

Toimitustyön muutos: Älkää unohtako pomoja!

Olen monta kertaa tämän vuoden aikana vastannut kysymykseen, mitä oikein tutkin journalistiikan vierailijaprofessorina? Kehitin standardivastauksen: "itseäni". Osa kysyjistä on nauranut, osa on katsonut säälien. Toivon, että osa on myös ymmärtänyt, mitä tarkoitan, ehkä muistaen, että olen viime vuodet toiminut aikakauslehden keskijohdossa, Talouselämän toimituspäällikkönä.

Avaan hieman otsikkoa, katekismuksen tapaan; mitä oikeastaan haluan sanoa?

Ensinnäkin, otsikossa lukee toimitustyön eikä esimerkiksi journalismin muutos. Siitä yksinkertaisesta syystä, että en ole varma, mitä journalismilla eri yhteyksissä tarkoitetaan.

Onko journalismia kaikki se, mitä journalisteiksi palkattu ammattikunta työkseen tekee, vai vain tietty osa journalistien työstä?

Onko journalismi sitä, mitä tehdään päivälehtien uutispöydän liepeillä – siis kansalaisille olennaisen, relevantin tiedon välittämistä, uutistyötä? Entä mitä tehdään päivälehtien viikonloppuliitteiden tai teemasivujen toimituksissa? Aikakauslehdistä puhumattakaan.

Jos 7 päivää julkaisee lukijan suttuisen kännykkäkuvan ministeristä ja salarakaasta – tapaus kuvitteellinen – juttu kiertyy iltapäivälehtiin ja sieltä lopulta johonkin päivälehteen, onko kyse journalismista? Onko se journalismia alusta loppuun vai muuttuuko juoru salarakaasta journalismiksi vasta jossakin vaiheessa, jossakin julkaisukontekstissa?

Otsikossa lukee toimitustyön muutos eikä median muutos, sillä en ole ihan varma myöskään siitä, mitä medialla nykyään käsitetään. Sanomalehtiä, televisiota, radiota, kenties myös Facebookia, siis sosiaalista mediaa? Rajanveto tiedotusvälineiden välillä on näinä konvergenssin aikoina häilyvä.

Katson turvallisimmaksi rajata oman tarkastelukulmani paikkaan ja toimintaan, toimitustyöhön. Toimituksella ymmärrän kokonaisuuden, joka työllistää ihmisiä tuottaakseen sisältöä viestimiin.

Eikä tämäkään rajanveto ongelmaton ole. Tekeekö freelancer toimitustyötä? Vai vain vakituisen työsuhteeseen palkattu? Esimiestyön kannalta molemmat vaativat johtamista, joten puhun siis toimitustyöstä, olipa lopputulos lehti, radio-ohjelma tai verkkopalvelu.

Toisekseen, puhun muutoksesta. Toimitustyön muutoksesta on tehty leegio tutkimuksia, raportteja, selvityksiä, artikkeleita ja onpa siitä myös silminnäköjien havaintoja.

- Teknologinen kehitys muuttaa työmenetelmiä. Toimituksen näkökulmasta teknologia mahdollistaa, joku voisi sanoa että *pakottaa* ottamaan käyttöön uusia työtapoja ja

julkaisumuotoja, se mahdollistaa myös uusia kumppanuuksia ja alihankintasuhteita sisällöntuottajiin tai vaihtoehtoisesti saman konsernin muihin toimituksiin.

- Työn edellytykset etsivät muotoaan, kun entiset rahoittajat – tilaajat, lupamaksun maksajat, mainostajat – käyttävät rahansa toisin. Tämä on pakottanut toimituksia tarkistamaan palkkalistoilla olevien henkilöiden määrää alaspäin, ja toimituksellisen aineiston määrä suhteessa sitä tekeviin on kasvanut. Ei ole mediayhtiötä, joka ei miettisi, miten sisältöä pitäisi tuottaa, jotta se tuottaisi rahaa.
- Toimitustyötä muuttaa se, että suuri yleisö, jolle on totuttu osoittamaan toimitustyössä laaditut jutut, on ymmärtänyt ottaa uutta teknologiaa omaan käyttöönsä. Oman katsoja- tai lukijakunnan palvelu, oman yleisön pitäminen tyytyväisenä on tullut entistä tärkeämmäksi.

Luentoni alkuosan maisema on siis tässä, teknologian, talouden ja kulttuuristen voimien muovaamassa toimitustyössä.

Loppuosan parkaisu ”älkää unohtako pomoja” liittyy tulevaisuuden mielikuvitteluun.

Toimitustyö ei vain muovaudu ulkopuolisten voimien puristuksessa. Kuten Risto Kunelius ja Laura Ruusunoksa artikkelissaan Mapping professional imagination esittävät, myös ammattikunnalla ja sen professionaalilla mielikuvituksella on merkityksensä siinä, miltä tulevaisuus näyttää.

Aikakauslehden toimituspäällikkönä olen siinä toisessa todellisuudessa joutunut miettimään, mitä töitä toimituksessa oikein pitäisi tehdä, miten niitä pitäisi tehdä, ettei aina ole kiire.

- Minkälaisen tulevaisuuden kuvittelen toimitustyölle?
- Mihin toimitustyötä vielä tarvitaan?
- Minkälaista työtä toimituksessa pitäisi ja kannattaisi tehdä?
- Miten päällikkötehtävän hommia pitäisi hoitaa, jotta lopputulos vastaisi paremmin kansalaisten, yleisön, muuttuviin tarpeisiin ja kiinnostuksiin, toimituksen huutavista tarpeista puhumattakaan?

Olen hakenut journalismin ja viestinnän tutkimuksesta keskustelukumppania pohdinnoilleni.

Yllättävää kyllä, olen löytänyt keskustelua journalisteista, journalismista ja ylimmän yritysjohdon työstä, mutta keskijohdon – eli toimitussihteerien, tuottajien, vuoropäällikköjen, uutispäällikköjen, toimituspäällikköjen ja muiden pikkupomosten – työ on kohtalaisen näkymätöntä viestinnän tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Silloinkin kun päällikkötoimittajia tai päätoimittajia haastatellaan, kysymykset käsittelevät yleensä journalismin kriisiä ja muutosta, harvemmin pomosten työtä journalismin muutoksen hallinnassa ja johtamisessa.

Kirjallisuuden perusteella tulee tunne, että journalismi syntyy ikään kuin organisatorisessa tyhjiössä, ilman valtasuhteita, ilman käskysuhteita, ilman toimitustyön tekijöiden välistä dynamiikkaa, jännitteitä ja tavoitteita.

Toisaalta on jo tässä vaiheessa konvergenssia selvää, että organisaatiot ja prosessit muuttuvat. Toimitukseen on tullut nettitoimittajia, uutisen tai minkä tahansa muun jutun tie ei kulje päätteestä paperille, vaan myös verkkopalveluihin ja mobiililaitteisiin.

Voisi ainakin olettaa, että tämä merkitsee muutoksia myös esimiestyössä.

Se, että toimituksissa tapahtuvan esimiestyön muutoksia tai muutostarpeita ei havaita, ei muuten ole media-alan tai journalismin tutkimuksen erityisongelma.

Muutosjohtamisen guru Gary Hamel kirjoittaa tuoreimmassa kirjassaan *The Future of Management*, miten etananvauhtia johtaminen on muuttunut verrattuna yhteiskunnissa, kuluttamisessa ja tuotannossa tapahtuneisiin muutoksiin. Paljon puhutaan innovaatioista. Hamel haki liike-elämää käsittelevien artikkelien tietokannasta innovaatioita käsitteleviä tekstejä. Teknologinen innovaatio oli mainittu 52 000 kertaa, tuoteinnovaatio 3 000 kertaa. Johtamisen, organisaation tai hallinnon innovaatiot sen sijaan saivat 300 mainintaa.

Gary Hamelin mukaan organisaatioiden DNA on elää edelleen jotakin industrialismin vaihetta, Taylorin Weberin aikaa.

- Tieteellisen johtamisen innovaattorin Frederick Winslow Taylorin mukaan johtamisessa oli keskeistä tietää tarkalleen, mitä työläisten pitää tehdä, ja sitten katsoa, että he tekevät sen tehokkaimmalla ja halvimmalla tavalla.
- Byrokraattisen organisoitumisen innovaattori Max Weber piti puolestaan byrokraattista organisaatiota tehokkaimpana mallina. Weberin ideaalimallissa työnjako on selkeä; asemat organisoidaan hierarkkisesti; ihmiset valitaan asemiin heidän teknisten kykyjensä ja koulutuksensa perusteella; johto työskentelee omistajia varten; jokainen organisaatiossa on kontrollin kohde ja tarkkojen, yhteneväisten sääntöjen alainen.

Kuulostaako tutulta?

Otsikkoni jälkiosa – älkää unohtako pomoja – on ymmärrettävissä käytännön ja tutkimuksen vuoropuheluna, niin kuin journalistiikan vierailuprofessorin rooteliin sopii.

Se on ensinnäkin vetoamus toimitusten esimiestyön muutoksen puolesta. Ei riitä, että journalisteilta vaaditaan muutoksia moniosaajiksi tai tarinankertajiksi tai miksi milloinkin. Myös toimitustyön johtamisen on muututtava. Voi olla, että toimitusten esimiestyön olisi muututtava vielä suuremmalla harppauksella kuin journalistien työ toimituksissa muuttuu.

Gary Hamel on kollegoineen tutkinut sataa tapausta, joita yhdistää jonkinlainen mullistus, läpimurto johtamisessa yli 200 vuoden aikana. Johtamisen käytäntöjen muutos on aina muuttanut organisaation kilpailuasetelmaa ja tarjonnut pioneereille pitkän etumatkan.

Joku voi ihmetellä, miksi siteeraan tässä Hamelia, jonka lähtökohdat ovat siellä tuotteita ja palveluja valmistavaa elinkeinoelämää tutkivassa liiketaloustieteessä. Eikö journalismi ole kuitenkin jotenkin erilaista, vähän ylevämpää, kansalaisyhteiskuntaan, poliittiseen järjestelmään ja kulttuuriin sitoutuvaa toimintaa?

Toki. Mutta koska toimituksia johdetaan, myös niiden johtamisesta pitää puhua, vaikka missio ja tavoitteet liittyisivätkin muuhun kuin sanoista ja kuvista koostuvien pakettien mahdollisimman tehokkaaseen myyntiin.

Todennäköisesti toimitusten johtaminen ottaa mallinsa nykyään muiden organisaatioiden johtamisesta. Käsitkseni mukaan mediatilat käyttävät esimieskoulutuksessa ihan samoja konsulttifirmoja kuin muutkin toimialat. Pikainen kyselyni erälle päätoimittajille tuotti heidän johtamisopeistaan vastauksen, että toimituksia johdetaan niin kuin mitä tahansa asiantuntijaorganisaatiota.

Ehkä juuri nyt, alan murroksen keskellä pitäisi miettiä, miten toimituksia pitäisi johtaa alan erityispiirteet huomioon ottaen, jotta toimitukset saisivat etulyöntiaseman siinä murroksessa, joka niiden toimintaympäristössä on käynnissä.

Toisekseen "älkää unohtako pomoja" –parahdus on vetoamus sen puolesta, että toimitusten esimiestyö integroituisi osaksi journalismin ja median tutkimusta. Se, minkälaista sisältöä ja minkälaisia julkaisukanavia pitkin kansalaiset, asiakkaat, yleisö saavat käyttöönsä, riippuu toimitustyöstä, jonka olennainen osa on jonkinlainen johtamisjärjestelmä ja työnjako ja käskysuhteiden järjestys.

Risto Kuneliusta ja Laura Ruusunoksa mukailakseni, se minkälaista journalismia tulevaisuudessa saamme, riippuu päällikkötoimittajien mielikuvituksesta.

Kunelius ja Ruusunoksa kirjoittavat artikkelissaan Mapping professional imagination, että jos sanomalehtien tai journalismin tulevaisuudesta keskustellaan yksinomaan institutionaalisessa kontekstissa, on vaarana redusoida journalismi sen toiminnan ehtoihin, siis talouden ja teknologian muutoksiin. Tämä ei auta ymmärtämään journalistien professionalismin tai professionaalien kulttuurin osuutta sanomalehtien tai journalismin tulevaisuuden määrittelijänä.

Tämän pitkähkön johdanto maisemoikoon luentoni seuraavan osuuden.

Ensin hahmotan sitä, mitä tiedämme toimitusten esimiestyöstä.

Sitten tarkastelen, mitä tiedämme toimitustyön muutoksista.

Lopuksi yritän rakentaa kehystä jonka varassa voisi pohtia, miten toimitusten esimiestyötä voisi kehittää.

Toimitusten johtaminen sisältää samoja byrokraattisia osia kuin muidenkin organisaatioiden johtaminen.

- Vastuu on jaettu.
- Käskysuhteet on määritelty.
- Senioriteettia, kokemusta palkitaan.

Toimitustyön tavoite on – taylorilais-weberiläisellä organisaatiokielellä – tuottaa ja jaella yleisölle relevanttia ja tyydyttävää sisältöä mahdollisimman tehokkaaseen tapaan. Toimituksen johto rakentaa tätä varten organisaation, jonka jäsenet voivat kukin roolissaan toteuttaa tehtävänsä yhteistyössä muiden kanssa tavoitteen saavuttamiseksi.

Gary Hamelin synteesi sadan vuoden johtamisteorioista listaa johtamisen sisällöksi seuraavia tehtäviä:

1. asettaa tavoite
2. motivoida ponnistelut
3. koordinoita ja valvoa toimintaa
4. kehittää lahjakkuutta
5. kasvattaa ja soveltaa tietoa
6. allokoita resursseja
7. rakentaa ja hoivata suhteita
8. tasapainottaa ja kohdata sidosryhmien vaatimukset.

Toimitustyön kielelle käännettynä tarkoittaa

- tavoite tarkoittaa minkälaista lehteä, ohjelmaa, juttua tässä tehdään, minkälaisia verkkopalveluja meillä on
- motivointi viittaa palaute- ja palkitsemisjärjestelmiin, kehityskeskusteluihin
- toiminnan koordinointi tarkoittaa työn- ja vastuunjakoja, roolitusta, valvonta- ja palautejärjestelmiä

- lahjakkuutta kehitetään koulutuksella, työkierron, urapolkujen avulla
- tietoa kasvatetaan huolehtimalla toimitukseen kertyvän tiedon ja osaamisen välittymisestä muillekin toimitustyön jäsenille
- resursseista huolehditaan rekrytoimalla, yhteistyöllä freelancerien ja muiden yhteistyökumppanien kanssa
- suhteidenhoito on yhteistyötä oman mediatalon sisällä, lukijoiden, juttukohteiden ja muiden sidosryhmien kanssa
- tasapainoilua vaatii etenkin toimitustyön ja kustantajan taloudellisten vaatimusten välisten jännitteiden purkaminen.

Vaikka toimitustyöstä, sen piirteistä ja eri tehtäväalueista on tutkimuksia, toimitustyön johtaminen on noussut esille suomalaisessa tutkimuksessa harvoin.

- Päällikkötoimittajien työtä on käsitelty joissakin opinnäytteissä, kuten Pauliina Penttilän ansiokkaassa gradussa Pomona toimituksessa: uutis- ja toimituspäällikköiden roolit ja tehtävät pienessä 7-päiväisessä sanomalehdessä.
- Journalistien ammattikunnan käsityksiä omasta työstään on selvitetty muun muassa Heikki Kehälinnan ja Harri Melinin vuonna 1988 tekemässä kyselytutkimuksessa, Melinin ja Jouko Nikulan vuonna 1993 tekemässä kyselyssä ja tuoreimpana Jyrki Jyrkiäisen toissa vuonna julkaisemassa kyselytutkimuksessa Journalistit muuttuvassa mediassa.
- Vuonna 2007 Sanomalehtien liiton kustantama Suomen Lehdistö teki kyselyn 7- ja 6-päiväisten lehtien keskijohdolle kyselyn, jonka tuloksia on raportoitu Suomen Lehdistössä.
- Esimiestyötä käsittelee myös Eva Tuomaisen, Anneli Leppäsen ja Susanna Lundellin tutkimus Hyvä esimiestyö journalistisessa ympäristössä. Työterveyslaitoksen tutkijoiden aineistona olivat kahden toimituksen esimiesten ja alaisten haastattelut.
- Aiemmin mainitsemani Kuneliuksen ja Ruusunoksen artikkeli Mapping professional imagination analysoi keskijohdon haastatteluista diskursseja, joilla päällikkötoimittajat kuvaavat ja tulkitsevan alan muutosta ja tulevaisuuden haasteita.

Tarkastelen seuraavaksi, miten näissä tutkimuksissa käsitellään joko suoraan tai epäsuoraan toimitustyön johtamista.

Miksi vain suomalaisia tutkimuksia, eikö toimintaympäristö ole globaali ja media-alan käytännöt kansainvälisesti samankaltaisia? Kyllä, mutta toimitustyössä on erilaisia traditioita.

1990-luvun alussa Donsbach ja Petterson tutkivat uutistoimituksia Britanniassa, Saksassa, Yhdysvalloissa, Ruotsissa ja Italiassa. Tuon tutkimuksen mukaan suurimmat erot eri maiden välillä liittyivät työnjakoon ja toimitukselliseen kontrolliin (tai, toisin sanoen, toimittajan autonomiaan). Journalistinen autonomia ei siis ole universaali eikä staattinen ilmiö, vaan se on vaihdellut ja vaihtelee journalistisesta kulttuurista toiseen.

Iso käytännön ero on ainakin printtimaailmassa vallinnut manner-eurooppalaisen ja anglo-amerikkalaisen tekemisen välissä. Suomi on tässä kuulunut pikemminkin saksalaiseen traditioon kuin englantilaiseen.

Mannermaista ja anglo-amerikkalaista toimitusorganisaatiota erottavat mediajohtamista tutkivan Robert Picardin mukaan muun muassa

- professionaalisen autonomian aste,
- vuorovaikutuksen määrä kollegojen välillä,
- päällikön rooli ja funktio,
- toimituksen tilojen järjestelyt
- ja työprosessit.

Saksalaisia ja brittiläisiä sanomalehtiä tutkinut Frank Esser puhuu näistä traditioista holistisena ja keskitettynä mallina. Holistinen malli on yleinen Saksassa, ja lisättäköön tässä: Pohjoismaissa, myös Suomessa. Keskitetty malli on taas tyypillinen anglo-amerikkalaiselle toimituskulttuurille.

Käyn näitä malleja hieman yksityiskohtaisemmin läpi, koska nämä erot ovat tärkeitä ymmärtää paitsi toimitustyötä tutkittaessa myös silloin, kun luetaan alan kirjallisuutta. Etenkin Suomessa paljon käytettävä brittiläinen ja amerikkalainen alan kirjallisuus kommentoi siis nimenomaan keskitettyä traditiota, Esserin jako lainatakseni. Ja kun toimitustyö nyt muuttuu, on hyvä ymmärtää, mistä traditiosta muutokseen tullaan, mitkä ovat todennäköisiä kipupisteitä. Voi myös kysyä, onko näissä traditioissa tapahtunut konvergenssia esimerkiksi verkkojournalismin yleistyttyä.

Anglo-amerikkalaisessa traditiossa jutunteon peruseriaate on työnjako. Alan englanninkielisessä kirjallisuudessa tunnetaan monenlaisia roolituksia: reporter, subeditor, staff writer, leader writer.

Saksalaisten toimitusten organisoimisen peruseriaate on puolestaan se, että toimittaja hoitaa juttunsa tiedon keruusta taittovalmiiksi. Saksalaisten journalistien ammatti on Redakteur, niin kuin meillä toimittaja.

Saksalaisen toimittajan autonomian aste on huomattavasti suurempi kuin Britanniassa. Britanniassa juttu kulkee useampien silmäparien kautta ennen kuin se julkaistaan. Saksassa systemaattista editointia ei Esserin tutkimissa päivälehdissä tunnettu.

Frank Esser selittää eri perinteiden taustaa historialla:

Reportterin ja editoijan työnjaon yksi alkupiste on Britanniassa vuodessa 1772, jolloin parlamentti avasi ovensa lehdistölle. Nämä lähettivät paikalle muistiinpanojen tekijöitä, joiden keskeinen taito oli pikakirjoitus. Ammatti-identiteetin keskeinen tekijä oli neutraalisuus tapahtumien ja yleisön välissä.

Saksan poliittinen ja lehdistöhistoria on toinen. Lehdistö oli osapuoli kansallisessa heräämisessä ja poliittisessa mielipiteiden muodostamisessa. Vähän niin kuin Suomessakin.

Britanniassa on monta kansallista ja muutama alueellinen lehti. Saksassa, joka kansallisvaltiona on huomattavasti Britanniaa nuorempi (kuten Suomikin) on voimakas paikallislehdistö, joilla on aluetoimituksia (kuten Suomessakin ihan viime vuosiin asti).

Jos ymmärtää, niin kuin minä ymmärrän, että suomalainen jutunteon perinne lähtee siitä, että toimittaja hoitaa hommansa alusta loppuun, ymmärtää myös, miksi autonomisuus, se, että saa itse päättää tekemisistään, menemisistään ja tulemisistaan, on suomalaiselle toimittajalle niin tärkeä osa ammatillista identiteettiä.

Saattaa myös olla, että juuri holistisen mallin vahvuuden vuoksi toimitustyötä käsittelevässä kirjallisuudessa, siis Suomessa, asijaohjamista eli managementia, kuten työn organisoimista, työn jakoa, tai määräyssuhteiden jäsentämistä ei juuri ole arvioitu tai edes vertailtu. Ikään kuin se, miten työprosessit etenevät, työ on jaettu ja sen teko valvottu, olisivat itsestään selviä niin alalle itselleen kuin sen tutkijoille.

Sen sijaan ihmisjohtaminen, leadership, nousee vahvasti esille. Siis se, miten pomo tulee toimeen alaisten kanssa, onko meno autoritaarista, minkälaiset vuorovaikutustaidot ja palautteenantokyky pomolla on, sekä esimiehen identiteettiä ja roolia koskevat tekijät.

Esimiestyöltä vaaditaan kuitenkin molempia puolia, asijaohjamista ja ihmisjohtamista. Etenkin henkilösidonnoissa asiantuntijaorganisaatioissa, kuten Eva Tuominen, Anneli Leppänen ja Susanne Lundell toimituksia organisaatiomalleina luonnehtivat, kolikon kahta puolta on vaikea erottaa toisistaan. Asiat eivät etene, jos ei saa motivoitua ihmisiä edistämään niitä. Eikä muutosta saa aikaiseksi jättämällä asiat muuttamatta.

Eva Tuomisen, Anneli Leppäsen ja Susanna Lundellin tutkimus Hyvä esimiestyö journalistisessa toimintaympäristössä pelkistää esimiestyön toimituksissa kolmeen pääluokkaan: työprosessien johtamiseen (perinteistä managementia), ihmisen johtamiseen (perinteistä leadershipiä) ja



kehittämiseen. Kehittäminen nousee kirjoittajien mukaan esille, koska osaamisen kehittäminen on nykyään erottamaton osa asiantuntijaorganisaatioiden itseymmärrystä ja puhetta.

Tuomisen, Leppäsen ja Lundellin tutkimuksessa managementin ja leadershipin ero näyttäisi jakaantuvan niin, että toimitusten arvioinnissa korostuu ihmisjohtaminen, mutta pomojen omat esimiehet – päätoimittajat, julkaisujohtajat, toimitusjohtajat – arvioivat asiajohtamista.

Edelleen tästä holistisen mallin vahvuudesta suomalaisessa toimitustyössä kertoo se, että toimitus haluaa katsoa esimiestään ylöspäin nimenomaan alan asiantuntijana, journalistien journalistina. Minulla on sellainen tunne, että arvostettua journalistia mutta huonoa johtajaa siedetään toimituksissa mieluummin kuin journalistisilta taidoiltaan heikompaa mutta hyvää johtajaa.

Jyrki Jyrkiäisen (2007) tutkimuksessa ei suoraan kysytty management-tyyppisiä asioita toimituksen työnjaosta, organisaatiosta ja käskysuhteista, vaan toimittajien kokemuksia omasta työstään ja työhön liittyvistä toimintatavoista. Se, että kokemuksissa korostuivat kiire ja palautteen kaipuu ovat kuitenkin vähintäänkin epäsuoria vastauksia työn organisoimiseen ja johtamiseen puutteisiin.

Kun vastaajilta kysyttiin työpaikan suurimmista ongelmista, tuloksista voi lukea tyytymättömyyttä työn organisoimiseen ja työprosessien johtamiseen.

- suurin ongelma on kiire (69% vastaajista)
- toiseksi suurin ongelma on riittämätön palkkaus suhteessa tehtäviin ongelmana (59 %)
- kolmanneksi suurin ongelma on työn huono organisoiminen (44%)
- sitten tuli autoritaarinen johtaminen ja työpaikan liian hierarkkiset rakenteet (33 % kumpikin)

Tietenkin tutkimuksessa löytyi myös vastaajia, joiden mielestä kaikki olisi hyvin, jos johto vain vaihdettaisiin.

Edellä mainitsemisissä tutkimuksissa äänessä ovat olleet etupäässä alaiset. Tuomisen, Leppäsen ja Lundellin tutkimukseen vastasi myös kaksi pomoa.

Toisenlaisen näkökulman toimitustyön johtamiseen tarjoaa Risto Kuneliuksen ja Laura Ruusunoksen artikkeli Mapping professional imagination, sillä heidän aineistonaan on päällikkötoimittajien haastatteluja. Kunelius ja Ruusunoksa ensinnäkin analysoivat haastattelupuheesta diskursiivisen tason, jolla päällikkötoimittajat tulkitsevat muutoksia ja toisekseen niitä tapoja, joilla diskursiiviset tulkinnat muovaavat journalistisia käytäntöjä.

Taloutta, teknologiaa, kulttuuria ja politiikkaa koskevaa haastattelupuhetta yhdisti reaktiivisuus muutoksiin. Etenkin talous ja teknologia tulivat ymmärretyiksi ikään kuin luonnonvoimina, joihin on pakko sopeutua. Toisaalta kova työ selviytymiseksi nostaa jotenkin journalismin arvoa.

Käytännössä, toimitustyössä, muutospuhe merkitsee jatkuvia muutosprojekteja. Ulkoasu, toimituksen työnjako, roolitus – esimiestyö näyttää merkitsevän projektia projektin perään.

Toinen käytännössä näkyvä muutos on ryhmätyön korostus yksilösuoritusten sijaan. Kunelius ja Ruusunoksa kirjottavat, että ryhmätyön eetos on toimituksissa ambivalentti trendi: päällikkötoimittajien välttämättömänä pitämä muutos kaventaa alaisten mielestä journalistin autonomiaa.

Kolmas teema toimitustyön muutoksissa on etukäteissuunnittelu. Lehtien konseptointi, sivutaittojen formatointi, niin sanottu ennakoiva taitto, varmistavat johdolle, että toimitus tuottaa riittävän erilaisia juttuja ja että se tuottaa ne tehokkaasti. Konfliktia tämä suuntaus merkitsee, jos se toimituksissa tulkitaan luovuuden kaventamiseksi.

Kuneliuksen ja Ruusunoksan Formaatiijournalimiksi nimeämä kehitystrendi on yksi muunnelma keskitetystä, suunnitteluun ja editointiin perustuvasta mallista, joka on siis noussut maihin myös Suomessa, aikakauslehdissä ensin ja päivälehdissä sitten.

Merja Helle ja Maija Töyry ovat tutkineet vuosina 2004-2007 12 kaupallisen aikakauslehden työtapoja. He havaitsivat siirtymää holistisesta eli yksilösuorituksiin perustuvasta mallista kohti ennakkosuunnitteluun ja editointiin perustuvaa keskitettyä mallia.

- 4 lehdessä (kahdestatoista) vallitsi holistinen malli
- 5 lehdessä vallitsi sekamalli. Nämä lehdet olivat keskellä toimitustyön muutosprojektia.
- 3 lehdessä vallitsi keskitetty malli.

Suomessa siirtymää ovat etenkin aikakauslehdissä vauhdittaneet pyrkimykset palvella omaa lukijakuntaa entistä paremmin. Kilpailu yleisöistä on kiristynyt ja toisaalta, lukijoilla on entistä paremmat mahdollisuudet suunnitella ja järjestää omaa mediankäyttöään.

Keskistetyllä mallilla on aikakauslehdissä se etu, että vakituiseen työsuhteeseen palkataan pienehkö porukka, jotka ohjeistavat freelance-kirjoittajat tekemään jutut tyylikirjojen ja muiden ohjeiden mukaan.

Holistisen ja keskitetyn mallin eroja vertaillaessaan Esser listaa keskitetylle mallille neljä vahvuutta:

1. työnjako mahdollistaa määräyssuhteet. Editoiija voi reagoida, jos jutut alkavat toistaa tapahtumiin reagoivaa, passiivista asennetta.

2. työnjako mahdollistaa erikoistumisen ja lahjakkuuksien kehittämisen, kun jokainen on lahjojensa mukaisessa paikassa.
3. anglo-amerikkalaisessa mallissa toimituksen suuntaa, linjaa on helpompi ohjata, kun valta ja vastuu ovat keskitetty.
4. editointi pitää huolen siitä, etteivät yksittäisen toimittajan henkilökohtaiset edut tai näkemykset ala leimata sisältöä.

Keskitetyllä mallilla on Esserin mukaan heikkoutta:

1. keskitetty malli vaatii enemmän henkilökuntaa kuin holistinen malli.
2. keskitetty editointivalta voi etäännyttää lehteä lukijoista. Saattaa olla, että holistisessa mallissa toimittajan kosketus juttujen kohteisiin ja lukijakuntaan näkyy jutuissa paremmin kuin vahvasti editoiduissa jutuissa.
3. keskitetty malli mahdollistaa toimittajan työn kärjistämisen tarkoitushakuisesti, mistä esimerkkinä ovat brittiläiset tabloid-lehdet.

Kahden printtimaailmasta tutun mallin vertailu on kuitenkin kykenemätön vastaamaan siihen, miten konvergenssia pitäisi johtaa toimituksessa. Konvergenssilla tarkoitan tässä sitä, että perinteisen julkaisukanavan rinnalle tulee muita, etenkin internet-teknologiaan perustuvia julkaisukanavia ja toimitusjärjestelmät mahdollistavat juttujen käytön erilaisissa kanavissa, jopa konsernin eri yhtiöissä.

On yllättävää kuinka vähän puhetta konvergenssia koskevasta toimitustyön järjestelyistä on, vaikka se on suuri organisatorinen ja ammatillista uraa koskeva kysymys. Miten eri julkaisualustoille tehtävä työ pitäisi jäsentää toimituksissa? Minkälaisia roolituksia tarvitaan? Minkälaista koulutusta tarvitaan?

Tamara Witschge ja Gunnar Nygren hahmottavat artikkelissaan *Journalistic work: A profession under pressure* konvergenssin vaikutuksia journalistiseen työhön. Lisään näihin kohtiin esimiestyöhön liittyvän kysymyksen.

1. Päivittäinen työ. Teknologia nopeuttaa prosesseja. Näyttää siltä, että ajansäästö käytetään juttumäärien kasvattamiseen sen sijaan että kehitettäisiin uusia ilmaisumuotoja. Työtä tehdään ryhmissä. Ennakkosuunnittelu on lisääntynyt ja individualismin tila supistunut.
- > Minkälaisia valintoja tehdään organisaatiossa ja kuka niistä päättää?

2. Liikkuvuus. Samalla kun erilaiset langattomaan teknologiaan perustuvat työvälineet mahdollistaisivat entistä liikkuvamman työn, työ keskittyy entistä enemmän keskuspöydän ympäristöön.
  - > Miten työ organisoidaan?
3. Moniosaaminen. Monikanavatyöskentely on ainakin ideaali.
  - > Minkälaisia työrooleja toimituksessa tarvitaan?
4. Toimitusjärjestelmät: aineiston kierrätys. Toimitusjärjestelmät mahdollistavat sisällön käytön saman konsernin eri medioissa.
  - > Miten tämä hoidetaan?
5. Luovuus versus formatointi. Ennakoiva taitto, lehtikonseptit, juttuformaattit ovat lisääntyneet työmenetelminä.
  - > Kuinka varmistetaan, että journalistisen työn sisältö pysyy yleisöä kiinnostavana ja täyttää ne tavoitteet, jotka johto toimitustyölle asettaa? Kuinka varmistetaan, että journalistien ideat pääsevät prosessissa esille? Miten järjestetään aikaa journalisteille kokeilla jotakin uutta, yllättää?
6. Jatkuva julkaiseminen ja täsmällisyys. Etenkin online-julkaisemisessa alkaa yleistyä käytäntö, jossa faktojen paikkansapitävyys, niin sanotusti se toinen lähde, tarkistetaan vasta julkaisun jälkeen. Myös yleisö ottaa osaa faktojen paikkansapitävyyden tarkistamiseen.
  - > Miten pidetään huolta työn laadusta?
7. Uusi medialogiikka: aika on keskeisin uutiskriteeri ja –arvo; mitä nopeammin ja tuoreemmin juttu saadaan nettiin, sitä parempi. Tyyli muuttuu epämuodollisemmaksi, vuorovaikutus on osa journalismia (- tiedättehän? Mitä mieltä olette? keskustelkaa www-sivuillamme!) Uutistyön keskittyminen toimituksiin lisää riippuvuutta sähköisesti saatavilla olevista aineistoista, kuten yritysten pr-materiaalista ja erilaisten intressiryhmien kannanotoista ja lobbausmateriaalista.
  - > Miten pidetään huolta työn laadusta?
8. Interaktiivisuus ja user generated content. Yleisön lukutottumuksia voi netissä seurata reaaliajassa. Missä määrin tieto vaikuttaa toimituksen työhön?
  - > Mikä on visio käyttäjien osallisuudesta toimitustyöhön, miten tämä järjestetään?
9. Teknologinen kehitys. Journalistien käytössä olevien ohjelmistojen ja vempaimien määrä on kasvanut. (Tämähän koskee toki muitakin ammattikuntia.)

- > Miten pidetään huolta ammattitaidon karttumisesta ja koulutuksesta?
- 10. Suhde mediayrityksen muihin toimintoihin, kuten myyntiin, markkinointiin, talouteen. Journalismi on aiempaa riippuvaisempaa ei-journalistien tekemisistä päätöksistä, jotka koskevat lehtibrändejä, kohderyhmiä, taloudellisia tavoitteita.
- > Kuinka jämakästi johto pitää kiinni journalistista periaatteista?

Konvergenssi on sekä yritysjohdon ylhäältä alaspäin ajama prosessi että kuluttajien alhaalta ylöspäin ajama prosessi. Yritysjohdo on oivaltanut, miten sisältöjä eri julkaisualustoihin ohjaamalla voi kasvattaa liikevaihtoa, ehkä myös tulosta. Kuluttajat ovat oppineet, miten he voivat ottaa erilaisia sisältöjä käyttöönsä esimerkiksi vuorovaikutuksesta toistensa kanssa.

Ja toimitus on näiden kahden voiman puristuksessa. Mediajohtamista tutkivan Robert Picardin mukaan teknologisten ja taloudellisten voimien aiheuttamat muutokset näkyvät toimituksissa uudenaikaisina tilajärjestelyinä, muuttuvina työtehtävinä ja käytäntöinä, täysin uudenaikaisina työtehtävinä ja ammattiryhminä, uudenaikaisina työsuhteina ja käskysuhteina.

Mark Deuzen mukaan (2007, 70) konvergenssi vaikuttaa suoraan neljään avaintekijään media-alalla:

- sisältö
- tekijöiden ja yleisön suhde
- yhtiöiden rakenne
- miten ammattilaiset tekevät työnsä.

Mark Deuzen malli mediatyön jännitteistä tarjoaa yhden kehyksen ajatella esimiestyötä muutoksen keskellä, toivottavasti jopa muutosta johtaen. Deuzen mallissa mediatyössä on kyse neljän C:n eli contentin eli sisällön, connectivityn eli yhdisteltävyyden, creativityn eli luovuuden ja commercen eli kaupankäynnin nelikentästä.

Yhtäältä mediatyö tuottaa sisältöjä, toisaalta on paine yhdistellä sisältöjä entistä monimuotoisimmilla tavoilla. Esimerkiksi sanomalehden uutisjuttu voi olla verkossa videohaastattelu ja miksei vielä tv-uutisissa toimittaja kommentoi asiaa omilla kasvoillaan. Yhtäältä mediatyö perustuu luovuuteen eli kulttuurin merkitysten luomiseen. Toisaalta on tarve kaupallistaa toiminta tehon ja voiton takaamiseksi.

Perinteisesti toimitustyö on rakentanut muuria niin, että sisältö ja luovuus ovat toimituksen alue, teknologiset ratkaisut ja talous muiden toimintojen aluetta. Konvergenssi tarkoittaa että palomuuria puretaan alas, mistä väistämättä syntyy jännitteitä.

Jännitteet eivät ole väistämättä negatiivinen voima. Kaupallisesti toimiville medioille, kuten päivälehdille Suomessa, kaksoismarkkinoilla toimiminen on tuttua. Ensin myydään sisältö asiakkaille, sitten myydään asiakaskontaktit ilmoittajille.

Esimiesten tehtävä on tasapainottaa näitä jännitteitä.

- miten toimitustyössä yhdistyy sisällöntuotanto ja sisältöjen yhdisteltävyys?
- miten toimitustyössä yhdistyy kulttuurin luominen kustantajan kaupalliset intressit huomioon ottaen?

Luovuuden ja kaupallisten intressien jännitettä on ratkottu ennakkosuunnittelulla, josta muun muassa Kunelius ja Ruusunoksa, Helle ja Töyry ovat kirjoittaneet.

Esimiehet kirjaavat toimituksen työn sisällöllisiä tavoitteita esimerkiksi lehtikonseptiin, tyylikirjaan tai muuhun vastaavaan suunnitelmaan ikään kuin ohjenuoraksi niistä rajoista, joissa luovuuden kukka saa kukkia.

Sisällön ja yhdisteltävyyden jännitettä on ratkottu muun muassa toimitustyön organisoinnilla.

Tässäkin mannereurooppalainen ja angloamerikkalainen malli kulkivat ensin eri suuntiin. Yhdysvalloissa suuret lehdet perustivat työnjaon hengessä erillinen nettitoimituksen. Euroopassa 1990-luvulla oli yleisempää, että jotkut toimituksessa hoitivat verkkoa siinä sivussa.

2000-luvulla trendi kääntyi niin sanotun integroidun toimituksen suuntaan. Taustalla oli muun muassa havainto, että verkkopalvelut eivät suurista odotuksista huolimatta kustantaneet kulujaan. Tärkeää syy integrointiin oli myös se, että erillään pidetyissä toimituksissa tehtiin ikään kuin eri lehtiä, alkoi kehittyä erilaisia journalistisia kulttuureja saman talon sisälle.

Ja nyt ollaan päivälehdissä vaiheessa, jossa pyöreän uutispöydän ympärille kootaan eri osastojen erikoistoimitukset palvelemaan kaikki julkaisualustoja. Sen sijaan, että julkaisualustan mukaista vastuuta olisi jaettu eri rooleille, vastuualueita pyritään yhdistämään.

Editoijan vastuun ja vallan ulottuminen verkkojulkaisemiseen on myös osoittautunut vaikeaksi jatkuvan julkaisemisen maailmassa. Isossa osassa verkkojulkaisuja ei toimi samanlaista ennakoivan suunnittelun ja editoimisen mallia kuin printin anglo-amerikkalaisessa traditiossa, vaan pikemminkin verkkotiimit toimivat autonomisempaan tapaan kuin perinteiset printtitoimitukset. Verkossa määräysuhteet katkeavat, jos/kun juttu julkaistaan verkossa yhden toimittajan napin painalluksella. Russialin vuonna 2008 tekemän selvityksen mukaan puolet kyselyyn osallistuneista 70 amerikkalaisesta sanomalehdestä ei editoinut verkossa julkaistavia juttuja.

Konvergenssi siis näyttäisi luovan siltaa printtimedian holistisen ja keskitetyn tradition välille.

Entä ne toimitustyön johtamisen innovaatiot?

Mielikuvitusta rajoittaa se, miten asiat on ennen tehty ja miten muut niitä tekevät. Gaye Tuchman kuvasi uutisjournalismia jo vuonna 1973 odottamattoman rutinoimiseksi – tavattoman iso osa toimituksen työtä on rutiineja, uutta keksitään kohtalaisen harvoin.

Käytännön ongelmien käytännöllisessä ratkaisussa on arvo sinänsä. Mutta se, että uutispöytä rakennetaan uudestaan, on pikemminkin työn taylorilais-weberiläistä uudelleenjärjestelyä kuin johtamisen innovaatio. Eikä tyylikirjalla taata sitä, että toimitus innovoi yleisöä yllättäviä ja yleisölle relevanteimpia aiheita juttujensa kohteiksi.

Jos joku nyt olettaa, että paljastan tässä johtamisinnovaation, joutuu pettymään.

Teen sen sijaan kysymyksiä, innovaatioiden tai ainakin toimitusten esimiestyötä koskevan tutkimuksen virittämiseksi:

- MITEN LUODAAN TAVOITTEITA?

Ylhäältäpäin annetut määräykset eivät tyydytä korkeasti koulutettuja ihmisiä. Tavoitteista on ainakin voitava keskustella. Tavoitteiden asettamiseen liittyy myös kysymys palkitsemisjärjestelmistä. Tavoitteen saavuttamisesta täytyy palkita.

- MITEN KRIITTISET RESURSSIT ALLOKOIDAAN?

Esimerkiksi: Ajasta on aina pula. Miten sitä jaetaan? Miten sitä käytetään? Konkreettisesti, minkälaisia työaikamalleja työntekijöille sallitaan?

- RUTIININ JA LUOVUUDEN SUHDE

Asiajohtaminen ratkaisee ongelmia usein rutiineja luoden. Millä keinoilla toimitustyössä saadaan ideat esille?

- MINKÄLAISIA YHTEISTOIMINTARAKENTEITA LUODAAN?

Ryhmätyön, projektien, freelancer-työsuhteiden yleistymisen pakottaa miettimään esimerkiksi journalistisen vallan ja vastuun jäsentämistä. Toimiiko nykyinen, päätoimittaja huipulla –tyylinen malli tulevaisuudessa?

- MITEN LUODAAN LUOTTAMUSTA?

Luottamus on toimitustyön kulttuurissa tärkeä liima. Epävakaiden työsuhteiden, suhdanteiden ja omistusrakenteiden maailmassa liimaa tarvitaan entistä enemmän.

- MINKÄLAISTA JOHTAJUUTTA TARVITAAN?

Viittasin alussa taylorilais-weberiläiseen perimään organisaatioissa. Lopuksi lainaan heidän aikalaistaan Mary Parker Follettia. Hänen teoksensa Creative Experience ilmestyi vuonna 1924, ja voisi tarjota yhden pohjan pohtia esimiestyön muutosta toimituksissa.

Follett ennakoi eräänlaista palveluasennetta johtamiseen. Hänen mielestään johtajuutta ei määritä vallankäyttö vaan kyky valtauttaa johdettavat. Johtajan tehtävä on luoda lisää johtajuutta.

Follett ennakoi monimuotoisuuden merkityksen. Hänen mielestään ongelmat ei pidä ratkaista yhden näkemyksen jyrätessä muut 1-0 voittoon, vaan pyrkimällä kohti ratkaisua, joka integroisi useampia näkökulmia.

Follett näki itseohjautuvuuden merkityksen. Hänen mielestään organisaatiot ovat pienten yhteisöjen yhdistelmiä. Organisaation ja yksilön hyvän maksimoiseksi yhteisöllä pitäisi olla mahdollisimman paljon vapautta.

Toisin sanoen, tarvitaan vähemmän hallintoa, enemmän vapautta; vähemmän hierarkioita, enemmän yhteisöllisyyttä, vähemmän määräyksiä, enemmän tarkoituksellisuutta.