

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Emilia Tykki

Säästöä, selviytymistä ja uutiskilpailua

Henkilöstön suhtautuminen Lännen Median organisaatiomuutokseen

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2016

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto ja vastaajat	10
1.2.1 Kyselylomakkeiden sisältö	11
1.2.2 Lännen Median esittely	12
1.3 Menetelmä	13
2 MAAKUNTALEHTIEN YHTEISTYÖN TAUSTALLA MEDIAN MURROS	16
2.1 Digitaalisen journalismin kehitys 2000-luvulla	16
2.1.1 Lukijoiden muuttuneet tarpeet	17
2.1.2 Muutos työssä: Toimittajista moniosajiksi	18
2.2 Median murroksen vaikutukset maakuntalehtiin	19
2.3 Maakuntalehtien sisältöyhteistyön aikaisemmat askeleet	20
3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA	22
3.1 Muutoksen kolme vaihetta Lewinin mukaan	23
3.1.1 Sulattaminen	24
3.1.2 Siirtyminen	25
3.1.3 Vakiinnuttaminen	26
3.2 Muutoksen johtaminen	27
3.2.1 Sitoutuminen	28
3.2.2 Motivointi ja muutoskokemus	29
3.2.3 Muutoksesta viestiminen	31
3.2.4 Lännen Median henkilöstö muutosviestinnän kohteena	33
3.3 Muutoksen diskursiivinen rakentuminen	34
3.3.1 Muutospuhe kietoutuu valtaan	36

3.3.2 Organisaation todellisuus muotoutuu useista diskursseista	37
4 SUHTAUTUMINEN LÄNNEN MEDIAN MUUTOKSEEN	39
4.1 Motiivit ja syyt muutokseen	39
4.1.1 Säästödiskurssista selviytymiskurssiin	40
4.1.2 Yhteistyödiskurssista kilpailudiskurssiin	43
4.1.3 Mahdollisuusdiskurssista uutisnälkädiskurssiin	45
4.2 Suhtautuminen muutokseen	47
4.2.1 Hajanaisuusdiskurssista etäisyysdiskurssiin	48
4.2.2 Yksinäisyysdiskurssista valtakurssiin	52
4.3 Sitoutuminen muutokseen	57
4.3.1 Unelmatyödiskurssista työpainediskurssiin	58
4.3.2 Rakentajadiskurssista vetäytyjädiskurssiin	64
4.4 Syntynyt muutoskokemus	72
4.4.1 Lannistumiskurssista ongelmanratkaisudiskurssiin	77
4.4.2 Tulevaisuusdiskurssista jämähtämiskurssiin	80
4.5 Yhteenveto	86
5 PÄÄTÄNTÖ	93
LÄHTEET	99
TAULUKOT	
Taulukko 1. Säästöistä selviytymiseen	39
Taulukko 2. Yhteistyöstä kilpailuun	43
Taulukko 3. Mahdollisuuksista uutisnälkään	45
Taulukko 4. Hajanaisesta etäiseen	48
Taulukko 5. Yksinäisyydestä itsenäisyyteen	52
Taulukko 6. Unelmatyöstä journalismin kriisiin	58
Taulukko 7. Rakentajasta vetäytyjään	65

Taulukko 8. Profiilista sisältöihin	73
Taulukko 9. Lannistumisesta ongelmanratkaisuun	78
Taulukko 10. Ennakkoluulojen voittamisesta jämähtämiseen	80
LIITTEET	102
Taulukko 1. Vastaajat lehdittäin	102
Taulukko 2. Vastaajien asema	102
Taulukko 3. Kyselylomakkeiden sisältö ja kyselyajankohta	103
Taulukko 4. Vastaajien kommentit muutosviestinnästä	104
Taulukko 5. Työssä esiintyvät diskurssit	105



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Emilia Tykki

**Pro gradu -tutkielma:**Säästöä, selviytymistä ja uutiskilpailua.  
Henkilöstön suhtautuminen Lännen Median  
organisaatiomuutokseen**Tutkinto:**

Filosofian maisteri

**Ohjelma**

Viestinnän monialainen koulutusohjelma

**Suuntautumisvaihtoehto**

Organisaatioiden viestintä

**Valmistumisvuosi:**

2016

**Työn ohjaaja:**

Merja Koskela

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen aiheena on maakuntalehtien henkilöstön suhtautuminen tiivistyvään valtakunnalliseen yhteistyöhön ja sen mukanaan tuomaan organisaatiomuutokseen. Tarkastelun kohteena on Lännen Media, joka on 12 maakuntalehden perustama maanlaajuinen yhteistoimitus, joka tuottaa sisältöjä osakaslehdilleen. Tutkimus etenee kolmessa vaiheessa kesästä 2014 kevättalvelle 2015 ja muutosta tarkasteltaessa lähtökohtana on Kurt Lewinin muutoksen vaihemalli. Tutkimukseen osallistuu 28–35 vastaajaa. Tutkimusaineisto koostuu vastauksista, jotka olen kerännyt vastaajilta kyselylomakkeilla Lewinin vaihemallin mukaisessa järjestyksessä. Menetelmänä käytän diskurssianalyysia, ja tarkasteltavana on muutoksen diskursiivinen rakentuminen. Etsin vastauksista diskursseja, jotka kertovat vastaajan suhtautumisesta Lännen Mediaan. Yleisimmäksi diskurssiksi nousee säästädiskurssi, jonka mainitsee yli 54 prosenttia vastaajista. Diskurssien vallassa on kyse siitä, kenen kielellä puhutaan. Lännen Median osakaslehdissä säästädiskurssi on noussut hallitsevaksi puhettavaksi, jonka kautta vastaajat selittävät muutosta.

Keskeiseksi nousee vastaajien sitoutuminen muutokseen. Tätä mittaan vastaajien motivaation asteella sekä selvittämällä, näkevätkö he itsellään aktiivista roolia muutoksen eteenpäin viemisessä. Lähes 80 prosenttia kertoo motivoituvansa työstään. Motivaation lähteiksi mainitaan journalismi itsessään ja oman työn sisältö. Motiiveiksi Lännen Median perustamiselle vastaajat sen sijaan ymmärtävät puhtaasti säästötarpeen ja maakuntalehtien selviytymiskamppailun. Motivaatiota heikentää hajanaisuus, jota yhteistoimitus on työskentelytapoihin ja tiedonkulkuun tuonut, työssä koettu paine ja kiire sekä huoli alan tulevaisuudesta. Vastaajista 31 prosenttia kokee, ettei heillä itsellään ole muutokselle annettavaa, kun taas 43 näkee itsellään muutoksessa aktiivisen roolin. Vastaajat, jotka osoittavat sitoutumista muutokseen, kokevat, että keinot osallistumiseen ovat epäselviä, koska esimiehet eivät sitouta heitä muutokseen riittävän vahvasti.

---

**AVAINSANAT:** Lännen Media, organisaatiomuutos, maakuntalehdet, median murros, diskurssi, suhtautuminen, henkilöstö, toimittajat



## 1 JOHDANTO

Muutoksesta on tullut arkipäivää lehtitaloissa. Media-alalla tapahtuvaa muutosta ohjaavat lukijoiden tarpeet, mieltymykset ja tavat käyttää sisältöjä, sillä kilpailu lukijoiden kiinnostuksesta ja uskollisuudesta on kovaa. Digitaalisuus ja sosiaalinen media ovat luoneet uusia käyttöalustoja uutisille. Median kuluttuja voi katsoa päivän uutiskoosteen Instagramista ja löytää linkkejä kiinnostaviin uutisiin Facebookista. Aamulla postiluukusta puotovan sanomalehden lisäksi lukijat kaipaavat uutta tietoa pitkin päivää, ja he tahtovat lukea sitä välineestä, jota kantavat kaiken aikaa mukanaan. Uutistoiminnan jatkuvan kehittämisen ohella lehtitalojen todellisuutta on jatkuva säästöjen hakeminen. Uudet hankkeet, joita media-alalla aloitetaan, yrittävät vastata kahteen haasteeseen. Tavoitteena on hakea säästöjä ja pitää lukijoista kiinni. Näitä kahta tarkoitusta varten on perustettu myös 12 maakuntalehden yhteistoimitus Lännen Media. Työskentelen itse yhdessä Lännen Median osakaslehdistä, Aamulehdessä. Sen toimituksessa olen saanut seurata Lännen Median ensi askeleita läheltä aina perustamispäätöksestä ensimmäisten toimittajien rekrytointeihin ja yhteistoimituksen toiminnan alkamiseen.

Tämän tutkimuksen lähtökohtaisena ajatuksena on, että Lännen Median yhteistoimitus tuo isoja muutoksia sen osakaslehdille. Se muuttaa maakuntalehtien omia käytäntöjä ja toimittajien työskentelytapoja sekä tuo rakenteellisia muutoksia lehtien toimituskuntiin, kun osalla toimittajista tehtävät muuttuvat. Tästä syystä yhteistoimitusta on perusteltua tarkastella maakuntalehdissä tapahtuvana organisaatiomuutoksena, eikä pelkästään uuden organisaation syntymisenä. Samalla, kun osakaslehtien toimittajat kokevat jälleen yhden konkreettisen ja selvärajaisen muutostilanteen työssään, he ovat kaiken aikaa keskellä laajempaa media-alaa ravisuttavaa muutosta. Siihen sisältyvät uudet välineet, tekemisen tavat ja muodot, joilla uutisia lukijoille tarjotaan. Uutisvideoista on tullut jokapäiväinen osa printtamediassa työskentelevän toimittajan työtä. Moniäänisyyttä lehtitaloissa puhaltavaan muutokseen tuo, että vielä tällä hetkellä hyvin monissa niistä työskentelee rinta rinnan kaksi eri sukupolvea. Toiselle niistä sanomalehti merkitsee perinteistä paperista lehteä, kun taas toinen on kasvanut digiaikaan. Uudelle toimittajapolvelle sanoma-



lehti käsittää perinteisen printtilehden lisäksi digitaalisen näköislehden, verkkosivut, videot ja matkapuhelimilla luettavat mobiilisivut. Lehtitaloissa työskentelevien, eri vuosikymmeninä alalle tulleiden toimittajien kautta kiteytyy konkreettisesti se, että toimittajien vanha ja perinteinen ammattiryhmä on ollut läpi 2000-luvun historiansa suurimpien muutosten keskellä. Tällöin tärkeäksi ja kiinnostavaksi kysymykseksi nousee, miten journalistit itse suhtautuvat muutokseen, jonka keskellä he jatkuvasti työtään tekevät. Laajemmin koko journalistista alaa muovaava muutos on rajoiltaan epäselvä, eikä sille näy loppua. Lännen Median perustaminen ja sen tuoma muutos antaa selvärajaisen tutkimusesi-merkin yhdestä tapauksesta. Tässä tutkimuksessa keskiössä on muutos. Äänen saavat ne, joita se koskee: toimittajat.

### 1.1 Tavoite

Tutkimukseni aiheena on Lännen Median maakuntalehdille tuoma organisaatiomuutos ja sen diskursiivinen rakentuminen. Mielenkiinnon kohteena on Lännen Median osakaslehtien henkilöstön suhtautuminen muutokseen. Tavoitteenani on selvittää, miten uuden yhteistoimituksen osakaslehtien toimituksellinen henkilöstö suhtautuu Lännen Median perustamiseen. Suhtautuminen merkitsee tässä yhteydessä vastaajien puheista hahmottuvia käsityksiä ja kokemuksia muutoksesta. Tämä tutkimus on ensimmäisiä Lännen Mediasta tehtäviä pro gradu -tutkimuksia. Se seuraa yhteistoimituksen perustamista toimittajien näkökulmasta lähes vuoden ajan kesäkuusta 2014 toukokuuhun 2015.

Tutkimukseni tavoitteen tueksi olen määritellyt neljä tutkimuskysymystä. 1) Miten vastaajat ymmärtävät motiivit Lännen Median perustamiseen? Tämä tutkimuskysymys sisältää sen selvittämisen, mihin Lännen Mediaa vastaajien mielestä tarvitaan ja millaisen muutoksen Lännen Media vastaajien mielestä Suomen mediakenttään tuo. 2) Millaisia asenteita muutoksesta nousee? Tämä tutkimuskysymys avaa negatiivisia ja positiivisia asenteita, joita vastaajilla Lännen Mediasta on. 3) Kuinka onnistunutta muutosjohtaminen on Lännen Median perustamisessa? Tämä tutkimuskysymys sisältää sen selvittämisen,

kuinka motivoituneita ja sitoutuneita vastaajat muutokseen ovat. 4) Millainen muutoksekokemus vastaajille Lännen Median perustamisesta syntyy? Tähän tutkimuskysymykseen sisällytän kysymyksen siitä, kokevatko vastaajat, että muutos on kannattanut, tuntuuko oma työ sen valossa mielekkäältä ja ajattelevatko he työorganisaationsa kehittämistä ja muutoksen vakiinnuttamista sekä omaa rooliaan siinä myös eteenpäin.

Esittämäni tutkimuskysymykset tuottavat vastauksia, jotka tarjoavat arvokasta tietoa siitä, millaista osakaslehtien henkilöstön ja Lännen Mediaan siirtyneiden toimittajien suhtautuminen Lännen Mediaan on ja millaisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia muutoksesta heidän mukaansa nousee esiin. Jos vastaaja kokee, että muutos vaikuttaa hänen asemaansa tai työhönsä negatiivisesti, on suhtautuminen muutokseen todennäköisesti varauksellista ja Lewinin (1951) ennustamaa vastustusta esiintyy. Suomessa henkilöstön muutkokokemuksia organisaatioissa on tutkittu runsaasti jo 1990-luvulta lähtien (Mattila 2006: 18). Oman työni tavoite on antaa käytännöllistä tietoa siitä, miten henkilöstö organisaatiomuutoksen eri vaiheisiin suhtautuu ja miten asenteet vaihtelevat.

Muutokseen suhtautumisen tutkiminen antaa tärkeää tietoa esimiehille, jotka tahtovat henkilöstön mukaan organisaatiomuutokseen. Hyvään johtamiseen ajatellaan yleisesti kuuluvan se, että henkilöstö otetaan muutokseen osalliseksi. (Ranta 2005: 146; Lindström & Leppänen 2002: 111.) Lännen Median lehdissä työskentelevät toimittajat osallistuvat tutkimukseeni nimettöminä ja vastaavat avoimiin kysymyksiin omin sanoin. Näin ollen voidaan olettaa, että valitsemani tutkimustapa antaa rehellisen kuvauksen siitä, miten suomalaisen mediakentän mittakaavassa suurena pidettävä muutos koetaan henkilöstön tasolla. Esimerkiksi muutoksen ymmärtämisen motiiveja selvittäessä on kiinnostavaa, pitävätkö toimittajat jatkuvia yt-neuvotteluja ja säästötarvetta väistämättömänä asiana ja hegemonisena yhteiskunnallisena tilana, joka oikeuttaa kaikki muutokset. Lewinin kolmivaihemallista esiin nousevan vastustuksen selvittämisessä on kiinnostavaa, hyväksyykö henkilöstö johdon tasolta tulevan muutosviestinnän, motivointiyritykset ja uusien käytäntöjen vahvistamisyritykset sellaisinaan, vai nouseeko esiin eriaänisiä, johdon luo-  
maa hegemoniaa vastustavia diskursseja.

## 1.2 Aineisto ja vastaajat

Tutkimukseen osallistuu 35–28 vastaajaa kaikista Lännen Median 12 osakaslehdessä. Tutkimusaineiston olen hankkinut vastaajille lähettämälläni kolmella erillisellä kyselylomakkeella. Vastaajien määrä vaihtelee hieman tutkimuksen eri vaiheissa sen mukaan, kuinka moni vastaaja mihinkin kyselylomakkeeseen on vastannut. Vastaajat olen kerännyt lähettämällä kaikkiin toimituksiin yleisen ja vapaaehtoisen ilmoittautumispyynnön, joihin halukkaat ovat vastanneet. Niistä lehdistä, joista ei ole löytynyt vastaajia pelkän kutsun perusteella, olen koonnut haastateltavia olemalla yhteydessä lehtien henkilökuntaan joko henkilökohtaisilla sähköposteilla tai puhelimitse. Osa vastaajista siirtyi syyslokakuun 2014 vaihteessa uuteen Lännen Median toimitukseen ja osa jatkoi omassa lehdessään

Aineistoni koostuu vastaajilta kerätyistä anonyymeistä vastauksista. Vastaukset olen kerännyt kolmella eri e-lomakkeella kesäkuun 2014 ja toukokuun 2015 välisenä aikana (ks. liite 3). Ensimmäisen kyselylomakkeen olen lähettänyt vastaajille kesäkuussa 2014, kun Lännen Median toiminta ei ollut alkanut. Siinä selvitän vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten vastaajat ymmärtävät motiivit Lännen Median perustamiseen. Toisen kyselylomakkeen olen lähettänyt vastaajille joulukuussa 2014. Sen avulla selvitän vastauksia tutkimuskysymyksiin 2–3 eli millaisia asenteita muutoksesta nousee ja kuinka onnistunutta muutosjohtaminen on Lännen Median perustamisessa. Kolmannen lomakkeen olen lähettänyt toukokuussa 2015 ja sen avulla selvitän vastauksia tutkimuskysymykseen 4, millainen muutoskokemus vastaajille Lännen Median perustamisesta syntyy.

Koska seuranta-aika kesti 11 kuukautta ja koostui kolmesta eri kyselyvaiheesta, oli tärkeää, että vastaajat sitoutuivat tutkimukseen. Tämän varmistin keräämällä kaikilta henkilökohtaiset ilmoittautumiset. Vastaajien mukana pitäminen läpi kolmivaiheisen tutkimuksen oli haastavaa ja vaati useita muistutusviestejä kyselylomakkeisiin vastaamisesta. En rajoittanut tutkimukseen osallistuvien määrää, vaan otin mukaan kaikki ilmoittautuneet. Kriteerinä osallistumiseen pidin sitä, että vastaaja teki toimituksellista työtä jossakin

Lännen Median osakaslehdessä. En rajannut vastaajajoukkoa siten, että kaikkien on pakko olla Lännen Median toimittajia, jotta saan tutkimukseeni mukaan myös osakaslehtiin jäävien toimittajien asenteet Lännen Mediaa kohtaan. Mukana vastaajissa on sekä Lännen Mediaan siirtyneitä toimittajia, että niitä, jotka jäivät vanhaan lehteensä. Vastaajissa on laajasti eri tehtävänimikkeitä päätoimittajista eri alojen kirjoittaviin toimittajiin, taittajiin, toimitussihteereihin ja uutispäälliköihin sekä tuottajiin. Vastaajien määrä lehdissä vaihtelee. On luonnollista, että suuresta lehdestä löytyy enemmän vastaajia kuin pienestä. Kalevan vähäiseen vastaajamäärään ovat saattaneet vaikuttaa kevään ja syksyn 2014 välisenä aikana käydyt, irtisanomisiin johtaneet yt-neuvottelut (ks. Suomen Journalistiliitto 2014a).

Vastaajat olen jakanut kolmeen eri ryhmään tehtävätason mukaan: johtotehtävissä oleviin (päätoimittajat ja toimituspäälliköt), päivittäisestä uutistyöstä vastaaviin lähiesimiehiin (uutispäälliköt ja tuottajat) sekä toimituksellista työtä tekeviin, ei-esimiesasemassa oleviin vastaajiin (toimittajat, taittajat, kuvaajat ja toimitussihteerit). Henkilön aseman määrittäminen on vastausten yhteydessä oleellista, kun tahdotaan selvittää, miten eri tehtävissä olevat toimittajat kokevat Lännen Median perustamisen omasta asemastaan käsin. Vaikka kyseessä on kaikille yhteinen muutos, voi se saada eri henkilöiden kuvaamana useita tulkintoja

### 1.2.1 Kyselylomakkeiden sisältö

Haastateltavat täyttävät kaikkiin kolmeen e-lomakkeeseen seuraavat tiedot: Missä lehdessä he työskentelevät, mikä on heidän työtehtävänsä ja ovatko he siirtyneet Lännen Median yhteistoimitukseen vai eivät. Nämä kysymykset on esitetty lomakkeissa monivalintakysymyksinä ja haastateltavat laittavat ruksin itselleen oikean vaihtoehdon kohdalle. Ammatillista asemaa kysyttäessä vastaajalla on valittavanaan kolmesta eri vaihtoehdosta se, johon hän tehtäviensä puolesta kuuluu: uutistyön organisointi ja suunnittelu, toimituksellinen työ tai johtotehtävät. Tarkemmin vastaajien tehtäviä ei tarkenneta, jotta anonymiteetti säilyy.

Kesäkuussa 2014 lähettämässäni ensimmäisessä lomakkeessa etsin vastauksia tutkimuskysymykseen numero 1 eli selvitän, millaisia syitä vastaajat näkevät Lännen Median perustamiseen. Toisessa, joulukuussa 2014 lähettämässäni lomakkeessa etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin 2-3 eli selvitän, millaisia asenteita vastaajilta Lännen Median muutosvaiheessa nousee ja miten he kokevat muutosjohtamisen Lännen Median organisatiomuutoksen aikana. Viimeisessä, toukokuussa 2015 lähettämässäni lomakkeessa etsin vastauksia tutkimuskysymykseen 4 selvittämällä, millainen muutoskokemus vastaajille on Lännen Median perustamisesta syntynyt. Vastaajille esittämäni kysymykset löytyvät liitteestä 3.

### 1.2.2 Lännen Median esittely

Lännen Median perustamissopimus allekirjoitettiin kevättalvella 2014 (Media ja Markkinointi 2014). Tällä sopimuksella 12 maakuntalehteä perustivat maanlaajuisen yhteistoimituksen, joka tuottaa yhteisiä sisältöjä osakaslehtiinsä. Lännen Median toiminta alkoi virallisesti syys-lokakuussa 2014. Tuolloin sen yhteistoimitukseen siirtyi osakaslehdistä 40 toimittajaa, jotka tuottavat sisältöjä yli 1,3 miljoonalle lukijalle (emt 2014). Osallistuin henkilöstölle järjestettyyn infotilaisuuteen, jossa Lännen Median perustamista perusteltiin sillä, että yhteisten sisältöjen avulla lehdissä vapautuisi resursseja paikalliseen tekemiseen. Lännen Media haastaa läntisessä ja pohjoisessa Suomessa muun muassa Sanomakonsernin kustantamat suuret lehdet.<sup>1</sup> Lännen Median vaikutusalue alkaa pohjoisimmasta Suomesta Pohjolan Sanomien toimituksesta ja kiemurtelee länsirannikkoa pitkin alas Etelä-Suomeen Hämeen Sanomien toimitukseen saakka. Yhteistoimituksen muut lehdet ovat Aamulehti, Satakunnan Kansa, Lapin Kansa, Kainuun Sanomat, Turun Sanomat, Kaleva, Ilkka, Pohjalainen, Forssan Lehti ja Keskipohjanmaa. (Journalisti 2014; Lännen Media 2016.)

Lännen Median perustaminen toi mukanaan useita toimittajien työhön vaikuttavia muutoksia. Muun muassa Alma Median yhteiset hyötysivut lakkautettiin ja hyötytoimituksen

---

<sup>1</sup> Sanomalehtien liitto (2015) kertoo Suomen 10 suurinta sanomalehteä vuoden 2014 levikin mukaan. Suurin on Helsingin Sanomat, jonka levikki on 285 223 ja toiseksi suurin Ilta-Sanomat levikillä 110 226.

toimittajat siirtyivät muihin tehtäviin. Lännen Media otti hoitaakseen valtakunnallisen uutisoinnin ja ulkomaan sivujen tekemisen. Valtakunnallisten- ja politiikanuutisten sekä ulkomaansivujen tekeminen maakuntalehdissä loppui, ja lehdet alkoivat käyttää Lännen Median tekemiä ja taittamia sivuja. Lännen Median sivuja alettiin taittaa keskitetysti Aa-mulehdessä, jolloin tiettyjen sivujen taittaminen muissa lehdissä väheni. Lännen Media on muuttanut työnjakoa ja suunnittelua lehdissä. Videopalaverit lisääntyvät, kun uutispäälliköiden pitää palaveerata Lännen Median uutishuoneen kanssa siitä, mitkä aiheet yhteistoimitus hoitaa. Niihin aiheisiin, jotka Lännen Media hoitaa, maakuntalehden ei tarvitse tarttua. Näin on tarkoitus vapauttaa resursseja omien, paikallisten aiheiden tekemiseen. Kevättalvella 2014 osakaslehtien pääluottamusmiehet huolestuivat, että muutos tuo mukanaan yt-neuvotteluja ja kuihduttaa STT:n tarjonnan lehdissä (ks. Journalisti 2014). Näin perustamista pohtii nimettömänä pysyttelevä pääluottamusmies:

Yksi toimittaja tekee jutun, joka julkaistaan 12 lehdessä. Mitä tekevät ne 11 muuta toimittajaa, jotka olisivat täyttäneet saman tilan omassa lehdessään? Luultavasti saavat potkut. On selvää, että omistajat alkavat harkita väen vähentämistä, kun yhteistoimitus alkaa tuottaa sisältöä. (Journalisti 2014.)

Henkilöstön suhtautuminen Lännen Mediaan ennen sen perustamista oli siis epäluuloista.

### 1.3 Menetelmä

Tutkimukseni etenee kolmessa vaiheessa kesältä 2014 kevättalvella 2015. Muutosta kuvaamaan otan Kurt Lewinin (1951) kolmen askeleen vaihemallin, ja kyseisen kolmivaihemallin varaan rakentuu myös kyselylomakkeideni logiikka. Lewinin mallissa vaiheet ovat sulattaminen (*unfreezing*), siirtyminen (*changing*) ja vakiinnuttaminen (*refreezing*). Mallin kautta on luontevaa tarkastella Lännen Median muutosprosessia, sillä malli seuraa muutosta alusta loppuun aina muutostarpeen tunnistamisesta uuden toiminnan vakiinnuttamiseen.

Jennifer Frahm (2011: 137-139) huomauttaa, että nyky-yhteiskunnassa, jossa organisaatiot kokevat jatkuvaa painetta muuttua, Lewinin kolmivaiheista mallia voi pitää osittain

vanhentuneena. Frahm itse nostaa esiin Cheney'n, Christensenin, Zornin ja Ganeshin vuonna 2004 ideoiman mallin muutoksen neljästä vaiheesta. Sen kolme ensimmäistä vaihetta, muotoilu (*formulation*), toteutus (*implementation*) ja vakiinnuttaminen (*institutionalization*) mukailevat Lewinin vaiheita muutostarpeen tunnistamisesta muutoksen institutionalisoitumiseen organisaatiossa. Neljäntenä vaiheena mallissa nostetaan esiin levitys (*dissemination*). Tämä vaihe sisältää ajatuksen siitä, että muutoksen viimeinen vaihe olisi käsillä vasta silloin, kun sen kohteena olleet henkilöt jakavat kokemuksiaan. Mallin mukaan on tärkeää prosessoida muutoksessa opittuja asioita ennen siirtymistä seuraavaan muutokseen. (emt. 2011: 141-143.)

Koska Lännen Median tuoma organisaatiomuutos on nähtävissä selvärajaisena prosessina eikä jatkuvana muutoksen tilana, on Lewinin malli edelleen relevantti sen tutkimuskehikseksi. Lisäksi Frahmin ajatus muutoksesta käsittelemisestä löytyy myös Lewinin muutoksen viimeisestä vaiheesta ja on näin ollen luonteva päätös yhden muutosprosessin tutkimiselle. Lähetän vastaajille kyselylomakkeen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Vastaajat vastaavat heille asettamiini kysymyksiin, mutta avoimissa vastauksissa he saavat mahdollisuuden nostaa esiin juuri omasta mielestään muutoksen kannalta tärkeimpiä asioita, jolloin heidän vastaustensa kautta muotoutuu ja nousee esiin se, mikä on osakaslehtien henkilöstön kannalta oleellista Lännen Median tuomassa muutoksessa.

Toteutan tutkimukseni laadullisen analyysin keinoin käyttäen menetelmänä diskurssianalyysia. Tarkasteltavanani ovat osakaslehtien toimittajien puheista nousevat diskurssit. Tutkimusta tehdessäni luen kaikkien vastaajien vastaukset ja etsin niistä esiin nousevia diskursseja. Kunelius (2004: 223) määrittelee diskurssin tiettyihin tilanteisiin liittyväksi kielenkäyttötavaksi. Hänen mukaansa diskurssi tarkoittaa puhuttua tai kirjoitettua kieltä, joka muodostuu tiettyjen säännönmukaisuuksien pohjalta. Tässä työssä analysoimani vastaukset edustavat jotakin diskurssia, koska niissä puhutaan jostakin asiasta tietyllä tavalla. Vastauksissa olevat ilmaukset ja sanavalinnat tuovat diskurssin näkyväksi.

Tutkimusta tehdessäni luokittelen vastaukset diskurssien mukaan omiin diskurssiluokkiinsa. Kokoaan käsittelemäni diskurssit taulukoihin ja avaan niiden merkitystä pohtimalla

seuraavia asioita: 1. Mikä on diskurssin määritelmä, eli mistä diskurssin tunnistaa ja mikä on sille ominaista. 2. Monellako vastaajalla diskurssia esiintyy. 3. Mistä diskurssin voi tunnistaa, eli mikä on sille ominainen tyyppi-ilmaisu. Työn lopussa pohdin diskurssien hierarkisoitumista Lännen Mediasta käytävässä muutospuheessa ja nosta esiin sen, mitkä diskurssit saavat muita enemmän tilaa. Yhdestä vastauksesta voi nousta esiin useampikin eri diskurssi. Vastausten ryhmittely omiin diskurssiluokkiinsa tapahtuu siten, että etsin vastauksista sanavalintoja ja kielellisiä ilmauksia, jotka kertovat vastaajan asennoitumisesta ja suhtautumisesta Lännen Mediaan ja paljastavat näin vastauksessa olevan diskurssin.

Diskurssianalyysin avulla voin yhdistää yksittäisten Lännen Median toimittajien käyttämän mikrotason kielen laajemmin koko osakaslehdissä vallitsevaan kielen makrotasoon, käytössä vallitsevaan vakiintuneeseen puhetapaan. Erilaiset puhetavat eli diskurssit nousevat esiin henkilöstön käymästä muutospuheesta. (Aalto 2006: 7-43.) Muutospuhe voidaan Aallon (emt.) mukaan määritellä muutosta koskevaksi puheeksi, tietyksi tavaksi käsitellä muutosta. Muutospuheessa muutokselle annetaan siis jokin tulkinta. Kyseessä on muutosta koskevan puheen erityinen taso ja voidaan ajatella, että muutospuhe onkin itse asiassa toiminnan muoto ja teko itsessään. (Aalto 2006: 7-43.) Tässä työssä muutospuhe käsittää vastaajien avoimissa vastauksissa käytetyn kielen, sillä rajoituksella, että he vastaavat lomakkeissa heille asettamiini kysymyksiin.



## 2 MAAKUNTALEHTIEN YHTEISTYÖN TAUSTALLA MEDIAN MURROS

Maailmalla koettiin suuria ja koskettavia uutistapahtumia 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa. Ne vaikuttivat myös suomalaisen median toimintatapoihin. Tässä luvussa perehdytään digitaalisen journalismin kehitykseen ja median muuttuneisiin käytäntöihin. Pysyäkseen mukana ajan hengessä myös suomalainen maakuntalehdistö on muuttanut toimintatapojaan ja ryhtynyt tarjoamaan uudenlaisia mediasisältöjä. Jotta voidaan ymmärtää Suomen mediakentässä tapahtuvaa murrosta, on tärkeää valottaa sitä, millaisen muutoksen keskellä printtimedia on elänyt 2000-luvulla maailmanlaajuisesti.

### 2.1 Digitaalisen journalismin kehitys 2000-luvulla

Maailmalla lehdistö on kokenut suuria rakenteellisia muutoksia läpi 2000-luvun. Internet-journalismin läpimurtona voidaan pitää syyskuuta 2001, jolloin terroristit iskivät New Yorkin World Trade Centerin kaksoistorneihin. Digitaalisen journalismin kannalta tapahtumasta tekee merkittävän se, että siitä kerrottiin hyvin laajasti Internetissä, ja tekstiviestit nousivat ensimmäistä kertaa merkittäviksi uutistiedon lähteiksi myös Suomessa (Lindblom 2009: 23). Tekniikan kehittyminen, tiedonsiirron nopeutuminen ja uudet välineet ovat tuoneet mukanaan sen, että medioiden käyttö ei enää ole aikaan eikä paikkaan sidottua.

Vuosituhaten alussa mediayhtiöiden sääntely vapautui monissa maissa. Tele- ja televisioyhtiöt ryhtyivät tarjoamaan niin paikallis-, kaukolinja-, matkapuhelin- kuin kaapeli-tv- ja Internet-palveluita. Lindblom (2009: 25-26) kuvaa tätä uudenlaiseksi tilanteeksi, jossa, Internetin nopea leviäminen ja kiinnostus vuosituhaten suuriin uutisaiheisiin yhdistyivät tele- ja mediasääntelyn vapautumiseen. Tätä seurasi voimakas informaatio- ja tietotekniikka-alan kilpailu. (Emt 2009: 25-26.) Suuret sanomalehdet, esimerkiksi *The Washington Post*, ovat yhdistäneet eri viestintävälineitä kuten paikallislehtiä, tv-kanavia ja verkkosisältöjä levittääkseen uutisia useampien media-alustojen kautta. Jotkut mediayri-

tykset, esimerkiksi *St Petersburg Times* Venäjällä, *The Hawk Eye* Yhdysvaltojen Burlingtonissa ja *KWCH* Kansasissa ovat tehneet yhteistyötä muiden mediayhtiöiden kanssa raportoiden yhteisiltä alustoilta ilman yritysfuusioita. Osa mediayrityksistä on ryhtynyt tekemään monimediaista uutisointia omilla alustoillaan. (Huang, Davison, Shreve, Davis, Bettendorf & Nair 2006: 83.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi tekstin ja liikkuvan kuvan yhdistelemistä verkkouutisissa. Uudet tavat, joilla printtimediat ympäri maailmaa pyrkivät tarjoamaan sisältöjään ja vastaamaan kaikki vastaamaan samaan ongelmaan, joka on lukijoiden tarpeiden muuttuminen.

### 2.1.1 Lukijoiden muuttuneet tarpeet

Median murroksessa lukijoiden tavat käyttää mediaa ovat muuttuneet. Uutisia voi lukea tuoreeltaan missä vain, lisätietoja asioihin on helppo hakea itse ja uusimmat päivitykset löytyvät sosiaalisesta mediasta. Uusista teknologisista keksinnöistä ja sosiaalisen median alustoista on muodostunut merkittäviä kommunikaatiokeinoja sekä tiedon välittämisen ja vastaanottamisen välineitä perinteisten medioiden eli tv:n, lehdistön ja radion rinnalle (Lindblom 2009). Uusien sähköisen median alustoiden, muun muassa älypuhelimien ja tablettien, yleistymisen aiheuttaa printtimedioille muutospaineita. Verkkolehkien reaaliaikainen uutisointi tekee paperilehtien uutisista eilisiä.

Dahlgrenin (2002) mukaan Internetistä on muodostunut teollistuneen yhteiskunnan päämedia. Suomessa matkapuhelinten käyttö lisääntyi vuonna 2013 peräti 50 prosenttia ja tabletin käyttö 140 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Sekä matkapuhelimen että sähköisten lukulaitteiden osalta käytön kasvu oli voimakasta kaikissa ikäryhmissä. Viikon aikana sanomalehtiä luki painettuna 89 prosenttia, tietokoneella 56 prosenttia, matkapuhelimella 24 prosenttia ja sähköisillä lukulaitteilla 12 prosenttia suomalaisista. (Sanomalehtien liitto 2013.) On ymmärrettävää, miksi printtimediat siirtävät toimintaansa yhä enemmän Internetiin, sillä sen kautta saatava yleisö määrä on huomattavasti paperilehteä suurempi ja kustannukset selvästi perinteistä painotoimintaa alhaisemmat. Lukutapojen lisäksi myös lukijan rooli on muuttunut. Lukija voi yhä enemmän myös osallistua itse tiedon etsimiseen ja tuottamiseen. Toimittajan tuottama uutinen ei enää ole ainoa tiedon

lähde, vaan vapaata tietoa on helppo hakea itse Internetin tarjoamista lukemattomista eri lähteistä. Muun muassa poliisiuutisointi ei enää ole median takana, sillä Suomen poliisi päivittää nykyään päivittäistiedotteensa suoraan myös Internet-sivuilleen ja Twitteriin (ks. Poliisi 2015).

Huang ym. (2006: 83-85) muistuttavat, että digitaalisen journalismin kehitys ei pysähdy vaan etenee kaiken aikaa nopeammin. Internetin ja erilaisten mobiililaitteiden tarjoamat tekniset mahdollisuudet tuovat jatkuvasti uusia tapoja tuottaa mediasisältöjä. Tähän mahdollisuuteen printtimedia on tarttunut. Se ei tarjoa lukijoilleen enää painettua tekstiä, vaan lukija voi mennä lehden verkkosivuille katsomaan monimediallista uutistarjontaa: liikkuvaa kuvaa, liveseurantaa ja suoria nettilähetyksiä, joita lehdet ovat alkaneet yhä enenevässä määrin verkkosivuillaan näyttää.

### 2.1.2 Muutos työssä: Toimittajista moniosaajiksi

Perinteinen tapa hahmottaa journalismia on Kuneliuksen (2000) kuvaus nelijalkaisesta otuksesta, jolla on neljänlaisia tehtäviä. Kuneliuksen (emt.) mukaan journalismi on tiedonvälitystä, tarinoiden kertomista, julkisen keskustelun ylläpitämistä ja neljäntenä se toimii julkisen toiminnan resurssina. Nämä edellä kuvatut perinteiset journalismin tehtävät saavat väistämättä uusia muotoja, kun lukijoille tarjotaan yhä enemmän monimediaisia sisältöjä. Tekniikan rooli uutishuoneissa kasvaa ja printtilehdissä työskentelevien toimittajien työnkuva laajenee siten, että hänen tulee perinteisen kirjoittamisen lisäksi hallita useita ohjelmia ja osata pukea journalistinen sisältö useisiin, eri välineissä esitettäviin muotoihin. Tänä päivänä on tavallista, että yksi uutinen muokkautuu paitsi paperilehteen painettavaksi tekstiksi ja kuviksi, myös sähköiseen muotoon jolloin se saa tuekseen liikkuvaa kuvaa sekä esittäviä grafiikoita ja animaatioita. Sosiaalisen median kanavat kuten Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest ja Snapchat vaativat niin ikään journalistisilta sisällöiltä omanlaistaan muotoa, rakennetta ja esitystapaa.

Saltzis ja Dickinson (2007: 218-222) käyttävät termiä *multiskilling*, moniosaaminen. Se tarkoittaa, että toimittajan täytyy selvittää yhä laajenevan työnkuvan ja vaatimusten kanssa

saadakseen tehtävänsä tehtyä. Printtilehdessä moniosaaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että toimittaja tuottaa sisältöjä sekä verkkoon että lehteen. Esimerkiksi Aamulehdessä printin toimittaja ei enää tänä päivänä tee pelkkää perinteistä kirjoitustyötä paperilehteen, vaan hän esiintyy videolla, tekee verkkoon live-seuranta uutistapahtumasta ja kirjoittaa sähköisiä verkkosivuille. (Ks. Reunanen & Koljonen 2014.)

Suomalaisissa maakuntalehdissä monitekeminen, *multitasking*, on otettu vastaan ristiriitaisesti. Reunanen ja Koljosen (2014: 39-43) mukaan varsinkin yli 55-vuotiaat toimittajat kokevat muita vahvemmin, että heidän toimituksissaan panostetaan asiantuntemuksen sijaan monitekemiseen. Ajattelutapaa selittää, että vanhemmalla ikäluokalla ihanne itsenäisesti työskentelevästä asiantuntijatoimittajasta on vahvempi kuin nuoremmilla. (emt. 2014: 39-43.) Reunanen ja Koljonen näkevätkin monitekemisen ja joustavan yleistoimittajuuden sekä toisaalta erikoistuneen asiantuntijatoimittajuuden välillä selkeän ristiriidan. Sen mukaan vanhemmat toimittajat kokevat, että asiantuntemuksen kehittäminen ja monitekeminen ovat toisilleen vaihtoehdotiset kehityssuunnat. (Emt. 2014: 39-43.) Toisen näkökulman mukaan taas on aiheetonta pelätä skenaariota, jossa monimediatyöskentely tuottaa toimittajia, jotka osaavat yleisesti kaikkea, mutta eivät ole erikoistuneita erityisesti mihinkään (ks. Huang ym. 2006: 94). Samaan aikaan, kun nopeat uutiset siirtyvät verkkoon, kaivataan lehtien sisältöihin yhä enemmän syventävää ja taustoittavaa journalismia. Vaatimuksen taustalla on ajatus, että lukijan pitää saada lehden sisällöstä enemmän kuin sen pintaraapaisuun, jota lyhyet verkkouutiset tarjoavat. Jotta vaatimus syventävistä ja taustoittavista uutisista toteutuu, on lehtitaloissa tärkeää antaa tilaa erikoistoimittajuudelle ja sen kehittämiselle.

## 2.2 Median murroksen vaikutukset maakuntalehtiin

Sanomalehtien liiton vuosikatsauksen mukaan vuosi 2013 oli printtimedialle erityisen vaikea. Silloin painettujen lehtien levikit jatkoivat laskuaan suunnilleen samaan reilun viiden prosentin tahtiin kuin vuonna 2012. Pitkittynyt taloustaantuma ja vuoden 2013

alussa kymmeneen prosenttiin noussut lehtitilausten arvonlisävero vaikeuttivat sanomalehtiyhtiöiden taloustilannetta. (Sanomalehtien liitto 2013.) Oma vaikutuksensa oli myös sillä, että Yleisradio vahvisti rahoitustaan uudella Yle-verolla ja laajensi toimialuettaan verkko- ja mobiilijulkaisemiseen. Vuoden 2013 lopussa lehtien tulevaisuutta horjutti toinen valtionyhtiö Itella, kun se esitti media-alan mielestä suuria hinnankorotuksia, palvelutason heikennyksiä ja sopimusten pikaisia irtisanomisia. Media-alalla käytiin myös useita yt-neuvotteluita vuonna 2013 ja ne jatkuivat vuonna 2014. Vuonna 2013 alalla käytiin yhteensä 44 yt-neuvottelut, jotka koskivat 1 094 työntekijää ja johtivat 172 työntekijän irtisanomiseen. Lisäksi työsuhteita päättyi määräaikaissuoksien päättämisten kautta sekä ero- ja eläkesopimuksilla. (Suomen Journalistiliitto 2014b.)

Edellä kuvattu taloudellinen tilanne on saanut maakuntalehdet tiivistämään yhteistyötään (Yle 2014). Selkeän perustelun uuden Lännen Median yhteistoimituksen tarpeelle antaa Turun Sanomien vastaava päätoimittaja Kari Vainio Yleisradion verkkosivuilla 5.2.2014 julkaistussa uutisessa:

Kysymys on siitä, että meidän pitää suunnata omat resurssimme mahdollisimman hyvin paikalliseen sisältöön. Kaikille 12 lehdelle tärkein juttu on omien lukijoiden palveleminen. Tämä ei ole vain printin projekti, vaan pitää pärjätä myös digitaalisessa maailmassa. Luulen että yksikään maakuntalehti ei yksin pärjää siinä pelissä. Tarkoitus on lopettaa päällekkäisyydet ja tehostaa oman alueen seurantaa. (Yle 2014.)

Vainion vastauksessa nousevat vahvasti esille digitaalisuus ja yhteistyön välttämättömyys. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhä suuremmalle yleisölle tarjotaan alati samankaltaistuvia ja yhteneviä sisältöjä.

### 2.3 Maakuntalehtien sisältöyhteistyön aikaisemmat askeleet

Aavistus Lännen Mediasta saatiin ensimmäisen kerran vuonna 2012, kun I-Mediat ja Alma Media Kustannus Oy aloittivat toimituksellisen yhteistyön. Tuolloisesta yhteistyöstä julkaistiin tiedote, jonka mukaan I-Median kustantamien lehtien Ilkan ja Pohjalaisen sekä Alman lehtien toimituksellinen yhteistyö alkoi asteittain vuoden 2013 alussa.

Tiedotteen mukaan yhteistyön tavoitteena oli parantaa lehtien toimituksellista tuotantoa ja vastavuoroisuutta, lisätä toiminnan tehokkuutta ja vauhdittaa kehityshankkeita. (Ilkka 2012.)

Käytännössä yhteisten sisältöjen vaihto tarkoitti yhteisiä ulkomaansivuja ja valtakunnallisia uutisia, jotka tehtiin Helsingissä. Lisäksi yhteistä toimituksellista sisältöä olivat sopimuksen myötä hyötysivut, radio- ja tv-sivut, urheilu-uutiset ja osa verkkouutisista. Myöhemmin yhteistyöhön liittyivät myös Kaleva, Turun Sanomat ja Keskipohjanmaa. Aamulehdestä lähtivät yhteistyölehdille muun muassa tv-sivut. Saman kriitikon ääni pääsi näin ollen esiin paitsi Aamulehdessä, myös toisella puolella Suomea Kalevassa. Osa yhteistyölehdistä sivut täsmälleen siinä muodossa kuin mihin ne oli Aamulehdessä taitettu. Osa muokkasi sivujen ulkonäköä ja rakennetta omaan lehteen istuvaksi.

Täydessä toiminnassa edellä kuvatun yhteistyön luvattiin olevan vuoden 2014 alussa (Ilkka 2012). Omien kokemusteni mukaan sisältöjen vaihto oli rutinoitunutta ja sujui totuneesti jo syksyllä 2013. Pitkään yhteistyö ei kuitenkaan jatkunut sellaisenaan, vaan sisältöjen vaihto tahdottiin viedä vielä laajemmalle tasolle. Jo parin kuukauden kuluttua tuli ensimmäinen uutinen Lännen Median perustamisesta. Uutisen kertoi STT 5. helmikuuta 2014.

### 3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Ympärillämme oleva yhteiskunta on rakentunut erilaisista organisaatioista. Erityisiä ja omanlaisiaan niistä tekee, että jokaisella on tavoite, johon se pyrkii ja tehtävä, jota se toteuttaa. Juuti (2006) määrittelee organisaation ihmisten muodostamaksi ryhmäksi, joka työskentelee tiettyjen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Juutin mukaan ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia ja rakennetta. Mattila (2006: 16) lisää, että organisaatiot ovat ennen kaikkea ihmisten vuorovaikutuksen kautta kehittyviä sosiaalisia systeemejä. Näin ajateltuna organisaatiot luovat itseään koko ajan uudelleen jäsentensä tekojen ja kommunikaation avulla. Samalla on tärkeää muistaa, että organisaatio ja sen jäsenet ovat subjekteina toisistaan erillisiä. Kaikki organisaation jäsenet eivät lopulta jaa sen virallisia tavoitteita samassa mittakaavassa, vaan käsitellessämme organisaatiota käsittelemme aina joukkoa tahdonvoimaisia ihmisiä. (Mattila 2006:17-43.)

Organisaatiot ovat siis entistä vähemmän systemaattisia kokonaisuuksia, joilla on selkeät rajat, ympäristö ja sopeutumistehtävä. Sen sijaan organisaatio on Mattilan (2006) mielestä yhä enemmän jotakin, joka paitsi on osa toimintansa ympäristöä, samalla myös luo sitä itse. Tämän ajattelun mukaan on selvää, että jos organisaatio kokee muutoksen, edellyttää se välttämättä muutosta myös henkilöstön toiminta- ja ajattelumalleissa. Se vaatii vanhasta poisoppimista ja uuden omaksumista.

Muutos merkitsee aina jännitettä nykytilan ja tulevan tavoitetilan välillä (Lindström & Leppänen 2002: 296). Se tarkoittaa siirtymistä tutusta tuntemattomaan ja koetusta kokeemattomaan (Järvinen 2001: 115). Muutos siis tarkoittaa aiemmasta luopumista tai sen muokkaamista. Organisaation kohtaamia muutoksia voidaan jaotella sen mukaan, syntyvätkö ne sisäisistä aloitteista ja kehittämistarpeista vai ulkoisista paineista ja toimintaympäristön elämisestä. (Mattila 2006: 16-17.) Organisaatioilla on erilaisia valmiuksia muuttua. Nelson ja Burns (1984: 241) esittelevät neljä eri organisaatiotyyppiä sen mukaan, miten ne taipuvat muutokseen. Reaktiivisessa organisaatiossa muutokset näyttäytyvät rangaistuksina ja niiden tarkoituksiksi nähdään hengissä säilyminen. Mukautuvassa organisaatiossa muutos tarkoittaa sopeutumista ja harmonian saavuttamista ja ennakoivassa

organisaatiossa siihen suhtaudutaan varovaisena suunnitelmallisuutena. Vahvimmin muutostilanteessa pärjää Nelsonin ja Burnsien (emt. 1984) mukaan parhaiten menestyvä organisaatio, sillä siinä muutos nähdään mahdollisuutena uudistua. Maakuntalehti on näkemykseni mukaan organisaationa sen luonteinen, että sen täytyy reagoida hyvin herkästi ympäristöönsä, sillä maakuntalehti elää lukijoidensa kiinnostuksesta. Toisin sanoen: lukijoiden tarpeet määrittävät maakuntalehden tehtävät ja tavoitteet. Muuttaessaan organisaatioidensa toimintaa ja tavoitteita maakuntalehdet reagoivat niihin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita olen käynyt läpi luvussa 2. Muutoksen hallinta perustuu kahteen asiaan, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. On otettava huomioon muutoksen sisältö, eli mitä asioita muutetaan, ja prosessi, eli miten muutokset viedään läpi (Lindström & Leppänen 2002: 297).

### 3.1 Muutoksen kolme vaihetta Lewinin mukaan

Yksi tunnetuimmista muutoksen vaihemalleista on Kurt Lewinin (1951) kolmen askeleen vaihemalli. Sitä on kritisoitu liian suoraviivaiseksi nykyaikaisen monimutkaisen organisaatorakenteen kuvaamiseen, mutta tämän kolmivaiheisen tutkimuksen viitekehyykseksi se soveltuu hyvin, koska tarkastelen muutosta alusta loppuun aina muutostarpeen tunnistamisesta uuden toiminnan vakiinnuttamiseen. Lewinin mallissa vaiheet ovat sulattaminen (*unfreezing*), siirtyminen (*changing*) ja vakiinnuttaminen (*refreezing*). Ensimmäisessä vaiheessa keskeiseksi nousee henkilöstön motivointi muutokseen. Toisessa vaiheessa olennaista on henkilöstön sitouttaminen ja muutoksesta viestiminen. (Armstrong 2009: 426.)

Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa keskeiseksi nousee muutoksen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen osaksi työorganisaation tapoja sekä henkilöstön sitouttaminen uusien toimintatapojen kehittämiseen. Tällöin tärkeäksi nousee myös henkilöstön palkitseminen (Armstrong 2009: 426). Rationaalista suhtautumista muutokseen vaikeuttaa, että Mattilan (2006: 17) mukaan työntekijät rakentavat kantansa pikemminkin muutoksen ympärillä syntyneiden vuorovaikutustilanteiden kuin sen objektiivisen sisällön pohjalta.



Lewin huomauttaa, että uuteen siirtyminen ei välttämättä etene lineaarisesti ja loogisesti nykytilanteesta suunniteltuihin tavoitteisiin, vaan asiat saattavat toistaa itseään ja kasaantua. Jossakin vaiheessa saatetaan palata vaiheeseen, joka on jo menty läpi (Armstrong 2009: 426; Lewin 1951: 30-42). Lewin esittelee sosiaalisen muutoksen mallin eli kenttäteorian (*field force analysis*). Teoria on kiinnostunut voimista, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä muutoksen aikana. Sosiaalisen muutoksen malli suhtautuu organisaatiomuutokseen kenttänä, jonka osat ovat samanaikaisesti alituisessa liikkeessä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Olennaista on, että kenttä muuttuu jatkuvasti. (Lewin 1951: 30-42.)

Muutostilanteessa kentällä olevia ihmisiä ohjaavat Lewinin mukaan vastataivoimat (*restraining forces*), työntovoimat (*driving forces*) ja kannustinvoimat (*induced forces*). Sosiaalisen muutoksen mallissa arvioidaan, mitkä ovat niitä ihmisten käyttäytymistä hillitseviä seikkoja, jotka vaikeuttavat uuteen tilanteeseen siirtymisestä. Hillitsevät voimat ovat vaikuttimina reaktioissa, joissa muutos nähdään tarpeettomana tai uhkana. Kun on arvioitu, mitkä näistä voimista ovat muutoksen kannalta kriittisiä, ryhdytään toimiin niiden poistamiseksi tai pienentämiseksi. (Lewin 1951: 30-42.)

### 3.1.1 Sulattaminen

Lewinin kolmivaihemallissa muutos lähtee liikkeelle muutostarpeen ymmärtämisestä ja sen käsittämisestä, mihin ollaan menossa. Jo alussa päätetään muutoksen tavoitteet ja keinot, joilla niihin päästään. (Armstrong 2009: 422; Lewin 1951.) Tärkeää on arvioida ulkoisia ja sisäisiä muutostarpeita ja luoda niiden pohjalta selkeitä tavoitteita. Ihmiset eivät hyväksy muutoksia, jos he eivät ymmärrä, mihin niillä pyritään. (Lindström & Leppänen 2002: 299.) Lewinin mallissa muutoksen ensimmäinen vaihe (sulattaminen, *unfreezing*) lähtee liikkeelle siitä, että ryhdytään muuttamaan nykyistä tasapainotilaa, joka tukee olemassa olevia käyttäytymismalleja ja asenteita Tämä tapahtuu perustelemalla, miksi muutosta tarvitaan. Sulattamisvaiheessa on otettava huomioon luontaiset pelot ja uhkakuvat,

joita ihmisillä muutoksen edessä voi olla. (Armstrong 2009: 426.) Ensimmäisessä vaiheessa tärkeimmäksi nousee ihmisten motivointi. Kun organisaation työntekijät ovat motivoituneita muutosta kohtaan, saavutetaan organisaatiossa sellainen luonnollinen tasapainotila, jossa muutos hyväksytään (emt.).

### 3.1.2 Siirtyminen

Siirtymävaiheessa olennainen huomio on, että, että muutos voi olla myös kivulias. Tämä vaihe on usein kriittinen ja on varauduttava siihen, että ilmenee muutoksen vastustamista, joka luo yleistä hämmennystä ja kaaosta (Lindström & Leppänen 2002: 300-301). Muutosvastarinta on yksi ilmentymä siitä, että henkilöstö työstää mielessään muutosta ja pyrkii luomaan työhönsä ja organisaatioonsa sen vaatimaa uudenlaista suhdetta. Erityisesti alkuvaiheessa korostuu muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden ja mielikuvien viriäminen ja prosessointi. (Järvinen 2001: 117.)

Siirtymävaiheessa (*changing*) keskitytään Lewinin (1951) mukaan kehittämään uusia vastauksia uusien tietojen pohjalta. Huuhtanen (2002: 298) täydentää Lewinin toista vaihetta tuomalla mukaan näkökulman muutosvaiheen järjestyksestä. Huuhtanen sisällyttää siirtymävaiheeseen paitsi muutoksen toteutustavan valinnan, myös varsinaisen toimeenpanovaiheen, jolloin muutos käynnistetään. Tällöin työntekijä näkee käytännössä ne muutokset, joita muutos tuo hänen työhönsä. Niiden myötä aiemmin positiivinen asennoituminen voi horjua uudelleen. Tästä syystä siirtymävaihe voi sisältää Huuhtasen (emt.) mukaan vastustusta ja sekasortoa. Työntekijät voivat vastustaa muutosta monesta syystä. Muutoksella ei heidän mielestään ole suuntaa tai sitä ei nähdä tarpeellisena. Yksilön puolustusmekanismit voivat synnyttää ajattelua, että muutoksesta on selkeää haittaa ja tuttu nähdään turvallisempana. Henkilö voi myös epäillä omaa tai organisaation venymiskykyä ja ajatella, etteivät työyhteisön taito ja osaaminen riitä muutokseen. (Lindström & Leppänen 2002: 298-303.)

Jotta muutoksen varsinainen toimeenpano onnistuisi, on ensimmäisen vaiheen pohjatyön oltava hyvin tehty. Varsinkin pitkissä muutoksissa tavoitteet pilkotaan välietappeihin ja

varaudutaan siihen, että alkuperäisiin tavoitteisiin saatetaan joutua palaamaan. Henkilöstön sitouttaminen korostuu siirtymävaiheessa. Huuhtasen (2002: 298-230) mukaan sitouttamisessa keskeiseksi nousee organisaation johdon rooli. Johto edistää työntekijöiden sitoutumista osoittamalla olevansa itse sitoutunut, pitämällä muutoksen tavoitteet selkeästi henkilöstön mielessä ja ottamalla kaikki mukaan muutokseen. Selkeä ja tehokas muutosviestintä ja tiedottaminen ovat yksi siirtymävaiheen onnistumisen kulmakivistä. Johto pitää henkilöstö ajan tasalla muutosprosessin onnistumisista ja viivytyksistä sekä tavoitteiden ja välietappien saavuttamisista. Mikäli tiedottaminen unohtuu kesken kiivaimman siirtymävaiheen, jää muutos Huuhtasen (emt.) mukaan työntekijälle etäiseksi, eikä hän pysty muodostamaan siihen omakohtaista sidosta. Huuhtasen esittelemä muutosviestinnän taktiikka kuvaa ylhäältä alas eli johdolta henkilöstölle tapahtuvaa viestintää, jossa johto kontrolloi viestien sisältöä tarkasti (Frahm 2011). Lännen Median muutosviestinnässä suuri rooli on mielestäni myös horisontaalisella viestinnällä, jossa tieto kulkee Frahm (emt.) mukaan horisontaalisesti työyhteisön tai työyhteisöjen välillä, esimerkiksi pääluottamusmiehiltä toimituksille, ja on luonteeltaan keskustelevampaa.

### 3.1.3 Vakiinnuttaminen

Lewinin vaihemalli katsoo, että kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa muutos on pantu toimeen ja vuorossa on sen vakiinnuttaminen osaksi työorganisaation käytäntöjä. Lewinin mukaan viimeisessä vaiheessa muutos vakautetaan ottamalla käyttöön ratkaisuja, joiden avulla vahvistetaan uusia arvoja ja asenteita sekä vakiinnutetaan uudet käytösmallit osaksi organisaation arkea. (Armstrong 2009: 426.) Vakiinnuttamisen vaiheeseen kuuluu uusien prosessien jatkuva arviointi ja seuranta sekä henkilöstön palkitseminen (Lindström & Leppänen 2002: 299-302). Sillä, että organisaatio kykenee ylläpitämään työntekijän oppimista ja kehittymistä muutoksen jälkeen muistaen motivoida ja palkita häntä, on ratkaiseva vaikutus sen suhteen, millainen kokemus työntekijälle muutoksen onnistumisesta syntyy. Tämä kokemus nimittäin ohjaa hänen toimintaansa ja ajatteluaan tulevaisuudessa, kun on seuraavan muutoksen aika.

### 3.2 Muutoksen johtaminen

Sanotaan, että muutos on ainoa pysyvä asia organisaatiossa. Muutos ei voi vain tapahtua, vaan se pitää johtaa. (Armstrong 2009: 422.) Esimiehet unohtavat usein sen tosiasian, että muutoksen onnistunut läpivienti riippuu enemmän muutoksen toteutustavasta kuin sen sisällöstä. Huonosti johdetut muutokset aiheuttavat ihmisissä samanlaisia tunne-elämyksiä kuin elämän suuret kriisit. (Hokkanen & Strömberg 2003: 73.) Hyväksi havaittuun muutosjohtamiseen kuuluu riittävä vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä, henkilöstön tukeminen muutoksessa ja oikeudenmukaiseksi koettu toiminta johdon suunnalta (Pahkin 2015).

Johtaminen jaetaan asioiden ja ihmisten johtamiseen. Järvisen (2006: 97-101) mukaan muutosjohtamisessa keskeisemmäksi nousee ihmisten johtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että muutosten johtaminen ei koskaan ole pelkkä tiedotusluontoinen asia. Ihmiset tahtovat ymmärtää muutoksen perusteet ja lähtökohdat, mihin muutoksella pyritään ja mitä hyötyä siitä on. Järvinen (emt. 2006) sanoo, että muutos lähtee aina liikkeelle tavoitteista ja käsityksestä siihen, mihin ollaan menossa. Yksi organisaatiomuutosten perusongelmista on Järvisen mukaan se, miten johdon onnistuu tehdä työntekijöille ymmärrettäväksi muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, sillä ihmisen on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä ja tavoitteita hän ei ymmärrä. (Emt 2006: 97-101.)

Kun ihminen kohtaa muutoksen, hän merkityksellistää sen itselleen päättämällä, kuinka järkevä ja hyödyllinen muutos on, kannattaako muutosta tukea ja uskooko henkilö, että hänen mielipiteensä otetaan muutoksessa huomioon (Järvinen 2001: 99-115). Työpäikällä erilaisissa muutostilanteissa korostuu se, että henkilöstö tulkitsee ja suodattaa asioita ja tapahtumia aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. Tällöin se, miten suuri tietämättömyys vallitsee vanhan ja uuden välillä, vaikuttaa Järvisen (emt.) mukaan merkittävästi siihen, miten suureksi kulloisenkin muutoksen merkitys ihmiselle muodostuu. Asia, joka vaikuttaa johdon mielestä yksiselitteiseltä, voi synnyttääkin henkilöstössä kysymyksiä, huolenaiheita ja väärinkäsityksiä. Epävarmassa tilanteessa ihmiset tukeutuvat

toisiinsa ja hakevat yhteistä tulkintaa todellisuudelle (Järvinen 2001: 99-115). Vääriä huhuja syntyy tilanteissa, joissa tieto on puutteellista. Hyvin nopeasti käy niin, että koko henkilöstö lähtee mukaan yhteisiin harhoihin ja uhkakuviin. Järvisen mukaan yrityksen menneet tapahtumat ja niistä syntyneet tulkinnat ja kertomukset ovat keskeisessä asemassa, kun työntekijät pyrkivät ymmärtämään tapahtumia, joista heillä on puutteelliset tai epävarmuutta herättävät tiedot. Muistikuvat voivat kuitenkin olla menneisyyttä vääristäviä ja yksinkertaistavia ja voivat synnyttää sitkeitä ennakkoluuloja uusiin asioihin. (Järvinen 2001: 102-103.) Järvisen mukaan muutosta olisikin hyvä lähestyä ajatuksella, että haasteena ei ole uusien toiminta- ja suhtautumistapojen omaksuminen, vaan vanhoista käsityksistä pois oppiminen.

Parhaimmillaan muutosprosessi voi synnyttää lisääntyvää tietoa ja uutta kokemusta työyhteisössä. Sen ymmärtäminen, mihin muutosprosessilla pyritään, on välttämätöntä, sillä ihmiset eivät hyväksy muutosta, jos he eivät ymmärrä, mihin sillä pyritään. Ymmärryksen lisääntyessä vanhoista malleista ja toimintatavoista on helpompi päästä eroon. (Lindström & Leppänen 2002: 297; Armstrong 2009: 74.) Ymmärrykseen ei kuitenkaan päästä ilman muutoksen johtamista. Hokkanen ja Strömberg (2003: 73) listaavat keinoja, joilla epäonnistumista voidaan välttää. Niiden mukaan ihmiset tukevat asioita, joita ovat itse olleet luomassa. Muutokseen sitoutuminen paranee, jos ne, joita muutos koskee, otetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan suunnitteluun. Työntekijöiden pitää tuntea, että muutoksesta seuraa jotakin myönteistä. Pelottavilta tuntuvat uhkatekijät on syytä käsitellä ajoissa yhdessä. (Hokkanen & Strömberg 2003: 73; Armstrong 2009: 433.) Seuraavaksi käsittelen kolmea muutosjohtamisessa olennaista asiaa: sitoutumista, motivointia ja viestimistä.

### 3.2.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen merkitsee yhteistä tahtoa ja tekemistä sekä yhteisiä kokemuksia visioita ja tavoitteita. Muutoksen onnistumisessa olennainen mittari on se, ovatko työntekijät sitoutuneita muutokseen ja organisaation kehittämiseen. Ranta (2005) muistuttaa, että työntekijöiden sitouttamista ei voi pakottaa. Meillä kaikilla on omat motivoitumisen lähteemme

ja esimiesten ammattitaito piilee juuri siinä, miten löytää jokaiselle työntekijälle sopiva kannustuskeino. Rannan (emt.) mukaan muutokseen sitouttamisessa auttaa esimiehen asenne. Työntekijät on tärkeää saada näkemään se, minne ollaan menossa ja mihin organisaation kehittämisellä pyritään.

Mitä enemmän työntekijöitä otetaan mukaan kehittämisprosessiin, sitä enemmän heidän pitää ajatella omaa osuuttaan muutoksessa ja sitoutumisen taso syvenee. Valmiiksi syötetyt päätökset ja toteuttamissuunnitelmat eivät siirry käytännön työhön. Tärkeää on, että työntekijöiden lisäksi myös johto sitoutuu muutokseen. (Ranta 2005: 146.) Jos organisaatiossa on aiemmin tehty kehittämishankkeita, joiden on koettu jäävän puolitiehen tai epäonnistuneen, tulee henkilöstölle tunne, ettei tuloksia synny tälläkään kertaa.

Osapuolten eriaikaisella sitouttamisella on merkitystä muutoshankkeen etenemisen ja onnistumisen kannalta. Yksi käytäntö tähän on henkilöstön alkuinformointi. Suurissa organisaatioissa voidaan nimetä avainhenkilöitä, joita perehdytetään hankkeen sisältöön, tavoitteisiin, etenemiseen, tiedonkeruuseen ja yhteistyöhön. Henkilöstön sitoutumisvalmiutta voidaan selvittää muun muassa kysymällä, mitä muutos edellyttää itseltä (Lindström & Leppänen 2002: 110). Henkilöstöllä on usein erilaisia näkemyksiä muutoksen tavoitteista. Siksi jo ennen hankkeen alkamista on hyvä käydä läpi ihmisten odotuksia ja ajatuksia ja tarkentaa yhteisesti sitä, mihin muutoksella pyritään.

Lindström ja Leppänen (2002: 111) toteavat, että kun muutos etenee, jatkuu tavoitteita koskeva keskustelu. Samalla sitoutumisen kysymykset nousevat yhä uudelleen esiin. Sitouttamiseen vaikuttava seikka on myös vastuualueiden, tehtävien ja roolien selkiyttäminen. Muutokseen sitoutunut työntekijä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan muutoksessa ja mitä hän voi odottaa omalta esimieheltään.

### 3.2.2 Motivointi ja muutuskokemus

Muutokseen sitoutumisessa olennaista on työntekijän motivoituminen. Huuhtanen (2001: 155) muistuttaa, että yksilöt eivät reagoi niinkään uudelleen muotoiltuun kuin uudelleen

tulkittuun työhön. Hiuhtasen mukaan työyhteisössä tapahtuvan muutoksen tekee aina haastavaksi se, että muutokset voivat näyttäytyä hyvin erilaisina saman organisaation eri työyksiköissä. Muutostilanteessa työtavoitteet usein kyseenalaistuvat ainakin jossain määrin, sillä muutos haastaa siihen mennessä voimassa olleet työtavat ja käytännöt (Aro 2002: 91). Muutokset myös nostavat pintaan aiemmin tiedostamattomia tai käsittelemättömiä asioita, arvoja, normeja, epävirallisia työryhmiä ja käytäntöjä.

Sekä Aro (2002: 91-92) että Mattila (2011: 19) toteavat, että työntekijöiden sitoutumista muutokseen mitataan heidän motivaationsa asteella. Tämä tarkoittaa, että kaikki organisaation työntekijät tekevät uuden kynnyksellä kukin oman tietoisien ja tiedostamattoman arvionsa siitä, mikä on heidän oma panostuksensa ja asennoitumisensa muutokseen. Aron (emt.) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta olennaista on, miten esimiehen onnistuu tehdä ymmärrettäväksi muutoksen tavoitteet ja tarkoitukset. (Järvinen 2001: 97.)

Toisaalta motivaation voimakkuuteen vaikuttaa henkilökohtainen merkitys: ihmiset motivoituvat asioista, joita he pitävät tärkeinä ja arvokkaina. Toiseksi merkitystä on sillä, miten todennäköisenä henkilö pitää muutoksen onnistumista ja tavoitteen saavuttamista. Mitä enemmän johto tarjoaa työntekijöille muutostilanteessa konkreettisia ja realistisia tavoitteita ja osoittaa muutoksen tuomia mahdollisuuksia, sen kivuttomammin muutosprosessi etenee ja sitä korkeampana työntekijöiden motivaatio säilyy. (Järvinen 2002: 91-92.)

Muutoksia ei koskaan aloiteta työpaikoilla tyhjältä pöydältä, vaan jokaisella työyhteisöllä on menneisyytensä. Kun aloitetaan uudistus, on organisaation johdon hyvä olla perillä siitä, mitkä ovat työyhteisön aiemmat kokemukset muutoksista. Pahkin (2015) nimittää yksilön omaa arviota muutoksesta muutoskokemukseksi. Muutoskokemus osoittautuu Pahkinin mukaan merkittäväksi tekijäksi työntekijän henkisen hyvinvoinnin kannalta. Henkilöstön aiemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten he suhtautuvat uuteen muutokseen. Aiempi kielteinen muutoskokemus on yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin ja heikentää työntekijän motivaatiota uuden muutoksen

edessä. Jos kokemukset ovat myönteisiä, uudistus todennäköisesti lähtee liikkeelle helpommin. (Lindström & Leppänen 2002: 301; Pahkin 2015; (Järvinen 2006: 103-104.)

Media-alalla, jossa muutokset ovat nykyään jatkuvia, toimittajat voivat kokea väsymystä jatkuvia muutoksia kohtaan. Aiemmat kokemukset määrittävät asennoitumisen, joka työntekijällä on organisaation johtoon ja muutoksen toteuttajiin. Työntekijä kokee muutoksen uhkaksi tai mahdollisuudeksi sen perusteella, miten hän arvioi oman roolinsa muutoksessa ja tulevaisuutensa organisaatiossa. Organisaation johto voi näin merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden muutkokokemukseen tarjoamalla yksilöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään koskeviin muutoksiin. Mikäli aiempiin muutoshasteisiin on pystytty vastaamaan, voi henkilö kokea muutoksen innostavana ja vireyttä luovana asiana. (Lindström & Leppänen 2002: 301.)

### 3.2.3 Muutoksesta viestiminen

Organisaation sisäinen, ylhäältä alaspäin tapahtuva tiedottaminen on haastavinta silloin, kun meneillään on raju muutostilanne. Mattilan (2011: 112) mukaan tämä johtuu siitä, että tilanteen kuvauksen ja jäsentelyn on vaikea pysyä nopeiden etenemisaskelten tahdissa. Mattilan mukaan muutoksesta viestimisessä ratkaisevan tärkeää on, kuinka hyvin lähiesimiehet osaavat purkaa ylempien organisaatioiden tuottamaa informaatiota ymmärrettävään muotoon ja tulkita sitä edelleen omien vastualueidensa kannalta (emt. 2011: 112).

Frahm (2011: 138) näkee muutosviestinnän sarjana viestintätapahtumia. Hänen mukaansa yritysjohtajat ovat ihmeissään sen suhteen, miksi osa henkilöstöstä kärsii muutosväsymyksestä ja potee kyynisyyttä uudistuksia kohtaan, kun taas osa osoittaa sitoutuneisuutta ja innovatiivisuutta työtään kohtaan. Erona näissä ääripään esimerkeissä on muutosviestintä – joko onnistunut tai epäonnistunut sellainen. Frahmin (emt.) mukaan onnistunut muutosviestintä sisältää johdonmukaista, vakuuttavaa, selkeää ja hyvin ajoitettua tietoa Tilanteen vakaana pitämiseksi tiedottamisen voi aloittaa kertomalla, mikä pysyy samana. Johto, joka hallitsee onnistuneen muutosviestinnän, osaa valita oikean välineen



ja kanavan tiedon jakamiseen. Henkilöstö kuormittuu tiedon alle, jos yksittäisiä uusia tietoja tipahtelee sähköpostin kautta tämän tästä. Yksisuuntaisesti sähköpostilla jaettu tieto ei myöskään mahdollista dialogista keskustelua ja kysymysten esittämistä. Sen sijaan järkevämpi vaihtoehto voisi Frahmin mukaan olla tasaisin väliajoin pidettävät lyhyet palaverit, joissa asioista voidaan keskustella kasvokkain. (emt. 2011: 138.)

Mattilan (2011: 113) mukaan motivoituneen ja muutokseen positiivisesti suhtautuvan ilmapiirin luominen edellyttää, että työntekijöille annetaan riittävä kokonaiskuva uudistuksesta ja työntekijän oman tehtävän kannalta olennaista täsmäviestintää. Työntekijän on helpompi motivoitua ja asennoitua muutokseen, kun hän ymmärtää, mitä se tarkoittaa hänen omien tehtäviensä kannalta. Tätä asiaa selvitän ensimmäisen vaiheen kyselylomakkeessani. Mattila luettelee asioita, jotka takaavat onnistuneeseen muutosviestinnän. Hänen mukaansa henkilöstöä kiinnostavat edessä olevat muutoksen piirteet, toisin sanoen kokonaiskuva muutoksesta. Mahdolliset negatiiviset vaikutukset, muutoksen etenemisen aikataulu sekä mittakaava ovat tärkeää tietoa. Myös se on hyvä kertoa heti alussa, koskeeko muutos vain yhtä tiimiä tai osastoa, vai koko yritystä. Mitä selkeämpänä ja nopeasti hahmoteltavampana kokonaisuutena muutos henkilöstölle esitellään, sitä helpommin se on hyväksyttävissä ja omaksuttavissa asemasta riippumatta. (Emt. 2011: 113.) Kolmannen muutosviestinnän olennaisen osa-alueen Mattila katsoo liittyvän työtapoihin ja työkuvaan. Pitkään samaa työtä tehnyt henkilö on usein kiintyneempi työtapoihinsa kuin varsinaisiin organisaation rakenteisiin ja johtamistapoihin. (emt. 114.)

Muutos etenee sitä kitkattomammin, mitä vähemmän työprosesseja joudutaan muuttamaan. On myös huomioitava, että ylimmällä johdolla ei yleensä ole yksityiskohtaista tietoa tai käsitystä organisaation alemmilla tasoilla tehtävästä käytännön työstä. Työtapojen ja menetelmien kokonaisvaltainen muutos voi tuntua työntekijöiden keskuudessa hyvin kivuliaalta, kun taas johto saattaa ajatella, että kyse on arkisesta hienosäädöstä. Organisaation alimmilla tasoilla muutos vaikuttaa vahvimmin silloin, kun se hajottaa tai luo uusia työtiimejä (Mattila 2011: 115). Esimerkiksi Lännen Median muutos muuttaa toimittajien tehtäviä. Osa siirtyy esimiestehtäviin uuteen yhteistoimitukseen, osa taas luopuu

esimiesasemastaan ja siirtyy kirjoittavaksi toimittajaksi yhteistoimitukseen. Lisäksi uudistuksen myötä lakkautetaan osastoja, muun muassa Alma Median hyötytoimitus.

Mattila (2011: 115) toteaa, että työtehtävien ja asemien muuttuessa tunne omasta ja kollegoiden pätevyydestä vaikuttaa olennaisesti työyhteisön jäsenten omanarvontuntoon ja siihen, miten he muutokseen suhtautuvat. Joku voi tuntea huolta oman osaamisen ja omaksumiskyvyn riittävydestä sekä siitä, säilyykö oma asema ennallaan lähityöyhteisössä. Uusien sosiaalisten suhteiden, työprosessien ja tapojen luominen voi kestää jopa vuoden. (Emt. 115.) Tältä kannalta katsottuna muutos on pitkälinen prosessi.

#### 3.2.4 Lännen Median henkilöstö muutosviestinnän kohteena

Kokemukset muutoksesta vaikuttaa siis vahvasti se, millaiseksi muutosviestintä koetaan. Taustoittaakseni analyysiani kysyin haastateltavilta millaisen muutosviestinnän kohteena he kokevat olleensa. Vastaajien kommentit muutosviestinnästä olen koonnut liitteeseen 4. Tiedot on kerätty vastaajilta toisen kyselyvaiheen aikana. Vastaajien mukaan Lännen Median muutoksesta on tiedotettu alkuvaiheessa yhteisillä infotilaisuuksilla sekä sähköpostitse. Tiedottamisesta ovat vastanneet Lännen Median päätoimittaja Matti Posio sekä lehtikohtaisten asioiden osalta pääluottamusmiehet tai päätoimittajat. Osa vastaajista kertoo nojanneensa Lännen Median suunnalta tulevan viestinnän sijaan omaan esimieheensä tai lähityöntekijäänsä. He ovat kääntyneet mieluummin suoraan tiettyjen henkilöiden puoleen, mikäli ovat tarvinneet tarvitsevat jostakin asiasta tietoa.

Tiedotettavia asioita ovat vastaajien mukaan olleet alussa Lännen Median rekrytointeihin liittyvät asiat, nimityksistä tiedottaminen ja projektin aikataulullinen eteneminen sekä perustamisen jälkeen erilaisista linjauksista, työvuoroista, vastuuhenkilöistä, aikatauluista, sisältöasioista sekä käytännön järjestelyistä tiedottaminen. Kahden vastaajan mukaan tiedottamista on ollut muutosprojektin alussa runsaammin, mutta se on sittemmin vähentynyt. Eräs Lännen Mediaan siirtynyt vastaaja toteaa, että orientoitumisvaiheessa hän koki hyödyllisiksi organisaation linjausten ja näkökulmien teroittamisen.

Noin puolet toiseen kyselyvaiheeseen osallistuneesta 32 vastaajasta kokee Lännen Median viestinnän jollain tavalla epäonnistuneeksi tai puutteelliseksi. Vastaajien kertoman perusteella yhteistoimituksen perustamiseen liittyvät suuret linjat ja tekemisen säännöt eivät ole heillä tiedossa. Vastaajille on epäselvää, miten Lännen Media ylipäätään toimii ja mihin se uutistoiminnassaan keskittyy. Yksi vastaaja toteaa, että hän olisi toivonut tietoa tavoitteista, päämäärästä ja siitä, miten sinne päästään. Enemmän tietoa vastaajat olisivat toivoneet journalismin tekemiseen liittyvistä linjauksista ja tavoitteista kuten kolumnistivalinnoista, lukemiston jutuista ja journalistisesta sisällönsuunnittelusta. Osa vastaajista koki, ettei Lännen Media tee yhteistyötä osakaslehtensä kanssa silloin, kun uutinen tapahtuu lehden omalla alueella.

Kun kysyin vastaajilta, mistä Lännen Median tiedottamista asioista heille on ollut erityistä hyötyä muutosvaiheen aikana ja miksi, 32 vastaajasta viisi jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen. Kolme vastasi, ettei osaa sanoa. Kaksi vastaajaa kertoo, ettei heillä ole tietoa siitä, mitä on tiedotettu. Kaksi vastaajaa toteaa, ettei heille ole ollut hyötyä mistään tiedotetuista asioista. Kiinnostavaa on, että edes Lännen Mediaan siirtyneistä vastaajista kaikilla ei ollut käsitystä, mitä on tiedotettu. Heidän muutosta koskeva tietonsa on ollut hajanaista eikä heillä ole tietoa, mitä on tiedotettu. Epäonnistuneeksi viestinnän on vastaajien mukaan tehnyt Lännen Median tiedotusalueen Intran sekavuus. Vastaajien mukaan parempia tiedonlähteitä ovat olleet palaverit tai omassa toimituksessa fyysisesti läsnä olevat henkilöt. 32 vastaajasta 12 kokee, että Lännen Median tiedottamista asioista on ollut heille muutosvaiheen aikana hyötyä. He kokevat saaneensa tärkeää tietoa verkkotyön organisoinnista, päivä- ja viikkokohtaisista suunnitelmista ja aikataulullisista asioista. Vastaajien kommentteja Lännen Median muutosviestinnästä olen koonnut liitteeseen 4.

### 3.3 Muutoksen diskursiivinen rakentuminen

Koska tutkin Lännen Median osakaslehtien henkilöstön suhtautumista Lännen Median perustamiseen, tärkeiksi nousevat toimittajien henkilökohtaiset käsitykset muutoksesta. Avainasemassa ovat selonteot, joita ihmiset muutosta kuvatessaan tekevät. Selonteolla

tarkoitan tässä vastaajien kertomusta tai kuvausta muutoksesta ja sen eri vaiheista. Näiden selontekojen kautta pyrin ymmärtämään, miten organisaation jäsenet merkityksellistävät muutokseen liittyviä kokemuksiaan. Kun organisaatiota tutkitaan muutoksen näkökulmasta, siirrytään organitorisesti määräytyneen muutosdiskurssin sisälle, jossa kielellä, sen sanoilla ja ilmauksilla on tilanteesta ja kontekstista riippuen eri merkityksiä. Tällöin diskurssintutkimuksen kannalta muutosta pidetään kielellisenä rakennelmana, jonka avulla eri toimijatahot pyrkivät parantamaan omaa asemaansa. (Pynnönen 2013; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004:14-20.)

Diskurssianalyysin avulla voidaan tarkastella puhutun tai kirjoitetun tekstin merkitysrakenteita, malleja ja säännönmukaisuuksia (Kuusela & Kuittinen 2008: 227). Esimerkiksi Lännen Median muutoksen kohteena olevien, eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden tuottamaa muutospuhetta voi pitää kielellisenä rakennelmana, jonka avulla he selostavat muutosta omista lähtökohdistaan käsin. Vastaajien argumentteja voi tarkastella mahdollisimman luovasti sekä sosiaalisen rakenteen ilmentymänä että tiettyyn diskurssiin kuuluvana puheena. (Juuti ym. 2004: 16.) Diskurssianalyysissä on siis kyse puhutun ja kirjoitetun kielen sosiaalisesta analyysistä. Siinä tiettyä diskurssia voidaan pitää sisäisiltä merkitysrakenteiltaan yhtenäisenä. Diskurssit muodostuvat siitä, että ne sisältävät samoja aineksia ja muodostuvat siten yhtenäisiksi rakennelmiksi (Kuusela & Kuittinen 2008: 26).

Diskurssianalyysi voi myös tarkastella kriittisesti kielen suhdetta valtaan. Tällöin lähtökohtana on, että diskurssit asettavat aina jonkin näkökulman todellisuudesta muiden edelle ja kutsuvat katsomaan todellisuutta tietyltä taholta. Näin tietyt todellisuuden esittämisen tavat asettuvat arvojärjestykseen, hierarkisoituvat. (Kunelius 2004: 223-225.) Kriittisen diskurssianalyysin keskeinen edustaja Norman Fairclough (1980) ottaa huomioon myös kielen ulkopuoliset tekijät, eikä rajaudu diskursseihin pelkästään kielellisinä rakenteina. Foucaultin (1980) valtakäsityksen mukaan valta on ensisijassa kommunikation ja viestinnän muoto. Foucault (emt. 1980) ei pidä valtaa pysyvänä ja rakentuneena, vaan alati muuttuvana kenttänä. Valta syntyy toiminnassa eli vasta silloin, kun se otetaan käyttöön. Foucaultin mukaan diskurssit voidaan ymmärtää yhteiskunnallisiksi käytännöiksi, jotka muokkaavat puheena olevien asioiden lisäksi myös puhujia ja kuulijoita.

Diskurssit siis muodostuvat suhteessa toisiin diskursseihin ja määräytyvät suhteessa diskurssin ulkopuolisiin suhteisiin ja voimiin kuten esimerkiksi instituutioihin. (Emt. 1980.)

Kun haastatellaan useita samassa organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, syntyy heidän vastauksistaan tekstuaalinen kenttä, joka on hyvin lähellä diskurssia. Tällainen diskurssin kriittinen tarkastelu puolestaan tuo esille niitä keskeisiä argumentteja, joita eri asemassa työskentelevät henkilöt käyttävät pyrkiessään vaikuttamaan organisaationsa tulevaisuuden suuntaan (Juuti ym. 2004: 32). Samalla nämä henkilöt asettuvat tiettyyn asemaan suhteessa toisiinsa ja siihen diskurssiin, joka heidän organisaatiossaan on käynnissä (emt. 2004: 32). Tästä näkökulmasta Lännen Median osakaslehtien toimittajien selonteot muutoksesta voidaan mieltää sellaiseksi muutoksen diskursiiviseksi kuvaukseksi, jossa jokainen vastaaja merkityksellistää muutosta omasta asemastaan käsin.

### 3.3.1 Muutospuhe kietoutuu valtaan

Muutospuheessa muutokselle annetaan kielellisiä merkityksiä. Selvimmillään muutospuheen luonne tulee esiin organisaation kehittämiseen tai muuttamiseen liittyvässä toiminnassa. Näin muutospuheen institutionaaliset muodot liittyvät johtamiseen ja valtaan. (Juuti 2004: 34.) Jos jokin tietty taho onnistuisi siirtämään muutospuheensa koko yhteisössä vallitsevaksi itsestään selväksi diskurssiksi, hän olisi onnistunut luomaan hegemonisen eli vallalla olevan puhettavan (emt. 2004: 17). Muutospuhetta voidaan siis pitää omana diskurssin lajinaan, joka jäsentää moniäänisellä tavalla työyhteisön arkea ja koostuu monista eri aineksista. Muutokseen kohdistuva puhe jäsentyy kunkin organisaation kontekstin ja siellä olevien henkilöiden elämäntilanteen kautta. (Juuti 2004: 22.) Tässä tutkimuksessa olennaista on, että haastateltavat merkityksellistävät muutosta hyvin erilaisista tehtävistä ja lähtökohdista. Lännen Median yhteistyötoimitukset nähdään lukusten tekstien täyttämänä sosiaalisena kenttänä. Nämä tekstit, diskurssit, koostuvat toimistusten arjessa eri suuntiin pyrkivistä äänistä.

Muutospuheesta puhuu myös Jennifer Frahm (2011: 146-147), joka nostaa esiin taustapuheen (*background talk*) käsitteen. Kun organisaation muodollinen viestintä on puutteellista, turvautuu henkilöstö taustapuheeseen, jolla he pyrkivät luomaan muutokselle merkityksiä omien havaintojen, organisaatiossa liikkuvien tarinoiden ja (mahdollisesti väärin) tietojen avulla. Taustapuhetta voi pitää mittarina sille, kuinka vastaanottavia työntekijät muutosta kohtaan ovat, koska se paljastaa virallisen narratiivin taustalla käytävän keskustelun. (emt. 2011: 139.) Koska taustapuheen paljastamisella on todettu olevan valtavasti etuja, pitää Frahm yllättävänä, että esimiehet yleensä sivuuttavat täysin sen puheen, jota työntekijät heidän ympärillään käyvät.

### 3.3.2 Organisaation todellisuus muotoutuu useista diskursseista

Kun tarkastellaan Lännen Median 12 osakaslehdestä koostuvaa organisaatiota, olennaista on huomioida, että kyseessä ei ole yritys, vaan sitä kuvaamaan sopii liiketoimintaverkoston käsite. Tällä tarkoitetaan tiettyä tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostettua toimijoiden joukkoa, jonka yhteiset liiketoiminnalliset päämäärät ohjaavat sen toimintaa. (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014: 17.) Lännen Media on liiketoimintaverkosto, joka koostuu 12 toimijasta, Lännen Median osakaslehdistä, joilla kaikilla on yhteinen tavoite. Liiketoimintaverkostojen monimuotoisuutta kuvaavat niiden sisällä olevat rinnakkaiset verkostot, joilla on kaikilla omat suuntansa ja muotonsa. Näiden verkostojen hallinta asettaa organisaatioille uudentyyppeisiä käytännön haasteita. Liiketoimintaverkoston kuuluvien toimijoiden on pystyttävä ajamaan voimakkaasti omia strategisia tavoitteitaan ja jäsentämään omaa asemaansa verkostossa, sillä ilman tietoista päättöstä verkostojen merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle se ajautuu moniverkostoymppäristössä satunnaisesti yhteistyömuodosta toiseen. Toisin sanoen toimijoiden on määriteltävä kulloiseenkin tilanteeseen sopiva tapa tehdä yhteistyötä muiden intressit ymmärtäen ja huomioon ottaen. (Valkokari ym. 2014:17-19.)

Organisaatiolla on tietyt tavoitteet ja jäsentensä tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 187). Diskursiivinen lähestymistapa kyseenalaistaa ajatuksen organisaatiosta tietyllä tavalla yhtenäisestä yhteisöstä (Kuusela &

Kuittinen 2008: 26). Tässäkin tutkimuksessa lähtöoletuksena on, että organisaation sisällä on monia eriä ääniä, eivätkä ne välttämättä ole yhteneviä. Olennaista on, että organisaatiossa vallitsevat diskurssit vaikuttavat ihmisten tapaan ajatella, hahmottaa maailmaa ja ymmärtää organisaation toiminnan luonne. Organisaation todellisuus siis muotoutuu monista puhetodellisuuksista, joita organisaation jäsenet luovat. (emt. 27.) Erityisesti Foucault'n myötä yhteiskuntatieteissä on yleistynyt ajattelu, jonka mukaan todellisuus ei pelkästään välity symbolisesti, vaan sitä tuotetaan ja ylläpidetään erilaisilla puhetavoilla; diskursseilla. Tällainen ajattelu tunnustaa, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset elävät vain niiden merkitysten kautta, joita organisaatiossa työskentelevät ihmiset niille antavat eri aikoina ja eri konteksteissa. (Juuti ym. 15.)

Kun tarkastelen Lännen Median tuoman muutoksen diskursiivista rakentumista, asettuu osakaslehtien henkilöstö positioihin, joista käsin jokainen organisaation jäsen selostaa ja merkityksellistää muutosta. Kun osakaslehtien henkilöstö argumentoi vastauksissaan käsitteisiään muutoksesta, asettuvat henkilöt tiettyihin positioihin suhteessa toisiinsa. Nämä positiot avaavat henkilöstön suhdetta käynnissä olevaan muutokseen. Samalla avautuu se sosiaalinen kenttä, jonka sisällä Lännen Median perustamisesta käytävää keskustelua tuotetaan. (Ks. Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004: 31-32.)

## 4 SUHTAUTUMINEN LÄNNEN MEDIAAN

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten Lännen Median uuden yhteistoimituksen osakaslehtien toimituksellinen henkilöstö suhtautuu Lännen Median perustamiseen. Suhtautuminen merkitsee tässä yhteydessä vastaajien puheista hahmottuvia käsityksiä ja kokemuksia muutoksesta. Tutkimukseni tavoitteen tueksi olen määritellyt neljä tutkimuskysymystä. Selvitän, miten vastaajat ymmärtävät motiivit Lännen Median perustamiseen, millaisia asenteita heidän vastauksistaan nousee, miten he kokevat muutosjohtamisen Lännen Median perustamisessa ja millainen muutoskokemus heille Lännen Median perustamisesta syntyy. Tässä luvussa etsin vastausta näihin kysymyksiin tarkastelemalla vastaajien muutospuheesta nousevia diskursseja. Muutospuheessa muutokselle annetaan kielellisiä merkityksiä (Juuti ym. 2004: 34).

Analysoin Lännen Median osakaslehtien toimittajien asennoitumista Lännen Median tuomaan organisaatiomuutokseen. Luokittelen vastauksia esiin nousevien diskurssien mukaan. Vastausten ryhmittely omiin diskurssiluokkiinsa tapahtuu siten, että etsin vastauksista sanavalintoja ja kielellisiä ilmauksia, jotka paljastavat vastaajan suhtautumisen Lännen Mediaan. Mattilan (2006: 16-43) mukaan organisaatiot ovat vuorovaikutuksen kautta kehittyviä sosiaalisia systeemejä, jotka luovat itseään jäsentensä kommunikaatiolla. Organisaatio ja sen jäsenet ovat kuitenkin erillisiä subjekteja. Lännen Median muutosta tarkasteltaessa on huomioitava, että kaikki vastaajat eivät välttämättä jaa organisaation tavoitteita samassa mittakaavassa, ja tämä ilmenee diskurssien moninaisuutena. Käsitellessämme organisaatiota käsittelemme joukkoa tahdonvoimaisia ihmisiä (emt. 2006).

### 4.1. Ymmärretyt motiivit muutokseen

Muutoksen ensimmäinen vaihe lähtee Lewinin mallin mukaan liikkeelle siitä, että perustellaan, miksi muutosta tarvitaan (Armstrong 2009: 426). Siksi selvitän seuraavaksi vastaukset ensimmäisen kyselyvaiheen tutkimuskysymyksiin eli siihen, miten toimittajat



ymmärtävät syyt muutokseen. Poimin vastauksista esiin diskursseja, jotka kuvaavat vastaajien ymmärrystä muutoksen syistä ja motiiveista. Ensimmäiseen kyselyvaiheeseen vastasi 35 vastaajaa.

#### 4.1.1 Säästödiskurssista selviytymisdiskurssiin

Kysyin 35 vastaajalta, mihin Lännen Mediaa tarvitaan. Heistä peräti 19 eli yli puolet nostaa vastauksissaan esiin säästödiskurssin. Selviytymisdiskurssin mainitsee 8. Diskurssit kuvaavat vastaajien näkemystä siitä, että uusi organisaatio on perustettu, jotta toimituksellisesta työstä saadaan kustannustehokkaampaa ja lukijat sitoutumaan. (Ks. taulukko 1.)

**Taulukko 1. Säästöistä selviytymiseen**

<b>Diskurssi</b>	<b>Määritelmät</b>	<b>Yleisyys</b>	<b>Tyyppi-ilmaisut</b>
Selviytymisdiskurssi	Maakuntalehdet selviytyvät vain yhteistyötekemällä	8	Hengissä säilyminen
Säästödiskurssi	Lehdet ovat taloudellisessa ahdingossa	19	Säästökeino kustantajalle

Lännen Median osakaslehtien henkilöstö kokee, että muutoksella haetaan ensi sijassa säästöjä. Moni uskoo myös, että yhteistyön tiivistäminen on ainoa tapa, jolla maakuntalehdet voivat pysyä elinvoimaisina ja selvitä. Vastauksista on nähtävissä, että vastaajien asennoituminen säästödiskurssiin vaihtelee. Toteavaan ja neutraaliin sävyyn on esitetty kommentit: ”Lehdet haluavat tehdä säästöjä” ja ”Lehtitalot säästävät kuluissa”. Kommentteja voi pitää neutraaleina, koska niissä säästödiskurssia ei henkilöidä kehenkään tiettyyn tahoon tai tietyssä asemassa olevaan henkilöön. Toimittajien asennoitumista säästödiskurssia kohtaan voidaan pitää kielteisenä ja negatiivisena, jos he syyttävät vastauksissaan säästöjen hakemisesta tiettyjä tahoja tai tuovat esiin säästöjen hakemiseen liittyviä negatiivisia vaikutuksia. Esimerkeissä 1 ja 2 mainitaan niin sanotut syntipukit uudistukselle.

(1) LM on kustantajien säästökeino.

(2) Se on säästökeino lehden omistajille.

Esimerkissä 3 vastaaja liittyy säästödiskurssiin ajatuksen irtisanomisista. Esimerkissä 4 puolestaan vastaaja suhtautuu säästödiskurssin esiin nostaneeseen tahoon vähättelevästi.

- (3) Lehdet säästävät ja vähentävät väkeä ja tällä pyritään yhdistämään resursseja.
- (4) Kustantajat hakevat siitä ilmeisesti kustannussäästöä. Uutisten ja journalismin kannalta en näe sille erityistä tilausta. Mutta kustannussäästö on aika jämerä peruste.

Esimerkissä 4 oleva sana ”ilmeisesti” tuo diskurssiin vähättelevän ja ylenkatsovan sävyn: toimittaja myöntää ymmärtävänsä kustantajien motiivit muutokseen, mutta ei itse allekirjoita niitä.

Muutoksen ymmärtäminen vaatii sen motiivien ja syiden käsittämistä (Lindström & Lepänen 2002: 299.) Edellä mainittujen vastausten antajat osoittavat tietävänsä syyn, mutta se ei motivoi tai sitouta heitä muutokseen. Vastaajat ajattelevat, että Lännen Media on perustettu toteuttamaan kustantajien säästöhaluja. Niissä vastauksissa, joissa mainitaan journalismi, asennoituminen säästödiskurssiin on enimmäkseen kielteinen.

- (6) Toki hankkeessa on journalistisiakin mahdollisuuksia, mutta en usko niiden olleen syitä, joiden vuoksi tällaiseen ratkaisuun päädyttiin.

Esimerkissä 6 vastaaja tunnistaa muutoksessa olevat journalistiset mahdollisuudet, mutta ne eivät jostain syystä motivoi tai innosta häntä. Vastauksesta välittyvä säästödiskurssi vaikuttaa hänen asennoitumiseensa vahvemmin.

- (7) Mihin tarvitsemme Lännen Mediaa? Joskus ihmettelen tätä itsekin, kun nyt jo maksamme paljon samoista jutuista STT:lle. Yksin maakuntalehti ei kuitenkaan enää tässä maailmassa pärjää. Teemat, ulkomaat ja jonkinlainen lukemisto tärkeimmät, uutispuoli jauhaa samaa kuin kaikki muutkin.

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa tärkeimmäksi nousee ihmisten motivointi. Kun organisaation työntekijät ovat motivoituneita muutosta kohtaan, saavutetaan organisaatiossa tila, jossa muutos hyväksytään (Armstrong 2009: 426). Voidaan todeta, että vastaajat, jotka ymmärtävät muutoksen syiksi vain omistajien säästökeinot, eivät ole motivoituneita muutokseen. He eivät näe muutoksessa positiivista henkilökohtaista merkitystä

ja ovat tästä syystä päättäneet asennoitua muutokseen kielteisesti. Esimerkissä 7 vastaaja toteaa, ettei hän näe suoraa tilausta Lännen Medialle, mutta jatkaa kuitenkin vastaustaan ja tuo esiin selviytymiskurssin yrittäen pohtia syitä sen perustamiselle. Kiinnostuksesta ja motivoituneesta asenteesta muutosta kohtaan kertoo, että vastaaja tuo myös esiin mielipiteensä siitä, millaisista Lännen Median tuottamista sisällöistä olisi hyötyä.

Kielteisen asennoitumisen lisäksi säästäiskurssia esitetään myös ymmärtävässä ja positiivisessa valossa. Näissä vastauksissa säästäiskurssiin liitetään usein selviytymiskurssi, kuten esimerkiksi 8 Lännen Mediaan siirtyneen toimittajan vastauksessa.

- (8) Sanomalehdillä menee huonosti: Ne eivät tuota entiseen malliin voittoa, joten yhteistyöllä haetaan työn tehostusta ja laadun parannusta.
- (9) Yhteinen satsaus voi kannattaa, jos sillä saadaan hyvä resurssi, jolla tehdään laadukasta journalismia.
- (10) Jos se auttaa lehtiä säilymään hengissä niin uudistus on hyvä.

Kun toimittaja ymmärtää muutoksen syyksi säästöjen lisäksi myös alansa yleisen selviytymiskamppailun, on hän motivoituneempi ja sitoutuneempi muutokseen. Toisin sanoen selviytymiskurssin esiin nostava toimittaja näkee muutoksessa henkilökohtaisen merkityksen omalle alalleen, työlleen ja sen tulevaisuudelle. (Ks esimerkit 9 ja 10.)

Niiden vastaajien, jotka tuovat säästäiskurssin esiin positiivisessa sävyssä, vastauksista löytyy yhteneviä ilmaisumuotoja ja sanoja. Tällaisia ovat muun muassa ”toiminnan tehostaminen”, ”tuottavuus”, ja ”laadun ylläpitäminen”. Ilmaukset ovat virkamieskielisiä ja persoonattomia. Vastaajat, joiden muutospuhe oli positiivissävyistä, löysivät säästäiskurssista myös mahdollisuuksia. Taiteva toimittaja löytää muutoksesta hyvän puolen ja tuo mukaan tehokkuuskurssin. Esimerkissä 10 negatiivisen sävyn vastaukseen tuo ajatus mielipiteiden kirjon vähenemisestä.

- (11) Turhan päällekkäisen työn teko vähenee, mutta samalla myös mielipiteiden kirjo vähenee, kun sama juttu julkaistaan niin monessa lehdessä. Tällä tavalla säästetään rahaa ja resursseja.
- (12) Saamme leveämmät hartiat kulkea kohti digitaalisuutta.

Esimerkissä 12 viitataan yhteistyön voimaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Positiivisinta ja tulevaisuuteen katsovinta muutospuhetta puhuvat päätoimittajat, jotka nostavat

laadun parantumisen rinnalle myös muutoksen hyödyt digitaalisen journalismin tekemiselle.

#### 4.1.2 Yhteistyödiskurssista kilpailudiskurssiin

Kysymykseen, miksi Lännen Mediaa tarvitaan, 35 vastaajasta kahdeksan näkee Lännen Median perustamisen taustalla motiivit yhteistyöhön. 12 vastaajaa kokee motiiviksi valtakunnallisessa uutiskilpailussa pärjäämisen. Yhteistyödiskurssia sisältävät vastaukset ovat enimmäkseen positiivissävyyisiä. Ne ovat kuitenkin myös hyvin toteavia ja jäävät pinnallisiksi. (Ks. taulukko 2).

**Taulukko 2. Yhteistyöstä kilpailuun**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisu
Yhteistyödiskurssi	Digitalisoitumisen haasteet	8	Leveämmät hartiat
Kilpailudiskurssi	Valtakunnallinen uutiskilpailu	12	Vastavoima Helsingin Sanomille

Vastaajat myöntävät, että yhteistyötä tarvitaan, mutta eivät lähde pohtimaan vastauksiinsa, millaisia mahdollisuuksia yhteistyö toisi mukanaan ja mitä hyötyä siitä voisi olla. Esimerkissä 13 nousee esiin yhteistyödiskurssi erityisesti digitalisoitumisen yhteydessä. Esimerkissä 14 erään toimituspäällikön antama vastaus erottuu muista yhteistyödiskurssista selvästi kielteisenä.

(13) Lehtien on pakko kokeilla uusia yhteistyömuotoja vahvistaakseen journalismia, kun lukijat ja ilmoittajat vähenevät. Maailma on muuttunut, lehdistönkin täytyy muuttua. Digitalisoituminen on haaste, johon kannattaa tarttua yhdessä.

(14) Siihen, että mannapuuron tekoon riittää, kun yksi tekee ohjeen kaikille.

Vastaukseen sisältyy metafora puuron keittämisestä. Kun kaikki tekevät puuron yhdellä ja samalla ohjeella, se maistuu jokaisessa kattilassa samalta. Vastauksesta voi löytää tehokkuusdiskurssin: kun yksi tekee työn, muilta säästyy aikaa ja vaivaa. Samalta maistuva puuro viittaa kuitenkin myös sisältöjen yhdenmukaistumiseen ja kapenemiseen. Kaikki eivät vastaajan mielestä tahdo syödä saman makuista puuroa, siis lukea samanlaisia sisältöjä.

Kilpailudiskurssi nousee esiin, kun kysytään, millaisen muutoksen Lännen Media tuo Suomen mediakenttään. Vastaajista 12 uskoo, että uusi yhteistoimitus pystyy vahvan yhteistyön turvin haastamaan valtakunnalliset isot toimijat kuten Sanoma-konsernin ja Yleisradion. Kun vastaajilta kysytään, mihin Lännen Mediaa tarvitaan, vain yksi nostaa esiin kilpailudiskurssin.

Kilpailudiskurssissa esiin nousee selkeä vastakkainasettelu, jonka toisella laidalla on Lännen Media ja toisella Yle sekä Helsingin Sanomat ja koko Sanoma-konserni. Osa vastaajista mainitsee kilpailuasetelman yhteydessä myös STT:n, Itä-Suomen sanomalehdet ja MTV:n, mutta yksittäisistä medioista useimmiten mainitaan Helsingin Sanomat. Lehteen viitataan vastauksissa muun muassa esimerkeissä 15–17.

- (15) Nyt olisi tarkoitus haastaa Hesari tosissaan.
- (16) Vastaparin Sanomille.
- (17) Vastavoima HS:n ylivoimalle.

Vastauksissa esiintyy vahva myös valtakunnallisen uutiskilpailun diskurssi. Vastaajat mieltävät Lännen Median tuovan osakaslehdilleen valtakunnallista näkyvyyttä ja tuottavan valtakunnallista sisältöä. Lännen Median mielletään olevan voimakas valtakunnallinen toimija, joka haastaa Helsingin mediaa.

Kilpailudiskurssia ilmentävissä vastauksissa on taistelutahtoa ja joukkohenkeä. Nyt lähemme yhdessä haastamaan valtakunnallista uutiskenttää. Vaikka vastauksissa on löydettävissä myös varovaisia ja epävarmoja ilmauksia kuten *olisi tarkoitus haastaa ja voi syntyä*, on vastausten sävy silti positiivisen odottava ja toiveikas.

Lännen Media nähdään maakuntalehtien porttina valtakunnalliseen uutiskilpailuun ja tekijänä, joka mahdollistaa sen. Tällainen ajattelutapa koetaan motivoivana. Kilpailudiskurssin esiin nostavat vastaajat ymmärtävät uutiskilpailussa pärjäämisen syyksi muutokseen ja pitävät sitä mielekkäänä syynä antaa muutosprosessiin myös oma panoksensa. Kiinnostavaa kilpailudiskurssia sisältävissä vastauksissa on vastaajien asema. Enemmistö

kilpailudiskurssia korostavista vastaajista ei ole siirtynyt Lännen Mediaan. Valtakunnallinen kilpailu ja siinä pärjääminen koetaan siis tärkeäksi myös lehtien kotitoimituksissa, ei vain uuden yhteistoimituksen sisällä.

#### 4.1.3 Mahdollisuusdiskurssista uutisnälkädiskurssiin

Muutos motivoi enemmän silloin, kun henkilö näkee siinä mahdollisuuksia. Merkitystä on sillä, miten todennäköisenä henkilö pitää muutoksen onnistumista ja tavoitteen saavuttamista. Mitä enemmän työntekijöille voidaan tarjota muutostilanteessa konkreettisia ja realistisia tavoitteita ja osoittamaan muutoksen tuomia mahdollisuuksia, sen kivuttomammin muutosprosessi etenee ja sitä korkeampana työntekijöiden motivaatio säilyy. (Järvinen 2002: 91-92.) Motivaation voimakkuuteen vaikuttaa henkilökohtainen merkitys. Ihmiset motivoituvat asioista, joita he pitävät tärkeinä ja arvokkaina (emt).

35 vastaajasta 14 nostaa esiin journalistiset kehittymismahdollisuudet, kun kysymyksenä on, millaisen muutoksen Lännen Media tuo Suomen mediakenttään. Toimittajia motivoi muutoksessa uutisnälkä ja mahdollisuudet, joita Lännen Media heidän työnsä antaa. Seuraavaksi nostan esiin mahdollisuus- ja uutisnälkädiskurssin (ks. taulukko 3).

#### Taulukko 3. Mahdollisuusdiskurssista uutisnälkään

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisut
Mahdollisuus- ja uutisnälkädiskurssi	Monipuoliset sisällöt, työvoiman vapautuminen, mahdollisuus tehdä merkityksellistä journalismia isolle yleisölle.	14	Maakuntien ääni pääsee kuuluviin

Kilpailudiskurssin ohella vastaajia motivoi Lännen Median muutoksessa mahdollisuudet, joita se tuo mukanaan (ks. esimerkki 18.) Esimerkistä 19 käy esiin, että vastaajaa motivoi ammatillinen kunnianhimo.

- (18) Lännen Media voi parhaimmillaan olla koko Suomen johtava toimitusyksikkö, koska toimittajia on paljon ja eritoten joka puolella Suomea. Lännen Media on takuulla aina paikalla, kun tapahtuu jotain jossain puolella Suomea.

- (19) Lännen Medialla on mahdollisuus tehdä uutisjournalismia, jolla on merkitystä.

Tällainen ajattelutapa vie Lännen Median merkityksen aivan uudelle tasolle. Kyse ei ole enää säästöistä, kilpailusta tai selviämisestä. Kyse on journalismista ja siitä, mitä tarjottavaa sillä on lukijoille. Vastauksista selviää, että vastaajilla on kunnianhimoisia käsityksiä niistä mahdollisuuksista, joita Lännen Media voi tuoda mukanaan. Ensinnäkin toimittajia kiehtoo yleisö, jonka Lännen Media tavoittaa. Vastaajat mainitsevat laajemman lukijakunnan ja pari miljoonaa lukijaa. He ovat toiveikkaita sen suhteen, että Lännen Media tuo positiivisen muutoksen journalistiseen työhön. Positiivinen ajattelutapa nousee esiin esimerkiksi 20, jossa vastaaja näkee Lännen Median tuomien mahdollisuuksien ylettyvän myös journalistisiin sisältöihin.

- (20) Optimistina uskon, että se vapauttaa tiukalle ajetuissa maakuntalehdissä työvoimaa tekemään aiempaa parempaa ja runsaampaa paikallisjournalismia.

Vastauksissa toivotaan, että Lännen Median myötä maakuntien ääni pääsisi paremmin esille. Tässä kohtaa vastaajat heittäytyvät kaunopuheisiksi. Vastauksissa mainitaan ”sisältöjen rikastuttaminen”, ”mietitymmät ja syvällisemmät *sisällöt* sekä *taustoittava ja selittävä journalismi*. Vastaajat toivovat, että muutos vaikuttaa uutistyylin tasoon ja luo monipuolisuutta sekä uusia innovaatioita. Mitä enemmän työntekijöille voidaan tarjota muutostilanteessa konkreettisia ja realistisia tavoitteita ja osoittaa muutoksen tuomia mahdollisuuksia, sitä korkeampi motivaation aste työntekijöillä muutosta kohtaan on. (Ranta 2005).

Mahdollisuus- ja uutisnälkädiskurssin yhteydessä huomataan, että vastaajilla on selkeitä ja konkreettisia ajatuksia siitä, mihin asioihin muutoksella voidaan positiivisessa mielessä vaikuttaa. Näiden diskurssien yhteydessä nousee myös esiin eniten mahdollisia ongelmia ja muutoksen negatiivisia vaikutuksia. Niiden rinnalle vastaajat nostavat kuitenkin muutoksen tuomat positiiviset puolet.

Muutosta eri näkökulmista tarkasteleva työntekijä osoittaa olevansa muutoksen edessä avoimin mielin. Hän kokee muutoksen henkilökohtaisesti niin mielekkääksi, että on käyttänyt aikaa sen vaikutusten miettimiseen ja arvioimiseen. Näitä vaikutuksia hän tarkastelee tasapuolisesti antamatta millegään muutospuheelle yksinään valtaa.

(21) Samat artikkelit ilmestyvät yhä useammassa lehdessä. Tämä kaventaa journalistista kenttää. Esimerkiksi kulttuurikritiikeissä yhden kriitikon näkemyksestä tulee 'koko Suomen totuus'. Toisaalta artikkelit saavat entistä laajemman lukijakunnan, jolloin niissä esitetyt ajatukset voivat saada aikaan jopa valtakunnallista keskustelua. Tietotoimistojen kuten STT:n merkitys vähenee, koska lehdet voivat jakaa keskenään juttuja, jolloin STT:n aineistoa ei enää tarvita entiseen tapaan.

Esimerkissä 21 ääneen pääsevä vastaaja näkee muutoksessa negatiivisia vaikutuksia, mutta päätyy kuitenkin siihen, että positiiviset vaikutukset voivat olla vielä vahvempia.

#### 4.2. Suhtautuminen muutokseen

Seuraavaksi analysoin toisen kyselylomakkeen vastauksia (ks. liite 3) eli sitä, millaisia negatiivisia ja positiivisia asenteita muutoksesta nousee ja miten toimittajat kokevat muutostojohtamisen onnistuneen. Lewinin (1951) mallissa muutoksen toista vaihetta kutsutaan siirtymävaiheeksi. Siinä on olennaista henkilöstön sitouttaminen ja motivointi.

Huhtasen (2002: 298-230) mukaan sitouttamisessa keskeiseksi nousee organisaation johdon rooli. Johto edistää työntekijöiden sitoutumista osoittamalla olevansa itse sitoutunut, pitämällä muutoksen tavoitteet selkeästi henkilöstön mielessä ja ottamalla kaikki mukaan muutokseen. Siirtymävaiheessa muutos voi olla myös kivulias. Tämä vaihe on usein kriittinen ja on varauduttava siihen, että ilmenee muutoksen vastustamista, joka luo yleistä hämmennystä ja kaaosta (Lindström & Leppänen 2002: 300-301).



#### 4.2.1 Hajanaisuusdiskurssista päällekkäisyysdiskurssiin

Toiseen kyselyvaiheeseen osallistui 32 vastaajaa. Heistä 26 löytää Lännen Median perustamisesta negatiivisia seikkoja. Ainoastaan 6 vastaajaa ei koe yhteistoimituksen perustamisella olleen negatiivisia vaikutuksia. Tässä luvussa nostan esiin hajainaisuus- ja etäisyysdiskurssit (ks. taulukko 4).

**Taulukko 4. Hajanaisesta etäiseen**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaukset
Hajanaisuusdiskurssi	Tiedonkulku on sekavaa ja pirstaleista	10	Lännen Media ei tiedota suunnitelmistaan, hankala pysyä kärryillä.
Etäisyysdiskurssi	Aiheista puuttuu paikallisuus	6	Muualla tehty juttu näyttää omassa lehdessä oudolta

Kun kysyn vastaajilta, mitkä Lännen Median tuomat muutokset he ovat kokeneet negatiivisiksi ja miksi, suurin yksittäinen negatiivinen seikka Lännen Median tuomassa muutoksessa on vastaajien mielestä sen tuoma hajanaisuus. Hajanaisuusdiskurssia löytyy 10 vastauksesta. Sitä käyttäneet vastaajat kokevat, että tiedonkulku Lännen Median ja osakaslehtien välillä ei toimi ja toimituksista on vaikea seurata Lännen Median päivittäisiä suunnitelmia. Esimerkeissä 22 ja 23 hajanaisuusdiskurssia käyttävät vastaajat kuvaavat, millä tavoin uutistyyön organisointi on heidän mielestään hankaloitunut Lännen Median myötä.

(22) Myös suunnittelu. Aiheista ja erityisesti näkökulmista tihkuu paljon vähemmän tietoa kuin aiemmin, jolloin Alman yhteistoimitus teki yhteisiä uutisia. Sisällöt ovat välillä täysi yllätys. Oikoluettavaa ja editoitavaa on enemmän kuin ennen, koska LM:n deski ei ehdi sitä hoitaa. Ulkomaiden editointi on tullut ylimääräisenä työnä illan uutispäällikölle, joten siinä mielessä työtä on tullut lisää. Tiedon kulku on myös hitaampaa kuin ennen. Uutistilanteissa LM reagoi hitaasti ja on turhauttavaa odotella, kun tietoa tihkuu hitaasti eikä voi itse kääriä hihoja ja ryhtyä hommiin, ettei tekisi päällekkäistä. Myös juttulistojen ja jobien tulkinta on vaikeaa, aiheiden kärkiä ja erityisesti kuvitus suunnitelmia ei ole tarpeeksi eritelty eli se vaikeuttaa omaa suunnittelua.

(23) – – Lännen median juttulista (tai siis Intra) on äärimmäisen hankala käyttää ja Lännen median seuraavaan päivään tuottaman materiaalin kaivaminen sieltä on todella hankalaa.

Vastaajat kuvaavat sekasortoisen kuuloista tilannetta. Ilmaukset, joita he käyttävät, ovat vahvoja ja äärimmäisiä. Sisällöt ovat välillä *täysi yllätys* ja Intra *äärimmäisen hankala* käyttää. Materiaalin kaivaminen sieltä on niin ikään *todella hankalaa*. Uusien asioiden omaksuminen ja opetteluun vaikeus kuuluvat Lewinin mallissa seikkoihin, jotka voivat vaikeuttaa uuteen tilanteeseen siirtymisestä. Nämä hillitsevät voimat ovat vaikuttimina reaktioissa, joissa muutos nähdään tarpeettomana tai uhkana. (Lewin 1951: 30-42.)

Vastaajat myös kokevat työtä hajauttaviksi seikoiksi, että Lännen Media ei tiedota tarpeeksi hyvin, millaisia sisältöjä se on toimituksille tarjoamassa ja mitä on päivän uutisagendalla. Uutisten suunnittelu on vastaajien mukaan hajanaista ja tiedon saaminen Lännen Median järjestelmien kautta työlästä. Nopeissa uutistilanteissa Lännen Median reagointihitaus turhauttaa vastaajia. Myös vastauksissa 24 ja 24 esiintyy hajanaisuusdiskursia.

(24) Välillä on hankala pysyä kärryillä suunnitelmista tai saada niistä istumaan oman lehden suunnitelmiin parhaalla mahdollisella tavalla.

(25) Tiedonsaanti juttusuunnitelmista on pirstaleista. Osa tiedosta tulee suoraan sähköpostiin, osa pitää käydä lukemassa Lännen Median intrasta, joka varsinkin viikonloppuisin mobiililaitteella tuntuu vaikealta.

Vastauksissa nostetaan esiin suunnittelussa ja tiedonkulussa esiintyviä ongelmia. Vastauksissa käytetään negatiivisia ilmauksia *hankala*, *pirstaleinen* ja *vaikea*.

Esimerkissä 26 vastaaja nostaa hajanaisuusdiskurssin rinnalla esiin päällekkäisyysdiskurssin. Se, että aineistoa tulee monesta eri kanavasta, hankaloittaa uutissuunnittelua. Konkreettisesti ongelma näkyy vastaajan mukaan silloin, kun lehdessä tehdään omien toimittajien voimin samasta aiheesta juttu kuin mistä Lännen Media tekee. Sen sijaan, että Lännen Media olisi vapauttanut resursseja, se onkin joissain tilanteissa saanut aikaan sen, että sama työ tehdään kahteen kertaan kahden eri toimittajan toimesta.

(26) Hivenen entistä hajanaisemmaksi on tullut lehden kokonaisuuden hahmotaminen, että mitä juttuja mahdollisesti tulossa, milloin, millaisia jne. Utissuunnittelu ei ole niin selvää, kun aineistoa tulee monesta tuutista. Väkisinkin tulee päällekkäisyyksiäkin. LM:n tekemistä aiheista olen juuri teettänyt omalla toimituksella juttua, esimerkiksi. Myös LM:n valtakunnan-juttujen paikallistaminen on usein perin ongelmallista, koska pieniresurssisessa toimituksessa ei ole mahdollisuutta alkaa repiä auki LM:n kokonaisia sivuja. STT:n valtakaudelta tuttua, rutiininomaista ja paikallisen lukijan kannalta ehdottoman tärkeää paikallistamista ei ole juuri ollenkaan. (Osin se johtuu myös siitä, että uutistoimituksemme on selvästi pienempi kuin ennen LM:n aikaa.)

Päällekkäisyyden ohella vastaajia huolestuttaa paikallisuuden puuttuminen uutisaiheista. Etäisyysdiskurssin mainitsee kuusi vastaajaa. Vastaajat tarkoittavat etäisyysdiskurssista puhuessaan kahta eri asiaa, etäisyyttä paikallisiin uutisiin, mutta myös yhteistoimituksen mukanaan tuomaa fyysistä etäisyyttä. Käsittelen ensin uutissisällöissä olevaa etäisyyttä ja sen jälkeen vastaajien kokemaa fyysistä etäisyyttä ja sen aiheuttamaa yksinäisyydentunnetta.

Esimerkissä 26 vastaaja toteaa, että pienessä lehdessä on ongelmallista yrittää tuoda paikallista näkökulmaa Lännen Median valtakunnallisiin aiheisiin. Vastaaja puhuu *STT:n valtakaudesta* ja vertaa Lännen Median uutistyötä STT:n tekemään. Hän käyttää STT:n yhteydessä ilmauksia *tuttu*, *rutiininomainen* ja *tärkeä* ja toteaa heti perään, että Lännen Media ei näitä asioita tarjoa. STT kuvastaa vastaajalle tuttua ja turvallista uutistyötä, jonka jälkeen Lännen Median uusiin tekemisen tapoihin on vaikea sopeutua. Vastauksensa lopussa vastaaja arvelee, että paikallisuuden vähentymistä on aiheuttanut myös se, että *uutistoimituksemme on selvästi pienempi kuin ennen LM:n aikaa*. Lause osoittaa, ettei vastaaja koe Lännen Median tuoneen lisää resursseja paikallisen uutistyön tekemiseen nyt, kun valtakunnallinen uutistyö hoidetaan yhteistoimituksessa. Hänen näkökulmastaan Lännen Median aikakausi on pienentänyt oman lehden uutistoimitusta ja vähentänyt mahdollisuuksia tehdä paikallista journalismia.

Etäisyysdiskurssin mainitsevat vastaajat antavat konkreettisia esimerkkejä siitä, millä tavalla etäisyys näkyy päivittäisessä uutistyössä. Esimerkissä 27 vastaaja kysyy, miksi

heillä on juttua Oulun suomenruotsalaisista, vaikka oma lehti ilmestyy Satakunnan alueella. Vastaja mielestä tällainen näyttää ”oudolta”. Toisaalta taas ongelmia syntyy myös siitä, että Lännen Media aina toisinaan tulee oman lehden alueelle ja haastattelee henkilöä, jota lehti itse oli suunnitellut haastattelevansa.

(27) Osa Lännen Median artikkeleista näyttää omassa maakuntalehdessämme oudoilta: esim. miksi meillä on juttua Oulun suomenruotsalaisista eikä Porin suomenruotsalaisista? Erityisenä ongelmana koen sen, että Enemmän-osasta puuttuvat/ovat vähentyneet paikalliset jutut. Tätä kehitystä oli kyllä jo ennen LM:ää yhteistuotannon vuoksi, mutta se ei ainakaan ole vähentynyt. Olemme myös joutuneet muuttamaan suunnitelmia, koska LM haastattelee jotain henkilöä, jota meidän piti haastatella. – –

(28) Lännen Media ohittaa täysin oman lehden erikoisasiatuntijat ja lehtemme valtavan ihmisverkoston, joilla reportaasista tulisi mielenkiintoinen ja paikallisia erikoisasiota huomioiva. Lännen Media toimii kuin valtio valtiossa, on hajuton ja mauton, eikä tunnista kunki lehden alueen erityisominaisuuksia - juuri niitä ihmisiä puhuttavia ja kiinnostavia asioita.

Esimerkissä 28 vastaaja käyttää sanavalintoja, jotka tekevät vastauksen sävyn heti jyrkemmäksi. Ilmaisulla ”Lännen Media ohittaa täysin oman lehden erikoisasiatuntijat ja lehtemme valtavan ihmisverkoston” vastaaja tahtoo painottaa sitä, miten tyystin Lännen Media hänen mielestään paikallisuuden sivuuttaa. Vastaja jopa vertaa Lännen Median toimitusta valtion virkamiesmäisyyteen. Sen sijaan, että Lännen Media tekisi vastajan mielestä ”ihmisiä puhuttavia ja kiinnostavia asioita”, se tekee hajutonta ja mautonta journalismia.

Olennaista on, että sekä hajanaisuuden että paikallistamisen puuttumisen ongelmaa esiin nostavat toimittajat puhuvat samasta asiasta – vaikkakin sen eri puolista. Hajanaisuusdiskurssin mainitsevat vastaajat toteavat, että toimituksissa ei ole tarpeeksi tietoa siitä, mitä sisältöjä Lännen Media minäkin uutispäivänä lähettää. Toisaalta harmitellaan sitä, ettei valmiisiin sisältöihin voida enää myöhemmin vaikuttaa. Jos toimitukset saisivat aiemmin tiedon siitä, mitä Lännen Media on tekemässä, niillä olisi mahdollisuus tehdä kotitoimituksissa omaa uutistyötä ja tuoda valtakunnan aiheeseen paikallinen näkökulma. Jo pelkkä kotikaupungin päiväkodissa otettu valokuva tai yksi sitaatti kaupungin varhaiskasvatuksen johtajalta tuo päivähoiton ahtaudesta käsittelevään aiheeseen paikallisuuden tunnun.

#### 4.2.2 Yksinäisyysdiskurssista valtakurssiin

Sen lisäksi, että vastaajat kokevat uutisisällöt lukijoille etäisiksi, he kokevat etäisyyttä myös omassa työssään. Nostan tässä luvussa esiin ensin yksinäisyys- ja arvottomuusdiskurssit sekä valtakurssin, runsaudenpuladiskurssin ja itsenäisyysdiskurssin (ks. taulukko 5).

**Taulukko 5. Yksinäisyydestä itsenäisyyteen**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisut
Yksinäisyysdiskurssi	Fyysisen työyhteisön puute	3	Ikävöin yhdessä ikävöintiä ja ryhmässä tekemistä
Arvottomuusdiskurssi	Omaa työtä tai lehteä ei arvosteta	4	Ei kuulu oikein mihinkään
Valtakurssi	Suuret lukijamäärät	8	Omille jutuille laajempi näkyvyys,
Runsaudenpuladiskurssi	Lehden syntymistä ei tarvitse murehtia	7	Tavaraa riittää
Itsenäisyysdiskurssi	Vapaus uutisoida itseä kiinnostavista aiheista ja tehdä mitä haluaa	6	Mahdollisuus toteuttaa omia juttuideoita

Vastaajat, jotka ovat siirtyneet Lännen Median yhteistoimitukseen, kertovat kärsivänsä fyysisen työyhteisön puutteesta ja yksinäisyyden tunteista. Vastauksia, joissa esiintyy etäisyysdiskurssin ohella yksinäisyysdiskurssia, on kolme. Niissä kaikissa vastaaja on siirtynyt Lännen Mediaan. Nämä vastaajat kertovat, että he ovat tekemisissä muiden yhteistoimitukseen kuuluvien kollegojensa kanssa lähinnä tekniikan välityksellä ja ikävöivät perinteistä, fyysistä työyhteisöä ympärilleen. Esimerkeissä 29 ja 30 vastaajat ikävöivät yhdessä ideointia ja ryhmässä tekemistä.

(29) Ajoittainen yksinäisyys, ts. perinteisen (fyysisen) työyhteisön puute. Olen tekemisissä uusien työkaverieni kanssa lähinnä läppärin tai puhelimen välityksellä.

(30) Virtuaalitoimituksessa on pakko olla yhteyksissä toisiinsa tekniikan välityksellä. Välillä se on rasittavaa: asiat etenevät hitaasti, ihmisiä ei tavoita ja on

monenlaisia välivaiheita. Myös ryhmätyön vähäisyys on ikävää, yhdessä ideointia on loppujen lopuksi liian vähän ja se on aika hankalaa videopalaverissa.

Vastaajien kokemiin yksinäisyyden ja etäisyyden tunteisiin liittyy myös arvottomuuden kokeminen. Vastaajat kokevat arvottomuuden tunteita joko henkilökohtaisesti tai yleisemmin oman lehtensä ja sen tekemän journalismin puolesta. Esimerkissä 31 vastaaja kuvailee, miten hänen siirtymisensä Lännen Mediaan on tuonut mukanaan tunteen, ettei kuulu enää mihinkään eikä omaa työtä arvosteta.

(31) Tuntuu, ettei kuulu oikein minkään lehden toimitukseen eikä työtä täysin arvosteta. Tekemiäni paketteja muokataan uudestaan ainakin kotilehdessäni. Tuntuu, ettei tekemäni työ kelpaa.

Vastaajan käyttämä ilmaus *tuntuu ettei kuulu oikein minkään lehden toimitukseen* on surusävyinen. Lännen Mediaan siirryttyään hän ei koe kuuluvansa enää kotilehtensä porukkaan, mutta toisaalta myös Lännen Median työyhteisöön ryhmäytyminen on epäonnistunut. Häneltä puuttuu työyhteisö, jonka hän kokee omakseen ja jota vasten hän voi peilata omaa tekemistään ja onnistumistaan työssään. Vastaaja myös kokee, ettei häntä arvosteta eikä hänen tekemänsä työ kelpaa. Luvussa 3.2 tuon esiin, että työntekijöiden sitoutumista muutokseen mitataan heidän motivaationsa asteella. Vahva arvottomuuden tunteen kokeminen on omiaan syömään motivaatiota ja näin ollen vähentämään työntekijän henkilökohtaista kiinnostusta sitoutua muutokseen.

Arvottomuusdiskurssia esiintyy yhteensä neljässä vastauksessa. Henkilökohtaisten tunteiden lisäksi arvottomuusdiskurssin esiin nostavat vastaajat lähestyvät diskurssia journalismin näkökulmasta. He kokevat, ettei Lännen Median yhteistoimitus arvosta osakaslehtiään. Esimerkeissä 32 ja 33 vastaajat kokevat, ettei Lännen Media ole kiinnostunut pienistä osakaslehdistään eikä arvosta niiden tuottamaa uutisisältöä. Tämä puolestaan johtaa vastaajien mukaan siihen, ettei Lännen Media hoksaa tarttua riittävän nopeasti maakuntien uutisaiheisiin, vaan on liikkeellä *jälkijunassa*. Kyseinen ilmaus ei ole suurelle uutisko-neistolle imarteleva, vaan kertoo, ettei vastaaja arvosta kovin paljoa Lännen Median uutistyöskentelyä. Esimerkissä 33 kotitoimitukseen jäänyt vastaaja käyttää sanaa *pelottava*.

Sanavalinta on huolestuttava, kun puhutaan muutoksesta, jonka olisi tarkoitus olla positiivinen. Vastaaja kuitenkin pelkää. Häntä huolettavat se, tuoko yhteistoimitus uusia irtisanomisia ja pienentää palstatilaa paikallisilta aiheilta.

Arvottomuusdiskurssi nousee esiin, kun vastaaja kokee, ettei oman lehden kehittämishankkeisiin käytetä resursseja, koska panokset menevät Lännen Mediaan. Ilmaus *väistämättä* kertoo vastaajan negatiivisesta asenteesta tulevaan. Hän uskoo jo tietävänsä, miten kaikki menee. Vastaaja kokee, että Lännen Median uudistus on pois paitsi oman lehden kehittämiseltä, myös omilta kouluttautumismahdollisuuksilta, mikä osaltaan laskee hänen motivaatiotaan uudistusta kohtaan.

(32) – – Lännen mediaa ei kiinnosta pieneksi katsomansa lehdet ja niiden tuotama uutisaineisto. Maakuntalehtienkin lähtökulmasta voi syntyä valtakunnallisia uutisia - ja sitten kun Lännen media hoksaa aiheen jälkijunassa, sen tuotanto olisi vanhentunutta uutisen jo kerran julkaisseelle medialle. – –

(33) – – Pelottavaa on edelleen se, vähentääkö tämä ennen pitkää paikallista palstatilaa ja työvoimaa. Tuntuu myös, että kaikki organisaation kehittämishankkeet menevät nyt tähän, mikä väistämättä vähentää sitä, että kehittäisimme tekemistä omassa toimituksessa ja esim. koulutuksia ei ole viime vuosina juuri ollut.

Siinä missä hajanaisuus, paikallisuuden puuttuminen ja arvostuksen puute turhauttavat, valtakunnallisuus ja valta houkuttelevat. Kun vastaajilta kysytään, mitä positiivista he näkevät Lännen Median perustamisessa, kahdeksan nostaa esiin valtakunnallisuuden. Valta rakentuu vastaajien mukaan valtakunnallisuudesta ja sen mukanaan tuomasta suuresta lukijamäärästä. Toisin kuin negatiivisia vaikutuksia kuvaillessaan vastaajat kuvailevat positiivisia vaikutuksia napakammin ja lyhyemmin.

(34) Suuri lukijamäärä ja sitä kautta suuri vastuu. Valtakunnalliseen sarjaan siirtyminen. – –

(35) Valtakunnan ykköshaastattelut ovat nostaneet lehden profiilia etenkin viikonloppuisin.

Ilmauksista *suuri lukijamäärä, valtakunnallinen sarja ja valtakunnan ykköshaastattelut* näkee, että Lännen Median levikkialueen laajuus kiehtoo monia toimittajia. He tiedostavat hyvin selkeästi, että omia juttuja lukee Lännen Median myötä huomattavasti entistä

suurempi yleisö. Esimerkissä 34 huomautus valtakunnallisesta sarjasta luo selkeän vastakkainasettelun paikallisjournalismin ja valtakunnallisen uutistyyön välille. Tässä tapauksessa vastaaja kokee, että Lännen Media on nostanut hänen lehtensä astetta suurempaan kilpakehään.

Siinä missä esimerkkien 34 ja 35 vastaajat puhuvat vallasta yleisellä tasolla, esimerkkien 36 ja 37 kokevat valtakunnallisen henkilökohtaisemmin. Valtaa ei ole tullut lisää pelkätään heidän lehdilleen, vaan myös heille itselleen.

(36) Omille jutuille voi saada laajempaa näkyvyyttä.

(37) – – LM:n toimittajana saa valtaapitäviä jonkin verran helpommin kiinni verrattuna siihen, että soittaisi vain maakuntalehden toimittajana.

Esimerkissä 37 vastaaja myöntää suoraan, että Lännen Median toimittajan tittelillä on enemmän painoarvoa päättäjien keskuudessa. Ilmauksella *vain maakuntalehden toimittajana* hän tulee samalla vähätelleeksi aiempaa työtehtäväänsä.

Esimerkissä 38 vastaaja kietoo valtakunnallisen kunnianhimodiskurssiin. Hän ei mainitse suoraan suurempia yleisöjä tai kasvavia lukijajoukkoja, vaan puhuu *laajemmista ja monipuolisemmista mahdollisuuksista tehdä laadukkaita juttuja*.

(38) Uuden oppiminen on aina innostavaa. Tässä on päässyt mukaan aloittamaan jotain ihan toisenlaista tapaa tehdä lehtityötä. Mikään ei ole valmista, ja yritykset ja erehdyksetkin sallitaan. On hienoa tutustua hyviin toimittajiin ympäri Suomea ja työskennellä heidän kanssaan. Mahdollisuudet tehdä laadukkaita juttuja ovat entistä laajemmat ja monipuolisemmat. Arvostus toisten työtä kohtaan eri lehtien välillä on kasvanut.

Vastaaja on muutoksesta selvästi motivoitunut. Hän puhuu uuden oppimisesta ja pystyy näkemään muutosta myös pidemmälle tulevaisuuteen. Ilmaus *tässä on päässyt mukaan* kertoo siitä, että vastaaja kokee olevansa etuoikeutettu roolistaan muutoksessa. Sanavalinta *on päässyt mukaan* on merkityksellinen. Lause muuttuisi hyvin erisävyiseksi, jos se kuuluisi vaikkapa sanoilla *tässä ryhdytään tekemään* tai *tässä aloitetaan*.

Tämä muutos on vastaajalle jotakin, johon hän on päässyt mukaan. Myös myöhemmin lauseessa esiintyvä ilmaus *jotain aivan toisenlaista tapaa tehdä lehtityötä* kertoo siitä, ettei vastaaja koe olleensa aiemmin mukana missään vastaavassa ja että hän suhtautuu



uuden kokeiluun positiivisesti ja innoissaan. Lause *mikään ei ole valmista, ja yritykset ja erehdyksetkin sallitaan* kertoo siitä, että vastaajan kokemukset Lännen Median ensiaskeleista ovat olleet positiivisia. Hän on saanut aloittaa puhtaalta pöydältä, kokeilla, etsiä ja erehtyä ilman, että siitä seuraisi lytistävää puhuttelua. Näin ollen vastaajalla riittää edelleen motivaatiota osallistua muutoksen läpiviemiseen, yrittämisen ja erehtymisen kautta.

Toinen valtakurssin ohella esiin noussut positiivinen muutos Lännen Median muutoksessa on runsaudenpula, jota sen tarjonta on osakaslehdilleen tuonut. Runsaudenpuladiskurssin mainitsee seitsemän vastaajaa. Heidän vastauksensa ovat ytimekkäitä ja sävyiltään positiivisia.

(39) On hyvä, että on enemmän juttuja käytettävissä lehdessä

(40) Juttuja tulee paljon. Ei ole pulaa aineistosta. On myös kiva olla aiemmin perillä siitä, mitä seuraavan päivän lehteen tulee.

Konkreettisimmin runsaudenpulan tuomia hyötyjä kuvataan esimerkissä 41. Vastaajan mukaan murehtiminen ja huolen kantaminen seuraavan päivän lehden syntymisestä ovat vähentyneet. Hän käyttää sellaisia ilmauksia kuin *murehtiminen* ja *kantaa huolta*. Nämä asiat ovat hänen mukaansa jääneet pois Lännen Median myötä. Yhteistoimituksen jälkeistä aikaa hän taas kuvailee sanoilla *varma*, *selkiytynyt* ja *helpottuminen*. Vastaaja nostaa esiin konkreettisia omassa työssään esiintyviä asioita, joihin hän kokee Lännen Medialla olleen positiivista vaikutusta. Hän käyttää sanoja *todellakin*, *etenkin*, *senkään vertaa* ja *usein* korostamaan mielipidettään ja vahvistamaan kertomansa todenperäisyyttä.

(41) "Huomisen lehden" syntymisen murehtimisesta yksi osatekijä pois, kun joka lehteen on tiedossa varma kokonainen kotimaan uutissivu (broadsheet), ja lisäksi muutakin tavaraa. Oman lehden muista kuin uutisosastoista ei senkään vertaa tarvitse kantaa huolta kuin ennen, koska LM:n lukemistoaineisto on korostanut oman lehden osastotuottajan "tuotannolista", koordinoivaa asemaa ja roolia. Todellakin, LM on itse asiassa selkiyttänyt toimituksen sisäistä tehtäväjakoja. Myös etusivun ykkösvinkin miettiminen helpottunut etenkin hiljaisina päivinä, kun LM:n kärkiaiheesta saa usein ykkösuutisen, jos omasta vähäisestä tuotannosta ei siihen ole.

Itsenäisyysdiskurssia esiin nostavat vastaajat mainitsevat mahdollisuudet ja vapauden, joita he kokevat Lännen Median tuoneen työhönsä. Erityisesti vastaajat kokevat mieluisena ja tärkeänä asiana, että Lännen Median myötä heidän on mahdollista toteuttaa omia

juttuideoitaan. Itsenäisyysdiskurssia esiin tuoneet vastaajat ovat lähes kaikki siirtyneet Lännen Median yhteistoimitukseen.

(42) – – Mahdollisuus toteuttaa omia isojakin juttuideoita. Nämä ovat asioita, joita ehdin toivoa vuosia, kunnes toiveeni sitten LM-pestin myötä toteutuivat. –

Esimerkissä 42 vastaaja puhuu Lännen Mediasta jopa runollisesti. Vastaus viittaa siihen, että vastaaja kokee Lännen Median muuttaneen hänen elämäänsä positiivisella tavalla tuoden siihen pitkään halutun asian.

(43) Vapaus tehdä niistä aiheista, jotka kiinnostavat. – –

(44) Uutisointi ihmisten kautta on mielekästä ja itselleni tärkeää, koska uskon että tulos on lukijoidenkin kannalta parempi. Ajan antaminen juttupaketteihin on tärkeää laadun varmistamiseksi. Myös täysi vapaus ideoida juttupaketteja on tärkeää.

Esimerkeissä 43 ja 44 mainitaan vapaus. Vapaus uutisoida itseä kiinnostavista aiheista ja vapaus ideoida ja tehdä töitä niin kuin itse haluaa. Samalla, kun vastaajat nostavat esiin omaan työhön tullutta itsenäisyyttä ja vapautta, he nostavat positiiviseksi muutokseksi vastuun vähenemisen. Esimerkissä 45 vastaaja kokee työnsä hyvin itsenäiseksi. Hän ei koe olevansa vastuussa kokonaisuudesta, vain omasta tekemisestään.

(45) Vastuun väheneminen on ollut positiivista, nyt olen vastuussa vain omasta työstäni. Stressi on vähentynyt.

Muutokseen sitoutumisen kannalta tämä voi olla myös negatiivinen asia. Työntekijä ei tunne laajempaa vastuuta työyhteisönsä toiminnasta ja sen tavoitteiden saavuttamisesta. Ranta (2005) sanoo, että mitä enemmän työntekijöitä otetaan mukaan kehittämisprosessiin, sitä enemmän heidän pitää ajatella omaa osuuttaan muutoksessa ja samalla sitoutumisen taso syvenee. Henkilö, joka tuntee oman asemansa muutoksessa selkeäksi ja oman työnsä muutoksen kannalta merkitykselliseksi, kokee omalta osaltaan olevansa myös vastuussa muutoksen onnistumisesta.

#### 4.3 Sitoutuminen muutokseen

Muutoksen viimeisessä vaiheessa olennaista on Lewinin mukaan sen vakiinnuttaminen osaksi työorganisaation käytäntöjä. Muutos vakautetaan ottamalla käyttöön ratkaisuja,

joiden avulla vahvistetaan uusia arvoja ja asenteita sekä vakiinnutetaan uudet käytösmallit osaksi organisaation arkea. (Lewin 1951: 30-42.)

Aiemmat kokemukset määrittävät asennoitumisen, joka työntekijällä on organisaation johtoon ja muutoksen toteuttajiin. Työntekijä kokee muutoksen uhaksi tai mahdollisuudeksi sen perusteella, miten hän arvioi oman roolinsa muutoksessa ja tulevaisuutensa organisaatiossa. Organisaation johto voi näin merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden muutuskokemukseen. Mikäli aiempiin muutoshasteisiin on pystytty vastaamaan, voi henkilö kokea muutoksen innostavana ja vireyttä luovana asiana. (Lindström & Leppänen 2002: 301.) Tässä luvussa tutkin, kuinka sitoutuneita vastaajat ovat muutokseen, eli kuinka motivoituneita he ovat muutoksen suhteen ja näkevätkö he itsensä osana muutosta. Tätä tutkin esittämällä vastaajille seuraavat kysymykset: Mikä sinua motivoi tällä hetkellä työssäsi? Mikä sinua stressaa tällä hetkellä työssäsi? Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä Lännen Median muutokselle on ja miten voit olla muutoksen etenemisessä osallisena? (Ks. liite 3).

#### 4.3.1 Unelmatyödiskurssista työpainediskurssiin

Toiseen kyselyvaiheeseen osallistuneista 32 vastaajasta 28 kertoo motivoituvansa nykyisestä työstään. Työntekijöiden sitoutumista muutokseen mitataan heidän motivaationsasteella (Mattila 2011: 19). Kolme vastaajaa ilmoittaa, ettei pidä työtään motivoivana. Heitä motivoi työssä asuntolainat ja palkka. Tässä luvussa nostan esiin unelmatyödiskurssin, työpainediskurssin ja journalisminkriisidiskurssin (ks. taulukko 6).

**Taulukko 6. Unelmatyöstä journalismin kriisiin**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisut
Unelmatyödiskurssi	Journalismi motivoi ja palkitsee	15	Työlläni on merkitystä

Työpainediskurssi	Liian nopea työtähti ja suuri työmäärä	17	Kiire syö työn laatua
Journalisminkriisidiskurssi	Alan epävarmat näkymät	6	Media-alan taloudellinen tilanne ei voi olla heijastumatta työhön.

Työstään motivoituneiden vastaajien puheista nousi vahvana esiin unelmatyödiskurssi (15 vastaajalla). Unelmatyödiskurssin esiin nostaneita vastaajia motivoi journalismi itsessään ja oman työn sisältö. Tämä tarkoittaa, että unelmatyödiskurssin maininneet vastaajat keskittyvät itse työhön eivätkä heidän motivaationsa tasoon vaikuta työn ulkoiset tekijät kuten työolosuhteet tai Lännen Median levikkialueen suuruus. He nostavat esiin journalistisen työn palkitsevuuden ja merkityksellisyyden itselleen. Työn sisällön (unelmatyödiskurssi) lisäksi vastaajat nostavat motivaationsa lähteiksi ulkoisia vaikuttimia kuten työyhteisön ja hyvän työilmapiirin, Lännen Median suuren levikin ja suuren lukijakunnan tavoittamisen, mahdollisuudet uranousuun sekä omaan työnkuvaan sisältyvän vastuun tai vapauden.

Vastausten perusteella tavalliset rivitoimittajat ovat esimiehiään motivoituneempia työnsä sisällöstä. Toimituksellinen henkilöstö mainitsee unelmatyödiskurssin selkeästi uutistyön suunnittelusta ja organisoinnista vastaavia henkilöitä useammin (15:sta diskurssin maininneesta 10). Lisäksi unelmatyödiskurssin mainitsivat selkeästi useammin ne vastaajat, jotka eivät ole siirtyneet Lännen Mediaan (15:sta 12). Vastaavasti taas niiden vastaajien joukosta, jotka ilmoittavat, etteivät koe omaa työtään motivoivaksi, enemmistö on esimiesasemassa toimivia, uutistyön organisoinnista ja suunnittelusta vastaavia henkilöitä. Lännen Mediaan siirtyneet vastaajat puolestaan nostavat muita useammin motivaationsa lähteeksi työyhteisön ja hyvän työilmapiirin.

Unelmatyödiskurssin mainitsevat vastaajat motivoituvat työnsä sisällöstä. Esimerkeissä 46 ja 47 mainitaan yleisemmällä tasolla kiintymys ammattiin. Vastaajat käyttävät ilmauksia *ihana* ja *hieno* ja ilmaisevat niillä subjektiivista asennettaan ammattiinsa. He nauttivat

siitä, mitä tekevät ja kokevat työnsä mielekkääksi. Esimerkin 47 loppuun lisätty aikamääre *juuri nyt* painottaa sitä, että vastaajan tunteet ovat sidottuja juuri nykyiseen hetkeen ja sitä kautta myös meneillään olevaan muutokseen.

(46) Journalismi on ihanaa.

(47) Median murros: on hieno aika työskennellä journalistina juuri nyt.

Esimerkeissä 48 ja 49 vastaajat mainitsevat konkreettisia yksittäisiä asioita, joita he pitävät motivoivina. Vastauksissa toistuu työn ihmisläheisyys. Tätä vastaajat kuvaavat ilmauksilla *ihmisten kanssa* ja parissa sekä *saa tavata uusia mielenkiintoisia ihmisiä*. Myös omat suoritukset motivoivat vastaajia.

(48) Kun pääsee kentälle tekemään juttuja ihmisten kanssa ja parissa sekä aiheet, jotka olen itse ideoinut.

(49) Se että saan tavata uusia mielenkiintoisia ihmisiä ja kirjoittaa juttuja pitkästä ajasta.

Esimerkeissä 50-54 käy ilmi, että oman työn kokeminen palkitsevana on iso motivaation lähde vastaajille. Vastaajat yhdistävät palkitsevuuden tunteen asioihin, joita he kokevat saavansa itselleen työstä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi uuden oppiminen, tiedonjonon tyydyttyminen. Toisin kuin unelmatyödiskurssissa, pohtiessaan työnsä palkitsevuutta vastaajat nostavat esiin myös journalismin ulkoisia seikkoja kuten oman vapauden, hyvän työyhteisön, positiivisen palautteen ja vaihtelevat työvuorot. He käyttävät ilmauksia *mielenkiintoinen, haastava, monipuolinen, uudenlainen, ja kiinnostava*. Kyseisistä adjektiveista voi päätellä, että vastaajilla on myös suuret odotukset omaa työtään kohtaan ja suuret toiveet siitä, mitä sen pitäisi heille tarjota. Esimerkissä 51 vastaaja pitää tärkeänä sitä, että hänellä on mahdollisuus tarjota lukijalle viimeistelty ja huolellinen lopputulos. Siitä saatu hyöty lukijalle motivoi vastaajaa. Näin työnsä kokeva toimittaja todennäköisesti turhautuu kiireestä ja nopeista aikatauluista.

(50) Uuden oppiminen, mielenkiintoiset juttukeikat, uudenlaiset juttutoteutukset, positiivinen palaute.

(51) Viimeistelty lopputulos, josta on hyötyä lukijalle. Se palkitsee vaivan. Lisäksi tavoite hankkia ihmisläheisiä uutisaiheita byrokratian ulkopuolelta.

(52) Tiedonjono tyydyttyy. Yksikään työvuoro ei ole samanlainen.

(53) Mielenkiintoiset, haastateltavat, monipuoliset kuvauskeikat. Oma vapaus. Kokemus siitä, että työlläni on merkitystä, kiinnostavat juttuaiheet.

(54) Uutisten teko sinänsä, hyvä työyhteisö. Onnistumiset kuten skuupit tai erilaiset uudet esittämisen tavat.

Esimerkeissä 55 ja 56 tuodaan esiin ajatus yhteen hiileen puhaltamisesta. Vastauksista nousee esiin *me olemme joukkue* -ajattelu. Vastaajat ajattelevat työtään työyhteisön ja sen jaksavuuden kautta. Molemmat joukkuediskurssia esiin nostavat vastaajat ovat esimiehiä ja heidän työtään on uutistyön johtaminen ja organisointi. Mielenkiintoiseksi joukkuediskurssin kohdalla nousee se, kuinka moni sitä on jättänyt käyttämättä. Muutostilanteessa, jossa esimiehillä on suuri vastuu siitä, miten työntekijät muutokseen suhtautuvat ja miten he siihen sopeutuvat, vain kaksi esimiesasemassa olevaa vastaajaa nostaa omaksi motivaation lähteekseen työssään sen, että heille on tärkeää työyhteisön jaksaminen.

(55) Samat asiat kuin aina: mielenkiintoisten ihmisten tarinoiden kertominen lukijoille, oman joukkueen parhaan mahdollisen suorituskyvyn ylläpito.

(56) Omat uutiset omien toimittajien tekeminä tuovat tyydytystä lukijoille. On ollut kaikkien aikojen uutissyksy, jossa kaikki ovat venyneet, vaikka väkeä on liian vähän. Jaksavuus on tapissaan.

Suurin motivaatiota laskeva tekijä on vastaajien työssään tuntema paine, laadullinen huoli, kiire sekä epävarmuus oman työn ja media-alan tulevaisuudesta. Toiseen kyselyvaiheeseen osallistuneista vastaajista 28 kokee työnsä stressaavaksi. Työpainediskurssin mainitsee 17 vastaajaa ja journalisminkriisidiskurssin eli huolen journalismin tilasta nostaa esiin kuusi vastaajaa. Kolme vastaajaa ilmoittaa, ettei koe stressiä työssään. Journalisminkriisidiskurssin mainitsevat vastaajat kokevat stressiä printtimedian kriittisen tilanteen ja alan epävarmojen näkymien vuoksi. Vastauksissa mainitaan sanat *kriisi*, *ongelmat*, *epävarmuus*, *pelko* ja *epäonnistuminen*. Ilmaukset ovat negatiivisia ja vahvoja ja niistä heijastuu selkeästi vastaajien huoli työnsä ja alansa puolesta. Ilmaukset *emme oikein tiedä* ja *ehkä myös* viittaavat epävarmuuteen.

(56) Yleinen printtimedian tila ja kriisi ja se että me emme oikein tiedä, miten käsissä olevan ongelmat ratkaistaan. Ehkä myös vision puute.

Esimerkissä 57 ilmaus *ei voi olla heijastumatta* kielii siitä, että vastaaja on tyytynyt tilanteeseen. Hän mainitsee konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä taloudellisen tilanteen tuomat negatiiviset vaikutukset työhön ovat. Sijaisten käyttöä harkitaan ja työvoimaa on vähän. Aikaa työn tekemiseen ei ole. Antamalla nämä esimerkit vastaaja pystyy osoittamaan, että kyse ei ole vain hänen tuntemuksestaan, vaan todellisesta asiasta.

(57) Media-alan taloudellinen tilanne ei voi olla heijastumatta työhön. Talous tarkoittaa, että esimerkiksi sijaisten käyttöä harkitaan ja välillä toimittajia on todella vähän vuorossa. Se tarkoittaa entistä vähemmän aikaa syventyä asioihin.

Myös esimerkissä 58 mainitaan konkreettisina asioina kiire ja työn pirstaleisuus sekä toisiinsa lomittuvat työt. Lisäksi vastaaja mainitsee epäonnistumisen pelon. Tämä seikka on henkilökohtainen. Vastaaja mainitsee ensin alan epävarmat näkymät ja niiden perään henkilökohtaisen pelkonsa epäonnistua, eli asiat liittyvät hänen ajatuksissaan toisiinsa. Vastaaja jättää kertomatta, missä asiassa tai millä tavalla pelkää epäonnistuvansa. Joka tapauksessa asia on hänelle suuri ja aiheuttaa stressiä omaan työhön.

(58) Kiire, työn pirstaleisuus (toimittajan ja tuottajan työtä päällekkäin), alan epävarmat näkymät, pelko epäonnistumisesta.

Niissä vastauksissa, joissa mainitaan työpainediskurssi, paineen syyksi mainitaan useimmiten kiire, liian nopea työtahti ja liian suuri työmäärä. Painediskurssin esiin nostavasta 17 vastaajasta 10 mainitsee paineen syyksi nimenomaan kiireen tai liiallisen työmäärän. Esimerkissä 99 vastaaja kuvailee tarkkaan omat työtehtävänsä ja sen, mistä kiire hänen työhönsä syntyy.

(59) Toiminnan hajanaisuus ja jatkuva kiire: yhden jutun takia kuvaan, videokuvaan, leikkaan videon, teen sähköiseen sähköiseen, teen pian iltapäivämobiili Hetkeen kuvasarjan/videon/pätkän, lähetän valokuvat ja teen niihin tekstit, kirjoitan printtijulkaisun jutun tilaan (joka on sovittava erikseen), sovitan hyvin moninaisia asioita usein hyvin pieneen tilaan ja vielä varmistan, että kaikki osaset ovat tulleet perille. Päivä ei riitä, jos useita juttuja.

Vastaajat kokevat, että kiire syö myös työn laatua. Esimerkin 60 vastaajaa painavat asiat, jotka jäävät kiireen vuoksi tekemättä. Hän käyttää ilmausta *tuntuu, että pitäisi*. Vastaajalla on siis jatkuvasti hieman huono omatunto niistä töistä joita ei ehdi tehdä. Tekemättä jäävät asiat, jotka hän mainitsee, ovat suuria kokonaisuuksia. Perusteellisempi tarttuminen ajankohtaisiin aiheisiin, ideointi ja tutkivan journalismin tekeminen ovat isoja kokonaisuuksia ja olennainen osa toimittajan työtä. Se, ettei vastaajalla oman tuntemuksensa mukaan ole niihin aikaa kertoo, että hänellä ei ole hallinnan tunnetta omasta työstä. Kiire on saanut aikaan sen, ettei vastaaja koe pystyvänsä hoitamaan mitään osa-aluetta kunnolla.

(60) Kiire: tuntuu, ettei ehdi hoitaa asioita niin nopeasti kuin pitäisi. Laaturapaine: tuntuu, että pitäisi keksiä enemmän uutista, tehdä tutkivaa journalismia ja tarttua perusteellisemmin ajankohtaisiin aiheisiin.

Painediskurssiin liittyy myös huoli laadusta. Vastaajat kokevat painetta siitä, tulevatko työt hoidettua hyvin ja pärjätäänkö uutiskilpailussa. Paine kohdistuu joko omaan työnjälkeen tai sitten huoli on laajemmasta kokonaisuudesta. Esimerkissä 61 vastaaja kokee esimiesten taholta tulevaa painetta. Hän kokee, että esimiehet odottavat häneltä koko ajan enemmän kuin mihin kiireessä ja vähäisillä resursseilla on mahdollista. Paine omassa työssä onnistumisesta voi muuttua laajemmaksi peloksi oman lehden pärjäämisen puolesta. Esimerkkien 62 ja 63 vastaajat kokevat tunnollisesti huolta siitä, saavatko Lännen Median asiakaslehdet mahdollisimman hyvää sisältöä aikataulussa. Esimerkin 62 vastaaja kokee painetta siitä, tuleeko Lännen Median toimittajien huomioitua mahdollisimman laajasti eri asiakaslehdet ja niiden toivomat sisällöt ja esimerkin 63 vastaajaa huolestaa, saavatko lehdet sivunsa aikataulussa ja ovatko jutut tarpeeksi laadukkaita.

(61) Lännen median liioitellut tuotantotavoitteet. Johto haaveilee vain skuppeista, vaikka meillä on täysi työ saada riittävä määrä juttuja tehtyä.

(62) Toisinaan stressaa ajatus siitä, miten pystyn palvelemaan kaikkia erikokoisia ja erilaisia lehtiä tyydyttävästi. Myös aiheiden valinta/karsinta on hiukan stressaavaa: olenko "muistanut kaiken" ja olenko käsitellyt tarpeeksi kattavasti valtakunnan ja Helsingin kulttuuriaihteita.

(63) Kun jutunteko jostain hidasteesta tai vastoinkäymisestä johtuen takkuu ja venyy, herää joskus stressinpoikanen pelosta, että niinkin moni lehti (12 kpl) saattaa huonossa lykyssä jäädä ilman luvattua juttua (tai saada kehnon jutun).

Esimerkin 64 vastaaja kokee painetta oman lehden pärjäämisen vuoksi. Hän puhuu memuodossa ja huolehtii siitä, riittääkö väki omien uutisten tekemiseen. Vastaaja mainitsee *välttämättömät* lisäkädet, eli tarve lisätyövoimalle on hänen mukaansa suuri. Vastaaja vie ajattelunsa melko pitkälle. Häntä pelottaa, että ilman oman uutistuotannon toteutumista hänen lehtensä häviää uutiskilpailussa ja menettää lopulta lukijoita.

(64) Saammeko rekrytoitua välttämättömiä lisäkäsiä omien uutisten tekemiseen, ettemme häviä uutiskilpailussa ja menetä sen takia levikkiä.

Vastauksista ilmenee, että esimiesasemassa ja rivitoimittajan roolissa olevat kokevat suunnilleen saman verran stressiä. Sen sijaan kaksi päätoimittajaa ilmoittaa stressaavaksi



sen, että töitä on liikaa. Laatupainetta kokevista vastaajista enemmistö työskentelee Län-  
nen Mediassa toimituksellisissa tehtävissä. Esimerkki 65 tiivistää konkreettisesti vastaa-  
jien mainitseman kiireen ja laatupaineen.

(65) Ehdottomasti uutistoimituksen pienuus. Väkeä on useita vähemmän kuin vuosipari sitten. LM:n leipiin lähti kaksi, eivätkä he millään tuota yhtä paljon - tietenkään etenkään paikallisia juttua - kuin vielä omassa toimituksessa olles-  
saan. Sairaslomia on hurja määrä, pitkiä. Eläkkeelle lähteneiden tilalle ei ole otettu uusia. Eli LM:ää toimitukselle "myytäessä" pidetyt johdon puheet siitä, että LM mahdollistaa satsauksen omaan, paikalliseen tuotantoon, ei todellakaan pidä paikkaansa. Viikonlopun la-su-ma -lehtiin pystytään hyvässä lykyssä tuot-  
tamaan viikolla vain paikalliset ykkösjutut ja ehkä yksi muu oma juttu per lehti, siis uutissivuille. Ja kun lukijakyselyissä aina tärkeimpinä on pidetty paikallista materiaalia, on tilanne sisällöntuottajalle joskus suorastaan ahdistava.

Esimerkissä 65 puhuvan vastaajan tehtävänä on uutistyon organisointi. Hän ei ole siirty-  
nyt Lännen Mediaan. Vastauksesta ilmenee huoli siitä, miten kotitoimituksessa ehditään  
tehdä tarpeeksi paikallisia juttua. Vastaaja on pettynyt Lännen Median lupauksiin ja no-  
jautuu ilmaukseen *on aina pidetty*, eli hänestä tuntuu, että perusta, jonka varaan hän on  
voinut oman toimintansa ja työnsä aiemmin laskea, on nyt kyseenalaistettu. Vastaajalle  
yksi keskeinen tavoite ja motivaation lähde työssään on ollut tarjota lukijoille paikallista  
materiaalia. Nyt hän kokee, ettei nykyinen työtilanne tue tätä pyrkimystä. Vastauksesta  
rakentuu käsitys työntekijästä, jolle on ensin annettu muutoksesta positiivinen käsitys lu-  
paamalla monta kaunista ja hyvää. Työntekijän kokemuksen perusteella hänelle annetut  
lupaukset eivät kuitenkaan ole toteutuneet, vaan sen sijaan hän ei voi perustaa toimin-  
taansa enää edes niihin periaatteisiin, jotka aiemmin motivoivat häntä. Työntekijä, jolle  
on muodostunut muutoksesta kyseinen kokemus, ei todennäköisesti suhtaudu seuraavaan  
muutokseen avoimin mielin. Käsittelen vastaajille syntynyttä muutoksesta luvussa  
4.4.

#### 4.3.2 Rakentajadiskurssista vetäytyjädiskurssiin

Se, näkeekö henkilö itsensä osana muutosta, vaikuttaa olennaisesti hänen sitoutumiseensa  
muutokseen ja siihen, millainen kokemus hänelle muutoksesta syntyy. Henkilöstön sitou-  
tumisvalmiutta voidaan selvittää muun muassa kysymällä, mitä muutos edellyttää itseltä.

Kun muutos etenee, jatkuu tavoitteita koskeva keskustelu. Samalla sitoutumisen kysymykset nousevat yhä uudelleen esiin. Sitouttamiseen vaikuttava seikka on myös vastuualueiden, tehtävien ja roolien selkiyttäminen. (Lindström & Leppänen 2002: 110.) Tämän luvun lopuksi selvitän, kokevatko vastaajat olevansa aktiivisesti osallisena muutoksen eteenpäin viemisessä. Seuraavaksi selvitän, millaiseksi vastaajat kokevat oman roolinsa muutoksessa.

Kysymykseen, mitä annettavaa sinulla on Lännen Median muutokselle ja miten voit olla muutoksessa osallisena, vastasi 32 vastaajaa. Heistä 10 kokee, ettei itsellä ole mitään annettavaa muutokselle. Vastaajista 14 näkee itsensä aktiivisessa roolissa muutoksen eteenpäin viemisessä. Vastaajan voi sanoa ottaneen itselleen aktiivisen roolin muutoksessa, mikäli hän tuo vastauksessaan esiin konkreettisia ehdotuksia, esityksiä ja ideoita siitä, miten hän voi olla muutoksessa mukana ja edesauttaa sen onnistumista. Seuraavaksi nostan esiin rakentajadiskurssin, palautteenantajadiskurssin, vetäytyjädiskurssin ja hyväkaveridiskurssin (ks. taulukko 7).

**Taulukko 7. Rakentajasta vetäytyjään**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaukset
Rakentajadiskurssi	Tahtoo osallistua muutokseen	8	Olisin mielelläni mukana asioissa/osallistuisin mielelläni suunnitteluun
Palautteenantajadiskurssi	Antaa palautetta, mutta konkreettiset osallistumisen tavat puuttuvat	7	Voin kannustaa ja antaa palautetta
Vetäytyjädiskurssi	Muutoksessa sivustaseuraajan passiivinen rooli.	6	Tuskin mitenkään enempää voisoin olla mukana.
Hyväkaveridiskurssi	Tekee vain pyydettyt asiat	11	Olen mukana ja yritä sopeutua tilanteisiin.

Aktiivisen roolin muutoksessa ottaneilla vastaajilla nousee puheesta esiin rakentajadiskurssi. Tätä diskurssia käyttää 8 vastaajaa. Kaikissa kolmessa esimerkissä 66-68 vastaaja

on esimiesasemassa työskentelevä henkilö. Vastaajista kaksi vastaa uutistyyön organisoinnista ja suunnittelusta ja yksi on johtotehtävissä. Esimerkeissä huomioitavaa on konditionaalimuoto. Vastauksista nousee esiin muun muassa ilmauksia *olisin mielelläni mukana, listaisin mielelläni epäkohtia, kävisin niitä läpi, juttujen jakoa voisi selkeyttää, jos juttuvaihto saataisiin toimimaan ja systemaattisen uutisseurannan suhteen voisin olla avuksi*. Esimerkeistä on nähtävissä, että vastaajilla on konkreettisia ajatuksia ja ideoita sen suhteen, miten muutosta voi kehittää ja viedä eteenpäin. He myös tuovat esiin oman innokkuutensa muutoksen eteenpäin viemisessä. Asiassa on hämmentävä ristiriita: selkeästi aktiivisen muutosroolin ottaneet henkilöt, joilla on kehitysehdotuksia ja halua niiden eteenpäin viemiseen, käyttävät epävarmaa konditionaalimuotoa.

(66) Olin mielelläni mukana käymässä läpi käytännön asioita ja tekemässä linjauksia muiden kanssa. Listaisin mielelläni epäkohtia oman työni näkökulmasta ja kävisin niitä läpi muiden osakaslehtien uutispäälliköiden ja LM:n oman porukan kanssa.

(67) LM:n osakaslehtien keskinäistä omien juttujen jakoa voisi vielä enemmän selkeyttää ja jalostaa, tehdä teknisestikin yksinkertaisemmaksi. Varmasti meilläkin tuotetaan jatkossakin myös muualla kiinnostavia aiheita, ei vain paikallista kamaa. Jos tämä juttuvaihtoruletti saataisiin toimimaan nykyistä tuotteliaampana, vapautuisiko tästä lisävoimaa LM:n tutkivaan, penkovaan puoleen?

(68) Osallistun mielelläni toiminnan suunnitteluun ja esimerkiksi systemaattisen uutisseurannan suhteen voisin olla avuksi.

Esimerkissä 69 vastaajalla on varmempi ote. Tämä käy ilmi kielellisestä muodosta, epävarma konditionaali puuttuu. Vastaaja on Lännen Mediaan siirtynyt toimituksellista työtä tekevä henkilö. Hän sijoittaa vastauksensa alussa itsensä tilanteeseen, joka kertoo siitä, että hän on pohtinut rooliaan muutoksessa. Aktiivisuudesta kertoo, että hän on pohtinut, miten edistää muutosta omalla käytöksellään. Vastaaja on selvästi ottanut itselleen muutoksessa aktiivisen roolin ja se on muodostunut helposti omien vahvuuksien kautta.

(69) Paljon, koska virtuaalitoimituksessa työskentely on tuttua. Positiivisen otteen pitäminen omalta osaltani vaikuttaa myös siihen, että muutkin huomaavat, että työtapa on itseasiassa varsin toimiva.

Vastauksesta kuitenkin välittyy, että vastaaja on jäänyt aktiivisen roolin muodostamisessa oman onnensa nojaan. Hän mainitsee positiivisen otteen, mutta ei erittele tarkemmin konkreettisia keinoja, joilla voisi välittää tietoaan, kokemuksiaan ja osaamistaan kolle-

goilleen. Tällaisessa tilanteessa esimiehellä on tärkeä tehtävä rohkaista kyseistä työntekijää aktiivisen roolin ottamisessa. Esimies voi esimerkiksi pyytää työntekijää pitämään kollegoilleen pienen työpajan tai perehdytyksen etätöskentelystä. Vastaaja tahtoo selvästi olla aktiivisesti muutoksessa mukana ja on itse pohtinut keinoja siihen. Esimiehen rooli on saada hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi muutosta ja tarjota mahdollisuutta osallistua sen eteenpäin viemiseen, jolloin vastaaja todennäköisesti ryhtyy ajattelemaan muutosta ja omaa rooliaan siinä myös pidemmällä tähtäimellä. Nyt vaarana on, että vastaajan innostus ja aktiivisuus jäävät oman ajatustyön tasolle.

Esimerkissä 70 vastaaja on sisäistänyt, mikä on hänen mielestään muutoksessa tärkeintä ja hänellä on mielessään päämäärä, johon suuntaamalla muutos onnistuu. Hän tuo myös esiin keinoja, joilla päämäärään pääsee.

(70) Paras tuki on se, että oman toimituksen sisällä Lännen Media koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Tämän tunteen jalkauttaminen on tärkeintä. Toiseksi tärkeintä on välittää kaikki vastaanottavassa päässä havaitut ongelmakohdat nopeasti ja selkeästi lähettävän pään tietoon.

Vastaaja lähtee pohtimaan muutosten onnistumista yhteisön kautta, joka kertoo siitä, että hän on ajatellut omaa rooliaan työyhteisössään muutoksen keskellä. Vastaaja myös listaa erityisesti kaksi tärkeintä asiaa muutoksen onnistumisessa. Hän siis ajattelee muutosta dynaamisena tilanteena, jonka eteenpäin viemisessä keskeinen rooli on työyhteisöjen jäsenillä. Vastaajan mukaan tärkeintä on jalkauttaa toimitukseen tunne, että Lännen Media koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Toiseksi tärkeintä vastaajan mukaan on välittää toiminnassa ilmaantuneet ongelmakohdat Lännen Medialle.

Myös esimerkin 70 vastaaja työskentelee johtotehtävissä. Hänenkin tapauksessaan aktiivinen ote hiipuu, kun on aika luetella konkreettisia keinoja muutoksen onnistumisen toteuttamiseksi. Kaikilla näillä esimies- ja johtotehtävissä toimivilla vastaajilla on muita suurempi vastuu pohtia muutoksen tavoitteita ja niihin pääsemistä sekä omaa rooliaan asiassa (Huuhtanen 2002: 298-230). Sen sijaan, että ottaisi vielä aktiivisemmän roolin, vastaaja huomaamattaan ulkoistaa itseään. Hän ei käytä minämuotoa ja pohdi, mitä hän itse voisi tehdä. Hän luettelee tehtäviä asioita, kuten *tunteen jalkauttaminen on tärkeintä*

ja tärkeintä on välittää *ongelmakohdat*, mutta vastauksesta ei löydy aktiivista toimijaa, joka nuo asiat toteuttaisi.

On hyvin haastavaa, jollei mahdotonta, vaatia työntekijöitä sisäistämään omaa rooliaan muutoksen kehittämisessä ja näkemään sen tuomia mahdollisuuksia oman työorganisaation tulevaisuudelle, jollei johtokaan tee niin. Kyselyyn vastanneista 32 henkilöstä yksi toimituksellista työtä tekevä nostaa esiin rakentajadiskurssin ja näkee oman roolinsa muutoksessa aktiivisena. Ajatukset eivät kuitenkaan siirry käytökseksi asti, koska esimiestaholta ei ole annettu eväitä tämän aktiivisuuden ruokkimiseen. Syyksi selviää, etteivät esimiehet pysty antamaan näitä eväitä, koska ne eivät ole heille itselleenkaan selviä.

Näennäisesti aktiivisen palautteenantajadiskurssin mainitsee 7 vastaajaa. Käytän ilmausta näennäisesti aktiivinen sen takia, että kyseistä diskurssia käyttävät löytävät kyllä muutoksesta korjattavaa, mutta eivät itse esitä keinoja epäkohtien parantamiseksi tai muutoksen edistämiseksi. Esimerkeissä 71-73 vastaajat vastaavat edelleen kysymykseen Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä Lännen Median muutokselle on ja miten voit olla muutoksen etenemisessä osallisena? He tyytyvät toteamaan palautteen tarpeen. Heidän suhtautumisensa muutokseen on periaatteessa positiivista. Varsinkin esimerkissä käytetty sanavalinta *kannustaa* kertoo vastaajan positiivisesta suhtautumisesta. Vastaajat ovat omaksuneet itselleen muutoksessa jonkinlaisen roolin tarkkailijana ja palautteenantajana. Tämä havainnointi ja raportointi jäävät kuitenkin vastausten perusteella pintapuoliseksi. Vastaajat mainitsevat *tarjonnan, jutut ja tekemisen tavat* mutta eivät lähde avaamaan sitä, millä tavalla näitä asioita heidän mielestään voisi kehittää saati miten he itse voisivat olla tässä työssä mukana.

(71) Voin kannustaa, ihan hyvin on mennyt.

(72) Antaa rakentavaa palautetta jutuista, tekemisen tavoista.

(73) Palautetta on pakko antaa. Muuten epäkohtia ei saada kuntoon.

Esimerkissä 74 vastaajalla on mukana jonkinlaista sisältöä ja hän tarjoaa konkreettista kehittämisestä esimerkkiä mainiten osakaslehtiin lähetettävien juttujen sisällöt ja sen, miten

niitä voisi paikallistaa enemmän kuhunkin osakaslehteen sopivaksi. Tässäkään tapauksessa vastaaja ei kuitenkaan esitä ehdotuksia sen suhteen, miten asia voitaisiin käytännössä toteuttaa.

(75) Kuva tai paikallinen kommentti pelastaisi monta heidän juttuaan kiinnostavaksi

Vähiten aktiivinen muutosrooli on vetäytyjädiskurssin esiin nostaneilla vastaajilla. Heitä on 6, ja heistä kaikki tekevät toimituksellista työtä, eivät siis ole esimiestehtävissä. Vetäytyjädiskurssin maininneet vastaajat eivät näe itseään millään tavalla osana muutosta. He ovat jopa tyytyneet siihen, että eivät ole siinä mukana. Vetäytyjädiskurssin maininneille vastaajille ominaista on omaan työhön keskittyminen. Esimerkissä 76 vastaaja sanoo suoraan, ettei näe itsellään muutoksessa roolia. Vastauksesta käy ilmi, että vastaajalla on meneillään jonkinlainen odotteluvaihe. *Sitten voin keskittyä*, hän lykkää aktiivisen muutosroolin ottamista hamaan tulevaisuuteen. Esimiehen haaste kyseisen vastaajan kohdalla on, miten hän voi auttaa vastaajaa sisäistämään oman työnsä ja roolinsa niin, ettei vastaajasta tunnu, että muutokseen tarttuminen on jokin määrittelemättömässä tulevaisuudessa oleva asia.

(76) En näe, että minulla on tässä tällä hetkellä oikein mitään roolia. Oma panokseni on mennyt enemmän uuden roolin opetteluun toimituksen sisällä. Oikeastaan koen, että näin sen kuuluikin olla ja kun oman työni sisältö tulee ensin itselleni tutummaksi, sitten voin keskittyä myös tähän muutosprosessiin. Sitten voisi olla hienoa päästä johonkin Etukeno-ryhmään mukaan ja sen pohdintoihin.

Esimerkeissä 76 ja 77 vastausten sävy on negatiivisempi ja esimerkeissä 77 jopa tyyneä. Vastaaja kokee, että oman työn tekeminen ja muutokseen osallistuminen ovat kaksi erillistä asiaa, joiden yhdistämisen hän kokee kiireen vuoksi mahdottomaksi. Koska vastaaja ei koe, että muutos on osa hänen työtään, ei hän myöskään koe halua tai tarvetta ottaa siinä minkäänlaista roolia. Esimerkissä 77 vastaaja ei anna minkäänlaista selitystä, toteaa vain, että *tuskin mitenkään enempää voisi olla mukana*. Vastaus antaa ymmärtää, että vastaaja on omasta mielestään mukana muutoksessa jo niin paljon kuin voi. Miten, sitä hän ei valota.

(76) Aikani menee siihen, että annan työpanokseni. Ei tässä ehdi paljon muuta miettiä.

(77) Tuskin mitenkään enempää voisin olla mukana.

Esimerkeissä 78 ja 79 vastaajat antavat ymmärtää, että he ovat jääneet muutoksessa sivustaseuraajan rooliin Lännen Median vuoksi. Ilmaukset *kunhan se Lännen Media nyt saisi ja on ensin itse ratkottava ongelmansa* kertovat, että vastaajat odottelevat edelleen, mitä seuraavaksi tapahtuu. Aktiivista roolia he eivät ole ottaneet. Vastauksista välittyä myös, etteivät vastaajat millään tavalla koe ongelmia omikseen. Heillä ei ole halua tai intoa osallistua sen pohtimiseen, miten ne ratkaistaisiin.

(77) Kunhan se Lännen media nyt saisi itsensä liikkeelle.

(78) Kyllä porukkaa autetaan niin paljon kuin pyydetään mutta LM:n on kyllä ensin itse ratkottava ongelmansa.

Hyväkaveridiskurssi on yleisin vastaajien muutoksessa omaksuma rooli. Se löytyy 11 vastauksesta. Hyväkaveridiskurssin määrittelyminen on vaikeinta, sillä sen rajat ovat häilyvät. Hyväkaveridiskurssin olennaisin tunnusmerkki on tilanteeseen sopeutuminen ja muutoksessa mukana ajelehtiminen. Diskurssista löytyy palautteenantoa ja rakentamista, mutta sen esiin nostavat vastaajat jäävät siitä huolimatta muutoksen sivustaseuraajiksi. He eivät tuo esiin mielipiteitään tai ideoitaan. Suhtautuminen muutokseen on periaatteessa positiivista, mutta aktiivinen roolin ottaminen siinä puuttuu. Tästä syystä hyväkaveridiskurssin ja vetäytyjädiskurssin rajaa voi pitää häilyvänä, sillä molemmista löytyy sivusta seuraamisen piirteitä.

Esimerkeistä 79 ja 80 käy ilmi, että osa hyväkaveridiskurssin maininneista vastaajista tapalee varovaisesti roolia itselleen, mutta asia jää melko sisäsyntyiseksi. He keskittyvät omien juttujensa tekemiseen ja näkevät, että se on omalla kohdalla paras tapa auttaa muutoksen onnistumista. *Siihenhän tämä omalta osaltani kiteytyy*, toteaa esimerkin 80 vastaaja. Lausahduksella hän tulee ilmaisseeksi, että työ merkitsee hänelle tällä hetkellä jotakin, joka lähtee itsestä päin. Mielekästä on vain oma työ ja sen jälki, muunlaista roolia hän ei muutoksessa halua.

(79) Koska olen yksi Lännen Median työntekijöistä, haluan kantaa oman korteni kekoon mahdollisimman hyviä ja huoliteltuja juttuja tekemällä, koska tiedän, että minulla on keskimäärin päivä enemmän aikaa tehdä juttu kuin uutiskollegalla emolehdessä.

(80) Laadukkaiden juttujen tekeminen - siihenhän tämä omalta osaltani kiteytyy.

Esimerkissä 81 vastaaja tuo esiin, että hän kyllä tiedostaa oman paikkansa muutoksessa. Hän kuuluu Lännen Mediaan ja on siitä asemasta käsin havainnoinut muutoksen hyviä ja huonoja puolia. Hän ei kuitenkaan aktiivisesti pyri tuomaan mielipiteitään esiin, vaan käyttää varovaista ja hapuilevaa ilmausta *ehkä* ja jää ikään kuin odottamaan, että joku tulee kysymään hänen mielipidettään.

(81) Koska olemme ensimmäisiä, meidän kokemuksiamme kannattaa kuunnella monella tapaa. Ehkä voin olla mukana kertomalla, miten on mennyt ja mitä ehkä voisi tehdä toisin.

Esimerkeissä 82–85 hyväkaveridiskurssia esiin nostavat vastaajat ottavat selvästi heikommin itselleen roolia muutoksessa. Ilmaukset *tekemällä pyydettyjä yhteisiä juttuja ja voin olla maltillinen toivomusteni suhteen ja antaa ihmisten tehdä työnsä* osoittaa, ettei heidän toimintansa muutoksessa ole aktiivista tai eteenpäin vievää, vaan ennemminkin he toteuttavat asioita pyydettyinä. Esimerkissä 84 vastaaja ottaa passiivisen seuraajan roolin sanomalla että hän *on mukana ja yrittää sopeutua tilanteisiin*.

(82) Voin olla osallisena tekemällä pyydettyjä yhteisiä juttuja ja ideoimalla tarvittaessa uusia juttuja.

(83) Voin edelleen olla maltillinen toivomusteni suhteen ja antaa ihmisten tehdä työnsä.

(84) Olen mukana ja yritä sopeutua tilanteisiin. :)

(85) En tiedä, onko minun henkilökohtaisella panoksellani mitään erityismerkitystä tässä kehittämisellä, mutta kaikkien sen toimittajien on oltava herkkiä muutokselle ja valmiita uusiutumaan.

Esimerkissä 85 vastaaja sanoo suoraan, ettei hän koe henkilökohtaisen panoksensa vaikuttavan muutoksen kehittämisessä. Asenne muutosta kohtaan on kuitenkin positiivinen. Tämä passiivinen, mutta muutokseen silti positiivisesti suhtautuva ryhmä on muutoksen onnistumisessa tärkeä. He seuraavat ja havainnoivat tarkasti ja noudattavat mielellään ohjeita pyydettyinä. Itsenäinen osallistuminen kuitenkin on heikkoa. Muutoksen vakiinnuttamisen näkökulmasta olennaista on, miten tämä ryhmä saataisiin aktivoitumaan ja motivoitumaan niin, että he kokevat oman roolinsa muutoksessa tärkeäksi ja mielekkääksi. Silloin he myös kokevat tarvetta ja halua osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen.



#### 4.4. Syntynyt muutoskokemus

Viimeisessä analyysiluvussa keskityn siihen, kuinka mielekkäänä vastaajat itsensä kannalta muutosta pitävät ja millainen muutoskokemus heille Lännen Median tuomasta organisaatiomuutoksesta on syntynyt. Muutoskokemus osoittautuu Pahkinin (2015) mukaan merkittäväksi tekijäksi työntekijän henkisen hyvinvoinnin kannalta. Aiempi kielteinen muutoskokemus on yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin ja heikentää työntekijän motivaatiota uuden muutoksen edessä. Jos kokemukset ovat myönteisiä, uudistus todennäköisesti lähtee liikkeelle helpommin. (Lindström & Leppänen 2002: 301; Pahkin 2015; Järvinen 2006: 103-104.) Lännen Median muutosprosessin aikana syntynyt muutoskokemus siis vaikuttaa siihen, millainen vastaajien asennoituminen on seuraavaa muutosta kohtaan.

Muutoskokemusta selvitän kysymällä vastaajilta seuraavat kysymykset: Onko Lännen Median perustaminen kannattanut? Perustele kantasi. Minkä neuvon antaisit itsellesi Lännen Median suhteen, jos elettäisiin nyt kesää 2014 eli aikaa ennen yhteistoimituksen toiminnan alkamista? Mitä Lännen Median perustaminen on opettanut sinulle? Mikä asia työssäsi saa sinut tällä hetkellä innostumaan? Viimeisellä kysymyksellä selvitän, näkevätkö vastaajat työllään ja omalla roolillaan työorganisaatiossaan tulevaisuutta ja kokevatko he sitä kautta työnsä mielekkääksi. (Ks. liite 3.)

Viimeiseen kyselyvaiheeseen vastasi tutkimuksessa mukana olleesta 35:sta toimittajista 26. Heistä 13 kokee, että Lännen Median muutos näyttäytyy yksinomaan positiivisena ja että perustaminen on kannattanut. Kolmella ei ole asiaan mielipidettä. Vastaajista 6 kokee, että perustaminen on kannattanut osittain, mutta nostaa esiin myös ongelmakohtia. Vastaajista 4 toteaa, ettei Lännen Median perustaminen ole kannattanut.

Vastaajat, joiden mielestä perustaminen on yksinomaan kannattanut, nostavat esiin profiilidiskurssin ja sisältödiskurssin (ks. taulukko 8). Vaikka säästödiskurssi nousi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa isoksi motiiviksi yhteistoimituksen perustamiselle, viimeisessä kyselyvaiheessa se on vastaajien mielestä vähiten tärkeä peruste sille, miksi

Lännen Median perustaminen on kannattanut. Sen sijaan vastaajat kiinnittävät huomionsa sisältöihin ja niiden tekemiseen.

**Taulukko 8. Profiilista sisältöihin**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisut
Profiilidiskurssi	Lännen Median korkean profiilin juttujen ansiosta osakaslehdet erottuvat edukseen	4	Lehtemme profiili on nousussa
Sisältödiskurssi	Yhteistyö on parantanut ja kehittänyt sisältöjä	6	Nyt saadaan sisältöjä STT:n perusuutisoinnin ulkopuolelta.

Esimerkeissä 86-89 sisältödiskurssia esiin nostavilla vastaajilla on vahva ja selkeä mielihäily siitä, että Lännen Median perustaminen on kannattanut. He käyttävät selkeitä ja yksikäntäisiä ilmauksia kuten *ehdottomasti, kyllä, on kannattanut ja kyllä on*. Esimerkin 86 vastaaja käyttää vahvaa ilmausta *tarvita*. Tarvitseminen tarkoittaa, ettei pärjää ilman. Paikallinen tekeminen ei vastaajan mielestä riitä, Lännen Median tarjontaa hän kuvaa STT:tä monipuolisemmaksi. Esimerkin 87 vastaaja mainitsee lehdille konkreettisenä sisällöllisenä parannuksena lehtien yhteiset teema-sivut. Mielenkiintoista vastauksessa on, että vastaaja mainitsee erikseen sen, että teema-sivuja on tehty yhteistyönä. Hän ei kuitenkaan tarkenna, miten nykyisellä yhteistyöllä eli Lännen Median voimin tehtävät teemasivut ovat aiempaa yhteistyön tulosta monipuolisemmat.

(86) Kyllä. Lehdet tarvitsevat tällaista aineistoa paikallisen tekemisen lisäksi. LM:n tarjonta on monipuolisempaa kuin STT:llä

(87) Mielestäni on kannattanut. Se on tuonut tasalaatuisuutta esimerkiksi erityisesti teema-sivuille, joita on jo vuosia tehty yhteistyönä.

Vastaajista kaksi mainitsee sisältödiskurssin yhteydessä myös sisältöjen kehittämisen. Esimerkeissä 88 ja 89 vastaajat mainitsevat konkreettisenä kehityskohteenä verkkoviestinnän. Esimerkissä 88 viittaus yhteistyöstä paljastaa, että vastaaja mieltää muutoksen vaikkinnuttamisen ja kehittämisen kaikkien yhteiseksi asiaksi. Verkkoviestinnän kehittämistä puhuessaan vastaajat eivät kuitenkaan itse ota selkeää roolia. Ilmaukset *yhteistyöllä*

*mahdollista kehittää ja verkkotekeminen olisi hyvä lisä* jättävät avoimeksi sen, kenen tehtävä verkkoviestinnän kehittäminen vastaajien mielestä on. Vastauksessa 89 vastaaja mainitsee myös esteen verkon kehittämiseksi. *Omassa emolehdessäni materiaalia ei voida vielä täysin käyttää.* Hän ei perustele asiaa vaan esittää sen toteamukseksi, ikään kuin se olisi asia jota ei juuri nyt voi muuttaa. Ilmaus *vielä* viittaa, että vastaaja on kuitenkin ajatellut verkkotekemistä jo eteenpäin.

(88) Ehdottomasti. Lehtien sisältö parantunut ja monipuolistunut. Yhteistyöllä mahdollista kehittää verkkoviestintää.

(89) On kannattanut, koska nyt saadaan parhaimmillaan sisältöä STT:n perustutkimuksen ulkopuolelta, analyysejä jne. Verkkotekeminen olisi myös hyvä lisä, vaikka omassa emolehdessäni materiaalia ei voida vielä täysin käyttää.

Profiilidiskurssi nousee esiin esimerkissä 90. Vastauksessa esiintyvät ilmaukset *alkaa olla tunnettu ja haastateltavat kiinnostuvat, kun kuulevat, että kyse on LM-jutusta* kertovat, että vastaaja on ylpeä paitsi Lännen Median maineesta myös siitä, että tämä maine erottaa osakaslehdet selkeästi muista. Vastauksesta on myös nähtävissä, että kyseiselle vastaajalle säästäjädiskurssi on noussut hegemoniseen asemaan; hallitsevaksi ideologiaksi ja ajattelutavaksi.

(90) Kyllä on. Myös meidän lehtemme profiili on noussut. Etenkin nyt, kun pikku hiljaa LM alkaa olla tunnettu. Entistä useammin haastateltavatkin kiinnostuvat, kun kuulevat, että kyse on LM-jutusta. Vaikka meiltäkin on LM-töissä kaksi toimittajaa ja vaikka he eivät määrällisesti nyt tuota meille yhtä paljon kuin meillä ollessaan, saamme silti enemmän kuin aiemmin. Toki on niitäkin luki-joita, joiden mielestä teemme tätä paikallisuuden kustannuksella. LM ei kuitenkaan ole vähentänyt paikallisia juttuja vaan se, että säästötoimien takia omaa uutisväkeä on jouduttu viime vuosina vähentämään. Eikä tabloidiin mahdu yhtä paljon pieniä paikallisuutisia kuin aikoinaan broadiin.

Vastaaja tiedostaa ajatuksen siitä, että Lännen Media syö paikallisuutta. Vastaaja kuitenkin puolustaa Lännen Median olemassaoloa sanomalla, että *LM ei kuitenkaan ole vähentänyt paikallisia juttuja vaan se, että säästötoimien takia omaa uutisväkeä on jouduttu viime vuosina vähentämään.* Edeltävästä lauseesta on eroteltavissa Lännen Median sisältöjä pidemmälle ulottuva ajatus koko lehtitalojen taloudellisesta tilanteesta. Vastaaja on hyväksynyt hegemoniseksi ajattelutavaksi sen, että väkeä joudutaan vähentämään, jotta saadaan säästöjä. Tämän hän esittää perusteluna ja väitteensä tukena, ei kyseenalaistaakseen ajatusta tai syyttääkseen ketään irtisanomisista.

Ilmaus säästötoimien takia on jouduttu vähentämään ei aseta ketään vastuuseen vähennyksistä. Vastaajan ajatuksissa hegemonian on saavuttanut tilanne, jossa säästöjä tarvitaan ja tämän vuoksi väkeä on ollut välttämätöntä vähentää. Paikallisten sisältöjen puuttuminen niin ikään ei ole Lännen Median vika, vaan sen, että omaa väkeä on karsittu. Hän ei missään vaiheessa nosta Lännen Mediaa syylliseksi kumpaankaan asiaan. Toisena asiana hegemoniseen asemaan on vastaajan puheissa noussut tabloidi. Lausahdus *eikä tabloidiin mahdu yhtä paljon pieniä paikallisuutisia kuin aikoinaan broadiin* jatkaa sen hegemonian puolustamista, että paikallisuutisten puute ei ole Lännen Median vika. Osa-syy on tabloidin pieni koko. Tabloidin olemassaoloa tai sitä, että siihen ylipäätään siirryttiin, vastaaja ei kyseenalaista. Myös tämä tukee havaintoa siitä, että säästädiskurssi on saavuttanut hänen puheissaan hegemonisen aseman.

Sisältö- ja säästädiskurssi nousevat esiin myös niissä vastauksissa, joissa nostetaan esiin myös epäilyjä siitä, onko perustaminen yksinomaan kannattanut. Vastaajilla on muun muassa taloudellisia epäilyjä siitä, onko Lännen Media todella halvempi kuin STT. Esimerkissä 91 vastaaja tuo ilmi, ettei hänellä ole tietoa siitä, kumman käyttäminen tulee halvemmaksi. Ilman tietoa vastaajan on vaikea perustella itselleen Lännen Median tarpeellisuutta. Hänen vastauksessaan on kysyvä ja epätietoinen sävy. Sen sijaan, että vastaaja pystyisi muodostamaan mielipidettä, hän joutuu spekuloimaan.

(91) Teemojen ja viikonvaihepakettien saaminen valmiina on erittäin järkevää. Uutisten osalta olisi tiedettävä, mitä LM lehdelle maksaa.. STT:n hylkääminen uutisten hoidossa on kummallista, sillä osaavia toimittajia sielläkin on. Eli onko LM uutiset halvempia lehdelle kuin STT? Ellei, niin suunta on outo.

Esimerkeistä 92 ja 93 nousee esiin sisältödiskurssiin liittyvä huoli. Sisällöt eivät erotu massasta, paikalliset verkkotuotanto on vähäistä, uutistapahtumien hoidossa on aukkoja ja vaikka materiaalin määrä on kasvanut, ovat sisällöt yksipuolistuneet. Vastaajien puheista käy ilmi, ettei Lännen Media ole tarjonnut heille sitä, mitä he odottivat. Esimerkissä 92 vastaaja toteaa, että Lännen Median uutistuotanto on ollut *pettymys*. Hän käyttää negatiivista ja tunnetilojaan ilmeisesti jo jonkin aikaa kuvaavaa ilmausta *on ollut ikävä kat-*

*soa.* Myös ilmaus *on jäänyt aukkoja* kieli siitä, että vastaaja perustaa mielipiteensä pidemmälle aikavälille. Vastaajan mielestä Lännen Median *pitäisi* eikä se *saisi olla ollenkaan*. Konditionaalimuodossa esitetyt toiveet ilmaisevat turhautumista. Vastaajalla on selkeä käsitys ja näkemys siitä, mitä Lännen Median pitäisi tehdä ja häntä turhauttaa, kun asiat eivät ole toteutuneet.

(92) On ja ei. Taloudellisesti on toki kustannustehokasta tekemistä. Myös uusi innovaatio. Muutaman toimittajan palkalla saadaan ikään kuin 40 ihmisen työpanos. Mutta etenkin Lännen Median uutistuotanto on ollut pettymys. Jos Helsingin toimituksessa ei olisi Lauri Nurmea (ja muutamaa muuta hänen kollegaansa) ja hänen laadukkaita politiikan juttujaan niin arvosanani Lännen Median uutistoiminnasta olisi korkeintaan tyydyttävä. On ollut ikävää katsoa, kun LM:n jäjiltä on mm. jäänyt aukkoja merkittävien uutistapahtumien hoitamisessa. Jotkut tärkeät asiat on hoidettu 1-palstaisina. Lännen Median pitäisi panostaa uutispuoleen nykyistä enemmän eikä se saisi olla ollenkaan kotilehtien tarpeiden vaan kaikkien lehtien tarpeiden mukaista työtä. Vähemmän määrää ja enemmän valtakunnallisia skuppeja. Kuten juuri poliittisten aiheiden omat jutut ja selvitykset ja kyselyt.

Esimerkissä 93 esiin nousee myös pettymys. Sisältö *ei ole lunastanut odotuksia*. Hän nostaa vastauksessaan vertailukohteeksi Helsingin Sanomat viitaten kilpailudiskurssiin (ks. ensimmäinen analyysivaihe luku 4.1). Lännen Median piti vastaajan käsityksen mukaan haastaa Helsingin Sanomat ja tuokin toivomansa lähtöasetelman esiin toteamalla että *valtakunnan uutisointi on erittäin kilpailtua*. Lännen Media ei kuitenkaan vastaajan mielestä ole onnistunut haastamaan Helsingin Sanomia. Tekotapa ei ole kokonaisuutena *tuonut isoja asioita lähelle lukijaa, ei erotu valtakunnan uutismassasta, eikä ole Helsingin Sanomien tapaan etukenossa*. Vastaaja käyttää ilmausta *ainutlaatuinen* kertoessaan, mitä hän Lännen Medialta odottaa. Ainutlaatuisuuteen pyrkiminen ja sen tavoittelu puolestaan on periaatteellinen asia. Jotakin, josta ei vastaajan mielestä pidä luopua.

(93) Toimintamallina taloudellisesti ja journalistisen käynnistysidean puolesta kyllä. Sisällöllisesti LM ei ole lunastanut odotuksia. Valtakunnan uutisointi on erittäin kilpailtua, mutta LM:n juttujen tekotapa ei ole kokonaisuutena tuonut isoja asioita lähelle lukijaa. LM ei erotu valtakunnan uutismassasta (toki poikkeuksia on, mm. Nurmi). Vaaleissa esim. LM enemmän raportoi ja pyöri siellä ehdokkaiden jäljillä, kun HS vastasi "etukenossa" jatkuvasti hyvin kiteytetyillä analyyseilla lukijaa askarruttaviin kysymyksiin ja näin antoi eväitä päätöksen tekoon. Jotta LM:n jutut oikeasti antavat lukijalle selkeästi läheisempää uutta ja ainutlaatuista, tähän periaatteeseen on iskettävä tiukemmin kiinni.

Esimerkissä 94 vastaaja pohtii sisältöjä paikallisuuden ja uusien lukijoiden saamisen kannalta. Vastauksessa on kehittävä ja eteenpäin katsova sävy, mutta ajatus jää kesken. Jotta lukijat kiinnostuisivat oman paikkakuntansa mediasta, täytyy sen luoda merkityksiä, jotka puhuttelevat nimenomaan oman alueensa ihmisiä. Vastaaja ei kuitenkaan nosta esiin konkreettisia ehdotuksia siitä, miten paikallisia merkityksiä sisällöissä voisi vahvistaa ja kenen työtä tämä olisi.

(94) Varmasti yhteistyö oli välttämättömyys, mutta yhteisellä aineksella ei tuotavuusongelmaa paranneta ja saada uusia lukijoita niin verkkoon kuin printtiin. Merkitysten luominen alueen ihmisille on kaikkein tärkeintä.

Kun vastaajien puheista yrittää määritellä roolia, jonka he ovat muutoksessa itselleen ottaneet, nousee esiin usein toistuva ongelma. Hyvin harva on ottanut ongelmiin puuttuvan roolin ja tyytyy vain luettelemaan epäkohtia. Mielestäni tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat epätietoisia, kuka ottaa vastuulleen heidän esiin nostamiensa epäkohtien korjaamisen tai kehittämisen. Henkilöt asettavat itsensä tiettyihin positioihin suhteessa toisiinsa. Jos muutos leijuu vastaajan ympärillä asiana, joka tunnu selkeästi olevan kenenkään hoidossa tai vastuulla, ei ole ihme, että myös oma rooli muutoksessa on epäselvä.

#### 4.4.1 Lannistumisdiskurssista ongelmanratkaisudiskurssiin

Vastaajille syntyneen muutkokokemuksen laatua selvitin kysymällä, minkä neuvon antaisit itsellesi Lännen Median suhteen, jos elettäisiin nyt kesää 2014 eli aikaa ennen yhteistoimituksen toiminnan alkamista ja mitä Lännen Median perustaminen on opettanut sinulle. Ensimmäisenä mainittuun kysymykseen vastanneista seitsemälle on syntynyt muutoksesta yksinomaan positiivinen kuva. Kysymykseen vastanneista 12 nosti esiin negatiivisia kokemuksia, joita heille on muutosprosessista syntynyt. Kun vastaajilta kysyi, mitä Lännen Median perustaminen on opettanut, 12 vastaajaa nosti esiin positiivisia seikkoja ja 11 negatiivisia.

Katson muutkokokemuksen positiiviseksi, jos vastaaja kokee oppineensa uutta, osallistuneensa muutokseen tai saaneensa muutoksen aikana yhteisiä kokemuksia tai kehitysideoita. Negatiivista muutkokokemusta ilmentävissä vastauksissa vastaaja ei koe saaneensa

muutoksesta mitään irti. Hän ei löydä muutoksesta mitään positiivista, vaan ainoastaan väärin tehtyjä asioita. Ne vastaajat, joille on syntynyt Lännen Median perustamisesta negatiivinen muutoksekokemus, nostavat esiin lannistumisdiskurssin ja ongelmanratkaisudiskurssin (ks. taulukko 9).

**Taulukko 9. Lannistumisesta ongelmanratkaisuun**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisut
Lannistumisdiskurssi	Muutokselle ei voi mitään	7	Älä odota liikoja
Ongelmanratkaisudiskurssi	Omassa työssä ja tekemisessä ilmenneisiin ongelmiin pohditaan aktiivisesti ratkaisuja	11	Pyydä ajoissa tietoa jos sitä ei ole tarjolla

Lannistumisdiskurssin nostaa esiin 7 vastaajaa. Esimerkeistä 95–98 käy ilmi, että muutos ei ole opettanut lannistumisdiskurssin käyttäjiä ratkomaan ongelmia, viemään asioita eteenpäin tai löytämään aktiivista roolia. Sen sijaan he ovat jääneet sivustaseuraajan paikalle odottelemaan. Esimerkin 95 vastaaja esittää vertauksen odottamisesta: STT:n sähköiset tulevat, kun tulevat ilman hänen vaikutustaan asiaan. Samalla tavalla vastaaja mieltää Lännen Median ja oman roolinsa sen suhteen. Hän on odottelija, kuten STT:n kanssa. Ilmaus *sitten kun sitä tulee* osoittaa myös, ettei vastaajalla ole aikomusta ottaa aktiivista roolia Lännen Mediaan päin asioidessaan. Odottamiseen liittyvä asennoituminen nousee esiin ilmauksista *kärsivällisyyttä, älä odota jokaisesta jutusta palautetta ja älä odota liikoja*. Esimerkissä 98 vastaaja käyttää ilmaisua *olisi pitänyt* ja purkaa pettymyksensä asiaan, jolle ei enää voi mitään. Hän ei myöskään yritä etsiä ratkaisua käsillä oleviin asioihin.

(95) Älä odota liikoja äläkä odota sitoutumista juttulupauksiin. Suhtaudu Lännen Mediaan kuin STT:hen - sieltä tulee jotain hyvää tavaraa, sitten kun sitä tulee.

(96) Kärsivällisyyttä. Älä odota jokaisesta jutusta palautetta.

(97) Älä odota liikoja.

(98) Muutama uutisvoitto olisi pitänyt järjestää heti alkuun.

Esimerkeissä 99 ja 100 on jopa hieman surumielinen sävy. Esimerkissä 99 Lännen Median siirtyneen vastaajan lausahdus *kun tässä vapaaehtoisia ollaan, niin turhasta ei kannata valittaa. Se on osoittautunut järkeväksi suhtautumistavaksi* antaa ymmärtää, että vastaajalla olisi rakentavaa kritiikkiä, jota hän ei kuitenkaan tuo esiin. Vastaaja laittaa itsensä vastuuseen omasta tilanteestaan. Hän ei syytä säästöjä tai johdon uudistumishaluja, vaan hän ajattelee muutoksen asiana, johon on itse vapaaehtoisesti lähtenyt mukaan. Vastaaja painottaa omaa aktiivisuuttaan ja rooliaan siinä, miten hän on nykyiseen tilanteeseensa päätynyt. Siihen aktiivisuus kuitenkin loppuu. Ristiriita nousee siitä, että vastaaja painottaa olevansa mukana vapaaehtoisesti, mutta ei osoita innostusta tai aktiivisuutta muutoksen kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa. Hän on valinnut osallistuvansa Lännen Median yhteistoimitukseen ja samalla lailla hän näyttää valinneen itselleen muutoksessa sivusta-seuraajan roolin.

(99) No tuota, ainahan sitä joitakin juttuja voisi paremmin tehdä, mutta kyllä minulla oli hommaan lähtiessäni sellainen asenne, että kun tässä vapaaehtoisia ollaan, niin turhasta ei kannata valittaa. Se on osoittautunut järkeväksi suhtautumistavaksi.

Esimerkissä 100 vastaaja näkee laajemmat linjat. Myös tässä vastauksessa sävy on surumielinen. Ilmaus *tuntuu muuttuneen perusteellisesti* kertoo, että vastaaja on nähnyt tämän tapahtuvan ja seurannut sitä vierestä voimatta asialle kuitenkaan mitään. Muutokseen vastaaja ei suhtaudu haasteena tai inspiroivana asiana, vaan jonakin, joka *on pakko hyväksyä*. Hän ajalehtii muutoksen mukana. Vastaaja on laittanut heittomerkkeihin sanat *vanhan hyvän*. Hän tiedostaa itsekkin, että vanha hyvä merkitsee muutokseen innokkaammin suhtautuville eri asioita kuin hänelle, se ei ole enää yhteisesti jaettu käsite. Kun eri sukupolven toimittajat ajattelevat *vanhoja hyviä aikoja* he ajattelevat hyvin eri asioita. Yhteinen kokemuspohja on muuttunut, ja juuri tämä vastaajaa lannistaa. Hän tyytyy toteamaan, ettei *haikailusta ole mitään hyötyä*.

(100 Tapa tehdä journalismia tuntuu muuttuneen perusteellisesti. Samojen kirjoittajien artikkelit kierrätetään eri lehtiin. Muutos on vain pakko hyväksyä tässä alan rakennemuutoksessa, koska katkeroitumisesta ja "vanhan hyvän" haikailusta ei ole mitään hyötyä.

Vastakohtana muutoksen keskellä lamaanumiselle ovat vastaukset, joissa osoitetaan ongelma ja kerrotaan siihen ratkaisu. Ongelmanratkaisudiskurssin mainitsee 11 vastaajaa



(ks. esimerkit 101–105). Vaikka ongelmanratkaisudiskurssia esittävät vastaajat suhtautuvatkin kielteisesti moniin muutoksen seikkoihin, ovat vastaukset pääasiassa aktiivisia.

- (101) Pyydä tietoa ajoissa, jos sitä ei automaattisesti ole tarjolla.  
 (102) Älä ota liian isoa taakkaa muiden tekemisistä.  
 (103) -- LM:n kehittämisessä olisi pitänyt pitää tiukasti kuukauden välein tsekkauspisteitä, joissa olisi objektiivisesti katsottu kehittämisen kohteet. Eikä vain hehkutettu että kuinka hienosti asiat sujuvat. Kyllähän onnistumisiakin on mutta myös ongelmia, joita olisi pitänyt heti korjata. Ehkä päätoimittajien ohjausryhmän pitäisi ottaa roolia enemmän kuin ovat ottaneet? --  
 (104) Sisäinen viestintä pitäisi suunnitella aktiivisemmaksi.  
 (105) Ydinasiat kotimaa, ulkomaa ja teemat. Pienempi yhteistoimitus riittäisi, jolloin voimavaroja jäisi paikalliseen tekemiseen enemmän.

Ongelmanratkaisudiskurssi voi liittyä omaan työhön ja tekemiseen kuten esimerkeissä 101 ja 102 tai sitten vastaajat pohtivat sisältöjen tekemisissä ja työyhteisön toimintavoimissa olevia ongelmia. He nostavat esiin epäkohtia, joihin ovat tyytymättömiä, mutta samalla kuitenkin esittävät mielipiteensä siitä, miten kyseisiä ongelmia voi korjata. Kielteisyydestään huolimatta he ovat aktiivisia.

#### 4.4.2 Tulevaisuusdiskurssista jämähtämiskurssiin

Ne vastaajat, jotka pitivät muutosta positiivisina, nostivat esiin ennakkoluulojenvoittamiskurssin (2), oivallus- ja oppimiskurssin (6) sekä kokemuskurssin (5). Niiden lisäksi nostan esiin tulevaisuusdiskurssin ja jämähtämiskurssin (ks. taulukko 10).

**Taulukko 10. Ennakkoluulojen voittamisesta jämähtämiseen**

Diskurssi	Määritelmä	Yleisyys	Tyyppi-ilmaisut
Ennakkoluulojenvoittamiskurssi	Muutoksesta nousevaan tietoon ja kokemuksiin kannattaa suhtautua avoimesti ja rauhassa	2	Jopa videopalaverit voivat olla hedelmällisiä
Oivallus- ja oppimiskurssi	Vastauksissa käytetään minä-	6	Huutaisin verkon merkitystä

	muotoa ja otetaan muutoksessa aktiivinen rooli miettimällä, mitä itse voisi tehdä paremmin.		
Kokemusdiskurssi	Luetellaan asioita, joita Lännen Median muutos on opettanut itsestä, omasta työstä tai muutoksen läpiviemisestä	5	Miten tärkeää alkuvaiheen suunnittelu on / virtuaalitoimistuksessa työskentelytaitaa olla minun juttuni
Tulevaisuusdiskurssi	Omaan työhön voi vaikuttaa, sitä voi kehittää ja siitä voi inspiroitua	9	Uuden oppiminen innostaa
Jämähämätämiskurssi	Tutut asiat tuntuvat nautinnollisilta, uuden oppinen ja itsensä haastaminen puuttuvat	11	Perusduuni on tämän työn voima

Ennakkoluulojenvoittamiskurssi nousee esiin vastauksissa 106 ja 107. Molemmissa esimerkeissä vastaaja tarkastelee muutosta omasta näkökulmastaan, mikä viittaa siihen, että hän kokee olevansa osa muutosta eikä sen ulkopuolinen seuraaja. Sävy on molemmissa esimerkeissä positiivinen. Esimerkissä 107 vastaaja tuo esiin, että hänelle syntyneen kokemuksen mukaan muutoksesta nousevaa tietoa kannattaa ottaa rauhallisesti vastaan. Vastaaja on selvästi kokenut, että muutoksen aikana tuleva tietotulva on suuri. Hän on myös oppinut prosessoimaan ja erittelemään sitä ja poimimaan tiedon tulvasta oman työnsä kannalta olennaiset asiat. Ilmauksessa *kaikki selkenee, kaikki järjestyy* on hyvin seesteinen ja tyyntä sävy. Vastaajalle on selvästi jäänyt muutoskokemus, jossa alun myrskyjen jälkeen on tullut tyyntä. Hän on myös voittanut ennakkoluulon: Ilmaus *jopa videokokoukset* viittaa siihen, ettei vastaaja nimenomaan uskonut saavansa videokokouksista mitään irti. Toisin kuitenkin kävi.

(107) Älä hämmenny uuden tiedon paljouden edessä. Lopulta varsin pieni osa siitä koskee juuri oman duunisi hoitamista. Kaikki selkenee, kaikki järjestyy. Jopa videokokoukset voivat olla hedelmällisiä (hymiö).

Esimerkissä 108 vastaaja tuo esiin omat alun ennakkoluulonsa. *Herrain huaveita, visioita, ei tuu mitään, liian eriseuraista porukkaa*, hän kirjoittaa. Lause on kirjoitettu murtaen ja tietoisella tyyllillä, jota ei normaalisti arkikielessä käytettäisi. Tämä vie heti sen sävyä kepeämpään ja jopa hieman leikkisään suuntaan. Kirjoitustyyli kertoo paljon vastaajan asennoitumisesta. Hän ei ole muutoksen jälkeen kireä ja stressaantunut, vaan omia ajatuksia pystyy pukemaan sanoiksi huumorin tehokeinoin. Vastauksen viimeinen lause kertoo, että vastaaja kokee muutoksen onnistuneen ja on asiasta jopa vaikuttunut.

(108) Että tähtiä kannattaa tavoitella, niin käteen jäävä kuukin loistaa komeasti. Kun ensimmäisen kerran kuulin LM-ajatuksesta, myönnän, olin skeptinen. Herrain huaveita, visioita, ei tuu mitään, liian eriseuraista porukkaa. Jne. Vaikka toisaalta uskoin ja toivoin. Oppina se, että kun yhdessä päätetään, että jotain on tehtävä pysyäksemme hengissä, niin tehdään saman tien sitten isosti ja kunnianhimoisesti.

Kärsivällisyysdiskurssin esimerkissä 109 esiin nostava vastaaja näkee suuremmat linjat ja on niiden vuoksi armollinen muutokselle. Hän on selvästi nostanut hegemoniseen asemaan diskurssin median murroksesta. Utta kokeiltaessa mokat ja virheet ovat vastaajan mielestä hyväksyttäviä. Hän käyttää ilmausta *väistämättä*, joka kertoo, etteivät virheet ole vastaajan mielestä kenenkään syytä. Hän lopettaa lauseensa toiveikkaaseen ja positiiviseen sävyyn. Ohjeella *älä pelkää* on kaikessa koruttomuudessaan väkevä merkitys. Jos vastaaja on muutoksesta jotain oppinut niin sen, ettei sitä pidä pelätä. Sen paremmalla asenteella hän ei voisi asennoitua seuraavaan, tulevaisuudessa odottavaan muutokseen.

(109) Hyväksy se, että ala on murroksessa. Älä odota, että muutoksessa kaikki toimii heti ihanteellisesti. Mokia tulee alussa väistämättä. Älä pelkää. Toimittajia tarvitaan tulevaisuudessakin.

Esimerkeissä 109 ja 110 nousee esiin oivaltamis- ja oppimisdiskurssi. Esimerkeille yhteistä on, että vastaajat käyttävät minämuotoa ja asettavat itsensä vastauksessaan aktiiviseen rooliin. He pohtivat oman tekemisensä kautta, mitä voisi tehdä paremmin. Tämä käy ilmi muun muassa sanavalinnoista kuten *huutaisin, olen oppinut, määrittelin, kysyt-*

*tyäni, mittaisin onnistumista.* Esimerkissä 109 vastaaja on kokemuksen kautta huomannut, että verkon rooli on suuri ja sitä tulisi hänen mielestään kehittää. Ilmaukset *voimakkaampaa mahdollisuutta olla mukana kehittämässä ja olla tarvittaessa vaikka osa sitä* antaa ymmärtää, että tähän saakka vastaajan mielestä osakaslehdissä ei ole hyödynnetty omaa osallistumista tarpeeksi.

(109) Huutaisin verkon merkitystä. Huutaisin asiakaslehdille (vaikka pienissä ryhmissä) voimakkaampaa mahdollisuutta olla mukana kehittämässä LM:n tuotantoa, olla vaikka tarvittaessa osa sitä.

Esimerkissä 110 vastaaja nostaa esiin useita konkreettisia asioita, joita hän on Lännen Median muutosvaiheen aikana oppinut tai oivaltanut. Vastaajan mukaan kaikki lähtee lukijasta. Tapa, jolla vastaaja analysoi omaa ja muiden tekemistä kertoo motivoitumisesta. Vastaaja näkee konkreettisia tavoitteita ja pohtii keinoja, joilla Lännen Median muutos voidaan vakiinnuttaa. Hän nostaa muun muassa esiin selkeän videoiden katseluun liittyvän kysymyksen eli pyrkii kehittämään uusia vastauksia uusien tietojen pohjalta, kuten Lewinin (1951) mukaan siirtymävaiheessa tehdään.

Vastaajan tietämys Lännen Median toiminnasta on lisääntynyt tutkimuksen edettyä viimeiseen vaiheeseen, ja tätä tietoa hän käyttää hyväkseen pohtimalla, miten muutos saadaan vakiinnutettua eli miten Lännen Median yhteistoimituksesta tulee lukijoita palveleva ja tuottava.

(110) Määrittelin tavoitteet vasta kysytyäni toiveita lukijoilta (haastattelut, tutkimus). Mittaisin sen jälkeen koko ajan toimituksen onnistumista lukijatavoitteiden pohjalta. Enää ei ole mitään hyötyä tehdä toimituksissa sitä ja tätä ellei se ole mitattu innostaako se oikeasti lukijaa. Esimerkki: Joidenkin LM:n juttujen tai videoiden lukija-/ katsojamäärät verkossa ovat aivan surkeita ja joidenkin loistavia. Millä mekanismilla mokat saadaan pois, millä mekanismilla onnistumisia järjestelmällisesti toistetaan? Ottaisin siis pitkäjänteisen mittaamisen ja sen tulosten hyödyntämisen koko toiminnan pohjaksi: mittaisin a) lukijoiden reaktioita ja b) miten toimitus tavoitteisiinsa vastaa. – –

Samoin kuin oppimis- ja oivaltamiskurssin kohdalla, myös kokemukskurssin esiin nostaville vastaajille on syntynyt Lännen Median muutosprosessin myötä syntynyt positiivinen muutoskokemus. Kokemukskurssi nousee esiin vastauksissa 111–115. Vastajat pohtivat luontevasti muutosta oman tekemisensä ja roolinsa kautta. He käyttävät ilmaisuja *minusta, yhdessä, minun juttuni, osaan arvostaa ja minun kannatti yrittää.*

(111) 1. Miten tärkeää alkuvaiheen suunnittelu on. Minusta lokakuinen käynnistys yhdessä Tampereella oli tärkeää. 2. Myös sen, miten tärkeää on pitää kiinni yhteisistä uutiskriteereistä ja tavoitteista, siihen on nähtävä vaivaa monen lehden virtuaalitoimituksessa vielä tavallista enemmän.

(112) Virtuaalitoimituksessa työskentely on minun juttuni.

(113) Osaan arvostaa vielä enemmän erilaisia tapoja tehdä tätä työtä.

(114) Se on lähinnä muistuttanut siitä, kuinka muissa maakuntalehdissä asiat nähdään ja miten niissä toimitaan.

(115) Että aina kannattaa yrittää: maakuntalehtien kannattaa yrittää selvittää hankalasta tilanteesta yhteistyöllä, minun kannatti toimittajana yrittää uutta.

Kun vastaajilta kysyy, mikä saa heidät tällä hetkellä innostumaan työssään, 5 vastaajaa toteaa, ettei innostu mistään työhön liittyvästä. 9 nostaa esiin tulevaisuusdiskurssin (ks. esimerkit 116–119). Tulevaisuusdiskurssia esiin nostavat vastaajat puhuvat tulevasta. He ajattelevat omaa työtään ja rooliaan työorganisaatiossa eteenpäin ja pohtivat, miten voisivat olla mukana toiminnan kehittämisessä.

Esimerkissä 116 vastaajaa motivoi käsillä oleva haaste. Se, että vastaaja on pilkkonut haastetta osiin eli että hän avaa vastauksessaan, mitä median digitaaliseen rakennemuutokseen liittyy, osoittaa, että hän suhtautuu asiaan aktiivisesti. Hän näkee alansa tulevaisuuden ja osaa kuvitella oman roolinsa siinä.

(116) Komeasti sanottuna median digitaalisen rakennemuutoksen taklaaminen. Alan ammattitaidot menevät monessa kohtaa uusiksi, joten brändiuskollisuutensa menettäneen lukijan perässä pysyminen vaatii perinteisen maakunnan ykkösmedian toimintalogiikan rakentamista uudelleen. Siinä sitä puuhaa riittää!

Esimerkeissä 1117–119 vastaajat nostavat esiin omasta työstään lähteviä inspiroivia asioita. Vastaajia innostavat juttukokonaisuudet, jotka palkitsevat ja haastavat tekijänsä sekä työkaverit, uusi työympäristö ja uuden oppiminen teknisissä asioissa kuten digijournalismissa ja videoneuvotteluissa. Vastauksissa toistuu ilmaus *oppia uutta*. Esimerkissä 119 nousee esiin muutoksen kannalta tärkeä ilmaus että *voisin olla siinä jotenkin mukana*. Oheiset esimerkit osoittavat, kuinka tärkeä tunne mukaan ottamisesta on työntekijälle muutoksen aikana. Intoa ruokkii tunne siitä, että omaan työhön voi vaikuttaa ja omaa osaamistaan sekä työtään voi kehittää. Työntekijä, joka ei koe näin, ei näe omalla työllään tulevaisuutta.

(117) Juttukokonaisuudet, joita tehdessä huomaa osaavansa asiansa, oppivansa uutta ja pystyvänsä auttamaan muita. Näitä juttuja syntyy niin lehteen kuin verkkoon. Innostavaa on myös nähdä into, jonka pystyy tartuttamaan. Innostavaa on myös nähdä, millä sykkeellä alaiset painavat töitä.

(118) Kiinnostavat juttuaiheet, kivat työtoverit, maisemanvaihdos (Hämeenlinnasta LM Helsingin toimitukseen), uuden oppiminen verkkoviestinnästä, videoneuvottelutekniikasta jne.

(119) Kuten aiemmin sanoin, saan pääosin käsitellä verraten kiinnostavia aiheita. Samaan hengenvetoon pitää tietenkin esittää toivomus, että toimintaa kehitettäisiin edelleen, varsinkin digipuolella, ja että voisin olla siinä jotenkin mukana.

Tulevaisuusdiskurssille uhaksi nousee jämähtämiskurssi, jonka nostaa esiin 11 vastaajaa (ks. esimerkit 120–123). Jämähtämiskurssin esiin nostavat vastaajat eivät tuo työstään esiin negatiivisia asioita, heidän käsityksensä ja kokemuksensa ovat pääosin positiivisia. Vastaajat nostavat esiin tuttuja ja arkisia asioita toimittajan työstä. He mainitsevat *perusduunin, ihmiset, kirjoittamisen, haastateltavien tapaamisen ja puheenaihejutut*. He nostavat esiin tärkeitä ja hienoja, välttämättömiä asioita toimittajan työstä. Mutta he eivät tuo esiin mitään uutta. Heille parasta työssä on tuttu ja turvallinen, asiat jotka he osaavat ja tuntevat. Tästä syystä jämähtämiskurssia ei pidä mieltää muutoksen kannalta positiiviseksi, sillä siinä on vaarana jämähtäminen mukavaan ja tuttuun, sellaiseen mikä jo osataan ja tiedetään.

(120) Perusduuni on tämän työn voima. Asiat, ihmiset, kirjoittaminen.

(121) Journalismi innostaa joka päivä. LM mahdollistaa sen, että voi keskittyä paikallisiin asioihin huolellisemmin, kun tietää, että LM hoitaa tietyt asiat.

(122) Mielenkiintoisten haastateltavien tapaaminen.

(123) Kirjoittaminen, ihmisten tapaaminen. Samat asiat, jotka vetivät minut aikanaan alalle.

Kuten edellä olevista esimerkeistä voi huomata, jämähtämiskurssin mainitsevat vastaajat eivät kertomansa perusteella haasta itseään työssään. He eivät kannusta itseään oppimaan tai tavoittelemaan uutta. He eivät ajattele itselleen roolia aktiivisena asioiden kehittäjänä. Heidän puheistaan puuttuu muutos. Tästä syystä jämähtämiskurssin mainitsevat toimittajat ovat mahdollisesti tärkein ryhmä muutoksen onnistumisen kannalta. He ajattelevat jo valmiiksi positiivisesti työstään ja heidän asenteensa sitä kohtaan on innostunutta. Heti, kun heidän puheisiinsa saa mukaan ajatuksen muutoksesta ja kipinän toimia

sen edesauttamiseksi, on organisaatio tiellä, jolla mahdollisuudet muutoksen onnistumiselle ja vakiintumiselle ovat vahvemmat ja todennäköisemmät.

#### 4.5 Yhteenveto

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vastaajat ymmärtävät motiiveiksi Lännen Median perustamiselle tarpeen kustannustehokkaampaan toimintaan ja maakuntalehtien selviytymiskamppailun. Motiiveiksi nimettiin myös tarve yhteistyöhön ja valtakunnallisessa uutiskilpailussa pärjääminen. Kun Lännen Median henkilöstö kävi tämän tutkimuksen aikana muutospuhetta kesästä 2014 kevättälveen 2015, nousi tutkimuksesta esiin käyttämälleni tutkimusmenetelmällä noin 30 diskurssia. Ne hierarkisoituivat siten, että yleisimmäksi nousi säästäjädiskurssi, jonka mainitsi 19 vastaajaa.

Kuneliuksen (2004) mukaan diskurssien suhde vallankäyttöön piilee siinä, että ne määrittelevät sen, mikä on totta ja mikä ymmärretään normaalina. Diskurssit tulkitsevat todellisuutta asettaen aina jonkun näkökulman muiden edelle ja kutsuvat katsomaan todellisuutta tietyltä taholta. (emt. 2004.) Tulokset osoittavat, että Lännen Median osakaslehdissä säästäjädiskurssi ovat toimittajien puheissa nousseet hallitsevaksi puhettavaksi, jonka kautta vastaajat selittävät muutosta ja tulkitsevat ympärillään olevaa organisaation todellisuutta. Säästötilanteesta ja selviytymiskamppailusta on tullut heille totta ja normaalia, asia jonka olemassaoloa ei enää kyseenalaisteta. Diskurssi on luonut organisaatioon ideologian, jonka mukaan sen jäsenet ajattelevat ja toimivat tietyissä rooleissa.

Seuraavaksi yleisimpänä esiintyi työpainediskurssi, jota esiintyi 17 vastaajan puheissa. Diskurssien hierarkisoitumisesta on kuitenkin nähtävissä, että samalla, kun vastaajat kamppailevat työstä syntyvän paineen ja säästötoimenpiteiden kanssa, he motivoituvat oman työnsä sisällöstä ja näkevät journalismissa olevat mahdollisuudet. Positiivisempi muutospuhe sai tilaa, kun kolmanneksi yleisimmäksi nousi unelmatyödiskurssi (15 vas-

taajaa) ja neljänneksi mahdollisuus- ja uutisnälkädiskurssi (14 vastaajaa). Myös viidenneksi suurin kilpailudiskurssi (12 vastaajalla) lähestyy muutosta positiivisuuden ja taistelutahdon kautta.

Muutoksen etenemiselle vaaralliset jämähtämiskurssi ja hyväkaveridiskurssi asettuvat hierarkiassa kuudenneksi. Toisaalta taas sijalta kuusi löytyy myös aktiivinen ongelmanratkaisudiskurssi. Lannistumiskurssi löytyy hierarkiassa yhdeksäntenä. Sitä ennen esiintyvät kahdeksanneksi yleisimpänä valta- ja rakentajadiskurssi. Vetäytyjädiskurssi on kymmenenneksi yleisin yhdessä itsenäisyysdiskurssin kanssa. Diskursseista löytyy samoja piirteitä, sillä vetäytyjädiskurssin maininneille vastaajille ominaista oli omaan työhön keskittyminen. Diskurssien hierarkian loppupäässä esiintyvät diskurssit, jotka liittyvät vastaajien henkilökohtaisiin tuntemuksiin. Yksinäisyysdiskurssin mainitsee kolme ja arvottomuusdiskurssin 4 vastaajaa, joten voidaan päätellä, että nämä tuntemukset eivät ole muutoksen aikana yleisiä vaan ainoastaan muutaman vastaajan yksittäisiä kokemuksia.

Ensimmäisessä kyselyvaiheessa keskeisimmäksi nousivat säästödiskurssi ja selviytymiskurssi. Lännen Median osakaslehtien henkilöstö koki, että muutoksella haetaan ensi sijassa säästöjä. Säästödiskurssia nostivat selkeästi eniten toimituksellista työtä tekevät, kotitoimituksiin jääneet vastaajat. Moni uskoi, että yhteistyön tiivistäminen on ainoa tapa, jolla maakuntalehdet voivat pysyä elinvoimaisina ja selvitä. Kun 35 vastaajalta kysyttiin, mihin Lännen Mediaa tarvitaan, heistä yli puolet nosti vastauksissaan esiin säästödiskurssin ja selviytymiskurssin. Säästödiskurssin maininneet kokivat, että uusi organisaatio oli perustettu, jotta toimituksellisesta työstä saadaan kustannustehokkaampaa.

Selviytymiskurssin maininneet kokivat Lännen Median keinoksi taistella laskevia levikkejä ja katoavia lukijoita vastaan. Vastaajat, jotka ymmärsivät muutoksen syyksi säästöjen lisäksi myös alansa yleisen selviytymiskamppailun, olivat motivoituneempia ja sitoutuneempia muutokseen. 35 vastaajasta kahdeksan näki Lännen Median perustamisen taustalla motiivit yhteistyöhön. 14:ta motivoi journalistiset kehittymismahdollisuudet, kun



kysymyksenä oli, millaisen muutoksen Lännen Media tuo Suomen mediakenttään. Toimittajia motivoi muutoksessa uutisnälkä ja mahdollisuudet, joita Lännen Media heidän työlleen antaa. Kilpailudiskurssin nosti esiin 12 vastaajaa. He näkivät Lännen Media maakuntalehtien porttina valtakunnalliseen uutiskilpailuun. Tällaisen ajattelutavan vastaajat kokivat motivoivana.

Kilpailudiskurssin esiin nostaneet vastaajat ymmärsivät uutiskilpailussa pärjäämisen syyksi muutokseen ja pitivät sitä mielekkäänä syynä antaa muutosprosessiin myös oma panoksensa. Vastaajat kokivat, että uusi yhteistoimitus pystyy vahvan yhteistyön turvin haastamaan valtakunnalliset isot toimijat kuten Sanoma-konsernin ja Yleisradion. Kilpailudiskurssissa esiin nousi selkeä vastakkainasettelu, jonka toisella laidalla oli Lännen Media ja toisella Yle sekä Helsingin Sanomat ja koko Sanoma-konserni. Osa vastaajista mainitsi kilpailuasetelman yhteydessä myös STT:n, Itä-Suomen sanomalehdet ja MTV:n, mutta yksittäisistä medioista useimmiten mainittiin Helsingin Sanomat. Toisessa kyselyvaiheessa ilmeni, että siihen osallistuneista 32 vastaajasta 26 löysi Lännen Median perustamisesta negatiivisia seikkoja. Ainoastaan 6 vastaajaa ei kokenut yhteistoimituksen perustamisella olleen negatiivisia vaikutuksia. Suurin yksittäinen positiivinen asia Lännen Median perustamisessa oli vastaajien mukaan sen tuoma valta. Vastaajat kokivat, että valta rakentui yhteistoimituksen valtakunnallisuudesta ja sen mukanaan tuomasta suuresta lukijamäärästä.

Työn alussa nostin esiin hypoteesin siitä, nouseeko muutoksesta esiin Lewinin (1951) ennustamaa vastustusta, eli hyväksyykö henkilöstö johdon tasolta tulevan muutosviestinnän, motivointiyritykset ja uusien käytäntöjen vahvistamisyritykset sellaisinaan, vai nouseeko esiin vastustavia diskursseja. Selvisi, että ihan sellaisenaan henkilöstö ei Lännen Median tuomia uusia käytänteitä hyväksynyt, vaan esiin nousi kritiikkiä. Suurin yksittäinen negatiivinen seikka muutoksessa on vastaajien mielestä hajanaisuus. Hajanaisuusdiskurssia käyttäneet vastaajat kokivat, että tiedonkulku Lännen Median ja osakaslehtien välillä ei toiminut ja toimituksista oli vaikea seurata Lännen Median päivittäisiä suunnitelmia. Vastaajat myös listasivat työtä hajauttaviksi seikoiksi, että Lännen Media ei tiedottanut tarpeeksi hyvin, millaisia sisältöjä se oli toimituksille tarjoamassa ja mitä oli

päivän uutisagendalla. Uutisten suunnittelu oli vastaajien mukaan hajanaista ja tiedon saaminen Lännen Median järjestelmien kautta työlästä. Nopeissa uutistilanteissa Lännen Median reagointihitaus turhautti vastaajia.

Myös oman lehden etäisyys Lännen Median käsittelemiin aiheisiin nousi esiin. Vastaajia huolesti, että aiheista puuttui paikallisuus. He kokivat, että pienessä lehdessä on ongelmallista yrittää tuoda paikallista näkökulmaa Lännen Median valtakunnallisiin aiheisiin, ja moni muualla tehty juttu näytti omalla levikkialueella vieraalta ja etäiseltä. Sen lisäksi, että vastaajat kokivat uutissisällöt lukijoille etäisiksi, he kokivat etäisyyttä myös omassa työssään. Vastaajat, jotka ovat siirtyneet Lännen Median yhteistoimitukseen, kertoivat kärsivänsä fyysisen työyhteisön puutteesta ja yksinäisyyden tunteesta.

Toiseen kyselyvaiheen osallistuneista 32 vastaajasta 28 ilmoitti olevansa motivoitunut nykyisestä työstään. Työstään motivoituneiden vastaajien puheista nousi vahvana esiin unelmatyödiskurssi (15 vastaajalla). Unelmatyödiskurssin esiin nostaneita vastaajia motivoi journalismi itsessään ja oman työn sisältö. Heidän motivaation tasoonsa eivät vaikuttaneet työn ulkoiset tekijät kuten työolosuhteet tai Lännen Median levikkialueen suuruus, vaan he nostivat esiin journalistisen työn palkitsevuuden ja merkityksen itselleen.

Vastausten perusteella tavalliset rivitoimittajat olivat esimiehiään motivoituneempia työnsä sisällöstä. Toimituksellinen henkilöstö mainitsi unelmatyödiskurssin selkeästi uutistyön suunnittelusta ja organisoinnista vastaavia henkilöitä useammin. Lisäksi unelmatyödiskurssin mainitsivat selkeästi useammin ne vastaajat, jotka eivät olleet siirtyneet Lännen Mediaan. Suurin motivaatiota laskeva tekijä oli vastaajien työssään tuntema paine, laadullinen huoli, kiire sekä epävarmuus oman työn ja media-alan tulevaisuudesta. Toiseen kyselyvaiheeseen osallistuneesta 32 vastaajista 28 koki työnsä stressaavaksi. Painetta aiheutti liialliseksi koettu työmäärä ja liian kovana pidetty työtahti. Työpainediskurssin mainitsi 17 vastaajaa ja journalisminkriisidiskurssin nosti esiin kuusi vastaajaa. Journalisminkriisidiskurssin mainitsevat vastaajat kokivat stressiä printtimedian kriittisen tilanteen ja alan epävarmojen näkymien vuoksi. Työpainediskurssin maininneet vastaajat kokivat paineen syyksi kiireen, liian nopean työtahdin ja suuren työmäärän. Vastaajat

kokivat myös laadullista painetta myös siitä, tulevatko työt hoidettua hyvin ja pärjätäänkö uutiskilpailussa.

Vastaajasta 10 koki, ettei itsellä ole mitään annettavaa muutokselle. Vastaajista 14 näki itsensä aktiivisessa roolissa muutoksen eteenpäin viemisessä. He toivat vastauksissaan esiin konkreettisia ehdotuksia, esityksiä ja ideoita siitä, miten olla muutoksessa mukana ja edesauttaa sen onnistumista. Sen sijaan osa vastaajista jäi muutoksessa sivustaseuraajan rooliin. Vähiten aktiivinen muutosrooli oli vetäytyjädiskurssin esiin nostaneilla vastaajilla. He eivät nähneet itseään millään tavalla osana muutosta ja olivat jopa tyytyneet siihen, että eivät ole siinä mukana. Vetäytyjädiskurssin maininneille vastaajille ominaista oli omaan työhön keskittyminen. Koska vastaaja eivät kokeneet, että muutos olisi osa hänen työtään, eivät he myöskään tunteneet tarvetta ottaa siinä minkäänlaista roolia.

Yleisin esiin nouseva rooli muutoksen aikana oli hyväkaveridiskurssi, jota löytyi 11 vastauksesta. Hyväkaveridiskurssin määrittelemisen oli vaikeinta, sillä sen rajat ovat häilyvät. Hyväkaveridiskurssin olennaisin tunnusmerkki oli tilanteeseen sopeutuminen ja muutoksessa mukana ajelehtiminen. Diskurssin maininneiden vastauksista löytyi palautteenantoa ja rakentamistakin, mutta sen maininneet vastaajat jäivät siitä huolimatta muutoksen sivustaseuraajiksi. He eivät tuoneet esiin mielipiteitään tai ideoitaan. Suhtautuminen muutokseen oli periaatteessa positiivista, mutta aktiivinen roolin ottaminen puuttui. Tämä passiivinen, mutta muutokseen silti positiivisesti suhtautuva ryhmä on muutoksen onnistumisessa tärkeä. He seurasivat ja havainnoivat tarkasti ja noudattivat mielellään ohjeita pyydettyä. Itsenäinen osallistuminen kuitenkin oli heikkoa. Muutoksen vakiinnuttamisen näkökulmasta olennaista on, miten tämä ryhmä saataisiin aktivoitumaan ja motivoitumaan niin, että he kokevat oman roolinsa muutoksessa tärkeäksi ja mielekkääksi. Silloin he myös kokevat tarvetta ja halua osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen.

Analyysistä nousi esiin vastaajien kokemus siitä, etteivät esimiehet tukeneet riittävästi työntekijöiden aktiivisuutta. Syynä oli, että keinot, joilla osallistua muutoksen vakiinnuttamiseen, olivat epäselviä myös esimiehille itselleen. Monilla vastaajilla aktiivinen ote

hiipui, kun piti luetella konkreettisia keinoja muutoksen onnistumisen toteuttamiseksi. Kyselyyn vastanneista yksi toimituksellista työtä tekevä vastaaja nosti esiin rakentajadiskurssin ja näki oman roolinsa muutoksessa aktiivisena. Hänen kohdallaan selvisi, ettei esimiestaholta oltu annettu eväitä tämän aktiivisuuden ruokkimiseen

Neljännessä ja viimeisessä tutkimuskysymyksessä selvitin, millainen muutkokokemus vastaajille Lännen Median perustamisesta syntyi. Muutkokokemuksen rakentuminen osoittautuu Krista Pahkinin (2015) mukaan merkittäväksi tekijäksi, sillä aiempi kielteinen muutkokokemus on yhteydessä heikentyneeseen työhyvinvointiin ja heikentää työntekijän motivaatiota uuden muutoksen edessä. Viimeiseen kyselyvaiheeseen vastasi tutkimuksessa mukana olleesta 35:sta toimittajista 26. Heistä 13 koki, että Lännen Median muutos näyttäytyi yksinomaan positiivisena ja että perustaminen kannatti. Kolmella ei ollut asiaan mielipidettä. Vastaajista 6 koki, että perustaminen oli kannattanut osittain, mutta nosti esiin myös ongelmakohtia. Vastaajista 4 totesi, ettei Lännen Median perustaminen ollut kannattanut.

Vaikka säästödiskurssi nousi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa isoksi motiiviksi yhteistoimituksen perustamiselle, viimeisessä kyselyvaiheessa se on vastaajien mielestä vähiten tärkeä peruste sille, miksi Lännen Median perustaminen on kannattanut. Sen sijaan vastaajat kiinnittävät huomionsa sisältöihin ja niiden tekemiseen. He perustelivat Lännen Median perustamisen hyviä puolia sillä, että yhteistoimituksen jutut ovat nostaneet lehden profiilia ja laadukkaan, valtakunnallisessa uutiskilvassa pärjäävän sisällön ansiosta lehdet erottuvat edukseen. Vastaajat totesivat yhteistyön parantaneen ja kehittäneen sisältöjä.

Vastaajista 12 nosti esiin negatiivisia kokemuksia, joita heille muutosprosessista syntyi. Nämä vastaajat eivät kokeneet saaneensa muutoksesta mitään irti vaan olivat päinvastoin lannistuneet sen edessä. 5 vastaajaa totesi, ettei ollut vastaushetkellä innostunut mistään työhön liittyvästä Lannistumisdiskurssin maininneille vastaajille muutos ei ollut opettanut tai antanut mitään. He eivät kokeneet saaneensa siitä mitään irti tai löytäneet itselleen roolia, jonka puitteissa osallistua muutoksen kehittämiseen.

Positiivisen muutoskokemuksen saaneet vastaajat (13) kokivat oppineensa tai oivaltaneensa uutta ja voittaneensa ennakkoluuloja. 9 vastaajaa nosti esiin tulevaisuusdiskurssin. He ajattelivat omaa työtään ja rooliaan työorganisaatiossa eteenpäin ja pohtivat, miten voisivat olla mukana toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuusdiskurssille uhaksi nousi jämähtämiskurssi, jonka nosti esiin 11 vastaajaa. Jämähtämiskurssin esiin nostaneet vastaajat eivät tuoneet työstään esiin negatiivisia asioita, vaan heidän käsityksensä ja kokemuksensa olivat pääosin positiivisia. He eivät kuitenkaan nostaneet innostumisensa syyksi yhtäkään uutta asiaa, vaan heille parasta työssä olivat tutut ja turvalliset asiat. Kyseisen diskurssin maininneet vastaajat eivät pyrkineet haastamaan itseään oppimaan tai tavoittelemaan uutta. Heidän puheistaan puuttui muutos. Tästä syystä jämähtämiskurssia ei pidä mieltää muutoksen kannalta positiiviseksi, sillä siinä on vaarana jämähtäminen mukavaan ja tuttuun, sellaiseen mikä jo osataan ja tiedetään.

Hyväkaveridiskurssin ohella jämähtämiskurssin mainitsevat toimittajat ovat mahdollisesti tärkein ryhmä muutoksen onnistumisen kannalta. He ajattelevat jo valmiiksi positiivisesti työstään ja heidän asenteensa sitä kohtaan on innostunutta. Heti, kun heidän puheisiinsa saa mukaan ajatuksen muutoksesta ja kipinän toimia sen edesauttamiseksi, on organisaatio tiellä, jolla mahdollisuudet muutoksen onnistumiselle ja vakiintumiselle ovat vahvemmat ja todennäköisemmät

## 5 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Lännen Median 12 osakaslehden toimituksellinen henkilöstö suhtautuu yhteistoimituksen perustamiseen ja siihen liittyneeseen organisaatiomuutokseen. Tutkimukseni eteni Kurt Lewinin (1951) kolmen askeleen vaihemallin mukaan ja siihen osallistui yhteensä 35-28 vastaajaa. Tutkimusaineisto koostui vastauksista, jotka olin kerännyt vastaajilta anonyymeillä kyselylomakkeilla kolmessa eri vaiheessa. Vastausten avulla selvitin vastaajien suhtautumista muutokseen sen eri vaiheiden aikana. Vaiheita olivat Lewinin mallin mukaan sulattaminen (*unfreezing*), siirtyminen (*changing*) ja vakiinnuttaminen (*refreezing*). Suhtautuminen merkitsi vastaajien puheista hahmottuvia käsityksiä ja kokemuksia muutoksesta.

Tutkimusmenetelmänä käytin diskurssianalyysia. Etsin vastauksista diskursseja tekemällä ne näkyviksi siten, että tutkin vastauksista nousevia kielellisiä ilmauksia ja sanavalintoja, jotka kertoivat vastaajan suhtautumisesta Lännen Mediaan. Muutoksen eri vaiheissa käyttämälläni tutkimusmenetelmällä nousi esiin suuri määrä diskursseja, yhteensä noin 30 erilaista. Tämä kertoo mielestäni siitä, että Lännen Median muutos oli luonteeltaan dynaaminen, tilanteet ja kokemukset muuttuivat ja suhtautuminen vaihteli. Halusin tarkastella muutoksen diskursiivista rakentumista näin yksityiskohtaisesti, koska tahdoin tutkia laajasti sitä, millaisia eri suhtautumisia muutoksesta nousee esiin. Väljempi rajaus diskursseista olisi antanut muutoksesta yksipuolisemman kuvan.

Huomion kohteena olivat siis osakaslehtien toimittajien puheista nousevat diskurssit. Tarkastelin eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden tuottamaa muutospuhetta kielellisenä rakennelmana, jonka avulla he selostivat muutosta omista lähtökohdistaan käsin. (Juuti ym. 2004: 16.) Kun tarkastelin Lännen Median tuoman muutoksen diskursiivista rakentumista, asettui osakaslehtien henkilöstö keskenään erilaisiin positioihin, joista käsin jokainen organisaation jäsen selosti ja merkityksellisti muutosta (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004: 31-32). Positiot, joista käsin vastaajat muutosta tarkastelivat, määräytyivät heidän roolinsa ja asemansa mukaan. Vastaajat tarkastelivat muutosta joko Lännen Me-

dian yhteistoimituksen jäsenenä tai toimittajina, jotka eivät kuuluneet Lännen Median toimitukseen, vaan ainoastaan työskentelivät jossakin sen 12 osakaslehdessä. Lisäksi vastaajien positioita tarkensivat heidän tehtävänsä, jotka tässä tutkimuksessa oli jaoteltu johdotehtäviin (päätoimittajat ja toimituspäälliköt), uutistyön organisointiin ja suunnitteluun (uutispäälliköt ja tuottajat) sekä toimituksellista työtä tekeviin (toimittajat, kuvaajat, toimitussihteerit, taittajat). Nämä eri positiot avasivat henkilöstön suhdetta meneillään olevaan muutokseen ja loivat sen sosiaalisen kentän, jonka sisällä Lännen Median perustamisesta käytävää keskustelua tuotettiin (emt. 2004: 31-32).

Syntyi sosiaalinen kenttä, joka sisälsi suuren määrän muutokseen kohdistuneita negatiivisia ja positiivisia asenteita. Selvisi, että vastaajan positio vaikutti siihen, millaisena hän muutoksen koki. Lännen Mediaan siirtyneet toimittajat esimerkiksi kokivat yksinäisyyden ja arvottomuuden tunteita selkeästi osakaslehtiin jääneitä toimittajia enemmän. Toinen esimerkki eri positioiden välillä esiin nousseista eroista oli, että tavalliset rivitoimittajat olivat esimiehiään motivoituneempia työnsä sisällöstä. Myös vastaajien suhde journalismiin näyttäytyi tutkimustuloksissa ristiriitaisena. Samalla, kun vastaajat kertoivat olevansa unelmatyössään, he kokivat uupuvansa tuossa työssä kokemansa paineen ja stressin alle. Vastaajat ymmärsivät muutoksen motiiviksi entistä paremman journalismin tekemisen ja uutiskilpailussa pärjäämisen, mutta samaan aikaan he olivat huolissaan oman työnsä laadusta kiireen keskellä ja siitä, millaiselta yhteiset sisällöt omassa lehdessä näyttävät. Myös yhteistoimitus organisaation muotona tarjosi vastaajien kokemuksen mukaan haasteita, joista suurimmaksi nousivat ongelmat tiedonkulussa ja hajanaisuus työn suunnittelussa. Positiivisena kokemuksena yhteistoimituksessa työskentely näyttäytyi niille toimittajille, jotka nauttivat vapaudesta ja itsenäisyydestä työssään.

Huang ym. (2006: 83-85) muistuttavat, että digitaalisen journalismin kehitys ei pysähdy, vaan etenee kaiken aikaa nopeammin, kun muun muassa mobiililaitteiden tarjoamat tekniset mahdollisuudet tuovat jatkuvasti uusia tapoja tuottaa ja tarjota mediasisältöjä. Tätä kontekstia vasten peilaten kannattaa Lännen Median perustamista tarkastella yhtenä muutoksena journalismin jatkuvassa kehityksessä. Yhteistoimitus on tämän tutkimuksen julkaisujankokhaan keväeseen 2016 mennessä ehtinyt toimia vajaat kaksi vuotta, ja uskon,

että jo hyvin pian sen täytyy alkaa miettiä, miten pysyä mukana digitaalisen journalismin harppauksissa. Kehityksessä mukana pysyäkseen Lännen Median organisaation on siirrettävä painopistettään printtimedian sisällöistä yhä voimakkaammin sähköisiin sisältöihin ja niiden monipuoliseen tuottamiseen. Tämä taas tulee jälleen muuttamaan toimittajan työhön kohdistuvia vaatimuksia. Saltzisin ja Dickinsonin (2007: 218-222) käyttämä termimoniosaaminen, *multiskilling*, tulee yleistymään entisestään.

Saltzisin ja Dickinsonin (2007: 218-222) mukaan varsinkin yli 55-vuotiaiden toimittajien sukupolvi kokee muita vahvemmin, että heidän toimituksissaan panostetaan asiantunteumuksen sijaan monitekemiseen. Näkökulma omien voimavarojen hyödyntämisestä muutoksessa nousi vahvasti esiin myös tutkimustuloksista. Kun selvitin tutkimukseni aikana vastaajien sitoutumisvalmiutta ja motivaation tasoa muutokseen, esiin nousi, että 32 vastaajasta 28 koki motivoituvansa nykyisestä työstään. Työstään motivoituneiden vastaajien puheista nousi vahvana esiin unelmatyödiskurssi, jonka tunnisti siitä, vastaajia motivoi journalismi itsessään ja oman työn sisältö. 32 vastaajasta 10 koki, ettei itsellä ollut mitään annettavaa muutokselle ja 14 näki itsensä aktiivisessa roolissa muutoksen eteenpäin viemisessä. Vähiten aktiivinen muutosrooli oli vetäytyjädiskurssin esiin nostaneilla vastaajilla. He eivät nähneet itseään millään tavalla osana muutosta ja olivat jopa tyytyneet siihen, että eivät ole siinä mukana. Kaikki vetäytyjädiskurssin maininneet tekivät toimituksellista työtä eivätkä olleet esimiestehtävissä.

Tutkimustuloksista selvisi, että vaikka työntekijöiden asenteista löytyi itsestä lähtevää sitoutumista muutokseen, esimiesten puolelta lähtevän sitouttamisen koettiin jääneen vähemmälle. Tämä kävi ilmi paitsi siten, että vastaajat kokivat muutosviestinnän monilta osin puutteelliseksi, myös siten, että vastaajat eivät kokeneet löytäneensä muutoksessa itselleen selkeää asemaa ja tehtävää. Varsinkin aktiivisen roolin muutoksessa ottaneet vastaajat kokivat, ettei heillä ollut täysin tiedossa, millaisin keinoin he voisivat edesauttaa muutosta. Ranta (2005) muistuttaa, että esimiesten ammattitaito muutoksen johtamisessa piilee nimenomaan siinä, miten esimies osaa löytää jokaiselle työntekijälle sopivan kannustuskeinon motivoitua muutoksesta ja kokea se oman työnsä kannalta mielekkääksi.



Tästä näkökulmasta Lännen Median organisaation ja sen osakaslehtien kannalta elintärkeäksi nousee se, kuinka johdon onnistuu siirtää monitekeminen koko toimittajakunnalle antaen samalla tilaa toimituksista löytyvälle arvokkaalle erikoisosaamiselle.

Vaikka ainoastaan sivusin muutosviestinnän roolia Lännen Median perustamisessa, kulki viestintä kuitenkin koko analyysiluvun ajan taka-alalla mukana, sillä siihen kulminoituu lopulta kaikki se, miten läheiseltä muutos vastaajille tuntuu, miten paljon he kokevat saavansa sen eri vaiheista irti ja välittykö tunne, että heidät otetaan itse muutokseen mukaan. Noin puolet toiseen kyselyvaiheeseen osallistuneesta 32 vastaajasta koki Lännen Median viestinnän jollain tavalla epäonnistuneeksi tai puutteelliseksi. Vastaajat kokivat, etteivät yhteistoimituksen perustamiseen liittyvät suuret linjat ja tekemisen säännöt olleet heillä tiedossa. Vastaajille oli heidän mukaansa epäselvää, miten Lännen Media ylipäättään toimii ja mihin se uutistoiminnassaan keskittyy. Lisää tietoa vastaajat olisivat toivoneet saavansa tavoitteista, päämäärästä sekä journalismin tekemiseen liittyvistä linjauksista ja tavoitteista.

Lännen Median muutoksen luonnetta pohdittaessa on olennaista muistaa, että muutos ei tapahtunut yhden organisaation sisällä, vaan levittäytyi ympäri Suomea oleviin toimituksiin. Mattilan (2006: 16-43) mukaan organisaatiot ovat vuorovaikutuksen kautta kehittyviä sosiaalisia systeemejä, jotka luovat itseään jäsentensä kommunikaatiolla. Eri paikkakunnilla sijaitsevilla lehtitaloilla on kaikilla oma vahva identiteettinsä, joka rakentuu muun muassa maantieteellisesti sijainnista. Nimenomaan maantieteellisen hajanaisuuden vuoksi muutos ja siitä viestiminen varmasti koettiin hyvin eri tavoin eri lehtitaloissa. Tieto ei ole kulkenut vain perinteisen vertikaalisen mallin mukaan ylhäältä alas, johdolta alaisille, vaan se on risteillyt organisaatioiden sisällä ja myös yli organisaatorajojen myös horisontaalisesti. Koska organisaatio ja sen jäsenet ovat toisistaan erillisiä subjekteja, eivät kaikki organisaation jäsenet välttämättä jaa organisaation tavoitteita samassa mitta-kaavassa. Käsitellessämme organisaatiota käsittelemme joukkoa tahdonvoimaisia ihmisiä. (emt. 2006.) Tutkimuksen tuloksista selviää, että Lännen Median organisaation virallisen muutospuheen lisäksi myös vaakasuoraan työyhteisöjen sisällä ja välillä kulkeva,

työntekijöiden muutoksesta tuottama taustapuhe on saanut tilaa, ja tämän on mahdollistanut, että tutkimuksen aikana esiin on noussut myös muutosta vastustavia diskursseja.

Eriasteisen- ja sisältöisen tiedon horisontaaliseen kuljettamiseen ovat osallistuneet omissa lehdissään esimiesten ohella pääluottamusmiehet ja Lännen Mediaan siirtyneet toimittajat. Lännen Median organisaation sisällä puolestaan etätyöhön tottuneet toimittajat ovat neuvoneet kollegoitaan. Uskon, että vastaajan saamaan muutoskokemukseen vaikuttaa myös se, miten tieto on kulkenut hänen omassa organisaatiossaan. Koska ihmisten aktiivisuudessa ja käyttäytymisessä on eroja, on varmasti variaatiota siinä, miten vaikeaksi eri pääluottamusmiehet ovat asiasta toimituksessaan viestineet, kuinka usein, kuinka virallisesti ja mitä kanavia pitkin. Jossain toimituksessa viimeisimmät tiedot on voinut kuulla aamupalavereissa kasvotusten, jolloin on ollut mahdollisuus esittää heti kysymyksiä ja kertoa omat näkemyksensä. Toisessa lehdessä työntekijät ovat saaneet kerran viikossa muutoksen uusimmista vaiheista kertovan ryhmäsähköpostin.

Kun aloitin tutkimuksen tekemisen, yksi toiveistani oli päästä vertailemaan, miten eri lehdissä suhtaudutaan Lännen Mediaan. Koska vastaajia kertyi lopulta hyvin epätasaiset määrät eri lehdistä, ei asiasta olisi kertynyt objektiivista tutkimustietoa. Tästä syystä päädyin vertailemaan suhtautumista henkilötasolla. Hyvä aihe jatkotutkimuksellekin olisikin selvittää lehtitasolla, miten suhtautuminen Lännen Mediaan vaihtelee sen osakaslehtien välillä, mikä suhtautumiseen vaikuttaa, ja millaisia asenteellisia eroja eri lehtitaloista paljastuu. Muutosviestinnän muodot, sisällöt ja kanavat sekä erot viestinnässä eri osakaslehtien välillä olisivat jo yksinään oma tutkimusaiheensa.

Koska aineisto oli laaja ja kolmessa eri kyselyvaiheessa kertyi valtavasti materiaalia, nousi esiin myös muita kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita. Tämän työn ulkopuolelle jäi mielenkiintoisia näkökulmia, jotka olisivat laajentaneet työtä niin paljon, ettei niitä ollut enää mahdollista ottaa mukaan. Esimerkiksi muutoksen viimeiseen, vakiinnuttamisen vaiheeseen kuuluu henkilöstön palkitseminen (Lindström & Leppänen 2002: 299-302). Mikäli Lännen Median organisaatiomuutoksen vakiintumista tahtoo tutkia vielä pidemmällä aikavälillä, on palkittamisen kokemus yksi hyvä jatkoaihe tutkimukselle. Myös

yhteistoimituksen tuottamien sisältöjen tarkastelun jätin tästä työstä pois. Tutkimustuloksista nousi esiin vastaajien huoli siitä, että Lännen Median sisällöt eivät huomioi tarpeeksi osakaslehtiensä paikallisuutta, joten kiinnostava uusi näkökulma Lännen Median tutkimiselle olisikin lähestyä sitä sisältöjen kautta ja tehdä vertailua osakaslehdissä julkaistujen juttujen välillä.

Tutkimukseni seurasi Lännen Median organisaation perustamista noin vuoden ajan. Mikäli muutoksen vakiintumista tahtoo seurata pidemmällä aikavälillä ja selvittää, onko muutos todella onnistunut, nousee hyväkaveri- ja jämähtämiskurssin maininneista vastaajaryhmistä hyvä jatkotutkimuksen aihe. Tutkimustuloksista selvisi, että kyseisiä diskursseja käyttäneet vastaajat ovat mahdollisesti olennaisimmat ryhmät muutoksen onnistumisen kannalta. He ajattelevat jo valmiiksi positiivisesti työstään ja heidän asenteensa sitä kohtaan on innostunutta. He seuraavat ja havainnoivat tarkasti tilanteita ja noudattavat mielellään ohjeita pyydettyä. Samalla he ovat kuitenkin hidasteena muutokselle, sillä he nojaavat omassa työssään tuttuun ja jo opittuun ilman, että miettivät keinoja muutoksen eteenpäin viemiseksi. Itsenäinen osallistuminen ja omaan tekemiseen liittyvät kehittämisideat puuttuivat. Näiden vastaajaryhmien seuraaminen pidemmällä aikavälillä paljastaisi, muuttuvatko heidän asenteensa muutosta kohtaan, ja kuinka merkittäväksi ryhmäksi he lopulta paljastuvat muutoksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta.

## LÄHTEET

- Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page: Philadelphia.
- Aro, Antti (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni*. Publishing Oy: Helsinki.
- Dahlgren, Peter (2002): *Internet, medier och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Fairclough, Norman (1995). *Critical discourse analysis. The critical study of language*. Longman: London.
- Frahm, Jennifer (2011). *Communicating chance. When Change Just Doesn't Stop: Creating Really Good Change Communication*. Jossey -Bass. USA.
- Foucault, Michel (1980). *Tarkkailla ja rangaista*. Otava: Helsinki.
- Huang, Edgar, Karen Davison, Stephanie Shreve, Twila Davis, Elizabeth Bettendorf & Anita Nair (2006). *Facing the challenges of Convergence. Convergence: The international journal of research into new media technologies*. Sage Publications: London.
- Huhtanen, Pekka (2001). *Tietojen ja tulkintojen merkityksestä työoloja kehitettäessä*. [online]. [Lainattu 15.3.2015]. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihminen\\_3\\_2001.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2001.pdf)
- Ilkka (2014). Uutiset. [Online]. [Lainattu 30.9.2014]. Saatavilla: <http://www.ilkka.fi/uutiset>
- Journalisti (2014). *Lännen Media epäilyttää henkilöstöä*. [online] [lainattu 16.12.2014]. Saatavilla: <http://journalistiliitto-fi.directo.fi/journalisti/lehti/2014/03/artikkelit/lanen-media-epailyttaa-henkilos/>
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava: Helsinki.
- Juuti, Pauli, Heikki Rannikko & Ville Saarikoski (2004). *Muutospuhe*. Otava: Helsinki.
- Juuti, Pauli (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Hansaprint: Turku.
- Järvinen, Pekka (2006). *Onnistu esimiehenä*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Kunelius, Risto (2004). *Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin*.

WSOY: Porvoo.

- Kunelius, Risto (2000). *Journalismi nelijalkaisena otuksena : tutkimuksen näkökulmia, ongelmia ja haasteita Julkaisussa: Tiedotustutkimus*. Tampereen yliopiston kirjasto: Tampere
- Kuusela, Pekka & Matti Kuittinen (2012). *Organisaatiot muutoksessa*. Unipress: Kuopio.
- Lewin, Kurt (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers publishers: New York.
- Lindblom, Tomi (2009). *Uuden median murros Alma Mediassa, Sanoma Osakeyhtiössä ja Yleisradiossa 1994–2004*. Helsingin Yliopisto, Viestinnän julkaisuja. Tampereen yliopistopaino: Tampere.
- Lindström, Kari & Anneli Leppänen (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Vammalan kirjapaino: Vammala.
- Lännen Media (2015). [online]. [Lainattu 21.4.2016]. Saatavissa: [www.lannenmedia.fi](http://www.lannenmedia.fi)
- Mattila, Pekka (2006). *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Helsingin yliopistopaino: Helsinki.
- Mattila, Pekka (2011). *Johdettu Muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Talentum: Helsinki.
- Markkinointi ja Media (2014). *Nyt se on totta, Lännen Media perustettiin virallisesti*. [online]. [Lainattu 29.9.2014]. Saatavilla: <http://www.marmai.fi/uutiset/nyt-se-ontotta-lannen-media-perustettiin-virallisesti-6291230>
- Nelson, Linda & Frank Burns (1984). *High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations. Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings*. Miles River Press: Alexandria.
- Pahkin, Krista (2015). *Staying well in an unstable world of work. Prospective cohort study of the determinants of employee well-being*. Helsingin Yliopisto: Helsinki.
- Poliisi (2015). *Suomen poliisin Facebook-sivu*. [online]. [Lainattu 21.4.2016]. Saatavilla: <https://www.facebook.com/Suomenpoliisi/>
- Pynnönen, Anu (2013). *Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Ranta, Ritva (2005). *Kehittyvä työyhteisö – Kehittyminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Gummerus: Helsinki.

- Reunanen, Esa & Kari Koljonen (2014). *Toimittajan sanan sijat*. Tampereen yliopistopaino: Tampere.
- Sanomalehtien liitto (2015). [online]. [Lainattu 21.4.2016.] Saatavilla: <http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto/levikki>
- Sanomalehtien liitto (2013). *Vuosikertomus 2013*. [online]. [lainattu 30.5.2015] Saatavilla: <http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtien-liitto/vuosikertomus-2014/vuosikertomus-2013>
- Salttzis, Konstantinos & Roger Dickinson (2007). *Inside the changing newsroom. Journalist's response to media convergence*. Emerald Group Publishing: United Kingdom.
- Suomen journalistiliitto (2014a). *Kalevan toimitusosasto järkyttyi irtisanomisista*. [online]. [Lainattu 1.6.2015]. Saatavilla: <http://www.journalistiliitto.fi/uutiset/kalevan-toimitusosasto-jarkyttyi-irtisanomisista/>
- Suomen journalistiliitto (2014b). *Yt-kierre media-alalla jatkuu*. [online]. [Lainattu 13.2.2015]. Saatavissa: <http://www.journalistiliitto.fi/uutiset/yt-kierre-media-alalla-jatkuu/>
- Valkokari Katri, Jaakko Salminen, Anni Rajala, Merja Koskela, Kari Kaunisto & Tiina Apilo (2014). *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. VTT: Espoo.
- Vanhala Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Otava: Helsinki.
- Yle (2014). *Printtimedian murros tiivistää maakuntalehtien yhtesyyttä*. [Online]. [Lainattu 8.12.2014]. Saatavilla: [http://yle.fi/uutiset/printtimedian\\_murros\\_tiivistaa\\_makuntalehtien\\_yhteistyota/7070912](http://yle.fi/uutiset/printtimedian_murros_tiivistaa_makuntalehtien_yhteistyota/7070912)

## LIITTEET

**Taulukko 1.** Vastaajat lehdittäin

<b>Lehti</b>	<b>Vastaajien määrä</b>
Kainuun Sanomat	3
Satakunnan Kansa	1
Hämeen Sanomat	2
Turun Sanomat	3
Lapin Kansa	4
Forssan Lehti	1
Keskipohjanmaa	2
Pohjolan Sanomat	2
Aamulehti	12
Ilkka	3
Pohjalainen	1
Kaleva	1
<b>Yhteensä</b>	<b>35</b>

**Taulukko 2.** Vastaajien asema

<b>Ammattinimike/työtehtävä</b>	<b>Vastaajien määrä</b>
Uutistyön organisointi ja suunnittelu (uutispäälliköt ja tuottajat. Päivittäisen uutistyön organisointi ja suunnittelu, sisällöistä vastaaminen. Lähiesimiehet)	14
Toimituksellinen työ (toimittajat, toimitussihteerit, kuvaajat, taittajat.)	18
Johtotehtävät (päätoimittajat ja toimituspäälliköt)	3
Lännen Mediaan meneviä	13
Ei mene Lännen Mediaan	22

**Taulukko 3.** Haastattelulomakkeiden sisältö ja kyselyaika

<b>Kyselyvaihe</b>	<b>Kyselyaika</b>	<b>Vastaajille esitetyt kysymykset</b>
Lomake 1	Kesäkuun 2014- lokakuu 2014	Mihin Lännen Mediaa tarvitaan?  Millaisen muutoksen Lännen Media tuo Suomen mediakenttään?
Lomake 2	Joulukuu 2014- helmikuu 2015	Mitkä Lännen Median tuomat muutokset olet kokenut negatiivisiksi ja miksi?  Mitkä Lännen Median tuomat muutokset olet kokenut positiivisiksi ja miksi?  Mistä Lännen Median tiedottamista asioista on ollut sinulle erityisesti hyötyä muutosvaiheen aikana ja miksi?  Mistä asioista olisi toivonut Lännen Median taholta enemmän tietoa muutosvaiheen aikana ja miksi?  Mikä sinua motivoi tällä hetkellä työssäsi?  Mikä sinua stressaa tällä hetkellä työssäsi?  Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä Lännen Median muutokselle on ja miten voit olla muutoksen etenemisessä osallisena?
Lomake 3	Toukokuu 2015	Onko Lännen Median perustaminen kannattanut? Perustelee kantasi.  Minkä neuvon antaisit itsellesi Lännen Median suhteen, jos elettäisiin nyt kesää 2014 eli aikaa ennen yhteistoimituksen toiminnan alkamista?  Mikä asia työssäsi saa sinut tällä hetkellä innostumaan?



**Taulukko 4.** Vastaajien kommentit viestinnästä

<b>Mistä Lännen Median tiedottamista asioista on ollut sinulle erityisesti hyötyä ja miksi?</b>	<b>Asema</b>	<b>Siirtynyt Lännen Mediaan</b>	<b>Mistä asioista olisit toivonut Lännen Median taholta enemmän tietoa ja miksi?</b>	<b>Asema</b>	<b>Siirtynyt Lännen Mediaan</b>
En osaa vastata kysymykseen. Tiedotus on ollut hajanaista eikä LM:n intra ole kovin toimiva.	Toimittuksellinen työ	Kyllä	Tavoitteesta, päämäärästä ja siitä miten sinne päästään. Nyt vaan on hapuiltu menemään.	Toimittuksellinen työ	Kyllä
Lännen Media aloitti kovalla hypellä, mutta sittemmin tiedottaminen on ollut vähäistä.	Toimittuksellinen työ	Ei	Edes jonkinlaista listausta, mitä tekevät - tai yhteydenottoa, avunpyyntöä tms., jos lehteni aluetta koskevasta uutisesta kyse.	Toimittuksellinen työ	Ei
Meillä on toimituksessa henkilö, joka tiedottaa meille hyvin siitä, mitä LM tekee. Tämä on tosi hyvä, koska LM-intrakanava on sekava.	Toimittuksellinen työ	Ei	Journalistinen sisälönsuunnittelu. Esimerkiksi kolumnistivalinnat.	Johtotehtävät	Ei
En tiedä mitä on tiedotettu.	Toimittuksellinen työ	Kyllä	Tietoa siitä, millaiseksi LM:n uutistoiminta muodostuu (tai ei muodostuu).	Toimittuksellinen työ	Ei
palaverit tärkeitä, sekava intra ei kerro kaikkea.	Uutistyön organisointi	Ei	Aika heikosti rivitoimittajia on informoitu siitä, miten homma toimii.	Toimittuksellinen työ	Ei

**Taulukko 5.** Työssä esiintyvät diskurssit

<b>Säästödiskurssi</b>		
Mihin Lännen Mediaa tarvitaan?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Lehtitalojen säästöhaaveet ovat varmasti taustalla. Muinaisista liikevoitto-prosenteista on syntynyt harha, jota vanhanaikaisesti ajattelevat lehtitalojen johtajat luulevat yhä kannattelevan tekemällä parempaa lehteä vähemmällä väellä.	Uutistyon organisointi ja suunnittelu	Ei
Kustantajat hakevat siitä ilmeisesti säästökeinoa. Uutisten ja journalismin kannalta en näe sille (Lännen Media) erityistä tulausta. Mutta kustannussäästö on jämerä peruste.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Selviytymisdiskurssi</b>		
Jos se auttaa lehtiä selviytymään hengissä niin uudistus on hyvä.	Toimituksellinen työ	Ei

Joskus ihmettelen tätä itsekin, kun nyt jo maksamme paljolti samoista jutuista STT:lle. Yksin maakuntalehti ei kuitenkaan enää tässä maailmassa pärjää. Teemat, ulkomaat ja jonkinlainen lukemisto tärkeimmät, uutispuoli jauhaa samaa kuin kaikki muutkin.	Uutistuksen organisointi ja suunnittelu	Ei
<b>Yhteistyödiskurssi</b>		
Mihin Lännen Mediaa tarvitaan?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Kustannustehokkuus kasvaa, laatu paranee, saamme leveämmät hartiat kulkea kohti digitalisuutta.	Johtotehtävät	Ei
Pienenevät toimitukset eivät enää voi tuottaa yhtä paljon materiaalia kuin ennen. Yhteistyöllä saamme tehdä osan siten, että kaikki hyötyvät panosta enemmän.	Uutistuksen organisointi ja suunnittelu	Ei
Lehtien on pakko kokeilla uusia yhteistyömuotoja, kun lukijat ja ilmoittajat vähenevät. Maailma on muuttunut, lehdistönkin täytyy muuttua. Digitalisoituminen on haaste, johon kannattaa tarttua yhdessä.	Uutistuksen organisointi ja suunnittelu	Kyllä

<b>Kilpailudiskurssi</b>		
Millaisen muutoksen Lännen Media tuo Suomen mediakenttään?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Kaksi kovinta valtakunnallista toimijaa, HS ja Yle, tarvitsevat kunnan kilpailijan. Ja jos 7-päiväiset maakuntalehdet mielivät säilyttää edes ”täyden palvelun lehden” vanhasta leimastaan, on valtakunnan tason uutisointia vahvistetta.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
LM haastaa Helsingin Sanomat ja Ylen valtakunnallisessa sisällyksessä ja ajanee STT:n ennen pitkää pelkäksi uutissähketoimistoksi.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Jos kaikki menee hyvin, LM on vastavoima HS:n ylivallalle.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Kyllä
<b>Mahdollisuusdiskurssi</b>		
Millaisen muutoksen Lännen Media tuo Suomen mediakenttään?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Lännen Median on mahdollista tehdä journalismia, jolla on merkitystä. Se vapauttaa ensi sijassa paikallisia toimituksia keskittymään paikalliseen aineistoon. Tästä ei tosin ole mitään takeita, koska vallitsevassa taloustilanteessa tunnutaan koko ajan hakevan säästöjä.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
Optimistina uskon, että se vapauttaa tiukalle ajetuissa maakuntalehdissä työvoimaa tekemään aiempaa parempaa ja runsaampaa paikallisjournalismia.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Kyllä

Lännen media voi parhaimmillaan olla koko Suomen johtava toimitusyksikkö, koska toimittajia on paljon ja eritoten joka puolella Suomea. Lännen Media on takuulla aina paikalla, kun tapahtuu jotain jossain puolella Suomea.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Hajanaisuusdiskurssi</b>		
Mitkä Lännen Median tuomat muutokset olet kokenut negatiivisiksi ja miksi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Tieto ei kulje hyvin, intrasekava.	Uutistuksen organisointi ja suunnittelu	Ei
Hivenen entistä hajanaismaksi on tullut lehden kokonaisuuden hahmottaminen, että mitä juttuja mahdollisesti tulossa, milloin, millaisia jne. Uutissuunnittelu ei ole niin selvää, kun aineistoa tulee monesta uutista (meillä myös yhteistyölehdessä Forssasta) - väkisinkin tulee päällekkäisyyksiäkin. LM:n tekemistä aiheista olen juuri teettänyt omalla toimituksella juttua, esimerkiksi. Myös LM:n valtakunnan-juttujen paikallistaminen on usein perin ongelmallista, koska pieniresurssisessa toimituksessa ei ole mahdollisuutta alkaa repiä auki LM:n kokonaisia sivuja. STT:n valtakaudelta tuttua, rutiininomaista ja paikallisen lukijan kannalta ehdottoman tärkeää paikallistamista ei ole juuri ollenkaan. (Osin se johtuu myös siitä, että uutistoimituksemme on selvästi pienempi kuin ennen LM:n aikaa.)	Uutistuksen organisointi ja suunnittelu	Ei

Välillä on hankala pysyä kärjellä suunnitelmista tai saada niitä istumaan oman lehden suunnitelmiin parhaalla mahdollisella tavalla.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
<b>Etäisyysdiskurssi</b>		
Mitkä Lännen Median tuomat muutokset olet kokenut negatiivisiksi ja miksi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Lännen Media ohittaa täysin oman lehden erikoisasantuntijat ja lehtemme valtavan ihmisverkoston, joilla reportaasista tulisi mielenkiintoinen ja paikallisia erikoisasiota huomioiva. Lännen Media toimii kuin valtio valtiossa, on hajuton ja mauton, eikä tunnista kunki lehden alueen erityisominaisuuksia - juuri niitä ihmisiä puhuttavia ja kiinnostavia asioita.	Toimituksellinen työ	Ei
Osa Lännen Median artikkeleista näyttää omassa maakuntalehdessämme oudoilta: esim. miksi meillä on juttua Oulun suomenruotsalaisista eikä Porin suomenruotsalaisista? Erityisenä ongelmana koen sen, että Enemmän-osasta puuttuvat/ovat vähentyneet paikalliset jutut. Tätä kehitystä oli kyllä jo ennen LM:ää yhteistuotannon vuoksi, mutta se ei ainakaan ole vähentynyt. Olemme myös joutuneet muuttamaan suunnitelmia, koska LM haastattelee jotain henkilöä, jota meidän piti haastatella.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Yksinäisyys- ja arvottomuusdiskurssi</b>		
Mitkä Lännen Median tuomat muutokset olet kokenut negatiivisiksi ja miksi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan

Yhteydenpito kaukana työskenteleihin kollegoihin on ajoittain haasteellista. Esimerkiksi taiton ohjeistaminen ja informoiminen on pitkien matkojen takaa ajoittain hankalaa.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Tuntuu, ettei kuulu oikein minikään lehden toimitukseen eikä työtä täysin arvosteta. Teke miäni paketteja muokataan uudesta ainakin kotilehdessäni. Tuntuu, ettei tekemäni työ kelpaa.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Lännen median myötä uutisten organisointi on mennyt hankalaksi Lännen mediaan päin. Lännen mediaa ei kiinnosta pieneksi katsomansa lehdet ja niiden tuottama uutisaineisto. Maakuntalehtienkin lähtökulmasta voi syntyä valtakunnallisia uutisia - ja sitten kun Lännen media hoksaa aiheen jälkijunassa, sen tuotanto olisi vanhentunutta uutisen jo kerran julkaisseelle medialle.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
<b>Valtadiskurssi</b>		
Mitkä Lännen Median tuomista muutoksista olet kokenut positiivisiksi ja miksi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Suuren lukijamäärän tavoittaminen. Uudet työkaverit eri puolilla Suomea.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Valtakunnan ykköshaastattelut ovat nostaneet lehden profiilia etenkin viikonloppuisin.	Johtotehtävät	Ei
Suuri lukijamäärä ja sitä kautta suuri vastuu. Valtakunnalliseen sarjaan siirtyminen. Mahdoli-	Toimituksellinen työ	Kyllä

suus toteuttaa omia isojakin juttuideoita. Nämä ovat asioita, joita ehdin toivoa vuosia - kunnes toiveeni sitten LM-pestin myötä toteutuivat. :) Lisäksi koko LM:n jengi on älyttömän mukavaa, ja olen ollut hyvin tyytyväinen myös esimieheni työskentelyyn.		
<b>Itsenäisyysdiskurssi</b>		
Mitkä Lännen Median tuomista muutoksista olet kokenut positiivisiksi ja miksi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Olen saanut enemmän vapautta tehdä sellaista taittoa, mitä itse haluan. Tässä on sekä hyvät että huonot puolet, sillä meillä ei ole erillistä ulkoasupäällikköä, joka linjaisi, miltä sivujen tulee näyttää. Kommentteja voi kysyä vain muilta tuotantoryhmän jäseniltä tai sitten osastojen tuottajilta/toimittajilta.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Saan vieläkin enemmän toteuttaa omia juttuideoitani.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Vapaus tehdä niistä aiheista, jotka kiinnostavat. Jutut saavat ison yleisön. Kunnianhimo tehdä hyviä juttuja kasvanut. Saa ylipäättään kirjoittaa.	Toimituksellinen työ	Kyllä
<b>Runsaudenpuladiskurssi</b>		
Mitkä Lännen Median tuomista muutoksista olet kokenut positiivisiksi ja miksi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Tavaraa on paljon tarjolla. Ei ole pulaa koota lehteä.	Uutistystyön organisointi ja suunnittelu	Ei



Juttuja tulee tarpeeksi paljon. Kaikki ei mahdu lehteen.	Toimituksellinen työ	Ei
"Huomisen lehden" syntymisen murehtimisesta yksi osatekijä pois, kun joka lehteen on tiedossa varma kokonainen kotimaan uutissivu (broadsheet), ja lisäksi muutakin tavaraa. Oman lehden muista kuin uutisosastoista ei senkään vertaa tarvitse kantaa huolta kuin ennen, koska LM:n lukemistoaineisto on korostanut oman lehden osastotuottajan "tuotannollista", koordinoivaa asemaa ja roolia. Todellakin, LM on itse asiassa selkiyttänyt toimituksen sisäistä tehtävänjakoa. Myös etusivun ykkösvinkin miettiminen helpottunut etenkin hiljaisina päivinä, kun LM:n kärkiaiheesta saa usein ykkösuutisen, jos omasta vähäisestä tuotannosta ei siihen ole.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
<b>Unelmatyödiskurssi</b>		
Mikä sinua motivoi tällä hetkellä eniten työssäsi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Uutisten penkominen. Mahdollisuus tutkivan journalismin kautta vaikuttaa asioihin.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Kun pääsee kentälle tekemään juttuja ihmisten kanssa ja parissa sekä aiheet, jotka olen itse ideoinut.	Toimituksellinen työ	Ei
Viimeistely lopputulos, josta on hyötyä lukijalle. Se plakitsee vaivan. Lisäksi tavoite hankkia	Toimituksellinen työ	Kyllä

ihmisläheisiä uutisaiheita byrokratian ulkopuolelta.		
<b>Journalisminkriisidiskurssi</b>		
Mikä sinua stressaa tällä hetkellä eniten työssäsi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Jatkuvat muutokset. Epävarmuus tulevaisuudesta.	Toimituksellinen työ	Ei
Epävarma tulevaisuus, miten uudistus lähtee käyntiin.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Yleinen printtimedian tila ja kriisi ja se että me emme oikein tiedä, miten käsissä olevan ongelmat ratkaistaan. Ehkä myös vision puute.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Työpainediskurssi</b>		
Mikä sinua stressaa tällä hetkellä työssäsi?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Työn epäinhimillinen määrä.	Toimituksellinen työ	Ei
Töitä on liikaa: monet asiat tulee hoidettua sen vuoksi vähän vasemmalla kädellä.	Johtotehtävät	Ei
Moni aihe kaatuu, eli siitä ei tulekaan mitään. Siksi aina ei tule juttua, vaikka tuntuu, että pitäisi. Tämä tunne on tosin omaa syytä, LM:n esimiehet eivät ole nurisseet, että pitäisi tulla enemmän valmista. Muuten ei mikään.	Toimituksellinen työ	Kyllä
<b>Rakentajadiskurssi</b>		
Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä on Lännen Median muutostavaiheelle ja miten voit olla	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan

muutoksen etenemisessä osallisena?		
Paras tuki on se, että oman toimituksen sisällä Lännen Media koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Tämän tunteen jalkauttaminen on tärkeintä. Toiseksi tärkeintä on välittää kaikki vastaanottavassa päässä havaitut ongelmakohdat nopeasti ja selkeästi lähettävän pään tietoon.	Johtotehtävät	Ei
Osallistun mielelläni toiminnan suunnitteluun ja esimerkiksi systemaattisen uutisseurannan suhteen voisin olla avuksi.	Johtotehtävät	Ei
Paljon, koska virtuaalitoimituksessa työskentely on tuttua. Positiivisen otteen pitäminen omalta osalta ni vaikuttaa myös siihen, että muutkin huomaavat, että työtaopa on itseasiassa varsin toimiva.	Toimituksellinen työ	Kyllä
<b>Palautteenantajadiskurssi</b>		
Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä on Lännen Median muutosvaiheelle ja miten voit olla muutoksen etenemisessä osallisena?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Antaa palautetta tarjonnasta.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
Kuva tai paikallinen kommentti pelastaisi monta heidän juttuaan kiinnostavaksi	Toimituksellinen työ	Ei

Palautetta on pakko antaa. Muuten epäkohtia ei saada kuntoon.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Vetäytyjädiskurssi</b>		
Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä on Lännen Median muutosvaiheelle ja miten voit olla muutoksen etenemisessä osallisena?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Tuskin mitenkään enempää voisin olla mukana.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Kunhan se Lännen media nyt saisi itsensä liikkeelle.	Toimituksellinen työ	Ei
Aikani menee siihen, että annan työpanokseni. Ei tässä ehdi paljon muuta miettiä.	Toimituksellinen työ	Kyllä
<b>Hyväkaveridiskurssi</b>		
Mitä annettavaa sinulla tällä hetkellä on Lännen Median muutosvaiheelle ja miten voit olla muutoksen etenemisessä osallisena?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Olen mukana ja yritä sopeutua tilanteisiin. :)	Toimituksellinen työ	Kyllä
Voin olla osallisena tekemällä pyydettyjä yhteisiä juttuja ja ideoimalla tarvittaessa uusia juttuja.	Toimituksellinen työ	Ei
Koska olemme ensimmäisiä, meidän kokemuksiamme kannattaa kuunnella monella tapaa.	Toimituksellinen työ	Kyllä

Ehkä voin olla mukana kertomalla, miten on mennyt ja mitä ehkä voisi tehdä toisin.		
<b>Profiilidiskurssi</b>		
Onko Lännen Median perustaminen kannattanut? Perustele kantasi.	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
On kannattanut. Saamme omakeimaisia juttuja verratuna LM:ään kuulumattomiin lehtiin.	Toimituksellinen työ	Ei
On kannattanut. Saamme omakeimaisia juttuja verratuna LM:ään kuulumattomiin lehtiin.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Sisältödiskurssi</b>		
Onko Lännen Median perustaminen kannattanut? Perustele kantasi.	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Kyllä. Lehdet tarvitsevat tällaista aineistoa paikallisen tekemisen lisäksi. LM:n tarjonta on monipuolisempaa kuin STT:llä.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Mielestäni on kannattanut. Se on tuonut tasalaatuisuutta esimerkiksi erityisesti tema-sivuille, joita on jo vuosia tehty yhteistyönä.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Ehdottomasti. Lehtien sisältö parantunut ja monipuolistunut. Yhteistyöllä mahdollista kehittää verkkoviestintää.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Lannistumisdiskurssi</b>		
Minkä neuvon antaisit itsellesi Lännen Median suhteen, jos	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan

elettäisiin nyt kesää 2014 eli aikaa ennen yhteistoimituksen toiminnan alkamista		
Älä odota liikoja.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Kärsivällisyyttä. Älä odota jokaisesta jutusta palautetta.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Älä odota liikoja äläkä odota sitoutumista juttulupauksiin. Suhtaudu Lännen Mediaan kuin STT:hen - sieltä tulee jotain hyvää tavaraa, sitten kun sitä tulee.	Uutistytön organisointi ja suunnittelu	Ei
<b>Ongelmanratkaisudiskurssi</b>		
Minkä neuvon antaisit itsellesi Lännen Median suhteen, jos elettäisiin nyt kesää 2014 eli aikaa ennen yhteistoimituksen toiminnan alkamista	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Pyydä tietoa ajoissa, jos sitä ei automaattisesti ole tarjolla.	Toimituksellinen työ	Ei
<b>Oivaltamis- ja oppimisdiskurssi</b>		
Mitä Lännen Median perustaminen on opettanut sinulle	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Olen oppinut etsimään omia lähteitä, joiden äärellä kaikki muut eivät ole.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Se on lähinnä muistuttanut siitä, kuinka muissa maakuntalehdissä asiat nähdään ja miten niissä toimitaan.	Toimituksellinen työ	Kyllä

Että aina kannattaa yrittää: maakuntalehtien kannattaa yrittää selvittää hankalasta tilanteesta yhteistyöllä, minun kannatti toimittajana yrittää uutta.	Toimituksellinen työ	Kyllä
<b>Jämähtämiskurssi</b>		
Mikä työssäsi saa sinut tällähetkellä innostumaan?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Omat rohkeat puheenaihejutut, herroja kumartelematon kriittinen journalismi ja heikomman puolustaminen eli oikeudenmukaisuus ja suvaitsemattomuuden suitsiminen.	Uutistuksen organisointi ja suunnittelu	Ei
Kirjoittaminen, ihmisten tapaminen. Samat asiat, jotka vetivät minut aikanaan alalle.	Toimituksellinen työ	Kyllä
Perusduuni on tämän työn voima. Asiat, ihmiset, kirjoittaminen.	Toimituksellinen työ	Kyllä
<b>Tulevaisuusdiskurssi</b>		
Mikä työssäsi saa sinut tällähetkellä innostumaan?	Vastaajan asema	Siirtynyt Lännen Mediaan
Juttukokonaisuudet, joita tekiessä huomaa osaavansa asiansa, oppivansa uutta ja pystyvänsä auttamaan muita. Näitä juttuja syntyy niin lehteen kuin verkkoon. Innostavaa on myös nähdä into, jonka pystyy tartuttamaan. Innostavaa on myös nähdä, millä sykkeellä alaiset painavat töitä.	Uutistuksen suunnittelu ja organisointi	Ei
Kiinnostavat juttuaiheet, kivat työtoverit, maisemanvaihdos	Toimituksellinen työ	Kyllä

(Hämeenlinnasta LM Helsingin toimitukseen), uuden oppiminen verkkoviestinnästä, videoneuvottelutekniikasta jne.		
Kuten aiemmin sanoin, saan pääosin käsitellä verraten kiinnostavia aiheita. Samaan hengenvetoon pitää tietenkin esittää toivomus, että toimintaa kehitettäisiin edelleen, varsinkin digipuolella, ja että voisin olla siinä jotenkin mukana.	Toimituksellinen työ	Kyllä