamisesta, eli vuodesta 1965 lukien. Liiton tarkoituksena on toimia sisäisen tai ulkoisen turvallisuuden alalla työskentelevien henkilöiden muodostamien yhdistysten keskuselimenä

Vuonna 2015 Aliupseeriliiton ylintä päätösvaltaa käyttävä toimielin, edustajakokous, määritteli toiminta-ajatuksiksi *”Aliupseeriliitto turvaa ja edistää tinkimättömästi jäsentensä palkkauksellista, ammatillista ja oikeudellista asemaa yhteistyö- ja kehityshakuisella asenteella”*. Samassa kokouksessa hyväksyttiin liiton arvoiksi eli pysyviksi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi

- jäsenlähtöisyys
- yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus
- yhteistyöhakuisuus
- kehityshakuisuus
- maanpuolustushenkisyys.

Uuden strategiakauden (2020 - 2023) valmistelu käynnistyi joulukuussa 2018.

Strategiatyön aikana liiton johto määrittelee arvot, toiminta-ajatuksen, vision sekä strategiset tavoitteet tulevalle strategiakaudelle. Ammattisotilas-lehdelle ei ole määritelty omia arvoja, joten julkaisijan strategiassa määrittämät periaatteet luovat pohjan myös lehdelle ja toimivat raamina lehden toimintaa ja sisältöjä suunniteltaessa. Aliupseeriliiton jäsenyhdistykset kokoontuvat vuoden 2019 lopulla päättämään uudesta strategiasta.

Ammattisotilaan lukijoille on teetetty säännöllisesti lukijatutkimuksia vuodesta 2015 alkaen. Tutkimustulosten ja lukijoiden antaman muun palautteen perusteella on tullut selväksi, että lukijamme vaativat lehdeltäan luvattujen arvojen ja linjausten mukaisia sisältöjä. Lukijat haastavat aktiivisesti linjauksia, jos muuttuvassa maailmassa jokin asia ei vastaa heidän näkemyksiään jäsenten yhdessä sopimien arvojen mukaisesta sisällöstä. Ennen vuonna 2015 tehtyä lehti uudistusta lukijoilta pyydettiin palautetta ja toiveita lehden sisällöistä ja lehden julkaisumuodoista. Saatua palautetta käytettiin hyväksi lehti uudistuksessa ja sen perusteella käynnistettiin myös verkkolehti helmikuussa 2016. Vuonna 2017 selvitettiin erityisesti alle 30-vuotiaiden lukijoiden näkemyksiä siitä, miten lehti palvelee heidän tiedontarpeitaan. Vuoden 2018 tutkimuksella haluttiin selvittää verkkolehden luettavuutta ja sisältöjen palvelevuutta sekä sitä, haluavatko lukijat lukea lehtensä mieluummin paperilehtenä vai verkkojulkaisuna. Lukijatutkimusten lisäksi lukijoita on kannustettu

antamaan palautetta suoraan toimitukseen ja julkaisijan edustajille. Toimitus vastaa jokaiseen lukijapalautteeseen. Verkkolehden kävijätilastoja seurataan ja tulokset otetaan huomioon lehden kehittämisessä.

Ammattisotilaan toinen merkittävä lukijaryhmä ovat sidosryhmät. Sidosryhmien edustajat toimivat neuvotteluosapuolena virkaehtosopimuksista neuvoteltaessa. He muun muassa valmistelevat ja toteuttavat Aliupseeriliiton jäseniä koskevia lakeja ja päättävät valtion virkamiesten palkkoihin ja työolosuhteiden kehittämiseen myönnettävistä resursseista. Sidosryhmät ovat niitä tahoja, jotka osallistuvat omalta osaltaan kokonaismaanpuolustuksen rakentamiseen Suomessa. Ammattisotilas-lehden julkaisija pyrkii ylläpitämään hyviä keskusteluyhteyksiä kaikkiin sidosryhmiin.

Julkaisun arvojen näkyväksi tekeminen on omiaan sitouttamaan lukijoita laajemminkin järjestöjulkaisijan toimintaan ja tavoitteisiin. Arvojen näkymisellä on vaikutusta myös yhteisön maineeseen. Yhteisöä arvioidaan tekojen ja sanojen kautta ja ne toimivat maineen rakennuspalikoina. Kun yhteisö määrittelee arvonsa ja toimii ja näyttäytyy niiden mukaisesti, mainekin rakentuu arvojen mukaiseksi. Kun arvot on sanoitettu, jokainen organisaation toimija voi helpommin varmistaa, että oma toiminta on arvojen mukaista. Määrittely edistää myös tasalaatuista toimintaa.

### 3 Tutkimusongelma ja menetelmä

Tässä luvussa esittelen kehittämistyöni tutkimusongelman, keskeiset käsitteet sekä hyödyntämäni kehittämismenetelmän.

#### 3.1 Tutkimusongelma

Kehittämistyössäni selvitän, miten julkaisijan arvot huomioidaan tällä hetkellä lehden sisällöissä ja missä määrin arvopohja on lukijoiden havaittavissa. Kehittämistyön lopputuloksena kuvaan julkaisijan arvot huomioivan toimitusprosessin ja teen arvopohjaista sisällöntuotantoa tukevat avustajaohjeet.

Jotta päätoimittajana pystyn arvioimaan lehden arvojen näkymistä, minun tulee aluksi pohtia, miten julkaisijan määrittelemät arvot näyttäytyvät Ammattisotilas-lehden sisällöissä ja tavassa toimia. Kun arvot on tarkemmin määritelty, minun tulee selvittää lukijoilta, miten heidän mielestään arvot näkyvät ja ovatko ne ylipäättään merkityksellisiä heille. Koska lehteä tehdään ammattiryhmän lisäksi myös järjestön ulkopuolisille yhteiskunnallisille vaikuttajille, on hyödyllistä selvittää, miltä arvot ja niiden ilmenemismuodot näyttävät organisaation ja toimialan ulkopuolisten järjestölehtiasiantuntijoiden silmissä.

Kehittämistyössäni haen vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- Minkälaisina sisältöinä julkaisijan määrittelemät arvot näyttäytyvät Ammattisotilas-lehden lukijoille?
- Miten muissa ammatti ja järjestölehdissä työskentelevät kollegat arvioivat julkaisun arvoja?
- Minkälainen työskentelytapa ja ohjeistus tukevat lehteen sisältöjä tuottavien henkilöiden työtä arvoja heijastavien sisältöjen tuottamisessa?

Kehittämistyöni lähestymistapana on toimintatutkimus. Työskentelen tässä työssä tarkasteltavan julkaisun päätoimittajana ja näen lehden kehittämisen jatkuvana kehitysprosessina ja samalla työnä, joka ei ole ikinä täysin valmis.

Toimintatutkimus sopii kehittämistyöni lähestymistavaksi myös siksi, koska haluan jatkuvasti osallistaa julkaisijan, toimitusneuvoston, toimituksen, avustajat ja lukijat lehden kehittämiseen ja tässä kehittämistyössä erityisesti arvojen näkyväksi tekemiseen. Tavoitteeni on muuttaa nykyisiä lehden sisällöntuotannon käytäntöjä niin, että niissä otetaan nykyistä paremmin huomioon arvojen näkyminen.

### 3.2 Kehittämistyön menetelmänä toimintatutkimus

Valitsin kehittämistyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus sopii kehittämistyöni lähestymistavaksi, koska päätoimittajana näen lehden kehittämisen jatkuvana kehitysprosessina. Lisäksi haluan lehteä kehittäessäni osallistaa Ammattisotilas-lehden sisällöntuotantoon osallistuvat asiantuntijat ja lukijat kehittämistyöhön.

Lukijoiden osallistaminen lehden sisällöntuotantoon näkyy toimituksen käytössä olevana runsaana ja monipuolisena kuvamateriaalina. Vuodesta 2015 alkaen olen kannustanut lukijoita lähettämään toimitukseen kuvia ammattisotilaan arjesta ja erilaisista työtekemiskoista. Lukijan kuva –palsta on matalan kynnyksen osallistumismahdollisuus jokaiselle jäsenelle. Toimitusneuvosto palkitsee aina joulukuussa Vuoden lukijan kuvan. Lisäksi olen aktiivisesti yhteydessä työpaikoille ja selvitän sieltä henkilöitä, joilla on halua kuvata laajemminkin omaa työympäristöään. Näin olen onnistunut luomaan hyvän pohjan lehden kuva-arkistolle. Vuodesta 2015 alkaen olen myös pyytänyt aktiivisesti palautetta lukijoilta. Palautteet näkyvät juttuideoina, haastatteluvinkkeinä ja mielenkiintoisena ja usein rakentavana kritiikkinä. Järjestön jäsenten lisäksi myös sidosryhmien edustajat antavat, pitkäjänteisen työn tuloksena, palautetta ja juttuvinkkejä toimitukseen. Monet näistä jutuista toteutetaan yhdessä sidosryhmien kanssa.

Ammattisotilas-lehdessä julkaisijaorganisaation edunvalvonta-asiantuntijoilla on keskeinen rooli sisällöntuotannossa. Heidän roolinsa on tehdä lukijoille näkyväksi julkaisijan edunvalvontatavoitteita ja -toimintaa. Lehden tuotantoprosessiin sitoutuminen sekä julkaisijan tavoitteiden mukaisten sisältöjen suunnitelmallinen ja oma-aloitteinen tuottaminen ovat tämän ryhmän osallistamisen keskeiset tavoitteet.

Toimituksen ainoana työntekijänä Aikakauslehtien liiton ammatti- ja järjestöryhmän kollegat ovat minulle korvaamaton ammattilaisryhmä, jonka kanssa pääsen jakamaan kokemuksiani lehdenteosta. Asiantuntijoiden muodostamissa sparrausryhmissä pääsen säännöllisesti keskustelemaan sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ymmärtävät järjestölehdentuotantoprosesseja ja yksin työskentelevien lehdentekijöiden arkea. Näissä keskusteluissa me automaattisesti osallistamme toisemme, toimintatutkimuksen hengen mukaisesti, omien lehtiemme kehittämistyöhön, tuomalla omat kokemuksemme pöydälle ja arvioimalla yhdessä onnistumisiamme ja kehittämiskohteitamme.

Jatkuva vuorovaikutus eri lukijaryhmien ja muiden lehden tekoon osallistuvien sekä läheisten toimittajakollegoiden kanssa antaa minulle hyvät perusteet lehden kehittämiseksi, julkaisijan asettamien tavoitteiden saavuttamiselle ja lukijoiden palvelemiselle.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia. Samalla pyritään saamaan aikaan muutoksia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

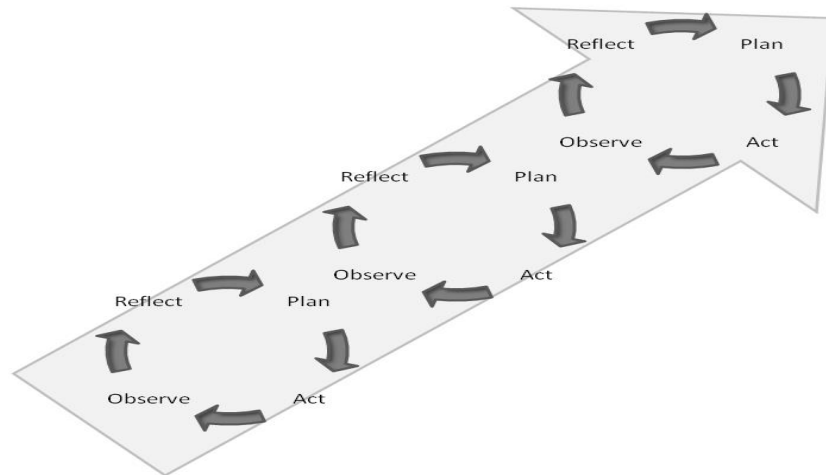
Metsämuuronen määrittelee toimintatutkimuksen osallistuvaksi ja osallistavaksi tutkimukseksi. Vaikka toimintatutkimusta voi hyvin tehdä yksittäinenkin työntekijä, tyypillisesti kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi. Siinä tarvitaan kaikkien toimintaan liittyvien osapuolien sitoutumista projektiin. (Metsämuuronen 2007, 222.)

Ulla Suojanen toteaa artikkelissaan Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä (2004), että toimintatutkimuksessa tutkija on ryhmän aktiivinen jäsen ja kaikki tutkimukseen osallistuvat toimivat tasavertaisina koko tutkimusprosessin ajan. Näin tutkijan rooli on erilainen kuin perinteisissä tutkimusmenetelmissä. Jos toimintatutkimuksella pyritään toiminnan kehittämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen, tutkimusta ei voi tehdä kohderyhmän ulkopuolella. Suojasen mukaan toimintatutkimuksessa ainoastaan osallistujat voivat parhaalla mahdollisella tavalla tutkia ja kehittää omaa toimintaansa. Ulkopuolisen tarkkailijan roolin ottavat tutkija ei Suojasen mielestä voi tuntea tutkittavaa ilmiötä perusteellisesti eikä pysty näkemään sen keskeisiä ongelmia. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimus on toimijoiden omaan toimintaan kohdistuvaa itsearviointia, jonka avulla lisätään toimijoiden ymmärrystä omasta toiminnasta ja niistä tilanteista, joissa toimitaan. Toimintatutkimus on alati jatkuva prosessi, missä toistuvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää ja osallistaa. (Carr & Kemmis 1986, 162.)

Kemmis ja Wilkinson (2002) kuvaavat toimintatutkimusta spiraalina, jossa uudelleen ja uudelleen toistuvat muutoksen suunnittelu, toiminta ja siihen liittyvien prosessien ja seurausten tarkkailu, näiden reflektointi ja uudelleen suunnittelu. He toteavat, että todellisuudessa nämä vaiheet eivät toteudu täysin määritelmän mukaisesti. Onnistuminen toimintatutkimuksessa määrittyy ennen kaikkea osallistujien vahvan ja aidon kehityshakuisuuden mukaan sekä sen, miten he pystyvät ymmärtämään omaa toimintaansa. Kemmis ym. puhuvat osallistuvasta toimintatutkimuksesta. Sen tavoitteena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta muuttaakseen sitä. Samalla se myös auttaa ihmisiä muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voidaan tutkia. (Kemmis & Wilkinson 2002, 21.)

Toimintatutkimus on oppimisprosessi, joka tuottaa muutosta siihen, mitä ihmiset tekevät, miten he toimivat maailmassa ja muiden ihmisten kanssa, mitä he tarkoittavat ja arvostavat sekä siinä diskurssissa, millä he ymmärtävät ja tulkitsevat ympäristöään. (Kemmis & Wilkinson 2002, 25)



*Kuvio 1. Kemmis & Wilkinson (2002) kuvaavat toimintatutkimusta spiraalina, jossa uudelleen ja uudelleen toistuvat muutoksen suunnittelu, toiminta ja siihen liittyvien prosessien ja seurausten tarkkailu, näiden reflektointi ja uudelleen suunnittelu.*

Kehittämismenetelmiin tutustuessani pohdin myös konstruktivisen kehittämismenetelmän ottamista kehittämistutkimukseni lähtökohdaksi. Koska konstruktivisessa menetelmässä on keskeisenä elementtejä ratkaisumallin hakeminen ja sen testaaminen, en nähnyt sitä tässä kehittämistyössä sopivaksi lähestymistavaksi. Tässä kehittämistyössä ei ole myöskään elementtejä, mitkä sopisivat teorian kehittämiseen ja jalostamiseen. Toisaalta pidän mielenkiintoisena ajatusta, että arvojen määrittelyyn, niiden sanoittamiseen ja jalkauttamiseen aikakauslehdessä olisi rakennettavissa laajemmin aikakauslehtiin sopiva malli, joka olisi monistettavissa laajalti.

Kari Lukka näkee, että konstruktivinen tutkimus lähtee liikkeelle tosielämän ongelmasta, jolla on sekä käytännöllistä että teoreettista merkitystä. Se pyrkii kehittämään konstruktion, joka ratkaisee tämän ongelman. Konstruktion toimivuus ratkaistaan empiirisesti ja sen soveltuvuuden laajuutta pohditaan. Tutkimusprosessi tuottaa onnistuessaan käytännöllisesti merkittävän konstruktion ja siten innovatiivisen lisän aikaisempaan tietämykseen. (Lukka 2006,129.)

### 3.3 Tutkimusprosessi

Ammattisotilas-lehden julkaisija määritteli arvonsa vuonna 2015 strategiatyön yhteydessä. Aliupseeriliiton hallitus käynnisti joulukuussa 2018 strategiatyön, jonka yhteydessä se tarkastelee myös liiton arvoja. Osallistun asiantuntijana strategiaa valmistelevan ryhmän työskentelyyn. Roolini on tukea strategiatyötä viestintä-, järjestö- ja talousasiantuntijana. Koska strategiaprosessi ja sen myötä arvojen vahvistaminen on vielä kesken, käytän tässä kehittämistyössä tällä hetkellä voimassa olevia arvoja kyselytutkimuksen ja pohdinnan perusteena.

Julkaisijan määrittämien arvojen merkitysten määrittely tapahtui johtamassani Ammattisotilas-lehden toimitusneuvostossa. Merkitysten määrittely tapahtui aivoriihessä, johon kosimme myös strategiatyössä esiin tulleita, arvoihin liittyviä argumentteja.

Auki kirjoitettujen arvojen näkymistä Ammattisotilas-lehdessä selvitin lukijoille kohdistetulla kyselyllä. Lukijoiden osallistaminen lehden sisältöjen määrittelyyn ja sisällöntuotantoon on ollut keskeinen toimintatapa vuoden 2015 lehtiudistuksesta lähtien. Siksi lukijat osallistuvat tälläkin kertaa lehden kehittämiseen arvioimalla arvojen näkymistä Ammattisotilaan nykyisissä sisällöissä. Lukijakysely toteutettiin sähköisenä kyselynä, ja sen kohteena olivat Aliupseeriliiton jäsenet. Kyselylomakkeella kartoitin jäsenten näkemyksiä siitä, miten julkaisijan arvot näkyvät 4.4.2019 ilmestyvän Ammattisotilas-lehden sivuilla.

Tausta-aineistona analysointivaiheessa käytin edellisen lukijatutkimuksen tuloksia, vuoden 2018 lukijapalautteita sekä Ammattisotilas-verkkolehden kävijätilastoja.



Kuvio 2. Kehittämistyön työprosessi



## 4 Teoriapohja ja käsitteiden määrittely

Tässä osiossa määrittelen kehittämistyöni kannalta keskeisiä käsitteitä. Niitä ovat missio/toiminta-ajatus, visio, strategia, arvot, arvojen sanottaminen ja arvojen näkyväksi tekeminen.

Ammattisotilas-lehden julkaisijan, Aliupseeriliiton, hallitus määritteli 28.3.2017 vahvistamassaan Aliupseeriliiton viestintäsuunnitelmassa liiton viestinnän tavoitteeksi *”Aliupseeriliiton viestinnällä ylläpidetään liiton arvoja ja tuetaan määriteltyjen strategisten tavoitteiden toteuttamista liiton vision saavuttamiseksi.”* Tällä kirjauksella julkaisija linjaa kaiken viestintänsä kivijalkana olevan kulloinkin voimassa olevan strategian. Aliupseeriliiton strategiassa määritellään visio strategiakauden päättyessä, toiminta-ajatus ja arvot. Strategiaan on kirjattu myös periaatteeksi *”Arvot luovat sen arvomaailman ja henkisen ilmapiirin, jonka puitteissa toiminta-ajatus toteuttaen Aliupseeriliitto ry saavuttaa vision.”* Tämä periaate sitoo arvot kaikkea toimintaa, myös Ammattisotilas-lehden sisältöjen suunnittelua, koskevaksi perusvireeksi.

### 4.1 Strategisen suunnittelun keskeiset käsitteet

Aliupseeriliiton toiminta-ajatuksiksi, olemassaolon tarkoitukseksi määriteltiin vuonna 2015 *”Aliupseeriliitto turvaa ja edistää tinkimättömästi jäsentensä palkkauksellista, ammatillista ja oikeudellista asemaa yhteistyö- ja kehityshakuisella asenteella.”* Aliupseeriliitto on halunnut olemassa olon tarkoituksen lisäksi nostaa missioonsa myös sen, miten liitto haluaa työtään tehdä. (Aliupseeriliiton strategia 2015)

Kamenskyn (2003) mukaan organisaation elämäntehtävä muodostuu kolmesta pääelementistä: toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen. Visio on tulevaisuuden tahtotila ja arvot niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. (Kamensky 2003, 43.) Organisaation toiminta-ajatuksen (missio) tulisi Kamenskyn mukaan vastata kysymykseen Miksi olemme olemassa? Hän näkee, että toiminta-ajatuksen tulee olla niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Toiminta-ajatuksen tulee olla se kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. Hyvä toiminta-ajatus on voimassa koko yrityksen elämän ajan. Se innostaa tavoittelemaan ja kehittämään toimintaa. (Kamensky 2003, 44-45.)

Missio määritellään organisaation olemassaolon tarkoitukseksi. Sen avulla kuvataan, mitä organisaatio tekee ja miksi. (Hämäläinen & Maula, 2006, 15.) Åberg (1999) näkee mission yhteisön pyhäksi tehtäväksi. Missio näyttää tien visioon. Se antaa toiminnalle oikeutuksen

ja sen myötä työyhteisön olemassaolon perustan. Visio puolestaan on tila, johon työyhteisön toivotaan pääsevän. Visio on käsitteenä harkitun epämääräinen. Visio kertoo, mihin ”palmusaaristoon” yhteisö haluaa mennä. Se on mielikuva tavoittelemisen arvoisesta tulevaisuuden tilasta. (Åberg 1999, 46, 48, 50.) Aliupseeriliiton visio, eli haluttu kuva tulevaisuudesta määriteltiin tilanteessa, jossa oli nähtävissä liiton painoarvon kasvu puolustushallinnon kasvavan henkilöstöryhmän edunvalvojana. Visioksi määriteltiin vuonna 2015 ”*Aliupseeriliitto on puolustushallinnon vaikutusvaltaisin ammattiliitto, joko tyydyttää jäsenistönsä edunvalvonnalliset ja järjestölliset tarpeet.*”

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Kamensky pitää visiota käsitteenä kovin ristiriitaisena. Toisaalta vision tulee olla voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä. Toisaalta visio voi sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita. (Kamensky 2003, 52-53.) Kotter (1996) puolestaan määrittelee vision tulevaisuudenkuvaksi, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Visiolla on kolme tavoitetta: Se selkiyttää muutoksen suuntaa, se kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä ja se auttaa koordinoimaan toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Kotterin mukaan tehokkaan vision tunnuspiirteet ovat: kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava, viestittävässä oleva. (Kotter 1996, 60, 63.)

Strategia kertoo, miten visioon päästään ja kuinka toiminnan tavoitteet saavutetaan. Strategiassa yhteisö kertoo, miten ulkoiset mahdollisuudet ja sisäiset vahvuudet yhdistetään strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Åbergin 1999, 50, 238.) Strategiaa tehdessään yhteisö tekee valintoja sekä tulevien toimintaympäristöjen että asettamiensa tavoitteiden suhteen. Kamensky (2003, 17). Strategiassa organisaatio kuvaa, miten se aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Strategia kertoo, mitä yhteisön tulee tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa. (Hämäläinen & Maula, 2006, 16.) Vuosien 2015–2019 strategiassa Aliupseeriliitto kiteytti strategiatyönsä seuraavasti: ”*Arvot luovat sen arvomaailman ja henkisen ilmapiirin, jonka puitteissa toiminta-ajatusta toteuttaen Aliupseeriliitto ry saavuttaa vision.*” Strategiassa liitto määritteli ne kriittiset menestystekijät, joille määritellyissä konkreettisissa toiminnoissa on onnistuttava, jotta liitto saavuttaa toiminta-ajatuksessa halutun vaikuttavuuden ja vision.

Strategia on yhteisön toimintaan sisäänrakennettu, johdonmukainen selitys siitä, kuinka yhteisö ohjaa toimintaansa tulevaisuudessa. Strategia selittää miten keskeiset toiminnot linkittyvät toisiinsa ja yhteisön toimintaympäristöön asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sheeran (2010) näkee, että strategia tulee selittää ja avata lukijoilleen. Selitykset tekevät strategiasta tarinan, jolla on alku, keskikohta ja loppu. Tarina alkaa nykytilasta ja

päättyy haluttuun tulevaisuuteen. Näin strategiatarinoista tulee organisaation toimintaa ohjaavia kertomuksia. (Sheeran, 2010, 1, 2.)

Aliupseeriliitto nimeää liiton arvot neljän vuoden välein tehtävässä strategissa. Vuonna 2015, Sheeranin teorian mukaisesti, Aliupseeriliitto määritteli arvot pysyviksi, liiton toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi. Pysyvyys pitää sisällään ajatuksen siitä, että arvojen tulee läpäistä kaikki liiton toiminta. Arvot toimintaa ohjaavana periaatteina tarkoittaa sitä, että arvot tulee aina huomioida päätöksiä ja valintoja tehtäessä. Aliupseeriliitto on linjannut viestintäsuunnitelmassaan viestinnän tehtäväksi ylläpitää arvoja ja tukea strategisten tavoitteiden toteuttamista.

Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä. Ne ovat valintoja ja vakaumusta. Arvot ovat myös yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 2003, 60-61.) Arvoilla organisaatio julistaa, mihin se uskoo (Kauppinen 2002, 21). Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Kamensky näkee, että perusarvojen tulee olla mahdollisimman ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo niin yksilöille kuin koko yhteisölle. (Kamensky 2003, 49.)

Arvojen tarkoituksena on ohjata organisaation piirissä toimivien ihmisten toimintaa. Arvot ovat toimintaperiaatteita, joita organisaatio on päättänyt omaksua toimintansa pohjaksi. (Hämäläinen & Maula 2006, 18). Åberg määrittelee arvot pysyviksi uskomuksiksi tiettyjen tavoitteiden tai käyttäytymisen paremmuuteen. Nämä uskomukset ohjaavat ja suuntaavat kaikkea toimintaamme. (Åberg, 1989, 296.)

Arvot ovat monimerkityksellisiä ja sidoksissa määrittäjänsä ja ympäristöön, missä arvojen sisältöjä ja tarkoituksia määritellään. Jotta arvojen näkymiselle Ammattisotilas-lehden sisällöissä on mahdollista asettaa tavoitteita, tuli ne määritellä tarkemmin. Määrittelyn tarkoituksena oli kertoa, miten tietty arvo näkyy julkaisijan toimintaympäristössä. Arvojen määrittelyn tarkoituksena oli siis avata arvojen syvempää merkitystä ja sitä, miten arvot ilmenevät Ammattisotilas-lehden sisällöissä.

Sanat viestivät arvoista. Sanojen merkitys ja niiden ilmaisema arvomaailma ovat kätkeytyneet taustaoletuksiksi, jotka ovat henkilön ilmaisuissa. Vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen tueksi tarvitaan pysyviä oletuksia ja määrittelyksiä. Nämä oletukset ja määrittelyt ovat tavoitetilassa itsestään selviä totuuksia. Ne ovat toiminnan perustalla olevia taustaoletuksia. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 83.)

Aaltonen ja Junkkari näkevät, että arvot itsessään ovat turhan ylimalkaisia. He peräänkuuluttavat niihin tarkennusta yhdellä kysymyksellä: Mistä näkyy, että tämä arvo toimii? Arvot tarvitsevat konkreettisia indikaattoreita, arvonormeja. Niiden avulla tarkkaillaan arvon toteutumista. Yhteinen tulkinta arvon merkityksestä voi korvata arvonormin. Tulkinta on yhteinen mielikuva arvon sisällöstä ja sovellustavoista. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241.)

Ihmiset eivät sitoudu sellaiseen, mitä he eivät ymmärrä. Ymmärryksen luomiseksi arvot tulee sanoittaa. Arvojen sanoittaminen voidaan rinnastaa katekismukseen syntyyn. Martin Lutherin motiivi kymmenen käskyn sanottamiseen oli se, että hän halusi kansan ymmärtävän, mitä käskyillä tarkoitetaan. Lutherin ”Mitä se on” rinnastuu arvojen sanottamiseen, näkyväksi tekemiseen. Kauppisen mukaan Lutherin määritykset ovat tänäkin päivänä toimivia. Vaikka sisällöt ovat vanhahtavia, ne antavat edelleen pohjan käsityksillemme siitä, mitä käskyt merkitsevät. Kauppisen mukaan yhteisön johdon tulisi määrittää, mitä arvoilla tarkoitetaan. Kun arvot kuvaavat olemassa olevia tärkeitä asioita, niiden selitys saa sisällönsä visiosta strategiasta ja tavoitteista. (Kauppinen, 2002, 21, 169.)

Arvot alkavat toimia vasta kun ne sisällytetään kaikkeen yhteisön toimintaan. Tämän jalkauttamisen tulee olla aktiivista ja suunnitelmallista. Monipuolinen viestintä on keskeisessä roolissa arvojen näkyväksi tekemisessä. Arvojen näkyväksi tekeminen alkaa tietoisella toiminnalla. Vasta pitkäjänteisen työn seurauksena arvot sulautuvat luonnostaan yhteisön toimintaan. Arvoprosessissa työläin ja vaativin vaihe on arvojen näkyväksi tekeminen ja jalkauttaminen kaikkeen yhteisön toimintaan. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 146, 148.)

Myös Kotter pitää pitkäjänteistä arvojen jalkauttamistyötä tärkeänä. Hän näkee, että arvot muuttuvat todeksi ja pysyväksi vasta kun niiden mukaisesta toiminnasta tulee yhteisössä ”tapa toimia”. Vain pitkäjänteisen työn tuloksena arvot jalkautuvat pysyvästi yhteisön työskentelytapoihin. (Kotter 1996, 12.)

Maastouttamisvaihe on huomattavasti pitempi kuin arvojen etsimisen vaihe. Edellisessä vaiheessa toteutettu tavoitearvojen laatiminen on yhteisöllinen sopimisprosessi. Sovittujen arvojen on laskeuduttava ”organisaation tunne-elämän” tasolle. Arvojen maastouttaminen vaikuttaa tottumuksiimme, muuttaa uskomuksiamme, tapaa väärinä uskomuksia ja luo uusia vuorovaikutussuhteita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 240.)

Näen, että strategia ja siinä määritellyt tavoitteet ja toimintamallit luovat hyvän pohjan pitkäjänteiselle ja tavoitteelliselle viestinnälle. Vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen määrittely

auttaa lehdentekijöitä ottamaan suunnitelmallisesti huomioon julkaisijan tahtotilan. Kokemukseni mukaan arvot tulevat näkyväksi toiminnassa vasta pitkäjänteisen ja johdonmukaisen jalkauttamisen myötä. Siksi arvojen tarkempi määrittely siten, että ne sidotaan arkeen ja käytännön toimintaan on välttämätöntä arvojen pysyväksi juurruttamiseksi.

## 5 Arvojen määrittely toimitusneuvostossa

Ammattisotilas-lehden julkaisija ei ole määritellyt, miten se odottaa arvojen näkyvän liiton toiminnassa ja viestinnässä. Jotta lehden lukijat voivat arvioida, näkyvätkö arvot lehden sisällöissä, arvojen merkitykset tuli ensin avata lukijoille. Arvojen määrittelyllä halusin kuvata, miten kukin arvo näyttäytyy Ammattisotilas-lehden sisällöissä.

Ammattisotilas-lehden toimitusneuvostossa on tällä hetkellä neljä jäsentä. Päätoimittajana toimin toimitusneuvoston puheenjohtajana ja valitsen sen jäsenet. Jäsenistä yksi on edunvalvonta-asiantuntija, yksi järjestöasiantuntija ja yksi viestinnän ja journalismin asiantuntija, joka on myös hyvin perehtynyt yhteiskuntavaikuttamiseen. Kaksi jäsenistä on julkaisijaliiton jäseniä ja he edustavat iältään ja työtaustaltaan lehden lukijakuntaa. Viestintä-asiantuntijajäsen edustaa samaa ikäryhmää ja hän on puolestaan hyvin perehtynyt ammattijärjestötoimintaan. Kuten valtaosa lehden lukijoista, toimitusneuvoston jäsenet ovat miehiä.

Kehittämistyöni ensimmäisessä vaiheessa toimitusneuvosto kokoontui 14.1.2019 keskustelemaan siitä, miten julkaisijan määrittelemien arvojen tulisi näkyä lehden sisällöissä. Työ toteutettiin klassisen aivoriihen tapaan. Ensimmäisessä vaiheessa toimitusneuvoston jäsenet saivat ennakkotehtävän muodossa aiheen ja tiedon tavoitteesta. Toisessa vaiheessa toimitusneuvosto kokoontui keskustelemaan ja ideoimaan sisältöjä. Kirjasin kaikki esille tulleet ajatukset ja tein niistä toimitusneuvoston yhteisen näkemyksen. Lopuksi vielä hyväksyin yhteenvedon toimitusneuvostolla.

Olin antanut noin viikkoa ennen kokoontumistamme toimitusneuvoston jäsenille ennakkotehtävän, jonka pohjalta kävimme keskustelun. Sähköpostitse jäsenille lähetetty ennakkotehtävä oli *”Pohdi, mitä Aliupseeriliiton arvot tarkoittavat käytännössä. Minkälaisia sisältöjä lehdessä tulee olla, jotta lukija huomaa arvojen olemassaolon? Mieti kunkin arvon näkymistä jäsenten, luottamushenkilöiden, työnantajan ja muiden yhteistyökumppaneiden silmissä.”* Ennakkotehtävä oli tehty Word-tiedostoon, johon jokaisen oli mahdollista kirjata omat ajatukset valmiiksi jäseneltyyn pohjaan.

Toimitusneuvosto kävi ennakoivaa valmistelua pohjalta noin tunnin mittaisen keskustelun arvojen näkymisestä lehden sisällöissä. Tämä keskustelu – ajatuspaja – oli luonteeltaan hyvin polveileva. Näkemykset, ajatukset ja ajatuksen poikaset olivat muodoltaan kovin vaihtelevia. Ajatusten sisällöt sen sijaan olivat hyvin yhteneväisiä.

Tein käydystä keskustelusta tarkat muistiinpanot. Kirjoitin käytännössä kaiken sanotun sellaisenaan ylös tietokoneella Word-tiedostoksi. Tapaamisemme jälkeen kävin kertaalleen muistiinpanoni läpi ja jätin sitten tuon tajunnan virran muhimaan. Noin kahden viikon jälkeen palasin asiaan ja kokosin toimitusneuvoston ajatukset yhteen.

Tein muistiinpanojeni pohjalta yhteenvedon näkemyksistämme siitä, miten kunkin arvo näyttäytyy Ammattisotilas-lehden sisällöissä. Lähetin tuotoksemme kommentointikierrokselle toimitusneuvoston jäsenille sähköpostilla. Tämän työn tuloksena syntyi toimitusneuvoston yhteinen näkemys siitä, miten julkaisijan arvojen tulee mielestämme näkyä Ammattisotilas-lehdessä.

### **Julkaisijan arvojen näkyminen Ammattisotilas-lehdessä (Ammattisotilaan toimitusneuvosto 16.1.2019)**

#### Jäsenlähtöisyys

Ammattisotilas tehdään ensisijaisesti jäsenille. Lehti nostaa esille niitä teemoja, joita jäsenet ovat nimenneet tärkeiksi liiton säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Lehti on jatkuvassa vuorovaikutuksessa lukijoidensa kanssa. Lehteä kehitetään lukijoiden näkemykset huomioon ottaen.

#### Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus

Ammattisotilas pyrkii edistämään aliupseeriston yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lehti tuo näkyväksi eri puolustushaaroissa ja toimialoilla toimivien ammattisotilaiden arkea.

Aikakauslehtien liiton jäsenenä Ammattisotilas on sitoutunut noudattamaan Julkisen sanan neuvoston Journalistin ohjeita. Olemme sitoutuneet tietojen hankinnan avoimuuteen ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen.

#### Yhteistyöhakuisuus

Ammattisotilas tekee näkyväksi ammattisotilaiden arkeen liittyvien asioiden taustoja. Lehti kertoo, keiden kanssa jäsenten asioita edistetään. Lehti tuo esille myös näiden yhteistyökumppaneiden näkemyksiä.

#### Kehityshakuisuus

Ammattisotilas pyrkii edistämään jäsenten tietoisuutta puolustushallinnon toimintaympäristöstä ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksista omassa työssään. Kerromme lukijoille myös ammattikunnan historiasta ja toimintaympäristön kehittymisestä. Ammattisotilas haluaa kannustaa aliupseeristoa myös ylläpitämään fyysistä suorituskykyään.

## Maanpuolustushenkisyys

Ammattisotilas kertoo Suomen turvallisuusympäristön kehitymisestä ja siitä, miten aliupseerit osallistuvat Suomen turvallisuuden tuottamiseen joka päivä. Ammattisotilas tuo näkyväksi Puolustusvoimien perustehtävät erityisesti aliupseerien työn näkökulmasta.



## 6 Lukijatutkimus ja sen tulokset

Tässä luvussa kuvaan huhtikuussa 2019 toteutetun lukijatutkimuksen prosessia ja tuloksia. Koska Ammattisotilas-lehti tehdään ensisijaisesti Aliupseeriliiton jäsenille, heidän näkemyksensä ovat ensiarvoisen tärkeitä selvitettäessä, miten Aliupseeriliiton määrittelemät arvot näyttäytyvät Ammattisotilas-lehden sisällöissä. Aliupseeriliiton arvot julkaistiin vuonna 2015 kun liiton jäsenet hyväksyivät liiton strategian vuosille 2016 – 2019. Tuossa yhteydessä arvot julkaistiin yksittäisinä sanoina, mutta niiden merkitystä ei avattu tarkemmin, eikä arvoja sidottu tarkemmin lehden sisältöihin. Lehden lukijakyselyä voidaan näin ollen pitää myös arvojen jalkauttamisena jäsenille.

### 6.1 Miten lukijatutkimus tehtiin

Kehittämistyön toisessa vaiheessa tein lukijakyselyn. Pyrin kyselyllä selvittämään, miten lukijat kokevat arvojen näyttäytyvän lehden sisällöissä. Toteutin kyselyn sähköisellä lomakkeella. Rakensin lomakkeen Aliupseeriliiton jäsensivuille, johon jokainen liiton jäsen pääsee kirjautumaan henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasananalla. Tein lomakkeelle kysymyksiä ja väittämiä ja tarjosin lisäksi mahdollisuuden avoimiin vastauksiin. Jokainen arvo käydään läpi lomakkeella selvittämällä, kokeeko vastaaja arvon näkyvän lehden sisällöissä, minkälaisissa sisällöissä hän kokee arvon näkyvän ja onko arvo vastajalle merkityksellinen.

Ammattisotilas-lehden numero 2/2019 ilmestyi 4.4.2019. Painettu lehti jaettiin tuolloin lukijoille ja verkkolehti ilmestyi klo 8.00. Lähetin 4.4.2020 Aliupseeriliiton jäsenille sähköpostitse tiedon lehden ilmestymisestä ja tein tavanomaiseen tapaan kolme juttunostoa viestiin. Viestin lopussa oli teksti:

#### OSALLISTU LUKIJATUTKIMUKSEEN

Ammattisotilas käsittelee ajankohtaisia kokonaisturvallisuuteen, sotilasammattiin ja työelämään liittyviä asioita. Lehti haluaa käsitellä näitä asioita erityisesti Aliupseeriliiton jäsenten näkökulmasta. Myös liiton jäsenistön määrittelemien arvojen tulee näkyä Ammattisotilaan sisällöissä.

Haluamme nyt kysyä sinulta, miten olemme tässä työssä onnistuneet. Pyydän, että käytät muutaman minuutin vastaten jäsensivuilla oleviin kysymyksiin ja väittämiin. Lukijatutkimus on jäsensivuilla osoitteessa ([linkki](#))

Lukijatutkimus on avoinna 4.4.2019 klo 8.30 – 15.4.2019 klo 16.00 välisen ajan.

Julkaisijan tapana on kannustaa jäseniä osallistumaan toiminnan kehittämiseen arpomalla vastaajien kesken tavarapalkintoja. Myös lehden aikaisemmissa kyselytutkimuksissa on käytetty palkitsemista kannusteena osallistumiseen. Lukijakyselyn päätyttyä, arvoim kaikkien vastaajien kesken julkaisijan yhteisökuvatuotteita.

Lukijatutkimuslomakkeen johdantona oli yllä oleva Osallistu lukijatutkimukseen –teksti. Sen jälkeen kuvasin lehden arvot vastaajille.

### ***Aliupseeriliiton ja Ammattisotilas-lehden arvot***

Ammattisotilas-lehden sisällöt pohjautuvat Aliupseeriliiton edustajakokouksen vahvistamiin arvoihin. Aliupseeriliiton arvot eli pysyvät toimintaa ohjaavat periaatteet ovat

- jäsenlähtöisyys
- yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus
- yhteistyöhakuisuus
- kehityshakuisuus
- maanpuolustushenkisyys

### **Jäsenlähtöisyys**

Ammattisotilas tehdään ensisijaisesti jäsenille. Lehti nostaa esille niitä teemoja, joita jäsenet ovat nimenneet tärkeiksi liiton säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Lehti on jatkuvassa vuorovaikutuksessa lukijoidensa kanssa. Lehteä kehitetään lukijoiden näkemykset huomioon ottaen.

### **Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus**

Ammattisotilas pyrkii edistämään aliupseeriston yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lehti tuo näkyväksi eri puolustushaaroissa ja toimialoilla toimivien ammattisotilaiden arkea. Aikakauslehtien liiton jäsenenä Ammattisotilas on sitoutunut noudattamaan Julkisen sanan neuvoston Journalistin ohjeita. Olemme sitoutuneet tietojen hankinnan avoimuuteen ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen.

### **Yhteistyöhakuisuus**

Ammattisotilas tekee näkyväksi ammattisotilaiden arkeen liittyvien asioiden taustoja. Lehti kertoo, keiden kanssa jäsenten asioita edistetään. Tuomme esille myös näiden yhteistyökumppaneiden näkemyksiä.

## **Kehityshakuisuus**

Ammattisotilas pyrkii edistämään jäsenten tietoisuutta puolustushallinnon toimintaympäristöstä ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksista omassa työssään. Kerromme lukijoille ammatikunnan historiasta ja toimintaympäristön kehittymisestä. Ammattisotilas haluaa kannustaa aliupseeristoa ylläpitämään fyysistä suorituskyykyään.

## **Maanpuolustushenkisyys**

Ammattisotilas kertoo Suomen turvallisuusympäristön kehittymisestä ja siitä, miten aliupseerit osallistuvat Suomen turvallisuuden tuottamiseen joka päivä. Ammattisotilas tuo näkyväksi puolustusvoimien perustehtävät erityisesti aliupseerien työn näkökulmasta.

Johdannon jälkeen oli vastauslomake. Se oli otsikoitu: Miten olemme onnistuneet arvojen näkyväksi tekemisessä. Jokaiselle arvolle oli oma osio ja niissä kolme eri kysymystä. Jokaisen arvon kohdalla kysyin, näkyykö ko. arvo mielestäsi Ammattisotilaan sisällöissä. Vastausvaihtoehtoina oli kyllä ja ei. Toinen kysymys oli Kerro näkemyksestäsi arvon näkymisestä Ammattisotilaan sisällöissä. Tähän osioon oli mahdollista kertoa vapaasti omista näkemyksistään. Vastauskentässä pyydettiin kertomaan esimerkiksi, missä artikkelissa arvo vastaajan mielestä esiintyy tai miten lukija haluaisi arvon näkyvän. Kolmas osio oli väittämä, jossa todettiin että NN (arvo) on minulle arvona tärkeä. Tässä osiossa käytin viisiportaista Likert-asteikkoa, jossa vastausvaihtoehtona olivat Täysin samaa mieltä/Jokseenkin samaa mieltä/Neutraali kanta/Jokseenkin eri mieltä/Täysin eri mieltä.

Kyselyn ulkopuolelle jäivät painetun lehden postituslistalla olevat sidosryhmät (450 henkilöä) sekä jäsenistön ulkopuoliset verkkolehden lukijat. Sidoryhmät ovat julkaisijalle tärkeä lukijaryhmä. Heidän näkemyksensä Aliupseeriliiton arvojen näkymisestä Ammattisotilaassa ovat tärkeitä lehden kehittämisen kannalta. Aliupseeriliitto tulee toteuttamaan jo lähitulevaisuudessa seuraavan mainetutkimuksen. Siinä tullaan selvittämään tarkemmin sidoryhmien näkemyksiä Aliupseeriliiton toiminnasta ja erityisesti viestinnän vaikuttavuudesta. Tutkimukseen sisältyy myös henkilöhaastatteluja. Edellinen sidoryhmiin kohdistunut mainetutkimus toteutettiin 2012.

## **6.2 Lukijatutkimuksen tulokset**

Tämä lukijatutkimus keskittyi Ammattisotilas-lehden lukijoihin, jotka ovat Aliupseeriliiton jäseniä. Käytettävissäni oli 4.4.2019 2721 lukijan sähköpostiosoite. Lukijatutkimukseen tuli

määräajassa 23 vastausta. Vuonna 2018 tehtyyn verkkolehteä koskevaan, koko jäsenistöön kohdistettuun, kyselyyn vastauksia tuli 74. Vuonna 2017 tehtyyn, alle 30-vuotiaille jäsenille kohdennettuun kyselyyn, tuli 54 vastausta.

Keskeisenä syynä alhaiseen vastausmäärään näen sen, että lukijat eivät kokeneet arvoja koskevaa kyselyä erityisen merkityksellisenä. Yli yhdeksän vuoden kokemuksella kyseessä olevasta kohderyhmästä tiedän, että kun kysely puhuttelee lukijoita henkilökohtaisesti ja kyseessä on erityisesti henkilökohtaiseen talouteen liittyvät asiat, vastausmäärä on parhaimmillaan 60 – 70 %. Arvokyselyn kiinnostavuutta vähensi mahdollisesti myös se, että arvojen merkitysten arviointi voidaan kokea asiana hankalaksi. Pidän myös mahdollisena, että käyttäjätunnuksella ja salasanalla kirjautuminen jäsensivuille toimi osalle lukijoista esteenä lukijatutkimukseen vastaamiselle. Muita syitä vähäiseen vastausmäärään ovat mahdollisesti helmikuussa samalle kohderyhmälle lähetetty, liiton sähköisiä jäsenpalveluita koskeva kysely sekä kyselyaikana teknisessä järjestelmässä ilmennyt lyhytaikainen vika.

Lukijatutkimukseen osallistuneet kokevat, että julkaisijan arvot näkyvät lehden sisällöissä. Lähes kaikki vastaajat (22/23) näkivät, että jäsenlähtöisyys, yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus, kehityshakuisuus ja maanpuolustushenkisyys ovat läsnä Ammattisotilaan sisällöissä. Yhteistyöhakuisuuden osalta luku oli hieman alhaisempi (19/23)

Lähes kaikki vastaajat kokivat maanpuolustushenkisyyden (22/23) ja jäsenlähtöisyyden (20/23) henkilökohtaisesti tärkeäksi tai melko tärkeäksi arvoksi. Yhteistyöhakuisuuden koki tärkeäksi tai melko tärkeäksi 19/23 vastaajista ja kehityshakuisuuden 17/23 vastaajista. Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus olivat arvoina tärkeitä tai melko tärkeitä 21/23 vastaajista.

### **6.2.1 Jäsenlähtöisyys**

Jäsenlähtöisyydellä Ammattisotilas-lehdessä tarkoitetaan sitä, että lehti tehdään ensisijaisesti jäsenille. Ammattisotilas nostaa esille niitä teemoja, joita jäsenet ovat nimenneet tärkeiksi liiton säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Lehti haluaa olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa lukijoidensa kanssa. Ammattisotilasta kehitetään lukijoiden näkemykset huomioon ottaen.

Jäsenlähtöisyyttä koskevissa avoimissa vastauksissa nousi esille korostetusti sen merkitys, kenestä puhutaan ja kuka puhuu. Oman ammattikunnan edustajien haastattelut ovat

vastausten perusteella erityisen tärkeitä lukijoille. Avoimissa vastauksissa viitattiin erityisesti lehden Aliupseerit-palstan haastatteluihin.

*Voisiko olla ihan henkilöhaastatteluita ja että edellinen vaikka aina haastaa seuraavan tms. Hallinto ja palkkajutut on tärkeitä, mutta kun lehti on täynnä pelkkää ves:a ja palkkataulukkoa niin ei jaksu lukea. Oikeasta toiminnasta juttua (Vastaja 3)*

*Arjen tarinat joissa on ammattikuntaa kehittäväää sisältöä ovat hyviä. (Vastaja 15)*

*Jäsenlähtöisyys näkyy aliupseereiden erilaisissa haastatteluissa. Nostaa myös sitä me-yhdessä henkeä. Iso peukku näille jutuille. (Vastaja 18)*

*Kun nostetaan jäseniä esille omissa toimintaympäristöissään. (Vastaja 21)*

Aliupseerit-palstan artikkeleissa kerrotaan aliupseereiden kehitystarinoita. Ammattisotilaat kertovat omasta työstään ja työympäristöstään sekä siitä, minkälaisen työ- ja opiskeluvaiheiden kautta he ovat nykyiseen työhönsä päässeet. Artikkeleissa kuvataan, mihin suurempaan kokonaisuuteen aliupseerin työ liittyy. Sotilaat kertovat myös töihin liittyvistä tavoitteistaan sekä siitä, miten aikovat niitä saavuttaa. Haastatteluissa tuodaan esille myös ammattisotilaan kenttäkelpoisuuteen liittyviä teemoja. Aliupseerit-artikkeleissa kerrotaan myös jollakin muulla elämänalueella hyvin menestyneistä aliupseereista, kuten huippu-urheilijoista.

Ammattikunnan perinteiden merkitys nousi vastauksissa esille. Perinteet ovat kokemuseni mukaan suoraan kytköksissä myös maanpuolustushenkeen ja ammattikunnan yhteisöllisyyteen.

*Enemmän perinneasiaa. Olisiko EVP ihmisistä apua. (Vastaja 12)*

Ammattikunnan ja sitä edustavan ammattiliiton perinteet ovat läsnä sotilaiden työarjessa ja järjestötoiminnassa. Perinteitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Perinteillä on näkyviä ja kuuluvia muotoja, joita voi tuoda painokkaammin esille myös Ammattisotilas-lehdessä. Lukijapalautteessa esille nostettu termi, EVP-ihmiset, tarkoittaa eläkkeelle jääneitä sotilaita, jotka ovat omalta osaltaan olleet rakentamassa ammattikuntaa ja ammattiliittoa ja joilla voi olla mielenkiintoista ja merkityksellistä historiatietoa tallella esimerkiksi tarinoina ja valokuvina

Yksi vastaaja nosti esille artikkeleita, joissa hänen mielestään jäsenlähtöisyys arvona esiintyi erityisen hyvin. Vastauksessa viitataan erityisesti Osaava jäsen- ja Aliupseerit –palstojen sisältöihin.

*"mihin minun jäsenmaksuni käytetään", "jäsenet päättävät tavoitteista", "miksi osallistuin yhdistykseni vuosikokoukseen" ja "valvontajohtaja on tilannekuvan ytimessä" artikkelit lehdestä 2/2019 (Vastaaja 19)*

Sama lukija ilmaisi myös, miten hän haluaisi jatkossa jäsenlähtöisyyden näkyvän paremmin lehden sisällöissä. Vastaaja viittaa palautteessaan Aliupseeri-, Järjestötoiminta- ja Osaava jäsen-palstojen sisältöihin.

*jatkaa laaja-alaisesti sekä palkitsemisia työstä tai saavutuksista. Erilaisista tapahtumista joihin osallistunut osasto tai yksittäinen joka on mainitsemisen arvoinen, Miksi kuulua liittoon/yhdistykseen suomentaa se selkeämmin, ei pelkästään niitä samoja rimpsuja jotka lukee paperilla, lisätä sitä maanläheisyyttä, hyötyä, yhteisöllisyyttä. (Vastaaja 19)*

Lukijan viittaamissa Järjestötyö-artikkeleissa kerrotaan Aliupseeriliiton hallinnon päätöksistä sekä muusta liiton järjestötoiminnasta. Järjestötyö-artikkeleissa nostetaan esille myös jäsenyhdistysten erityisiä onnistumisia sekä sidosryhmien toimintaa. Näissä artikkeleissa nostetaan esille ihmiset päätösten ja toiminnan takana ja kerrotaan siitä, miten päätökset vaikuttavat jäsenten elämään.

Osaava jäsen –artikkelien tarkoituksena on auttaa jäseniä ennakoimaan työelämän pulmatilanteita sekä kannustaa heitä toimimaan omassa ammattiyhdistyksessään. Näissä artikkeleissa on aina joku selkeä tavoite, jolla halutaan edistää jäsenten työelämä- ja järjestövalmiuksia. Julkaisijan vuoden 2015 strategissa Osaava jäsen –konsepti käynnistettiin jalkauttamaan konkreettisesti jäsenlähtöisyyttä ja kehityshakuisuutta liiton arvona.

Avoimissa vastauksissa todettiin myös, että jäsenlähtöisyys voi näkyä myös muuten kuin jäsenhaastatteluna. Näitä teemoja ovat erilaiset laajalti ammattikuntaa koskevat asiat, jotka pureutuvat ammattisotilaan arkeen. Vastauksessa viitataan Työelämä- ja Osaava jäsen –juttusarjojen sisältöihin.

*Kyllähän jokaisessa lehdessä on joku juttu joka koskettaa jokaisen arkea. Meluhaitat uudessa, edellisessä vuosilomien ajankohtaisuus oli huomioitu jne. (Vastaaaja 20)*

Ammattisotilas-lehden Työelämä-artikkeleissa käsitellään yleisiä työelämäteemoja, jotka jollakin tavalla koskettavat ammattisotilaiden työarkea.

Jäsenlähtöisesti tuotettu sisältö ei välttämättä aina miellytä sisällöltään lukijoita. Tästä esimerkkinä on lukijan palaute työtaisteluita koskevasta artikkelista.

*taannoinen pääjuttu oli suoraa bolsevikkipropagandaa ja sdp/joku tehy oli varmasti sotkeutunut tähän (Vastaaaja 22)*

Sillä, kenen äänellä lehden sisältöjä tuodaan esille, on vastausten mukaan merkitystä. Tästä esimerkkinä nostettiin puheenjohtajan ja pääluottamusmiesten asiantuntija-artikkelit sekä puheenjohtajan kirjoittama pääkirjoitus.

*Pääluottamusmiesten ja puheenjohtajan kirjoitukset ovat kyllä jäsenlähtöisiä ja ajankohtaisia. (Vastaaaja 9)*

Ammattiliiton puheenjohtajan lausunnot koetaan liiton viralliseksi kannanotoksi. Myös pääluottamusmiesten koetaan edustavan kannanotoissaan liiton virallista kantaa. Näiden avainhenkilöiden nimissä julkaistut sisällöt ovat erityisen tarkastelun kohteena sekä jäsen-ten että sidosryhmien silmissä.

### **6.2.2 Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus**

Ammattisotilas pyrkii edistämään aliupseeriston yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lehti haluaa tuoda näkyväksi ammattisotilaiden arkea. Julkaisijana Aliupseeriliitto kuuluu Aikakausleh-tien liittoon ja on sitoutunut noudattamaan julkaisuissaan Journalistin ohjeita. Lehti on sitoutunut tietojen hankinnan avoimuuteen ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että jäsenlähtöisyys ja yhteisöllisyys näyttäytyvät lukijoille monin paikoin samankaltaisina sisältöinä. Yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja luottamukselli-suutta käsittelevät vastaukset viittaavat erityisesti Järjestötoiminta- ja Aliupseerit-palstojen sisältöihin.

*Yhteisöllisyys ja aliupseerihenki näkyvät.(Vastaaaja 3)*

*Henkilöiden esittäytymiset ja työtehtävistä kertominen on hieno juttu. (Vastaaaja 9)*

*Yhteisöllisyys tuli hyvin esille mm. Kajaanin aliupseereiden tempauksista yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa sekä Keski-Suomen aliupseereiden vaalipaneelista. (Vastaaaja 15)*

*jatkaa laaja-alaisesti sekä palkitsemisia työstä tai saavutuksista. Erilaisista tapahtumista joihin osallistunut osasto tai yksittäinen joka on mainitsemisen arvoinen, Miksi kuulua liittoon/yhdistykseen suomentaa se selkeämmin, ei pelkästään niitä samoja rimpsuja jotka lukee paperilla, lisätä sitä maanläheisyyttä, hyötyä, yhteisöllisyyttä. (Vastaaaja 19)*

*Juttujen skaalassa on otettu huomioon koko aliupseeriston kirjo, puolustushaarat ja juuri taloon tulleet ynnä vanhat jäärät -skaalalla. (Vastaaaja 20)*

Aliupseerit-palstan haastatteluissa korostetaan ammattikuntaan kuulumista ja siihen liittyviä yhteisiä nimittäjiä kuten aliupseerien koulutusjärjestelmää. Yhteiset virkaurakokemukset ja niistä kertominen ovat omiaan edistämään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lukijapalautteessa viitataan myös hyvien yhdistystoimintaesimerkkien yhteisöllisyyttä edistävistä esimerkistä. Ammattisotilaassa on pyritty nostamaan esille erityisesti sellaisia yhdistystoimintaesimerkkejä, jotka tukevat julkaisijan strategisia tavoitteita ja muuten edistävät sääntöjen mukaista toimintaa.

Palautteen mukaan lehdessä voisi olla enemmänkin yhteisöllisyyttä edistäviä, henkilöstön edustajia koskevia artikkeleita.

*Jutut henkilöstön edustajien osalta ja kalenteriin sidotut ajankohtaiset jutut. Jutut edunvalvonnan kentän toimijoista voisi olla yksi aihealue myös. (Vastaaaja 18)*

Avoimuus nostettiin avoimissa vastauksissa esille kerran. Palaute koski lehdessä esille nostettuja ammattikunnan tai työnantajan näkökulmasta arkoja teemoja. Luottamuksellisuus ei noussut avoimissa vastauksissa esille.

*Rohkeasti otetaan esille vaikeita/ vastavia tapauksiakin. (Vastaaaja 21)*



### 6.2.3 Yhteistyöhakuisuus

Yhteistyöhakuisuus näkyy Ammattisotilaan sivuilla siten, että lehti tekee näkyväksi ammattisotilaiden arkeen liittyvien asioiden taustoja ja kertoo, keiden kanssa aliupseereiden asioita edistetään. Lehti haluaa tuoda esille myös näiden kumppanien näkökulmia yhteisiin asioihin.

Avoimet vastaukset kertovat, että lukijat ovat tietoisia julkaisijan edunvalvontatyöhön liittyvistä yhteistyöverkostoista ja niiden merkityksestä. Vastaajat kokivat merkityksellisenä yhteistyön ja sen näkyväksi tekemisen erityisesti työnantajan edustajien kanssa. Lukijat tietävät myös työnantajan edustajien lukevan Ammattisotilasta ja ymmärtävät tämän asian merkityksen julkaisijan toiminnalle. Vastaajat viittaavat kommentteissaan erityisesti Yhteiskunta- ja Työelämä-palstojen sisältöihin.

*Työnantajan edustajien haastattelut ja kirjoitukset on hyviä. (Vastaaja 9)*

*Työnantaja artikkelien julkaisut. (Vastaaja 15)*

*Kirjoitukset pohjautuvat faktoihin ja tosiasioihin. Asiantuntevat jutut yhteistyön osalta on hyvin tärkeää, kyllä niitä juttuja lukee työnantajatkin. (Vastaaja 18)*

*Korostetaan yhteistyötä esimiestasalle ja muihin hallinnollisiin elimiin. (Vastaaja 21)*

Yhteiskunta-artikkeleissa kuvataan kokonaisturvallisuuteen ja työelämään liittyviä laajempia ilmiöitä ja Puolustusvoimia ja ammattisotilaita koskevia merkittäviä muutoksia. Teksteissä kerrotaan mihin laajempaan kokonaisuuteen joku ammattisotilaiden ja erityisesti aliupseerien arjessa näkyvä ilmiö liittyy. Teksteissä nostetaan myös esille eri toimijoiden näkökulmia asiaan.

Avoimissa vastauksissa nousi esille myös tarve tuoda nykyistä paremmin esille yhteistyötä muiden keskeisten sidosryhmien kanssa.

*Työnantajan puolelta on tuotu jutuissa joitain asioita teemoittaan jokaisessa lehdessä esiin. Muiden henkilöstöryhmien kanssa tehtävän yhteistön näkyvyyttä toivoisin vielä. (Vastaaja 20)*

Vaikka yhteistyöhakuisuus ja sen merkitys oli selvä monille vastaajista, osalle se on kuitenkin jäänyt vielä epäselväksi.

*En ymmärrä mitä tuo sana tarkoittaa. Puolustushaarojen välistä yhteistyötä vai sidosryhmien välistä? (Vastaja 3)*

#### **6.2.4 Kehityshakuisuus**

Ammattisotilas-lehti haluaa sisällöillään edistää lukijoiden tietoisuutta puolustushallinnon toimintaympäristöstä ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksista omassa työssään. Lehti kertoo ammattikunnan historiasta ja toimintaympäristön kehittymisestä. Lehti nostaa esille myös ammattisotilaiden osaamisen kehittämiseen liittyviä teemoja ja kannustaa ammattisotilaita ylläpitämään fyysistä suorituskykyään.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että lukijat huomioivat kehityshakuiset ja positiiviset lähestymistavat lehden sisällöissä.

*Monesti jo puheenjohtajan alkupuheessa korostetaan kuinka eri asioita ollaan viemässä eteenpäin. (Vastaja 21)*

*Kun jutussa tuodaan ammattikunnan kanta positiivisesti ja kehityshakuisesti tuleviin tai menossa olevissa asioissa. (Vastaja 15)*

Yksi Ammattisotilaan uusimmista palstoista, Lukijan kuva, koetaan palautteen mukaan osoitukseksi lehden kehityshakuisuudesta. Lehti julkaisee jokaisessa numerossa lukijoiden lähettämiä kuvia. Kuvien tulee jollakin tavalla kertoa aliupseerien työn arjesta. Lehden toimitusneuvosto palkitsee vuosittain parhaan Lukijan kuvan. Kuvapalsta on toiminut hyvin matalan kynnyksen osallistumismahdollisuutena oman ammattiliiton lehden sisällön tuotantoon.

*Lukijan kuvat viimeisin kehityshakuisuuden helmi (Vastaja 20)*

Sen lisäksi että lukijat arvostavat kehityshakuisuutta oman ammattiliittonsa lehdessä, he myös suhtautuvat kriittisesti sen näkyvään puuttumiseen. Lukijat tiedostavat minkälainen on ihanteellinen ammattikunnan edustaja ja reagoivat kun näkyvät ammattikunnan edustajat eivät kaikilta osin täytä näitä ihanteita.

*Aliupseeriliiton hallituksen jäsenten ja muidenkin ay-toimijoiden tulisi olla fyysisesti myös esimerkkinä nuoremmille aliupseereille. Usein lehden kuvissa ja facebook sivuilla kuvissa esiintyy ei niin edustavia aliupseereita. Tähän aiheeseen törmää päivittäiskeskusteluissa. Jos tilannetta ei muuten voi muuttaa, niin kuvakulmien ja kuvien valintaan pitäisi kiinnittää huomiota. (Vastaaaja 7)*

### **6.2.5 Maanpuolustushenkisyys**

Ammattisotilas kertoo Suomen turvallisuusympäristön kehittymisestä ja siitä, miten aliupseerit osallistuvat Suomen turvallisuuden tuottamiseen joka päivä. Ammattisotilas tuo näkyväksi Puolustusvoimien lakisääteisiin tehtäviin liittyviä teemoja erityisesti aliupseerien näkökulmasta.

Lukijat antoivat maanpuolustushenkisyyteen liittyviä avoimia vastauksia selvästi vähemmän verrattuna muihin arvoihin. Maanpuolustushenkisyyden näkymistä pidetään ikään kuin itsestään selvänä asiana ammattisotilaille kohdistetussa lehdessä. Alla olevissa palautteissa nähdään erityisesti ammattisotilaan arkea kuvaavien Lukijan kuva –palstan sisältöjen ilmentävän erityisen hyvin lehden maanpuolustushenkisyyttä.

*Eiköhän tämä nyt huou koko lehdestä, kaiken aikaan kuvin ja tekstein. (Vastaaaja 21)*

*pääosin koko lehdessä, rakkaudesta lajiin. Tehtävien vaativuudesta sekä monipuolisuudesta ja samalla ammatin suomista eduista joita luontoäiti tarjoaa (lukijan kuvat) (Vastaaaja 19)*

*Esimerkiksi upeissa jäsenten kuvissa. (Vastaaaja 15)*

### 6.3 Keskeiset huomiot lukijatutkimuksesta

Lukijatutkimuksen tulosten perusteella on todettavissa, että Ammattisotilas-lehden lukijat jakavat julkaisijan määrittelemät arvot. Lukijat myös kokevat arvojen näkyvän lehden sisällöissä. Lukijat ovat sisäistäneet lehden eri juttutyypit ja löytävät niistä lehdelle tyypillisiä, julkaisijan määrittelemien arvojen mukaisia, arvosisältöjä.

Ammattisotilas-lehti on onnistunut välittämään jäsenlähtöisyyttä ja maanpuolustushenkisyyttä hyvin lehden sisällöissä. Lukijoiden palautteen perusteella näen, että jäsenlähtöisyys ja maanpuolustushenkisyys ovat kaiken läpäiseviä arvoja lehden sisällöissä. Näitä arvoja käsittelevät vastaukset viittaavat erityisesti Järjestötoiminta- ja Aliupseerit-palstojen sisältöihin.

Ammattisotilas-lehden lukijat ovat tietoisia julkaisijan edunvalvontatyöhön liittyvistä yhteistyöverkostoista ja niiden merkityksestä. Vastaajat kokivat merkityksellisenä yhteistyön ja sen näkyväksi tekemisen erityisesti työnantajan edustajien kanssa. Vastauksista on myös luettavissa, että yhteistyöhakuisuutta arvona olisi vielä tarpeen tuoda paremmin näkyväksi erityisesti edunvalvontaa ja järjestötoimintaa koskevien sisältöjen yhteydessä. Palautteessa esitettiin toivomuksia siitä, että yhteistyöhakuisuuden ilmenemismuotoja lehden sisällöissä laajennetaan työnantajan lisäksi muihinkin keskeisiin sidosryhmiin.

Ammattisotilas-lehdellä näyttää olevan lukijoiden silmissä rooli aliupseeriston ja liiton jäsenten yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Esimerkkeinä tästä nostettiin ammattiyhdistysten toteuttamat projektit, aliupseerihaastattelut sekä edunvalvonta-artikkelit. Näiden sisältöjen nähdään ilmentävän ajatuksia ”tähän ammattikuntaan kuulun” ja ”tämän joukon eteen teemme töitä”.

Lukijat kiinnittävät huomiota sekä kehityshakuisuuteen että sen puuttumiseen eri asiayhteyksissä. Palautteessa nostettiin esille positiivisena asiana sitä, että ammattikunnan asioita kehitetään ja edistetään ja että tämä kehityssuunta nostetaan esille. Tämä edellyttää myös epäkohtien esille tuomista. Kehityshakuisuuden yhteydessä nousi esille myös positiivisen esimerkin merkitys. Julkaisijaa edustavien päätöksentekijöiden ja asiantuntijoiden odotetaan elävän kuten he opettavat.

Sillä, kenen äänellä lehden sisältöjä tuodaan esille, on lukijoiden vastausten mukaan merkitystä. Palautteen perusteella näen, että erityisesti ammattiliiton puheenjohtajan ja pääluottamusmiesten viestejä luetaan tarkkaan. Lukijat haluavat kuulla itselleen merkityksellisistä asioista muiden jäsenten, edunvalvojien, työnantajan, poliittisten päätöksentekijöiden

ja eri alojen asiantuntijoiden näkökulmia. Tämä on merkityksellinen asia myös arvojen mukaisen toiminnan näkyväksi tekemisessä.

## 7 Kollegaverkosto kehittämistyön tukena

Kehittämistyön kolmannessa vaiheessa kutsuin koolle Aikakauslehtien liiton puitteissa koontuvan sparrausryhmän osallistujia. Tämän työvaiheen tarkoituksena oli saada lehden työprosessien kehittämiseen avukseni järjestölehtien toimittamisesta vastaavia kollegoita. Nämä asiantuntijat vastaavat omissa lehdissään julkaisijan arvojen jalkauttamisesta. Ammattisotilas-lehden ainoana työntekijänä muiden pienten ammatti- ja järjestölehtien tekijät ovat käytännössä minulle lähimpiä kollegoita. Sparrausryhmän kautta heidän asiantunteuksensa on ollut viime vuosina laajalti käytössäni lehteä kehittäessäni.

Aikakauslehtien liiton tarkoituksena on toimia aikakauslehtialan kustantajien ja julkaisijoiden keskusjärjestönä, jonka tehtävänä on valvoa liiton jäsenten yhteisiä ja yleisiä etuja ja oikeuksia, lujittaa aikakauslehdistön asemaa ja kohottaa sen tasoa sekä edistää yhteistyötä aikakauslehdenkustantajien kesken (Aikakauslehtien liiton säännöt 25.11.2015).

Aikakauslehtien liitossa on noin 250 kustantaja- tai julkaisijajäsentä. Jäsenet julkaisevat yhteensä 491 lehteä. Niistä 50,3 % on ammatti- ja järjestölehtiä, 42,4 % yleisölehtiä ja 7,3 % asiakaslehtiä. (Aikakauslehtien liiton jäsentilasto 9.12.2019)

Aikakauslehtien liitto käynnisti vuoden 2017 alussa sparrausryhmäkonseptin vastaamaan erityisesti liiton jäsenenä olevien pienten ammatti- ja järjestölehtien tarpeisiin. Ryhmän tarkoituksena on jakaa kokemuksia lehden tekemisen eri alueista ja tarjota pienten lehtien tekijöille mahdollisuuden keskustella kollegoiden kanssa luottamuksellisesti ja oppia muiden kokemuksista. Sparrausryhmä palvelee erityisesti yksin tai pienissä toimituksissa työskenteleviä ammattilaisia. Ryhmä kokoontuu 4-6 kertaa vuodessa, noin kahdeksi tunniksi kerrallaan keskustelemaan yhteisesti valittavista teemoista. Yhteen sparrausryhmään otetaan enintään 20 keskustelijaa kerrallaan ilmoittautumisjärjestyksessä. Sparrausryhmien teemat tulevat ehdotuksina Aikakauslehtien liiton ammatti- ja järjestölehtijäsenten toimituksista. Sparrausryhmät toteutetaan jäsenjulkaisijoiden lehden tekijöiden vapaaehtoistyönä.

Kolmen vuoden aikana olemme järjestäneet kolmetoista sparrausryhmätilaisuutta. Olen osallistunut niistä kahteentoista ja toiminut yhdeksän tilaisuuden vetäjänä. Kolmen vuoden kokemuksen perusteella arvioin, että sparrausryhmiin osallistuvat ovat tyypillisesti 30-55 – vuotiaita, pääosin naisia. Miehiä osallistujista on arviolta 5 %. Osallistujat ovat journalismin ja/tai yhteisöviestinnän ammattilaisia. Osalla on työssään muitakin vastuita lehden tekemisen lisäksi. He saattavat toimia esimerkiksi julkaisijajärjestön viestintäpäällikkönä, toiminnanjohtajana tai puheenjohtajana. Osallistujien taustajulkaisijat ovat edustaneet esimerkiksi julkista sektoria, ammattiliittoja, potilasjärjestöjä ja kansalaisjärjestöjä. Julkaisijat ovat

edustaneet laajasti eri toimialoja kuten maataloutta, rakentamista, kiinteistöalaa, julkishallintoa, koulutusta, terveys- ja sosiaalipalveluita, kauppaa, teollisuutta ja kuljetusta.

Sparrausryhmissä käsitellyjä teemoja ovat olleet esimerkiksi ilmoitusmyynnin haasteet, verkkolehden suunnittelu ja toteutus, lukijoiden osallistaminen, lehteä koskevat tutkimukset, avustajien rekrytointi ja heidän kanssaan toimiminen sekä lehden konseptin ja sisältöjen suunnittelu.

Vertaistukivaiheen tavoitteena on saada ammatti- ja järjestölehtiä tekeviltä näkökulmia seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisina Ammattisotilas-lehden arvot näyttäytyvät muiden järjestölehtien tekijöiden arvioimina?
2. Miten ohjeistaa avustajat tuottamaan arvojen mukaisia teksti- ja kuvasisältöjä lehteen?

Tavoitteenani oli saada vertaistukivaiheeseen 6-10 eri järjestölehdissä työskentelevää, useita eri toimialoja edustavaa, kollegaa. Tämän työskentelyvaiheen tarkoitus oli kestää kaksi tuntia. Tarkoitukseni oli jakaa kahden tunnin työskentely kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa osallistujat pohtisivat arvojen merkityksiä ja toisessa vaiheessa arvojen ohjeistamista avustajille.

Tarkoitukseni oli käyttää työskentelyssä fasilitoinnissa käytettäviä työmenetelmiä. Fasilitoinnin tarkoituksena on ryhmäprosessien helpottaminen. Menetelmän tarkoituksena on löytää oikea työskentelytapa ryhmän rakentavan ja varsinaiseen ydinasiaan keskittyvän toiminnan mahdollistamiseksi ja sovitun lopputuloksen saavuttamiseksi. Fasilitoinnissa olennaista on se, että ryhmän toiminnan vetäjä eli fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali ja vastaa ainoastaan prosessin etenemisestä. Fasilitointi on tehokas työkalu silloin, kun osallistujilla on tarvittava tieto asian ratkaisemiseksi. (Nummi 2018, 16, 17.)

Summa ja Tuominen (2009) kuvaavat fasilitointia kättilöinniksi. Fasilitaattori auttaa ideoita ja toimintatapoja syntymään, mutta ei synnytä niitä itse. Hän ei myöskään päättää milloin lapsi syntyy ja minkälainen siitä tulee. Fasilitoinnilla edistetään ryhmän luovuutta ja pyritään saamaan kaikkien osallistujien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. (Summa&Tuominen 2009, 6, 8)

Arvopohdintaa vertaistukiryhmä olisi tehnyt Me-We-Us-menetelmällä. Tämä olisi tapahtunut siten, että osallistujat työskentelevät ensin yksin, sen jälkeen pareina ja lopuksi koko

ryhmänä (Kantojärvi 2012, 55). Suunnitelmani oli, että jos ryhmän koko jää pieneksi, työskentely olisi toteutettavissa myös Me-Us-menetelmällä. Tämä on mahdollista, koska ryhmään osallistuvat ovat jossakin määrin tuttuja keskenään ja he ovat osallistuneet aikaisemmin sparrausryhmätyöskentelyyn.

Yksin työskennellessään jokaisella olisi mahdollisuus pohtia kysymystä ensin omassa rauhassaan. Parityöskentelyvaiheessa osallistujat jakavat omat ajatuksensa parin kanssa ja etsivät yhdessä lisäideoita. Ryhmäkeskusteluvaiheeseen siirryttäessä jokaisella olisi ollut mahdollisuus rauhassa pohtia asiaa ensin yksin ja sen jälkeen pareittain. Näin osallistujien ajatukset käsiteltävästä asiasta ovat jo jäsentyneet ja ryhmäkeskustelu on mahdollista käynnistää tehokkaammin. Jokainen Me-We-Us-työskentelyn vaihe on dokumentoitavissa, joten jokaisen osallistujan työpanos olisi tullut näkyvästi mukaan lopputulokseen. Vertaistukivaiheen työskentely oli suunniteltu toteutettavaksi Post-it-lapuilla ja A3-kokoisilla arvojen mukaan otsikoiduilla arkeilla. Yksin työskennellessään osallistuja olisi kirjoittanut viiden minuutin aikana Post-it-lapuille omat ajatuksensa (1 ajatus/lappu). Tarkoitukseni oli koota osallistujien ajatukset ryhmätyöskentelyvaiheessa seinälle ja ryhmä olisi sen jälkeen valinnut niistä parhaiten koko ryhmän käsityksiä vastaavat näkemykset. (Kantojärvi 2012, 55.)

Vertaistukivaiheen toisessa osassa ryhmä olisi pureutunut siihen, miten ohjeistaa avustajat tuottamaan arvojen mukaisia teksti- ja kuvasisältöjä lehteen. Keskustelun tavoitteena oli koota parhaita käytäntöjä ja ideoita avustajaohjeiden sisältöihin ja avustajien kouluttamiseen. Tämä osio olisi toteutettu vapaana keskusteluna ja keskustelun päätteeksi ryhmä luo yhteisen näkemyksen parhaista toimintamalleista. Tarkoitukseni oli dokumentoida koko keskustelu reaaliaikaisena seinälle.

Tavoitteeni oli nojata vertaistukivaiheen aikana kokoamaani aineistoon Ammattisotilaan toimituksellista ohjeistusta uudistaessani. Sparrausryhmän koolle kutsuminen normaalin kokoisena ei valitettavasti onnistunut. Siksi päätin toteuttaa keskustelut parikeskusteluina tai pienryhmässä. Toteutin tilaisuudet kolmessa kahdenvälisessä ja yhdessä kolmenkeskisessä keskustelussa. Keskusteluihin osallistui viisi lehdentekijää. Kaikilla heistä oli useiden vuosien kokemus ammatti- ja järjestölehtien vastuullisista tehtävistä. Viidestä keskustelijasta neljä oli naisia ja yksi mies. He olivat iältään 40 - 55-vuotiaita. He edustivat ammattiliittoja, julkishallintoa, kiinteistöalaa ja potilasjärjestöä. Keskustelijoiden tehtävänimikkeitä olivat päätoimittaja, toimittaja, toimitussihteeri ja tuottaja.



Vaikka keskustelu toteutettiin parikeskusteluina ja pienryhmässä, pyrin toimimaan keskustelun vetäjänä fasilitoinnin periaatteiden mukaisesti sisällön suhteen neutraalina. Tavoitteenani oli myös kahden- ja kolmenkeskisissä keskusteluissa saada kannustettua kollegoita tuomaan omat näkemyksensä esille rehellisesti ja avoimesti ohjailmatta keskustelua mihinkään suuntaan.

Toteutin keskustelut samalla rakenteella, kuin olisin toteuttanut laajemman sparrausryhmän keskustelun. Jokainen keskustelu eteni seuraavasti:

1. Kehittämiprojektin esittely keskustelijoille
2. Ammattisotilaan arvo-otsikoiden esittely keskustelijoille
3. Keskustelijoiden näkemykset siitä, mitä arvot käytännössä voisivat tarkoittaa ja miten ne voisivat ilmentyä lehden sisällöissä ja toimituksen toiminnassa
4. Arvojen selvitysten esittely keskustelijoille
5. Keskustelijoiden kommentit arvoselityksistä
6. Lukijatutkimuksen tulosten esittely keskustelijoille
7. Keskustelijoiden kommentit lukijatutkimuksen tuloksista
8. Keskustelu siitä, miten ohjeistaa ja kouluttaa avustajat tuottamaan arvojen mukaisia sisältöjä

Kahdenkeskisille keskusteluille oli varattu tunti aikaa. Kolmen hengen ryhmässä keskusteluun oli varattu kaksi tuntia, josta käytimme noin 90 minuuttia.

## **7.1 Kollegoiden näkemykset lehden arvoista**

Tämän työvaiheen tarkoituksena oli koota muiden ammatti- ja järjestölehtien tekijöiden näkemyksiä Ammattisotilas-lehden arvoista. Keskusteluun osallistujat eivät olleet tutustuneet etukäteen arvoihin ja niiden selityksiin.

Keskustelu käytiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa osallistujat kertoivat kustakin arvosta mieleensä tulleita ajatuksia. Seuraavassa vaiheessa he kertoivat ajatuksiaan arvoselityksistä. Lopuksi heidän oli mahdollista kommentoida lukijoiden arvoista ja niiden merkityksellisyydestä antamia palautteita.

Kaikki keskusteluihin osallistuneet kollegat kokivat jäsenlähtöisyyden tärkeäksi ja puhuttavaksi teemaksi. Keskustelussa nousivat esille sekä jäseniä puhuttelevat aiheet että tapa, jolla asioista heille kerrotaan. Teemoissa korostuivat ammattien ja ammattilaisten sekä heidän etujaan ajavien henkilöstön edustajien esille tuonti. Lisäksi keskustelijat nostivat tärkeinä esille jäsenten työarkeen kuuluvia teemoja kuten työhyvinvointia ja ammatillista osaamista edistäviä teemoja. Keskustelijat korostivat sitä, että jäsenlähtöinen lehti kirjoittaa sisältönsä jäsenille ymmärrettävällä tavalla. Hyvin toteutetut jäsenlähtöiset sisällöt edistävät myös lukijoiden ammatti-identiteetin vahvistamista. Keskustelijat totesivat myös, että jäsenlähtöisesti toteutetut sisällöt eivät aina miellytä lukijoita.

Ammatti- ja järjestölehdessä yhteisöllisyyden koettiin olevan rajapinnassa jäsenlähtöisyyden kanssa. Lukijat tietävät kuuluvansa samaan ryhmään ja ainakin jossakin määrin jakavansa samat arvot. Lukijoita yhdistää kokemus saman asian puolesta työskentelemisestä. Avoimuus ja luottamuksellisuus nähtiin ensisijaisesti toimituksen toimintatapaan ja näkökulmavalintoihin liittyvinä asioina. Keskustelijat nostivat avoimuuden yhteydessä esille ammatti- ja järjestölehden roolin tuoda esille myös lukijoiden keskuudessa vaikeiksi koettuja asioita. Luottamuksellisuuden yhteydessä esille nousi erityisesti toimittajan ja haastateltavan välinen suhde.

Yhteistyöhakuisuutta koskeissa keskusteluissa nousi esille, miten julkaisijan tapa tehdä yhteistyötä ja verkottua näkyy järjestölehden sisällöissä. Yhteisten asioiden kehittäminen on aina neuvottelua, ei pelkkää vaatimista. Yhteistyöhakuisuus ilmenee neuvotteluosapuolien ja heidän näkökulmiensa esille tuomisena ja saavutettujen tavoitteiden ansioiden jakamisena heidän kanssaan. Keskustelijat pitivät tärkeänä, että jokaisen työpanosta arvostetaan ja toimijoiden roolit tehdään näkyväksi. Ammattiliittojen lehdissä pidettiin huomionarvoisena erityisesti työnantajan näkökulmien esille nostamista. Keskustelijat nostivat lukijatutkimuksen tuloksiin tutustuessaan esille arvelevansa, että lukijat eivät välttämättä olleet sisäistäneet yhteistyöhakuisuutta ja sen merkityksellisyyttä.

Kehityshakuisuuden keskustelijat näkivät ensisijaisesti lehden toimituksen työskentelyyn ja lehden kehittämiseen liittyvien teemojen kautta. Lehden konseptin ja sisältöjen kehittämistä ja ajassa elämistä pidettiin tärkeänä. Kehittämistä pelkästään kehittämisen innosta, ilman perusteltua tarvetta, pidettiin kuitenkin turhana. Kehityshakuisuus nähtiin kuitenkin myös toimitukselliseen sisältöön liittyvänä asiana. Keskustelu liikkui jäsenlähtöisyyden rajapinnassa. Keskustelijat näkivät että esimerkiksi merkittävät työelämämuutokset, kuten uuden teknologian käyttöönotto työpaikoilla, on lehden sisällöissä kehityshakuisuutta ilmentävä asia. Osa keskustelijoista näki, että ammatti- ja järjestölehdellä on rooli lukijoiden ”kouluttamisessa”, eli lehti voi edistää lukijoidensa kykyä nähdä omia vaikutusmahdollisuuksiaan työelämässä ja omassa järjestössään. Käytännön esimerkkinä tästä on vuodesta 2015 lukien Ammattisotilaassa julkaistut Osaava jäsen –palstan artikkelit. Arvostelut luettuaan useat keskustelijat oudoksuivat sotilaiden fyysisen suorituskyvyn ylläpitämiseen kannustamista erityisesti esille nostettuna asiana. Keskusteluissa kävi ilmi, että jokainen piti asiaa niin itsestään selvänä, että se ei vaatisi erityistä esille nostamista.

Maanpuolustushenkisyys ilmeni keskustelijoiden mukaan lehdessä monipuolisena maanpuolustuksen kenttään kuuluvien asioiden esillä pitämisenä ja aktiivisena Suomen etujen ajamisena, jotta asiat olisivat hyvin. Lehden nähtiin toimivan maanpuolustushenkisesti

myös tuomalla esille epäkohtia. Keskusteluissa nousikin esille Ammattisotilas-lehdestä ilmentyvä näkökulmien laajuus ja moniäänisyys.

Ammatti- ja järjestölehtien tekijöillä oli käydyissä keskusteluissa hyvin yhteneväiset näkemykset jäsenlähtöisyydestä ja yhteisöllisyydestä ja niiden merkityksestä esimerkiksi ammatti-identiteetin muodostumiselle ja ylläpitämiselle. Järjestöjulkaisijat toimivat usein laajojen yhteistyöverkostojen kanssa. Siksi yhteistyöhakuisuuden eri ilmenemismuodot ja merkityksellisyys olivat tuttuja ja jopa itsestään selviä keskustelijoille. He näkivät, että lukijapalautteen perusteella tämän arvon näkymisessä on vielä edistettävää Ammattisotilaassa. Järjestölehtien tekijöille oli tuttu ajatus siitä, että lehdellä on rooli lukijoiden hyvinvoinnin, elämänhallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien edistämisessä ja näiden asioiden näkyväksi tekemisessä.

## **7.2 Kollegoiden huomioita arvopohjaisten sisältöjen tuottamisesta**

Keskustelujen tavoitteena oli koota parhaita käytäntöjä ja ideoita avustajaohjeiden sisältöihin ja avustajien kouluttamiseen. Tämä osio toteutettiin vapaana keskusteluna. Keskustelujen otsikkona oli ”Miten ohjeistaa ja kouluttaa avustajat tuottamaan arvojen mukaisia sisältöjä?” Jäsentelin keskustelujen tuotokset seuraavien otsikoiden alle: sisällöt, kanavat, välttä näitä ja muita tärkeitä asioita. Nämä otsikot toimivat myös keskustelujen käynnistäjänä ja ohjaajana.

Keskustelijat näkivät, että arvojen jalkauttaminen vaatii avustajien sekä suullista että kirjallista ohjeistamista ja ohjeiden säännönmukaista toistamista. Avustajaohjeiden tulee olla tarkkoja ja olennaisilta osin yksityiskohtaisia. Avustajaohjeisiin sisällytetyt arvot, niiden selitykset sekä lehden eri juttutyyppejä kuvaukset edistävät keskustelijoiden mukaan arvojen jalkauttamista. Keskusteluissa pidettiin hyödyllisenä myös julkaisijan ja lehden laajempien tavoitteiden avaamista avustajille. Keskustelijoiden kokemuksen mukaan pelkät kirjalliset ohjeet eivät välttämättä edistä haluttua lopputulosta, koska ohjeet jäävät monesti henkilökohtaisen ohjauksen puuttuessa lukematta. Suullinen ohjeistus ja sen jälkeen avustajalle annettu kirjallinen ohje ovat keskustelijoiden kokemuksen mukaan hyvä yhdistelmä. Keskeisten ohjeiden toistamista jokaisen toimeksiannon yhteydessä koettiin hyödyllisenä. Avustajien erilaiset valmiudet sisältöjen tuottamiseen tulee huomioida toimeksiannossa tehtäessä. Keskusteluissa tuli usein esille, että toimituksen on varauduttava aina perustelemaan ohjeensa ja ohjeiden merkityksellisyys avustajille. Tämä edistää avustajien sitoutumista toimituksen tapaan toimia. Yhden keskustelijan ohje avustajia ohjeistavalle päätoimittajalle: *Perustele, neuvottele, johda!*

Keskustelijat korostivat, että organisaation sisäiset asiantuntijatkin tarvitsevat säännöllistä ohjeistamista lehden sisällön tuottamiseen. He eivät pitäneet itsestään selvänä, että julkaisijan omat asiantuntijat olisivat automaattisesti omaksuneet organisaation arvot, niiden merkitykset ja toimintamallit arvojen jalkauttamiseksi. Keskustelussa nousi esille myös se, että organisaation sisäinen asiantuntija ei toimi yksityishenkilönä vaan organisaation edustajana kirjoittaessaan järjestöjulkaisuun. Tämän asian sisäistäminen tulisi varmistaa asiantuntijoita ohjeistettaessa. Asiantuntijoilla voi keskustelijoiden mukaan olla haasteita kirjoittaa tekstejä riittävän lukijaystävällisesti ja jäsenlähtöisesti. Tämäkin tulisi huomioida toimeksiannossa.

Jotta avustajien perehdyttäminen sisältöjen tuottamiseen ja yksittäisiä juttuja koskevat ohjeet tukisivat lehden pitkäjänteistä toimintaa, on koulutus- ja perehdytysaineistot ja yksittäiset työohjeet hyvä dokumentoida. Tämä edistää myös toiminnan laadun kehittämistä. Osa keskustelijoista suosittelikin kirjallisten toimeksiantojen arkistointia. Tämä on heidän kokemuksensa mukaan osoittautunut hyödylliseksi kun toimeksiantojen yksityiskohtaisiin sisältöihin on ollut tarvetta palata myöhemmin.

Keskustelussa nousi esille se, juttutyyppejä määriteltäessä on hyvä määritellä myös arvojen näkyminen juttutyyppeiden sisällöissä. Kun arvot ”leivotaan” sisään juttutyyppeihin, se edistää sisältöjen tasalaatuisuutta ja helpottaa toimitusprosessia. Keskusteluissa nousi esille myös se, että toimitukselle voi olla hyödyllistä asettaa arvot tärkeysjärjestykseen juttutyypikohtaisesti ja ohjeistaa avustajat ottamaan juttutyypikohtaisesti arvot huomioon sisältöjä tuottaessaan.

Vaikka keskustelijoilla oli toisistaan poikkeavia kokemuksia parhaista käytännöistä avustajien ohjeistamisessa, kaikki näkivät tavoitteet samansuuntaisina. Järjestölehden tehtävä on tuottaa lukijoilleen julkaisijan lupausten mukaisia sisältöjä ymmärrettävässä ja lukijoita puhuttelevassa muodossa. Lisäksi järjestöjulkaisun sisältöjen tulee olla julkaisijan tavoitteiden mukaisia. Yksi keskustelijoista kiteytti tämän tavoitteen seuraavasti: *”Julkisuuteen ei voi päästää tekstiä, mitä kukaan ei ymmärrä tai mikä ei ole lehden ja julkaisijan linjan mukaista.”*

## 8 Lehden prosessit ja työohjeet

Tässä luvussa kuvaan, miten kehitän Ammattisotilas-lehden työprosesseja ja työohjeita, jotta julkaisijan arvot tulisi otetuksi huomioon lehden sisällöissä. Kehittämistyöni kolmen ensimmäisen vaiheen, arvojen sanottamisen, lukijatutkimuksen ja vertaisryhmäkeskustelujen, tuotokset näkyvät Ammattisotilas-lehden prosesseissa ja työohjeissa. Jokainen aikaisempi työvaihe oli olennainen prosessien ja työohjeiden tarkastelussa ja jokaisesta vaiheesta syntyi konkreettisia työkaluja tähän viimeiseen vaiheeseen.

Arvot tulevat näkyväksi ja koetuiksi vasta kun ne otetaan huomioon lehden suunnitteluprosesseissa ja huomioidaan sisällöissä. Tämän suunnittelun ja toteuttamisen tulee olla suunnitelmallista ja johdonmukaista. Vasta pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen toiminta arvojen näkyväksi tekemisessä tuottaa tulosta. Tästä syystä haluan työssäni painottaa julkaisijan strategian ja toimintasuunnitelman mukaan ottamista lehden pitkäjänteiseen suunnitteluun. Pidän myös tärkeänä, että lehden sisällöntuotantoon osallistuvat henkilöt sisäistävät julkaisijan strategiassaan määrittelemät perusteet ja tavoitteet ja ymmärtävät, mikä on Ammattisotilas-lehden rooli ja mahdollisuudet näiden asioiden edistämisessä. Pitkäjänteisempi ja yksityiskohtaisempi suunnittelu sekä avustajien parempi tiedonsaanti julkaisijan tavoitteista ja lehden tavasta toimia edistävät arvojen jalkauttamista lehden sisältöihin.

### 8.1 Prosessi

Ammattisotilas-lehden julkaisijan, Aliupseeriliiton, strategiakausi on neljä vuotta. Julkaisija määrittelee strategiassa arvonsa, visiona ja toiminta-ajatuksensa sekä strategiset painopisteet ja tavoitteet tulevalle neljälle vuodelle. Strategiaan pohjautuvassa, kalenterivuoden kattavassa, toimintasuunnitelmassa julkaisija määrittelee toiminnalleen lyhyen tähtäimen tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan.

Aliupseeriliitto määrittelee strategiassaan, että arvot luovat sen henkisen ilmapiirin, jonka puitteissa toiminta-ajatusta toteuttaen Aliupseeriliitto saavuttaa visionsa. Julkaisija itse sitoo oman toimintansa määrittelemäänsä arvopohjaan. Näin tulee myös Ammattisotilas-lehden toimia. Kollegaverkostokeskustelujen yksi keskeinen huomio oli, että lehti ei voi julkaista sisältöjä, mitkä eivät ole lehden ja julkaisijan määrittelemän linjan mukaisia. Tämä oli itsestään selvä asia ammatti- ja järjestölehtiammattilaisille. Myös lukijat odottavat ammattiliittonsa lehdeltä julkaisijan arvojen linjausten mukaisia sisältöjä. Lukijat ovat sisäistäneet julkaisijan arvot ja kokivat niiden näkyvän jo nyt Ammattisotilas-lehden sisällöissä.

Kokemukseni mukaan Ammattisotilas-lehden lukijat reagoivat hyvin nopeasti kun havaitsivat jotakin yhteisesti sovituista arvoista tai linjauksista poikkeavaa.

Jatkossa Ammattisotilas-lehden sisällön suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan aikaisempaa suunnitelmallisemmin huomioon julkaisijan strategiassaan määrittelemät arvot, toiminta-ajatus ja visio sekä strategiset tavoitteet. Kun julkaisija päivittää tulevissa strategioissaan omia toimintalinjauksiaan, myös Ammattisotilaan päätoimittaja ja toimitusneuvosto miettivät, mitä linjaukset käytännössä tarkoittavat julkaisun näkökulmasta. Koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, myös arvot voivat ilmentyä uusilla tavoilla toimintaympäristössä ja lehden palstoilla. Päätoimittajan ja toimitusneuvoston on oltava hyvin selvillä toimintaympäristön tilanteesta ja siitä, mitä heijastusvaikutuksia mahdollisilla muutoksilla on lehden sisältöihin ja arvojen näkymiseen sisällöissä. Toimitusneuvoston roolin painopistettä olisi tässä yhteydessä siirrettävissä juttujen ideoinnista pitkäjänteisempään sisältöjen suunnitteluun.

Ammattisotilas-lehden edunvalvontasisältöjä tuottavien asiantuntijoiden tulee olla tietoisia julkaisijan strategisista painopisteistä ja niiden merkityksestä lehden sisällöntuotannolle. Keskeinen asiantuntijaryhmä koostuu viidestä henkilöstä, jotka työskentelevät päätoimisesti ammattikunnan edunvalvontakysymysten parissa. Edunvalvonta-asiantuntijat tuottavat pääosan Ammattisotilas-lehden Edunvalvonta- ja Osaava jäsen –palstojen sisällöistä. Kollegakeskusteluissa korostettiin, että ei päätoimittajan ei pidä pitää itsestään selvänä sitä, että organisaation sisäiset asiantuntijat automaattisesti ovat sisäistäneet kaikki organisaation hallinnolliset ohjeet ja strategiset tavoitteet. Lukijoiden silmissä tämä ryhmä on se kaikkein arvostetuin ja seuratuin kirjoittajaryhmä. Siksi heidän tietoisuutensa myös strategiatason asioista tulee olla hyvä. Edunvalvonta-asiantuntijat tekevät ennakkoon tiedossa olevista, strategian ja toimintasuunnitelman mukaisista, edunvalvontateemoista vuosisuunnitelman, jota tarkennetaan tarpeen mukaan. Pitkäjänteisempi sisältöjen suunnittelu on omiaan edistämään myös arvojen näkymistä asiantuntijatekstien sisällöissä. Kun koko vuoden aikana kirjoitettavia edunvalvontasisältöjä tarkastellaan kokonaisuutena, kirjoittajat hahmottavat aikaisempaa paremmin mihin kokonaisuuteen yksittäisen tekstin kirjoittaminen liittyy. Näin myös julkaisijan arvojen näkyminen kaikissa sisällöissä on ehkä helpommin hahmotettavissa. Vuosisuunnitelmaan kirjatuille juttuteemoille määritellään vastuuhenkilöt, jotka kirjoittavat heille nimetyt tekstit.

Kun juttusarjoja tai nimetyillä palstoilla julkaistavia tekstejä suunnitellaan pitkäjänteisesti, on arvojen näkyminen otettavissa mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Ammattisotilas-lehden toimintaympäristö on melko vakiintunut ja lehdessä käsiteltävät teemat ja niissä esiintyvät toimijat ovat lukijoille ja lehden tekijöille tuttuja. Lehden tekijöille tuttu toimintaympäristö

mahdollistaa tarkemman ja pitkäjänteisemmän sisältöjen ja arvojen näkymisen suunnittelun. Lukijatutkimuksessa esille nostetut toiveet yhteistyökumppanien laajemmasta näkyvyydestä lehdessä on hyvä esimerkki asiasta, jota on mahdollista toteuttaa tavoitteellisesti pitkäjänteisemmällä suunnittelulla.

Myös Ammattisotilas-lehden taittajan tulee olla nykyistä tietoisempi lehden lukijakunnasta, julkaisijan strategisista tavoitteista ja lehden arvopohjasta. Hänen tulee sisäistää se, miten nämä asiat ilmenevät lukijoiden arjessa, jotta hän osaa tehdä ehdotuksia julkaisijan tavoitteita tukevista kuvista ja taidoista. Siksi taittajan kanssa käytävä vuosisuunnittelukeskustelu tulee jatkossa sisältämään aikataulu- ja teknisten kysymysten lisäksi myös julkaisijan strategiaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin liittyviä teemoja.

## 8.2 Työohjeet

Ammattisotilas-lehden avustajaohje sisältää jatkossa seuraavat elementit: varsinainen avustajaohje, arvoselitykset, juttutyyppeiden kuvaukset sekä tietoa julkaisijan strategisista tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta. Ohje on moduulirakenteinen kokonaisuus, josta päätoimittaja käyttää harkintansa mukaan jokaisen avustajan tarpeisiin sopivaa kokonaisuutta. Kuvaan seuraavaksi avustajaohjeen keskeiset sisällöt. Ammattisotilas-lehden avustajaohjeen osat eivät kaikilta osin ole julkisia. Siksi asiakirjaa ei ole kokonaisuudessaan liitetty tämän opinnäytetyön liitteeksi.

**Varsinainen avustajaohje** sisältää lyhyen kuvauksen lehden yleisöistä, sisällöistä ja arvopohjasta. Lisäksi siinä on tarkemmat merkkimäärät erityyppisille teksteille, tekstien suunnittelu- ja kirjoitusohjeita, kuvaamiseen liittyviä ohjeita sekä tietoa julkaisupalkkioista.

Lehti esitellään avustajaohjeessa seuraavasti:

Ammattisotilas

Ammattisotilas käsittelee ajankohtaisia kokonaisturvallisuuteen, sotilasammattiin ja työelämään liittyviä asioita. Ammattisotilas-lehdestä ilmestyy vuosittain kuusi numeroa. Niistä neljä ilmestyy sekä painettuna että verkkolehtenä. Kaksi numeroista ilmestyy ainoastaan verkkolehtenä osoitteessa [www.ammattisotilas.fi](http://www.ammattisotilas.fi).

Lehden painosmäärä on noin 4000 kpl. Lehti jaetaan Aliupseeriliiton noin 3300 jäsenen lisäksi muun muassa Puolustusvoimien joukko-osastoihin, esikuntiin ja laitoksiin, puolustusministeriöön, eduskuntaan, eduskuntapuolueiden puoluetoimistoihin, ammattiliittoihin sekä maanpuolustus- ja veteraanijärjestöihin.

Ammattisotilas-lehti tekee Aliupseeriliiton arvot ja tavoitteet näkyväksi lukijoille. Nämä arvot, eli Aliupseeriliiton pysyvät, toimintaa ohjaavat periaatteet ovat

- yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus
- yhteistyöhakuisuus
- kehityshakuisuus
- jäsenlähtöisyys
- maanpuolustushenkisyys

Esittelyn jälkeen avustajaohjeessa on ohjeita toimituksen kanssa asioinnista, tarkemmat tiedot painetun ja sähköisen lehden tekstien merkkimääristä sekä ohjeita tekstisisältöjen tuottamiseen Ammattisotilaaseen. Ohjeessa on myös kuvausohjeita sekä tietoa kuvien julkaisuun liittyvistä erityispiirteistä. Avustajaohjeen lopussa on tietoa julkaisupalkkioiden määräytymiseen ja maksamiseen liittyvistä asioista.

Varsinainen avustajaohje lähetetään sähköpostilla jokaiselle avustajalle, jonka kanssa sovitaan etukäteen sisältöjen tuottamisesta Ammattisotilas-lehteen. Lisäksi ohje käydään avustajan kanssa tarpeellisilta osin läpi kasvokkain tai puhelimitse.

Tämä ohje ei ole kokonaisuudessaan julkinen.

**Arvoselitykset** ovat varsinaisen avustajaohjeen liitteenä. Niissä kuvataan, miten arvot näkyvät Ammattisotilas-lehden sisällöissä.

Julkaisijan arvojen näkyminen Ammattisotilas-lehdessä

Jäsenlähtöisyys

Ammattisotilas tehdään ensisijaisesti jäsenille. Lehti nostaa esille niitä teemoja, joita jäsenet ovat nimenneet tärkeiksi liiton säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Lehti on jatkuvassa vuorovaikutuksessa lukijoidensa kanssa. Lehteä kehitetään lukijoiden näkemykset huomioon ottaen.

Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus

Ammattisotilas pyrkii edistämään aliupseeriston yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lehti tuo näkyväksi eri puolustushaaroissa ja toimialoilla toimivien ammattisotilaiden arkea.

Aikakauslehtien liiton jäsenenä Ammattisotilas on sitoutunut noudattamaan Julkisen sanan neuvoston Journalistin ohjeita. Olemme sitoutuneet tietojen hankinnan avoimuuteen ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen.



### Yhteistyöhakuisuus

Ammattisotilas tekee näkyväksi ammattisotilaiden arkeen liittyvien asioiden taustoja. Lehti kertoo, keiden kanssa jäsenten asioita edistetään. Lehti tuo esille myös näiden yhteistyökumppaneiden näkemyksiä.

### Kehityshakuisuus

Ammattisotilas pyrkii edistämään jäsenten tietoisuutta puolustushallinnon toimintaympäristöstä ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksista omassa työssään. Kerromme lukijoille myös ammattikunnan historiasta ja toimintaympäristön kehittymisestä. Ammattisotilas haluaa kannustaa aliupseeristoa myös ylläpitämään fyysistä suorituskykyään.

### Maanpuolustushenkisyys

Ammattisotilas kertoo Suomen turvallisuusympäristön kehittymisestä ja siitä, miten aliupseerit osallistuvat Suomen turvallisuuden tuottamiseen joka päivä. Ammattisotilas tuo näkyväksi puolustusvoimien perustehtävät erityisesti aliupseerien työn näkökulmasta.

**Juttutyyppeiden kuvaukset** ovat varsinaisen avustajaohjeen liitteenä. Niissä kerrotaan lyhyesti, minkälaisia sisältöjä mikin juttutyyppi sisältää ja joidenkin juttutyyppeiden osalta, mitä tämän juttutyypin tekstillä tavoitellaan. Näillä kuvauksilla ohjataan kirjoittajaa huomioimaan arvot ja niiden erilaiset ilmenemismuodot. Ammattisotilas-lehden juttutyyppejä tällä hetkellä ovat pääkirjoitus, yhteiskunta, aliupseerit, osaava jäsen, järjestötyö, työelämä, edunvalvonta, lukijan kuva, vapaalla ja kolumni. Tämä osa avustajaohjetta ei ole julkinen.

**Julkaisijan strategia ja toimintasuunnitelma**, soveltuvin osin, ovat osa avustajaohjetta erityisesti koskien julkaisijan palveluksessa olevia asiantuntijoita. Organisaation ulkopuolisten avustajien kohdalla näitä elementtejä käytetään osana avustajaohjetta tarpeen mukaan. Strategian ja toimintasuunnitelmien rooli osana avustajaohjetta on muistuttaa kirjoittajille julkaisijan arvoista, toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Strategisten painopisteiden ja toimintasuunnitelmaan nostettujen tavoitteiden esille tuomisen tarkoituksena on kirkastaa lukijalle julkaisijan linjauksia eri teemoissa. Näiden linjausten tiedostaminen on kirjoittajille tärkeää erityisesti edunvalvonta- ja järjestöpoliittisissa kysymyksissä. Tämä osa avustajaohjetta ei ole julkinen.

Kollegakeskusteluissa korostui se, että jokainen kirjoittaja on erilaisilla valmiuksilla varustettu yksilö, joka omaksuu omalla tavallaan annettuja ohjeita. Avustajien erilaiset valmiudet sisältöjen tuottamiseen ja arvojen huomioimiseen tulee huomioida tekstien tai kuvien tuottamisesta avustajan kanssa sovittaessa. Tässä yhteydessä tulee arvioida myös se,

onko kirjallinen ohjeistus kyseessä olevalle avustajalle riittävää vai ovatko puhelimitse tai kasvokkain annetut ohjeet lisäksi tarpeen. Avustajia kannustetaan ottamaan yhteyttä päätoimittajaan, jos kirjoittaminen ei syystä tai toisesta etene. Tehokkaalla puhelintuella tai nopealla vierihoidolla avustaja voi saada omin avuin tekstin viimeistelyä. Järjestölehden toimituksessa on syytä ottaa myös ohjeiden tasolla huomioon se, että kaikki erinomaisista asiantuntijat eivät välttämättä pysty tuottamaan tekstiä järjestölehden tarpeisiin sopivaan muotoon. Näitä tilanteita varten ohjeistuksessa tulee huomioida myös se mahdollisuus, että asiantuntija tuottaa sisällön siihen asti kun pystyy ja toimitus, yhdessä asiantuntijan kanssa, viimeistelee tekstin julkaisukuntoon.

## 9 Yhteenveto

Käynnistin kehittämistyöni tammikuussa 2019 tilanteessa, missä Ammattisotilas-lehden julkaisija oli juuri ryhtynyt valmistelemaan tulevan strategiakauden tavoitteita. Uusi strategiakausi alkaa 1.1.2020 ja julkaisija on sääntöjensä mukaisesti valmistellut ja hyväksyttäneen strategian vuoden 2019 aikana. Uusi strategiakausi kattaa vuodet 2020 – 2023.

Ammattisotilas-lehden julkaisijan, Aliupseeriliiton, puheenjohtaja sanoi 29.1.2019 pidetyn strategiaseminaarin alustuksessa arvojen roolista ja merkityksestä ”*Me haluamme toimia näin.*” Arvojen jalkauttamisesta hän totesi samassa yhteydessä: ”*Omalla toiminnallamme varmistamme, että nämä asiat (arvot) juurtuvat kentälle.*” Tämä alustus kiteytti julkaisijan tahtotilan siitä, että arvojen tulee näkyä kaikessa toiminnassa, niin teoissa, puheissa kuin kirjoituksissakin.

Järjestölehdellä on merkittävä rooli julkaisijan arvojen näkyväksi tekemisessä ja lukijoiden sitouttamisessa yhdessä päätettyihin arvoihin. Arvojen näkymisellä on myös laajemmin vaikutusta yhteisön maineeseen ja toimintaan sidosryhmien kanssa. Yhteisön tulee toimia ja näyttäytyä määrittelemiensä arvojen mukaisesti. Tällaisella toiminnalla yhteisö rakentaa luottamusta ja edistää tasalaatuista toimintaa.

Julkaisijan strategia ja siinä määritellyt tavoitteet ja toimintamallit luovat hyvän pohjan pitkäjänteiselle ja tavoitteelliselle lehdenteolle. Vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen määrittely auttaa järjestölehdessä tekijöitä ottamaan suunnitelmallisesti huomioon julkaisijan tahtotilan. Koska arvot tulevat näkyväksi ja koetuiksi vasta pitkäjänteisen ja johdonmukaisen jalkauttamisen myötä, oli välttämätöntä määritellä tarkemmin, mitä julkaisijan arvot käytännössä tarkoittavat lehden sisällöissä ja tavassa toimia. Koska arvojen ilmenemismuodot muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa, tulee lehden toimituksen olla selvillä toimialan tulevaisuuden näkymistä ja siitä, minkälaisia vaikutuksia muutoksilla voi olla.

Halusin kehittämistyöni aikana arvioida ja kehittää Ammattisotilas-lehden sisällöntuotantoprosessia niin, että siinä huomioidaan aikaisempaa paremmin julkaisijan määrittämät arvot. Kehittämistyössäni hain vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- Minkälaisina sisältöinä julkaisijan määrittelemät arvot näyttäytyvät Ammattisotilas-lehden lukijoille?
- Miten muissa ammatti ja järjestölehdissä työskentelevät kollegat arvioivat julkaisun arvoja?
- Minkälainen työskentelytapa ja ohjeistus tukevat lehden sisältöjä tuottavien henkilöiden työtä arvoja heijastavien sisältöjen tuottamisessa?

Jotta pystyin selvittämään lukijoilta, miten julkaisijan arvot näyttäytyvät lukijoiden mielestä lehden sisällöissä, tuli arvot ja niiden merkitykset määritellä tarkemmin. Tämän työn teimme lehden toimitusneuvostossa. Kun olimme määritelleet arvot, toteutin lukijatutkimuksen. Sähköisesti toteutetussa lukijatutkimuksessa selvin lukijoiden näkemyksiä siitä, miten tärkeinä he julkaisijan määrittelemiä arvoja pitivät ja miten arvot heidän mielestään näkyivät Ammattisotilas-lehden sisällöissä.

Lukijatutkimuksen mukaan Ammattisotilas-lehden lukijat jakavat julkaisijan määrittelemät arvot. Lukijat myös kokevat arvojen näkyvän lehden sisällöissä. Vaikka saamani lukijapalautteen vastausten määrä oli pieni, pitkäaikaisen kokemukseni mukaan vastaukset heijastavat hyvin koko lukijakunnan näkemyksiä. Lukijat ovat vuonna 2015 tehdyn lehti uudistuksen ja vuonna 2016 julkaistun verkkolehden myötä sisäistäneet lehden juttutyypit, niiden keskeiset sisällöt sekä sen, miten eri arvot näyttäytyvät eri juttutyypeissä. Tämä ilmeni lukijatutkimuksessa siten, että vastaajat viittasivat arvoista puhuessaan eri juttutyyppeihin. Lukijat pitävät tärkeänä myös sitä, kenen äänellä lehti tuo sisältöjään esille. He haluavat kuulla asioista jäsenten, edunvalvojien, työnantajan, poliittisten päätöksentekijöiden ja eri alojen asiantuntijoiden näkökulmia. Tämä on merkityksellinen ja ilahduttava tulos myös arvojen mukaisen toiminnan näkyväksi tekemisessä.

Halusin osallistua muissa ammatti- ja järjestölehdissä työskenteleviä kollegoita Ammattisotilas-lehden kehittämistyöhön. Olen tavannut vuosina 2017 – 2019 säännöllisesti muissa ammatti- ja järjestölehdissä työskenteleviä kollegoita ja olemme kokoontuneet keskustelemaan omien lehtiemme kehittämiseen liittyvistä teemoista. Siksi oli luontevaa valjastaa myös heidän asiantuntemuksensa osaksi kehittämistyötäni.

Järjestölehtien tekijöiden oli melko helppo samaistua myös oman lehden toimialasta poikkeavan järjestölehden arvoihin. Jäsenlähtöisyys, yhteisöllisyys, yhteistyöhakuisuus ja kehityshakuisuus olivat keskustelijoille tuttuja näkökulmia myös heidän omista lehdistään. Kollegakeskusteluissa näkökulmat laajenivat jäsenkyselyn vastauksista poiketen myös siihen, miten arvot näkyvät toimituksen tavassa työskennellä. Keskustelijat pitivät itsestään selvänä sitä, että julkaisijan arvojen tulee näkyä järjestölehden sisällöissä ja lehden sisällöt eivät voi olla ristiriidassa näiden arvojen kanssa.

Järjestölehden tehtävä on tuottaa lukijoilleen antamansa lupauksen mukaisia sisältöjä lukijoiden ymmärrettävässä ja heitä puhuttelevassa muodossa. Järjestöjulkaisun sisältöjen tulee olla julkaisijan tavoitteiden mukaisia. Lehden tuotantoprosessien ja avustajien ohjeistuksen tulee palvella näitä tavoitteita. Ammattisotilas-lehden julkaisijan, Aliupseeriliiton, jäsenet määrittelevät liitolle strategiset tavoitteet neljäksi vuodeksi kerrallaan. Lisäksi liitto

määrittelee kalenterivuositain strategiasta pohjautuvat tarkemmat toiminnalliset tavoitteet. Strategian ja toimintasuunnitelman kivijalkana ovat jäsenten määrittelemät arvot, toiminta-ajatus ja visio. Jotta Ammattisotilas-lehteen sisältöjä tuottavat henkilöt osaavat toimia näiden tavoitteiden edistämiseksi, heidän tulee tuntea tavoitteet ja arvopohja, jolle tavoitteet rakentuvat.

Kehittämistyöni loppupäätelmänä näen, että Ammattisotilas-lehden sisältöjä tulee suunnitella pitkäjänteisemmin ja suunnitelmissa tulee huomioida julkaisijan strategia ja toimintasuunnitelmat. Lisäksi lehden eri palstojen keskeiset sisällöt tulee määritellä täsmällisemmin ja avustajat ohjeistaa nykyistä tarkemmin. Näillä toimilla varmistetaan, että julkaisijan määrittelemät arvot ja strategiset tavoitteet tulevat suunnitelmallisemmin ja tasalaatuisemmin näkyville Ammattisotilas-lehdessä.

Pitkäjänteisempi strateginen suunnittelu lehden sisältöjen suunnittelussa on toteutettavissa siten, että julkaisijan strategian ja toimintasuunnitelman valmistuttua niiden sisällöt käydään läpi lehden teemojen ja sisältöjen näkökulmasta. Lehden vuosisuunnitelmassa otetaan huomioon strategiassa ja toimintasuunnitelmassa esille nostetut keskeiset tavoitteet ja toiminnot. Pitkäjänteisessä suunnittelussa tulee huomioida myös se, että arvot ja niiden ilmenemismuodot elävät ajassa. Päätoimittajan ja lehden julkaisijan tulee olla ajan hermolla näissä muutoksissa ja huomioida muutokset lehden linjauksissa ja sisällöissä

Ammattisotilaan lukijat ovat sisäistäneet lehden eri palstoilla olevat juttutyypit ja heillä on selkeä näkemys siitä, minkälaisia asioita näillä palstoilla käsitellään. Julkaisijan määrittelemien arvojen suunnitelmallinen sisällyttäminen lehden eri palstojen sisältöihin edistää arvojen jalkauttamista. Kaikille sisällöntuotantoon osallistuville annettava avustajaohje päivitetään. Ohjeisiin sisällytetään nykyisten sisältöjen lisäksi arvojen määrittelyt ja palstakohtaiset ohjeet siitä, miten arvojen tulee eri palstoilla näkyä. Lisäksi avustajat saavat jatkossa tietoa julkaisijan kullekin toimintavuodelle määritellyistä painopisteistä. Säännöllisesti sisältöjä tuottavat asiantuntijat sitoutetaan aikaisempaa paremmin pitkäjänteiseen suunnitteluun. Lukijatutkimuksen tulosten perusteella on todettavissa, että Aliupseeriliiton puheenjohtajan ja edunvalvonta-asiantuntijoiden tekstejä luetaan erityisellä mielenkiinnolla. He ovat lukijoille auktoriteetteja. Siksi heidän tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että julkaisijan määrittelemät arvot ja strategiset tavoitteet heijastuvat heidän nimissään julkaistuissa teksteissä.

Myös Ammattisotilas-lehden taittajan tulee olla tietoinen lehden lukijakunnasta, julkaisijan strategisista tavoitteista ja lehden arvopohjasta. Hänen tulee sisäistää se, miten nämä asiat ilmenevät lukijoiden arjessa, jotta hän osaa tehdä julkaisijan tavoitteita tukevia kuva-

ja taittovalintoja. Kuten teksti- ja kuvasisältöjä tuottavien, myös taittajan tulee olla tietoinen lukijakuntaan, toimintaympäristöön ja strategiaan liittyvistä muutoksista.

Järjestölehden lukijat ovat todellisia kokemusasiantuntijoita omassa asiassaan. Siksi lukijoiden osallistaminen arvopohjaisten sisältöjen tuottamiseen on hyvin mahdollista ja lukijoiden kannalta toivottavaakin. Lukijatutkimuksen tuloksista on luettavissa, että osiot, joissa lukijat pääsevät jollakin tavalla mukaan sisältöjen tuottamiseen, ovat laajalti mielenkiintoisia heille. Tästä esimerkkeinä ovat lukijatilastoiden mukaan suosittu Lukijan kuva- ja Aliupseerit –palstojen sisällöt. Erityisesti lehdessä julkaistavien kuvien osalta, jokaisella lukijalla on aidosti mahdollisuus osallistua oman ammattiliittonsa lehden sisältöjen tuottamiseen. Ammattisotilas-lehti on onnistunut aktivoimaan lukijoita lähettämään kuvia, tekstejä, juttuvinkkejä ja ilmiantoja hyvistä haastateltavista. Tätä kehitystä on hyvä jatkaa.

Järjestölehti on yksi keskeinen väline julkaisijan tavoitteiden ja toimien näkyväksi tekemisessä ja palvelulupauksen lunastamisessa. Koska jäsenten edunvalvonta toteutetaan käytännössä useiden läheisten yhteistyötahojen kanssa, myös heidän huomioimisensa lehden sisältöjä suunniteltaessa ja toteutettaessa on ensiarvoisen tärkeää. Pidän tärkeänä, että läheisimmät yhteistyökumppanit ovat tietoisia julkaisijan arvoista ja siitä, miten Ammattisotilas-lehti niitä tuo esille.

## **9.1 Oman oppimisen arviointi**

Kehittämistyössäni halusin päästä pohtimaan, miten julkaisijan arvot näkyvät järjestöjulkaisun sisällöissä. Halusin pohtia, mitä arvot käytännössä tarkoittavat Ammattisotilas-lehdessä ja miten keskeisimmät lukijamme, Aliupseeriliiton jäsenet, arvot näkevät ja kokevat. Halusin myös kuulla, miten läheisimmät lehdentekijäkollegani, muiden järjestöjulkaisujen tekijät, kokevat Ammattisotilas-lehden tekoa ohjaavat arvot ja minkälaisia kokemuksia lehdentekijöillä arvojen jalkauttamisesta on. Tavoitteenani oli luoda lehtemme toimitukseen sellainen tapa toimia, mikä ottaisi nykyistä paremmin huomioon julkaisijan arvopohjan.

Arvojen merkitysten avaaminen oli minulle erityisen mieluisaa ja antoisaa. Avoin keskustelu arvoista ja niiden näkyväksi tekeminen edistävät sitä hyvää, mitä julkaisija on säännöissään jäsenille luvannut. Toimintaympäristön muuttuessa myös arvojen ilmenemis- muodot muuttuvat. Siksi arvopohdinnan äärelle on hyvä pysähtyä muutoinkin kun strategiapäivitysten yhteydessä.

Lukijatutkimuksen otos jäi valitettavan pieneksi. Pitkäaikaisen kokemukseni mukaan saamani vastaukset kuitenkin heijastavat hyvin koko lukijakunnan näkemyksiä. Oli ilahduttavaa havaita, että viime vuosien aikana tekemämme suunnitelmallinen lehden kehittäminen näyttäytyy lukijoille suunnitellulla tavalla. Toki paljon on vielä tehtävänä ja erityisesti ajan muutoksissa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa valppaana olemista ja oman osaamisen ylläpitämistä.

Tavoitteenani oli päästä haastattelemaan 6-10 kollegaa ja kuulemaan heidän näkemyksiään Ammattisotilas-lehden arvoista. Lopuksi tavoitin viisi kollegaa ja pääsin käymään heidän kanssaan antoisia keskusteluja. Vaikka haastateltavien määrä jäi tavoiteltua pienemmäksi, edustivat haastateltavat riittävän monipuolisesti erilaisia ammatti- ja järjestölehtiä ja omasivat hyvin laajan kokemuksen lehdenteosta. Vastauksista tuli ilmi toisaalta hyvin yhteneväisiä näkemyksiä, toisaalta kovasti toisistaan poikkeavia kokemuksia. Sain keskusteluista erinomaisia työkaluja lehden kehittämiseen ja johtamiseen. Sain lukuisia ideoita myös juttuaiheiksi ja –sarjoiksi. Koen, että mahdollisuus käydä luottamuksellisia keskusteluja kollegoiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää omalle ammatilliselle kehitykselleni..

Lukijoiden osallistaminen lehden sisältöjen tuottamiseen on järjestölehdessä tärkeää. Järjestölehti tehdään ensisijaisesti jäsenille ja jäsenet ovat parhaita kokemusasiantuntijoita omassa asiassaan. Tämän kokemuksen yhdistäminen erilaisten asiantuntijoiden laajempiin näkemyksiin antaa lehdentekijöille mahdollisuuden tehdä monipuolisesti lukijoita kiinnostavia sisältöjä. Koen päässeeni tässä asiassa hyvään alkuun ja tätä kehitystä haluan jatkaa.

Tavoitteenani oli luoda lehtemme toimitukseen sellainen tapa toimia, mikä ottaisi nykyistä paremmin huomioon julkaisijan arvopohjan. Kehittämistyöni myötä olen tiedostanut, miten tämä on tehtävissä, ottaen huomioon organisaatiomme resurssit ja muut erityispiirteet. Pitkään tein yksityiskohtaisempia suunnitteluita sekä avustajien parempi tiedonsaanti julkaisijan tavoitteista ja lehden tavasta toimia edistävät arvojen jalkauttamista lehden sisältöihin.

Olin rajannut kehittämistyöni koskemaan julkaisijan arvojen näkymistä lehden sisällöissä. Siksi sekä lukijoilta saamistani palautteista että kollegakeskusteluista jäi yli valtava määrä hyviä ideoita lehden sisältöjen kehittämiseen. Ne ovat kaikki tallessa ja tulevat tavalla tai toisella hyödynnetyksi tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot&etiikka. WSOY. Helsinki.
- Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003 Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki.
- Aikakauslehtien liiton verkkosivut. Luettavissa: <http://www.aikakausmedia.fi/aikakausmedia/toiminta/>. Luettu: 9.12.2019 13:30.
- Aikakauslehtien liiton jäsentilasto (9.12.2019)
- Aliupseeriliiton jäsentutkimus alle 30-vuotiaille jäsenille 2017 (12.6.2017)
- Ammattisotilas-lehden lukijatutkimus 2015 (30.4.2015)
- Ammattisotilas-lehden lukijatutkimus 2018 (15.3.2018)
- Ammattisotilas-lehden lukijatutkimus 2019 (16.4.2019)
- Aliupseeriliiton strategia (28.10.2015)
- Aliupseeriliiton säännöt (22.10.2012)
- Aliupseeriliiton viestintäsuunnitelma (28.3.2017)
- Carr, W & Kemmis, S. 1986. Becoming critical. Education, Knowledge and Action Research. Deakin University Press. RoutledgeFalmer Taylor & Francis Group, London and New York.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. 2. painos. Otava. Keuruu.
- Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. 6. painos. Talentum. Helsinki.



- Kemmis, S. & Wilkinson, M. 2002. Participatory Action Research and the Study of Practice. Teoksessa Atweh, B & Kemmis, S. & Weeks, P. Action Research in Practice: Partnership for Social Justice in Education. Edited by. Taylor & Francis e-Library.
- Kantojärvi, R. 2017. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. 3. painos. Talentum. Liettua.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Helsinki.
- Kotter J. 1996, Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Röllin, K & Kakkuri-Knuuttila, M. & Henttonen, E. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudemus. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4.painos. International Methelp Ky. Vaajakoski.
- Nummi, Y. 2018. Fasilitaattorin käsikirja. 12. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro. Helsinki.
- Sheeran, R.M. 2010. Mission Impact: Breakthrough Strategies for Nonprofits. John Wiley & Sons Incorporated,
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus>. Luettu: 16.2.2019 14:36.
- Åberg, L. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 5. painos. Inforviestintä. Helsinki.
- Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. WSOY. Juva.

## **Liitteet**

### **Liite 1**

**Toimitusneuvoston valmistautumistehtävä arvojen määrittelyyn 16.1.2019.**

#### **ALIUPSEERILIITTO RY:N ARVOT, VISIO JA TOIMINTA-AJATUS**

##### **Strateginen periaate**

Arvot luovat sen arvomaailman ja henkisen ilmapiirin, jonka puitteissa toiminta-ajatusta toteuttaen Aliupseeriliitto ry saavuttaa vision.

##### **Arvot (= pysyvät toimintaa ohjaavat periaatteet)**

jäsenlähtöisyys

yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus

yhteistyöhakuisuus

kehityshakuisuus

maanpuolustushenkisyys

##### **Toiminta-ajatus (= minkä vuoksi työtä teemme)**

Aliupseeriliitto turvaa ja edistää tinkimättömästi jäsentensä palkkauksellista, ammatillista ja oikeudellista asemaa yhteistyö- ja kehityshakuisella asenteella.

##### **Visio (= haluttu kuva tulevaisuudesta)**

Aliupseeriliitto on puolustushallinnon vaikutusvaltaisin ammattiliitto, joko tyydyttää jäsenistönsä edunvalvonnalliset ja järjestölliset tarpeet.

##### **Aliupseeriliiton säännöt ( §2)**

Liiton tarkoituksena on toimia sisäisen tai ulkoisen turvallisuuden alalla työskentelevien henkilöiden muodostamien yhdistysten keskuselimenä

- edustamalla niitä ja valvomalla niiden jäsenten oikeudellisia, palkkauksellisia, ammatillisia, koulutuksellisia ja sosiaalisia etuja sekä
- edistämällä niiden jäsenten yleistä ja sotilaallista sivistystä ja ammattitaitoa sekä kohottamalla heidän fyysistä kuntoaan
- lisäämällä niiden jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä edistämällä heidän ammatillista järjestäytymistä.

Pohdi, mitä Aliupseeriliiton arvot tarkoittavat käytännössä. Minkälaisia sisältöjä lehdessä tulee olla, jotta lukija huomaa arvojen olemassaolon? Mieti kunkin arvon näkymistä jäsen-ten, luottamushenkilöiden, työnantajan ja muiden yhteistyökumppaneiden silmissä?

Miten jäsenlähtöisyyden tulee näkyä Ammattisotilas-lehden sisällöissä?

- Jäseniin kohdistuvissa viesteissä
- Luottamushenkilöihin kohdistuvissa viesteissä
- Työnantajaan kohdistuvissa viesteissä
- Muihin yhteistyökumppaneihin kohdistuvissa viesteissä

Miten yhteisöllisyyden, avoimuuden ja luottamuksellisuuden tulee näkyä Ammattisotilas-lehden sisällöissä?

- Jäseniin kohdistuvissa viesteissä
- Luottamushenkilöihin kohdistuvissa viesteissä
- Työnantajaan kohdistuvissa viesteissä
- Muihin yhteistyökumppaneihin kohdistuvissa viesteissä

Miten yhteistyöhakuisuuden tulee näkyä Ammattisotilas-lehden sisällöissä?

- Jäseniin kohdistuvissa viesteissä
- Luottamushenkilöihin kohdistuvissa viesteissä
- Työnantajaan kohdistuvissa viesteissä
- Muihin yhteistyökumppaneihin kohdistuvissa viesteissä

Miten kehityshakuisuuden tulee näkyä Ammattisotilas-lehden sisällöissä?

- Jäseniin kohdistuvissa viesteissä
- Luottamushenkilöihin kohdistuvissa viesteissä
- Työnantajaan kohdistuvissa viesteissä
- Muihin yhteistyökumppaneihin kohdistuvissa viesteissä

Miten maanpuolustushenkisyyden tulee näkyä Ammattisotilas-lehden sisällöissä?

- Jäseniin kohdistuvissa viesteissä
- Luottamushenkilöihin kohdistuvissa viesteissä
- Työnantajaan kohdistuvissa viesteissä
- Muihin yhteistyökumppaneihin kohdistuvissa viesteissä

## Liite 2

### Lukijatutkimuksen kyselylomake

#### Ammattisotilas lukijatutkimus 2019

Ammattisotilas käsittelee ajankohtaisia kokonaisturvallisuuteen, sotilasammattiin ja työelämään liittyviä asioita. Lehti haluaa käsitellä näitä asioita erityisesti Aliupseeriliiton jäsenten näkökulmasta. Liiton jäsenistön määrittelemien arvojen tulee näkyä myös Ammattisotilaan sisällöissä.

Haluamme nyt kysyä sinulta, miten olemme tässä työssä onnistuneet. Pyydän, että käytät muutaman minuutin vastaten alla oleviin kysymyksiin ja väittämiin. Arvomme kaikkien palautetta antaneiden kesken tavarapalkintoja.

Alla oleva kysymyslomake on avoinna 16.4.2019 klo 16.00 asti.

Aliupseeriliiton ja Ammattisotilas-lehden arvot

Ammattisotilas-lehden sisällöt pohjautuvat Aliupseeriliiton edustajakokouksen vahvistamiin arvoihin. Aliupseeriliiton arvot eli pysyvät toimintaa ohjaavat periaatteet ovat jäsenlähtöisyys

yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus

yhteistyöhakuisuus

kehityshakuisuus

maanpuolustushenkisyys

Jäsenlähtöisyys

Ammattisotilas tehdään ensisijaisesti jäsenille. Lehti nostaa esille niitä teemoja, joita jäsenet ovat nimenneet tärkeiksi liiton säännöissä, strategiassa ja vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa. Lehti on jatkuvassa vuorovaikutuksessa lukijoidensa kanssa. Lehteä kehitetään lukijoiden näkemykset huomioon ottaen.

Yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus

Ammattisotilas pyrkii edistämään aliupseeriston yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lehti tuo näkyväksi eri puolustushaaroissa ja toimialoilla toimivien ammattisotilaiden arkea. Aikakauslehtien liiton jäsenenä Ammattisotilas on sitoutunut noudattamaan Julkisen sanan neuvoston Journalistin ohjeita. Olemme sitoutuneet tietojen hankinnan avoimuuteen ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen.

#### Yhteistyöhakuisuus

Ammattisotilas tekee näkyväksi ammattisotilaiden arkeen liittyvien asioiden taustoja. Lehti kertoo, keiden kanssa jäsenten asioita edistetään. Tuomme esille myös näiden yhteistyökumppaneiden näkemyksiä.

#### Kehityshakuisuus

Ammattisotilas pyrkii edistämään jäsenten tietoisuutta puolustushallinnon toimintaympäristöstä ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksista omassa työssään. Kerromme lukijoille ammatikunnan historiasta ja toimintaympäristön kehittymisestä. Ammattisotilas haluaa kannustaa aliupseeristoa ylläpitämään fyysistä suorituskykyään.

#### Maanpuolustushenkisyys

Ammattisotilas kertoo Suomen turvallisuusympäristön kehittymisestä ja siitä, miten aliupseerit osallistuvat Suomen turvallisuuden tuottamiseen joka päivä. Ammattisotilas tuo näkyväksi puolustusvoimien perustehtävät erityisesti aliupseerien työn näkökulmasta.

Terveisin

Asta Ruuskanen

Päätoimittaja

---

#### **Miten olemme onnistuneet arvojen näkyväksi tekemisessä?**

Näkyykö JÄSENLÄHTÖISYYS mielestäsi Ammattisotilaan sisällöissä?\*

Kyllä

Ei

Kerro näkemyksestäsi JÄSENLÄHTÖISYYDEN näkymisestä Ammattisotilaan sisällöissä  
(*Kerro esimerkiksi, missä artikkeleissa jäsenlähtöisyys mielestäsi esiintyy tai miten haluaisit jäsenlähtöisyyden näkyvän paremmin*)

JÄSENLÄHTÖISYYS on minulle arvona tärkeä\*

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Neutraali kanta

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

Näkykö YHTEISÖLLISYYS, AVOIMUUS JA LUOTTAMUKSELLISUUS mielestäsi Ammattisotilaan sisällöissä?\*

Kyllä

Ei

Kerro näkemyksestäsi YHTEISÖLLISYYDEN, AVOIMUUDEN JA LUOTTAMUKSELLISUUDEN näkymisestä Ammattisotilaan sisällöissä

*(Kerro esimerkiksi, missä artikkeleissa yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamuksellisuus mielestäsi esiintyvät tai miten haluaisit niiden näkyvän paremmin)*

YHTEISÖLLISYYS, AVOIMUUS JA LUOTTAMUKSELLISUUS ovat minulle arvoina tärkeitä\*

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Neutraali kanta

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

Näkykö YHTEISTYÖHAKUISUUS mielestäsi Ammattisotilaan sisällöissä?\*

Kyllä

Ei

Kerro näkemyksestäsi YHTEISTYÖHAKUISUUDEN näkymisestä Ammattisotilaan sisällöissä

*(Kerro esimerkiksi, missä artikkeleissa yhteistyöhakuisuus mielestäsi esiintyy tai miten haluaisit yhteistyöhakuisuuden näkyvän paremmin)*

YHTEISTYÖHAKUISUUS on minulle arvona tärkeä\*

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Neutraali kanta

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

Näkykö KEHITYSHAKUISUUS mielestäsi Ammattisotilaan sisällöissä??

Kyllä

Ei

Kerro näkemyksestäsi KEHITYSHAKUISUUDEN näkymisestä Ammattisotilaan sisällöissä  
*(Kerro esimerkiksi, missä artikkeleissa kehityshakuisuus mielestäsi esiintyy tai miten haluaisit kehityshakuisuuden näkyvän paremmin)*

KEHITYSHAKUISUUS on minulle arvona tärkeä\*

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Neutraali kanta

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

Näkykö MAANPUOLUSTUSHENKISYYS mielestäsi Ammattisotilaan sisällöissä?\*

Kyllä

Ei

Kerro näkemyksestäsi MAANPUOLUSTUSHENKISYYDEN näkymisestä Ammattisotilaan sisällöissä  
*(Kerro esimerkiksi, missä artikkeleissa maanpuolustushenkisyys mielestäsi esiintyy tai miten haluaisit maanpuolustushenkisyyden näkyvän paremmin)*

MAANPUOLUSTUSHENKISYYS on minulle arvona tärkeä\*

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Neutraali kanta

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

Jos haluat osallistua arvontaa, anna sähköpostiosoitteesi.

Tähdellä merkityt kentät ovat pakollisia

Lähetä