



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Printtituotannon keskittäminen ja kehittäminen yhä digipainotteisemmassa Alma Mediassa

Tiia Paavilainen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Medianomi, YAMK
Mediatuottaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Medianomi YAMK
Mediatuottamisen koulutusohjelma

TIIA PAAVILAINEN:

Printtituotannon keskittäminen ja kehittäminen yhä digipainotteisemmassa Alma Mediassa

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2018

Tämän opinnäytteen tavoite oli keskitetyn taittotyön kehittäminen Alma Median maakunta- ja paikallislehdissä. Koska journalismin digitalisaatio on tehnyt painetta siirtää myös Alma Mediassa lähes kaikki kehittämistyö printtilehdistä verkkojournalismiin, muodostui tutkimuskysymykseksi: Miten ja miksi kannattaisi kehittää ja tuottaa perinteistä printtiä, kun samaan aikaan pitäisi yhä enemmän ohjata resursseja digiosaamisen kehittämiseen ja verkkotuotantoon?

Tutkimuksen tarkoitus oli taittopilotin avulla testata käytännössä, miten keskitetty taitto onnistuu. Tarkoitus oli myös löytää ratkaisuja, joilla Alma Mediassa päästäisiin yhä selvemmin eroon päällekkäisestä työstä. Vertailemalla toimitusten prosesseja etsittiin hyviä käytäntöjä, joilla toimittajien ja taittajien erikoisosaaminen voitaisiin hyödyntää tehokkaasti ja täten kehittää sekä Alma Median tuotteiden laatua että työntekijöiden hyvinvointia. Asiantuntijahaastatteluita analysoimalla selvitettiin, miten organisaatiomuutoksessa kannattaa ottaa huomioon eri toimijat työyhteisössä.

Prosessianalyysillä osoitetaan, että kiinnittämällä huomiota päällekkäiseen työhön, voidaan toimitusten tehokkuutta parantaa merkittävästi. Taittopilotin tulos on, että keskitetty taitto olisi täysin mahdollinen toteuttaa. Saadun palautteen perusteella yhteistaitto parantaisi myös toimittajien työhyvinvointia. Haastatteluja analysoimalla kartoitettiin, miten Pirkanmaalla voitaisiin toteuttaa keskitetty taittotiimi siten, että vältettäisiin Satakunnassa vastaavan tiimin perustamiseen liittyneet ongelmat.

Jatkokehitystä ajatellen olisi mahdollista toteuttaa uusi, pidempi taittopilotti, jossa mukana olisi myös ilmoitustaitto. Keskitetyn taiton tiimin jäsenien tulisi olla mukana jo siinä vaiheessa, kun uuden tiimin tavoitteista ja menettelytavoista päätetään.

Asiasanat: sanomalehden taitto, yhteistyö, tiimi, digitalisaatio, päällekkäinen työ

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Media Production
Master of Culture and Art

TIIA PAAVILAINEN

Concentration and developing of newspaper design and producing in Alma Media company, which is getting more and more digitalized

Master's thesis 62 pages, appendices 4 pages
May 2018

The objective of this study was to research about how traditional paper-printed newspaper brands of Alma Media Company could be developed, although digitalization is trending high in journalism in Finland.

The purpose of this thesis was to make a pilot and test in practice, if several small local newspapers can be designed and produced at one place, by design team of larger newspaper. The pilot was implemented in October 2017.

This study was carried out as an action research which contains: process flowcharts and process analyze of local newspapers publishing process, a pilot of concentrated newspaper producing in October 2017 and several interviews of my colleagues and chief editors.

This study shows that by analyzing publishing process and comparing them, overlapping work in newsrooms could be vanished. The results of the pilot proves that in Alma Media company there are all conditions to build a team of concentrated newspaper producing.

Based on the interviews in this study, the members of the new team of concentrated newspaper producing in Alma Media should take a part of developing process in the very beginning.

In future the pilot should be implemented in longer period and it should have commercial producing including. That will show if the overlapping work can be vanished also in newspaper commercial producing.

Key words: newspaper, design, overlapping work, concentrated team, teamwork

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS	8
	2.1 Alkuasetelma ja tavoitteet.....	8
	2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	10
	2.3 Median murros ja tarve yhteistaitolle	11
3	EROON PÄÄLLEKKÄISESTÄ TYÖSTÄ.....	16
	3.1 Päällekkäisen työn vähentäminen	16
	3.2 Prosessia korjaamalla eroon tuplustyöstä	18
	3.3 Uusi toimitusjärjestelmä helpottaa yhteistyötä	22
4	TAITTOPILOTTI PIRKANMALLA	27
	4.1 Taittopilotin lähtökohdat.....	27
	4.2 Taittopilotti käytännössä.....	28
	4.2.1 Taittopilotin ensimmäinen taittopäivä.....	30
	4.2.2 Taittopilotin toinen taittopäivä.....	33
	4.3 Taittopilotista saadun palautteen yhteenveto	35
	4.4 Taittopilotin raportointi ja jälkikeskustelu.....	37
	4.5 Taittopilotista seuraavaan askeleeseen	40
5	YHTEISEN TAITTOTIIMIN MUODOSTAMINEN	42
	5.1 Mallia Satakunnan virtuaalitiimistä	42
	5.2 Uuden tiimin johtaminen	45
	5.3 Itsensä johtaminen uudessa tiimissä	48
	5.4 Huipputiimin luominen Alma Mediaan	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	59
	Liite 1. Sähköpostihaastattelun kysymykset	59
	Liite 2. Päällekkäisen työn esimerkit.....	60
	Liite 3. Havainnot taittopilotista.....	62

1 JOHDANTO

Sain kimmokkeen tutkia taittotyön keskittämistä noin neljä vuotta sitten, kun tein toimitajan sijaisuuksia Pirkanmaalla, Sastamalassa ilmestyvässä paikallislehti *Tyrvään Sanomissa*. Tuohon aikaan *Tyrvään Sanomissa* tehtiin kuukauden mittainen taittopilotti, jossa lehden taiton teki Alma Median suurimman maakuntalehden eli *Aamulehden* tekninen taittaja. Tämä pilotti ei kuitenkaan ollut onnistunut. Minulle heräsi tuolloin, syksyllä 2014, ajatus, että yhteen toimitukseen keskitetyllä taitolla voitaisiin säästää resursseja, jos taittajana olisi journalisti, eikä tekninen taittaja kuten *Tyrvään Sanomien* kokeilussa. Työpaikkani vaihtui kuitenkin Kokemäelle, ja asia jäi.

Ajatus palasi mieleeni tammikuussa 2016, kun Alma Media Kustannus Oy:ssä perustettiin yhteistoimitusorganisaatio Satakunta-toimitus, jossa muun yhteistyön lisäksi otettiin käyttöön myös keskitetty taitto. *Satakunnan Kansan* kehitysjohtaja Inka Partasen (Partanen, 2016) mukaan uudessa yhteistoimituksessa maakuntalehti *Satakunnan Kansa* sekä maakunnan paikallislehdet *Sydän-Satakunta* ja *Jokilaakso*, *Kankaanpään seutu*, *Luoteisväylä* sekä *Merikarvia-lehti* tiivistivät yhteistyötään. Toimitusuudistuksen tavoitteena on tiivis yhteistyö, tasapuolisuus, tehokkuus ja joustavuus.

Opinnäytetyössäni tutkin, miten Satakunnan yhteistoimituksen kokemuksia voitaisiin hyödyntää Alma Media Oy:n Pirkanmaan alueen toimitusten yhteistyön kehittämisessä erityisesti printtituotannossa, eli perinteisten paperilehtien työn eri vaiheissa. Koska olen työskennellyt toimittajana yli viiden vuoden ajan yhteensä noin kymmenessä Alma Median eri toimituksessa, minulla on hyvä kokonaiskuva Alma Median lehtien käytännöistä Pirkanmaalla ja Satakunnassa. Noin puolet Alma-urastani olen tehnyt taittavana toimittajana, joten kokemuksestani on hyötyä nimenomaan printtituotannon kehittämisessä.

Tutkimukseni tavoite on keskitetyn taittotyön kehittäminen Alma Median maakunta- ja paikallislehdissä. Tutkimuksen tarkoitus on testata käytännössä, miten keskitetty taitto onnistuu. Pyrin löytämään hyviä käytäntöjä, joilla toimittajien ja taittajien erikoisosaaminen voitaisiin hyödyntää tehokkaasti ja täten kehittää sekä Alma Median tuotteiden laatua että työntekijöiden hyvinvointia.

Luvussa kaksi esittelen Alma Median nykyisiä taittokäytäntöjä. Koska Alman käytännöistä ei ole juurikaan saatavilla kirjallista aineistoa, käytän eri toimitusprosessien kuvaamisen asiantuntijoina haastattelemiani kollegoitani ja päätoimittajia Alman eri lehdistä. Marja Alastalon ja Maria Åkermanin (2010, 373) mukaan yksi asiantuntijahaastattelun erityispiirteistä on, että prosessikuvaukseen tähtäävässä tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi kietoutuvat yhteen. Tutkimuksessani hyödynnän asiantuntijahaastattelua myös toimitusten prosessien vertailussa ja oman taittopilottini palautteen keräämisessä. Olen rajannut haastatteluaineiston koskemaan vain niitä ydinprosesseja, jotka liittyvät nimenomaan taittotyön kehittämiseen tai työhyvinvointiin.

Seuraavassa luvussa osoitan prosessianalyysin keinoin, että kiinnittämällä huomiota päällekkäiseen työhön, voidaan toimituksen tehokkuutta parantaa merkittävästi. Valitsin menetelmäksi prosessianalyysin, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitkä ovat prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178). Lisäksi kerron, miten uuden toimitusjärjestelmän käyttöönotto on helpottanut yhteistoimituksen työtä ja osaltaan vähentänyt myös päällekkäistä työtä eri toimituksissa.

Opinnäytetyöni tarkoitus on toteuttaa taittopilotti, jossa journalistisiin ja visuaalisiin päätöksiin pystyvä taittavien toimittajien tiimi hoitaa tiettyjen Alman paikallislehtien taiton. Käytän vertailun esimerkkinä Satakunnan yhteistoimituksen verkkouutisten tuotantoprosessista tekemääni prosessianalyysia ja vertaan prosessia Alman eri lehtien nykyiseen taittoprosessiin. Vertailuni eroaa perinteisestä benchmarking-menetelmästä, sillä Ojasalon ym. mukaan esikuva-arvioinnissa opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen, usein parhaaseen käytäntöön, joka voi olla toisesta organisaatiostakin (Ojasalo ym. 2014, 43). Teen vertailua oman organisaation sisällä, mutta benchmarking-menetelmän perusidea eli toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen täyttyy vertailussani.

Opinnäytetyössäni minun on tarkoitus kerätä toteuttamastani keskitetyn printtituotannon taittopilotista palautetta sekä laatia työnantajalleni ehdotus uuden taittotiimin kokoamista varten. Rajaan henkilöstö- ja talousresurssien pohdinnan kehittämistehtäväni ulkopuolelle, koska resursseihin vaikuttavat muun muassa työni aikana Alma Mediassa tehdyt organisaatiomuutokset. Luvussa neljä kuvailen toteuttamani taittopilotin vaihe vaiheelta

sekä teen yhteenvedon pilotista keräämästäni palautteesta. Analysoin toteuttamaani taittopilottia nelikenttä eli SWOT-analyysillä, jossa Ojasalon ym. (2014, 147) mukaan kuvataan organisaation ja sen toiminnan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Luvussa neljä avaan myös jälkikeskustelua, jonka olen käynyt työorganisaationi printin taittoyhteistyötä Alma Mediassa kehittävän Keski-Suomen paikallislehtien edustajan kanssa. Lukuun viisi kokoan laatimani ehdotukset Alma Median Pirkanmaan taittotiimin muodostamiseen sekä siihen, miten tämänkaltaista tiimiä ja organisaatiomuutosta kannattaisi johtaa. Tuon journalistisen työn ohjaukseen näkökulmia osallistavasta johtamiskulttuurista ja pohdin, millainen uudesta Pirkanmaan taittotiimistä voisi muodostua ja miten sitä kannattaisi johtaa, jotta työhyvinvointi ei kärsisi. Lopuksi pohdin Alma Median Pirkanmaan yhteistaiton toteutumisen uhkia ja mahdollisuuksia.

Vaikka opinnäytetöissä ei usein ole tapana kiitellä osallisia, tahdon mainita kiitokset omille lapsilleni, jotka tukivat kehittämistyöni etenemistä muun muassa seuraavasti: Jaakko, 8 vuotta, pyysi selittämään miten se opinnäytetyö oikein tehdään. Selitin, että ensin valitaan tutkimuskysymys, ja sitten selvitetään, mitä muut ovat siitä aiheesta tutki-neet ja sen jälkeen analysoidaan tietoa ja luodaan siitä uutta. Jaakon vastaus kuului: ”Just joo äiti. Menikö hyvin, kun et osaa edes omalle pojalle selittää asiaa niin, että sen tajuaisi!”

Vanha sanonta kuuluu: Pienillä padoilla on suuret korvat. Lieneekö nuorempi lapsistani kuunnellut kriittistä kommentointiani opinnäytteeseeni tuottamani tekstin suhteen korvat höröllä, sillä Veikka, 6 vuotta, ehdotti, että ottaisın mukaan otteen myös hänen juuri lukemastaan Jim Davisin Karvinen-sarjakuvasta. Kysyin, mitä voisın muka ottaa työhöni siitä kirjasta. Veikan mielestä alla oleva strippi sopisi oikein hyvin osaksi työtäni.



KUVA 1: Jim Davis / Karvinen ja kaverit, 2001, Otava

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

2.1 Alkuasetelma ja tavoitteet

Kehittämistehtäväni sai alkunsa syksyllä 2014 ollessani töissä paikallislehti *Tyrvään Sanomissa*, jonka Alma Media Oy oli vuonna 2010 ostanut osaksi Alman omistamaa paikallislehtiyhtiö Suomen Paikallismediat Oy:tä (Alma Media, 2010). Syksyllä 2014 *Tyrvään Sanomissa* tehtiin kuukauden mittainen taittopilotti, jossa tämän, silloin vielä kahdesti viikossa ilmestyneen paikallislehden taiton teki Alma Median suurimman maakuntalehden eli *Aamulehden* tekninen taittaja, jonka työtehtäviin yleensä kuuluu esimerkiksi ilmoitusten, tehtävien ja luokiteltujen sekä menoinfo-sivujen taitto, mutta ei journalistisen sisällön taitto.

Tätä taittopilottia ei kuitenkaan pidetty onnistuneena. *Tyrvään Sanomien* silloinen päätoimittaja Hannu Virtanen sanoo, ettei työaikaa säästynyt, vaan pikemminkin järjestelmä kulutti enemmän resursseja (Virtanen, 2018). Näen ongelmaksi syntyneen sen, ettei tekninen taittaja voinut tehdä toimituksellisia ratkaisuja eikä journalistista tekstin editointia. Hänellä ei myöskään ollut paikallistuntemusta, jota *Janakkalan Sanomien* päätoimittaja Ville Säterin (2017) mukaan tarvitaan erityisesti paikallislehtien tekstin editoinnissa esimerkiksi paikannimien oikolukuun. Suomenkielisissä paikannimissä murre-erot ja perinteet saattavat vaikuttaa niiden taivuttamiseen. Välttämättä suomen kielen ammattilainenaan ei osaa aina sanoa, miten jokin nimi taipuu, ja Säterin (2017) mukaan nimivirheitä ei missään nimessä haluta päästää lehtiin. Muun muassa näistä syistä Sastamalassa *Tyrvään Sanomien* toimituksessa oli koko kokeilun ajan taiton ajan paikalla yksi toimittaja, jonka tehtävänä oli ohjata ja tarkkailla Tampereella tehtävää taittotyötä. Tekninen taittaja ei suunnitellut lehden ulkoasua eikä editoinut tekstejä, joten Virtasen (2018) mukaan taittoon käytettiin yhden taittavan toimittajan sijaan kahden henkilön työpanos: teknisen taittajan ja toimittajan.

Lähes kaikissa Alma Median eri toimituksissa, joissa olen työskennellyt, on koko kymmenvuotisen Alma-urani ajan ollut taittavat toimittajat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että paikallislehdissä yksi toimittajista on kullakin viikolla taittovuorossa, ja käyttää osan työajastaan lehden taittamiseen. Joissakin Alman lehdissä, kuten *Kankaanpään Seudun*,

Merikarvia-lehden ja *Luoteisväylän* yhteistoimituksessa on päätoimittajan lisäksi uutistuottaja, joka suunnittelee lehtien sisältöä ja ulkoasua yhdessä päätoimittajan kanssa. Alma Median Satakunnan eri toimituksissa kiertävän taittotyövuoron käytäntö muuttui tammikuussa 2016, kun yrityksessä tehtiin organisaatiomuutos, ja Satakuntaan perustettiin alueen lehtien yhteinen Satakunta-toimitus. Paikallislehdissä työskentelevien taittavien toimittajien sijaan uudessa organisaatiossa kaikki Satakunnan alueen lehdet taittaa *Satakunnan Kansassa* työskentelevä taittotiimi. Kehitysjohtaja Inka Partasen mukaan järjestelmä vapautti paikallislehtien toimittajien työaikaa sisällöntuotantoon, eli lehdissä tehtävään uutistyyöhön (Partanen, 2016). Henkilöstöresursseja ei Partasen mukaan saatu juurikaan säästettyä vielä organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, mutta hän näkee mahdollisena, että resursseja voidaan säästää enemmän, kun suunnittelua kehitetään yhä enakoivammaksi myös Pohjois-Satakunnan lehdissä eli *Kankaanpään Seudussa*, *Luoteisväylässä* ja *Merikarvia-lehdessä* (Partanen, 2016).

Eri lehdissä taittotyöhön käytetty aika vaihtelee suuresti. Alma Median paikallislehtien päätoimittajien esimiehen Jarkko Ambrusin mukaan taittotyöhön käytettyä aikaa on vaikeaa arvioida ja vertailla, sillä osassa lehdistä ennakkosuunnitteluun käytetty aika vähentää olennaisesti varsinaista taitto-ohjelman käyttöön tarvittavaa aikaa (Ambrusin, 2018). Paikallislehtien erot ovat hänen mukaansa jopa niin suuria, että osassa taitto-ohjelma Adobe In Design on auki alle tunnin per lehti, ja osassa taitto-ohjelmaa käytetään kuusikin tuntia. Raja on opinnäytetyöni ulkopuolelle taittotyöhön käytettyjen taloudellisten ja henkilöstöresurssien suunnittelun, sillä Partasen mukaan Satakunta-toimituksessa esimerkiksi taittoon käytetty aika väheni sitä mukaa, kun kokemusta yhteistyöstä karttui (Partanen, 2016). Näin ollen tarvittaisiin lyhyttä taittopilottia pidempi kokeilujakso, jotta printtituotannon resurssien todellinen tarve ja niistä syntyvät säästöt voitaisiin laskea. Liiketoimintaan liittyvien talouslukujen julkaisu opinnäytetyön yhteydessä voisi olla myös ongelmallista pörssiyhtiössä, joten päädyn jättämään ne tutkimukseni ulkopuolelle. Toisaalta pidän tarkkaa resurssien laskentaa tärkeämpänä Säterin huomiota, että jo lyhyen kokemuksen perusteella yhteistaitolla on myös työilmapiiriä kohentava vaikutus (Säteri, 2017). Opinnäytetyöni asiantuntijahaastatteluja, joiden aloituskysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1, analysoimalla pyrin tuomaan esiin taittoprosessin kehittämiskohteita ja taittotyön laatuun sekä työhyvinvointiin liittyviä huomioita, joita Satakunnan yhteistoimituksessa työskentelevät kollegani ovat tehneet.

Opinnäytetyöni tavoite on kehittää Alma Median printtituotantoa keskittämällä sitä sekä lisäämällä taittoyhteistyötä. Opinnäytetyöni tarkoitus on etsiä keinoja, joilla Satakunta-toimituksen hyväksi havaitsemissa työtapoja voisi hyödyntää myös Alma Median muissa toimituksissa ja etenkin Pirkanmaan alueen lehtien taittotyössä. Säterin arvion mukaan taiton ulkoistaminen vapauttaisi aikaa tärkeimpään, eli journalistisen sisällön tuottamiseen (Säteri, 2017). Ulkoistamisella hän tarkoittaa konsernin sisäistä, yhteistä taittotiimiä, ei yhtiön ulkopuolista. Tarkoitukseni on osoittaa, että kuten Satakunta-toimituksessa, myös Pirkanmaalla voitaisiin käyttää keskitettyä taittoa. Silloin maakuntalehti *Aamulehden* taittotiimi taittaisi myös Pirkanmaan alueella julkaistavat paikallislehdet. Opinnäytetyöni tarkoitus on tehdä taittopilotti, jossa yhteistaittoa testataan käytännössä. Sen lisäksi tutkimuksen tarkoitus on kerätä palautetta taittopilotista asiantuntijahaastatteluiden avulla.

2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Alma Median Satakunnan lehtiin perustettiin tammikuussa 2016 yhteistoimitus toimitusten välisellä sopimuksella. Organisaatiomuutoksessa otettiin käyttöön myös *Satakunnan Kansan* toimitukseen Poriin keskitetty taitto. Juutin ja Virtasen mukaan organisaatiomuutoksen toteutusmotiivi perustuu aina tietynlaiseen kriisiin, esimerkiksi kilpailutilanteen muuttumiseen (Juuti & Virtanen 2009, 82.). Kehitysjohtaja Inka Partasen (2016) mukaan Satakunta-toimituksella pyrittiin erityisesti paikkaamaan Alma Mediassa tehtyjen henkilöstönvähennyksien vaikutuksia. Tästä syystä työtä, jota oli ennen tehty päällekkäin esimerkiksi kahden eri lehden toimituksessa, piti karsia. Teen tähän organisaatiomuutokseen liittyen prosessianalyysin, jossa päämääränäni on selvittää, onko Satakunnan lehtien toimituksissa tehty päällekkäinen työ vähentynyt jo organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa, vai voidaanko edelleen kehittää uusia käytäntöjä, joiden avulla päällekkäisyyttä saadaan vältettyä. Ojasalon ym. (2014, 44) mukaan prosessianalyysissa luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa tietyn prosessin eri vaiheet, vaiheissa olevat ongelmat ja ehdotetut ratkaisut. Pyrin havainnollistamaan erityisesti sitä, onko prosessissa edelleen ongelmia, joihin voitaisiin puuttua, joten teen kaksi erilaista prosessikaaviota, joita vertailen. Ensimmäinen kuvaa verkkoutisen julkaisuprosessia, joka on ollut käytössä Satakunnan toimituksissa. Toinen kuvaa prosessia, jota käyttämällä voitaisiin vähentää paitsi päällekkäistä työtä myös verkkoutisten julkaisuviivettä.

Koska opinnäytetyöni tavoite on kehittää taiton yhteistyötä, teen havainnointia myös Alman paikallislehtien taittoprosessista. Eri lehtien taittoprosessista olen kerännyt tietoa sekä noin kymmenvuotisen Alma-urani aikana työssä oppien että haastatteleamalla toimistusten asiantuntijoita eli kollegoitani sähköpostitse. Ojasalon ym. (2017, 111) mukaan haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa laatua. Jotta saisin monipuolisen kuvan Alman printtituotannon nykytilasta, valitsin haastateltavia useasta eri paikallislehdestä. Marja Alastalon ja Maria Åkermanin mukaan asiantuntijahaastatteluilla on sitä keskeisempi merkitys, mitä puutteellisempaa tai hajanaisempaa dokumenttiaineisto on (2010, 376). Koska tutkin nimenomaan Alma Median toimituksissa esiintyviä prosesseja, ei dokumentoitua, spesifiä tietoa löytynyt kovin paljoa. Tästä syystä sekä asiantuntijahaastattelut että oma havainnointi osoittautuvat tärkeäksi tiedonlähteeksi. Käytin haastattelumetodina sähköposti- ja chat-haastattelua, sillä koin sen litterointia eli puhutun haastattelun auki kirjoittamista helpommaksi työtavaksi. Osa kollegoistani myös toivoi itse, että puhumisen sijaan voisi mieluummin kirjoittaa omat näkemyksensä. Sovin haastateltavieni kanssa, etten tutkimuksessani nimeä haastatteluuni vastanneita toimittajia, vaan heidän henkilöllisyytensä jää vain minun tietooni. Kuula ja Tiitinen (2010, 450) toteavat, että luottamuksellisuus tarkoittaa ensisijaisesti tutkittavan luottamusta siihen, miten aineistoa käytetään, käsitellään ja säilytetään. Osa toimittajista koki hankalaksi kertoa kokemuksistaan suoraan omilla nimillään, etenkin kuin haastatteluhetkellä osa vielä vastusti jo tehtyä organisaatiomuutosta. En nähnyt tutkimukseni kannalta tarpeellisena mainita heidän nimiään. Esimiesten eli kehittämisjohtajien ja päätoimittajien tai päätoimittajina toimineiden henkilöiden haastatteluihin viittaa heidän nimillään.

2.3 Median murros ja tarve yhteistaitolle

Media-ala on kamppailut jo vuosia koko alaa koskevan digitaalisuusmurroksen kanssa. Digitalisoituminen näkyy erityisesti informaatio-, kommunikaatio- ja viihdeteollisuudessa, mutta sen vaikutus ulottuu laajemmalle. Monilla toimialoilla digitalisoitumisen seurauksena kilpailussa selviämisen vaatimat tuotantoväline- ja kyvykkyyshdistelmät ovat täysin mullistuneet (Doz & Kosonen 2008, 37). Myös Alma Mediassa digiosaimista ja digituotantoa on kehitetty jo vuosien ajan. Vaikka digitalisoituminen on tuonut media-alalle omat haasteensa, on se myös mahdollistanut uudenlaiset työtavat ja -muodot. Merja Helteen mukaan valtakunnan medioista suurimmassa, *Helsingin Sanomissa*, siirryttiin päätetaittoon vuonna 1997, jolloin esimerkiksi kotimaan osasto iltavuoro

siirtyi illaksi editoimaan ja taittamaan sivuja. Vastuu sivujen lähettämisestä painoon tuli päätetaiton myötä toimituksen tehtäväksi. Taitto vei aikaa ja energiaa juttujen kirjoittamiselta, eikä toimittajien määrään ollut luvassa lisäystä. (Helle 2009, 103 – 104). Helteen mukaan myös yleisöjen mediakäyttäytyminen on muuttunut. Sanomalehtien lukeminen ja tilaaminen on vähentynyt, ja tietoa ja viihdettä hankitaan yhtä enemmän muista medioista (Helle 2009, 109). Vielä kaksikymmentä vuotta myöhemmin Alma Median lehtien toimituksissa kamppaillaan saman ongelman kanssa, sillä printtituotanto syö edelleen aikaa kehitystyöltä, jota tarvittaisiin kilpailukyvyyn parantamiseen digiympäristössä.

Aiemmin myös *Aamulehdessä* Alma Medialla työskennelleen journalismin tutkija Johanna Vehkoon mukaan suomalaismedioiden kannattaisi ottaa opikseen Yhdysvalloista, jossa media-alan kriisi on jo toteutunut. Vehkoon mukaan Suomen tilanne on kuitenkin lähtökohtaisesti parempi kuin Yhdysvaltojen. Hänen mukaansa on hälyttävää, että suomalaisissa mediayhtiöissä taloudellisiin ongelmiin on reagoitu hätköiden samoin kuin Yhdysvalloissa eli irtisanomalla työntekijöitä ja pienentämällä resursseja (Vehkoo 2011, 33). Vehkoon arvion mukaan suuret ikäluokat ja heidän lukutottumuksensa pitävät painetut sanomalehdet pinnalla Suomessa vielä noin vuosikymmenen ajan. Oikea ratkaisu ei ole leikata kustannuksia printistä, sillä tilaajien menettämislle ja samaa tietä mainostulojen pienentymiseen ei ole varaa. Silti digitaalisen journalisminkaan kehittämistä ei ole järkevää laiminlyödä. (Vehkoo 2011, 33.)

Toisaalta, jos printti eli paperiset sanomalehdet halutaan säilyttää, on niidenkin työtä kehitettävä. Vehkoon sanoin: ”Ei kannata tehdä mitään siksi, että niin on tehty 50 vuotta.” Hän kertoo, että *Svenska Dagbladet* on onnistunut nostamaan levikkiään 12 prosenttia vuosien 2001–2011 aikana, samalla kun muissa ruotsalaislehdissä levikit ovat laskeneet noin 17 prosenttia. Kovan tuloksen taustalla on strategia, jossa noin 40 prosenttia jutuista tuotetaan etukäteen ja jopa kaksi kolmasosaa etusivujen sisällöistä suunnitellaan hyvissä ajoin. Toimitus on jaettu kahtia: toinen puoli hoitaa päivänpäälliset uutiset, ja hidas puoli keskittyy tuottamaan uniikkia materiaalia, jota ei ole muilla. (Vehkoo 2011, 212.)

Alma Mediassa työtä on pyritty tehostamaan jo vuosia. Nokialla ilmestyvän *Nokian Uutisten* päätoimittaja Juha Karilaisen mukaan paras keino päällekkäisen työn karsimiseen on hyvä etukäteissuunnittelu ja tiivis yhteydenpito (2017). Henkilöstöresurssien karsiminen näkyy myös työorganisaation ilmapiirissä. Eräs Alma Median paikallislehden toimittaja kuvailee organisaatiomuutoksen jälkeistä tilannetta näin:

”Toimittajille on näytetty heidän paikkansa kuin koirille. Sisällöntuottajana voi tuntea edelleen itsensä itseään kunnioittavaksi toimittajaksi, mutta miksi puhutaan perustoimittajista kun paikallislehdissä on valmiutta lähtöön kuin lähtöön. Työn pitäisi olla arvostetumpaa.--- Aikaisemmin työtä tehtiin yrittäjähengessä, mistä on ollut vaikea luopua.---Jaksamisestamme ei välitä kukaan, ellemme sitä itse tee.” (MM, 2016.)

Schauppin, Kolin, Kurjen ja Ala-Laurinahon (2013, 36) mukaan työhyvinvoinnissa keskitytään helposti esimerkiksi ilmapiirin kohentamiseen, virkistäytymiseen tai kiireen hallinnan keinoihin, mutta työhyvinvoinnin edistämisen ydin, yhteisen työn sisällöllinen kehittäminen ja mielekkyyden arviointi jäävät taka-alalle. Analysoin opinnäytteessäni myös sitä, millaisia keinoja esimiehillä on parantaa työhyvinvointia organisaatiomuutoksen yhteydessä. Eräs sähköpostitse haastattelemani paikallislehden toimittajista kokee, ettei hänen työnsä ole niin mielekästä kuin aiemmin. Hän kokee ammatillisen identiteettinsä horjuvan yhteistoimituksen organisaatiomuutosten vuoksi. Erja Kolarin mukaan (2009, 153) ammatti-identiteetti on elämänsä historiaan perustuva käsitys itsestä ammatillisena toimijana. Haastattelemani paikallislehden toimittaja kokee, että yrittäjähenkisyys on aiemmin ollut osa hänen ammatti-identiteettiään. Hän on ollut sitoutunut työhönsä ja pitänyt yhteisöä kollektiivisena. (MM, 2016). Kolarin mukaan uudenlainen median ammattilaisuus on sellaista, missä yhdistyvät muutos, moniosaaminen ja jolle on ominaista joustava sopeutuminen kulloistenkin markkinoiden ja asiakasryhmien tarpeisiin (2009, 153). Mielestäni paikallislehden toimittajan kokemuksessa näkyy vahvasti muutos, josta myös Kolarin puhuu: jos työn uudelleenorganisointi tulee autonomiseksi koetulle ammattitaidon alueelle, koko uudistustoimintaa aletaan epäillä (Kolari 2009, 159).

Alma Median Satakunta-toimitus sai Partasen mukaan alkusysäyksen yt-prosessissa, jonka yhteydessä hän kartoitti satakunnan eri lehtien, *Satakunnan Kansa* taittotiimin ja ilmoitusvalmistuksen tarpeet ja mahdollisuudet (2017). *Kankaanpään Seudun* silloisen päätoimittaja Armi Niemelän (2017) mukaan paikallislehtien taiton keskittämisestä *Satakunnan Kansan* taittotiimille oli paljon hyötyä, sillä toimittajilta vapautui aikaa muuhun työhön. Vaikka Niemelän mukaan aluksi muutos aiheutti ylimääräistä säätöä, ja etenkin ilmoitusten osalta tilanne oli pitkään sekava, hän näkee resurssisäästöä tulleen erityisesti siinä, että *Satakunnan Kansan* tiimi hoitaa myös ilmoitustaiton, eikä siihen tarvita ilmoitustrafiikin työntekijöiden panosta (Niemelä, 2017) .

Suurimmassa osassa Alma Median lehdistä on ennen Satakunta-toimituksen organisaatiomuutosta ollut ulkoistettu ilmoitusvalmistus ja ilmoitustaitto. Työskentelin talvella

2014 Kokemäellä *Sydän-Satakunta*-lehden toimituksessa. Se on käsitykseni mukaan ainoa Alma Median paikallislehdistä, jossa toimituksessa työtään tekevä, ulkopuolinen ilmoitustaittaja tekee lehden taiton niin sanottuna ostopalveluna. Toki samoin kuin *Tyrvään Sanomien* kokeilussa vuonna 2014, tässäkin järjestelyssä teknisen taittajan apuna oli aina yksi toimittajista, joka teki taiton yhteydessä tarvittavaa tekstieditointia. *Sydän-Satakunta* muutti käytäntöään siirtyessään osaksi Satakunta-toimitusta, ja myös sen printtituotanto siirtyi samassa yhteydessä Porin taittotiimille. Tällä hetkellä Pirkanmaan alueen Alman paikallislehdissä on ulkopuoliselta yritykseltä ostettu ilmoitusvalmistus, jossa osa ilmoituksista myös taitetaan. Kunkin lehden taitto toteutetaan siis kahtena kokonaisuutena, toisistaan erillään tapahtuvan ilmoitustaittona ja journalistisen sisällön taittona.

Tällä hetkellä Alma Consumer julkaisee *Iltalehteä*, *Aamulehteä* ja *Satakunnan Kansaa* ja Pirkanmaalla sekä useita Länsi- ja Keski-Suomessa ilmestyvät paikallis- ja kaupunkilehtiä. Alma Consumer muodostui huhtikuussa 2018 Alma News & Life- ja Alma Regions-liiketoimintasegmenttien yhdistymisestä (Alma Media, 2018.) Paikallislehtiryhmässä on Ambrusinin mukaan (2018) jo nyt aktiivisesti pyritty vähentämään lehden taittoon kuluva aikaa sillä, aivan kuten aiemmin mainitsin, sen koetaan syövän aikaa varsinaiselta uutistyöltä. Oman kokemukseni perusteella olen havainnoinut, että printtituotantoon kuluva aika on myös paljon kiinni taittovuorossa olevan henkilön osaamistasosta. Olen itse tehnyt taittotyötä Alma Medialla päätoimisena työnäni noin kahden ja puolen vuoden ajan. Taittotyö on luonteeltaan sellaista, että erilaisten ratkaisujen tekemiseen ja teknisten haasteiden kiertämiseen oppii vain tekemällä tätä työtä paljon. Paikallislehdissä laitteiden ja verkkoyhteyksien valmiuksissa on mielestäni puutteita, jotka hidastavat taittotyötä entisestään. Toisaalta, Raisiossa ilmestyvän *Rannikkoseudun* päätoimittaja Joni Koski kertoo, että heidän viikoittain ilmestyvät kaksi lehteä taitetaan noin 40 minuutissa. Heidän prosessissaan In design -taitto-ohjelmaa ei käytetä kuin viimeistelyyn, eli linjojen vetoon ja kuvien skaalaukseen (Koski, 2017). Muissa paikallislehdissä, myös Satakunnan yhteistoimituksessa taittovaiheeksi lasketussa prosessissa tehdään enemmän asioita. Taittava toimittaja Marjatta Honkasalo kertoo, että Satakunnan tuotannossa taittotyössä on mukana myös oikoluku ja muu tekstin editointi, joten ajankäyttöä ei voida aivan suoraan verrata *Rannikkoseudun* tapaan tehdä taittotyötä (Honkasalo, 2018). Tarve taittokäytäntöjen vertailulle ja kehittämiselle on kuitenkin selkeä.

Opinnäytetyötäni varten keskustelin taittoyön kehittämisestä useiden Alma Median paikallislehtien päätoimittajien kanssa. Lisäksi sovin taittopilotin toteuttamisesta paikallislehtiryhmän esimies Jarkko Ambrusin ja sekä *Aamulehden* silloisen vastaavan päätoimittaja Jouko Jokisen kanssa. Käytännön asioista sovimme myös *Aamulehden* printtituotannon esimiehen Lauri Kaisanlahden kanssa. Keskusteluissamme päädyimme siihen, että taittopilottiin kannattaa ottaa kaksi hieman erityyppistä paikallislehteä. Ambrusinin ehdotuksesta taittopilottiin valikoituivat *Tyrvään Sanomat*, josta minulla itselläni on työkokemusta ja lisäksi *Janakkalan Sanomat*, joka oli minulle itselleni vieras toimitus. Näiden lehtien esimiesten päätöksellä päädyimme tekemään taittopilotista kaksiviikkoisen. Silloin lehtiä taitettaisiin taittopilotin aikana yhteensä neljä numeroa. Tällöin taiton työkäytäntöjä olisi helpompi vertailla, eivätkä yhdessä lehden numerossa mahdollisesti ilmenevät ongelmat sotkisi ajankäyttöämme.

Koska näiden paikallislehtien ilmoitustaitosta huolehtii Ahaa!-niminen yritys, en ottanut ilmoitustaittoa mukaan taittopilottiin. Jälkikäteen pohdittuna ratkaisu ei välttämättä ollut hyvä, sillä Satakunnan toimituksessa juuri ilmoitustaiton siirtyminen toi päätoimittaja Armi Niemelän mukaan resurssisäästöjä (Niemelä, 2017). Toisaalta, taittopilotissa tarkoitukseni on osoittaa, että printtituotanto voidaan Alma Mediassa toteuttaa keskitetysti etätyönä ja niin, että paikallislehden toimituksessa ei tarvita taitto-ohjelmaa enää lainkaan. Tämän tarkoituksen perusteella ilmoitustaittoa ei tarvinnut ottaa huomioon omassa työssäni.

3 EROON PÄÄLLEKKÄISESTÄ TYÖSTÄ

3.1 Päällekkäisen työn vähentäminen

Kehittämistyöni kohteena on Alma Median Satakunta-toimituksen yhteistoimituksen alkuvaiheessa opittujen hyvien käytäntöjen jatkojalostaminen siten, että pystyn kehittämään Alma Median Pirkanmaan alueen toimitusten printtituotantoa, erityisesti taittotyön suhteen. Kuten Ojasalo ym. kirjoittaa, kukin kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sille sopii. Ojasalon jaon mukaan kehittämistyöni lähestymistapa on toimintatutkimusta (action research), jossa kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen ja organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen. Kuten Ojasalo ym. kuvailee, toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä hyödynnän monia erilaisia menetelmiä: prosessianalyysia, jonka avulla kuvailen toimituksen ja taiton prosessia, vertailevaa analyysia, voimakenttäanalyysia ja asiantuntijahaastatteluja, joilla olen koonnut organisaation toimijoilta palautetta ja kehittämissuhteita. Ojasalon mukaan toimintatutkimuksessa keskeistä on viedä muutos myös käytäntöön, kuten olen myös omassa taittopilotissani tehnyt. (Ojasalo ym. 2014. 37).

Alma Median Satakunnan päätoimittajien kesken tehdyn sopimuksen mukaan Satakunnan yhteistoimituksen tarkoituksena on tuottaa uutisia ja ajankohtaisartikkeleita sekä maakuntalehti *Satakunnan Kansaan* että Keski-Satakunnan ja Pohjois-Satakunnan paikallislehtiin ja näiden kaikkien verkkojulkaisuihin. Tein toimituksen yhteisjulkaisun käytännöistä prosessianalyysin, jossa tutkitaan yrityksen prosesseja ja selvitetään missä ja miksi ongelmia ilmenee. Prosessianalyysissa luodaan Ojasalon ym. mukaan prosessikaavio, joka havainnollistaa tietyn prosessin eri vaiheet, vaiheissa olevat ongelmat ja ehdotetut ratkaisut (Ojasalo ym. 2014, 44). Selvyyden vuoksi tein yhteistoimituksen uutisten verkkojulkaisuista kaksi erilaista prosessikaaviota: ensimmäinen kuvaa verkkouutisen julkaisuprosessin nykytilaa, ja toinen kaavio ehdotustani julkaisuprosessin yksinkertaistamiseksi kommunikointia lisäämällä. Prosessianalyysilläni osoitan, kuinka tärkeää on kiinnittää huomiota toimituksellisiin prosesseihin, jotta päällekkäisestä työstä päästäisiin kokonaan eroon Alma Median toimitusten välillä.

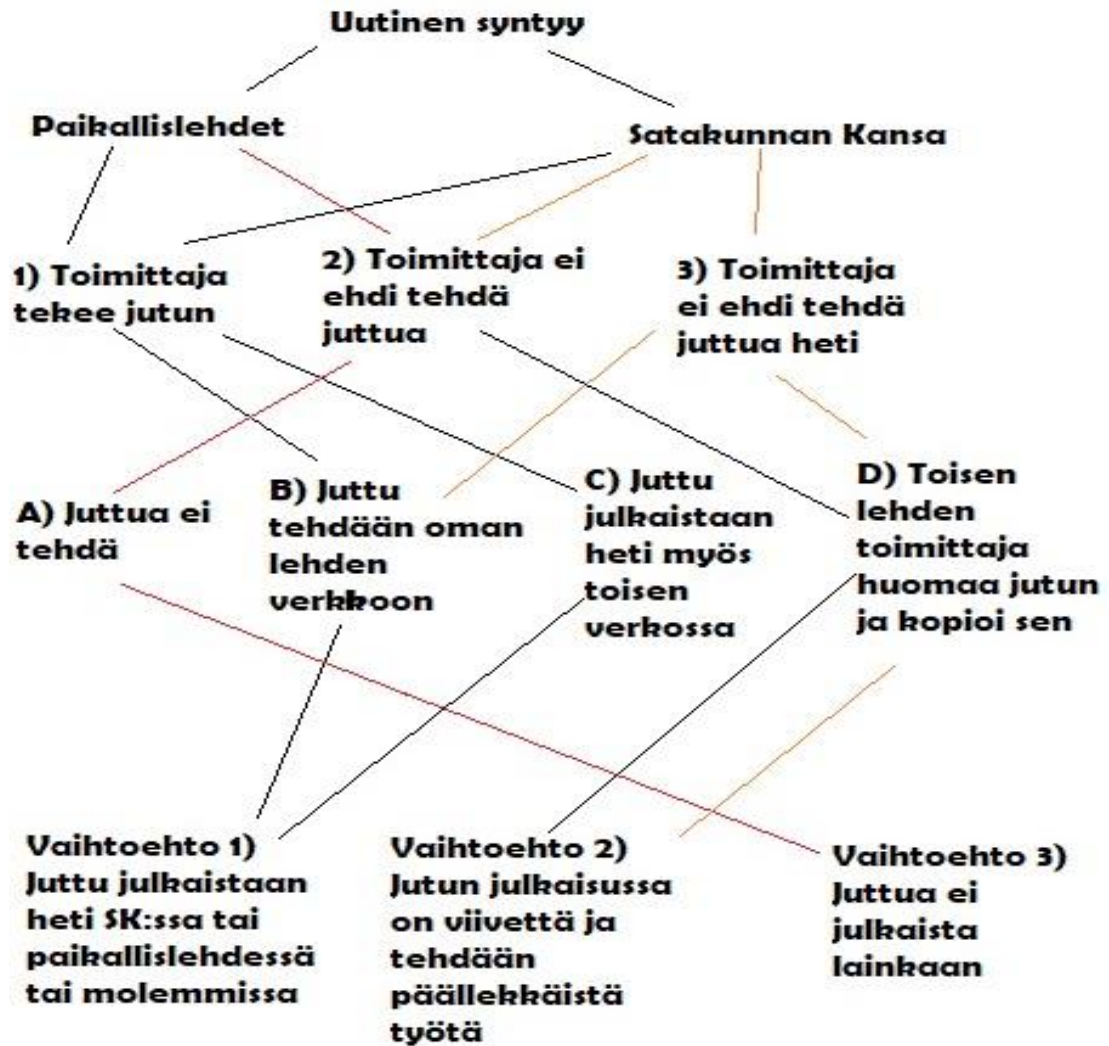
Satakunta-toimituksessa on kehitysjohtaja Inka Partasen mukaan onnistuttu karsimaan päällekkäistä työtä edeten päätoimittajien kesken tehdyn sopimuksen mukaan. Yhteistyön lisääntyessä *Satakunnan Kansa* on julkaissut verkkojuttuja sellaisenaan paikallislehtiin, ja paikallislehdet ovat tuottaneet enimmäkseen räätälöityjä juttuja *Satakunnan Kansalle* (Partanen, 2016.). Tutkimuksessani tarkastelen Satakunnan yhteistoimituksen alkuvaiheessa tehdyn päällekkäisen työn määrää. Keräsin prosessianalyysiä varten aineistoa yhdeltä vertailuajanjaksoilta, joka on kalenterikuukausi. Keskusteltuani asiasta *Satakunnan Kansan* kehitysjohtajan Inka Partasen kanssa, valitsin hänen suosituksestaan aineiston keräilyajankohdaksi yhden kuukauden vuodelta 2015, jolloin Satakunnassa kukin lehti teki uutistystä käytännössä täysin itsenäisesti ja yhden kuukauden vuodelta 2016, jolloin yhteistoimitus oli ollut toiminnassa jonkun aikaa. Partasen mukaan liian lyhyellä ajanjaksolla, esimerkiksi yhden viikon jaksolla, voisi yksittäinen, iso uutistapahtuma oleellisesti vaikuttaa aineiston painotuksiin. Esimerkiksi Pohjois-Satakunnassa Jämillä vuonna 2014 sattunut lento-onnettomuus näkyi Satakunta-toimitusten julkaisuissa merkittävänä juttuna ja lukijamäärien lisäyksenä, ja tapahtuman uutisoinnissa ei Partasen mukaan toimitusten päällekkäiseltä työltä ole voitu, tai toisaalta haluttukaan, välttyä. Kuukausi on sopivan pituinen tarkastelujakso, koska siinä näkyy myös henkilöstöressurssien vaihtelu. (Partanen, 2016). Valitsin vertailun ajaksi maaliskuun 2016, joka oli aineiston keräyshetkellä viimeisin kokonainen kalenterikuukausi, joka Satakunta-toimituksessa oli työskennelty.

Päällekkäisen työn määrää havainnoidakseni tarkastelin Satakunnan lehtien verkkojulkaisujen juttumääriä ja sitä, montako kertaa sama uutinen on kirjoitettu uudelleen. Esimerkiksi liikenneonnettomuudesta kertova uutinen Pomarkusta, joka sijaitsee sekä *Luo-teisväylän*, että *Kankaanpään Seudun* levikkialueilla ja kuuluu myös *Satakunnan Kansan* alueeseen, voidaan julkaista eri tavoilla. Huonoin tilanne on se, että jokaisesta lehdestä toimittaja soittaa poliisille tai pelastusviranomaiselle, hankkii paikalta kuvan, ja kirjoittaa oman lehden verkkoon jutun. Tämä toimintamalli on sekä Partasen (2016) että oman kokemukseni mukaan ollut yleisesti käytössä aiemmin. Käytännössä kolmelta eri toimittajalta kuluu työaika, ja lopputuloksena on kolme lähes samanlaista uutista eri lehtien verkkojulkaisussa. Ihannetilanteessa yksi toimittaja tekee jutun ja julkaisee sen kaikkien sen alueen lehtien verkkojulkaisuissa.

3.2 Prosessia korjaamalla eroon tuplatyöstä

Tein prosessikaavion Satakunta-toimituksen verkkojulkaisun prosessista omien työvuosieni aikana tekemiäni havaintojeni sekä tekemiäni asiantuntijahaastattelujen pohjalta.

KAAVIO 1. Verkkotoimituksen uutisprosessi



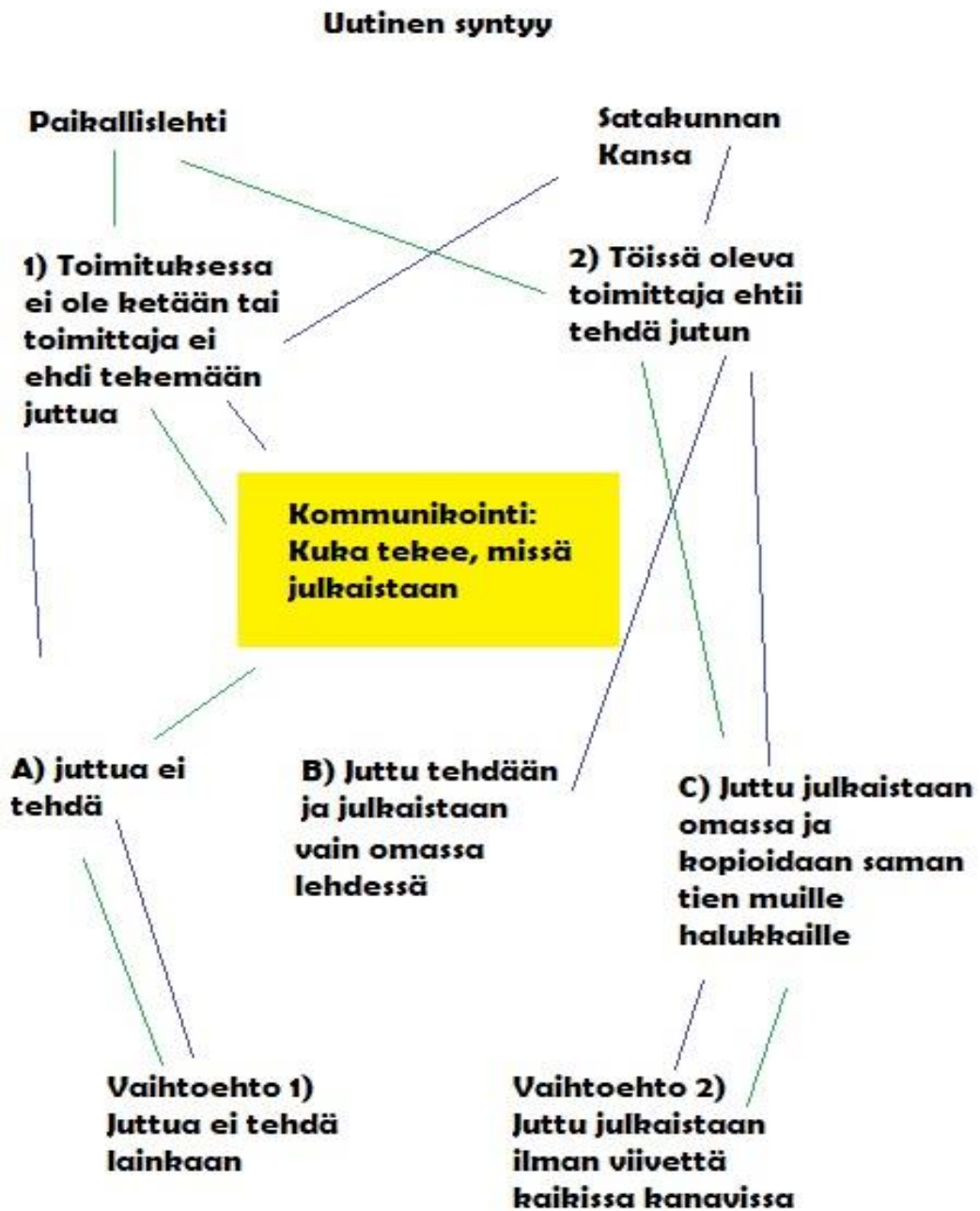
Prosessikaaviossa näkyy tyypillinen tilanne, jossa paikallislehdessä ei joko ole toimittajaa paikalla, tai hän ei ehdi esimerkiksi sovitun juttukeikan vuoksi tekemään uutista, joka voi tulla esimerkiksi tiedotteena tai onnettomuustietona. Toisaalta *Satakunnan Kansa* seuraa myös valtakunnallisia uutisia, eikä välttämättä ehdi tarttumaan osaan pienemmistä, esimerkiksi kolariuutisista, jolloin ne voivat jäädä roikkumaan tai kokonaan tekemättä. Paikallislehdille pienetkin uutiset ovat kuitenkin tärkeitä ja luettuja uutisia. Kun uutinen tulee

vaikkapa sähköpostiin poliisin tiedotteen muodossa, havaintojeni mukaan *Satakunnan Kansan* verkkotoimittaja tekee nopeasti itsenäisen ratkaisun. Usein hän tekee uutisen itse ja julkaisee sen saman tien. Paikallislehdissä sähköpostia ei kukaan ehdi seuraamaan koko aikaa. Voi mennä jopa useampi tunti ennen kuin tiedote tavoittaa toimittajan. Silloin tämä joko tekee uutisen itse, tai voi esimerkiksi ensin tarkistaa, onko uutinen jo tehty *Satakunnan Kansassa*. Silloin paikallislehden toimittaja, tai jopa kahden eri paikallislehden toimittajat, kopioivat *Satakunnan Kansan* jutun ja julkaisevat kopion omilla verkkosivuiltaan. Tähän kuluu turhaa työaikaa, ja tehdään ylimääräistä, päällekkäistä työtä, sillä yhtä hyvin *Satakunnan Kansa* voi julkaista jutun suoraan myös paikallislehden verkkosivulla.

Prosessianalyysiani varten kerään aineistoa suoraan sekä *Satakunnan Kansan* Doris-toimitusjärjestelmästä että paikallislehtien omista toimitusjärjestelmistä. Vertailen valitsemieni ajanjaksojen välillä tapahtunutta juttumäärien muutosta eri lehdissä ja eroja niistä tehdyn päällekkäisen työn ja optimaalisen työn, jossa vain yksi toimittaja tekee uutisen kaikkiin lehtiin, välillä. Teen jutuista taulukon, johon kirjaan jokaisen jutun otsikon tai aiheen ja lisäksi merkitsen taulukkoon kirjoittajan ja missä julkaisuissa juttu on julkaistu. Koodaan taulukkoon eri väreillä sen, onko jutussa tehty päällekkäistä työtä, onko päällekkäistä työtä tehnyt useampi kuin yksi toimittaja, vai onko juttu tehty prosessin mukaan ihanteellisimmalla tavalla eli onko kyseessä yhden toimittajan tekemä juttu, joka on julkaistu useassa eri lähteessä. Omalla värillä merkitsen jutut, joita ei julkaistu paikallislehtien verkkojulkaisuissa, vaikka ne olisivat aiheeltaan sopineet myös paikallislehtien verkkoon. Tämän työn jälkeen lasken päällekkäisen työn osuudet verrattuna kaikkeen toimitustyöhön. Teen vertailuanalyysin verkkojulkaisujen toteutumisesta kahden ajankohdan välillä todentaakseni, onko muutosta tapahtunut.

Kuten liitteestä 2 on nähtävissä, maaliskuussa 2015 *Satakunnan Kansan* verkossa julkaistuista Satakunnan uutisista 31 prosenttia oli sellaisia paikallislehtien alueita koskevia uutisia, joita ei koskaan julkaistu paikallislehdissä. Maaliskuussa 2016 *Satakunnan Kansan* verkossa julkaistujen juttujen yhteismäärä kasvoi edellisen vuoden maaliskuusta noin kahdeksan prosenttia. Sellaisia uutisia, jotka olisivat olleet käyttökelpoisia myös paikallislehdissä, mutta joita ei kuitenkaan julkaistu niissä, oli 36 prosenttia kaikista verkkojutuista. Koska tutkimukseni menetelmänä on toimintatutkimus, jossa Ojasalon ym. mukaan on tärkeää, että se tavoittaa ihmisten jokapäiväisen toiminnan (Ojasalo ym. 2014, 58), teen päällekkäisen työn havainnointia toimituksissa sekä *Kankaanpään Seudussa* että *Satakunnan Kansassa*. Haastatellessani paikallislehden toimituksen työntekijöitä, he

kritisoivat (NN, MM 2017) toimituksen työnjaon epäselvyyttä. He toivovat, että maakuntalehden uutisia voitaisiin entistä paremmin hyödyntää paikallislehdissä. *Satakunnan Kansan* verkkotoimittaja puolestaan kokee (PP, 2016), että heillä on kiire saada tehtyä kaikki nykyiset työt. Paikallislehtiin tulevien uutisten julkaisun ei koeta kuuluvan heidän työtehtäviinsä, vaikka lähes kaikki *Satakunnan Kansassa* julkaistut alueelliset uutiset sopisivat myös paikallislehtiin, ilman ylimääräistä työtä tai versiointia.



KAAVIO 2. Toimitusprosessi, jossa kommunikointia toimitusten välillä on lisätty

Jotta Satakunta-toimitus toisi lisäarvoa lopputuotteelle, tässä tapauksessa verkkouutisiin, tulisi toimitusten työnjakoa ja kommunikointia lisätä. Toimituksilla on käytössä Skype-yhteys, jolla viestin vaihto käy nopeasti. Toisessa prosessikaaviossa näkyy, miten nopea kommunikointi vaikuttaa koko prosessiin. Käytännössä toimitusten välinen kommunikointi jättäisi pois sellaiset jutut, jotka julkaistaan viiveellä tai jotka jäävät julkaisematta jommankumman toimituksen kiireen takia.

Vuonna 2016 Satakunnan yhteistoimitus on vähentänyt päällekkäisen työn tekemistä hie-
man, isommissa lehdissä noin 10 prosenttia. Havaintojeni perusteella toimituksissa olisi
kuitenkin mahdollista vähentää päällekkäistä työtä vielä huomattavasti enemmän. Yhteis-
julkaistuissa jutuissa edelleen lähes 80 prosenttia tehtiin päällekkäistyöllä maaliskuussa
vuonna 2016 *Satakunnan Kansassa* ja *Kankaanpään Seudussa*, joten toimintojen tehos-
tamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Havaintojeni perusteella päällekkäinen työ vä-
henisi, jos työkulutturia kehitettäisiin sellaiseksi, että uutiseen tarttuisi vain yksi henkilö,
joka, riippumatta siitä, työskenteleekö *Satakunnan Kansan* vai paikallislehtien toimituk-
sessa, julkaisisi jutun kaikissa kanavissa yhtä aikaa. Toimittajien työaika saataisiin me-
kaanisen kopioinnin ja liittämisen sijaan ohjattua esimerkiksi juttujen taustoitukseen ja
kohti parempaa lopputulosta. Yhteinen työskentely myös lisäisi toimituksen yhteishen-
keä, jota on hankalaa luoda ihmisten ollessa pitkien välimatkojen päässä. Yksi paikallis-
lehden toimittajista kertoi minulle sähköpostitse, että maakuntalehden ja paikallislehtien
välillä ei ole toimittajan näkökulmasta juuri muuta todellista yhteistyötä kuin taitto (LL,
2017). Toisaalta, toinen paikallislehtitoimittaja totesi, että Satakuntamallissa on hienoa,
jos kaikki lehdet pystytään pitämään elossa yhteistyön avulla. Hän kritisoi kuitenkin sitä,
ettei Satakuntamallin muutoksista kerätty palautetta tekijöiltä, eikä niistä informoitu tar-
peeksi lukijoita (KK, 2017).

Pohjimmiltaan työtapojen muutoksessa kyse on asennemuutoksesta, jossa Alman eri toi-
mituksia alettaisiin mieltää yhteiseksi tiimiksi sen sijaan, että ne kilpailevat uutisista ja
lukijoista keskenään. *Kankaanpään Seudun* entisen päätoimittajan, nykyisin *Sydän-Sata-*
kunnan toimittajana työskentelevä Seppo Kummala on sitä mieltä, että Satakunnan yh-
teistoimituksessa on onnistuttu luomaan aitoa lehtirajat ylittävää yhteistyötä. Kummalan
mukaan paikallislehdet ovat tuoneet maakuntalehdelle paikallisoaamista, ja maakunta-
lehti taas suuren talon turvaa ja tukea. Hänen mukaansa on hyvä, että harvoin ilmestyvillä
paikallislehdillä on verkkotuotannon tukena *Satakunnan Kansan* uutistiimi ja verkko-

päivystys. Toisaalta hän näkee kehittämisen tarvetta siinä, että yhteinen tekeminen muodostuisi luonnolliseksi asenteeksi asti. Osaaminen pitäisi saada Kummalan mukaan yhteiseen jakoon lehtinimikkeestä riippumatta. (Kummala, 2017.)

Prosessianalyysini osoittaa, että päällekkäisen työn karsiminen olisi melko helppoa, jos toimitusprosessit avattaisiin ja niitä mietittäisiin uudelleen. Kolarin mukaan toimittajat ovat perinteisesti laajentaneet osaamistaan työnkierron avulla, mutta vasta uusien journalististen konseptien suunnittelu tuo työhön tuottajamaista asennetta. Sitä tarvitaan, jotta voidaan palvella entistä paremmin lukijoita, ja tuottaa heille kiinnostavia sisältöjä. Kolarin mukaan tekijät kannattaa ottaa osalliseksi muutosprosesseihin, sillä muutokseen sitoudutaan parhaiten, kun siinä saadaan olla alusta saakka mukana (Kolari 2009, 161–162). Satakunnan yhteistoimituksen ei Partasen (2017) kuvailun mukaan ollut kovin osallistavaa, koska se sai alkunsa yt-neuvotteluista. Näiden näkemysten nojalla Pirkanmaalla kannattaisi tulevan taittotiimin työntekijät ottaa alusta saakka mukaan miettimään, miten yhteistaitosta saataisiin mahdollisimman tehokas ja kaikkia osallisia palveleva. Jokainen toimittaja on nähnyt digitalisaation tuomat muutokset alalle, ja suurin osa ymmärtää, miksi printtituotantoa pitää kehittää entistä tehokkaampaan suuntaan. Kehittäminen ei saisi kuitenkaan tapahtua printtituotteiden laadun kustannuksella.

3.3 Uusi toimitusjärjestelmä helpottaa yhteistyötä

Tehdessäni asiantuntijahaastatteluja toimitusten päällekkäisen työn karsimiseksi Alma Median kehittämistiimissä mukana olleet haasteltavani vihjailivat uuden toimitusjärjestelmän tuovan uusia työkaluja ja mahdollisuuksia yhteistoimintaan. Tässä luvussa esittelen omiin havaintoihini pohjautuen, miten vuonna 2017 Alma Mediassa käyttöön otettu Newspilot-toimitusjärjestelmä onkin helpottanut monia päällekkäisen työn ongelmia verkkotoimituksessa. Oman työni kannalta olen havainnut, että uuden toimitusjärjestelmän mahdollistamaa yhteistyötä voitaisiin edelleen merkittävästi lisätä etenkin printtituotannossa.

Johanna Vehkoon mukaan sanomalehtien tulevaisuus näyttää siltä, että niiden on etsittävä tuloja entistä useammasta suunnasta. Vehkoon mukaan printti eli perinteinen sanomalehti tuottaa tuloja mediataloille vielä pitkään, mutta sen rinnalle on kehitettävä muita, digitalisaation perustuvia ansaintamalleja (Vehkoo 2011, 202). Asia on tiedostettu myös Alma Mediassa, mutta omien havaintojeni mukaan digiosaamisen kehittäminen on tähän saakka

tarkoittanut myös printin tuotannosta karsimista. Vehkoo väläyttelee tulevaisuuskuvaavaa, jossa kalliista printin paino- ja jakelukuluista säästettäisiin, ja toimituksissa investoitaisiin todella vahvaan verkkojournalismiin. Hän esittää, että printin tekemisen voisi lopettaa esimerkiksi alkuviikon päivinä, ja tilaajille voisi tarjota esimerkiksi aikakausilehtimäisen tuhdin viikonloppuprintin. Vehkoo kuitenkin myöntää, että paperilehden tilaukset ja siihen painetut ilmoitukset tuottavat edelleen valtaosan lehtiyhtiöiden tuloista. Uskollinen, ikääntyvä lukijakunta haluaa edelleen lukea uutisensa paperilta. Vehkoon mukaan on selvää, että suurimmalle osalle suomalaisista lehdistä printistä luopuminen ei ole mahdollista vielä vuosiin, tai jopa vuosikymmeniin. (Vehkoo. 2011, 216). Näiden syiden vuoksi on tärkeää, että Alma Mediassakin printin tuotantoa kehitetään siten, ettei vakituinen tilaajakunta pety tuotteen laatuun. Supistuvien resurssien ja yhä enemmän toimittajien aikaa vievän verkkojournalismin rinnalla printin tuotantoa on tehostettava entisestään. Alma Median Satakunnan toimituksissa käyttöön otettu yhteistaitto on hyvä esimerkki resurssien siirrosta printistä digitaaliselle puolelle. Haastatteleman paikallislehden toimittaja kertoo, että Satakunnan yhteistoimituksessa paikallislehdissä toimittajien viikontöiden kuormittavuus on tasoittunut, mutta työmäärä ei ole vähentynyt. Printtityön tilalle on tullut paljon verkkotekemistä, kuten videoiden tuottamista (LL, 2017).

Oma työni mediayhtiö Alma Media Oy:n Alma Consumer -yksikössä toimittajana on antanut minulle mahdollisuudet tehdä töitä useissa erilaisissa toimituksissa ympäri Pirkanmaata ja Satakuntaa. Monipuolinen kokemukseni helpottaa minua hahmottamaan kokonaisuuksia yli toimitus- ja maakuntarajojen, mutta esimerkiksi eräs Satakunta-toimituksessa työskentelevä kollegani kertoo, ettei hän toimitusten yhdistymissopimuksenkaan jälkeen koe olevansa osa isompaa kokonaisuutta (LL, 2017). Pällekkäistä työtä on Alma Mediassa pyritty viime vuosina vähentämään muun muassa lisäämällä toimitusten välistä yhteistyötä entisestään. *Aamulehden* digitaalisen median kehityspäällikkö Suvi Tanner kommentoi ennen uuden toimitusjärjestelmän käyttöönottoa, että toimitusten välillä juttuvaihtoa soisi olevan enemmän ja paikallislehdiltä toivottiin nopeampaa reagointia uutistapahtumiin. (Tanner, 2017.) Vaikka Johanna Vehkoo harmittelee, että maakuntalehtien uutispäälliköt selaavat toistensa ja iltapäivälehtien uutisia, ja käskevät toimittajaa tekemään ”tästä meillekin”, josta hänen mukaansa on tullut jopa uusi uutiskriteeri (2011, 208), on konsernin sisäinen juttujen ristiin julkaisu nähty ainakin Alma Mediassa hyödyllisenä ja järkevänä toimintamallina. Ristiin julkaisu tarkoittaa, että esimerkiksi *Aamulehti*

julkaisee *Tyrvään Sanomien* jutun omalla sivullaan, tai toisinpäin. Sitä on Tannerin mukaan tehty jo vuonna 2017 päivittäin eri lehtien välillä ja tehdään yhä enenevässä määrin nykyään.

Toimitusjärjestelmän vaihto silloisessa Alma Regionsissa, nykyisessä Alma Consumer -yksikössä toteutettiin vuoden vaihteessa 2017. Näkemykseni mukaan uuden, Newspilot-toimitusjärjestelmän paras puoli on konsernin sisäinen läpinäkyvyys. Tannerin mukaan Newspilotissa kaikilla on pääsy kaikkien toimitusten suunnittelutietoihin (Tanner, 2017). Jokainen toimitusjärjestelmään kirjautunut käyttäjä näkee, mitä yhteistyökumppanit ovat julkaisseet tai julkaisemassa. Verkkotoimituksissa juttujen kopiointi ja ristiin julkaisu tapahtuu huomattavasti aiempaa toimitusjärjestelmää nopeammin ja online-julkaisu tapahtuu käytännössä reaaliajassa, kun aiemmassa Doris-toimitusjärjestelmässä oli usein jopa minuuttien viivettä. Alma Median paikallis- ja maakuntalehtien verkkotuotannossa työaikaa on säästynyt merkittävästi, kun juttuja ei tarvitse enää erikseen etsiä lehtien verkkosivuilta, kopioida ja siirtää kunkin lehden omaan toimitusjärjestelmään. Päällekkäisen työn määrä on havaintojeni mukaan vähentynyt uuden toimitusjärjestelmän käyttöönoton jälkeen huomattavasti verrattuna esimerkiksi määriin, jotka kokosin prosessianalyysiini. Omassa työssäni olen todennut, että nykyisessä toimitusjärjestelmässä jokainen toimittaja pystyy tarkistamaan hyvin nopeasti, onko esimerkiksi onnettomuusutinen tehty jo onnettomuuden tapahtumapaikkaa lähinnä ilmestyvässä paikallislehdessä. Jos näin ei ole, voidaan uutinen jakaa helposti parilla ohjelman pikakomennolla myös paikallislehden verkkoon. Alma Median sisäisten ohjeiden (Alma Media, 2018) mukaan yleinen käytäntö on kuitenkin se, että se, joka uutisen tarvitsee, käy kopioimassa sen lähteeltä, esimerkiksi toisen toimituksen verkkoartikkeleista omaan julkaisukanavaansa. Näin vältytään päällekkäisiltä saman uutisen julkaisuilta, eli ammattikielellä turhilta duplikaateilta. Myös paerilehdestä toiseen on entistä helpompaa siirtää juttuja uudessa toimitusjärjestelmässä. Ohjelma myös muistaa jossakin määrin jutun ulkoasun, joten samoja taittoformaatteja käytävissä lehdissä, kuten paikallislehdissä, juttua ei tarvitse käsitellä oikeastaan lainkaan toisen lehden taitossa, kun se on ensin tehty valmiiksi toiseen lehteen.

Suvi Tannerin mukaan sen sijaan, että *Aamulehden* printtitiimiä kuormitettaisiin lisää, ja se ottaisi Pirkanmaan paikallislehtien taiton hoitaakseen, kuten Satakunnassa on tehty, olisi järkevämpää yksinkertaistaa taittoa uuden toimitusjärjestelmän mahdollistamalla tavalla: lehdet suunniteltaisiin edelleen paikallisesti ja jutut tehtäisiin valmiiksi oikeisiin

mittoihin. Tannerin mukaan Newspilot-toimitusjärjestelmän käyttöönoton jälkeen sivujen avaaminen taitto-ohjelmaan ja sen käyttö voisi olla järkevää keskittää Pirkanmaallakin. Tannerin (2017) mukaan se vaatisi kuitenkin ilmoitusaikataulujen kiristämistä. Partanen mukaan ilmoitusaikatauluja aikaistettiin myös Satakunnan yhteistoimitusmallissa, mutta aikataulujen muuttamispäätökseen vaikuttivat myös ilmoitusmyynnin organisaatiomuutokset, ei pelkästään taiton keskittäminen (Partanen, 2017).

Alman paikallislehdissä tehdään jo valmiiksi monenlaista yhteistyötä. Paikallislehdillä on esimerkiksi yhteisiä teema-kokonaisuuksia, esimerkiksi *motor+*, johon ilmoitusmyyjät myyvät autoiluun liittyviä mainoksia. Jaana Hujasen mukaan journalismiin kuuluvat entistä enemmän erilaiset lukemistot, jotka sisältävät hyötytieto-, ilmiö- ja lifestyle-juttuja sekä teemasivut (2005, 279). Myös Alman paikallislehtien yhteiseen juttupankkiin tehdään yleishyödyllisiä, ajankohtaisia juttuja, joita jokainen lehti julkaisee haluamassaan aikataulussa. Lisäksi Alman paikallislehdissä tehdään säännöllisesti esimerkiksi yhteistä kirja- ja musiikkisivua, joille on nimetty omat tuottajat. *Jämsän Seudun* päätoimittaja Mikko Lindroosin mukaan paikallislehtien yhteisiä kokonaisuuksia ei kuitenkaan vielä taiteta valmiiksi (Lindroos, 2017). Paikallislehtien yhteistyötä voitaisiin tehostaa entisestään ottamalla mallia Alma Median maakuntalehtien ja Lännen Median yhteistyöstä ja hyödyntämällä Newspilotin ominaisuuksia nykyistä monipuolisemmin. Lännen Median, joka on Alma Median ja kuuden muun osakeyhtiön maakuntalehtien yhteinen tuotantoyhtiö, yhteistoimitus tekee päivittäin valtakunnallisista aiheista sovitun kokoisia, valmiiksi taitettuja kokonaisuuksia asiakaslehdilleen. Lännen Media on toimuksellisen tuotantoyhtiö, joka tuottaa sisältöä 11 sanomalehteen, jotka ovat: *Aamulehti, Forssan Lehti, Hämeen Sanomat, Ilkka, Kainuun Sanomat, Kaleva, Keskipohjanmaa, Lapin Kansa, Pohjalainen, Satakunnan Kansa ja Turun Sanomat*. (Lännen Media, 2018). Käytännössä Lännen Media tekee valmiin aukeaman, sivun tai puolikkaan sivun, siirtää sen Newspilotin sivuparkki-järjestelmään, ja kukin asiakaslehti voi ottaa valmiin kokonaisuuden sivuparkista suoraan omalle sivulleen. Asiakaslehdillä säilyy silti oikeus ja tekniset mahdollisuudet editoida sivuja haluamaansa tyyliin. Sivuparkkia voitaisiin helposti hyödyntää myös paikallislehdissä. Se paitsi nopeuttaisi taittotyötä, varmistaisi myös sen, että esimerkiksi visuaaliset ratkaisut säilyisivät kokonaisuuksissa alkuperäiseen malliin suunniteltuina, vaikka julkaisukanava vaihtuisikin.

Erona vanhaan Doris-toimitusjärjestelmään on Alma Median uudessa Newspilot-toimitusjärjestelmässä helppokäyttöinen taiton suunnitteluohjelma Whiteboard, jossa myös ilmoitustaitto voidaan tehdä. Satakunta-toimituksen organisaatiomuutoksen yhteydessä

ilmoitussijoittelu siirrettiin ilmoitusten myyntiosastolta *Satakunnan Kansan* journalistiselle taittotiimille. Samalla paikallislehtien ilmoitussijoittelu siirtyi ulkopuoliselta firmalta Satakunnan yhteisen taittotiimin käsiin. (Partanen, 2017.) Oman kokemukseni mukaan yksi Newspilotin eduista on, että lehden sisältöä suunnittelevan henkilön on helppo paitsi siirrellä ilmoituksia, myös tarvittaessa katsoa miten jokin kokonaisuus on taitettu muissa lehdissä. *Aamulehdessä* yksi taittotiimistä on arkipäivisin sivukartta-vuorossa, ja suunnittelee paitsi lehden sivumääriä ja rakennetta, myös sijoittelee myydyt ilmoitukset paikoilleen. Tekninen taittaja puolestaan hoitaa ilmoitusten taiton. Pirkanmaan paikallislehdissä lehteä suunnittelee joko päätoimittaja tai uutistuottaja. Toimituspalavereissa sovitaan, missä koossa jutut sijoitellaan sivulle. Toisinaan ilmoitusmyynti tapahtuu viime tipassa, ja journalistisen sisällön kokoa ja muotoa joudutaan muuttamaan ilmoitusten mukaan. Newspilotissa muutokset ovat kuitenkin aiempaa toimitusjärjestelmää helpompia tehdä. Toimittaja näkee tarkkaan, minkä kokoinen juttu hänen pitäisi kirjoittaa ja jutun kokoa tai ulkoasun muotoa ja siihen liittyviä elementtejä voidaan muuttaa, vaikka toimittaja kirjoittaisi juttua samaan aikaan. Paikallislehdissä suunnittelun voisi mielestäni edelleen hoitaa päätoimittaja tai uutistuottaja. Jos taitto keskitettäisiin, olisi Tannerinkin mukaan järkevää keskittää vain In Design -ohjelman osuus taitosta, ei suunnittelua (Tanner, 2017).

Kankaanpään Seudun silloisen päätoimittaja Armi Niemelän mukaan paikallislehdessä oli ennen Satakunnan uudistusta käytännössä yksi henkilö sidottu koko viikoksi taittoon, ja lehden painopäivänä kaksikin toimittajaa teki taittotyötä (Niemelä, 2017). Lisäksi ilmoituspuolella Niemelän (2017) mukaan työaika meni ilmoitusten sijoitteluun: *Kankaanpään Seudussa* ainakin kaksi henkilöä teki ilmoitustaittoa, tosin he hoitivat myös *Luoteisväylän* ja *Merikarvia-lehden* taittoa. Toisaalta taittotiimille siirretty ilmoitustaitto ei ollut ainoa resurssihin vaikuttanut asia Satakunnassa, vaan muutos nivoutui yhteen ilmoitusosaston suuremman organisaatiomuutoksen kanssa.

4 TAITTOPILOTTI PIRKANMALLA

4.1 Taittopilotin lähtökohdat

Ehdotan syyskuussa 2017 esimiehelleni, *Aamulehden* silloiselle vastaavalle päätoimittajalle Jouko Jokiselle, että toteuttaisin taittopilotin, jossa pyrkisin testaamaan miten keskittetty etätaitto voisi toimia Pirkanmaan alueella. Lähtökohtana ajatukselleni oli Alma Regionsin Satakunnan yhteistoimituksen taittomalli. Kollegoiltani olin kuullut, ettei yhteistyön alku ollut kovin helppoa. Partasen mukaan yhteistoimituksen työkäytäntöjen muokkaamiseen meni aikaa (2016). Jokisen (2017) mielestä taittopilotti olisi hyvä ratkaisu, jotta Pirkanmaalla ei jouduttaisi aloittamaan mahdollista taiton keskittämisen kehittämistyötä aivan nollasta. Paikallislehtien esimiehen Jarkko Ambrusin (2017) mukaan olisi tärkeää, että työssä selvitetään taiton keskittämisen hyötyjä niin ajallisesti kuin toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Ambrusin ehdottaa myös, että mukana olevissa lehdissä tehdään suunnitelma siitä, kuinka taitosta vapautuvat aika hyödynnetään.

Satakunnan yhteistoimituksen toimittajan mukaan on tärkeää, että yhteistoimituksen työnjako on tehty selväksi: taittajat keskustelevat vain uutistuottajan kanssa, joka tarvittaessa on yhteydessä toimittajaan. Näin ei tule päällekkäistä työtä eikä tehdä päällekkäisiä (ja erilaisia) ratkaisuja samaan ongelmaan. Toimittajan mukaan yhteistoimituksen alussa toimituksessa takuttiin tämän asian kanssa. Tietysti toimittajaan voi olla suoraan yhteydessä liittyen jutun sisältöön, mutta taitosta taittaja sopii suoraan uutistuottajan kanssa. (NN, 2017).

Toteuttamani taittopilotin tarkoitus on testata, millaisista asioista esimerkiksi juuri työnjaossa on sovittava ennen kuin taittoyhteistyötä voidaan ruveta tarkemmin suunnittelemaan. Lisäksi minun on tarkoitus miettiä, voisiko taiton keskittäminen tuoda resurssisäästöjä. Oman kokemukseni ja kollegoiltani kuulemani palautteen mukaan taittoyhteistyö oli Satakunnassa lähentänyt toimittajia ja lisännyt yhteydenpitoa heidän välillään. Toivon taittopilotin palautteessa kiinnitettävän huomiota myös laatuksymyksiin. Tohtori Hannu Pulkkinen kirjoittaa väitöskirjassaan näin: Lehden ulkoasun tehtävänä on tarjota keinot järjestää lehti niin, että lehden sisältö tulee vastaanotetuksi ja että lehti koetaan kiinnostavaksi ja helppokäyttöiseksi lukijoittensa keskuudessa (Pulkkinen, 2008, 28). Oman kokemukseni mukaan paikallislehdissä joudutaan melko usein tinkimään ulkoasun suunnittelusta ja hyvästä toteutuksesta kiireen, sisällöntuotannon tai resurssipulan takia.

Alma Median paikallislehtien toimittajilla on hyvin erilaiset valmiudet tehdä ja suunnitella lehden taittoa. Kummalan (2017) mukaan yhteistaiton alkuvaiheessa jokaisella lehdellä on edelleen säilynyt oma linjansa, ja yhteinen suunnittelu on vielä horjuvaa. Kuitenkin yhteistyö on auttanut esimerkiksi siinä, että maakuntalehtien uutispäälliköt voivat tarvittaessa sparrata paikallislehtien toimittajia jutun suunnittelussa. Hän pitää myös yhteistyötä ammattivalokuvaajien kanssa ehdottomana etuna, jota paikallislehdissä ei aiemmin ollut. Toisaalta maakuntalehti on saanut juttusuunnittelussa syvemmän kosketuksen alueen ilmiöihin ja juttuideoihin. (Kummala, 2017.) Näin yhteistoimituksen voidaan katsoa palvelevan myös maakuntalehteä.

Pulkkisen mukaan lehtien ulkoasua suunnitellessa pidetään tärkeänä, että ulkoasu on selkeä, että juttujen painotukset ovat oikeat, että teksti on luettavaa, että sivuilla on huomiota vangitsevia visuaalisia elementtejä, että kuvat ovat sekä kertovia että näyttäviä jne. (Pulkinen 2008, 28). Oman kokemukseni mukaan paikallislehdessä ulkoasun suunnittelulle ei ole juuri jäänyt aikaa silloin, kun taitto on ollut toimittajien vastuulla. Taittopilottini tarkoitus on havainnoida myös laadullisia muutoksia. Jokisen kanssa keskusteltuani päädyn toteuttamaan taittopilotin kahdessa eri lehdessä, jotta voin vertailla eri toimitusten antamaa palautetta ja kokemuksia. Pilotti toteutetaan lokakuussa 2017, kun *Aamulehden* työvuorojen puitteissa on mahdollista hyödyntää pilotissa sekä minun, että taittavan kollegani Laura Okkosen työaika. Okkonen valikoituu työparikseni taittopilottiin siitä syystä, että myös hänellä on jo ennestään kokemusta Alman paikallislehtien taitosta. Lisäksi Okkonen on kiinnostunut testaamaan yhteistaittoa käytännössä. Hän kertoo suhtautuvansa tulevaisuuden muutoksiin avoimesti (Okkonen, 2017).

4.2 Taittopilotti käytännössä

Toteutan Pirkanmaan alueen Alma Median taittopilotin lokakuussa 2017. Paikallislehtien päätoimittajien esimies Jarkko Ambrusin osallistuu suunnittelutyöhön valitsemalla pilotoinnin kohteeksi Sastamalassa ilmestyvän *Tyrvään Sanomat*, joka on minulle tuttu lehti työurani aiemmilta vaiheilta ja Hämeenlinnan seutukunnassa ilmestyvän *Janakkalan Sanomat*. Käytännön asioista sovimme suoraan paikallislehtien päätoimittajien Hanna Pihlajamäen ja Ville Säterin kanssa. Lisäksi sovimme *Aamulehden* lähiesimieheni, printin tuotannosta vastaavan uutispäällikön Lauri Kisanlahden kanssa, että varmistaaksemme

paikallislehtien pysymisen painoaikataulussa, teemme näiden kahden lehden taiton kahden taittajan voimin. Kaisanlahti kuitenkin ehdottaa, että laskemme työajan yhden tekijän mukaan (2017). Valitsemme päätoimittajien kanssa pilottina tehtäväksi lehdiksi 5.10. ja 12.10.2017 ilmestyvät lehdet.

Valitsen taittopilotin kehittämismenetelmäksi havainnoinnin, jota minä ja kollegani Laura Okkonen teemme pilotin ajan. Koska Ojasalon ym. mukaan havainnoinnin on oltava mahdollisimman järjestelmällistä (2014, 113) ja se vaatii valmistautumista, sovimme, että kirjaamme ylös muun muassa taittoajan, ja havainnoimme myös toimituksen ja meidän välistä viestittelyä sekä teemme muistiinpanoja siitä, vaikuttaako taittotyö meidän mielestämme sujuvalta vai esimerkiksi hankalammalta kuin perustaittotyö, jota yleensä teemme vain yhdessä lehdessä. Koska me teemme havainnoinnin lisäksi myös itse taittotyön, voidaan Ojasalon (2014, 113) mukaan meidät nähdä havainnoinnissa ja tutkimuksessa aktiivisina osallistujina.

Tarvittavan työajan arviointi etukäteen taittopilottia varten on hankalaa. *Satakunnan Kansan* vuoropäällikkö Marjatta Honkasalon mukaan *Satakunnan Kansan* taittoteimissä tehdään päivittäin ilmestyvän *Satakunnan Kansan* lisäksi viisi eri paikallislehteä (*Merikarvia-lehti*, *Luoteisväylä*, *Kankaanpään seutu*, *Sydänsatakunta* ja *Jokilaakso*) jotka painetaan keskiviikkona. Lisäksi sunnuntaina painetaan myös maanantaina ilmestyvä *Kankaanpään Seutu*. Honkasalon mukaan työtunteja per lehti ei ole selkeästi laskettu *Satakunnan* taittoteimissä, mutta töissä on paikallislehtien teossa tiistaisin yksi taittaja, keskiviikkoisin kolme taittajaa, ja lauantaina ja sunnuntaina yksi taittaja. (Honkasalo, 2017). Työajan laskeminen on Honkasalon mukaan haastavaa, sillä viikonloppuvuorolainen auttaa myös *Satakunnan Kansan* taitossa. Ainoastaan *Jokilaakso* on hänen mukaansa selkeämpi, sillä Honkasalon mukaan se tehdään tiistaina alusta loppuun eli periaatteessa sen tekoon menee yksi työpäivä. Mutta toisaalta, tiistain taittaja sijoittelee muiden lehtien pikkuilmoitukset, joten osa tiistain työajasta käytetään muihin lehtiin (Honkasalo, 2017).

Taittopilotin lähtöajatuksena on selvittää, miten *Satakunnan* toimituksen yhteistaittokäytäntöä voisi soveltaa Pirkanmaalla ja myös Keski-Suomessa ilmestyvissä *Alman* lehdissä. Toisin sanoen tulevaisuudessa *Aamulehden* tiimi taittaisi esimerkiksi *Janakkalan Sanomat*, *Jämsän Seudun* ja siellä ilmestyvän ilmaisliite *Vekkarin*, *Nokian Uutiset*, *Valkeakosken Sanomat* ja *Tyrvään Sanomat*.

Erikseen on mietittävä, otettaisiinko keskitettyyn taittoon mukaan Raisiossa ilmestyvä *Rannikkoseutu*, joka ei ilmesty edellä mainittujen maakuntalehtien päälevikkialueilla. Toisaalta, kaksi kertaa viikossa ilmestyvän *Rannikkoseudun* päätoimittaja Joni Kosken mukaan Rannikkoseudun In Design-taittoaika on alle tunnin viikossa (Koski, 2017). Sen siirtäminen osaksi keskitettyä taittoa ei toisi juurikaan säästöä *Rannikkoseudun* resursseja ajatellen, mutta In Design -lisenssistä luopuminen voisi tuoda kuitenkin taloudellista säästöä.

Paikallislehdet taitetaan päivisin, ja niiden painoaikataulut vaihtelevat kello 15 ja 18 välillä. Työvuorosunnittelulla saataisiin toteutettua rytmi, joka palvelisi paitsi paikallisten, myös *Aamulehden* taittoa. Vuorokierrossa päivävuorot olisivat *Aamulehden* printtitii- mille tervetulleita. Taittojälki olisi kaikissa Alman paikallislehdissä tasaisempaa, ja tek- nisten ongelmien kanssa kamppailu jäisi vähemmälle. *Aamulehdessä* etenkin loppuviik- kon lehtiin voisi usein tehdä jo pohjatöitä tiistaina ja keskiviikkona, mutta nykyinen tait- totiimi ei tahdo ehtiä. Jos vuorokierrossa olisivat mukana myös paikallislehtien taitot, saataisiin apuja *Aamulehden* kiireeseen, kun paikallisten teossa on ”tyhjiä hetkiä”. Niitä tulee, kun odotellaan ilmoituksia tai viime hetken uutisjuttuja valmistuvaksi.

4.2.1 Taittopilotin ensimmäinen taittopäivä

Aloitamme taittopilotin 4.10.2017 aamulla noin kello yhdeksän aikaan. Olin etukäteen sopinut, että kollegani Laura Okkonen tekee *Janakkalan Sanomien* taiton ja minä teen *Tyrvään Sanomien* taiton. Teemme Okkosen kanssa taittopäivän aikana muistiinpanoja (Liite 3), joihin kirjaamme muun muassa kullekin sivulle käyttämämme taittoajan ja myös ajan, jonka käytämme juttujen ja sivujen oikolukuun. Taittopäivän aluksi kamppailemme teknisten ongelmien kanssa, sillä *Aamulehden* In Design-ohjelmista ovat ohjelmapäivi- tyksen yhteydessä hävinneet paikallislehdissä käytetyt fontit. Tieto tulee meille yllätyk- senä, sillä olen ennen päivitystä tehnyt joitakin paikallislehtien sivuja *Aamulehdessä*. Meidän on saatava fontit palautettua, jotta saamme paikallislehdistä oikean näköisiä. Tek- niseen säätämiseen menee noin tunti aikaa. Kun atk-tukipalvelumme on saanut ohjelman päivitettyä, ei muita teknisiä ongelmia enää tule taittopäivän aikana. Ohjelmistot toimivat hyvin, ja yhteydenpito onnistuu toimituksen sisäisen skypen/chatin avulla.

Okkosen mukaan *Janakkalan Sanomien* sivujen tekeminen kestää noin 1–12 minuuttia per sivu. Lisäksi hän parantelee kuvankäsittelyohjelmalla joitakin kuvia, ja käsittelyyn kuluu yhteensä noin 10 minuuttia. Okkosen mukaan taitto on hyvin sujuvaa ja nopeaa, sillä jutut on tehty melko tarkalleen ennakoivalla taitolla oikean mittaisiksi. Okkonen sai etukäteen *Janakkalan Sanomien* päätoimittajalta sähköpostilistan, jossa oli mainittu, jos ennakoitua taittoa pitää jotenkin muuttaa käsin. Sen avulla vähennettiin viestittelyä edes takaisin (Okkonen, 2017.).

Pilotin aikana teen havainnon, että todellisen, In Design-taitto-ohjelmassa käytetyn taittoajan mittaaminen on yllättävän monimutkaista, erityisesti siitä syystä, että teemme taittopilottia *Aamulehden* taittotiimin tietokoneilla. Keskellä arkipäivää *Aamulehden* toimituksessa tulee päivän aikana monesti keskeytyksiä, puheluita yms. Toisaalta kokemukseni mukaan sama tilanne on myös paikallislehtien taitossa. Jos taittoa pääsisi tekemään täysin keskeytyksettä, voisi *Janakkalan Sanomien* taitto valmistua Okkosen muistiinpanoihin pohjautuvan arvioni perusteella noin kolmessa tunnissa, lehden koosta riippuen enintään viidessä tunnissa. Vaikka keskeytykset kirjattaisiin taittoajan ulkopuolelle, on meille aluksi hieman epäselvää, mitä kaikkea keskitetyssä taitossa tehtäisiin. Honkasalon mukaan Satakunnan yhteistaiton työnkuvaan kuuluu myös editointi ja sivujen oikoluku (Honkasalo, 2017), ja tätä ei ole laskettu mukaan paikallislehtien nykyistä taittoaikaa arvioitaessa.

Ensimmäisen taittopilottipäivän aikana *Tyrvään Sanomissa* on *Janakkalan Sanomiin* verrattuna enemmän käsiteltävää. Juttuja ei ole viimeistelty ihan loppuun Newspilot-järjestelmässä, vaan erilaisia koodauksia, joilla juttuihin merkitään esimerkiksi niissä esiintyvät henkilöt, puuttuu. Joitakin kuvia minun on lisättävä paikoilleen taitto-ohjelmassa sekä tehtävä ulkoasumuutoksia niin sanotulla käsintaitolla. Se tarkoittaa, ettei kaikkia juttuja ei ole tehty valmiiksi asti ennakoivalla taitto-ohjelmalla. Lisäksi juttujen käsittelyssä on jonkun verran muuta pientä säätöä, joka vie aikaa perustaittoa enemmän. Havaintojeni mukaan *Tyrvään Sanomien* taittoa olisi helpottanut suuresti, jos paikallislehdillä olisi käytössään samanlaiset whiteboard-juttupohjat kuin *Aamulehdessä*, eli juttuihin voisi lisätä jo whiteboardissa toisen tai kolmannen kuvan, sitaatin, faktan, ja niin edelleen. Pisimmillään minulla menee aikaa yli 25 minuuttia yhteen sivuun, joka tosin ei ole journalistinen sivu, vaan mielipidesivu, jonne pitää käsitellä ulkopuolisten kirjoittamaa tekstiä.

Ensimmäisenä taittopäivänä *Tyrvään Sanomien* tekemiseen menee aikaa noin kuusi tuntia, mutta pienillä työtapojen muutoksilla päästäisiin taitossa varmasti alle viiteen tuntiin, ja jopa sen alle.

Ensimmäisen viikon perusteella teemme Okkosen kanssa muutamia työnkulkua selkeyttäviä ehdotuksia ja havaintoja sekä pyydämme paikallislehtien päätoimittajilta palautetta, jonka he kirjoittavat vapaamuotoisesti sähköpostitse. Selvää on, että päätoimittajat toivovat, että tulevaisuudessa yhteistaittomallissakin suunnitteluvastuu säilyisi edelleen paikallislehtien tuottajilla tai päätoimittajilla. Toimitus tekisi suunnittelun ja jutut kirjoitettaisiin tietyille pohjille oikeissa mitoissa valmiiksi. Tällä hetkellä paikallislehtien toimitusjärjestelmä ei mahdollista kovin suuria variaatioita juttupohjiin, ja Säterin (2017) mukaan olisi toivottavaa, että taitossa pystyttäisiin samankaltaisiin ratkaisuihin kuin mitä me pystymme tekemään *Aamulehdessä*. Ensimmäisen taittopilottiviikon aikana tekemiäni havaintojeni mukaan on selkeintä, jos kaikki muutokset ja mahdolliset käsintaittoa vaativat kohdat on kirjattu samaan paikkaan. Pilotin aikana juttuihin liittyviä huomautuksia löytyy artikkeleiden suunnittelutiedoista, ja niitä tulee meille skype-viesteillä ja sähköpostiin. Joudumme myös välittämään tietoa taittajalta toiselle. Okkonen huomauttaa, että erityisesti elementtien ja juttujen nimeämisessä tulee olla huolellinen, jotta taittaminen on selkeää myös sellaiselle, jolle kyseinen lehti ei ole niin tuttu. Okkonen antaa konkreettisen esimerkin: *Janakkalan Sanomien* taittopaloissa lukeva ”yläpalkki” ei kerro paljon, mutta jos se olisi nimetty ”lounaslistan yläpalkki” olisi taittajalla heti tieto, missä taittopalaa voi käyttää (Okkonen, 2017).

Keskitettyssä taitossa on erikseen sovittava, kuka tekee muualta tulleiden juttujen käsittelyn, kuten mielipidesivujen ja avustajien kirjoittamien juttujen editoinnin. Pilotissa havaitsimme kahta eri käytäntöä, sillä *Janakkalan Sanomissa* jutut on käsitelty selvästi valmiiksi jo toimituksessa, *Tyrvään Sanomissa* käsittelemme niitä enemmän taitossa. Siinänsä ei ole väliä, kuka käsittelyn tekee, mutta jos se on taittajan tehtävä, täytyy huomioida käsittelyn tarvitsema aika taittoajassa. Okkosen mukaan aluksi on hyvä varata paljon aikaa sille, että esimerkiksi päätoimittaja tarkistaa sivut ennen niiden hyväksymistä painoon. Taittopilotin alussa varmistamme tällä tavoin, että ehdimme tarvittaessa vielä tehdä pyydetyt korjaukset, kun päätoimittaja on tarkastanut sivut (Okkonen, 2017). Virheiden takia korjaamme vain paria sivua, mutta viime hetkellä tulleiden juttumuutosten takia teemme useammalle sivulle korjauksia. Tältä voitaisiin toisaalta välttyä hieman tarkemalla ennakkosuunnittelulla, mutta toisaalta paikallislehtien tämän hetkiseen luonteeseen

kuuluu, että painopäivän viimeisetkin uutiset pyritään samaan seuraavaan lehteen, jotta lehti tuntuisi lukijasta tuoreelta (Pihlajamäki, 2017.)

Pyydän taittopalautetta päätoimittajilta sähköpostilla, jotta voin palata siihen helposti. Päätoimittaja Ville Säteri kirjoittaa ensimmäisen viikon palautteeseen *Janakkalan Sanomista* näin:

Ensimmäinen viikko meni meidän näkökulmasta sujuvasti. Totta kai ohjeistusta tuli paljon ennakkoon ja matkan varrella, mutta sehän on itsestäänselvyys, kun uutta kokeillaan. Inka (Janakkalan Sanomien toimittaja) käytti In Design-taitosta säästyneen ajan uutisvideon editointiin. Minulla aika jakautui pieniin murusiin. Työtodistuksia ja pt-asioita (hallinnollisia, päätoimittajan työhön liittyviä) ehdin ainakin tuolloin keskiviikkona hoitaa. (Säteri, 2017.)

Vaikka taittopilotin tarkoitus ei ole suunnitella henkilöstöressurssien tarvetta, teen esimiestäni toiveesta hieman arviointia myös aikataulunäkökulmasta. Ensimmäisen viikon taittopilotin perusteella vaikuttaa siltä, ettei yksi taittaja ehdi taittaa kahta täysin samaan aikaan painoon menevää lehteä, mutta toisaalta kaksi taittajaa ehdittiin taittaa kolmekin lehteä. Toisaalta, jos yksi työntekijä tekisi taittoa alkumallille jo tiistaina, ja jutut käsiteltäisiin tarkkaan toimituksessa, voisi yksinkin taittaa kahdessa päivässä kolme lehteä. Alle viiteen tuntiin en uskalla laskea yhden lehden taittoaikaa, jos jutut on vastaavassa mallissa kuin pilotin aikana, eli käsintaittoa ja editointia on tehtävä jonkun verran. Pilotin ensimmäinen viikko ei kuitenkaan täysin vahvista Tannerin olettamusta siitä, että vain In Design -taittotyö kannattaisi keskittää (Tanner, 2016.). Kokemukseni mukaan on ilmeistä, että In Design -taitto kannattaa keskittää. Ensimmäinen viikko ei kuitenkaan anna perusteita sille, etteikö myös oikoluvun ja ilmoitustaiton keskittäminen toisi hyötyä toimituksille.

4.2.2 Taittopilotin toinen taittopäivä

Teemme taittopilotin toisen osan 11.10.2017, eli viikko ensimmäisen pilottipäivän jälkeen. Molemmat taittopilotissa mukana olevat lehdet ovat isompia kuin ensimmäisellä viikolla. Lisäksi *Janakkalan Sanomissa* on isojako. Se tarkoittaa, että lehti jaetaan kaikkiin sen alueella ilmestyviin talouksiin ilmaiseksi. Isojaon tarkoituksena on mainostaa lehteä niille alueen asukkaille, jotka eivät sitä tilaa. Lisäksi mainostajat ostavat mieluusti ilmoitustilaa isojako-lehdistä, sillä ne tavoittavat laajemman joukon ihmisiä paikkakunnalta. Isojako aiheuttaa *Janakkalan Sanomissa* ilmoituksiin pientä aikataulun venymistä,

mutta kun asia on jo etukäteen tiedossa, voimme huomioida sen taittotyötä suunnitellesamme. Okkosen mukaan toinen pilottipäivä on jo selvästi helpompi aloittaa kuin ensimmäinen, sillä tiedämme esimerkiksi valmiiksi, mistä lehden taittopalat löytyvät eikä teknisiä ongelmia ole. (Okkonen, 2017.). Okkosen mukaan *Janakkalan Sanomista* useimpien aukeamien taittoon mene noin 7–8 minuuttia, jonka lisäksi oikolukuun ja korjauksiin noin 5 minuuttia, mutta nopeimmat sivut tulevat valmiiksi jopa minuutissa. Lehti on painossa kello 14.22, eli yli puolitoista tuntia etujassa, mutta esimerkiksi kello 13–13.30 Okkonen ei pääse taittamaan mitään, koska joutuu odottelemaan ilmoitusten valmistamista. Jos ilmoitusaikatauluja saataisiin kiristettyä, lehti olisi Okkosen arvion mukaan varmaankin tullut valmiiksi noin kolmessa, korkeintaan neljässä tunnissa. Arvion perusteella voisi siis ajatella, että työtapoja yhtenäistämällä ja ilmoitusaikatauluja aikaistamalla voisi yksi taittaja saada kaksi tämän kokoista lehteä tehtyä työpäivänsä aikana.

Janakkalan Sanomista tulee molemmilla pilottikerroilla selkeä taittosuunnitelma sähköpostilla, vaikka uudessa toimitusjärjestelmässä olevasta whiteboardista myös näkee sijoitetut jutut hyvin. Okkonen kiittää, että taittosuunnitelmassa on myös mainittu, jos jokin sivu on valmistumassa muita myöhemmin. Näin osaamme jättää heti sen taiton myöhemmäksi (Okkonen, 2017).

Tyrvään Sanomien kanssa sovimme etukäteen, että toisella taittoviikolla juttuihin liittyvät huomautukset kirjoitetaan suoraan jutun huomautuskenttään, mutta näin ei ole muistettu joka kohdassa tehdä. Havaintojeni perusteella työtavoista on erityisen tärkeää sopia, kun tehdään etätyötä. Taittopilotin toisena päivän otan vahingossa käsittelyyn juttuja, joita vielä editoitiin *Tyrvään Sanomien* toimituksessa, sillä vaikka olimme sopineet, että jutut merkitään ”valmis” tilaan, ei niin kuitenkaan tehty vielä systemaattisesti. Jossakin jutuissa toimitus oli päättänyt tehdä yleisten Alma Median ulkoasuohjeiden vastaisia ratkaisuja (esimerkiksi otsikossa enemmän rivejä kuin on suositeltu) ja näiden kohdalla käy niin, että minun pitää erikseen kysellä miksi sivu näyttää esikatselussa keskeneräiseltä. Uskoisin, että taiton keskittämien poistaisi paikallislehtien sivuilta tietynlaista kirjavuutta. Ambrusin mukaan Satakunnassakin on sovittu käytäntö, että toimittajat tekevät jutut oikeasti tiloihin, eikä asioita jätetä taittajan harteille. Ambrusin mukaan näin olisi kannattanut toimia myös taittopilotin aikana (Ambrusin, 2017), mutta en huomannut vaatia sitä pilottilehtien toimituksilta.

Toinen taittopäivä tuntuu minun kokemukseni mukaan hieman ensimmäistä sekavammalta, koska poukkoilen lehdestä toiseen. Materiaaleja ei ole niin aikaisin valmiina, että

voisin taittaa järjestelmällisesti yhtä lehteä kerrallaan, vaan teemme Okkosen kanssa sivuja ristiin eri lehtiin. Jos yhteistaitto otettaisiin käyttöön Pirkanmaalla, olisi työajaksi aamuvuoron sijaan kenties järkevämpää valita niin sanottu päivävuoro. Ennen kello kymmentä sivuja ei juurikaan pääse tekemään. Monia aukeamia pitää tehdä pienissä erissä, joten sivuja on avattava taitto-ohjelmaan useaan kertaan ja ilmoituksia joutuu odottelemaan. Ilman odottelua *Tyrvään Sanomat* olisi saanut tehtyä noin viiteen tuntiin, mutta odottelun takia kokonaisaika venyy yli kuuden tunnin. Erityisesti kello 13 ja 15 aikaan taittajana joudun odottelemaan tyhjin käsin. Viimeiset ilmoitukset valmistuvat vasta noin kello 16, jolloin lehden pääsee vasta viimeistelemään.

Emme pitäneet taittopilotin työpäivinä turhaa kiirettä, jotta saisimme hyvän kokonaiskuuvan siitä, miten taittoaika todellisuudessa voidaan hyödyntää. Pyrimme huolelliseen oikolukuun, ja osan sivuista myös tulostamme luettavaksi. Tulostuskäytäntö on yleinen *Aamulehdessä*, sillä tulostetulta sivulta pienet virheet huomaa usein helpommin kuin tietokoneen ruudulta. Satakunnan taittoteimissä eri taittajilla on käsittääkseni hieman eri käytännöt, osa tulostaa kaikki sivut, osa vain jotkin. Mekin päädyimme Okkosen kanssa siihen, että ruudulla virheetömiltä vaikuttavia sivuja ei tulosteta. Jos huomaamme ruudulta luettaessa virheitä sivulla, tulostamme siitä vielä vedoksen tarkempaa lukua varten. Emme kuitenkaan lue sivuja ristiin, kuten esimerkiksi *Aamulehden* uutissivujen kohdalla teemme.

4.3 Taittopilotista saadun palautteen yhteenveto

Kerään taittopilotista molempien päivien jälkeen palautetta kummankin lehden päätoimittajilta vapaamuotoisella sähköpostihaastattelulla. Lisäksi keskustelen kollegani Laura Okkosen kanssa hänen näkemyksistään taittopilotin toteuttamisesta ja hän myös kirjaa havaintojaan sähköpostiin. Minusta on yllättävää, että kumpikaan paikallislehtien päätoimittajista ei löydä pilotista juurikaan moitittavaa, eikä anna lähes lainkaan kehittämisehdotuksia pilotin perusteella. Ennakko-odotukseni oli, että paikallislehdissä keskitetty taitto koettaisiin hankalana, kun taittaja ei istukaan samassa huoneessa toimituksen kanssa.

Päätoimittaja Hanna Pihlajamäki kirjoittaa, että toimitus oli kokonaisuudessaan tyytyväinen pilotin aikana tehtyyn taittoon.

Pihlajamäki antaa palautetta *Tyrvään Sanomien* osalta näin:

Toimituksen kokemukset olivat hyvät – kokeilu onnistui, eikä edestakaisin viestittelyä ollut paljoakaan. Taitto sujui jouhevasti. On vaikea arvioida, mistä säästimme tai mitä pystyimme tekemään enemmän. Uskon, että säästimme ylitöistä 1–2 tuntia. Lehti oli aikaisemmin valmis kuin yleensä. Itselläni oli aikaa hallinnollisiin töihin, esimerkiksi sähköpostin läpikäymiseen ja vastailuun. Toimitus ehti myös pitää otsikkotalkoot. (Pihlajamäki, 2017)

Janakkalan Sanomien päätoimittaja Ville Säteriin mukaan pilotti sujui todella erinomaisesti, ja yhteistyö on hänen mukaansa sujuvaa ja mutkatonta. Hän kirjoittaa: ”Yhtään negatiivista sanaa meiltä et saa puristettua, et millään.” Säteri on ilahtunut, että toisella taittoviikolla prooferilta eli painoon siirtämistä hyväksyttäessä yhtäkään sivua ei enää palautettu korjattavaksi. (Säteri, 2017.) Ainoan vaaranpaikan Säteri näkee siinä, että paikallistuntemusta edellyttävät asiat, kuten esimerkiksi paikannimien taivutusmuodot ja virheet muissa nimissä jäävät mahdollisesti huomaamatta, jos taiton tekee paikkakuntaa tuntematon henkilö. Myös ilmoitusten sijoittelun Säteri säilyttäisi lehden omalla toimituksella. Säteriin mukaan tällä käytännöllä varmistettaisiin, että jutut tulevat oikeissa formaateissa, eikä taitossa menisi aikaa enää turhaan säätämiseen. (Säteri, 2017.)

Säteri nostaa esiin myös keskitetyn taiton vaikutukset paikallislehtien toimitusten työilmapiiriin. Jopa näin lyhyt, kahden viikon pilotti näyttää hänen mukaansa sen, että muualla tehty taitto paitsi vapauttaisi aikaa journalistiseen sisällöntuotantoon entistä tehokkaammin myös kohentaisi työhyvinvointia. Säteri huomauttaa, että taittopäivä koettelee usein taittovuorossa olevan työntekijän hermoja ja stressinsietokykyä. Yhteydet takkuavat, koneet ovat hitaita, ja In Design -ohjelma kaatuilee usein, vaikka toimituksessa on yhteysnopeudet pääosin kunnossa. (Säteri, 2017.)

Keskitetyssä taitossa olisi nykyiseen malliin nähtynä myös se etu, että esimerkiksi *Aamulehden* printin tuotantotiimissä ohjelmat toimivat hieman luotettavammin ja yhteydet ovat nopeammat kuin paikallislehdissä. Lisäksi isoissa toimituksissa koneita on useita, ja koneetta voi vaihtaa, jos yksi kone hajoaa. Teknisiin ongelmiin saa usein helpommin avun niissä toimituksissa, joissa ATK-tukihenkilöitä on paikalla. Näin on esimerkiksi *Aamulehdessä* ja *Satakunnan Kansassa*. Keskiviikon taittopäivä on Säteriin mukaan heijastellut *Janakkalan Sanomien* toimituksessa myös torstaipäivien työskentelyyn, ja taitto on koettu selvästi stressaavana ja kuormittavampana kuin perustyö. Pienessä yksikössä työssä jaksaminen on ollut muutenkin haastavaa, ja siinä valossa Säteri näkee taiton siirron muualle ehdottomasti työhyvinvointia edistävänä asiana (Säteri, 2017).

Janakkalan Sanomissa työskentelee päätoimittajan lisäksi vain yksi vakituinen toimittaja. Säteri kuvailee tilannetta: ”Ongelmatilanteissa harteemme ovat yhä kapeat.” Käytännössä tällainen tilanne tuli vastaan kesällä 2017, kun sairaustapauksen vuoksi *Janakkalan Sanomien* taitto oli hankalaa järjestää. Osa sivuista taitettiin tuolloin *Aamulehdessä*, ja lehti saatiin ajoissa painoon. Säterin mukaan lehden taitto on molemmille lehden työntekijöille mieluisaa, mutta hän ei silti näe mitään syytä, etteikö taitosta voisi tulevaisuudessa luopua. Hän sanoo huomanneensa jo kahden lehden perusteella, että taittotyöstä tulee oleellisesti sujuvampaa, kun lehden eri elementit tulevat taittajille tutuksi (Säteri, 2017). Oman kokemukseni mukaan myös rutiineilla on merkitystä taittotyössä. Jos taittopäivä osuu omalle kohdalle noin joka toinen viikko, ei kokemukseni mukaan taitto-ohjelman käyttö suju niin tehokkaasti kuin silloin, kun taittoa tekee ja ohjelmaa käyttää päivittäin.

4.4 Taittopilotin raportointi ja jälkikeskustelu

Taittopilotin jälkeen kokoon saamani palautteen ja tekemämme havainnot raportoitiin, jonka saatan tiedoksi sekä *Aamulehden* esimiehille että paikallislehtien päätoimittajille ja heidän esimiehelleen. Raportin yhteydessä esittelen omia näkemyksiäni siitä, miten pilottia kannattaisi hyödyntää. Teen raporttia varten SWOT-analyysin, joka on Ojasalon ym. (2014, 147) mukaan tyypillinen tapa kartoittaa yrityksen tai organisaation nykytilaa. SWOT- eli nelikenttä-analyysiin kirjaan taittopilotissa esiin tulleita uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia.

Mielestäni yhteistaiton vahvuudet ovat siinä, että yhteistaitossa taittotyöhön rutinoituneet ammattilaiset tekisivät myös paikallislehden taittoa. Vahvuutena näen taittavien toimittajien hyvän kielitaidon ja oikolukukäytännöt, jotka eri paikallislehdissä ovat kokemukseni mukaan vaihtelevia. Kuten Pulkkinen kirjoittaa, lehden ulkoasun suunnittelu sisältyy journalismin piiriin. Ulkoasun tekijät voidaan Pulkkisen mukaan ajatella visuaalisina journalisteina (Pulkkinen 2008, 33). Alma Median paikallislehdissä on kokemukseni mukaan vain vähän nimenomaan visuaalisuuteen suuntautuneita journalisteja. Siksi näen ehdottomana vahvuutena, että Alman yhteisessä taittoteimissä työskentelisi nimenomaan visuaalisen puolen kokemusta kartuttaneita journalisteja. Taittopilotissa esiin tulleisiin vahvuuksiin kuuluu ehdottomasti myös se, että tekniikka toimisi todennäköisesti varmemmin ja suurissa toimituksissa myös tekninen apu olisi saatavilla. Ulkoasuratkaisuista ei tullut

erityistä palautetta, mutta minun ja Okkosen havaintojen perusteella teimme taittoratkaisuja, jotka toimivat etukäteen suunniteltuja ratkaisuja paremmin. Lehtien laadussa tai taittoajäljessä ei palautteessa ollut mitään huomautettavaa.

Keskitetyn taiton uhkana näen aikatauluongelmat. Pihlajamäen (2017) mukaan journalistista sisältöä ei haluta lyödä lukkoon kovin ajoissa ja esimerkiksi pilotin aikana sivuja otetaan vielä uudelleen auki, jotta kaikkein tuoreimmat uutiset saadaan mukaan lehteen. Uhkana voi nähdä myös sen, että ilmoitusaikataulujen aikaistaminen saattaisi vaikuttaa ilmoitustuloihin. Toisaalta, kun lehdet painetaan oman konsernin omistamassa painoyksikössä, voisi lehdillä olla mahdollisuus myös muuttaa ilmestymispäiviään. Se voisi kuitenkin vaikuttaa sekä ilmoitustuloihin että tilausmääriin. Keskitetyn taiton selkeä vahvuus olisi entistä yhtenäisempi ulkoasu, jossa ei olisi kovin suuria variaatioita eri lehtien välillä, mutta visuaaliset ratkaisut olisivat visuaalisten ammattilaisten tekemiä.

Pulkkisen (2008, 36) mukaan sanomalehtien ulkoasun kehityksessä on ollut erityistä merkitystä sillä, että osa journalisteista on erikoistuneet juuri ulkoasuun. Hänen mukaansa lehden ulkoasun tekijät voivat olla tärkeässä portinvartijan roolissa, kun he määrittelevät kuvien käyttöä ja juttujen pituuksia (Pulkkinen 2008, 37). Vaikka Säterin (2017) näkemys on, että paikallislehtien suunnittelu jäisi niiden toimituksille, olisi suunnittelussa kuitenkin mahdollisuus käyttää hyödyksi yhteisen taittotiimin vahvaa visuaalista osaamista. Satakunnan yhteistaitossa työskentelevän Kummalan mukaan on ollut iso etu, että paikallislehdet voivat käyttää apunaan esimerkiksi ammattivalokuvaajia (Kummala, 2016). Lisäksi mahdollisuus paikallislehtien yhteistyöhön juttupankki- ja teemajuttujen taitossa olisi helposti hyödynnettävissä toimitusjärjestelmässä olevan sivuparkin kautta. Tämä käytäntö kannattaisi ottaa käyttöön siinäkin tapauksessa, ettei keskitettyyn taittoon muuten ryhdyttäisi.

Näen mahdollisuutena myös sen, että paikallislehdet luopuisivat In Design-taitto-ohjelman lisensseistä kokonaan. Se toisi taloudellista säästöä, vaikka henkilöstöresursseissa ei voitaisikaan säästää. Jos kaikkien paikallislehtien toimitukset ottaisivat käyttöön *Rannikoseudussa* käytössä olevan työprosessin, voisi In Design -taittoaika lyhentyä jopa alle tuntiin per lehti. Silloin esimerkiksi viikonlopun lehtisuma olisi melko helppo kuitata yhdellä taittajalla, kun tällä hetkellä jokaisella maanantaina ilmestyvällä paikallislehdellä istuu toimituksessaan sunnuntaina toimittaja, joka taittaa lehden loppuun. Keskitettyssä

tautossa mahdollisuus olisi myös, että *Aamulehden* viikonloppuihin saataisiin toinen käsipari, kun taittajat (2) ensin tekisivät paikallislehtien viimeistelyt kuntoon maanantaiksi ja sen jälkeen hoitaisivat *Aamulehden* taiton yhdessä. Nykyään *Aamulehti* taitetaan sunnuntaina vain yhden henkilön voimin, joka tuntuu oman kokemukseni mukaan välillä turhan kuormittavalta ja kiireiseltä.

Ehdottomana vahvuutena näen sen, että taittopilotin palautteen mukaan yhteistaitolla olisi ehdottomasti myös työhyvinvointia edistävä vaikutus. Uskon, että moni toimittaja keskittyy mieluummin laadukkaaseen sisällöntuotantoon kuin tekniseen taittamiseen. Lisäksi Satakunnan yhteistoimituksessa työskentelevien toimittajien kokemusten mukaan yhteistaitto lisää toimitusten välistä yhteydenpitoa. Satakunnassa paikallislehdet on sopimuksella myös velvoitettu tuottamaan (taittotyötä vastaan) maakuntalehdelle materiaalia, uutisia ja viikonvaihdajuttuja. Vastaava järjestely voisi lisätä *Aamulehden* sisältöihin paikallisuutta Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueilta.

Taittopilotin raportoinnin jälkeen roolini kääntyy hetkeksi päinvastaiseksi, sillä *Jämsän Seudun* päätoimittaja Mikko Lindroos on suunnittelemassa paikallislehtien yhteistyön kehittämistä, ja pyytää minulta asiantuntijahaastattelua taittopilotin aiheesta. Teen hänelle tarkennuksia aiempaan raporttiini, ja välillemme syntyy kiinnostavaa vuoropuhelua, jossa otan muutosagentin roolia. Ojasalon ym. mukaan muutosagentti on tutkija tai kehittäjä, jonka rooli vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristöön (Ojasalo ym. 2014, 68.). Lindroosin kanssa olemme samaa mieltä siitä, että yhteistaitossa toimituksen tehtäviin tulisi sisällyttää esimerkiksi lukijoilta tulevien mielipidekirjoitusten kuvittaminen ja editointi. Toimituksen ulkopuolelta tuleva aineisto voi Lindroosin mukaan olla hyvinkin vaihtelevaa sekä sisällöltään että mitoiltaan, ja tästä syystä esimerkiksi paikallislehden uutistuottaja voisi olla oikea henkilö käsittelemään aineiston (Lindroos, 2017).

Uutistuottajilla voisi olla tulevaisuudessa myös lehtien yhteistoimituksessa entistä suurempi rooli. Kolarin mukaan tuottajaa voi ajatella toimitustyön uuden sukupolven ammattilaisena, jolla iästään riippumatta on uuden sukupolven työnkuva. Kolarin mukaan tuottaja on kuitenkin toimittaja myös perinteisessä mielessä. Erona on, että tuottaja ymmärtää lehden teon toimituksellisena työnä ja prosessina, mutta myös liiketoimintana. Kolarin mukaan tuottajuus edustaa pyrkimystä organisoida toimitustyön arkea muuttuvan journalismin ajassa. Työelämän ja ammatillisuuden yleiseen muutostrendiin liittyy tuottamisajattelun lisäksi yhteisen suunnittelun ja itseohjautuvien tiimien korostuminen (Kolari 2009, 162–164). Tällaisena tiiminä näkisin myös Alman yhteistaitotiimin.

Raportin jälkikeskustelussa tulee ilmi, että taittoprosessia ja siihen liittyvää työnkulkua tulisi suunnitella erityisesti ilmoitusten osalta, jos yhteistaittomalli otettaisiin käyttöön. Lindroosin mukaan Ahaa! eli ulkopuolinen ilmoitusvalmistaja ei saisi koevedostaa eli testimielessä lähettää sivuja painojärjestelmä prooferille, koska silloin ilmoitusten väliin tulevia taittopaloja joutuisi hakemaan In Designissa uudestaan paikoilleen. Minun ehdotukseni on, että paikallislehtien yhteistaitossa voitaisiin hyödyntää *Aamulehden* teknisiä taittajia, jotka taittavat *Aamulehden* esimerkiksi ilmoitukset, tv-liitteet ja menoinfot. Uskon, että heidän työvuorojaan voitaisiin järjestellä siten, että paikallislehtien ilmoitustaitto saataisiin osaksi heidän työtään. Tämä järjestely toisi mahdollisesti säästöä myös taloudellisesti, kun ilmoitustaittoa ei tarvitsisi ostaa talon ulkopuolelta. Nykyisessä taittoprosessissa ilmoitusten muutoksista tulee erikseen tieto päätoimittajalle, uutistuottajalle tai taittovuorossa olevalle. Havaintojeni mukaan on toisinaan hieman hankalaa tietää, kehen ilmoituspuolella tulisi ottaa yhteyttä, tai ilmoitusvalmistajien tulisi ottaa yhteys toimituksessa. Tämä saattaa hidastaa työntekoa ja aiheuttaa päällekkäistä työtä. Jos jokaisen paikallislehden ilmoitustaitto tehtäisiin *Aamulehden* printtitiimissä, olisi kaikille selkeää, kehen yhteyttä otetaan.

4.5 Taittopilotista seuraavaan askeleeseen

Taittopilottini tarkoitus on testata ja havainnoida käytännössä, millaisia asioita yhteistaittomallissa pitäisi ottaa huomioon. Havaintojeni perusteella teknisesti taiton yhdistäminen onnistuisi helposti. Ainoastaan taittopalojen saatavuus kaikilta koneilta sekä jokaisen lehden fonttien lisääminen taitto-ohjelmaan tulisi varmistaa kuntoon. Käytännön haasteiksi muodostuvatkin erilaiset sopimus- ja työvuoroasiat. Lindroos epäilee, että viikonloppuisin taitto kävisi liian kalliiksi, tai voimavarat loppuisivat kesken (Lindroos, 2017). Tarkkaan pitäisikin miettiä, miten yhteisen printtitiimin kulut laskettaisiin ja jaettaisiin eri toimitusten kesken. Minun ehdotukseni on, että taittopilotti uusittaisiin mahdollisimman nopeasti siten, että mukaan otettaisiin ilmoitustaiton keskittämisen kokeilu. Uudessa pilotissa voitaisiin torstaina ilmestyvien lehtien sijaan toteuttaa taitto maanantaina ilmestyviin lehtiin, joita Lindroosin mukaan on Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueella yhteensä viisi (Lindroos, 2017). Kuten Satakunnan yhteistaitossa, tehtäisiin Pirkanmaan yhteistaitossakin lehdet mahdollisimman valmiiksi jo perjantaina, ja sunnuntain tai-

tossa hoidettaisiin vain pakollinen viimeistely. Vaikka Lindroosin mukaan viikonloppuisin tapahtuu suurin osa paikallislehtien maanantaina uutisoitavista asioista, uskon, että ammattitaitoiselta taittajalta ei menisi lehden tekoon ainakaan pidempää aikaa kuin paikallislehden omalta toimittajalta. Järjestely voisi jopa vapauttaa paikallislehden toimittajia käymään itse näissä tapahtumissa, kun heidän ei tarvitsisi käyttää sunnuntain työaikaa lehden taittamiseen. Toisaalta, oman kokemukseni mukaan etenkin *Aamulehden* B-osan taitossa on hieman tyhjäkäyntiä torstaisin ja perjantaisin, kun viikonlopun lehtiin tulevat jutut ja ilmoitukset ovat kesken. Pienillä työvuorojärjestelyillä voitaisiin torstaina ja perjantaina tehdä jo maanantain paikallislehtien sivuja valmiiksi niiltä osin, kun se olisi mahdollista. Kuten Lindrooskin (2017) toteaa, yhteistaiton onnistumiseksi työkäytännöistä olisi sovittava tarkkaan. Taittopilotin aikana minä ja kollegani tulostamme ja luemme sivuja läpi aika tarkasti. Satakunnan yhteistoimituksen toimittaja puolestaan kritisoi sitä, että heillä tuntui alkuun menevän läpi sivuja jopa täysin lukematta. Hän koki asian niin, että taittaja ei välittänyt paikallislehden laadusta tarpeeksi (MM, 2017.) Tästä syystä olisi erityisen hyödyllistä, että Pirkanmaan ja mahdollisesti myös Keski-Suomen alueen yhteistaitossa hyödynnettäisiin myös *Aamulehden* ammattitaitoista oikolukutiimiä.

Tulevaisuudessa sisällyttäisin taittoväellä, eli visuaalisilla journalisteilla, vapauden tehdä visuaalisia ratkaisuja myös paikallislehtiin. Usein visuaaliset ratkaisut parantavat tuotteen laatua. Suunnittelu, juttujen arvottaminen, juttutilojen jakaminen, tehtävien anto ja niin edelleen säilyisi kuitenkin jatkossakin päätoimittajan tai lehden tuottajan vastuulla.

Yhteisen taiton rutiineja ja käytäntöjä voitaisiin harjoitella aluksi esimerkiksi sivuparkin hyödyntämisellä. Lindroosin (2017) mukaan asiaa on harkittu jo paikallislehdissä. Partanen suosittelee, että Pirkanmaalla otettaisiin oppia Satakunnan kokemuksista, eikä paikallislehtien mainostuotantoa ja taittoa keskitettäisi yhtä aikaa. Ainakin työkäytännöistä olisi siinä tapauksessa sovittava hänen mukaansa erityisen tarkasti (Partanen, 2017.) Alman seuraava askel kohti yhteistaittoa voisikin olla paikallislehtien kirja- ja musiikkisivujen tuottajien opettaminen sivuparkin käyttöön. Sen jälkeen voitaisiin tehdä uusi pilotti, jossa mukana olisi myös ilmoitustaitto. Tästä pilotista keräisin palautetta myös lehtien toimittajilta. Kolarin (2009, 160) mukaan kehittämis- ja muutostyö ei koskaan ole neutraalia asiantuntijatyötä, vaan muutoksen toteuttajien tulisi olla mukana jo siinä vaiheessa, kun tavoitteista ja menettelytavoista päätetään. Seuraavassa luvussa analysoin tarkemmin, miten uuden yhteistaitotiimin perustaminen sujuisi joustavasti, ja kuinka tiimin yhteistyö hiotaan huippuunsa.

5 YHTEISEN TAITTOTIIMIN MUODOSTAMINEN

5.1 Mallia Satakunnan virtuaalitiimistä

Alma Median Satakunnan yhteistoimitus koostuu noin neljästäkymmenestä työntekijästä, joilla on monenlaisia työtehtäviä. Organisaatio muodostui, kun *Satakunnan Kansan* ja Satakunnan alueen paikallislehdet perustivat yhteisellä sopimuksella Satakunta-toimituksen Alma Media Kustannus Oy:ssä tammikuussa 2016. Toimitusuudistuksen tavoitteena on tiivis yhteistyö, tasapuolisuus, tehokkuus ja joustavuus (Partanen, 2016.) Käytännössä yhteistyön tiivistäminen tarkoittaa, että Pohjois-Satakunnan paikallislehtien taitto siirtyi *Satakunnan Kansan* taittotiimille, ja Satakunnan Kansan verkkopäivystys puolestaan päivittää tarvittaessa myös paikallislehtien verkkosivuja. Partanen (2017) mukaan myös paikallislehtien verkkopäivystys on parantunut ja reagointi nopeutunut. Lisäksi Satakunnassa paikallislehdille asetettiin selkeät tuottotavoitteet, kuinka monta ja minkä tyyppisiä juttuja ne tekevät Satakunnan Kansaan joka kuukausi. Suoraan uudessa yhteistoimituksessa työskentelee noin 25 toimittajaa sekä heidän esimiehensä eli uutispäälliköt ja päätoimittajat. Välillisesti uudistus koskettaa luonnollisesti koko *Satakunnan Kansan* ja Satakunnan paikallislehtien toimituksia, esimerkiksi urheilu- ja kulttuuritoimituksia sekä muuta henkilökuntaa.

Huipputiimiksi kehittyminen ei tapahdu hetkessä, ja se vaatii paljon osaamista tiimin jäseniltä. Huipputiimin kehitysvaiheet voidaan Sydänmaanlakan mukaan jaotella työryhmästä (1) potentiaalisen tiimin (2) kautta todelliseksi tiimiksi (3), josta kehittyi huipputiimi (4) (Sydänmaanlakka 2009, 162). Satakunta-tiimi kehittyi potentiaalisen tiimin tasolle melko nopeasti sen perustamisen jälkeen. Aluksi yhteiset pelisäännöt uupuivat, mutta jokainen tiimin jäsen pyrkii hyvään suoritukseen, ja usein tavoitteet saavutetaan ainakin kohtuullisesti. Huipputiimiin verrattuna Satakunta-tiimistä uupuu vielä yhteisvastuullisuus. Eräs tiimin toimittajista kuvailee tilannetta siten, että ennen yhteistiimin perustamista toimituksissa työtä tehtiin yrittäjähengessä. Organisaatiomuutos on saanut aikaan sen, että työnjohto on joutunut osoittamaan työntekijöille selkeämmin heidän tehtäväalueensa. Tämän osa toimittajista on kokenut loukkaavana (MM, 2016).

Alkuperäisessä organisaatiossa on totuttu tiettyihin toimintatapoihin, ja toisilleen tutut ihmiset tuntevat toistensa käytännöt. Kun johto päättää yhdistää organisaatiot toistensa

kanssa, liittyy mukaan uuden kumppanin myötä uudet toimintatavat ja käytännöt. Ilman tietoista yhteistyön johtamista vanhojen organisaatioiden rintamalinjat saattavat jäädä toisiaan vastaan. Kuuselan mukaan erilaisista organisaatiokulttuureista tulevien voi olla vaikea sopia yhteisistä tavoitteista ja ratkaista keskinäisiä jännitteitä. Yhdistyvien kulttuurien kohtaamisen lopputuloksena voi olla se, että kulttuurit säilyvät erillisenä, tai että toinen kulttuuri ottaa vallan, tai että kulttuurit sekoittuvat (Kuusela 2015, 178–179). Kulttuurin kehittämisen tärkeimpiä keinoja ovat Kuuselan mukaan organisaation sisäiset tilaisuudet, sillä yhteinen vuoropuhelu mahdollistaa erilaiset tavoitteiden, toimintatapoja ja alakulttuurien ymmärtämisen lisäksi myös yhteisten käytäntöjen rakentamisen (Kuusela 2015, 163). Satakunta-tiimillä ei muutamien ensimmäisten kuukausien aikana ollut lainkaan sisäisiä tilaisuuksia, ja yhteiset aloitus- ja tilannekatsauspalaverit pidettiin videopuhelujen avulla eri puolilla maakuntaa. Ei siis ihme, jos yhteisten käytäntöjen rakentaminen ei käynnistynyt alusta asti kovin helposti. Toisaalta, Satakunta-tiimin kokoontuminen yhteen ei olisi ollut edes kovin helppoa toteuttaa, sillä yhteistoimituksen osia on kuudella eri paikkakunnalla. Lehtityö on usein laadultaan melko kiireistä, eikä tuotantoaikatauluja voida lykätä. Lisäksi jonkun on varmistettava, että uutispäivystys toimii koko ajan. Siksi säännöllisten tapaamisten järjestäminen näin laajassa tiimissä on lähes mahdotonta.

Jos Alma Median Pirkanmaan toimitukseen luotaisiin Satakunta-tiimin kaltainen yhteistoimitustiimi, sitä voitaisiin Sydänmaanlakan (2009, 168) mukaan kutsua virtuaalitiimiksi. Niille tyypillistä on, että organisaatiossa hajallaan olevat ihmiset kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä pääosin vaihtamalla tärkeitä tietoja viestintäteknologian avulla. Yksi virtuaalitiimien haasteista onkin juuri hajautunut organisaatiomalli, jossa tiimin jäsenet eivät välttämättä koskaan kohtaa toisiaan kasvotusten. Sydänmaanlakan mukaan virtuaalitiimin johtaminen on hankalaa myös siksi, että tiimin eri osapuolilla on paikallisia toimintatapoja, joita ei välttämättä tunneta puolin ja toisin. Tiimin jäsenet eivät myöskään opi tuntemaan toisiaan samoin kuin kasvotusten työskennellessä (Sydänmaanlakka 2009, 168). Väärinymmärrysten määrä lisääntyy, kun kommunikoidaan vaikkapa videopuhelujen kautta tai vain chatissa, jossa vastaanottaja ei esimerkiksi kuule äänestä vitsai-leeko toinen osapuoli.

Omalla työurallani olen huomannut, että sukupolvien erot korostuvat virtuaalitiimissä. Pitkään työelämässä olleet kokeneet työntekijät eivät välttämättä pysty tuomaan taitojaan esiin virtuaaliyhteyksien avulla yhtä tehokkaasti kuin kasvotusten.

Diginatiiveilla on etulyöntiasema, ja he hyödyntävät omaa nopeuttaan myös kommunikoinnissa, jolloin kaikkea oleellista tietoa ei välttämättä tule jaettua. Aina ikä tai työuran pituus eivät kuitenkaan määritä toimittajien sukupolvijäsenyyttä. Kolarin (2009, 164) mukaan toimituksissa kyseessä on asennetason sukupolvisuus, joka koskee ymmärrystä paitsi omasta työstä, myös sanomalehden tehtävästä. Tuottajamaiseen työotteeseen kuuluu tulevaisuuden hallinnan pyrkimys. Se vaatii Kolarin mukaan vuoropuhelua eri sukupolvia edustavien työkäsitysten välillä.

Satakunta-tiimissä on nähtävissä työkuultuurien ero etenkin Pohjois-Satakunnan paikallislehtien ja *Satakunnan Kansan* välillä. Ensimmäisissä toimittajia on vähän, ja pienillä paikkakunnilla tunnetaan monesti sekä haastateltavat että lukijat henkilökohtaisesti. Moni on työskennellyt samassa lehdessä ja samassa tehtävässä jo vuosia, jopa vuosikymmeniä. Kun sisältöä tuottava toimittaja elää siinä yhteisössä, joka muodostuu lehden tilaajista, paikallisista päätöksentekijöistä ja ilmoituksia ostavista yrittäjä-rahoittajista, on tyypillistä, että esimerkiksi lehden jääneet virheet otetaan henkilökohtaisemmin ja ne jäävät vaivaamaan toimittajia. Isossa kaupungissa joka päivä ilmestyvässä lehdessä on tavallaan paremmin varaa virheisiin, eivätkä ne henkilöidy yhteen paikallistoimittajaan samoin kuin pikkulehdissä. Toisaalta isossa lehdessä on totuttu todella tiiviiseen työtahtiin, jossa jokaista pientä asiaa ei voida jäädä hinkkaamaan ja viimeistelylle on annettu vain tietty aika. *Satakunnan Kansassa* taitetaan samaan aikaan montaa eri lehteä, jotka on saatava painoon jopa samaan aikaan. Silloin taittava toimittaja kokee kiirettä, eikä halua hioa välttämättä pieniltä tuntuvia yksityiskohtia kovin tarkasti. Työkuultuurien yhdistäminen on näiltä osin melko haastavaa, etenkin kuin yhdessä toimivat osapuolet ovat jääneet vieraksi toisilleen virtuaaliyhteistyön vuoksi. Toisaalta, virtuaalinen tiimityöskentely avaa valtavia mahdollisuuksia parantaa luovuutta ja innovatiivisuutta työyhteisöissämme. (Sydänmaanlakka 2009, 169.). On vain ymmärrettävä sen luomat haasteet sekä pyrittävä löytämään toimintatavat, jotka kaikki uuden tiimin osapuolet hyväksyvät omikseen. Alma Mediassa on osaamista, joka levittäytyy todella laajalle ympäri Suomen. Tiimiä tulisi johtaa siten, ettei jokaisen ole tarkoitus tehdä kaikkia samoja asioita. Almallakin työskentelevistä toimittajista osa on erikoistunut visuaalisuuteen, ja heidän osaamisensa pitäisi valjastaa koko konsernin käyttöön siinä missä taloustoimittajien ja kuntatoimittajien osaaminen on jo hyödynnetty.

5.2 Uuden tiimin johtaminen

Kokosin alla olevaan taulukkoon joitakin odotuksia, joita opintoryhmämme jäsenet kertoivat heillä olevan esimiehilleen. Jaottelin odotukset kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät 1) Organisointiin liittyvät toiveet ja odotukset 2) Vuorovaikutustaidot ja 3) Motivointiin liittyvät odotukset.

TAULUKKO 1.

Organisointi	Vuorovaikutus	Motivointi
päätöksenteko	luottamus	mahdollistaja
suunnan anto	kuunteleminen	kannustus
työrauhan ylläpitäjä	tasapuolisuus	innostava

Vaikka poimin taulukkoon vain pienen osan keskustelussamme esiin nousseista odotuksista, on taulukosta nähtävissä, että odotuksemme esimiehiä kohtaan ovat hyvin monenlaisia. On myös nähtävissä, että odotukset voivat olla ristiriitaisia. Monesti toivomme, että esimies kohtelisi kaikkia tasapuolisesti. Silti, jos oma työsuorituksemme heikkenee esimerkiksi sairauden tai muiden henkilökohtaisten syiden vuoksi, toivomme ymmärrystä ja tulevamme kohdelluksi eri tavoin kuin yleensä. Kuten Mayor ja Risku toteavat (2015), haluamme että meitä kohtaan ollaan tasapuolisia, mutta emme halua tulla kohdelluksi yhtenä massana. Esimiehen työtä ohjaavat paitsi yrityksen strategia ja tavoitteet, myös alaisten tarpeet ja odotukset. Etenkin osaamisen johtamisella on monta eri merkitystä. Lähtökohtana voidaan pitää, että johtaminen luo myönteistä ilmapiiriä, saa yksilöt ajattelemaan laajemmin ja luovemmin, rakentaa virheiden tekemisen sallivaa kulttuuria ja tukee oppimisorientoitunutta ajatusmallia listassa (Leppälä & Rauhala, 2013).

Henrietta Aarnikoivun mukaan työyhteisön ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei voi sivuuttaa, kun tavoitteena on hyvinvoiva ja tuloksellinen, työyhteisö. Hänen mukaansa ilmapiiri juontuu organisaatiokulttuurista, joka luo eräänlaisen työyhteisön viitekehyksen (Aarnikoivu, 2008, 57.) Aarnikoivu muistuttaa, että virallisen organisaation rinnalla työyhteisöissä kulkee myös niin sanottu epävirallinen organisaatio, jota on yhtä tärkeää osata

johtaa. Usein työilmapiiri muodostuu epävirallisessa organisaatiossa, käytäväkeskuste-
luissa ja kahvihuoneissa, joissa puhutaan sitoutumisesta ja yleisistä mielipiteistä.

Omasta kokemuksestani voin kertoa, että esimiehen antamalla esimerkillä on suuri mer-
kitys johtajan arvostamiseen ja työilmapiiriin. Opiskeluaikani työskentelin suuressa au-
tomarketissa, jossa oli kymmeniä työntekijöitä. Esimiehillä oli omat työnsä ja tehtävänsä,
joihin heillä kului suurin osa työajasta. Toisinaan he kuitenkin osallistuivat alaistensa teh-
täviin silloin, kuin se oli tarpeen. Eräänä vuonna juhannuksen alla markettiin tuli samana
päivänä sekä suuri määrä siivoustarvikkeita että uudet hyllykartat samalle osastolle. Osas-
tolle pyydettiin apujoukkoja muilta osastoilta, mutta myös Prisman johtaja kääri valkoi-
sen kauluspaitansa hihat ja hyllytti kanssani kertakäyttöstioita parin tunnin ajan. Nuor-
elle työntekijälle (minulle) tuli tästä eleestä sellainen olo, että työtäni arvostetaan ja sillä
on merkitys. Ongelmaa ei kaadettu alaisten niskaan, vaan se otettiin käsittelyyn ja rat-
kaistiin yhdessä, yhteistyöllä. Tällaisen toiminnan jälkeen esimiehen oli helppo kysyä
työntekijöiltä, voisivatko he tehdä sinä päivänä hieman pidemmän työvuoron.

Työelämän odotukset ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri ovatkin vieneet johtamismeto-
deja yhä enemmän valmentamisen suuntaan. Valmentavassa johtamisessa perusajatus on,
että valmentajana toimiva henkilö, oli hän esimies tai kollega, saa valmennettavan itsensä
keksimään ratkaisut ja parhaat toimintatavat. Valmentavan johtamisen lisäksi työelä-
mässä voidaan käyttää kehittämismuotona mentorointia. Kupias ja Salo (2014, 33) jaka-
vat mentorointiprosessin eri vaiheisiin. Heidän mukaansa mentorointi voi olla perehdy-
tysmentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, ammatillisen kasvun mentorointia, työ-
hyvinvointimentorointia, uramentorointia tai hiljaisen tiedon mentorointia. Perehdytys-
mentoroinnissa tilanne voi olla sellainen, että mentori on esimerkiksi jäämässä eläkkeelle
ja hänen osaamisensa halutaan siirtää uudelle työntekijälle. Kupias ja Salo kuitenkin
muistuttavat (2014, 41) että mentorin ei välttämättä tarvitse olla yrityshierarkiassa akto-
ria, eli mentoroitavaa, ylempänä. Myös vertaismentorointi voi olla tehokas tapa esimer-
kiksi kehittää työtapoja.

Alma Median Pirkanmaan yhteistaittoteimiissä vertaismentorointi olisi näkemykseni mu-
kaan paras tapa kehittää yhteistaittoteimin työtapoja. Vertaismentoroinnissa paikallisleh-
tien taittavat toimittajat voisivat aluksi opastaa taittoteimin visuaalisia journalisteja käy-
tännöissä, joihin lehdissä on totuttu. Myöhemmässä vaiheessa taittoteimin journalistit voi-
sivat opastaa paikallislehtien tekijöitä suunnittelussa ja esimerkiksi kuvituksien ja mah-
dollisten grafiikoiden mietinnässä ja toteutuksessa. Kupias ja Salo (2014, 50) toteavat,

että uutta opittaessa aikaisemmillä kokemuksilla ja osaamisella on tärkeä rooli. Täysin samanlainen viestin mentorilta voi tuoda erilaisia oivalluksia aktorille mentoroinnin eri vaiheissa, kun hänen työkokemuksensa karttuu. Johtajan ja esimiehen roolissa olevan olisikin syytä myös muistaa, että oppiminen on prosessi, joka vie jokaisella oman aikansa. Valmentaja tai perehdyttäjä ei itsekään ole sisäistänyt opettamaansa asiaa hetkessä.

Valmentavassa johtamiskulttuurissa on kuitenkin Leppäsen ja Rauhalan (2012) mukaan ongelmana, että siinä keskitytään yksilöiden valmentamiseen, vaikka suurin tulos tehdään heidän mukaansa tiimin valmentamisella. Esimies ei ehdi käyttää työaikaansa jokaisen yksilön yksittäisvalmentamiseen. Leppäsen ja Rauhalan mukaan (2012) kun yhteisiä kohtaamisia vetää valmentavan johtamisen periaatteilla, saadaan mielekkäitä tuloksia aikaan.

”Olennaista on siis siirtyä yksittäisen yksilön valmentamisesta tiimin valmentamiseen eli kulttuuriin, jossa luotetaan ja uskalletaan tehdä kokeiluja. Luottamuksen ja kokeilemisen ilmapiiristä syntyy onnistumisista ja virheistä oppimista.” (Leppänen & Rauhala, 2012)

Yksilön kasvu ja oppiminen vaativat Leppäsen ja Rauhalan (2012) mukaan tunnetta. Innostunut yksilö oppii tehokkaammin kuin tylsistynyt. Jos johtaja luo kulttuurin, jossa virheiden tekeminen nähdään tilaisuutena oppia ja kehittyä, työntekijät eivät Leppäsen ja Rauhalan mukaan pelkää virheitä ja vastoinikäymisiä, vaan näkevät ne mahdollisuuksina ja ajattelevat, että voivat seuraavalla kerralla suoriutua vastaavasta tehtävästä entistä paremmin.

Tiimit ovat tärkeä osa useimpia organisaatioita, ja toisaalta, yksilöt muodostavat tiimin. Mielestäni myös yhteistaiton tiimissä jokaisen, niin työntekijöiden kuin esimiesten, kannattaisi pysähtyä hetkeksi miettimään omaa rooliaan työtiimissä tai omien rooliensa eroja verrattuna esimerkiksi oman toimituksen tiimiin ja yhteistiimiin. Hyvä työkalu oman tiimiroolin arviointiin on amerikkalaisen Meredith Belbin jako tiimityön yhdeksään eri rooliin (Belbin, 2018). Tehdessäni Belbinin tiimiroolitestiä en ajatellut itseäni missään tiettyssä tiimissä, vaan pohdin, millainen olen useimmiten eri tiimityötilanteissa. Ainakin omalla kohdallani Belbinin tulos vastasi hyvin omaa käsitystä omista tiimirooleistani. Tiimin innovatiivisuus lähtee kehittymään tutustumisen jälkeen, sillä tiimin jäsenien on helpompi solahtaa omiin rooleihinsa, kun he tietävät, millaisia rooleja muilla on. Onko joku kova ideoimaan tai joku halukas testaamaan muiden antamia ideoita? Tiimityö ja

tiimissä oppiminen kuuluvat Kauhasen (2012) mukaan oppivan organisaation keskeisiin tekijöihin.

” Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen: se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Välittävänä mekanismina toimii usein tiimien oppiminen.” (Kauhanen 2012)

Mayorin ja Riskun (2015) mukaan on tyypillistä, että vuoden tai tilikauden alussa organisaatiossa sovitaan osasto-, tiimi- ja yksilökohtaisista tavoitteista. Jos koko tiimin tavoitteista ei keskustella kehityskeskustelussa, kokonaiskuvaa ja merkityksellisyyden tuntua voi olla vaikea hahmottaa. Mayor ja Risku jatkavat, että tiimin yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen sekä selkeä roolitus ovat tehokkaan toiminnan, tiedon jakamisen ja laadukkaiden ideoiden syntyminen edellytyksiä.

5.3 Itsensä johtaminen uudessa tiimissä

Tiimityössä, ja erityisesti virtuaalitiimissä on tärkeää paitsi pystyä itsenäiseen työhön, myös tehdä yhteistyötä muun tiimin kanssa. Siksi on tärkeää osata johtaa itseään. Sen lisäksi, että tunnistaa omat tiimiroolinsa, on hyvä tarkastella omia perusmotiiveitaan. Tarkastelu auttaa ymmärtämään esimerkiksi mahdolliset konfliktit vahvojen motiivien välillä ja asetelman synnyttämän turhautumisen. Mayorin ja Riskun (2015) kuvailemassa Reissin motivaatioteoriassa eri motiivit yhdistyvät jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisella ja hänelle tyypillisellä tavalla ja vahvuudella. Teorian mukaan jokaisella on 16 psykologista tarvetta, kuten valta, syöminen, säästäminen, perhe ja status, jotka ohjaavat psyykettä ja voivat siksi selittää suuren osan kokemuksistamme, ihmissuhteista ja arvoista alkaen.

Teorian mukaan ei ole olemassa hyviä tai huonoja motiiveja tai niiden yhdistelmiä. Eri-laiset motiivit synnyttävät erilaisia arvoja, ja tämän vuoksi arvoissamme on eroja. Tämän ymmärrys on Mayorin ja Riskun (2015) mukaan tärkeää, koska meillä on taipumusta pitää omia arvojamme parempina kuin muiden. Itsensä johtamisen päättymättömän taipa-leen voi aloittaa siis esimerkiksi Reissin motivaatioteoriasta. On hyvä nähdä, mitkä asiat motivoivat itseä.

Toinen hyvä työkalu itsensä johtamiseen on Belbinin tiimiroolit, joihin jo aiemmin viit-tasin. Innovatiivista tiimiä rakentaessa on tärkeää tunnistaa erilaisia rooleja, joita tiimin jäsenet ottavat joko luonnostaan tai heille tarjottuna. Esimerkiksi Sydänmaanlakka mai-

nitsee rooleista kokeilijan, joka pyrkii oppimaan tekemällä oppimisen kautta ja aitajuoksijan, joka ylittää innovaation eteen tulevia esteitä. On kuitenkin huomattavaa, että innovatiivinen henkilö voi toimia monella tavalla; hänellä voi olla monia rooleja. Innovatiivisessa tiimissä tulisi kaikkien roolien olla edustettuina (Sydänmaanlakka 2009, 132).

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että tiimissä ketään ei jyrätä. Tiimissä työskentelyn perusedellytyksiä on kommunikaatio, ja kuten Työterveyslaitos esittää, Demokraattisen dialogin mallissa otetaan huomioon kaikki tiimin osapuolet. Demokraattisessa dialogissa erilaiset mielipiteet saavat näkyä, kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia ja kaikkien osallistujien tulee myös olla aktiivisia keskustelussa. Jokaisen työrooli voidaan ottaa keskustelun kohteeksi, mutta henkilökohtaisuuksiin ei tietenkään mennä. (Työterveyslaitos, 2017) Uudessa organisaatiossa pitää muistaa ottaa huomioon sekä taitotiimin yhteinen tavoite että jokaisen toimituksen omat tavoitteet. Demokraattinen dialogi on hyvä väline keskustelulle, jota uuden tiimin työtavoista ja -käytännöistä sovittaessa käydään.

Toimittajan, ja visuaalisen journalistin työssä oma persoonallisuus korostuu, sillä luovassa kirjoittamisessa on vaikeaa sulkea omaa kokemusmaailmaansa työn ulkopuolelle, eikä se usein ole tarkoituksenmukaistakaan. Siksi uuden yhteistoimituksen tiimin olisi hyvä tutustua toisiinsa. Osa toimittajista saattaa kokemukseni mukaan esimerkiksi toivoa, että jutut taittava henkilö oikolukisi erityisen tarkasti luvut tai pilkut, jos tekijällä on niiden kanssa tullut aiemmin virheitä. Erityiskohtelulta kuulostava pyyntö on helpompi esittää, kun tuntee toisen osapuolen, tai on edes joskus kohdannut kasvokkain.

Itsensä johtamisen lähtökohtia ovat tietoisuus eri osa-alueista, jotka vaikuttavat työskentelyymme: motivaatioon, innovaatiokykyyn, ideointiin, työhyvinvointiin ja näiden kautta myös tuloksiimme. Jotta voisimme kehittää itseämme (uudistua) on ensin tunnistettava omat resurssimme. Voimavaramme koostuvat kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Jos jonkin osa-alueen kohdalla on puutosta tai epätasapainoa, näkyy se kokonaisuudessa. Meidän on oltava tietoisia omista ja muiden tiimimme kuuluvien henkilöiden voimavaroista esimerkiksi, jotta voimme ottaa vastaan palautetta ja kehittää omaa tekemistämme. Vain siten voimme luoda tiimille yhteisiä tavoitteita ja kehittää yhteistä tekemistämme.

5.4 Huipputiimin luominen Alma Mediaan

”Luova huipputiimi ei synny itsestään vaan, se vaatii paljon raakaa työtä. Se edellyttää tietenkin organisaatiokulttuurin, joka tukee voimakkaasti tiimityöskentelyä ja innovatiivisuutta. Sen jälkeen se on älykkään johtamisen periaatteiden soveltamista käytäntöön eri tasoilla.” (Sydänmaanlakka, 2009, 200.)

Kun organisaatio muuttuu, kukin siinä mukana oleva kokee muutoksen eri tavalla. Monet viime vuosien organisaatiomuutokset ovat ikävä kyllä myös Alma Mediassa liittyneet henkilöstöresurssien vähentämiseen eli työpaikkoja on vähennetty. Jatkuvat yt-neuvottelut eivät tee hyvää työyhteisön ilmapiirille, eivätkä kannusta luoviin kokeiluihin tai uusiin innovaatioihin. Vehkoon mukaan sanomalehtiala on päätenyt pattiilanteeseen, jossa yhtiöiden on luvattava osakkeenomistajille suuria osinkoja. Voitot menevät osakkeenomistajien taskuun sen sijaan, että niillä voitaisiin kehittää journalismia (Vehkoo 2011, 203). Vehkoo muistuttaa, sanomalehtien vahvuudet ovat paikallisessa sisällössä, jota ei ole muilla välineillä (Vehkoo 2011, 208). Saman huomion on tehnyt yksi Pohjois-Satakunnan paikallislehtien toimittajista. Hänen mukaansa yhteistyöstä huolimatta on tärkeää, että paikallislehdet pitävät kiinni nimenomaan paikallisuudesta. Hän uskoo, että jutuntekijän käyminen paikan päällä eri tilaisuuksissa, olivat ne sitten ilta-aikaan tai viikonloppuna, palvelee lehden lukijaa paremmin kuin nopeasti taiton ohessa kirjoitetut puhelinhaastattelut (KK, 2016). Tähän ajatukseen voisi pohjata myös tuleva paikallislehtiyhteistyö Alma Mediassa. Paikallislehtiä luetaan nimenomaan paikallispolitiikan seuraamisen, paikallisten ihmisten ja ilmiöiden ja paikallisten aiheiden vuoksi. Lukijalle ei ole väliä, onko paikallislehden printin sivu tai verkon etusivu sommiteltu ja taitettu paikallistoimintuksessa vai siitä sadan kilometrin päässä maakuntalehden taittotoimissa. Vehkoon mukaan ihmiset eivät tule sanomalehtien verkkosivuille lukeakseen koko kirjoa koulutuspolitiikasta muotiin (Vehkoo 2011, 209.) mutta he tulevat sinne, jos heidän haluamaansa sisältöä ei saa mistään muualta. Suomenkielisessä uutisympäristössä kilpailu on vielä tasolla, jossa valtamediat pärjäävät kohtalaisesti, mutta Vehkoon mukaan mediayhtiöiden kannattaa keskittyä etsimään lehtiensä todellisia vahvuuksia, joista muokata kiinnostavia sisältöjä (Vehkoo 2011, 41.) Tulevaisuudessa erikoistuminen on yhä tärkeämpää. Alma Median laajalle levittyvässä huipputiimissä voitaisiin yhdistää paikallispolitiikkaa pietteillä seuraava kuntatoimittaja ja visuaalisuuteen perehtynyt taittaja tavalla, jota lukija ei saa mistään muusta lähteestä.

Yhteistoimituksen muodostaminen, niin Pirkanmaalla tehtävänä kuin jo Satakunnassa tehty, voidaan nähdä organisaatiofuusiona, sillä siinä toimitukset sulautuvat osittain yhteen. Satakunta-toimituksen rinnalla toimivat kuitenkin edelleen vanhat organisaatiot, Pohjois-Satakunnan paikallislehtien yhteistoimitus, Kokemäen ympäristössä ilmestyvien lehtien toimitus sekä *Satakunnan Kansan* oma toimitus. Fuusiossa ei voida unohtaa vanhoja organisaatioita tai niiden toimintatapoja, sillä ne toimivat koko ajan uuden Satakunta-toimituksen rinnalla. Samoin Pirkanmaalla täytyisi ottaa huomioon, että alueella toimivilla paikallislehdillä on jokaisella hieman eri käytännöt ja erilaiset taittoprosessit.

Työntekijän näkökulmasta on lisäksi aivan eri asia, toteutetaanko muutos osallistavalla tavalla vai ylhäältä annettuna käskynä. Tärkeää on, että työyhteisölle muodostuu tässä vaiheessa ymmärrys muutostarpeeseen johtaneista seikoista (Shcaupp jne. 2013, 63). Pirkanmaalla muutos olisi mielestäni helppo perustella. Paikallislehdet etsivät koko ajan uusia tapoja tuottaa lisää digitaalista sisältöä, ja heidän resurssinsa ovat hyvin rajatut. Keskitetty taitto on ainakin Satakunnassa vapauttanut resursseja nimenomaan verkkotuotantoon (Niemelä, 2016). Uusi yhteistoimitus voidaan esittää työntekijöille ammatillisen uudistumisen mahdollisuutena. Uudenlaiset toimintatavat kehittävät myös yksilöitä, vaikka alkuvaiheessa moni kamppailee uusien työtapojen omaksumisen kanssa. Uudet tavat tuntuvat vaikeilta ja niiden omaksuminen kuormittaa henkisesti. Jos syy muutokseen ei ole selvillä, voi henkinen kuormitus kasvaa entistä suuremmaksi. Kuuselan mukaan usein jossakin muutosvaiheessa herää kysymys, mitä minulle tapahtuu muutoksessa. Organisaatiossa pohditaan, mitä on tehty väärin, kun nykytila ei kelpaa. (Kuusela 2015, 165). Työntekijät saattavat kokea, että heidän tekemäänsä työtä ei arvosteta, kun halutaan tehdä muutoksia organisaatioon. Omasta arvostuksestaan epävarmojen työntekijöiden on vaikeaa nähdä mahdollisuudet, joita organisaatiomuutos heille avaa. Kuten muutenkin organisaatioissa, on myös muutoksen aikana rakennettava luottamus johdon ja ihmisten välille. Juutin ja Luoman mukaan luottamusta lisätään parhaiten aidolla ja avoimella kommunikaatiolla (Juuti & Luoma 2009, 152). Satakunta-tiimissä kommunikaation lisääminen onnistui lopulta parhaiten epävirallisella tutustumisella, mutta se olisi pitänyt toteuttaa jo organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa.

Schauppin jne. mukaan hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. --- Työhyvinvoinnissa keskitytään helposti esimerkiksi ilmapiirin kohentamiseen, virkistäytymiseen tai kiireen hallinnan keinoihin, mutta

työhyvinvoinnin edistämisen ydin, yhteisen työn sisällöllinen kehittäminen ja mielekkyyden arviointi jäävät taka-alalle (Schaupp jne. 2013, 36). Miten sitten innovatiivisuutta voitaisiin tukea muuttuneessa työorganisaatiossa, jossa työhyvinvointi on mahdollisesti vaarantunut tai huonontunut? Esimerkiksi muutosvastarinta voitaisiin nähdä muutoinkin kuin yleisenä kielteisyytenä. Muutosvastarinta on merkki siitä, että työntekijät kokevat itselleen tärkeiden asioiden olevan uhattuna, ja se kannattaa ottaa vakavasti. Kriittinen suhtautuminen on toisaalta tapa työstää muutosta aktiivisesti (Schaupp jne. 2013, 65).

Muutoksen johtaminen alkaa tavanomaisesti strategiatyöskentelyllä. Usein strategia kehitetään oppikirjojen mukaan, mutta sen välittymiseen organisaation sisällä ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Juutin ja Virtasen mukaan ihmiset ovat mielellään mukana keskusteluissa, joissa heille annetaan mahdollisuus luoda entistä mielekkäämpi suhde työhönsä ja organisaatioon. (Juuti & Virtanen 2009, 148). Kuten Juuti ja Virtanen toteavat, muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Yhteisten päämäärien suunnittelun tulisi kohdistua koko organisaatioon. Mikäli jokainen osasto suunnittelee päämääriään vain omaa toimintaansa ajatellen, rakennetaan organisaation toimintaan riskiriitojen siemeniä. (Juuti & Luoma 2009, 155). Yhteisten päämäärien lisäksi jokaisella yhteistoimitukseen kuuluvalla toimituksella on omat päämääränsä, jotka tulee ottaa huomioon yhteisistä päämääristä sovittaessa.

Satakunta-toimituksen alkuvaiheessa sen toiminta rakentui pääsääntöisesti esimiesten enakkoon suunnitteleuille työtavoille, mikä Partasen (2017) mukaan johtui myös siitä, että suunnittelutyötä tehtiin yt-neuvotteluiden aikana. Samaan aikaan yhteistoimitukseen kuuluvissa vanhoissa toimituksissa on jatkettu niiden toimintaa entisen organisaation tavoin. Jotta Pirkanmaan yhteistoimituksesta saataisiin rakennettua huipputiimi, olisi ensimmäiseksi tärkeää luoda avoin keskustelukulttuuri, jossa jokainen tiimin jäsen voisi kokea tulevansa kuulluksi. Parhaiten avoin keskustelukulttuuri voitaisiin luoda kohtaamalla kasvokkain. Virtuaalitiiminä toimivassa Alman yhteistoimituksessa kasvokkain kohtaaminen ei olisi sillä tavoin mahdotonta kuin esimerkiksi eri aikavyöhykkeillä ja eri maissa toimivissa tiimeissä. Kohtaaminen vaatisi kuitenkin aikataulujen sovittelua ja jonkun houkuttimen, esimerkiksi työnantajan järjestämän ruokailun tai vastaavan. Kommunikointi virtuaalisesti on helpompaa, kun jäsenet tuntevat toisensa. Koska tiimin jäsenet työskentelevät rinnakkain omissa organisaatioissaan, olisi hyvä pohtia yhdessä mitkä käytännöt eri organisaatioissa ovat olleet toimivimpia ja voitaisiinko niitä hyödyntää ja jatkojalostaa uudessa organisaatiossa. Millaisia odotuksia ja toiveita tiimin jäsenillä on?

Ovatko ne linjassa vai ristiriidassa johdon toiveiden kanssa? Mitä hyviä käytäntöjä vanhoihin organisaatioihin voitaisiin tuoda toisista? Aivan kuten Satakunta-tiimissä, myös Pirkanmaan tiimin erityiset vahvuudet ovat monipuolinen ja pitkä työkokemus. Organisaatiossa kaikki ovat oman työnsä kiistattomia ammattilaisia, eikä organisaatiomuutos toisi kenellekään täysin uusia työtehtäviä, vaikkakin työtehtävät muuttuisivat ehkä aiempaa monipuolisimmiksi. Tiimissä on monen eri alan tuntijoita. Tiimin hajaantuminen ympäri maakuntaa on myös ehdoton vahvuus. Vehkoo antaisi toimittajille enemmän vapauksia kehittää omaa työtään. Hän nostaa esimerkiksi mediajätti Googlen, joka antaa viidenneksen työajasta työntekijöiden omia projekteja varten. Projekteja myös kokeillaan jo ennen kuin ne ovat valmiita, alfa- ja beta-vaiheissa. Vehkoon mukaan suomalaisten uutisorganisaatioiden ongelma on, että niiltä vastaavanlainen uskallus ja kokeilukulttuuri puuttuu (Vehkoo 2011, 222). Uuden huipputiimin johtaminen voisikin alkaa kokeilevan kehityskulttuurin omaksumisella osaksi tiimin toimintatapoja.

Ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki, mutta kun kuorma jakaantuu tasaisesti useille lenkeille, ketju kestää. Kummalan (2017) mukaan Satakunta-tiimiä maakunta ja alueellisuus yhdistää enemmän kuin ero paikallislehtien ja maakuntalehtien välillä on erottanut. Kun henki on hyvä, yhteistyö on alueellisesti luontevaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Mediayhtiöt ovat pakotettuja ratkaisemaan jollakin tapaa sanomalehtiin sekä aamujake- luun perustuvan ansaintamallin murenemisen ja lehtien levikkien laskun, joka on jatkunut piinaavana aina edelliseltä vuosituhanelta, toisin sanoen 2000-luvun taitteesta saakka. Suomessa me emme ole kuitenkaan vielä siinä pisteessä, jossa sanomalehdet olisivat täysin turhia. Tutkijoiden arvioiden mukaan menee vielä vuosia, jopa vuosikymmeniä, ennen kuin sähköiset viestintävälineet korvaavat perinteisen printtimedian, jos korvaavat koskaan kokonaan. Vaikka digitalisaatio on tuonut alalle suurten muutosten vuodet, eivät isotkaan mediatalot saa nykyisestä verkkotuotannosta kuin korkeintaan neljänneksen tu- loistaan. Perinteisiin sanomalehtibrändeihin (kuten *Aamulehti*, *Iltalehti*, *Satakunnan Kansa*) nojaavat mediatalot, esimerkiksi työnantajani Alma Media Consumer ovat puun ja kuoren välissä: Miten ja miksi tuottaa ja kehittää perinteistä printtiä, kun samaan aikaan pitäisi ohjata resursseja digiosaamisen kehittämiseen ja verkkotuotantoon?

Opinnäytetyöni tavoite oli tutkia printtituotannon tulevaisuutta Alma Mediassa selvittä- mällä, miten keskitetty taittotiimi voitaisiin perustaa ja miten printtituotannon yhteistyötä voitaisiin kehittää Alma Median yksiköissä Pirkanmaan alueella. Pilotissani nousi esiin, millaisista asioista esimerkiksi työnjaossa on sovittava ennen kuin taittoyhteistyötä voi- daan ruveta tarkemmin suunnittelemaan. Pilotista kerättyjen kokemusten ja Satakunnan yhteistoimituksen antamien vinkkien perusteella uskon, että taiton keskittäminen voisi tuoda resurssiasäästöjä Alma Mediassa. Ammattikorkeakouluopintojen luonteeseen kuu- luu, että opinnäytetyö olisi työnantajalähtöinen, mutta nopeasti kehittyvässä organisaatiossa oli hankalaa löytää kohde, jota ei olisi kehitetty samaan aikaan oman työni rinnalla, ja sen ohi. Työstäni myös ilmenee, että Almassa on tämän työn aikana muun muassa otettu käyttöön uusi toimitusjärjestelmä ja tehty organisaatiomuutoksia lisäämällä yhteis- työtä Alman brändien välillä. Silti alati muuttuvassa mediayhtiössäkkin on välillä syytä pysähtyä hetkeksi ja katsoa taaksepäin. Pirkanmaalla ei kannata toistaa asioita, joita ei pidetty toimivina ratkaisuin Satakunnan yhteistoimituksissa. On syytä jatkaa avointa keskustelua eri tekijöiden välillä ja kerätä heiltä hyviä ajatuksia ja visioita siitä, miten muutosta kannattaa lähteä rakentamaan, jotta se kantaisi mahdollisimman pitkälle.

Haastattelin opinnäytetyötäni varten paitsi Satakunnan yhteistoimituksen jäseniä, myös Alma Median eri kehitystiimeissä työskenteleviä henkilöitä ja eri lehtien esimiehiä. Olen

rajannut haastatteluaineiston koskemaan vain niitä ydinprosesseja, jotka liittyvät nimenomaan taittotyön kehittämiseen tai työhyvinvointiin. Rajasin tutkimukseni ulkopuolelle levikit, taloudelliset luvut ja tarkat henkilöstöresursseihin ja esimerkiksi maksullisiin lisensseihin liittyvät kohdat. Tutkimukseni rajaaminen koskemaan nimenomaan printin kehittämistä teki aivan tuoreiden lähteiden löytämisestä hieman haastavaa. Valtaosa journalismin ja joukkoviestinnän tutkijoista on viime vuosina keskittyneet digitaalisen journalismin ja verkon kehittämiseen, ja sanomalehtituotantoa tunnutaan käsiteltävän välttämättömästi umpikujaan päätyvänä sivupolkuna. Sen sijaan virtuaalitiimiksi määrittelemäni taittotiimin muodostamiseen ja tämänkaltaisen tiimin sekä organisaatiomuutosten johtamiseen sain koottua monipuolisesti työkaluja ja ehdotuksia. Eräs paikallislehtien toimittaja (MM, 2017) kiteytti, että jos Alman muissa yksiköissä pystytään ottamaan opiksi Satakunnan yhteistoimituksen alussa tehdyistä virheistä ja harppaamaan nopeammin nykytilanteeseen, niin tulevaisuudessa Alman yhteistoimitukset ovat vahvoja.

Se, jos mikä, olisi tervetullut asia median murroksessa kamppaileville lehtibrändeille.

Asiantuntijahaastattelujen sekä toteuttamani taittopilotin jälkeen on selvää, että keskitettyä taittoa voitaisiin hyvin hyödyntää Alma Median Consumer -yksikössä. Prosessianalyysini osoittaa, että prosessien tarkastelulla voidaan vähentää toimituksissa tehtyä päällekkäistä työtä merkittävästi. Uuden tiimin muodostamiseen ehdotan osallistavaa johtamistapaa, jossa tiimin jäsenet voivat itse ottaa vastuuta omasta työstään, sen kehittämisestä ja omasta tiimistään. Erityisesti käytännönläheinen taittopilotti, siitä kerätty palaute ja siihen liittyvät kehittämis ehdotukset onnistuivat opinnäytetyössäni hyvin. Sain luotua konkreettisia ehdotuksia keinoista, joilla taittopilottia voitaisiin jatkojalostaa ja koko konsernin sisäistä taittoyhteistyötä kehittää entisestään. Oma pyrkimykseni oli saattaa vuonna 2014 herännyt ajatus toteen. Taittopilotti näytti, että paikallislehtien taittaminen voi todellakin onnistua helposti, sujuvasti ja ilman ylimääräistä työvoimaa myös etänä, kunhan tekijänä on journalistinen ammattilainen, jonka visuaalisesta osaamisestakaan ei ole haittaa. Minulle oli opettavaista se, kuinka nopeasti Alma Median kokoisessa yhtiössä tehdään muutoksia. Jäin harmittelemaan, etten dokumentoinut tarkkaan aivan Satakunta-tiimin alkuvaiheessa käytyjä keskusteluja: nyt en voinut ottaa niitä mukaan tähän tutkimukseen. Uskon, että vältettäviä sudenkuoppia olisi saatu listattua vielä enemmän kuin nyt.

Aikataulullisesti opinnäytetyön tekeminen muun työn ohella oli kokemukseni mukaan melko haastavaa, varsinkin, kun opinnäyte ei mitenkään palvele varsinaista työnkuvaani

tällä hetkellä. Olisin toivonut voivani tehdä asiantuntijahaastatteluisia enemmän syvennäviä kysymyksiä, mutta käytännössä siihen ei tahtonut löytyä aikaa. Lisäksi osa aikomistani haastateltavista ei vastannut kysymyksiini lainkaan, tai antoi hyvin ympäröivä vastauksia vedoten yrityssalaisuuksiin. Jouduin jättämään nämä haastateltavat tutkimukseksi ulkopuolelle, koska ne eivät tuoneet sille mitään lisäarvoa.

Printtituotannon ammattilaisena oli mukava huomata, että vaikka digitalisaatiosta puhutaan koko ajan, ovat journalismin tutkijat kuitenkin tuoneet julki myös skenaarioita, joissa paperiset lehdet eivät tule kokonaan häviämään maailmasta. Pidän itseäni lähestulkoon diginatiivina, mutta silti kaipaen printtijournalismin hitautta ja arvokkuutta, myös kun käytän erilaisia verkkomedioita. Uskon, että näiden jonkinlainen yhteenliittymä tulee olemaan vielä pitkään valtamedioiden perusväline Suomessa.

Taittopilotin jatkojalostamisen liittyy vahvasti Alma Media Consumerissa parhaillaan tehtävä muu yhteistyön kehittäminen ja toimitusten integraatio. On todennäköistä, että sisällöntuotannon yhteissuunnittelun lisääminen luo edellytyksiä, joilla esimerkiksi koko konsernin printtituotantoa voitaisiin koordinoita samasta paikasta. *Satakunnan Kansan* ja *Satakunnan paikallislehtien* toimitusuudistuksen tavoitteena oli tiivis yhteistyö, tasa-arvoisuus, tehokkuus ja joustavuus. Samat tavoitteet voivat ohjata printin tuotannon kehittämistä myös Pirkanmaan maakunnan alueen lehdissä. Niiden lisäksi voidaan kuitenkin asettaa uusia, kunnianhimoisia tavoitteita. Mielelläni näkisin näissä tulevaisuuden tavoitteissa sen, että yksilön itseohjautuvuus, innovatiivisuus, ketteryys ja luovuus nousisivat yhä enemmän esiin.

Alma Median #rohkeuskasvaa -tunniste kertoo (Alma Media, 2018) yhtiön mukaan siitä, että hyvinvointi syntyy rohkeudesta kasvaa. Toteuttamani taittopilotti osoittaa, että ennakkoluulottomalla yhteistyöllä ja erityisesti avoimella keskustelulla voidaan, kuten Kummala (2017) toteaa, laittaa raja-aidat matalaksi ja osaaminen yhteiseen jakoon lehtinimikkeestä riippumatta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: Bookwell Oy

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372–392

Alma Media. 2010. Tiedote. Luettu 7.4.2018. <http://www.almamedia.com/uutishuone/uutinen/25-03-2010-tyrvaan-sanomien-kauppa-vahvistui>

Alma Media. 2018. Verkkosivu. Luettu 7.5.2018. <http://www.almamedia.com/tietoameist%C3%A4/liiketoiminta-alueet>

Belbin, M. 2018, The Nine Belbin Team Roles. Luettu 14.5.2018. <http://www.belbin.com>

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum

Helle, M. 2009. Journalistisen työn muutos. Teoksessa Väliverronen, E. (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, 103–104

Hujanen, J. 2005. Kiinnostava, kiinnostavampi, nuorekas? Tulevaisuuden yleisö bisnesmedian etsimessä. Teoksessa Ojala, J. & Uskali, T. (toim.) Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä. Jyväskylä: Gummerus, 273–285

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava

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

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 446–459

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Latvia: Baltoprint

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pulkkinen, H. 2008. Uutisten arkkitehtuuri: Sanomalehden ulkoasun rakenteiden järjestys ja jousto. Jyväskylän yliopisto. Studies in humanities 88. Väitöskirja.
- Satakunnan Kansa. 2016. Verkkotoimittajan ohjeet. Alma median sisäinen tiedotus.
- Schaupp, M. & Koli, A. & Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos (e-kirja)
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media
- Työterveyslaitos. 2017. Demokraattinen dialogi. Kurssimateriaalina saatu tuloste, luettu 28.3.2017 <https://www.ttl.fi>
- Vehkoo, J. 2011. Painokoneet seis! Kertomuksia uuden journalismin ajasta. Helsinki: Bookwell Oy
- Ambrusin, J. 2017. Alma Median paikallislehtien esimies. Sähköpostihaastattelu. Luettu 16.9.2017
- Honkasalo, M. 2017. Sähköpostihaastattelu. Luettu 26.10. 2017
- Koski, J. 2017. Skype-haastattelu. Luettu 30. 10.2017
- Kummala, S. 2017. Sähköpostihaastattelu. 1.2. 2017
- Lindroos, M. 2017. Sähköpostikirjeenvaihto. 3.12.2017
- Niemelä, A. 2017. Sähköpostihaastattelu 10.2.2017
- Okkonen, L. 2017. Keskustelu ja sähköpostiin saadut muistiinpanot. Luettu 13.10.2017
- Partanen, I. 2016. Alma Median kehityspäällikkö. Kehityskeskustelu 8.3.2016.
- Partanen, I. 2017. Alma Median kehityspäällikkö. Sähköpostihaastattelu. Luettu 15.9. 2017
- Tanner, S. 2017. Alma Median kehityspäällikkö. Sähköpostihaastattelu. Luettu 24.1.2017
- NN, 2017. Pohjois-Satakunnan paikallislehtien toimittaja. Sähköpostihaastattelu. Luettu 26.1.2017.
- MM, 2017. Pohjois-Satakunnan paikallislehtien toimittaja. Sähköpostihaastattelu. Luettu 6.2.2017.
- PP, Satakunnan Kansan verkko/uutistoimittaja. Haastattelu 8.3. 2016.
- LL, Pohjois-Satakunnan paikallislehtien toimittaja. Sähköpostihaastattelu. Luettu 26.1.2017

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostihaastattelun kysymykset

Satakunta-malli käytännössä:

- 1) Mitä konkreettista hyötyä Satakunta-malli on tuonut SK:n tuotantoon? Miten tätä on seurattu?
 - 1 a) Onko yhteistuotanto lisääntynyt?
 - 1 b) Onko juttujen määrät lisääntyneet?
 - 1 c) Onko Satakunta-malli lisännyt verkon lukijamääriä?

- 2) Miten Satakunta-malli on vaikuttanut lehden tuotantoon?
 - 2 a) ideointiin ja suunnitteluun?
 - 2 b) työnjakoon?
 - 2 c) julkaisurytmiin? muihin aikatauluihin?
 - 2 d) juttu- ja lukijamääriin?
 - 2 e) resursseihin? kuinka paljon keskitetty taitto tuo säästöjä työajassa?
 - 2 f) yhteisten juttujen määriin, lehdessä ja verkossa? päällekkäisten juttujen määriin?
 - 2 g) onko SK julkaissut juttuja ns. yhteisjulkaisunapilla päivittäin/viikottain/harvemmin?

- 3) Miten Satakunta-malli näkyy toimittajien työssä?
 - 3 a) Onko työn määrä lisääntynyt/vähentynyt?
 - 3 b) Onko juttujen ideoinnissa ja suunnittelussa eroa?
 - 3 c) Onko Satakunta-malli muuttanut toimittajien suhtautumista omaan työhönsä?
 - 3 d) Onko Satakunta-mallilla ollut vaikutuksia työilmapiiriin, millaisia?
 - 3 e) Onko yhteistoimituksen periaatteet selvät? Entä toimiiko yhteispeli käytännössä? Missä tarvitaan lisäohjeistusta (esim. yhteisjulkaisut jne.)?

Pirkanmaa

Kuinka paljon Aamulehden ja paikallislehtien välillä on tällä hetkellä yhteistyötä? Voisiko yhteistyötä lisätä?

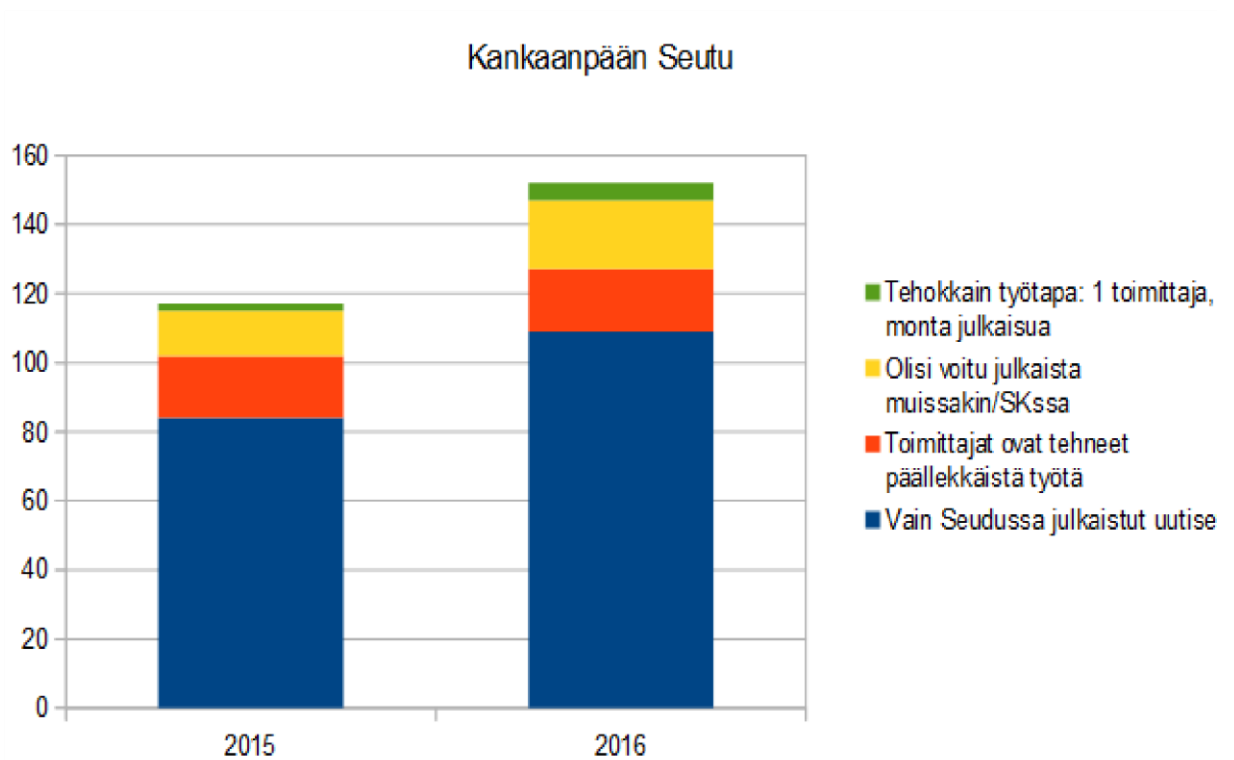
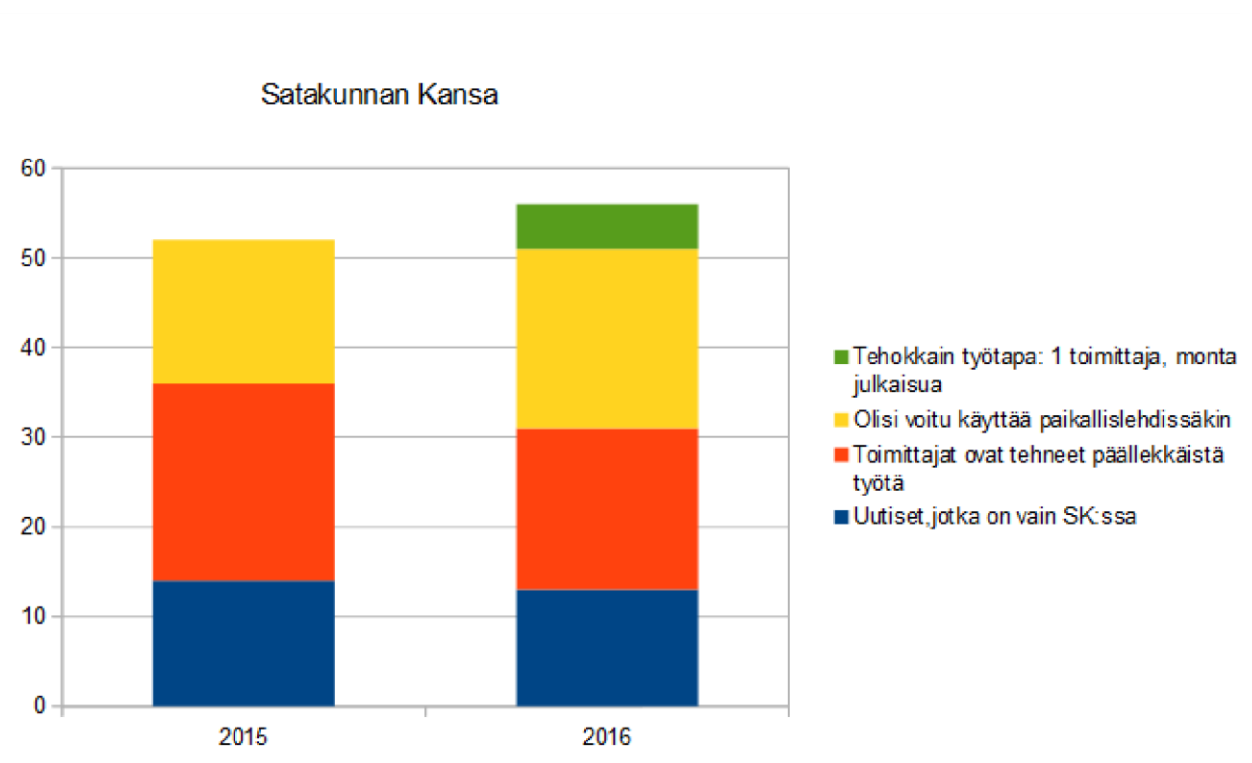
- a) Julkaistaanko verkkojuttuja ristiin esimerkiksi päivittäin/viikottain?
- b) Suunnitellaanko juttuja yhdessä? Miten ideat välitetään toisille osapuolille?
- c) Millaisia tarpeita lehdelläsi olisi yhteistyölle? Olisiko toiveissanne esimerkiksi ennalta sovitut verkon päivystysajat? Paikallislehtien tuottamat jutut? Jotain muuta?
- d) Voisiko mielestäsi lehden taiton keskittää Pirkanmaalla yhteen paikkaan? Paljonko taittotyö sitoo tällä hetkellä resursseja?
- e) Seuraako Aamulehti paikallislehtien tekemistä? Miten ja mistä?
- f) Käyttääkö Aamulehti paikallislehtien toimittajia esimerkiksi. ehdottamalla heille keikkoja? Kuinka usein?
- g) Tarjoaako paikallislehti juttujaan Aamulehdelle säännöllisesti? Kuinka usein?

Kuinka suuri osuus Aamulehden ja paikallislehden lukijoista/tilaajista on yhteisiä?

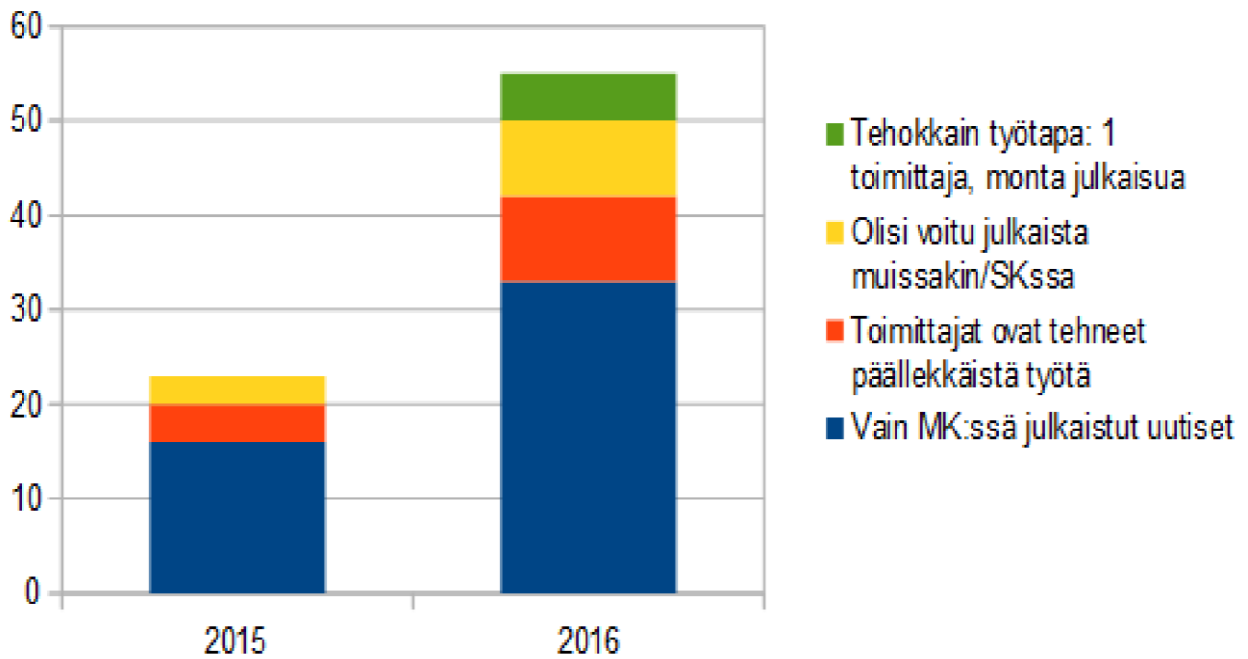
Liite 2. Päälekkäisen työn esimerkit

Verkkojuttujen lehtikohtaiset julkaisumäärät Satakunnassa maaliskuussa 2015 ja 2016.

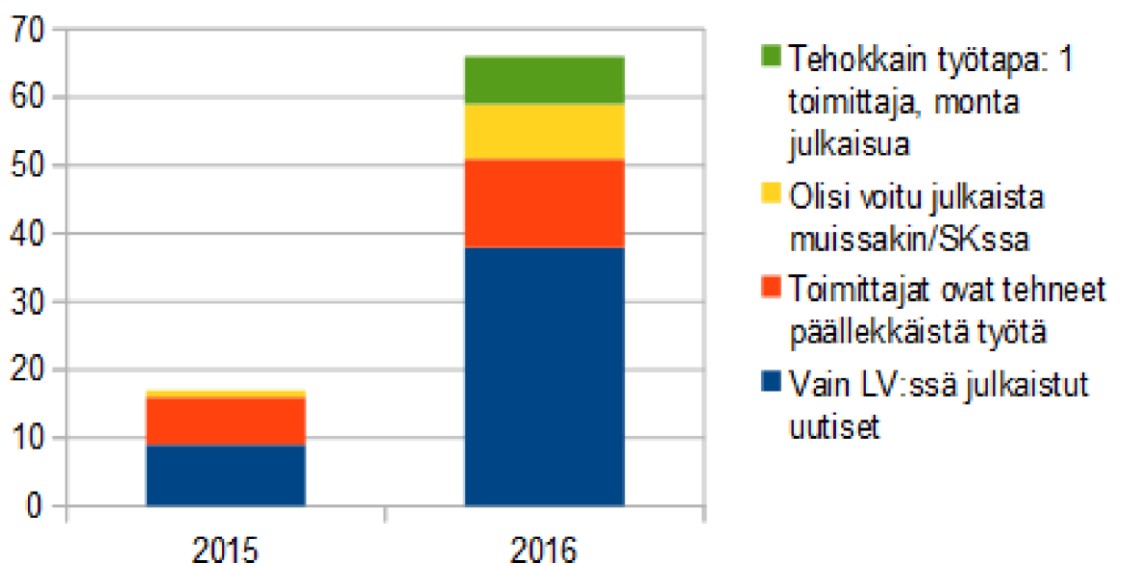
Väreillä eroteltu juttujen julkaisutavat ja päälekkäinen työ.



Merikarvia-lehti



Luoteisväylä



Liite 3. Havainnot taittopilotista

Esimerkki taittoajoista tehdyistä muistiinpanoista taittopilotin yhteydessä. Havaintomuis-
tiinpanojen lisäksi keskustelimme aiheesta.

11.10.

JANAKKALA LAURALTA:

1	12.06–12.08	
2	12.39–12.40 + 12.45–12.58 + 13.04–3.06	
	(tallensin taittopalan väärään paikkaan)	
3	11.50–12	
4–5	9.41–9.42	oikoluku 9.43–9.59*
6	14.09–14.10	
7	12.02–12.05	
8–9	10.01–10.09	oikoluku 10.10–10.15*
12–13	10.47–10.54	oikoluku 10.54–10.59*
14	10.38–10.39	oikoluku 10.39–10.44*
16	10.22–10.30	oikoluku 10.30–10.36*
17	12.11–12.18	
18	10.16–10.17	
19	13.35–13.54	
21	sarjakuvat alle 1 min	
22–23	RTV alle 1 min	

aikataulusta puuttuu pari pikku viilausta, yhden sivupään muutto Elämänmenosta Koti+-
teemaksi ja ilmoitusten päivittelyjä

EI TAITETTAVAA

kello 12.26–12.39, 13–13.30 (ilmoitustaiton odottelua)

KAIKKI SIVUT HYVÄKSYTTY PROOFERILLA 14.22

*oikoluku sisältää myös korjausten tekemisen tekstiin

MUUTA

Taitto tuntui sujuvan erittäin jouhevasti. Jutut olivat hyvin mitassaan ja jos jokin sivu
tarvitsi erityistä viilausta, siihen oli selkeät ja toimivat ohjeet (eli ei sellaisia "jos nyt vä-
hän kuvaa suurennat niin se voi se mennä"-tyyppisiä...)

TYRVIS LAURALTA:

28	14.48–14.52	
24–25	14.59–15.05	oikoluku 15.05–15.09
4	15.40–15.42	oikoluku 15.42–15.55

Erytisesti etätaittoa sekoittaa se, että juttujen tiloja ei käytetä järkevästi (valmis-tila)