

Komeaa utopiaa?

Osallistavan journalismin strategia paikallisessa sanomalehdessä

Joanna Minna Kristiina Lahti

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Viestintä
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2013

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.2 Keskeiset käsitteet	5
<i>Strategia</i>	5
<i>Osallistava journalismi ja lukijan tuottama sisältö</i>	6
<i>Ristiriita</i>	6
1.3 Tutkimuksen kulku.....	7
2. Uutisjournalismi liiketoimintana	9
2.1 Liiketalouden ja journalismin vastakkainasettelun myytti	10
2.2 Laatu sanomalehden arvona.....	12
2.3 Uusi media, uusi yleisö	13
2.4 Sanomalehtien selviytymiskeinoja 2000-luvulla	15
3 Strategia: organisaation yhteinen suunta ja sopimus	20
3.2 Strategia käytäntönä	21
3.3 Ristiriidat strategiaprosesseissa	23
3.4 Ristiriita.....	24
3.5 Toimintajärjestelmä ja toiminnan kohde	25
4 Osallistava journalismi.....	28
4.1 Osallistava journalismi muuttaa toimitusta	29
4.2 Lukijan ja toimittajan muuttuvat roolit.....	30
4.3 Lukija uutistyössä.....	32
4.4 Kuinka toimituksen käytännöt muuttuvat?.....	34
5 Tapauksen esittely, tutkimuskysymykset ja aineisto.....	35
5.1 Toimitus ja sen vaiheet ennen kehityshanketta	35
5.2 Tutkimuskysymykset.....	37
5.3 Etnografia aineistonkeruumenetelmänä ja etnografinen aineisto	37
5.4 Kokoukset tutkimusaineistona	39
5.5 Kokousaineiston kuvaus.....	40
6. Tutkimusmenetelmät	42
6.1 Ristiriitojen diskursiivinen manifestoituminen	42
6.2 Kokousaineiston koodaus.....	44
<i>Ensimmäinen koodauskierrros: kuvaileva koodaus</i>	45
<i>Toinen koodauskierrros: hypoteettinen koodaus</i>	46

7 Analyysi.....	49
7.2. Ristiriitojen diskursiiviset manifestaatiot kehityskokouksissa	49
<i>Ensimmäinen kokous – Kehitystyö alkaa määrittelyllä.....</i>	<i>49</i>
<i>Toinen kokous – Vartin uusi tavoite.....</i>	<i>57</i>
<i>Kolmas kokous – Muutoksen seuraukset konkretisoituvat toimitukselle.....</i>	<i>63</i>
<i>Neljäs kokous – Vartin uudistus etenee</i>	<i>69</i>
<i>Viides kokous – Tyytyväiset aluetoimittajat.....</i>	<i>73</i>
<i>Kuudes kokous – Aika uhkaa loppua</i>	<i>74</i>
<i>Seitsemäs kokous – Toimitus tyrmää valmiin palvelun.....</i>	<i>77</i>
7.3 Manifestaatioiden määrät.....	85
7.4 Manifestaatioiden teemat	86
7.5 Kehityshankkeen kilpailevat kohteet.....	87
7.6 Strategiaprosessin eteneminen kehityskokouksissa.....	92
8 Johtopäätökset.....	94
Lähteet	99

Kuviot ja taulukot:

Kuvio 1. Toimintajärjestelmä.....	26
Kuvio 2. Ristiriitojen diskursiiviset manifestoitumiset.....	42
Taulukko 1. Manifestaatioiden määrät.....	85
Taulukko 2. Manifestaatioiden teemat.....	87

1 Johdanto

”Tällainen kulunut sanonta on olemassa, että jos maailman muutos sataa sun laariin, niin sulla on oikee strategia. Jos se ei sada, niin sulla on väärä strategia. Mä sanoisin, että kun mä tarkastelen tätä lukijoiden kanssa yhdessä tekemistä, niin mun mielestä kaikki viittaa nyt siihen, että kun maailma muuttuu, ihmiset muuttaa käyttäytymistään, teknologiat kehittyä ja paranee, niin ne sataa just tasan siihen laariin, että kun me kehitetään tätä, niin me rakennetaan itsellemme tulevaisuutta.”

(Sanoma Kaupunkilehtien päätoimittajan haastattelu 2011)

Yllä oleva ote kuvaa tapaustutkimuksen toimituksen päätoimittajan näkemystä strategian merkityksestä. Päätoimittajan johtaman Sanoma Kaupunkilehtien toimitus pyrki sopeutumaan toimintaympäristönsä muutokseen ottamalla tavoitteekseen lukijan tuottaman sisällön määrän lisäämisen tuotteissaan, joita olivat muun muassa sanomalehdet Vartti ja Metro sekä verkkosivut vartti.fi ja OmaKaupunki.fi. Tutkimuksessa seurataan kyseisen toimituksen kehitystyötä keväällä 2012 sen luodessa uusia toimituskäytäntöjä päätoimittajan asettaman tavoitteen saavuttamiseksi.

Nykymuotoisten sanomalehtien toimitusten journalistisen kulttuurin ja arvojen muokkaamat toimintatavat ovat lähes satavuotiaita (Domingo ym. 2008, 326; Schudson 1978; Tuchman 2002), ja koska sanomalehtien liiketoimintamalli on ollut varsin toimiva hyvin pitkään, varsinaista tarvetta toimintatapojen muuttamiseksi ei ole ollut ennen paria viimeistä vuosikymmentä (Picard 2010, 13). Nyt monet sanomalehdet ovat löytäneet itsensä tilanteesta, jossa niiden on pystyttävä merkittävään muutokseen, joka koskee paitsi sanomalehden muotoa ja sisältöä, myös kaikkia niitä käytännön prosesseja, joiden kautta sanomalehti syntyy sekä tapoja, joilla sen sisältö kulutetaan (Küng, 2008).

Sanomalehtien strategioita ovat niiden olemassaolon aikana määrittäneet erityisesti teknologia ja lukijoiden kulutustottumukset, joiden muutokset ovat vaikuttaneet yleisön määrään ja sitä kautta saatuihin mainostuloihin (Küng 2008). Sanomalehtien liiketoiminnan kannalta viimeisten vuosikymmenten teknologian ja kulutustottumuksien muutokset ovat keskeisiä siksi, että ne ovat murentaneet aiemmin kannattavaa liiketoimintamallia. Painettu sanomalehti ei pysty tuomaan massoittain lukijoita mainostajien ulottuville samaan tapaan kuin ennen. (Picard 2010, 11.)

Muun traditionaalisen median ohella uutistoimitukset haastanut digitaalinen uusi media nojaa ennen kaikkea uudenlaisiin informaatio- ja viestintäteknologioihin, jotka paketoivat kaikenlaisen sisällön digitaalisesti (Manovich 2001), sekä näiden välineiden ja käytäntöjen ympärille muodostuneisiin sosiaalisiin järjestelmiin ja rakenteisiin (Lievrouw 2011; Lievrouw & Livingstone 2006). Digitaalinen uusi media on uudenlainen alusta, jota käytetään ja kulutetaan hyvin eri tavoin kuin vanhaa mediaa: teknologiavälitteisesti, sosiaalisesti ja verkostoituneesti sekä toimintoja jatkuvasti kehittäen (Lievrouw 2011, 8; Lievrouw & Livingstone 2006, 20–25).

Uuden median seurauksena media on sirpaloitunut (Napoli 2010). Medioiden välillä sirpaloituminen tarkoittaa lukuisia uusia alustoja, joilla sisältöjä voidaan jakaa ja sitä, ettei julkaisualusta enää määrittele kyseessä olevaa mediaa: sanomalehti on sanomalehti myös verkossa ja tabletilla. Lisäksi median sisällä sisällöt eivät sirpaloitumisen myötä ryhmy aihealueidensa eli lehden osastojen mukaan samalla tavalla kuin ennen. (Emt., 54–58.)

Digitaalinen ja verkostoitunut uusi media onkin muuttanut yleisön tapaa etsiä ja käyttää uutissisältöjä jo siinä määrin, että voidaan puhua uudenlaisesta yleisön autonomiasta: lukijalla on enemmän valtaa valita, mitä mediaa kuluttaa ja etenkin, miten ja milloin sen tekee (Napoli 2010, 7–8, 54–55). Uutisia luetaan sekä globaalisti että hyperlokaalisti ja kommentointi on mahdollista lähes poikkeuksetta jokaisessa verkkolehdessä, samoin sisällön valikoiminen ja jakaminen edelleen omille verkostoille. Uutisten jakaminen ja vastaanottaminen sosiaalisessa mediassa edesauttaa sitä, että uutisia luetaan sirpaloituneesti eri palveluista, ja pysyviä lukijasuhteita on yhä vaikeampi rakentaa ja ylläpitää (Deuze ym. 2007; Napoli 2010).

Uutisten kuluttamisen lisäksi myös sisällöntuotannon tavat ovat muuttuneet. Digitaaliset teknologiat ja niihin liittyvä osallistumisen kulttuuri haastavat toimittajien valtaa kontrolloida sisällöntuotantoa ja jakelua (Lewis 2012, 837). Tämä on johtanut toimittajien roolin ja identiteetin muuttumiseen (Deuze 2007; Helle 2010; Kolari 2009): uutistoimittajat ovat yhä enemmän vain tiedonvälittäjiä (Hermida & Thurman 2008, 344) tai tuottajia (Kolari 2009), minkä lisäksi he ovat

askel askeleelta joutuneet luopumaan portinvartijan roolistaan (Heinonen 2011, 37; Shoemaker, Vos & Reese 2009; Singer 2010).

Sanomalehdet ovat siis hankalassa asemassa. Niiden talous on edelleen paljolti printtimedian varassa, mutta niiden on pystyttävä toimimaan uuden median alustoilla ja sen edellyttämällä tavoilla säilyttääkseen yleisönsä. Sanomalehdet ja muut mediarytykset pohtivat ja kokeilevat keinoja, joilla ne saisivat kerran niin vankan asemansa jälleen vakiinnutettua (Picard 2010, 12). Tämä on johtanut moniin uusiin strategioihin ja innovaatioihin, jotka eivät kuitenkaan ole auttaneet saavuttamaan toivottua tulosta. Esimerkiksi mediatalouden tutkija Robert G. Picard moittii niitä liian kosmeettisiksi: mediarytysten pyrkimyksenä on ollut lähinnä sijoittajien rauhoittelu, samalla kun on säilytetty journalismin ”ikiaikaisia käytäntöjä” (emt., 13).

Kaupallisen sanomalehden toimituksen strategia valikoituu ja tuotetaan toimintaympäristön ja kilpailutilanteen mukaan. Tässä tutkimuksessa esitellyn mainosrahoitteisen paikallisen sanomalehden tapauksessa se tarkoittaa osallistavan journalismin strategiaa, jonka avulla sanomalehti pyrkii ratkaisemaan paikallisten uutistoimitusten kannattavuuteen ja yleisökatoon liittyviä ongelmia tuottamalla mainosmyynnille kilpailuetua paikallisuutisten markkinoilla sekä mahdollisesti edesauttamalla lukijoiden – tai tulevaisuudessa käyttäjien – sitoutumista sanomalehteen.

Osallistava journalismi (engl. *participatory journalism*) ja käyttäjän tuottama sisältö (*user generated content, UGC*) sanomalehdessä ovat 2000-luvun uuden median ilmiöitä. Uutistyössä hyödynnetään koko ajan enemmän lukijoilta tulleita vinkkejä ja kuvia, mutta vain harvat toimitukset ovat lähteneet kehittämään yhteistyötä lukijoiden kanssa niin, että lukijat tuottaisivat pääosan sisällöstä. Osallistavaa journalismia on uutistoimituksissa tutkittu pääasiassa käytännöistä käsin. Domingon ja kumppaneiden vuonna 2008 julkaistu tutkimus selvitti osallistavan journalismin käytäntöjä eurooppalaisissa ja yhdysvaltalaisissa sanomalehdissä ja sai selville, että lukijoiden osallistuminen toteutui mahdollisuutena keskustella ja kommentoida uutisia, mutta journalistinen sisällöntuotanto oli edelleen tiukasti toimittajien käsissä (Domingo ym. 2008; ks. myös Hermida & Thurman 2008; Paulussen & Ugille 2008; Singer ym. 2011; Vujnovic ym. 2010).

Osallistavan journalismin kankealle käyttönotolle on etsitty syitä journalistisen kulttuurin ja toimittajien identiteetin pitkistä perinteistä, jotka estävät uusien toimintatapojen kehittämistä (Deuze 2005; Domingo ym. 2008; Paulussen & Ugille 2008). Osallistavan journalismin kaltainen strategia haastaa toimittajien ammatti-identiteettiä ennennäkemättömällä tavalla: aikaisemmin toimittajille kuulunut portinvartijan rooli, eli valta päättää siitä, mikä on uutisoimisen arvoista, tulisikin antaa tavalliselle kansalaiselle, sivuston käyttäjälle (Shoemaker ym. 2009; Singer 2008; 2010).

Steve Paulussenin ja Pieter Ugillen (2008) tutkimuksen mukaan portinvartijan rooli on ammattitoimittajille keskeisin tekijä, joka erottaa heidät sisältöä tuottavista harrastelijoista, joita mediankäyttäjät heille edustavat (emt., 38; ks. myös Singer 2010). Samaan aikaan toimittajat saattavat kuitenkin valikoida esimerkiksi lukijoidensa sosiaalisessa mediassa esiin nostamia aiheita uutisiksi ja seuraavat keskustelupalstoja yleisöä kiinnostavien aiheiden löytämisen toivossa. Tämä vastakkainasettelu on omiaan aiheuttamaan konflikteja uusien ja vanhojen työtapojen välille (Thurman 2008).

Uuden strategian tuominen toimitukseen tai mihin tahansa organisaatioon on vaikeaa, jos se edellyttää suuria muutoksia toimintatavoissa ja organisaation kulttuurissa. Osallistavan journalismin strategia edellyttää, että sanomalehti julkaisee enemmän lukijan kanssa yhteistyössä tehtyjä juttuja sekä kokonaan lukijan tuottamaa sisältöä valokuvien, vinkkien ja kokonaisten uutisjuttujen muodossa. Nämä uudentyyppiset sisällöntuotannon tavat on integroitava toimituksen käytäntöihin. Lukijoiden tuottaman sisällön vastaanottaminen ja hyödyntäminen edellyttää teknologisia ratkaisuja, jotka on hankittava tai kehitettävä uusien työtapojen kanssa.

Tapaustutkimuksen toimituksen pyrkimys muuttaa käytäntöjään ja toimintatapojaan osallistavan journalismin edellytysten mukaisiksi ei sujunut ongelmitta.

Tutkimuksen aineisto on kerätty vuosina 2010–2013 toimituksessa¹, joka on ollut edelläkävijä lukijan tuottaman sisällön käytössä Suomessa ja toteuttanut useita erilaisia lukijan tuottamaan sisältöön liittyviä hankkeita eri sanomalehdissä ja lehtien verkkosivuilla vuodesta 2005 alkaen. Toistaiseksi osallistavaan journalismiin ja

¹ Laaja tutkimusaineisto on kerätty Tekesin rahoittaman Next Media tutkimushankkeen Hyperlocal content -alahankkeessa vuosina 2010–2013. Vastuullisena tutkijana toimi FT Merja Helle ja projektitutkijana VTM Kajsa Hytönen Aalto ARTS:n Mediakonseptien tutkimusryhmästä.

UGC:hen liittyvät tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään toimitusten jo olemassa olevia käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa pääsen sen sijaan aineiston kautta tarkastelemaan toimituksen kehitystyötä keväällä 2012, jossa se luo omia käytäntöjään toteuttaakseen osallistavan journalismin strategiaa, jolla organisaatio pyrki varmistamaan kilpailukykyään paikallisten sanomalehtien markkinoilla.

Tutkimuksen aineisto on kerätty etnografisin menetelmin Sanoma Kaupunkilehtien toimituksessa keväällä 2012 ja kattaa seitsemän kokousta, joissa toimitus suunnittelee uutta osallistavaa journalismia tukevaa verkkopalvelua sekä tekee konseptiuudistuksen kerran viikossa pääkaupunkiseudulla ja muualla Suomessa ilmestyville paikallisille Vartti-sanomalehden osapainoksille. Uudistuksen tavoitteena on lisätä lukijoiden tuottaman sisällön käyttöä painetussa lehdessä ja lehden verkkosivuilla.

Tutkimuksessani haluan selvittää, miksi lukijan tuottamaan sisältöön liittyvien käytäntöjen kehittäminen ja sisällyttäminen työprosesseihin ontuu niin oman tapaustutkimukseni aineistossa kuin edellä mainituissa osallistavan journalismin tutkimuksissakin. Lähestyn strategisen muutoksen prosessia organisaation ristiriitojen kautta, sillä toiminnassa ja kehitysprosesseissa ilmenevät ristiriidat voivat auttaa paikantamaan niitä käytännön työssä ja työn kehittämässä olevia jännitteitä, jotka toisaalta estävät ja toisaalta taas edesauttavat organisaation muutosta (Engeström 1987).

1.2 Keskeiset käsitteet

Strategia

Strategian käsitteelle ei ole vain yhtä tyhjentävää määritelmää, mutta yleisesti sana ”strategia” tarkoittaa ihmisille tarkoituksellista, ennalta suunniteltua toimintaa, jonka mukaisesti pyritään toimimaan tietyissä tilanteissa (Mintzberg 1987, 11). James Brian Quinn (1980; Mintzberg 2003, 10) määrittelee strategian suunnitelmaksi tai tavaksi, joka yhdistää organisaation tärkeimmät päämäärät, tavat ja toimintatavat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Strategiasta voidaan puhua kahdella tavalla. Yhtäältä se on yrityksen liikkeenjohdon väline, tapa reagoida toimialan muutoksiin käymällä läpi omaa liiketoimintaa ja organisaation kykyä mukautua vallitsevaan tilanteeseen. Toisaalta, se on jotain mitä

tapahtuu ja tehdään organisaation jäsenten toimesta päivittäin. Se on myös jotain mikä muodostuu näistä kahdesta yhdessä, kun johdon tekemät strategiset ratkaisut tuodaan toteutettaviksi käytännössä, ja ne muovautuvat käytännön toiminnan prosessissa edelleen. Tarkastelen strategiaa tavoitteellisena prosessina, joka muovautuu muotoonsa vasta organisaation jäsenten toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Osallistava journalismi ja lukijan tuottama sisältö

Käytän työssäni *osallistavan journalismin* käsitettä (engl. *participatory journalism*), sillä sitä on yleisesti käytetty kuvaamaan kaikkia lukijoiden osallistumisen tapoja uutistoimituksissa (Paulussen & Ugille 2008; ks. esim. Singer ym. 2011). Käytän myös käsitettä *lukijan tuottama sisältö*, jonka suora käännös englanninkielisestä termistä *user generated content (UGC)* olisi *käyttäjän tuottama sisältö*. Oman tutkimukseni aineistossa toimitus puhuu vain ja ainoastaan lukijoista ja heidän tekemästään sisällöstä sekä joissain tapauksissa lukijareporttereista, joka oli toimituksen itse kehittämä termi aktiivisimmille osallistujille. Pidän siis lukijan tuottama sisältö -käsitteen käyttämistä tässä yhteydessä luontevana.

Wardle ja Williams (2010) kritisoivat UGC-termiä rajoittavaksi, sillä se ei heidän mielestään pysty kattamaan kaikkia osallistumisen keinoja, joita heidän BBC:n toimituksessa tekemässään etnografisessa tutkimuksessa esiintyi. Lisäksi tutkimuksen kohteena ollut BBC:n toimitus koki UGC-termin kankeaksi, ja tutkijat päätyivät käyttämään yleisömateriaalin käsitettä (engl. *audience material*) (emt. 782, 787.), mutta se ei ole vielä rantautunut suomalaiseen tutkimukseen.

Ristiriita

Ristiriita on organisaatioviestinnän käsite, jota käytetään kuvaamaan organisaatioissa syntyviä ja niissä vallitsevia jännitteitä. Ristiriitojen voidaan sanoa kuuluvan erityisesti verkostomaisesti toimiviin post-industriaalisiin organisaatioihin, joiden luonnolliseen elämään ne kuuluvat epävarmuuden ja paradoksien lisäksi (Hatch & Cunliffe 2006, 95). Nykyään organisaatiotutkimuksessa ristiriitoja pidetään organisaatioelämän luonnollisena osana, mikä tarkoittaa, että organisaatioita ajatellaan inhimillisinä ja moniäänisinä pysyvien ja hallittavien rakenteiden sijaan (ks. esim. Stohl & Cheney 2001; Tracy 2004; Trehewey & Ashcraft 2004). Ristiriidat on organisaatioviestinnän tutkimuksessa käsitetty muun

muassa ilmiönä ihmisten välisessä kommunikaatiossa, jossa ne ilmenevät esimerkiksi konflikteina, erimielisyyksinä (Putnam 1986).

Lähestyn ristiriitaa Engeströmin (1987) määritelmän mukaisesti, jossa se erotetaan ennemminkin sen ilmenemismuodoiksi tunnistettavista jännitteestä, dilemmasta ja paradoksista (vrt. esim. Smith & Tushman 2005). Määritelmän mukaan ristiriita on jännite kahden vastakkaiseen suuntaan vetävän voiman välillä, joka on olemassa organisaatioiden osien sisällä ja niiden välillä, samoin kuin organisaation ja sen toimintaympäristön välillä. Ristiriidat rakentuvat ajassa, jolloin niitä tutkittaessa on otettava huomioon myös niiden historiallinen konteksti. Ristiriidat ovat keskeisiä organisaation muutoksessa, sillä ne sekä aiheuttavat ja edesauttavat muutosta että nousevat esiin muutosprosesseissa mahdollisesti vaikeuttaen sitä (Engeström 1987; Engeström & Sannino 2011; Jarzabkowski 2003; Putnam 1986, 153).

1.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimukseni käsittelee osallistavan journalismin strategian toteuttamista paikallisessa sanomalehdessä ja sitä, miten strategisen muutoksen esiin tuomat ristiriidat näkyvät prosessissa. Teoreettisen viitekehitykseni mukaisesti tarkastelen strategiaa käytännön prosessina ja ristiriitoja historiallisina, ajassa kehittyneinä jännitteinä. Aluksi käyn läpi aiemman tutkimuksen pohjalta miten sanomalehtien liiketoiminta, sisällöntuotanto ja yleisökäsitykset ovat kehittyneet. Selvitän uutismediaryritysten vaiheita ja toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia journalismin ja liiketoiminnan näkökulmista, jonka jälkeen selvitän, kuinka käsitys sanomalehtien tärkeimmästä sidosryhmästä, yleisöstä, on mediaryrityksissä ja sen muissa sidosryhmissä syntynyt ja muuttunut. Toinen luku päättyy katsaukseen sanomalehtien strategisista ratkaisuista 2000-luvulla.

Kolmannessa luvussa tarkastelen strategiaa organisaation yhteisenä sopimuksena ja suuntana mediaryrityksen näkökulmasta sekä käytännöissä toteutuvana toimintana. Tämän jälkeen käsittelen ristiriitoja strategiaprosesseissa ja tarkennan ristiriidan käsitteen määritelmää. Avaan myös toimintajärjestelmän käsitteen, jotta pystyn tarkentamaan, miten ristiriidat muodostuvat ja ilmenevät.

Neljännessä luvussa käsittelen osallistavaa journalismia ja selvitän, mitä se nykyisen tutkimustiedon valossa on. Pyrin selvittämään, mitä osallistavan journalismin

strategian omaksuminen edellyttää uutistoimitukselta ja miten se toisaalta muuttaa sitä. Kiinnitän erityisesti huomiota lukijan rooliin sanomalehden sisällöntuotannossa. Päätän luvun pohdintaan siitä, minkälaisia toimia osallistavan journalismin strategian toteuttaminen edellyttäisi sanomalehden johdolta.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen kohteena olevan toimituksen sekä sen vaiheet ennen ja jälkeen käyttämäni aineiston keruun. Tässä yhteydessä esittelen myös tutkimuskysymykseni. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen etnografiaa aineistonkeruumenetelmänä ja kokouksia aineistona sekä esittelen tutkimukseni aineiston. Kuudennessa luvussa esittelen tutkimusmenetelmät, ristiriitojen diskursiivisten manifestaatioiden analyysin ja analyysin vaiheet. Seitsemäs luku sisältää analyysin tulokset. Päätän työn johtopäätöksiin.

2. Uutisjournalismi liiketoimintana

Media-alan yritysten tehtävä sisältää luoville aloille tyypillisen ristiriitaisen asetelman. Niiden on yhtäältä pyrittävä kilpailukykyiseen toimintaan kaupallisilla markkinoilla ja toisaalta tuotettava luovaa, vaihtuvaa sisältöä, jolla on yhteiskunnallista merkitystä (Achtenhagen & Raviola 2009, 32). Media-alaan viitataan englanninkielisessä tutkimuksessa usein termillä *creative industries*, jolla tarkoitetaan kaupallista liiketoimintaa, jossa tuotteen tai palvelun tuottaminen on edellyttänyt yksilön luovuutta, kykyä ja taitoa (esim. Caves 2000; Cunningham 2002; Deuze 2007, 249–251). Termille ei ole luontevaa suomennosta, mutta vastaavassa yhteydessä on puhuttu esimerkiksi luovasta taloudesta tai luovista aloista, joihin ei ole sisällytetty mediaa yhtä yksiselitteisesti kuin sen kansainvälisessä määritelmässä.

Media on sisällytetty myös kulttuurisen liiketoiminnan aloihin (engl. *cultural industries*), jossa kaupalliset ja kulttuuriset tavoitteet toteutuvat jännitteisessä suhteessa (Lampel, Lant & Shamsie 2000, 265). Joka tapauksessa mediassa voidaan tunnistaa kulttuuriselle tai luovalle liiketoiminnalle tyypillisiä kahdensuuntaisia ja ristiriitaisia vaatimuksia (Achtenhagen & Raviola 2009, 32). Näitä ovat esimerkiksi luovuuteen liittyvien arvojen noudattaminen massaviihteen taloudellisin ehdoin, uusien tuotteiden kehittäminen siten, etteivät ne liikaa poikkea olemassa olevista kategorioista sekä luovien systeemien rakentaminen tuotteiden tukemiseksi ja markkinoimiseksi ilman, että ne liikaa tukahduttavat yksilön vapautta, joka on luovilla aloilla välttämätöntä (Lampel ym. 2000, 33).

Sanomalehden liiketoimintamalli perustuu siihen, että sanomalehti myydään niin sanotusti kaksilla markkinoilla: journalistinen sisältö myydään ensin tilaajille ja irtonumero-ostajille ja heistä muodostuva yleisö mainostajille. Mainonnan ja markkinoiden merkitys uutisjournalismille ei ole uusi ilmiö, sillä sanomalehtien liiketoimintamalli on perustunut pääasiassa ilmoituksiin ja journalistiseen sisältöön (Küng 2008; Picard 2010; Schudson 1978). Yleisöään mainostajille kaupanneet sanomalehdet syntyivät 1830-luvun Yhdysvalloissa, minkä myötä aiemmin vain tilattavien sanomalehtien kuluttajahinnat laskivat huomasti ja niiden levikki kasvoi moninkertaisesti. Nämä niin kutsutut ”penny paperit” luottivat tilaajien sijaan

edullisella irtomyynnillä saavutettuun suureen levikkiin ja sitä kautta saatuihin mainostuloihin. (Schudson 1978,17–29.)

Sanomalehtien kilpailukyvyn mittareita ovat niiden tilaajamäärät ja kokonaislevikki, joka kertoo paitsi sen, kuinka paljon maksavia lukijoita sanomalehdellä on, myös sen, kuinka laajalle yleisölle mainostajat pystyvät markkinoimaan tuotteitaan. Sisältöön liittyvillä painotuksilla sanomalehti voidaan suunnata jollekin tietylle yleisöryhmälle, mikä edesauttaa lukijasuhteiden rakentamista ja kohdennettua mainosmyyntiä. Sanomalehdet on yleisesti ottaen suunnattu laajemmille yleisöille, mutta tiettyjä asiakasryhmiä erotellaan mainostajille esimerkiksi erilaisina autoja, asumista tai ruuanlaittoa käsittelevinä liitteinä, joita lehdet julkaisevat tavanomaisen uutissisällön lisäksi. Liitteiden journalistinen sisältö tarjoaa koukkuja, jotka sitovat ilmoitukset sisältöön ja näin tukevat mainosmyyntiä. (Küng 2008, 38.) Viimeisen parin kymmenen vuoden ajan erityisesti yhdysvaltalaiset sanomalehdet ovat pyrkineet suuren ja heterogeenisen yleisön sijaan kohdentamaan sisältönsä kapeammille ja pienemmille, mutta mahdollisimman ostovoimaisille yleisösegmenteille (ks. esim. Napoli 2011, 5–6).

2.1 Liiketalouden ja journalismin vastakkainasettelun myytti

Kahden erillisen tavoitteen olemassaolo tarkoittaa, että sanomalehtitaloissa noudatetaan kahta kilpailevaa logiikkaa: toimituksen keskuudessa korostuvat journalismin laadun ja sisällön merkittävyyden ideaalit, ja toisaalta yrityksen asettamat taloudellisen kannattavuuden ja kehityksen vaatimukset.

Uutisorganisaatiota voidaan pitää niin kutsuttuna pluralistisena organisaationa, jolla on useampia kilpailevia tavoitteita (Jarzabkowski, Matthiesen & Van de Ven 2009; Raviola 2012, 935).

Sanomalehtitaloissa on ollut tapana pitää liikkeenjohto ja journalismi toisistaan erillään, jotta niiden välillä oleva jännite ei häiritsisi organisaation päivittäistä toimintaa. Tämä on tehty mahdolliseksi siten, että toimitusta johtaa päätoimittaja, joka vastaa sanomalehden toimituksellisesta sisällöstä, kun taas julkaisija vastaa sanomalehden taloudellisesta johtamisesta (Achtenhagen & Raviola 2009, 34.) Journalismin ja liiketoiminnan yhteiselo on mediatutkimuksen piirissä kuvattu journalismin ideaalien ja liiketoiminnan vaatimusten vastakkainasetteluna, joka

näyttäytyy konflikteina uutistoimituksen ja mediayrityksen välillä, jossa toimittajat joutuvat taistelemaan liikkeenjohdon taloudellisia pyrkimyksiä vastaan (Raviola 2012, 935).

Elena Raviola (2012) tutkii artikkelissaan liikkeenjohdon ja journalismin vastakkainasettelua analysoimalla uutismediayritysten liittojen johdon haastatteluita ja alan konferensseissa pidettyjä esityksiä vuosina 2008 ja 2009. Hän kuvaa muutosta liikkeenjohdon ja journalismin suhteeseen liittyvissä käsityksissä kuluneen 20 vuoden ajalta kolmen eri organisaatiokehityksen avulla. Ensimmäisessä kehityksessä liikkeenjohdon tehtävä ymmärretään journalismin tukemiseksi, toisessa taas journalismin tehtäväksi nähdään liikkeenjohdon toiminnan mahdollistaminen. Kolmannessa kehityksessä sekä liikkeenjohto että journalismi tukevat toisiaan ja pyrkivät yhteiseen päämäärään. (Emt. 943–951).

Ensimmäinen kehys on eräänlainen paratiisi, lehtitaloissa vallinnut historiallinen asetelma, jossa toimittajien identiteetti näyttää edelleen olevan osittain kiinni. Toinen kehys kuvaa tilannetta, jossa henkilöstöä on leikattu teknologian mahdollistamana ja toisaalta kiristyneen kilpailutilanteen pakottamana, ja journalismin tehtävänä on pitää lehtitalot kannattavina. Kolmas kehys kuvastaa, jos ei vielä mediayritysten nykytilaa, niin tulevaisuutta, jossa teknologia oikeuttaa uusien toimintatapojen kehittämisen ja uudelleenorganisoinnin. (Raviola 2012, 951–953).

Raviolan (2012) tutkimuksen mukaan vastakkainasettelua ei ole olemassa sellaisena, kuin sitä on mediatutkimuksen piirissä kuvattu. Ensinnäkin, eriävät logiikat ovat kyllä olemassa samanaikaisesti, mutta voimakasta vastakkainasettelua tai valtataistelua niiden välillä ei ole. Toiseksi, sanomalehtien johdon näkemykset liikkeenjohdon ja journalismin suhteesta edustavat muutosta ajassa: menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Kolmanneksi, teknologialla on keskeinen rooli näkemysten ajallisessa kehityksessä, jossa vanhat teknologiat liitettiin journalismin kulta-aikoihin, jonka myyttiä uudet teknologiat purkivat. (Emt., 952–953.)

Raviolan (2012) mukaan teknologia on tuonut sanomalehtien toimintaympäristön muutokset organisaation sisälle ja edesauttanut liikkeenjohdon ja toimituksen yhteistyötä (emt., 953.) Kuitenkin juuri teknologiset uudistukset, mediayritysten kiihtyvä kilpailu ja kiristynvä työtahti ovat mediatutkijoiden mukaan johtaneet

uutisjournalismin laadun romahtamisen ja puolestaan voimistanut myyttiä markkinatalouden ylivoimaisuudesta (ks. esim. Hamilton 2004; 2005; Herkman 2005; 2009; 2011; McChesney, Newman & Scott 2005; McChesney & Picard 2011; McManus 1994).

Raviola ei ota tutkimuksessaan kantaa siihen, mikä mediayrityksissä estäisi laadukkaan journalismin ja kannattavan liiketoiminnan yhteiselön, jos liikkeenjohto ei enää näe kilpailua tai vastakkainasettelua näiden kahden välillä.

Vastakkainasettelun myytin ylläpitäminen todennäköisesti vaikeuttaa keskustelua uutismediayritysten tulevaisuudesta. Uutisjournalismi on kuitenkin aina ollut liiketoimintaa: jo vuonna 1926 Karl Bücher, yksi ensimmäisistä sanomalehtitutkijoista, totesi tutkimuksessaan, että journalismin perustehtävä on tuottaa sisältöä, jota tarvitaan nimenomaan siksi, että julkaisija pystyy myymään mainostilaa (Fengler & Ruß-Mohl 2008, 668; ks. myös Napoli 2010; Picard 2010; Schudson 1978).

2.2 Laatu sanomalehden arvona

Oli vastakkainasettelu liiketoiminnan ja journalismin välillä olemassa tai ei, Picardin (2010) mukaan mediayritysten johto on eri aikakausina korostanut sanomalehtien eri sidosryhmien tarpeita, mikä on näkynyt sekä sanomalehtien sisällössä että toimituksen toimintatavoissa. Kuten Raviola, Picard nimeää journalismin kultaajaksi 1960- ja 1970-luvun, jolloin sanomalehtien päätehtävänä pidettiin journalistien ylläpitämä yhteiskunnallista keskustelua. 1980-luvulle tultaessa osakkeenomistajien tuottovaatimukset lisääntyivät, mediayritykset fuusioituivat ja pyrkivät maksimoimaan omistajilleen tuottamaansa arvoa, jolloin journalismin tehtävänä oli vastata lehtitalojen taloudellisiin odotuksiin. Tämä tarkoittaa Picardin mukaan sitä, että journalismin yhteiskunnallisella merkityksellä ei olisi sanomalehtien johdolle enää merkitystä.

Picardin (2010) mukaan yleisö muodostaa nyt median tärkeimmän sidosryhmän, mutta sanomalehden arvo ei enää muodostu sille samalla tavalla kuin ennen, sillä kulutustottumukset ovat muuttuneet pysyvästi. Picard ennustaa, että sanomalehtien mainostulot tulevat edelleen laskemaan merkittävästi, ja tästä syystä lukijoiden on haluttava maksaa nykyistä enemmän journalistisesta sisällöstä. Muutoksen

aikaansaaminen edellyttääkin, että mediayritykset todella panostavat journalismin laatuun ja kehittävät sellaisia tuotteita, joita yleisö haluaa kuluttaa. Tulevaisuudessa sanomalehden tulisi tuottaa arvoa tasaisesti kaikille sidosryhmille, keskittyen erityisesti lukijoille tuotettavaan arvoon. (Picard 2010, 73.) Sekä journalistien että liikkeenjohdon olisi näin kannattavaa ottaa yhteiseksi päämääräksi yleisönsä palveleminen (vrt. Raviola 2012).

Picardille (2010) uutisjournalismin laadun säilyttäminen ja parantaminen lukijan edun vuoksi on keskeinen tekijä uutismedian selviytymisessä. Ensin olisi kuitenkin pystyttävä määrittelemään, mitä journalistisella laadulla tarkoitetaan: jos laadun määrittelijöinä toimivat toimittajat ja journalismin tutkijat, ei laatua määritellä lukijoiden vaan toimittajien tai tutkijoiden näkökulmasta.

Esimerkiksi Zaller (2003) kyseenalaistaa sekä mediatutkijoiden että journalistien käsitykset uutisten laadun määritelmästä ja esittää, että journalismin tehtävä yhteiskunnallisen keskustelun ja demokratian ylläpitäjänä täytyy myös viihteellisemmällä uutisilla, joita yleisö selvästi mielellään kuluttaa, joten journalismin laatuvaatimuksia voitaisiin huoletta madaltaa. Uutisjournalismin demokraattista tehtävää korostavat tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet Zallerin näkökulmaa voimakkaasti (ks. esim. Bennet 2003; Patterson 2003). Kritiikki liittyy näkemykseen, jonka mukaan uutisjournalismin laatu määrittyy sen poliittisen merkityksen mukaan, sen sijaan että keskityttäisiin lukijoiden tarpeisiin tai siihen, mihin lukijat käyttävät kuluttamiaan uutisia (Baum & Jamison 2006, 947).

2.3 Uusi media, uusi yleisö

Se, miten mediayritykset kykenevät painottamaan yleisön näkökulmaa luoviessaan muuttuneessa toimintaympäristössä, riippuu paljolti siitä, miten ne käsittävät yleisönsä. Tähän vaikuttavat tavat, joilla mediayritykset ovat tottuneet määrittelemään ”yleisön”. Tämä on pääasiassa tapahtunut käyttämällä sellaisia analyyttisiä välineitä ja näkökulmia, jotka tukevat mediayritysten omia tarpeita ja intressejä. Philip M. Napoli (2010) puhuu tällaisesta yleisöstä *institutionaalisena yleisönä*, joka on mediayritysten, mainostajien ja niille yleisötutkimuksia tekevien yritysten yhteinen sosiaalinen konstruktio (emt., 2–3).

Digitaaliseen internetaikaan kuuluvan uudenlaisen vuorovaikutuksen ja jakamisen kulttuurin (Deuze ym. 2007) myötä yleisön rooli on muuttunut, ja tutkimuksessa on yleisön ja kuluttajan sijaan alettu puhumaan yhä useammin käyttäjistä (engl. *user*) (Lievrouw 2011, 1). Käyttäjä viittaa internetin ajan lukijaan, joka aktiivisesti etsii haluamansa sisällön, halutessaan tuottaa sitä myös itse (Heinonen 2011, 35) ja ottaa osallistujan roolin (engl. *participant*) (Lievrouw 2011, 1).

Napoli (2010) esittelee mediaevoluution tutkimukseen (ks. esim. Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor 2004) pohjautuvan käsitteensä *yleisön evoluutiosta*, jonka avulla hän selittää yleisöjen kehittymistä uuden median myötävaikutuksella. Mediaevoluutiossa vakiintunut media kehittyy (engl. *evolve*) ympäristön mukana seuraten tiettyä evoluutionaarista kaavaa, jonka liikkeellepanijana ovat muun muassa sosiokulttuuriset muutokset sekä uudet teknologiat (Napoli 2010, 4, 26–30). Napoli esittää, että median lisäksi yleisö kehittyy, ja sen mukana käsityksen institutionaalisen yleisöstä on myös kehityttävä. Yhteisen käsityksen muuttaminen on kuitenkin hidasta, sillä se tapahtuu jatkuvassa neuvottelussa osapuolten välillä, ja kohtaa väistämättä myös vastustusta (emt., 4, 28–29).

Institutionaalisen yleisön kehittymistä tarkasteltaessa Napoli (2010) pitää keskeisenä sitä, kuinka yleisöä on tavattu ymmärtää. Mitä yleisöstä on haluttu ylipäättään tietää ja miksi. Napolin mukaan mediarytykset ovat kautta historiansa pyrkineet rationalisoimaan eli järkeistämään yleisönsä erilaisin kvantitatiivisin menetelmin ja mittarein, jotka voivat kuitenkin tuottaa vain rajattua tietoa yleisön käyttäytymisestä (emt., 30–31). Tämän lisäksi, yleisötutkijat ovat jo hyvin varhaisessa vaiheessa tehneet yhteistyötä media-alan markkinointitutkimuksen kanssa ja yleisöä on tarkasteltu ennen kaikkea kuluttamisen näkökulmasta. Tämä on osaltaan muokannut sekä mediarytysten yleisöjään koskevan tutkimusta että alan sisäistä yleisökäsitystä massa- ja markkinavetoisiksi (emt. 53).

Uusi media muuttaa institutionaalista käsitystä yleisöstä erityisesti median ja yleisön sirpaloitumisen sekä yleisön autonomian kautta (Napoli 2003, 2010, 54). Median sirpaloituminen tarkoittaa sisällön jakamismahdollisuuksien lisääntymistä uusien kanavien ja alustojen myötä sekä sisällön jakamista yhä pienemmissä, toisistaan riippumattomissa osissa (emt, 55–56). Sama lehtijuttu voidaan jakaa useammalla alustalla, ja lehdestä voidaan lukea yksittäisiä juttuja, sen sijaan että ostettaisiin ja

luettaisiin koko lehti. Median sirpaloitumiseen liittyy myös mediasisältöjen ja ilmoitusten erottuminen toisistaan, minkä vaikutukset näkyvät erityisesti sanomalehdissä, joissa esimerkiksi työpaikka-, auto- ja asuntoilmoitukset ovat olleet toivottua sisältöä. Nyt nämä ilmoitukset ovat siirtyneet omille verkkosivuilleen, mikä vaikuttaa sanomalehtien ilmoitusmyynnistä saataviin tuloihin (emt. 56–57).

Yleisön on sirpaloituminen näkyy pieniä markkinarakoja hyödyntävien mediatuotteiden suosion kasvamisessa. Nämä niin kutsutut niche-sisällöt, jotka saavuttavat kerrallaan pieniä yleisöjä, voittavat yhteenlaskettuina yksittäiset suuria yleisöjä tavoittavat sisällöt, ”hitit”. Uusien alustojen ja kanavien myötä niche-sisältöjen määrä kasvaa entisestään. Tästä muodostuu niin kutsuttu ”pitkä häntä” (engl. *long tail*; Anderson 2006), jonka myötä paitsi yleisön määrän mittaaminen, myös sen ominaisuuksien tarkastelu tulevat yhä hankalammiksi. (Napoli 2010, 58, 61, 72.)

Media-alalla on yhä kasvava konsensus siitä, että tavat, joilla traditionaalisen median yleisöjä on tutkittu, eivät pysty tavoittamaan sirpaloitunutta yleisöä ja ennustamaan sen toiveita ja käyttäytymistä. Napolin mukaan institutionaalinen yleisökäsitys voi kuitenkin muuttua vasta kun mahdollisimman suuri joukko median sidosryhmistä kyseenalaistaa sen tahollaan. (Napoli 2010, 75–77.) Sanomalehdille ja niiden uusille strategisille innovaatioille tämä tuottaa ongelmia siinä tapauksessa, että sijoittajat ja mainostajat eivät muuta yleisökäsitystään samassa tahdissa mediayritysten kanssa.

Median ja yleisön kehittymisen myötä syntynyt autonominen yleisö nauttii uudenlaisesta vallasta päättää, mitä sisältöä, milloin, missä ja miten se kuluttaa tai käyttää (Napoli 2010, 79). Tämä muutos näkyy kansainvälisestikin painettujen sanomalehtien yleisömäärien voimakkaassa laskussa.

2.4 Sanomalehtien selviytymiskeinoja 2000-luvulla

Esimerkki tunnistettavasta ja tyypillisestä 2000-luvun uutismediayrityksen strategiasta on mediakonvergenssin mahdollistama COPE-strategia, jossa sama, kertaalleen käytetty sisältö on julkaistu uudestaan saman konsernin muilla alustoilla (Bechmann 2012, 889). Lyhenne COPE tulee lauseesta: ”Create once, play/publish everywhere.” Tässä strategiassa sanomalehtitalot ovat pyrkineet kasvattamaan

lukijamääriään julkaisemalla saman, alun perin päivän sanomalehdessä julkaistun jutun myöhemmin tai samaan aikaan esimerkiksi lehden verkkoversiossa.

Fuusioituneet mediayritykset saattavat käyttää samaa sisältöä hieman eri muodossa kaikissa omistamissaan medioissa – TV:ssä, radiossa ja sanomalehdessä.

Picardin (2010) mukaan COPE-strategian kaltaiset ratkaisut johtavat lopulta sisällön köyhtymiseen, etenkin kun suuri osa sanomalehtien sisällöstä tulee alkujaankin samoilta uutistoimistoilta, ja paketoidaan samaan, uutisille tyypilliseen muotoon (emt., 54.) Toimittajat kritisoivat strategiaa siitä, että se olisi pohjimmiltaan vain keino vähentää henkilökuntaa, tuottaa enemmän vähemmällä (Bechmann 2012, 889; Nikunen 2011). Uudessa strategisessa ympäristössä tärkein kysymys kuitenkin on, millä tavoin COPE-strategia palvelee yleisöä. Sisällön tarjonta yksipuolistuu, kun suuret mediayritykset jakavat samaa sisältöä jokaiselle tuottamalleen alustalle pyrkien niputtamaan yleisöjä yhä suuremmiksi mainostajille tarjottaviksi ryhmiksi (Bechmann 2012, 905). Tällaiselle strategialle tärkeimpiä sidosryhmiä ovat mainostajat ja sijoittajat, jotka seuraavat tarkoin mediayrityksen pyrkimyksiä pysyä pinnalla.

Toinen esimerkki 2000-luvun sanomalehden strategisesta ratkaisusta on markkinavetoinen viihteellistämisen strategia, jossa mediataloissa tehtyjen lukija- ja sisältötutkimuksien perusteella on muutettu sisältöä sellaiseksi, että se vetoaa mahdollisimman suureen yleisöön mainostajien toivomien demografioiden sisällä (Picard 2010, 18). Sanomalehtien ilmaista sisältöä tarjoavilla verkkosivuilla kevyiden viihteellisten uutisten tarkoitus on tuoda kävijöitä sanomalehden sivustoille (Bechmann 2012, 889). Printissä viihteellistäminen on puolestaan johtanut siihen, että yksinkertaiset ja helppolukuiset terveys-, ihmissuhde- ja viihdesivut ovat lisääntyneet sanomalehdissä kautta linjan (Picard 2010, 18).

Yleisön palvelemisen kannalta viihteellistämisen strategia on ristiriitaisempi: Toisaalta on mitattu tarkkaan, mitä mikäkin yleisösegmentti medialtaan odottaa, ja sisältöratkaisut on tehty tämän kartoituksen mukaan. Lisäksi verkossa lukijat itse valitsevat, mitä sivuja ja linkkejä avaavat ja jättävät siitä jäljen markkinointiväelle todisteeksi. Kuitenkin nämä teemasivustot niin printti- kuin verkkolehdissäkin on valittu sen mukaan, mitä mainostajia on kannattavinta lähestyä sen sijaan, että sisällöt varmasti kiinnostaisivat lukijoita.

Sanomalehtien suurin strateginen haaste on ollut saada lukijat maksamaan sellaisesta sisällöstä, jonka he ovat saaneet ilmaiseksi siitä lähtien, kun ensimmäiset sanomalehtien verkkosivut avattiin 1990-luvulla. Kaksikymmentä vuotta myöhemmin monet sanomalehdet ovat hakeneet ratkaisua tähän ongelmaan pystyttämällä verkkoversioihinsa maksumuurin, jolla laittavat lukijat maksamaan myös verkkosivuilla olevasta sisällöstä.

Maksumuureja on monenlaisia. Osa estää lukijan pääsyn uutissisältöön kokonaan ilman erillistä maksua (ns. kova maksumuuri) ja toiset antavat lukea tietyn määrän artikkeleita ennen kuin edellyttävät maksua. Helsingin Sanomat² otti marraskuussa 2012 käyttöön tällaisen niin kutsutun pehmeän maksumuurin, joka sallii käyttäjän lukea viikoittain viisi artikkelia sekä päivän lehden etusivun. Vastaavanlainen muuri on New York Timesilla, jota koskeneessa tutkimuksessa kuluttajien suhtautumisen todettiin olevan lähtökohtaisesti kielteinen, mutta oikein perusteltuna – taloudellisesti välttämättömänä toimenä – maksumuurin pystyttämistä pidettiin lopulta oikeudenmukaisena ratkaisuna (Cook & Attari 2012). Sanomalehdet joutuvatkin kertomaan eri sidosryhmilleen keskenään ristiriitaista viestiä: yleisölle maksumuuria perustellaan väistämättömänä pakkona, kun taas ilmoitusmyynnin on vakuutettava, että lukijamäärät ovat terveellä tasolla.

Maksumuurien erilaiset toteutustavat kertovat siitä, millä tavalla uutismediaryitykset ovat päättäneet lähteä ratkaisemaan ongelmaa: ovatko ne pyrkineet kokonaisvaltaiseen strategiseen muutokseen vai pyrkivätkö ne lisäämään uudenlaisen liiketoimintamallin olemassa olevien käytäntöjen päälle. Yksi esimerkki lisätystä liiketoimintamallista on edellä mainittu kova maksumuuri, joka estää pääsyn kaikkeen sanomalehden sisältöön. Näin luodaan tavallaan uusi tuote, josta kuluttajan tulee maksaa, vaikka tämä on tottunut saamaan sen ilmaiseksi. Kova maksumuuri on käytössä muun muassa Financial Timesilla, The Timesilla sekä norjalaisella Faederlandsvennenillä. Maksumuuri voi myös olla osana sanomalehden kokonaisvaltaista strategiaa, kuten tapauksissa, joissa lukija saa maksaessaan enemmän ja ”parempaa” journalismia sen tavallisen digitaalisen uutissisällön lisäksi, jota hän voi lukea ilmaiseksi. Tällainen niin sanottu plus- tai premium-malli on käytössä esimerkiksi Le Mondessa ja Aftonbladetissa.

² Helsingin Sanomat on vuonna 2013 tehnyt toisenkin strategisen ratkaisun siirtyessään tammikuussa broadsheet-sivukoosta tabloidiin.

Maksumuurit ovat yleistyneet kaikkialla maailmassa lyhyen ajan sisällä. Vielä ei siis voida sanoa varmasti, miten ne vaikuttavat sanomalehtien kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Mediatilouden tutkimusten tulokset puhuvat sekä maksumuurien puolesta (ks. esim. Stahl, Schäfer & Maass 2004) että vastaan (ks. esim. Athey, Calvano & Gans 2009). Maksumuureille vaihtoehtoinen liiketoimintamalli on se, että tulot tulevat yksinomaan mainoksista ja sivuston sisältö on ilmaista.

Uutismediayrityksillä, kuten sanomalehdillä ei ole montaa menestystarinaa viimeiseltä vuosikymmeneltä. Yhden esimerkin sellaisesta antaa kuitenkin Metro-lehti. Kyseinen ilmaisjakelulehtibrändi on lähtöisin Tukholmasta, jossa se perustettiin vuonna 1995. Sen julkaisija, tietoliikenteeseen ja mediaan keskittynyt Modern Times Group ei ollut aikaisemmin julkaissut sanomalehtiä. Vuonna 2000 MTG myi osuutensa nykyään luxemburgilaisesta Metro Internationalista ja vuonna 2002 Metro ilmestyi 15 maassa, 23 kaupunkiversiona ja tavoitti päivittäin 10 miljoonaa lukijaa. Metro Internationalin sanottiin 2000-luvun alussa vastaavan 50 %:sta päivittäisten ilmaisjakelulehtien levikistä. (Bakker 2002, 180–181).

Metro-lehden idea perustuu ajatukseen, että ihmiset matkustavat joka päivä töihin ja takaisin ja suurissa kaupungeissa työmatkat kuluvat usein joukkoliikenteessä. Lehti on ilmainen ja se on tabloidikokoinen, jotta sitä pystyy lukemaan julkisissa kulkuvälineissä. Joka arkipäivä pelkästään Helsingin keskustassa liikkuu satoja tuhansia ihmisiä paikasta toiseen, ja he ovat näin ollen myös Metro-lehden tavoitettavissa. Kaikki nämä työmatkalaiset on voitu myydä mainostajille. Metro ja samankaltaiset ilmaisjakelulehdet tavoittavat nuoria, hyvin koulutettuja kaupunkilaisia, jotka ovat olleet sanomalehdille erityisen vaikeasti tavoitettava, mutta mainostajien silmissä haluttu ja kulutusvoimainen kohderyhmä (Bakker 2002, 184; Picard 2010, 16).

Esitellyissä strategioissa näkyvät niin mediayritysten fuusioituminen, median viihteellistyminen kuin uusien liiketoimintamallien kehittäminen. Vaikka viimeiseksi esitelty Metro-lehden strategia olikin 2000-luvun alussa menestynyt, se ei välttämättä edellyttänyt muutoksia sisällöntuotannossa tai toimitustyön käytännöissä, vaan se on ennemminkin keino paketoida yleisöjä mainostajien tarpeisiin sopiviksi. Metron strategia ja menestys konkretisoivat kuitenkin jotain olennaista tästä ajasta: mitä tapahtuu lehdelle, kun älypuhelimet ja tabletit yleistyvät

ja kilpailevat työmatkalaisten huomiosta? Siksi teknologian ja sen jatkuvan kehittymisen ehdoilla elävät mediaryitykset toimivat strategianäkökulmasta samalla alueella kuin menestyvät teknologiaryitykset, joiden on jatkuvasti pystyttävä tekemään uusia innovaatioita ja tarvittaessa uusiuduttava arvoja ja kulttuuria myöten (Küng 2008).

Toisin kuin mediatalot itse ovat antaneet ymmärtää, esimerkiksi Picard (2010) ei pidä uutismediaryitysten ahdingon aiheuttajana teknologiaa tai yleisön kiinnostuksen lopahtamista. Teknologia on vain alusta, jolla sisältö saatetaan lukijan ulottuville. Lukijat käyttävät aikaansa median parissa nyt enemmän kuin koskaan aikaisemmin, mutta uutisten kulutus kokonaisuudessaan on vähentynyt (emt, 22). Tämä viittaa siihen, etteivät uutistoimitukset yrityksistään huolimatta ole onnistuneet tuottamaan sisältöä, joka olisi lukijoille tarpeellista ja kiinnostavaa. Syyksi Picard näkee kasvavan kuilun sanomalehtien omistajien ja yleisön intressien välillä. (Emt., 21–22). Yleisön ympäriltä löytyvät myös mainostajan intressit, mutta ongelmana on, etteivät yleisön intressit ole olleet keskeisessä asemassa sanomalehtien strategioissa (ks. luku 2.2).

Vaikka puhutaankin yleisesti ”median murroksesta”, kaikilla medioilla ei suinkaan mene yhtä huonosti kuin uutismedioilla. Heikoimmassa tilanteessa ovat massamediaan ja sen kulta-ajan strategioihin ja jakelukanaviin nojaavat mediat, kuten sanomalehdet tai musiikkiteollisuus (Küng 2008). Paitsi että markkinat ovat sirpaloituneet, ”vanhanaikaisen” massamedian kuluttajat yksinkertaisesti vanhenevat. Sirpaloituneiden mediamarkkinoiden ja tarkkojen kohderyhmien ehdoilla aloittaneet niche-mediat voivat sen sijaan kohtalaisen hyvin: niitä on yhä enemmän ja ne palvelevat pieniä yleisösegmenttejä, jotka uuden teknologian myötä ovat entistä paremmin tavoitettavissa (Napoli 2011, 55–61).

3 Strategia: organisaation yhteinen suunta ja sopimus

Strategisen tutkimuksen kenttä on hyvin laaja ja sen hahmottamisen helpottamiseksi strategiatutkimuksen teorioita on luokiteltu ja järjestelty useampien alan tutkijoiden toimesta (ks. esim. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998; Whittington 1996). Lucy Küng (2008) luokittelee strategian tutkimuksen laajaa kenttää media-alan nykytilanteelle relevantista näkökulmasta Johnsonin (1987) ja Chaffeen (1985) ajatuksiin perustuen. Luokittelussa strategian tutkimuksen kenttä on jaettu rationalistiseen, adaptiiviseen ja tulkinnalliseen koulukuntaan, jotka kuvastavat strategiatutkimuksen kehitystä.

Rationalistinen lähestymistapa tulkitsee strategian suunnitelmalliseksi, mikä näkyy organisaation tarkasti standardoituna toimintana. Tarkan suunnittelun avulla tavoitellaan selkeää, ennalta asetettua määränpäättä selkein, tarkasti suunnitelluin toimin. (Küng 2008, 109–111.) Rationalistiset strategiat ovat siis formaaleja ja johtoryhmän suunnitteleamia ja ylhäältä alaisilleen sanelemia.

Adaptiivinen lähestymistapa ymmärtää strategian prosessina, jossa muutokset ja niihin sopeutuminen ovat välttämättömiä ja kuuluvat keskeisesti organisaation olemassaoloon ja edistymiseen. Muutos on yhteydessä strategiaan, ja strategia näkyy koko organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että yksittäinen muutos muuttaa koko strategiaa, ja tämä muutos ulottuu koko organisaatioon vaikuttaen sen rakenteisiin, siellä työskenteleviin ihmisiin sekä siellä toteutuviin prosesseihin. (Küng 2008, 119–121.) Mintzberg toteaaakin: ”hallitakseen strategiaa, on hallittava muutosta” (Mintzberg 2003, 166).

Adaptiivisen lähestymistavan mukaan strategiaa voidaan pitää prosessina (Whittington 2004) ja päätöksenteossa toistuvana kaavana tai tapana (Mintzberg 1978), joka on olemassa muuallakin kuin johtoryhmän virallisena tuotoksena. Strategia ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen, vaan organisaation tapa luovia muuttuvassa toimintaympäristössä joustavasti ja lyhyellä aikavälillä muuttuvien suunnitelmien avulla, emergenttina strategiana (Mintzberg & Waters 1985). Sanomalehtien ja mediayritysten nykyinen toimintaympäristö edellyttää nopeita muutoksia, sillä uusi media on vienyt mediayritykset, sanomalehdet mukaan lukien, emergenttien strategioiden alueelle, jolla niiden on jatkuvasti luodattava

toimintaympäristöään ja pystyttävä muuttamaan koko organisaation toimintaa, silloin kun se on tarpeen.

Henry Mintzbergin (1978) mukaan strategiaa ei tulisi pitää pelkästään eksplisiittisenä, tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti etukäteen valmisteltuna suunnitelmana kuten usein on totuttu ajattelemaan. Sen sijaan strategiaa tulisi tarkastella joko aiottuna (engl. *intended*) tai toteutuneena (engl. *realized*), joista jälkimmäisen hän määrittelee toisiaan seuraavien päätösten kaavamaisuutena (Emt., 935). Toisin sanoen, kun organisaatiossa tehdään sen toimintaa ohjaavia päätöksiä siten, että ne ovat johdonmukaisesti samankaltaisia, voidaan tätä johdonmukaisuutta kutsua strategiaksi.

Adaptiiviseen koulukuntaan läheisesti linkittyvän tulkinnallisen lähestymistavan strategiat pyrkivät ymmärtämään organisaatiota siellä toimivien ihmisten kautta. Niissä pidetään keskeisinä juuri niitä vaikeasti tavoitettavia ja tulkittavia asioita, joita rationalistinen koulukunta ja muut suunnitelmalliset strategiset suuntaukset ovat pyrkineet torjumaan niiden subjektiivisen luonteen vuoksi eli organisaation jäsenten ajattelutapoja, arvoja, uskomuksia, motiiveja ja tunteita. (Küng 2008, 121–122.)

Küngin (2008) jaottelussa näkyy, kuinka strategian tutkimuksessa on siirrytty strategian kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen, johon myös inhimillinen toiminta ja kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentuneet käytännöt kuuluvat. Küngin jaottelussa rationaaliset ja adaptiiviset tutkimussuunnat tarkastelevat strategiaa ennemminkin yrityksen suuntana, kuin sen sisäisinä inhimillisinä prosesseina. Tulkinnallisen koulukunnan painottamat organisaatioiden inhimilliset ominaisuudet on kuitenkin otettava huomioon, kun mediayritykset joutuvat tekemään muutoksia, jotka näkyvät niin toimituksen työtavoissa ja käytännöissä kuin kulttuurissakin.

3.2 Strategia käytäntönä

Viime vuosien aikana strategian luonteesta käydyssä keskustelussa on puhuttu yhä enemmän siitä, ettei strategia ole jotain, mitä organisaatiolla *on*, vaan jotain, mitä organisaatio *tekee* (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 6; Johnson, Melin & Whittington 2003; Whittington 2006, 615). Tämän tulkintatavan muutoksen myötä

strategiaa käytäntönä tutkivan *strategy-as-practice* (SAP) -koulukunnan suosio on kasvanut huomattavasti 2000-luvun aikana (Jarzabkowski ym. 2007, 5).

Strategiatutkimuksen alalla tapahtuneen niin kutsutun lingvistisen käänteen myötä tutkijat ovat pyrkineet ymmärtämään paremmin strategian luomisessa ja implementoinnissa tapahtuvia mikrotason toimintoja ja käytäntöjä erilaisen diskurssianalyttisten ja etnografisten menetelmien avulla (Vaara 2010, 30; ks. esim. Barry & Elmes 1997; Mantere & Vaara 2008; Samra-Fredericks 2003; Vaara, Sorsa & Pälli 2010). SAP-koulukunnan tutkimus on ollut myös kriittistä ja kiinnittänyt huomiota esimerkiksi siihen, että strategiaprosesseissa tuotetaan uudenlaisia käsityksiä ja totuuksia sekä jaetaan valta-asemia (Vaara 2010, 30).

Kun strategiaa ajatellaan kirjaimellisesti käytäntönä, strategian ajatellaan sisältävän kaiken siihen liittyvän työn sen suunnittelusta toteuttamiseen ja korjaamiseen, jolloin strategia näyttäytyy yhä enemmän prosessina (Jarzabkowski 2004, Jarzabkowski ym. 2007; Whittington 1996, 2006). Tulkinta painottaa erityisesti toimijoiden roolia strategiatyössä, koska sillä mitä sanotaan ja mitä käytännössä tehdään, on keskeinen merkitys niin toteutuksen kuin lopputuloksenkin kannalta (Whittington 1996, 732).

SAP-tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat niin kutsutut mikrostrategointiin (engl. *micro-strategizing*) liittyvät ilmiöt, joita toteuttavat toimijat toimivat esimerkiksi ympäröivän työyhteisön sosiaalisen infrastruktuurin edellyttämällä ja mahdollistamalla tavoilla. Sosiaalinen infrastruktuuri rakentuu erilaisten työkalujen, teknologioiden ja diskurssien myötä, jotka lopulta vaikuttavat laajempaan, makrotason kontekstiin. Strategian käytännöt ovat siis sekä yksilöllisiä inhimillisiä tekoja (mikrotaso) että erilaisia sosiaalisesti määriteltyjä käytäntöjä (makrotaso) (Jarzabkowski ym. 2007, 6–7.)

SAP-tutkimuksen mukaan strategian tekeminen, tai toisin sanoen strategointi (engl. *strategizing*), liittyy tiettyihin käytäntöihin, kuten strategiseen suunnitteluun erilaisissa kokouksissa, vuosikatsauksissa ja työpajoissa sekä näiden diskursseihin (Jarzabkowski ym. 2007, 8; Jarzabkowski & Seidl 2008, 1392). Tässä yhteydessä on keskeistä, ketkä strategiaa pääsevät tekemään (ks. esim. Samra-Fredericks 2003): onko strategointi yksinomaan johtoryhmän tehtävä, vai kuullaanko myös organisaation muilla tasoilla työskenteleviä henkilöitä. SAP-suuntauksen mukaan

toiminta voi olla strategista, vaikka se tapahtuisi ääneen lausutun strategian ulkopuolella, jos sillä on vaikutusta toteutettavan strategian lopputulokseen ja yrityksen kilpailukykyyn, mikä korostaa yksittäisten toimijoiden merkitystä organisaatiossa myös johtoryhmien ulkopuolella (Jarzabkowski ym. 2007, 8; Johnson ym. 2003).

SAP-koulukunta nostaa strategiatutkimuksen alalla esiin paitsi kriittisiäkin valta-asetelmiin liittyviä kysymyksiä (ks. esim. Lahden kaupungin strategiatyöstä Vaara, Sorsa & Pälli 2010; Mantere & Vaara 2008), myös yksittäiselle organisaatiolle tärkeitä, strategisen muutoksen onnistuneeseen toteutukseen liittyviä käytäntöjä. Strategian ymmärtäminen myös mikrotasolla tapahtuvina käytäntöinä kuroo kiinni kuilua formaalien ylhäältä lausuttujen strategioiden ja niiden käytännön toteuttamisen välillä.

3.3 Ristiriidat strategiaprosesseissa

Organisaation toiminnassa tapahtuvat muutokset toisaalta aiheuttavat ristiriitoja (engl. *contradiction*) jännitteitä (engl. *tension*) ja paradokseja ja toisaalta myös johtuvat niistä. Siinä missä ristiriitoja, jännitteitä ja paradokseja on aikaisemmin pidetty negatiivisina ja vältettävänä (ks. esim. Wendt 1998), organisaatiotutkijat ovat alkaneet näkemään ne luonnollisena osana organisaation toimintaa (Achtenhagen & Raviola 2009; Stohl & Cheney 2001; Tracy 2004; Trehewey & Ashcraft 2004). Organisaation sisällä ilmeneviä ristiriitoja sekä niiden ilmenemismuotoja, kuten konflikteja, pidetään jopa toivottavina, sillä ne mahdollistavat tasapainoilun pysyvyyden ja muutoksen välillä (Hatch 1997) sekä toimivat muutoksen mahdollistajina ja käynnistäjinä (Putnam 1986, 153; Engeström 1987; Tracy 2004, 121). Näitä jännitteitä ei tulisikaan jättää huomiotta, vaan johtaa ja pyrkii hallitsemaan (Achtenhagen & Raviola 2009).

Strategiaprosessien kannalta ristiriidat, jännitteet ja paradoksit ovat merkittäviä, sillä ne liittyvät olennaisesti tilanteisiin ja käytännön prosesseihin, joissa organisaatioiden työntekijät osallistuvat kehitystyöhön ja suunnitteluun (ks. Stohl & Cheney 2001, 352, 356). Ristiriidat nousevat esiin vuorovaikutuksessa, ja kun niin käy, niitä tulee pyrkiä ratkaisemaan (Engeström 1987).

Strategiatutkimuksen kentällä muun muassa Paula Jarzabkowski on käyttänyt toiminnan teorian toimintajärjestelmän ja ristiriidan käsitteitä tutkiessaan yliopistojen strategian luomisen prosesseja (Jarzabkowski 2003; ks. myös 2005; 2010). Strategian käytäntöä tutkittaessa toiminta ja toimijat ovat keskeisessä asemassa, joten toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen tapa käsittää organisaatioissa tapahtuvaa toimintaa sopii myös SAP-koulukunnan strategiaprosessien tutkimuksen lähtökohdaksi (Jarzabkowski 2003, 24; 2005; 2010).

3.4 Ristiriita

Yrjö Engeströmin ja Annalisa Sanninon (2011) mukaan ristiriitaa ei tule sekoittaa paradoksin, jännitteeseen, konfliktiin tai dilemmaan, jotka eivät ole ristiriitoja vaan niiden ilmenemismuotoja. Itse ristiriidat ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa, mikä tarkoittaa, että ne tulee aina jäljittää ajassa taaksepäin. Ristiriita on vastakkaisiin suuntiin vetävien voimien välille syntyvä jännite toimintajärjestelmässä tai toimintajärjestelmien välillä (Engeström 1995, 64; Helle 2010, 50).

Kaikki organisaatioissa tapahtuva muutos perustuu ristiriitoihin: uudet toimintatavat ja kehitystarpeet muodostuvat ratkaisuuina vanhan toiminnan ristiriitoihin. Ristiriidat nousevat työprosessien ulkopuolelta, kuten silloin kun toimintaympäristö muuttuu esimerkiksi kilpailutilanteen myötä. (Engeström 1987; Helle 2010, 49–50).

Ristiriidat syntyvät, kun organisaation jäsenillä on keskenään ristiriitaisia toiminnan kohteita (Engeström 1987; Helle 2010). Esimerkiksi sanomalehdessä yksi päällikkötoimittaja saattaa tehdä kaikkensa printtilehden säilymisen eteen toisen jo kehittäessä uudenlaista digitaalista julkaisua. Erilaisista intresseistä syntyvät ristiriidat tekevät organisaation muutokseen tähtäävästä työstä moniäänistä, ja näitä intressejä sovitetaan yhteen päivittäisessä työssä.

Ristiriidan käsitteeseen ja toiminnan teorian periaatteeseen kuuluu, että ristiriidat ovat myös toivottavia, sillä organisaation laadullinen kehitys perustuu ristiriitojen syntymiseen ja ratkaisemiseen (Engeström 1987; Helle 2010, 50). Myös innovaatiot tuovat esiin ristiriitoja. Engeström (2004) korostaakin, etteivät ristiriidat ole kielteinen tai torjuttava ilmiö, vaan kaiken organisaation oppimisen voimanlähde, ”elämän ja kehityksen välttämätön ominaispiirre” (emt., 63).

Toiminnan teorian ristiriidoilla on neljä eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla on kyse organisaation jokaisessa osassa olevasta perustavanlaatuisesta ristiriidasta inhimillisen työn ja liiketoiminnan tai työn vaihto- ja käyttöarvon välillä (Engeström 1987; Helle, 2010, 51). Tällaista ristiriitaa kuvaa esimerkiksi vastakkainasettelu journalistisen vapauden ja taloudellisen tulosvastuun kanssa. Toisen asteen ristiriita syntyy, kun organisaatio joutuu muuttamaan toimintaansa ulkopuolelta tulevan vaikutuksen, kuten muuttuneen kilpailutilanteen takia (Engeström 1987; Helle 2010, 51). Näin on esimerkiksi silloin, kun sanomalehden toimitus avaa verkkoversion kilpailijoidenkin niin tehdessä, tai toteaa, etteivät mainostulot kata sanomalehden kuluja nykyisessä muodossaan ja joutuu siksi muuttamaan toimintaansa.

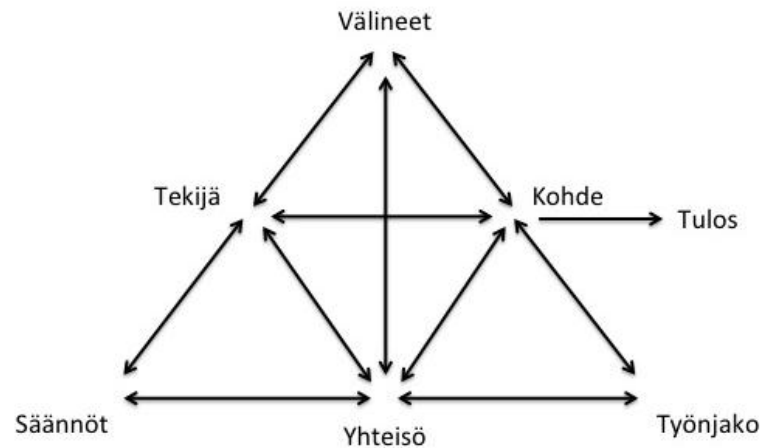
Kolmannen asteen ristiriita syntyy, kun uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Tällöin ristiriita on uuden ja vanhan toimintatavan välillä (Engeström 1987; Helle 2010, 51). Tämä tilanne on ollut monissa toimituksissa, joissa vuosikaudet printtilehteä tehneet toimittajat ovat totutelleet sanomalehden verkkoversion erilaiseen toimintalogiikkaan. Neljännen asteen ristiriita syntyy uudistuneen toimintatavan ja sitä ympäröivien naapuritoimintojen välille. (Engeström 1987; Helle 2010 51). Neljännen asteen ristiriita nousee esiin esimerkiksi silloin, kun mainosmyynti ryhtyy huomioimaan sanomalehdelle sovittua uutta kohderyhmää omassa toiminnassaan.

Ristiriitojen todellista luonnetta ei voida havaita käytännössä, vaan niillä on erilaisia ilmenemismuotoja, joiden kautta niihin voidaan päästä käsiksi. Toiminnan teoria ja erityisesti kehittävä työntutkimus pyrkivät pääsemään käsiksi työn syvempiin rakenteellisiin ja historiallisiin ristiriitoihin analysoimalla ristiriitojen erilaisia ilmenemismuotoja, kuten häiriöitä ja katkoksia (Engeström 1987; Helle 2000, 87). Esimerkiksi työssä ilmenevät häiriöt nähdään helposti johtuvan yksittäisen henkilön kompetenssiin tai persoonaan liittyvistä tekijöistä, vaikka ne todellisuudessa olisivatkin oireita laajemmasta toimintaympäristön muutoksesta (Helle 2010, 52).

3.5 Toimintajärjestelmä ja toiminnan kohde

Ristiriidan käsite tukeutuu toimintajärjestelmän käsitteeseen, sillä ristiriitoja syntyy paitsi toimintaympäristön sisällä myös niiden välillä. Toimintajärjestelmä on organisaation osa, joka luo kontekstin organisaatiossa tapahtuvalle käytännön toiminnalle (Engeström 1987; Jarzabkowski 2003, 24; 2010). Sen osia ovat säännöt,

yhteisö, työnjako, tekijä, välineet ja kohde, joka johtaa tulokseen, joka voi olla joko tuote tai palvelu (ks. kuva 1). Mikäli – ja kun – jokin näistä osista muuttuu, vaikuttaa se kaikkiin muihinkin toimintajärjestelmän osiin. (Engeström 1987; Helle 2010, 45–47).



Kuva 1. Toimintajärjestelmän malli. Nuolet toimintajärjestelmien osien välillä kuvaavat vuorovaikutusta (Engeström 1995 & Helle 2010 mukaillen).

Jarzabkowski (2003), joka lähestyy strategiaprosessia toiminnan ja käytäntöjen näkökulmasta sisällyttää toimintajärjestelmän malliin johtoryhmän, yhteiset rakenteet ja strategisen toiminnan, joita kaikkia strategiset prosessit välittävät. Tässä mallissa strategian luomisen käytännöt mahdollistavat yhteisen toiminnan organisaation sisällä. (Emt., 24–25.) Jarzabkowskin malli eroaa Engeströmin mallista erityisesti siinä, että siitä puuttuu toiminnan kohde.

Toiminnan kohde on toimintajärjestelmän keskeinen osa, sillä se on sekä organisaation työn konkreettinen tuote että jatkuvasti uusiutuva tehtävä. (Engeström 1987; Helle 2010, 45–47) Esimerkiksi paikallisen sanomalehden toimituksen kohteena on lukijoita kiinnostava sisältö, joka tuotetaan yhä uudestaan. Kohteen voi ajatella myös organisaation suurempana tavoitteena, osana sen strategiaa.

Toiminnan kohdetta tuotetaan ja tarkastellaan organisaation eri osissa eli toimintajärjestelmän verkostossa eri näkökulmista, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa. Myös yksittäisen toimintajärjestelmän sisällä voi olla erilaisia käsityksiä toiminnan kohteesta, mikä tekee siitä kiistanalaisen ja voi johtaa

jatkuvaan neuvotteluun päivittäisessä työssä (Helle 2010, 48–49). Esimerkiksi toimituksen sisällä voi olla erilaisia, historiallisesti muokkaantuneita käsityksiä journalismin laadusta ja siitä, mikä on hyvää sisältöä.

Strategiaprosessissa eriävät käsitykset toiminnan kohteesta tai muista toimintajärjestelmien osista mahdollistavat neuvottelun, jossa muutosta tuotetaan (Jarzabkowski 2003, 27). Nämä eriävät käsitykset, jotka näkyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, toimimattomissa työprosesseissa ja tiedonkulun katkoksissa ovat ristiriitojen ilmenemismuotoja (Engeström 1987). Ristiriitojen esiin nouseminen on arvokasta, sillä vasta niiden ilmannuttua pystytään analysoimaan niitä tarkemmin ja selvittämään, kuinka niitä pystytään ratkaisemaan (Engeström 1987; Helle 2010)

4 Osallistava journalismi

Alkuaikoina osallistavaa journalismia tutkittiin lähinnä kansalaisjournalismina, omana idealistisena ilmiönään, joka esitettiin vaihtoehtona tavanomaiselle journalismille (ks. esim. Gillmor 2004; Rosen 1999), eikä niinkään sen integroituneena osana tai mahdollisena lisänä (Paulussen & Ugille 2008, 25). 1990-luvun lopussa kansalaisjournalismista piti tulla odotettu haastaja tavalliselle medialle, kun periaatteessa kaikilla oli mahdollisuus tuottaa ja julkaista sisältöä, ei pelkästään omalle lähipiirilleen, vaan jopa maailmanlaajuisesti (Paulussen, Heinonen, Domingo & Quandt 2007, 131). Kansalaisjournalismin idealistiset teoreettiset lähtökohdat olivat kuitenkin olleet ”liian hyviä ollakseen totta” ja toteutuakseen käytännössä sanomalehtien toimituksissa (Paulussen & Ugille 2008, 27). Yli kymmenen vuotta kansalaisjournalismin alkusoiton jälkeen massamedia hallitsee edelleen mediasisältöjä kaikkialla maailmassa (Paulussen ym. 2007, 131).

Idealistisen kansalaisjournalismin lisäksi toinen näkökulma osallistavan journalismin tutkimukseen on ollut teknologialähtöinen, sillä uuden median välineet ja niiden tuomat uudet käyttötavat ovat keskeisiä tekijöitä osallistavan journalismin toteutumisessa (Paulussen & Ugille 2008). Osallistava journalismi pohjaakin paljolti uusien teknologioiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen, joten uuden teknologian omaksumista käsittelevät tutkimukset antavat paljon tärkeää sovellettavaa tietoa osallistavan journalismin tutkijoille. Samasta asiasta ei kuitenkaan ole kyse. Paulussen ja Ugille (2008) kuvaavat mediakonvergenssin ja osallistavan journalismin eroja käsitteiden kautta: siinä missä verkkouutisia määrittävät käsitteet kuten interaktiivisuus, hyperlinkit ja multimedia, osallistavaa journalismia määrittelevät ennemminkin keskustelu, moderointi ja yhteistyö (emt., 27).

Viime vuosina osallistavan journalismin omaksumiseen ja käytäntöihin liittyvää tutkimusta on tehty yhä enemmän sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta, joka pitää uutistoimituksissa toteutettavien muutosten taustalla teknologiavetoisen prosessin sijaan dynaamisia ammatillisia, organisatorisia, taloudellisia ja sosiaalisia tekijöitä (esim. Aviles & Carvajal 2008, Domingo 2008, Paulussen & Ugille 2008, Singer ym. 2011). Osallistavaa journalismia ja lukijoiden tuottamaa sisältöä on tutkittu muun muassa journalistisen kulttuurin, portinvartijuuden ja käytännön osallistumisen keinojen näkökulmista erityisesti sanomalehdissä (Domingo 2008;

Hermida & Thurman 2008; Paulussen ym. 2007; Singer 2010; Singer ym. 2011; Örnebring 2008), mutta myös BBC:n verkkotoimituksessa (Harrison 2010; Wardle & Williams 2010; Williams, Wardle & Wahl-Jorgensen 2011).

4.1 Osallistava journalismi muuttaa toimitusta

Multimediasisällön ja interaktiivisten käytäntöjen käyttöönottoon liittyneitä prosesseja tutkineen Pablo Boczkowskin (2004) mukaan uuden teknologian omaksumista toimituksessa tulee lähestyä pelkkää teknologista kontekstia laajemmassa ammatillisessa ja sosiaalisessa kontekstissa, jotka sisältävät sekä organisaation rakenteen, toimituksen käytännön työprosessit sekä toimituksen käsityksen lukijakunnastaan. Samoin interaktiivisten käytäntöjen sisällyttämistä päivittäiseen uutistyyöhön tutkinut David Domingo (2008) painottaa erityisesti jokapäiväisten rutiinien merkitystä uuden teknologian ja uuden toimintatavan omaksumisessa.

Toimituksen rutiinit, kirjoittamattomat säännöt ja jaetut ammatilliset arvot muodostavat organisaation kulttuurin (Paulussen 2010, 62). Valtaapitävä journalistinen kulttuuri näkyy toimittajien asenteissa ja yleisökäsityksessä ja on tärkeässä roolissa, kun toimitus sisällyttää toimintaansa uudenlaisia käytäntöjä, kuten lukijoiden osallistumista mahdollistavia teknologioita ja opettelee käyttämään niitä (Boczkowski 2004, Domingo 2011). Toimituksen kulttuurin muutosta on pidetty väistämättömänä jo digitalisaatiosta ja mediakovergenssista lähtien, yli 20 vuoden ajan (Paulussen 2011, 61–62).

Domingon (2008) mukaan toimituksen kulttuuri ei kuitenkaan ole olemassa ”tyhjiössä” vaan se luodaan jokaisen työtehtävän yhteydessä, suunniteltaessa toimituksen työvälineitä tai tehtäessä henkilökuntaa koskevia päätöksiä (emt., 698). Toimituksen kulttuurin voi siis ajatella rakentuvan samaan aikaan työprosessien ja muiden käytäntöjen kanssa (ks. esim. Schein 1978), ja suurimmat esteet osallistavan journalismin toteutumiselle liittyvät erityisesti toimitusten vakiintuneisiin työtapoihin, joihin käyttäjien tuottama sisältö ei vielä kovin vaivattomasti istu (Paulussen & Ugille 2008, 38).

Toimitusten muutokset tapahtuvat asteittain ja riippuvat paljon yksilöllisistä tekijöistä: jotkut lähtevät innokkaasti mukaan uudistuksiin toisten suhtautuessa

niihin epäilevästi. Yksilöllisten tekijöiden, kuten innokkuuden ja sitoutumisen, merkitys ei silti riitä siirtämään vastuuta uudistuksen edistymisestä päätoimittajalta toimittajalle, mutta korostaa yksilöllisten kokemusten merkitystä. Onnistumiset ja oman kokemuksen kautta saavutettu tieto edesauttavat asenteiden muuttumista. Näyttää siltä, että osallistavan journalismin käytäntöjen kehittäminen on useimmissa toimituksissa muutamien sen tulevaisuuteen vahvasti uskovien toimittajien ja päällikkötoimittajien käsissä. (Paulussen 2011, 63.)

4.2 Lukijan ja toimittajan muuttuvat roolit

Toteutettaessa strategista muutosta sanomalehden toimituksessa on siis otettava huomioon toimituksen työtavoista ja asenteista muodostuva toimituksellinen kulttuuri sekä pyrittävä tarjoamaan onnistumisen kokemuksia ja mahdollisimman selkeä visio siitä, millaiseksi toimitustyö tulevaisuudessa muuttuu. Osallistavan journalismin kohdalla vision tarjoaminen on kuitenkin hankalaa, sillä käytäntöjä vasta kehitetään. Seuraavissa kappaleissa pyrin selvittämään, millä tavalla osallistava journalismi muuttaa toimittajan ja lukijan rooleja sekä lukijoiden mahdollisuuksia osallistua sisällöntuotantoon erittelemällä niitä uutistyön vaiheiden mukaan.

Toimittajan ja lukijan suhde on aina ollut vähintään monimutkainen: siitä huolimatta, että journalismia ei ole olemassa ilman sitä tarvitsevaa yleisöä ja journalistit yleisesti määrittelevät tehtäväkseen ”yleisönsä palvelemisen,” on yleisön rooli uutistoimituksissa yleisesti ollut lähes olematon (Heinonen 2011, 34; Loosen & Schmidt 2012, 868). Osallistavan journalismin strategian edellytyksenä on, että toimitus päästää lukijan osallistumaan sisällöntuotantoon. Tähän tarvitaan toimituksilta ja toimittajilta halua ja kykyä kehittää uusia osallistumisen keinoja, jotka muotoutuvat lopullisiksi vasta toimituksen ja lukijoiden yhteistyön tuloksena. Yhteistyö on hankalaa, mikäli toimitus ei aktiivisesti pyri päivittämään käsitystään sanomalehden lukijoista.

Passiivisen yleisön olemassaolo on kyseenalaistettu jo kauan ennen internetin aikaa ja viimeistään nyt lukijoihin ei enää voida suhtautua yksinomaan vastaanottajina (Gillmor 2004, 136; Heinonen 2011, 36). Ajattelutavan muutos ei kuitenkaan ole käynyt helposti, sillä toimittajien työprosesseja ohjaava ammatillinen identiteetti ei

ole muuttunut samassa vauhdissa teknologian ja alan rakenteellisten muutosten kanssa (ks. esim. Deuze 2007; Paulussen & Ugille 2008; Thurman 2008).

Tapa, jolla sanomalehden toimituksissa puhutaan lukijakunnasta, kertoo jotain olennaista siitä, miten tämän rooli on ymmärretty ja miten se on muuttunut uuden median myötä: Massamedian aikakautena on sanomalehden lukijakunnasta puhuttu yleisönä – passiivisena massana, jonka olemassaololla ei ollut paljon merkitystä uutistoimituksen sisällä (Mörä 1998, 14–15). Lukijasta puhuttaessa puhutaan jo yksittäisestä yleisön jäsenestä, ei pelkästä massasta. Lukijan rooli on aktiivisempi, sillä hän *lukee*, ei vain vastaanota toimituksen jakamaa informaatiota massaviestinnän teorioiden mukaisesti.

Digiajan lukijoiden erilaiset roolit ennen jutun kirjoittamista ja julkaisemisen jälkeen ovat kohtalaisen vakiintuneita, mutta lukijoiden osallistuminen varsinaiseen sisällöntuotantoon on vielä harvinaista. Selvää kuitenkin on, että uutistoimitusten tehostaessaan toimintaansa kuvia ja juttuvinkkejä lähettävistä lukijoista on tullut entistä tärkeämpi voimavara etenkin paikallisten sanomalehtien toimituksille. Toimittaja voi olla vain yhdessä paikassa kerrallaan, kun lukijat ovat samaan aikaan kaikkialla.

Osallistava journalismi muuttaa sisällöntuotannon prosesseja olennaisesti ja edellyttää toimittajalta osaamista, joka vastaa ennemminkin tuottajan kuin toimittajan työnkuvaa sen perinteisessä mielessä. Sanomalehdissä tuottajamainen työnkuva on toteutunut jo ennen lukijoiden osallistumista erilaisilla teemasivuilla ja liitteissä, jotka sitovat sisällöt esimerkiksi kotiin tai autoihin. Tässä yhteydessä tuottajan työnkuvaan kuuluu erikoissivujen ja liitteiden kokoaminen ja niiden liikuttaminen konsernin muiden lehtien kesken. (Kolari 2009, 154.)

Osallistavassa journalismissa toimittajan työnkuva muuttuu edelleen: työtehtäviin kuuluu entistä vähemmän juttujen kirjoittamista, mutta sitäkin enemmän kokonaisuuksien kokoamista, juttujen asettelua puolesta ja vastaan sekä lukijoiden vinkkeihin vastaamista. Singerin ja kumppaneiden tutkimuksessa³ osallistavien

³ Singerin, Hermidan, Domingon, Heinosen, Paulussenin, Quandtin, Reichin ja Vujnovicin (2011) osallistavan journalismin tutkimuksessa seurattiin usean kuukauden ajan 16 sanomalehden toimituksia 9 eri maassa vuosien 2007 ja 2008 vaihteessa. Mukana olivat myös Helsingin Sanomat ja Kaleva.

käytäntöjen kehittäminen oli johtanut myös täysin uusiin tehtäviin, kuten yhteisömanagerin tai keskustelumoderoinnin työnkuviin (Paulussen 2011, 65).

Osallistavan journalismin myötä lukijoista tulee entistä aktiivisempia ja toimittajista tiedon koostajia ja hallitsijoita. Molempien roolit tulevat muuttumaan, mutta vielä on vaikea sanoa miten se tarkalleen tapahtuu.

4.3 Lukija uutistyössä

Osallistavan journalismin vaikutuksia toimitukselliseen työhön ja lukijan jo olemassa olevia sekä tulevia osallistumismahdollisuuksia voidaan hahmottaa historiallisesti kehittyneiden uutistyön vaiheiden avulla. Domingon ja kumppaneiden (2008) erottelemia uutistyön vaiheita on viisi: tarkkailu/pääsy, valinta/filtteröinti, prosessointi/editointi, jakelu ja tulkinta (Domingo 2008 ym.; Hermida 2011, 16–18).

Tarkkailun ja pääsyn (engl. *access*) vaiheessa etsitään ja löydetään uutisaiheita (Domingo ym. 2008, 337; Hermida 2011, 18). Jo ennen osallistavan journalismin aikaa toimituksilla on ollut vinkkipuhelimia, ja lukijoilta saatua tietoa on otettu vastaan, joten lukijoiden osallistuminen uutisaiheiden etsimiseen ja löytämiseen on toimituksille tuttua. Älypuhelinien yleistyessä lukijat pystyvät uutisaiheen kohdatessaan lähettämään juttuvinkkejä tai valokuvia toimitukselle tekstiviestein ja sähköpostein. Lukijoiden osallistuminen on silti usein piilossa: vinkit ja kuvat lähetetään toimituksille esimerkiksi sähköpostitse, eivätkä näy muille lukijoille muuten kuin toimituksen välityksellä. Toimitukset saattavat myös pyytää lukijoilta tiettyyn aiheeseen liittyvää sisältöä, kuten kuvan onnettomuuspaikalta tai ulkomailla asuvien kokemuksia. (Domingo 2011, 81.) Lukijan rooli eräänlaisena tiedustelijana korostuu erityisesti paikallisia uutisia tekevissä toimituksissa. (Heinonen 2011, 37–38.)

Seuraavat kolme vaihetta ovat enemmän sidoksissa toisiinsa. Valinnan ja filtteröinnin vaiheessa toimittaja toteuttaa portinvartijan rooliaan ja suodattaa uutisaiheen omien ja toimituksen kanssa sovittujen uutiskriteerien mukaiseksi. Tämän jälkeen itse uutinen tuotetaan, kirjoitetaan, kuvataan ja editoidaan. Tämä, jos joku, on vaihe, joka on erityisen selkeästi kuulunut toimittajan ammattilaisuuden piiriin ja jossa toimittajan portinvartijuus tulee esiin, kun toimittaja päättää jutulleen näkökulman ja valitsee, mitä asioita sisällyttää uutiseensa. (Hermida 2011, 21–22.)

Singerin ja kumppaneiden tutkimuksessa ilmeni, että toimitukset, jotka suhtautuivat ennakkoluulottomammin lukijoiden osallistumiseen, pyrkivät kehittämään vapaampia tapoja tuottaa sisältöä ja olla yhteydessä lukijoihinsa jopa eräänlaisina valmentajina, jotka sparrasivat lukijoita sisällöntuotannossa henkilökohtaisesti (Domingo 2011, 82).

Näissä toimituksissa myös lukijoiden juttujen jakaminen oli vapaampaa, eikä niitä moderoitu ennen kuin niitä julkaistiin netissä. Toimituksissa saatettiin kuitenkin arvioida juttuja ja asettaa niitä järjestykseen lehden verkkosivuilla. Tämä saattoi tapahtua myös lukijoiden kommenttien määrän tai muun indikaattorin perusteella (Domingo 2011, 82.) Sisällön asettaminen tärkeysjärjestykseen liittyy jakeluvaiheeseen erityisesti printtilehtiin, joissa täytyy päättää, mikä uutinen on milläkin sivulla, mutta myös verkossa lukijoiden ei juuri annettu vaikuttaa siihen, mitä heidän etusivullaan näkyy, vaan päätösvalta oikeanlaisen uutispaketin tarjonnasta haluttiin pitää toimituksella (Hermida 2011, 23).

Tulkintavaiheessa on jo tätä nykyä eniten mahdollisuuksia lukijoiden sisällöntuotantoon, sillä suurin osa verkkolehdistä mahdollistaa uutisten kommentoinnin ja aiheeseen liittyvän keskustelun. Joissain lehdissä kommentointi ja keskustelu on mahdollista toimituksellisen sisällön yhteydessä, toisissa keskustelumahdollisuus on esimerkiksi erillisellä keskustelualueella, tällöin toimitus todennäköisesti pyrkii pitämään lukijoiden tuottaman sisällön erillään omastaan. Vaikka sana olisi vapaa ja keskustelun mahdollista, toimitus voi edelleenkin vaikuttaa lukijoiden kommenttien muodossa tapahtuvaan sisällöntuotantoon esimerkiksi moderoimalla. (Domingo 2011, 83–84.)

Singer ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan lukijoiden on periaatteessa mahdollista osallistua kaikkiin uutistyyppien vaiheisiin. Kukin vaihe edellyttää toimitukselta omanlaisiaan työprosesseja, ja oikeastaan niistä jokainen perustuu johonkin toimituksissa tehtävään teknologiseen ratkaisuun. Osallistavan journalismin toteuttaminen edellyttää toimitukselta muutosta monella keskeisellä osa-alueella, niin teknologian, työprosessien, työnkuvan kuin asenteidenkin osalta.

4.4 Kuinka toimituksen käytännöt muuttuvat?

Osallistava journalismi edellyttää Picardin (2010) ja Napolin (2010) mukaan, että sanomalehden on tuotettava arvoa yleisölle ennen muita sidosryhmiä ja hyväksyttävä uudenlaisen autonomisen yleisön olemassaolo sekä luotava osallistumista mahdollistavia käytäntöjä näiden käsitysten pohjalta. Suuret muutokset eivät kuitenkaan ole helposti toteutettavissa ja toimituksilla on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on otettava huomioon strategista muutosta tehdessä. Sanomalehtien ja uutistoimitusten kohdalla edellisessä luvussa mainitun emergentin strategian kaltaisen jatkuvasti toimintaympäristöönsä mukautuvan strategian omaksumisen tekee haastavaksi se, että niiden toimintatavat ovat pysyneet samanlaisina hyvin pitkään (Schudson 1978; Kung 2008; Picard 2010).

Küingin (2008) mukaan strategian symbolisten, kognitiivisten ja kulttuuristen elementtien huomioiminen on erityisen keskeistä mediayritysten johtamisessa, sillä niissä työskentelevät ihmiset ovat usein ”kutsumusammattissaan”, toteuttamassa omia luovuuteen liittyviä tarpeitaan (emt., 122). Uutistoimituksissa toimittajien voimakas ammatillinen identiteetti nojaa vastaavanlaisiin kokemuksiin omasta työstä jonkin suuremman tarkoituksen – ympäröivän yhteiskunnan – palvelijana, eikä uutisorganisaation taloudellisia haasteita välttämättä koeta riittävän painaviksi syiksi haastaa olemassa olevia käytäntöjä ja kehittää uusia toimintatapoja. Singerin ja kumppaneiden (2011) toteuttamassa osallistavaa journalismia käsittelevässä tutkimuksessa selvisi, että päällikkötoimittajat ja sanomalehtien johto ovat hyvinkin tietoisia siitä, että strategiaa muutettaessa taloudellinen kehitys ei riitä perusteeksi toimittajille (Paulussen 2011, 61).

Kun muutos on välttämätön, luovaa työtä tekevien toimittajien motivointi muutokseen tapahtuu proaktiivisin ja osallistavin keinoin, jolloin muutos ei tule ulkoa annettuna vaan se suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä (Killebrew 2002, 40). Lisäksi päällikkötoimittajien ja sanomalehtien johdon pitäisi pystyä määrittelemään työntekijöilleen, mikä ammattimaisen journalismin rooli tulee jatkossa olemaan, jotta toimittajilla olisi visio siitä, minkälaiseksi heidän työnsä tulee tulevaisuudessa kehittymään (Paulussen 2011, 61).

5 Tapauksen esittely, tutkimuskysymykset ja aineisto

Tässä luvussa esittelen ensin tapaustutkimuksen paikallisen sanomalehden toimituksen vaiheita ennen sen kehityshankkeen alkamista, josta aineiston on kerätty. Tarkoituksena on havainnollistaa myös päätoimittajan toimituksen kehityshankkeelle asettamaa tavoitetta, jotta aineisto ja analyysi asettuvat kontekstiinsa. Tämän jälkeen esittelen tutkimuskysymykseni. Seuraavissa alaluvuissa käsitelen etnografiaa aineistonkeruumenetelmänä ja etnografista aineistoa. Koska tutkimuksen aineistona ovat toimituksen kehityskokoukset, kerron lyhyesti, miten kokouksia on käytetty tutkimusaineistona. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin analysoitavan aineiston.

5.1 Toimitus ja sen vaiheet ennen kehityshanketta

Varttia, Metroa ja näiden lehtien verkkoversioita toimittanut Sanoma Kaupunkilehtien toimitus on ollut edelläkävijä lukijan tuottaman paikallisisällön hyödyntämisessä Suomessa. Kokeilut lukijoiden tuottaman sisällön kanssa alkoivat vuonna 2005, kun päätoimittaja oli vakuuttunut lukijoiden lähettämien kuvien tuomista mahdollisuuksista paikallisen sanomalehden sisällöntuotantoon vierailtuaan tilaisuudessa, jossa norjalainen Verdens Gang -sanomalehti oli esitellyt omaa lukijalähtöistä toimintaansa. Lähes välittömästi silloinen Sanoma Kaupunkilehtien omistama Uutislehti 100 aloitti päätoimittajan aloitteesta kuukauden kampanjan, jossa lukijoita houkuteltiin lähettämään kännykkäkuvia toimitukseen; päivittäin julkaistaisiin lukijan kuva, jonka lähettäjä saisi sadan euron palkkion. Kun Länsiväylällä tapahtui bussionnettomuus ja toimitukselle lähetettiin ennätysmäärä kuvia, oli konsepti päätoimittajan mukaan ”lähtenyt lentoon”.

Koteihin jaetun Vartti-ilmaisjakelulehden julkaiseminen aloitettiin Sanoma Kaupunkilehtien toimituksessa vuonna 2005, jolloin se ilmestyi pääkaupunkiseudulla aluksi Kymppi-lehtenä ja vaihtui myöhemmin Vartiksi. Metro-lehti siirtyi Sanoma Newsin omistukseen 2006, ja syksyllä 2008 Metro ja Uutislehti 100 yhdistettiin. Suosituimpia palstoja, kuten lukijoiden lähettämät tekstiviestit ja kuvat siirrettiin Uutislehti 100:sta Metron sivuille.

Metron ja Uutislehti 100:n yhdistämisen jälkeen Sanoma Kaupunkilehtien toimituksessa alkoi kokonaisvaltainen muutosprosessi, jossa kaikki työnkuvista,

työprosesseista ja sisältökonsepteista lähtien on uudistettu. Vartti-lehdelle tehtiin konseptiuudistus vuonna 2009, jolloin myös toimitus organisoitiin uudelleen: toimitukseen perustettiin uutisdeski, jossa uutispäälliköt vastaavat uutisvirran hyödyntämisestä. Samaan aikaan uutistoimitus keskittyi entistä enemmän lukijoilta tuleviin kännykkäkuviin. Uudistus tarkoitti toimittajien osalta myös sitä, että nettivuorot lisääntyivät, eikä toimituksesta juurikaan enää poistuttu juttukeikoille.

Sanoma kaupunkilehtien yhteistoimituksessa lähes kaikki tekevät kaikkia tuotteita. Esimiestasolla jokaisella on yksittäinen lehti tai nettisivusto vastuullaan, mutta toimittajat osallistuvat kaikkien tuotteiden sisällön tekemiseen. Paperilehtien lisäksi toimituksessa vastattiin OmaKaupunki.fi, vartti.fi ja metrolive.fi -sivustoista. Yhteistoimitus hyödynsi lukijoiden tuottamaa sisältöä sekä verkkosivuilla että ilmaisjakelulehdissä. Vartti oli kerran viikossa ilmestyvä paikallinen sanomalehti, jolla oli useita osapainoksia, jotka jaettiin eri alueilla. Vartin painoksia olivat pääkaupunkiseutu, Uusimaa, Itä-Uusimaa, Kouvolan seutu ja Etelä-Karjala. Osa sisällöstä tuotettiin Sanoma Kaupunkilehtien toimituksessa Vantaalla ja osa tuotettiin paikallisesti aluetoimituksissa. Pääkaupunkiseudulla julkaistiin useampaa alueellista painosta, joista suurin oli Pohjois-Helsinki.

Uudelleenorganisoinnin ja Vartti-lehden uuden konseptin taustalla olivat myös säästöpainet Sanoma Newsin suunnalta. Päätoimittajan mukaan toimintamallin uudistamisen myötä päästiinkin noin 30 % säästöihin vuositasolla, vaikka samaan aikaan maksettiin palkkioita lukijoille heidän lähettämistään kuvista. Lukijoiden ottaminen mukaan sisällöntuotantoon oli keino tehostaa toimituksen työtä. Jatkuvat uudistukset ja kehityshankkeet näkyvät vuosina 2010 ja 2011 kerätystä aineistosta. Haastatteluista ja sähköpostikyselyistä ilmenee, että osa toimittajista suhtautui muutoksiin hyvinkin raskaasti ja koki nettivuorot ja yhteistyön lukijoiden kanssa lähinnä rasitteena, joka vei aikaa ”oikeilta” töiltä.

Toimitus on aloittanut lukuisia kehityshankkeita eri yhteistyötahojen kanssa. Next Media Hyperlocal -hanke toteutettiin Aalto-yliopiston kanssa vuosina 2010–2013. Vuoden 2011 lopussa päätoimittaja kertoi Aalto-yliopiston tutkijan kanssa tekemässään haastattelussa toimituksen tärkeimmäksi tavoitteeksi lukijan tuottaman sisällön määrän huomattavan lisäämisen. Tämän tavoitteen hän sanoi ohjaavan kaikkea toimituksen työtä siitä eteenpäin.

Keväällä 2012 toimituksessa aloitettiin projekti, jonka tarkoituksena oli toisaalta lisätä lukijoiden tuottaman sisällön määrää printtilehdessä, mikä tarkoitti sisältöön keskittyvää konseptiuudistusta, sekä uuden lukijayhteistyötä edistävän verkkopalvelun suunnittelua. Uudistusta ja palvelua tehtiin toimituksessa päätoimittajan, päällikkötoimittajien ja toimittajien sekä verkkopalveluita kehittävien ja suunnittelevien henkilöiden voimin. Tutkimukseni tarkastelee tätä kevään 2012 ajanjaksoa, kun lukijoiden tuottaman sisällön lisäämiseen tähtäävää strategiaa tehtiin.

Keväällä työn alla olleista hankkeista toteutui vain Vartti-lehden konseptiuudistus syksyllä 2012. Lehti tosin ehti ilmestyä vain muutaman kerran ennen kuin Vartin toimitus lakkautettiin. Sanoma konserni päätti lakkauttaa Helsingin, Espoon ja Vantaan Vartin julkaisun sekä metrolive.fi ja vartti.fi -verkkosivut ja siirtää jäljellejääneen henkilöstön Metron toimituksen syyskuussa 2012, jolloin Metron toimitus yhdistettiin Helsingin Sanomien kaupunkitoimitukseen.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkä takia osallistavaan journalismiin perustuvat strategiat eivät ota onnistuakseen sanomalehdissä. Koska historiallisesti rakentuneiden jännitteiden oletetaan vaikuttavan osallistavan journalismin käytäntöjen kehittämiseen ja hyödyntämiseen, tutkimuskysymykset käsittelevät näitä ristiriitoja: miten strategia otetaan vastaan tapaustutkimukseni paikallisessa sanomalehdessä, jonka luulisi hyötyvän suuresti yhteistyöstä paikallisten lukijoiden kanssa. Tutkimuskysymykset kuuluvat seuraavasti:

1. Mihin teemoihin osallistavan journalismin strategian käytäntöjä kehittämissä kokouksissa ilmenneet ristiriidat liittyivät?
2. Miten esiin nousseet ristiriidat vaikuttivat kehityshankkeen kulkuun?
3. Miten strategiaprosessi eteni kehityskokouksissa?

5.3 Etnografia aineistonkeruumenetelmänä ja etnografinen aineisto

Tutkimuksessa käyttämäni aineisto on kerätty etnografisin menetelmin. Etnografiasta tutkimusmenetelmänä on monenlaisia käsityksiä. Tutkimusperinteenä sitä voidaan pitää erityisenä tiedon tuottamisen tapana, jonka perusajatuksena on

tiedon rakentuminen osallistumisen, erilaisten aineistojen hyödyntämisen sekä aineistojen ja teorian vuoropuheluna. Etnografian käyttö menetelmänä on perusteltua, kun halutaan kerätä mahdollisimman monipuolinen ja laaja kuva tutkittavasta aiheesta. (Rastas 2010, 64–65.)

Etnografinen metodologia on muodostunut vieraita kulttuureita tutkineen antropologian pohjalta (Eskola & Suoranta 1998, 104). Siinä missä antropologit matkustivat vieraisiin maihin ja havainnoinnin kohde määrittyi sen mukaan, mitä uudessa ympäristössä oli havaittavaa, nykyaikaiseen etnografiseen tutkimukseen liittyy se, että tutkija voi itse määrittää ja rajata tutkittavan etnografisen kentän omien tutkimuksellisten intressiensä mukaan (Hammersley 1990, 2–5; Helle 2009, 93). Etnografiaan on yleensä kuulunut pitkät havainnointijaksot, mutta tarkemmin rajatuissa tutkimuksissa on tehty myös lyhyitä havainnoiteja.

Etnografia on ollut yleistä sosiaalitieteen tutkimuksissa, ja Suomessa lähestymistapa on ollut yleinen ainakin 1970-luvulta saakka (Eskola & Suoranta 1998, 105). Mediaa tutkivaa etnografiaa eli mediaetnografiaa on toteutettu niin median kulutukseen, tuotantoon kuin itse mediaesityksiin liittyen. 1990-luvun lopulla, kun uudet teknologiat yleistyivät toimituksissa, etnografinen tutkimus sanomalehtien toimituksissa yleistyi. Nämä tutkimukset pureutuivat erityisesti sanomalehtien työtapoihin ja niitä koskeviin kehitystarpeisiin (ks. esim. Helle 2000; 2002; 2009; 2010; Paterson & Domingo 2008; 2011). Sen jälkeen kun sosiologialle tyypilliset tutkimustavat yleistyivät strategiatutkimuksessa (Whittington 2004), etnografista tutkimusmenetelmää on käytetty erityisesti strategiaa käytäntönä tutkineen koulukunnan tutkimuksissa (ks. esim. Jarzabkowski 2003; 2005; Kaplan 2011; Kornberger & Clegg 2011; Orlikowski ym. 2010; Spee & Jarzabkowski 2011; Vaara, Sorsa & Pälli 2010).

Etnografisin menetelmin kerätty aineisto voi olla hyvinkin monipuolista (Eskola & Suoranta 1998, 107). Aineisto koostuukin usein haastatteluista, havainnointipäiväkirjoista, sähköposteista, kyselyistä ja muusta havainnoitavassa organisaatiossa kerätystä materiaalista, kuten esitteistä, kokouspöytäkirjoista tai muista dokumenteista. Oma aineistoni on siinä mielessä yhdenmukaista, että se koostuu kokouksissa kerättyjen äänitallenteiden litteraateista. Aineistoni sisältää kuitenkin myös tutkijan havainnointipäiväkirjamerkinnet. Etnografisen

aineistonkeruun etu oman tutkimukseni kannalta on ehdottomasti se, etten joudu olemaan pelkästään äänitallenteiden ja niiden litterointien varassa, mikäli jokin aineistossa herättää lisäkysymyksiä.

Kuten etnografisessa tutkimuksessa yleensä, aineistoa tutkimukseni kohteena olevasta toimituksesta on kertynyt kolmen vuoden aikana valtavasti. Saatuaani käsityksen siitä, mitä toimituksessa on minäkin ajankohtana tapahtunut pyrin rajaamaan tutkittavan aineiston sellaiseen ajanjaksoon, jonka irrottaminen muusta aineistosta olisi perusteltua ja jonka avulla pystyisin vastaamaan tutkimusintressiin. Kevään 2012 kehityshankkeisiin liittyvät kokoukset sopivat tarkoitukseeni, sillä ne pitävät sisällään kahden samaan aikaan ja samojen tavoitteiden pohjalta toteutetun kehityshankkeen vaiheet alusta loppuun.

Tutkimuksen aineiston ovat keränneet Aalto-yliopiston tutkijat Next Media Hyperlocal -hankkeeseen vuosina 2010–2013. Koska en ole itse kerännyt aineistoani, olen luonut käsitykseni toimituksen tapahtumista ja asioiden kulusta aineiston pohjalta. Olen myös jonkin verran keskustellut aineistoa keränneiden tutkijoiden kanssa tarkentaakseni tapahtumien kulkua. Näissä keskusteluissa olen kuitenkin ollut hyvin tietoinen siitä, että tutkijan kokemukset havainnoitavista tilanteista ovat subjektiivisia, eikä omaa käsitystä ole syytä rakentaa niiden varaan.

5.4 Kokoukset tutkimusaineistona

Strategiatutkimuksessa on hyödynnetty kokouksissa kerättyä aineistoa paljonkin eri tutkimuksissa, joissa on haluttu selvittää strategisen muutosprosessin etenemistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kaikkia kokouksia voidaan pitää niin sanotusti formaaleina, jos ne ovat suunniteltuja tapaamisia, joissa on enemmän kuin kolme osaan ottajaa (Jarzabkowski & Seidl 2008, 1392). Kokoukset voidaan tunnistaa strategisiksi sillä perusteella, että ne käsittelevät organisaation kannalta merkittäviä asioita, kuten maineeseen, kilpailukykyyn, kannattavuuteen ja selviytymiseen liittyviä asioita (emt. 1398). Kokouksia on tutkittu esimerkiksi johtoryhmän näkökulmasta formaalin strategian luomisessa (esim. Hodgkinson, Whittington, Johnson & Schwartz 2006) ja strategiatyön välineiden, kuten PowerPoint-ohjelman vaikutusten näkökulmasta (Kaplan 2011).

Kokoukset ja kokouksissa tuotetut diskurssit ovat keskeisessä roolissa erityisesti strategiaa käytäntönä tutkivan SAP-koulukunnan piirissä, jossa kokouksia lähestytään strategisina episodeina, joita määrittävät niiden alullepano, johtaminen (engl. *conduct*) ja päättäminen (Hendry & Seidl 2003). Jarzabkowski ja Seidl (2008) tutkivat kokouksia strategiatyön sosiaalisina käytäntöinä strategisen episodin käsitteen pohjalta. He tulivat siihen tulokseen, että kokoukset vaikuttavat suuresti siihen, miten strategia toteutuu ja minkälaiseksi se muovautuu, ja että kokoukset voivat edesauttaa joko vallitsevan tilan säilymistä tai muutosta (emt., 1416–1418).

Kokoukset nähdään keskeisinä kehitysvälineinä myös toiminnan teoriassa ja kehittävässä työntutkimuksessa, jossa muutoshankkeet toteutetaan muutoslaboratorioissa (Engeström ym. 1996). Muutoslaboratorio ja siitä edelleen media-alan tarpeisiin kehitetty mediakonseptilaboratorio perustuvat istuntoihin osallistuvien organisaation jäsenten väliseen keskusteluun ja väittelyyn, ja näissä työpajatyyppeissä istunnoissa pyritään kehittämään ja muuttamaan organisaation toimintaa. Muutos- ja mediakonseptilaboratorioissa on keskeistä interventionistinen ote, jossa tutkija toimii tarkasti suunniteltujen istuntojen vetäjänä. (Helle 2010, 65, 68–69; Helle & Töyry 2009.) Oman aineistoni kokoukset eivät ole mediakonseptilaboratorion istuntoja, vaikka tätä mahdollisuutta toimitukselle tarjottiinkin.

Kokousten käyttäminen tutkimusaineistona on perusteltua, sillä tarkastelen kevään 2012 tapahtumia strategiaprosessina, jossa strategiaa luodaan ja implementoidaan samanaikaisesti, ja toimitus käy läpi muutosprosessia erilaisine kipupisteineen ja haasteineen, jotka tulevat esiin toimituksen sisäisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi sekä SAP-koulukunnan että toiminnan teorian tutkimukseen liittyy yleensä etnografinen metodologia, jota oman aineistoni keruu- ja käsittelytavat myös noudattavat.

5.5 Kokousaineiston kuvaus

Tutkimuksen aineiston muodostavat toimituksen kehityshankkeita koskevat kokoukset keväältä 2012. Ensimmäinen kokous pidettiin 19. tammikuuta 2012, ja kokouksessa aloitettiin uuden lukijoita osallistavan palvelun kehittämistä varten

aloitettu hanke. Hankkeen taustalla oli päätoimittajan vankka luottamus siihen, että yhteistyö lukijoiden kanssa on paikalliselle sanomalehdelle toimiva vastaus alalla oleviin muutoksiin.

Tutkimushankkeeseen kerätyssä aineistossa oli kokouksia kaiken kaikkiaan 11 kappaletta, jotka olivat kestoiltaan tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Rajasin aineistosta pois kokouksen, jossa uudistettua Varttia esiteltiin Vartin Uusimaan ja Itä-Uusimaan toimituksille, sillä keskityn analyysissäni pääkaupunkiseudun Vartin toimitukseen. Jäljelle jääneistä 10 kokouksesta jätin pois tutkimusryhmän ja toimituksen yhteyshenkilöiden väliset kokoukset, joita oli kaksi, sillä ne täyttivät ennemminkin haastattelun kuin kokouksen tuntomerkit ja sisälsivät paljon tutkimusprojektiin liittyviä käytännön asioita, jotka eivät tuoneet lisää informaatiota tutkimuskysymysteni kannalta. Lisäksi jätin pois yhden lehden viikkopalaverista, sillä se ei liittynyt konseptiuudistukseen eikä kehitettävään palveluun. Tein päätöksen jättää nämä kokoustallenteet aineiston ulkopuolelle vasta kuunneltuani ne kertaalleen läpi.

Aineiston rajaaminen johtuu siitä, etteivät pois jätetyt aineiston osat asetu samoihin metodeihin ja tekemääni kysymyksenasetteluun (vrt. Rastas 2010, 68). Haastattelua muistuttaneessa kokouksessa tutkijat osallistuivat aktiivisemmin keskusteluun ja ohjasivat sitä, mikä erottaa sen muissa kokouksista käydystä keskustelusta. Analyysin ulkopuolelle jätetty viikkokokous käsitteli toimitustyötä yksittäisen julkaisun kohdalla, eikä liittynyt kehityshankkeisiin.

Yhdestä kokouksesta ei ollut lainkaan äänitallennetta, eikä sitä ollut litteroitu. Vaikka siitä olikin merkintä kokouspäiväkirjassa, en pystyisi esittämään sille samoja kysymyksiä kuin muulle kokousaineistolle, joka on auki kirjoitetun puheen muodossa (vrt. Huttunen 2010, 41). Kokouksesta löytyi merkintä havainnointipäiväkirjassa, jossa on kuvailtu kokouksen kulkua ja siinä keskeisiksi nousseita teemoja, joten voin huomioida kokouksen osana kokousten kronologiaa. En kuitenkaan sisällytä puuttuvaa kokousta varsinaiseen analyysiin.

Jokaisessa kokouksessa oli paikalla Aalto-yliopiston projektitutkija, joka äänitti kokoukset, mutta ei osallistunut keskusteluun tai vaikuttanut muuten kokouksen kulkuun. Ensimmäisessä kokouksessa oli mukana myös tutkimuspäällikkö, joka osallistui kokouksessa käytyyn keskusteluun.

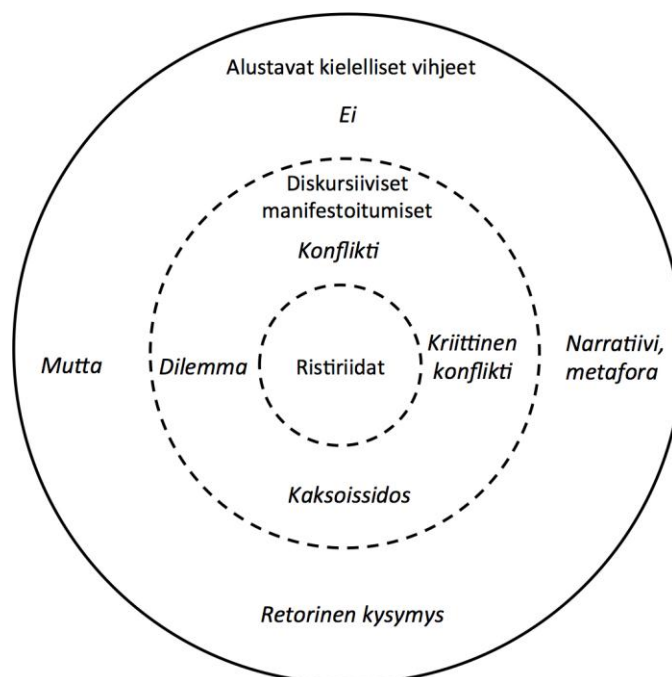
6. Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esittelen tutkimusmenetelmäni, ristiriitojen diskursiivisen manifestoitumisen analyysin, jonka jälkeen kuvailen analyysin vaiheet.

6.1 Ristiriitojen diskursiivinen manifestoituminen

Löytääkseni ristiriidoista kertovat kohdat haastatteluaineistosta, otan käyttööni Engeströmin ja Sanninon (2011) toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen pohjalta kehitetyn metodologisen kehyksen, jonka avulla on mahdollista tunnistaa ristiriitojen manifestoitumisen muotoja muutokseen liittyvissä diskursseissa.

Engeström ja Sannino (2011) vertaavat puheessa ilmenevien ristiriitojen analyysia sipulin kuorimiseen: ensimmäinen kerros sisältää alustavia kielellisiä vihjeitä, jotka osaltaan voivat johtaa erilaisiin ristiriitojen manifestoitumisen muotoihin (ks. kuva 2). Alustavat kielelliset vihjeet riippuvat siis siitä, minkälaisesta manifestoitumisesta on kyse. Engeström ja Sannino esittävät mallissaan neljä luonteeltaan erilaista ristiriitojen manifestoitumisen muotoa, jotka usein liittyvät organisaation muutospyrkimyksiin: konfliktin, dilemman, kriittisen konfliktin ja kaksoissidoksen.



Kuva 2. Metodologinen "sipuli" ristiriitojen manifestoitumien diskursiivisten vihjeiden analysoimiseksi (Engeström & Sannino 2011, 375 mukailten).

Konflikti ilmenee vastustamisena ja erimielisyytenä ja niitä ilmentävinä argumentteina ja kritiikkinä. Kun joku tarkoituksenmukaisesti vastustaa jotain, tarkoituksena on viedä voimaa aiemmin esitetyltä argumentilta (Engeström & Sannino 2011, 374, 375). Puheessa edellä mainitut toiminnot näkyvät esimerkiksi sanana ”ei”, muuna vastustavana kieltolauseena tai sanotun kyseenalaistamisena.

Dilemma on pulma, jolle on olemassa useampi keskenään yhtä epätydyttävä ratkaisu. Analyysin kannalta dilemma on kiinnostava, koska se on taustaltaan aina historiallinen ja ideologinen, ja siten myös kontekstisidonnainen universaalien ilmiön sijaan. Se voikin ilmetä hyvinkin käytännönläheisessä pohdinnassa. Dilemma esiintyy puntarointina vaihtoehtojen välillä, joko useamman ihmisen kesken tai yhden henkilön puheenvuoron sisällä. Dilemman tunnusmerkkejä ovat epäröinti ja arpominen, kuten ilmaisuissa ”toisaalta – toisaalta” tai ”kyllä, mutta...”

Keskustelussa dilemmoja yleensä lähinnä tuotetaan, sen sijaan, että niitä varsinaisesti ratkottaisiin. (Engeström & Sannino 2011, 373, 375.) Dilemman kriteerit eivät täyty esimerkiksi silloin, kun kehityskokouksessa pohditaan vaihtoehtoja, joista joku voidaan yhdessä valita toteutettavaksi. Tällöin kyseessä on ongelma, jolle ei ole tyydyttävää ratkaisua.

Kriittinen konflikti on tilanne, jossa esiintyy voimakkaita vastakkaisia kilpailevia motiiveja. Jos kriittinen konflikti esiintyy ihmisten välillä, se sisältää loukkaantumisen ja syyllisyyden tukahdutettuja tunteita. Diskursseissa kriittinen konflikti sisältää henkilökohtaisia, tunnepitoisia ja moraalisesti latautuneita merkityksiä. Näillä on usein narratiivinen rakenne ja niihin liittyy monesti voimakkaita metaforia, joiden esiintyminen tekstissä saattaakin ohjata niiden äärelle. Kriittinen konflikti ratkeaa henkilökohtaisella tasolla uusia käsityksiä muodostamalla ja neuvottelemalla alkuperäiselle tilanteelle uudenlaisia merkityksiä. (Engeström & Sannino 2011, 374.)

Kaksoissidokset ovat prosesseja, joissa toimijat kohtaavat toistuvasti sellaisia ahdistavia tilanteita, joissa kaikki vaihtoehdot tuntuvat yhtä huonoilta eikä tilanteesta näytä olevan ulospääsyä, ainakaan yhden henkilön voimin. Kaksoissidokset syntyvät esimerkiksi tilanteista, joissa vanhat toimintatavat eivät enää toimi, mutta uutta toimintatapaa ei ole vielä määritelty tai sitä ei osata määritellä. Tällaiset toistuvat prosessit saattavat kriisiytyä ja aiheuttaa

räjähdysherkkiäkin tilanteita. Keskustelussa kaksoissidokset esiintyvät esimerkiksi retorisisina kysymyksinä, jotka ovat osoituksia umpikujaan ajautuneista tilanteista, joissa ”jotain olisi tehtävä”, mutta vaihtoehdot ovat kaikki huonoja. Samoin puheessa korostuu yksilön sijaan yhteisö ja ongelman ratkaiseminen esitetään yhteisenä tehtävänä. Dilemmasta kaksoissidos eroaa siinä, että dilemma on ennemminkin esiin nostettu ongelma, kysymys, mutta kaksoissidokseen liittyy epätoivoa ja ahdistusta, sillä se on osoitus umpikujaan ajautumisesta. (Engeström & Sannino 2011, 374–375.)

Engeströmin ja Sanninon (2011) esittelemän menetelmän tarkoitus on viedä tutkija muutostilanteissa esiin nousevien mahdollisten ristiriitojen äärelle alustavien kielellisten vihjeiden avulla. Koska alustavien kielellisten vihjeiden poimiminen on isostakin diskurssidatan määrästä riippumatta kohtalaisen helppoa, kun apuna on tietokoneohjelma, kuten Atlas.ti, se toimii hyvin alustavan analyysin vaiheena.

Vihjeitä etsittäessä on kuitenkin huomioitava, että osa vihjeistä voi sekä puhekielestä että työympäristöstä riippuen ottaa eri muotoja.⁴ Alustavat vihjeet eivät myöskään mekanistisesti johda aina manifestoituneen ristiriidan äärelle, käytetäänhän esimerkiksi kieltomuotoa puheessa monella eri tavalla, jotka kaikki eivät viittaa konflikteihin. Omassa tutkimuksessaan Engeström ja Sannino (2011) huomasivat, että konfliktien ja dilemموjen kielellisiä vihjeitä (sanat *ei* ja *mutta*) esiintyi huomattavasti enemmän, kuin itse konflikteja. Sen sijaan kriittisiä konflikteja ilmeni yksi yhteen niin monta, kuin vihjeitäkin oli tunnistettu ja kaksoissidoksiin johti joka toinen sen alustavista kielellisistä vihjeistä. (Emt., 374–375, 379.)

Käyttäessäni menetelmää, jossa kielellisten vihjeiden perusteella paikannan muutosprosessissa esiin nousevia ristiriitoja, tarkoitukseni ei ole tunnistaa ja listata ristiriitoja niiden hierarkian perusteella (ks. luku 4.2, s. 37), vaan pyrkiä tavoittamaan konkreettisemmin niitä teemoja, joihin ristiriidat liittyvät ja arvioida niiden merkittävyyttä manifestoitumisen muodon perusteella.

6.2 Kokousaineiston koodaus

Aloitin kokousaineiston analyysin kuuntelemalla kaikki nauhoitetut kevään 2012 kokoukset, joita oli 11 kappaletta. Samalla tutustuin havainnointia tehneen tutkijan

⁴ Engeströmin ja Sanninon (2011) artikkelissa menetelmää oli sovellettu suomenkieliseen aineistoon.

havainnointipäiväkirjaan, johon tämä oli kirjannut kaikki kokoukset, joita hän oli tuon kevään aikana ollut havainnoimassa. Tein jokaisesta kokouksesta sisällysluettelon eli *content login*, johon kirjasin kokouksen keskeisiä tapahtumia kuvaten sen kulkua. Lisäksi merkitsin sellaiset kohdat, joita ei ole tarpeen tarkemmin litteroida. Tällaisia olivat esimerkiksi kohdat, joissa käsiteltiin yksityiskohtaisesti jonkin sivun taittoa, fonttia tai pistekokoa, tai kohdat, joissa toimitus keskustelee työhön liittymättömistä asioista. Kaikista paitsi 1.3.2012 pidetystä kokouksesta oli merkinnät havainnointipäiväkirjassa.

Osa kokoustallenteista oli jo litteroitu ja osa lähetettiin litteroitavaksi tekemieni content logien pohjalta. Saatuaani litteroidut aineistot takaisin, kävin ne huolellisesti läpi tarkastaen, että litteroija on esimerkiksi tunnistanut henkilöt oikein. Kävin erikseen läpi kohdat, joihin litteroija oli merkinnyt epäselvää puhetta, sekä täydensin ja korjasin litteraatteja palaten äänitteisiin tarpeen mukaan.

Havainnointipäiväkirjasta pystyin tarkistamaan, ketkä olivat paikalla missäkin kokouksessa. Vain yhden kokouksen osalta tämä merkintä puuttui, mutta pystyin erottamaan keskeiset henkilöt heidän puheääntensä perusteella. Koska analyysin kannalta on jossain määrin keskeistä, kuka sanoo mitään, tarkistin litteraattit äänitallenteiden kanssa ja huolehdin, että kommentit oli merkitty oikeille puhujille. Litteraatteja tarkastaessani kirjasin samaan aikaan ylös keskeisimpiä huomioita kokousten tapahtumista ja siellä käsitellyistä asioista kokonaiskuvan rakentamiseksi.

Ensimmäinen koodauskierros: kuvaileva koodaus

Koodasin kokousaineiston Atlas.ti-ohjelmiston avulla. Aloitin koodaamalla kaikki henkilöt heidän toimenkuvastaan johdetuilla koodeilla, minkä jälkeen aloitin varsinaisen koodaamisen. Kuten yleensä laadullisen aineiston ollessa kyseessä, koodasin aineistoni kahdessa vaiheessa. Ensimmäisellä koodauskerralla käytin kuvailevaa koodaustapaa (engl. *descriptive coding*), jonka avulla pystyin yksityiskohtaisesti kuvaamaan, mistä missäkin aineistokappaleessa puhuttiin ja mitä aiheita käsiteltiin. Kuvaileva koodi on joko sana tai lyhyt lause, joka tiivistää jonkin tekstikappaleen aiheen. Kuvaileva koodi ei siis ole lyhennelmä tekstikappaleen sisällöstä, vaan vastaa kysymykseen *mistä puhutaan?* (Saldaña 2009, 46, 70–71).

Läpikäydessäni aineistoa useita kertoja tallenteita kuunnellen ja litterointeja lukien ja tarkentaen, olin hahmotellut koodeja varsinaista ensimmäistä koodauskertaa

varten. Miellekartalla koodit muodostuivat neljäksi ryppääksi, jotka kattoivat aineistossa tutkimuskysymysteni kannalta olennaiset aiheet. Koska minua kiinnostivat erityisesti toimituksessa toteutuksen alla olevat hankkeet ja toimituksen uusi osallistavan journalismin strategia, osa koodeistani koski nimenomaan niihin liittyviä aiheita. Hankkeisiin ja niiden strategiseen ulottuvuuteen liittyviä koodeja olivat esimerkiksi *projektin eteneminen, tavoitteet, vastuunjako, resurssit, visio, kilpailu, esikuva ja kohderyhmä*. Uuden strategian lisäksi halusin saada tietoa sen jalkauttamiseen liittyvistä aiheista, kuten konkreettisen toimituksellisen työn organisoinnista muutoksen myötä sekä toimituksen suhtautumisesta verkkopalvelun ja paperilehden konseptiuudistuksen muodossa esiteltyyn uuteen strategiaan. Toisen koodiryppään muodostivatkin koodit, kuten *työprosessit, työnkuva, ilmoitusmyynti, toimittajan rooli ja ammattitaito*.

Kolmas koodiryppäs sisälsi osallistavan journalismin strategian kannalta keskeiset lukijoihin liittyvät koodit. Näitä olivat esimerkiksi *lukijamateriaali, lukijareportterit, motivointi ja palkkiot* sekä *toimituksen suhtautuminen lukijaan ja toimituksen suhtautuminen lukijan tuottamaan materiaaliin*. Neljännen ja viimeisen koodiryppään muodostivat miellekartalla ”yleisiksi” nimeämäni koodit, jotka liittyivät nimensä mukaisesti yleisiin sanomalehtialaan liittyviin aiheisiin. Näitä olivat *laatu, printti vs. verkko, teknologia toimituksissa, UGC* ja maininnat muista medioista (*muu media*), poislukien kilpailijat, jotka on koodattu erikseen.

Saldañan (2009) mukaan kuvaileva koodaustapa on paikallaan, kun tarkoituksena on saada kiinni siitä, minkälaisia aiheita aineistosta löytyy, ja miten aineisto on organisoitunut, ja sen tarkoitus on toimia pohjana myöhemmälle analyysille (emt., 71). Joten vaikka olin aineistoa läpikäydessäni hahmotellut yllämainittuja koodeja miellekartan avulla pohtien niitä hyvinkin tarkasti, koodasin ensimmäisellä kierroksella melko vapaasti, luoden myös uusia, paremmin kuvaavia koodeja matkan varrella – olihan tarkoitukseni kuitenkin yhdistellä, poistaa ja tarkentaa koodeja myöhemmin saadakseni mahdollisimman kuvaavan ja hyvän pohjan analyysin seuraavalle vaiheelle.

Toinen koodauskierros: hypoteettinen koodaus

Kuvailevan koodauskierroksen jälkeen kävin aineiston uudestaan läpi hyödyntäen hypoteettista koodausta. Hypoteettista koodausta käytetään sisällönanalyysissa

etenkin silloin, kun aineistosta halutaan etsiä säännönmukaisuuksia, syitä ja selityksiä (Saldaña 2009, 123). Hypoteettista koodausta käytetään yleensä laadullisen analyysin loppupuolella, kun halutaan joko saada vahvistus tutkimuksen aikana muodostuneelle hypoteesille tai todeta se pätemättömäksi (emt., 124). Analyysissäni koodien muodostamista ohjasivat käsitykseni toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen ristiriitojen diskursiivisesta manifestoitumisesta.

Muodostin koodini Engeströmin ja Sanninon (2011) ”metodologisen sipulin” avulla muodostetuin koodein (ks. Kuva 6). Koodasin paitsi alustavia kielellisiä vihjeitä, myös itse manifestoitumia, jos ne olivat erityisen selkeitä. Tutkimuksessaan Engeström ja Sannino laskivat myös *ei* ja *mutta*-sanojen määrät ja vertasivat niiden esiintymistiheyttä kokousten välillä, mutta koska kaikki *ei*- ja *mutta*-sanat eivät vie konfliktien ja dilemموjen äärelle, päädyin heidän tavastaan poiketen etsimään konflikteihin viittaavat *ei*-sanat sekä dilemmoja enteilevät *mutta*-sanat (myös puhekielen *mut*) suoraan aineistosta, koodaten ne Atlas.ti:n avulla vain jos ne liittyivät konfliktiin tai dilemman.

Kielellisten vihjeiden osalta koodasin *toisaalta – toisaalta* -muotoiset lauseet, retoriset kysymykset, metaforat ja kohdat, joissa oli erityisen monta *ei*- ja *mutta*-sanaa tai selkeää vastustusta edelliseen puheenvuoroon (ks. Engeström ja Sannino 2011, 379). Koska suunnitteluun liittyy paljon pohdintaa ja vaihtoehtojen puntarointia, vertailevia ja vastustavia lauseita voi vastaavanlaisesta aineistosta odottaa löytyvän monia, mutta ne eivät välttämättä kerro suuremmasta ongelmasta tai vastakkainasettelusta, eivätkä siksi ole keskeisiä analyysin kannalta. Tällaisia ovat esimerkiksi kohdat, jossa pohditaan taiton yksityiskohtia, kuten palstojen määriä tai fonttien pistekokoa. Vastaavanlaiset kohdat olin pyrkinyt jättämään pois lähettäessäni tekstiä litteroitavaksi, mutta joitakin jätin pois vasta ennen tarkempaa analyysia.

Kävin aineiston läpi moneen kertaan. Ensimmäisellä kerralla etsin puhtaasti kielellisiä vihjeitä, joiden avulla paikansin manifestaatioita. Toisella ja kolmannella kerralla luin aineiston läpi alusta loppuun, koodaten jokaisen manifestaation ”käsin” ja merkitsemällä alustavasti, mikä manifestaatio on kyseessä. Sisällytin koodeihin puheenvuorot manifestaatioiden ympäriltä, jotta niiden konteksti varmasti säilyisi. Tämän jälkeen erotin koodaamani manifestaatiot erillisiksi kokouskohtaisiksi

dokumenteikseen ja analysoin yhä tarkemmin, mikä manifestaatio on kyseessä. Tässä prosessissa palasin usein takaisin alkuperäisen aineiston pariin ja vielä tässä vaiheessa jätin huolellisen puntaroinnin tuloksena osan koodaamistani manifestaatioista pois.

Keskeistä oli löytää aineistosta ne teemat, joihin muutosprosessin esiin nostamat ristiriitojen manifestaatiot liittyvät, joten kirjasin ne jokaisen manifestaation yhteyteen ensimmäisen koodauskierroksen koodien mukaisesti. Näitä koodeja tarkastelin lähemmin analyysin kuluessa.

7 Analyysi

Esitän kokousaineiston analyysin kronologisesti, kokous kokoukselta, jotta kehityshankkeen kulku tulee esiin. Kun olen läpikäynyt kaikki kehityskokoukset, vastaan tutkimuskysymyksiini tarkastellen kokouksissa esiin nousseita manifestaatiota ensin määrän ja sen jälkeen teeman mukaan ja vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Alaluvussa 7.5 pohdin manifestaatioiden taustalla olleiden ristiriitojen vaikutusta kehityshankkeen kulkuun ja vastaan toiseen tutkimuskysymykseen. Lopulta arvioin kehityshankkeen kulkua strategiaprosessin näkökulmasta alaluvussa 7.6 ja vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseen.

7.2. Ristiriitojen diskursiiviset manifestaatiot kehityskokouksissa

Ensimmäinen kokous – Kehitystyö alkaa määrittelyllä

Tammikuun puolenvälin jälkeen pidettiin ensimmäinen toimituksessa tapahtuviin uudistuksiin liittyvä kokous. Kokouksen alussa paikallaolijat esittäytyvät. Tulevista kokouksista poiketen paikalla on useampikin toimittaja päällikkötoimittajien lisäksi, sekä OmaKaupunki-verkkosivun kehityksestä ja ylläpidosta vastaava henkilö. Toimitus tapaa ensimmäistä kertaa myös Koodaajan, joka on tuotu lisäresurssiksi varmistamaan, että hankkeet varmasti etenevät maaliin asti. Tämän jälkeen päätoimittaja kertoi tulevien hankkeiden tavoitteista, pyrkimyksestä yhdistää Kaupunkilehtien brändejä tukemaan toisiaan. Tavoitteena on, että markkinointi pystyy tarjoamaan sekä lukijoille että mainostajille hyvän tarinan Vartista ja sen verkosta. Tarinan keskeisin juoni tulee olemaan se, että lukijat ja toimittajat tekevät kaiken sisällön yhdessä. Tällä tavalla Vartti pystyy erottautumaan kilpailijoistaan tuottamalla entistä paikallisempaa ja yleisölähtoisempää uutisointia, joka toteutetaan lukijoiden tuottaman sisällön avulla.

Uuden hankkeen keskeinen tekijä on teknologia, joka tulee näkymään uudistuksen kaikilla osa-alueilla. Päätoimittaja haluaa kehittää uuden välineen, työnimeltään 17181, jonka avulla lukijoiden ja toimituksen vuorovaikutus lisääntyy ja osallistumisesta tehdään mahdollisimman helppoa. Lukijoiden tuottaman sisällön määrä olisi moninkertaistettava nykyisestä. Näkökulma välineen kehittämiseen on tultava toimituksesta, ja projektia on tarkoitus viedä eteenpäin vastaavanlaisissa kokouksissa ja pienemmissä projektiryhmissä. Aikataulu on melko tiukka:

uudistunut Vartti on tarkoitus saada ulos toukokuun alussa ja 17181-palvelu julkistaa pian sen jälkeen, ainakin jo olemassa oleville lukijareporttereille.

Kokouksessa keskustelu lukijoiden tuottamasta sisällöstä lähtee nopeasti käyntiin. Keskeiseksi teemaksi nousee päätoimittajan toiveista huolimatta sisällön laatu. Päätoimittaja ei haluaisi keskittyä laatuun aluksi lainkaan, vaan tavoitteena pitäisi olla yksinomaan osallistuvien lukijoiden määrän lisääminen. Vasta sen jälkeen kiinnitettäisiin huomiota keinoihin, joilla sisällön laatuun voidaan vaikuttaa. Ensimmäinen manifestaatio esiintyy heti kokouksen alussa, kun OmaKaupunki.fi:n teknisestä toteutuksesta vastaavan yrityksen edustaja (tekstinäytteissä *OK-kehittäjä*) pitää tärkeänä sitä, että toimittajat vahtivat ja suitsivat osaamattomien lukijoiden sisällöntuotantoa. Tutkijan mielestä taas on tarpeen muuttaa laadun määritelmää, eikä hylätä sitä täysin.

OK-kehittäjä: Sen verran mä tätä laatua pitäisin kuitenkin mukana, koska se on, laatu niin kuin sellaisena, se ei ole se kriittinen tekijä. [...] Toimituksessa se yhdessä tekeminen lukijareportterien kanssa on kustannustoimittajan tyyppistä duunia. Seillä on ihmisiä joilla [...] on into ja halu osallistua siihen tekemiseen. Mutta sitä pitää vähän suitsia, vähän ohjata. Ja sitä taas [ammattitaitoa] löytyy toimitukselta.

Tutkija: Mutta on vaarallista ajatella laatua ja ammattitaitoa perinteisen printtijournalismin mielessä. Vartin ideana oli, että 80 % sisällöstä on lukijoiden tekstejä. Ja silloin se ammattitaito, mikä täälläkin näkyy näissä kaikissa hankkeissa, on se, että toimituksen ammattitaito ei ole siinä verkossa eikä lukijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Ja sitä pitäisi kehittää. Se [...] osaaminen on [...] tapahtumien järjestämistä, kirjojen kokoamista, lukijoiden tekstien editointia, niiden kasaamista, juttujen sijoittelua puolesta-vastaan -tyyppisesti sivuille, ja paljon vähemmän sitä oman tekstin kirjoittamista. Silloin se laatu-sana häviää kokonaan, koska se pitäisi määritellä. Silloin laatu on sitä, että onko se kiinnostavaa, onko merkittävää, herättääkö se elämyksiä ja tunteita.

(Konflikti 1, journalistinen laatu)

Myös päätoimittajan mielestä olisi päästettävä irti journalistisen laadun ajatuksesta. Se olisi määriteltävä uudestaan sitä mukaa, kun yhteistyö lukijoiden kanssa etenee. OmaKaupunki-verkkosivujen kehittäjä käyttää pitkän tovin esitellessään teoriansa toimituksen ja lukijoiden eritasoisista kompetensseista: toimittajat ovat ylivertaisia toimituksellisessa työssä, kun tapahtumista täytyy löytää olennainen uutisen sisällöksi, siinä missä lukijat, ”tavikset”, ovat joka puolella ja innokkaita tekemään.

Tutkija: Sit mä sanoisin vielä senkin varoituksen sanan, että poistaisin sanan tavis. Mäkin olen tavis, mä olen tehnyt teille tekstejä, mä olen filosofian tohtori ja 33 vuotta ollut toimittajana. Ette te voi sanoa että mä olen tavis tai että lääkäri tai opettaja tai lastenhoitaja, ne on oman alueensa asiantuntijoita, jotka sinne

kirjoittaa, oli se sitten oma elämä tai joku politiikka tai auton osien kestävyys tai mikä tahansa. Se suuri muutos, joka täälläkin on vielä menossa siinä ajattelutavassa ja asenteessa. Kaikki tuottaa sisältöä kukin omalta vahvuusalueeltaan.

OK-kehittäjä: Toi on sinänsä semantiikkaa, että tota...

Tutkija: Ei kun semantiikka on aivan oleellista, koska se ohjaa ajattelua, jos puhutaan taviksista tai asiantuntijoista niin siihen on ihan eri asenne siihen tekstiin. Ne on ihan eri asioita.

(Konflikti 2, suhtautuminen lukijaan)

Syntyä keskustelua siitä, miten lukijaa tulisi ajatella, oman asiansa eksperttina ja asiantuntijana, vai innokkaana ”taviksena”.

Toimittaja: Ekspertti. Se on hyvä sana.

Toimituspäällikkö: Mut sekin pitää miettiä minkä ekspertti? Jos meillä on 400-500 tuhatta kävijää tuolla saitilla ja siellä jotkut kokevat olevansa tietyn alan asiantuntijoita ja se tuodaan voimakkaasti esille, niin tule vähän semmoinen, että mikäs spesiaalityyppien saitti tämä on. Kuitenkin on niitä niin sanottuja tavallisia lukijoita, jotka ei välttämättä halua lukea asiantuntijoiden analyysyjä asioista.

Tutkija: Siitä on kysymys, miten asennoidutaan lukijoihin. Sitä mä nyt vaan tarkoitin.

(Konflikti 3, suhtautuminen lukijaan)

Tutkija haastoi toimituksen käsityksiä lukijoista, mikä johti useampaan konfliktiin. Toimituksen jäsenet päätoimittajaa lukuun ottamatta vaikuttavat pitävän kiinni vanhoista tavoistaan määritellä lukijoita ja sisällön laatua. Yllä olevat kolme konfliktia voisivat siinä mielessä täyttää myös kriittisen konfliktin määritelmät, että niiden ratkaiseminen vaatii oman ajattelutavan muutosta. Erityisesti toinen ja kolmas konflikti sisältävät myös kriittiselle konfliktille kuuluvia kielellisiä vihjeitä, kuten narratiiveja ja metaforia.

Päätoimittaja ratkoo konfliktia toteamalla, että keskustelu osoittaa, miksi hän haluaa väliaikaisesti luopua laadun määritelmästä:

Päätoimittaja: [...] [N]iin kuin tästä lyhyestä keskustelustakin huomaa, tän haaste on just se, että tätä voi katsoa hirveen monista eri näkökulmista. Laatu tarkoittaa yhdelle yhtä ja toiselle toista. Ja siinä mielessä mä oon niin kuin [tutkijan] kanssa samaa mieltä, että mä sen takia mä pyrkisin sitä laatu-sanaa käyttämään mahdollisimman vähän, koska me annetaan sille hyvin helposti se merkitys, joka me ollaan annettu sille vuosikymmenet toimittajana. [...] Me ei oikein päästä irti siitä ajatuksesta, että mitä on perinteinen journalistinen laatu. Ja tässä uudessa maailmassa meidän pitää ainakin testata sitä. Se, että mihin tää matka päättyy niin edelleen kukaan ei sitä voi tietää. Mutta aika vahvasti näyttää siltä, että meidän täytyy määritellä uudestaan tää. Ja se voi olla nimenomaan olla, että kuinka kiinnostavaa, kuinka merkityksellistä, tärkeätä, se meidän välittämä tieto on. Se on paljon isompi asia kuin se, että me koetaan, että se on laadukasta.

(Konfliktit 1, 2 ja 3, suhtautuminen lukijaan ja journalistinen laatu)

Kun hanketta on käyty läpi erilaisten esimerkkien ja omien onnistuneiden lukijareportterikokeilujen kautta, yksi toimittajista pyytää päätoimittajaa konkretisoimaan, mistä kehityshankkeessa kaiken kaikkiaan on kysymys. Tässä vaiheessa päätoimittaja haluaisi esitellä ennen vuodenvaihdetta tehdyt suunnitelmat, jotka ovat konsultoivan ja talon oman Verkkosuunnittelijan tekemiä. Konsultoiva suunnittelija kuitenkin toteaa, että kokouksessa käyty keskustelu tuntuu vieneen hanketta eri suuntaan, eikä kokoukseen tuotujen suunnitelmien esittely ehkä kannatakaan.

Konsultoiva verkkosuunnittelija: En tiedä, kannattaako niitä hirveen tarkkaan katsoa. Ehkä tää on vähän vienyt sitä ajatuskelaa eri suuntaan, kuin missä kelassa toi on tehty. [...] Kun mua on tässä vähän mietityttänyt, että kuinka paljon tässä puhutaan toimituksen perusprosessien muuttamisesta ja jollain tavalla ylemmästä kuvasta versus että kuinka, missä vaiheessa me puhutaan sitten ihan konkreettisesti jostain palvelun konseptoinnista. Ja tässä vaiheessa ne ainakin puheissa menee aika ristiin. Enkä mä tiedä onks sitä rajausta edes tarpeen vielä tehdä, mutta jos nyt jotain konkreettista halutaan, niin ennen sitä.

Päätoimittaja: Eli ensin lähettäis miettimään, miten meidän on syytä muuttaa.

(Dilemma 1, projektin eteneminen)

Suunnitelmia ei esitellä, sen sijaan Verkkosuunnittelija kysyy, kannattaisiko kuitenkin tarkastella ensin toimituksen työprosesseja ja toimintatapoja ylipäättään ja siirtyä vasta sitten konkreettisten välineiden kehittämiseen. Kokouksessa siirrytään keskustelemaan toimituksen nykyisistä tavoista osallistaa lukijoita, ja todetaan, että ne ovat hyvin levällään ja työläitä, mutta ”kaikkea tehdään jo” ja nyt olisi vain yhdistettävä nämä tekemiset järkevästi.

Toimitussihteeri: Ne on levällään kaikki noi meidän keinot osallistaa lukijoita. Ja puhumattakaan sitten uusista keinoista, jos me halutaan lukijoita käsittelemään tekstiä, keräämään meille tietoa tai jotain muuta, niin me ei voida tehdä sitä näillä työkaluilla mitä me nyt käytetään eikä tällä tavalla. Ja siihen tavallaan ton tyyppinen verkossa oleva palvelu on ainoa, mitä minä keksin. Se ei toimi mobiilissa, he ei voi sitä mailitsekään tehdä. Mikä se sitten on? Lehden kautta ei oikein lähde. Kyllä se joku tollanen verkossa tehtävä. Ja sitten koota se [...]

(Dilemma 2, työprosessit)

Dilemma liittyy organisaatiossa jo olemassa oleviin rakenteellisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat työprosessien toimivuuteen. Päätoimittaja ei kuitenkaan halua käyttää aikaa työprosessien määrittelyyn, vaan käsitellä niitä samanaikaisesti kun uutta 17181-palvelua kehitetään. Sekalaisten osallistamisen keinojen lisäksi uudistuksen

tulisi selkeyttää Kaupunkilehtien alla olevia brändejä ja niiden suhdetta toisiinsa. Kokouksessa tuntuu rakentuvan konsensus, että selkeytys tehdään luomalla olemassa olevien brändien ympärille kokonaan uusi brändi, sen sijaan että vanhoja ajettaisiin alas tai uudistettaisiin 17181-palvelun mukana. Päätoimittaja suhtautuu brändeihin, rakenteisiin ja työprosesseihin liittyviin haasteisiin luottavaisesti, sillä hän uskoo, että kaikki selviää, kun palvelu konkretisoituu. Koska aikataulu on tiukka, ja palvelun tulee tukea uudistettua Varttia, päätoimittaja haluaa aloittaa kehitystyön heti, ilman tarkempaa taustapohdintaa. Keskustelu aikatauluista ja palvelun julkistamisesta keskeytyy, kun toinen suunnittelevista uutispäälliköistä toteaa, ettei tuotteiden kannalta olennaisista asioista olla vielä keskusteltu:

Uutispäällikkö 2: Kun kuuntelee, kun täällä keskustellaan niin mietityttää se, että me ei olla oikein vielä kukaan keskusteltu siitä, että mitä me ollaan haluamassa. Mitä me halutaan tältä lukijalta? Halutaanko me enemmän kommentteja ja kuvia, joo. Mutta että minkälaisia juttuja me halutaan ja mun mielestä sitä keskustelua ei ole juurikaan käyty, että mitä se valtava lisääntyminen sitten on, meidän pystytään sitä ainakin itse ohjaamaan pelkästään jo sen avulla, mitä me palkkioitaan. Ja vielä enemmän se, miten tää näkyy meidän eri tuotteissa? Printtikin tässä pitää ottaa huomioon.

(Kaksoissidos 1, projektin tavoite)

Kaksoissidos liittyy projektin etenemiseen. Kielellisten vihjeiden perusteella kyseessä on kaksoissidos, sillä puheenvuorossa on useampikin retorinen kysymys, sekä toive siitä, että asiaan paneudutaan yhdessä. Uuden palvelun toiminta ja tarkoitus näkyy suoraan suunnittelevien uutispäälliköiden työssä, kun juttuja tuotetaan entistä enemmän lukijoiden aloitteesta.

Toimituksessa käsitys lukijoiden osallistamisesta liittyy vahvasti tehtävänantoihin ja niistä jaettaviin palkkioihin. Tehtävien keksimistä pidetään työläänä ja palkkionmaksua hankalana. Lukijareportterit nähdään ylimääräisenä haittana, joista ainoa hyöty saadaan silloin, kun jokin heiltä saatu sisältö pystytään hyödyntämään Vartin printissä.

Uutispäällikkö 1: Ei se nyt niin yksinkertaista ole. [...] Kyllä me esimerkiksi nyt kun [toimittaja] sai rekrytoitua nää uudet lukijareparit, niin me ollaan taas siinä samassa tilanteessa kuin silloin, kun se viime kesän kokeilu oli. Voi jumalauta, taas uudet jotka pitää jotenkin tosi kivasti sisäanjaa. Pitää keksiä tehtäviä, jotka ois niitten mielestä kivoja, jotta ne ois tosi motivoituneita. Eikä se perustu millään lailla siihen, että mitä kuvia me tarvittais tai mikä olis ajankohtaista tai muuten uutisarvoista. Pitäis keksiä jotain kivoja tehtäviä, että ne lähettäis eikä hikeentyis.

Uutispäällikkö 2: Ei mut näin se on. Mä oon ihan samaa mieltä just siitä. [...] Kun nythän meidän hyödyt on siinä, että me saadaan julkaistua niitä kuvia printissä. Muu on meille haittaa. Suoraan sanoen. Koska me joudutaan ensinnäkin tekemään tilaa niille ns. ylimääräisille jutuille, ja tota sit me joudutaan keksimään jotakin sellaisia tehtäviä, joihin me tiedetään että näihin me sit saadaan niitä kuvia. Se ei ole sellainen, me ei tarvita niitä lukijareporttereita nyt just yhtään mihinkään muuhun kuin siihen, että me saadaan sitä matskua, mitä meiltä odotetaan. Et se matskumäärä lisääntyy. [...]

(Kriittinen konflikti 1, suhtautuminen lukijan osallistumiseen)

Manifestaatio on kriittinen konflikti, koska puheenvuorot sisältävät runsaasti narratiivisia rakenteita ja metaforia. Etenkin ensimmäisessä puheenvuorossa on myös tunnelataus. Kriittinen konflikti on siinä mielessä henkilökohtainen, ettei se ratkea, elleivät osalliset muuta oma ajattelutapaansa. Puheenvuorosta voi päätellä, että kriittisen konfliktin aiheuttava ongelma liittyy lukijoiden tuottaman sisällön hallinnoimiseen ja kokemukseen ylimääräisestä työstä. Hallinnoiminen on ylimääräistä työtä, koska sitä ei mielletä omaan työnkuvaan kuuluvaksi. Lukijoiden sisällöntuotanto on pidetty erillään varsinaisesta toimitustyöstä, ja lukijoiden osallistumisen tavat on saneltu toimituksesta, mikä kuormittaa toimitusta, kun lukijoille on keksittävä ja annettava tehtävä, ja tehtävien palautuksen jälkeen niitä on käsiteltävä ja lukijalle toimitettava palkkio.

Uudesta välineestä hahmotellaankin lukijoiden omaa ”temmellyskenttää” ja toimitusta, jossa he voisivat keskenään touhuta, ja josta toimitus voisi tilanteen tullen hakea tarvitsemansa sisällön printtilehden sivuille. Palkkioiden maksua toimittajat haluaisivat helpottaa edellyttämällä rekisteröitymistä. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että ainakin näin alkuvaiheessa toimitus ymmärtää uudistuksen lähinnä olemassa olevien keinojen parantamisena, ei kokonaisvaltaisena muutoksena, jossa toimituksen sisällöntuotanto muuttuu täysin. Esimerkiksi toinen suunnittelevista uutispäälliköistä on huolissaan siitä, miten muutamat olemassa olevat lukijareportterit pidetään tyytyväisinä, vaikka uudistuksen tarkoitus on tuoda moninkertainen määrä osallistuvia lukijoita mukaan Vartin tekemiseen, mikä muuttaa täysin toimituksen suhteen lukijoihin.

Toimivampi ja vähemmän kuormittavampi tapa tehdä yhteistyötä olisi antaa lukijoiden omaehtoisesti kertoa, mikä on heidän omalla alueellaan ja omasta näkökulmastaan kiinnostavaa, tehdä aiheesta uutinen, ottaa kuva tai pelkkä vinkki toimitukseen. Uutista voitaisiin sitten jalostaa pidemmälle tai hyödyntää

sellaisenaan. Tällainen toiminta edellyttäisi kuitenkin sitä, että toimituksessa erityisesti sisältöä suunnittelevat uutispäälliköt pystyisivät luopumaan sisällöntuotantoon liittyvästä kontrollistaan ja todella integroisivat lukijoiden sisällöntuotannon omaansa. Muussa tapauksessa lukijoiden tuottama sisältö tulee aina näyttäytymään ylimääräisenä, päälle liimattuna työnä.

Toinen uutispäälliköistä jatkaa omassa puheenvuorossaan, että varta vasten rekrytoituihin lukijareporttereihin perustuva osallistuminen on jollain tavalla keinotekoista, koska siinä sisällöntuotanto perustuu toimituksen antamiin tehtäviin ja julkaistuista sisällöistä maksettuihin palkkioihin. Jotta lukijoista olisi paikallislehdelle todellista hyötyä, pitäisi lukijoiden antaa toimia vapaasti:

Uutispäällikkö 2: [...] Mutta jos se toimis noin kuin [Verkkosuunnittelija] puhui siinä, että tota ne niinku tavallaan siellä keskenään siellä, me saatais enemmän, paljon useammilta ihmisiltä signaaleja. Me voittais auttaa niitä ihmisiä paitsi palkkioimalla ja antamalla niille ehkä tällaista immateriaalista hyvää. Me pystyttäis niin kuin hyödyntämään sitä myös printissä ja sitten netissä sitä materiaalia. Ihan eri tavalla. Mä näkisin jotenkin sen, että lukijareportterit on pikkaisen keinotekoinen. Tää on hyvä lisä tässä, mutta jos me pystyttäis vaikka, että mä liikun Puolarmetsässä. Mä pystyisin vaikka netin kautta laittaan sille viestin, että nyt siellä Puolarmetsässä on bussi ojassa, mene ja ota siitä kuva. Laita se tänne. Tai että me pystyttäis opettamaan ne ihmiset niin, että kun ne näkee sen, niin ne lähettää sinne sen. Se on mun mielestä se tavoitetilä.

(Kriittinen konflikti 1 jatkuu, suhtautuminen lukijan osallistumiseen)

Kriittisen konfliktin ratkeamisen edellyttämä ajattelutavan muutos näkyy Uutispäällikkö 2:n puheenvuoron loppuosassa, jossa hän muotoilee käsitystään uudeltaisesta tavasta osallistaa lukijoita uuden palvelun avulla.

Vartin printin ja verkkosivujen suhde herättää keskustelua kokouksen loppupuolella. Kun lukijoiden tuottama sisältö toivotusti moninkertaistuu, riittävätkö kerran viikossa julkaistavan printtilehden sivut kattamaan kaiken lukijoilta saadun materiaalin tarpeet? Kokoukseen osallistunut tutkija haastaa toimitusta kyseenalaistamaan printin aseman Vartin tärkeimpänä alustana.

Tutkija: Ajattelin vaan, että tällä valtavalla yleisömäärällä ja juttumäärällä palveleaan Varttia eikä nähdä sitä verkkoa omana medianaan. Se on musta iso kysymys, mitä teidän pitäis mieltä, että tehdäänkö tätä verkkoon mediana? Vai mennäänkö edelleenkin Vartti edellä, joka tulee kerran viikossa, tosi pieni läpyskä. Joka ei millään tavalla voi hyödyntää tietenkään sitä edes 100-lukijan panostusta [...] Arvostetaanko sitä verkkoa vai ajatellaanko että jos se ei mene Varttiin sillä ei ole mitään väliä?

OK-kehittäjä: Tähän on yksinkertainen vastaus. [...] Koska meidän Oma Kaupunkia kehittää yks henkilö päätoimisesti ja mä teen siihen puolet päivästä lisää. Että se, miten näitä rakennetaan, se on resurssikysymys.

Tutkija: Strategia suuntaa myös resursseja.

Päätoimittaja: Kyllä. [...] [K]un palvelulle on ensisijainen tavoite asetettu kannattavuus ja kaikki kehitysraha on mennyt siihen, niin se on tarkoittanut silloin sitä, että on käynyt ehkä osin juuri niin kuin sä sanoit. Toisaalta sitten [...] luetuin sisältö myös verkossa tulee lukijoitten kanssa tehdystä. Mutta mä tiedän, että me ei olla hyödynnetty sitä mahdollisuutta, ja sitähan me ollaan tässä nyt tekemässä.

Tutkija: Koko ajatteluntavassa mentäis siihen, että se verkko on kuitenkin pidemmän päälle ykköstuote, ei painettu lehti.

Tuottaja: Ainoa syy, minkä takia sen pitäisi olla mukana siinä painetussa on, että siitä saa prestiisiä.

Päätoimittaja: Niin ja siitä tulee rahaa kuitenkin, muistetaan nyt. Se on se ikävä tosiasia.

Tutkija: Se tulee tietyllä panostuksella, mutta ei silti saa sulkea muita pois.

(Kaksoissidos 2, printti ja verkko)

Vaikka kyseessä on selkeästi manifestoituminen, sen tarkempi luokittelu on hankalaa. Se sisältää retorisia, suuria kysymyksiä, joille ei ole yksinkertaisia vastauksia ja jotka on ratkaistava yhdessä. Nämä merkit viittaisivat kaksoissidokseen, mutta puheenvuoroon ei sisälly ahdistuneisuutta tai toivottomuutta, mikä viittaisi dilemmaan. Verkon ja printin suhde on kuitenkin iso kysymys, jonka ratkaiseminen on printtilehden toimitukselle vaativa ja tunteitakin herättävä, ulkopuolisena osallistujana tutkijan on mahdollista esittää vastaavanlaisia kysymyksiä ilman, että ne näkyvät tunnetasolla. Vaikka päätoimittaja myöntää, että kysymys on keskeinen, hän päättää keskustelun toteamalla, että kokoukselle varattu aika alkaa olla lopussa ja siirtyy toiseen aiheeseen.

Koska kokouksen tarkoitus on toimia alkusysäyksenä uudelle hankkeelle, puhutaan lopuksi jonkin verran projektin etenemisestä. Päätoimittaja ei näe tarvetta kartoittaa tehtävää työtä sen enempää, vaan haluaa lähteä mahdollisimman pian tekemään ja oppia lisää samalla – näin on toimittu ennenkin. Matkan varrella tulee joka tapauksessa esiin yllättäviä asioita, eikä kaikkea kuitenkaan voi ennakoida. Ajatus jakaa mielipiteitä. Päätoimittaja ja OmaKaupungin tuottaja haluavat aloittaa välineen kehittämisen mahdollisimman pian, hukkaamatta aikaa ylimääräiseen pohdintaan.

Hanketta rahoittavan Next Median projektijohtajana⁵ toimivan Verkkosuunnittelijan mielestä aikaa on kuitenkin aivan riittävästi, eikä hän näe syytä hätiköintiin.

OK-kehittäjä: Pitkät valot päällä pitää ajaa ja sitten välillä pitää ajaa lyhyillä, että saadaan aikaan. Koska näillä realiteeteilla pitää tehdä ratkaisuja, jotka ei välttämättä kovin suosittuja tai tota.

Verkkosuunnittelija: Mä oon eri mieltä, meillä on ihan hemmetin paljon aikaa, me saadaan helposti toi 17181.fi tehtyä. Mä oon tehnyt sen Metroliven kohdalla ja mä en epäile yhtään, että me ei saada tota tehtyä. Mä en näe tossa suurempaa problematiikkaa. Mulla oli omassa päässä hyvin selkeä pläni, että mitä tässä tulee tapahtumaan

(Konflikti 4, projektin eteneminen)

Kokouksen alussa Verkkosuunnittelija ilmoitti esittäytymiskierroksen yhteydessä halustaan ottaa projektin vastuulleen. Kokouksen kuluessa tähän ei kuitenkaan uudestaan viitattu ennen viimeistä konfliktia, jossa Verkkosuunnittelija kertoo, että hänellä on hankkeen varalle selkeät suunnitelmat. Tutkija kehottaa viimeiseen asti miettimään ensin huolellisesti mitä ollaan tekemässä ja tarkalleen miksi, kiireestä huolimatta, ennen kuin siirrytään konkreettisten välineiden kehittämiseen. Päätoimittaja päättää kokouksen, koska sille varattu aika on lopussa.

Toinen kokous – Vartin uusi tavoite

Helmikuun viimeisenä päivänä pidetyssä kokouksessa käsitellään Vartin konseptiuudistusta. Kokouksessa ovat läsnä Vartin päällikkötoimittajat, AD, päätoimittaja ja 17181-palvelun Koodaaja. Kokouksen alussa käydään läpi lukijatutkimuksia, jotka tuntuvat tukevan uudistusta. Päätoimittaja pitää pitkiä puheenvuoroja kertoessaan suunnitelmistaan.

Edellisen kokouksen jälkeen Toimituspäällikkö 1 ja päätoimittaja ovat kehittäneet työkalun, eräänlaisen nelikentän, jonka avulla Vartin uudistusta voitaisiin hahmotella. Työkalu muodostuu neljästä akselista, paikallisuudesta, kiinnostavuudesta, UGC:stä ja merkityksellisyydestä, joille jokaisen Varti-lehden sivun tulee asettua, ja samalla UGC:n tulee liittyä kaikkeen sisältöön⁶. Toimitus tarkastelee lehden sivuja ja palstoja työkalun käsitteisiin peilaten. Päätoimittaja korostaa jälleen, että yhteistyö lukijoiden kanssa on se tekijä, joka erottaa Vartin kilpailijoistaan, ja juuri tätä tukemaan 17181-työkalua ollaan kehittämässä.

⁵ Projektijohtaja vastasi Next Media -hankkeista HS Kaupunkilehdissä ja toimi myös esimiehenä. Aineistossa viitattu nimellä Verkkosuunnittelija.

⁶ Aineistosta ei löytynyt työkalua havainnollistavaa kuvaa.

Päätoimittaja haluaa paikantaa Vartin nykyisen sijainnin nelikentässä, jotta voidaan selvittää, mihin siirrytään ja minkälaisilla toimenpiteillä se onnistuu.

Toisen kokouksen ensimmäinen konflikti ilmenee, kun päätoimittaja on Toimituspäällikkö 1:n kanssa esitelletyt konseptiuudistuksen nelikenttätyökalun avulla. Konseptiuudistuksen jälkeen jokaisessa osapainoksessa on aloitussivulla paikallinen, lukijan kanssa tehty uutinen. Toimituspäällikkö kysyy, miltä uudistus kuulostaa, johon uutispäällikkö vastaa:

Uutispäällikkö 1: Komeelta utopialta.

Päätoimittaja: Okei. Mikä siitä tekee utopiaa?

Uutispäällikkö 1: No jos me tollasta näillä matskuilla ja näillä tekijöillä lähdetään toteuttamaan, niin ei taida kyllä ihan heti onnistua. Enkä tiedä onnistuuko kolmessa kuukaudessakaan.

(Kriittinen konflikti 2, suhtautuminen lukijan osallistumiseen)

Uutispäällikkö ei omien kokemustensa pohjalta luota siihen, että lukijoiden kanssa voidaan tehdä suunnitelman vaatimukset täyttävää sisältöä. Toisaalta nämä vaatimukset ovat todetusti erilaiset, kuin Vartin printtilehteä suunnittelevalla uutispäälliköllä, joka on työssään noudattanut journalistisen laadun kriteereitä. Päätoimittaja muistuttaa, että juuri tätä varten 17181-palvelua ollaan kehittämässä. Uutispäällikkö on edelleen epäileväinen, mutta kokous jatkuu. Manifestaatio on joko konflikti tai kriittinen konflikti. Vaikka vähäsanainen manifestaatio voisi olla pelkkä konflikti, jossa argumentoidaan aiempaa puheenvuoroa vastaan, kriittisestä konfliktista kertoo uutispäällikön käyttämä metafora ja tieto tilanteen kontekstista: lukijayhteistyön ja siihen johtavien muutosten vastustaminen.

Vartin sivuja käydään läpi yksi kerrallaan ja mietitään mitä millekin sivulle tulee, minkälaisia palstoja täytyy olla, minkäkokoisia kuvia voidaan laittaa ja missä mainospaikat sijaitsevat. Neljännen ja viidennen sivun aukeamalle haluttaisiin laittaa aukeamataitto, jossa on myös iso kuva. Suunnitelmasta joudutaan kuitenkin peruuttamaan, sillä se sotii uudistusta vastaan: lukijoilta ei tulla saamaan niin hyvälaatuisia kuvia, että niitä voitaisiin käyttää aukeaman kuvapaikalla. Ellei omia kuvia voida käyttää, lehdessä tulee olemaan ainoastaan lukijan kuvia. Toimitus pohtii vaihtoehtoja:

Ulkoasutoimituksen esimies: Onhan meillä usein nytkin niin että meillä on lukijan kuva, mutta sitten me katotaan että ehkä saisi ehkä paremman ja kannattaisi jos

menisi itse. Se lukijan kuva on niinku pontimena oman kuvan ottamiseen jos se kuva ei kestä, esimerkiksi teknisesti.

Toimitussihteeri: Silloin pitää pikkuisen muuttaa meidän ajattelutapaa, koska meillä on usein ajateltu että käytetään sitä huonompaa lukijakuva, kun meillä nyt kerran on lukijan kuva. Tossa se pitäis vaihtaa sitten.

Päätoimittaja: Mut mitä muuta sitten?

Toimituspäällikkö 2: Eikö tämä nyt ole vähän ristiriidassa sen kanssa mitä me ollaan ajateltu?

Uutispäällikkö 2: Niin

Toimitussihteeri: Niin, niin, siis varmastikin.

Toimituspäällikkö 2: kuulostaa hieman erikoiselta, että laitetaan omia aukeamataittokuvia.

(Dilemma 3, työprosessit)

Kuvakysymystä ei ratkaista ja ajatus aukeamataitosta hylätään. Sivut suunnitellaan erillisiksi kokonaisuuksiksi. Keskustelu aukeamataitosta on toimitukselle ensimmäisiä konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka uusi strategia tulee toimituksen työprosesseissa näkymään.

Kun lehden alkupään sivut on suunnilleen konseptoitu, kokouksessa mietitään hieman työnjakoa, jotta loppulehden sisältöä voidaan suunnitella niin, että työnjako pysyy tasaisena. Toimituspäälliköllä ja suunnittelevilla uutispäälliköillä on eri käsitys siitä, minkälaista työpanosta lukijoiden sisällön pohjalta tehdyt paikallisuutiset vaativat toimituksessa:

Toimituspäällikkö 1: Mutta tota mites, jos me mietitään meidän aluetoimittajien kannalta, niin mitä tehtäviä heillä on tässä kolmos-, nelos- ja vitossivuilla? Voisko meidän kutossivu olla vielä jotenkin paikallinen? Koska varmasti on niin että toi kolmossivu syntyy pääasiassa uutispäälliköiden ja toimitussihteerien...

Uutispäällikkö 1: Paitsi ei kyllä synny.

Uutispäällikkö 2: Niin kyllä niissä jutuissa varmasti tarvii apua.

Toimituspäällikkö 1: Niin, jos ajatellaan että valtaosa olisi näitä Antin putiikin tuotantoa.

Uutispäällikkö 1: Mutta jos ne [lukijoiden lähettämät kuvat] tulee lehteen ja siellä lukee että "täällä oli mielenosoitus" tai että "tähän tulee market". Kyllä se melkein lehteen laitetaan, kyllä se jonkun [toimituksellisen] jatkon tarvii.

(Konflikti 5, työprosessit)

Koska lehti jaetaan keskiviikkoisin, täytyy sen olla painossa tiistaina. Koska Vartti on uutislehti, lehden jutut täytyy ajoittaa siten, että tärkeimmät jutut ovat mahdollisimman ajankohtaisia. Tämä tarkoittaa, että lehden pääuutissivut voidaan

tehdä vasta maanantaina, sillä loppuviikon uutistapahtuma voi olla jo pureskeltu seuraavan viikon alussa. Lisäksi toimitus saa viikonloppuisin lukijoilta paljon materiaalia. Uutispäälliköiden mielestä lukijoiden lähettämää sisältöä ei pystytä sellaisenaan hyödyntämään edes silloin, kun uuden 17181-palvelun avulla aletaan saada enemmän tekstisisältöä. Uutispäälliköt eivät usko, että lukijoilta voitaisiin saada sellaista sisältöä, joka sellaisenaan tai edes vähän muokattuna voitaisiin kelpuuttaa painettuun lehteen.

Kun lehteen suunnitellaan päätoimittajan ja Toimituspäällikkö 1:n johdolla palsta toisensa jälkeen juttuja, jotka syntyvät joko kokonaan lukijoiden sisällöstä tai niiden pohjalta, uutispäälliköt ovat huolissaan resurssien riittämisestä, kun kaikille tarvittavaa sisältöä lähettävälle lukijoille on maksettava palkkiot. Uutispäälliköt kokevat huonoa omaatuntoa siitä, että lukijat näkevät vaivaa sisällön eteen ja saavat palkkioiksi pelkät elokuvaliput. Kunnollisesta sisällöstä – sellaisesta joka kelpaa lehteen – olisi maksettava kunnollinen palkkio, rahaa.

Uutispäällikkö 2: Muistakaapas mitä kaikki tämä maksaa. Näille ei voi antaa leffalippuja. Se ei ole riittävä palkkio, oikeesti. Sitten kun meillä on kolmosella, nelosella, vitosella, kutosella, kasilla ja ysillä, niin kuulkaa se ei yhteen painokseen ihan... Tuhat euroa on aika pikkuraha. Sitten täytyy kyllä maksaa ihan. Että niistä leskenlehdistä ja koirankakkakasoista voi antaa ne leffaliput, mutta näihin jos me oikeasti halutaan niin kuin laittaa kunnollista UGC-matskua, niin siitä on kyllä maksettava. Sitten ei riitä enää, että...

Uutispäällikkö 1: Joo, mä olen ihan samaa mieltä. Kaikki saa vaan niin kun viikko viikolta enemmän. Mä olen sellainen sosiaalityöntekijä, joka kuvittelee kirkasotsaisesti olevansa lukijoiden puolella, mutta sitten lautakunnan puheenjohtajan virallinen ”ei, ei, annetaan vaan leffaliput”. Ei meillä ole varaa muuhun, että...

Toimituspäällikkö 1: Sanon näin kun siihen on aiheita.

Uutispäällikkö 1: Mutta jos kuvista viiskymppiä?

Uutispäällikkö 2: Mulla tulee aina niin paha mieli että me juoksutetaan niitä ja sitten me annetaan niille leffaliput. Se ei ole niin kuin asiallista.

(Kriittinen konflikti 3, suhtautuminen lukijan tuottamaan sisältöön)

Puheenvuorot täyttävät kriittisen konfliktin tunnusmerkit. Uutispäälliköiden puheenvuorot sisältävät metaforia, narratiiveja ja moraalista pohdintaa, eikä vastaus ongelmaan ole itsestään selvä. Uutispäälliköiden kriteerien mukaan julkaistavaksi kelpaavan lukijoiden tuottaman sisällön käyttäminen printtilehden sivulla ilman riittävää palkkiota tuntuu moraalisesti väärältä, mutta palkkioita ei kuitenkaan voida maksaa kuin tiettyyn pisteeseen asti.

Päätoimittaja muistuttaa, että tarkoitus on siirtyä malliin, jossa lukijoille ei makseta lainkaan rahapalkkioita, ulkomaalaisen esikuvan tavoin⁷ lukijoiden motivaatio osallistua tulisi aivan muista asioista, halusta jakaa omien kotikulmiensa asioita ja saada niille julkisuutta. Tämä edellyttää myös tehtävistä luopumista. Ilman tehtävänantoja toimitus ei ole pyytännyt lukijoita tekemään mitään, vaan lukijat päättävät itse, mistä kirjoittavat tai mitä kuvaavat, eikä toimituksen tarvitse maksaa vaivanpalkkaa. Uutispäälliköt kertovat, että jo nyt toimituksella on sellaisia lukijoita, jotka pyytämättä lähettävät aivan toimittajatasoisia juttuja, ja nimenomaan odottavat saavansa niistä asianmukaisen palkkion.

Päänvaivaa aiheuttaa myös paikallisuus. Vartista tehdään seitsemää eri painosta eri kaupunginosiin, jolloin paikalliseksi suunniteltuun juttupaikkaan täytyy tehdä jokaiseen oma juttunsa. Sen sijaan seudulliset jutut julkaistaan sellaisinaan eri alueilla. Alueen tarkkuus vaikuttaa myös toimituksen työnjakoon: jos sovitaan, että juttu on kaupunginosakohtainen, siirtyy vastuu aluetoimittajille.

Konseptiuudistuksen myötä aluetoimittajat olisivat yhä enemmän tekemisissä lukijoiden tuottaman materiaalin kanssa, sillä muuten vastuu lukijoiden osallistamisesta jää toimitussihteereille ja uutispäälliköille. Aluetoimittajien aiheiden tulee yhä enemmän nousta lukijoiden vihjeistä ja olla lukijoiden käsialaa. Vanhasta poiketen myös suurta osaa tekstisisällöstä odotetaan tulevan lukijoilta. Kokouksessa olijat pohtivat, että aluetoimittajista tulee tämän myötä ennemminkin tuottajia kuin toimittajia, mutta sitä on turhaa vielä miettiä tai kertoa aluetoimittajille, koska tilanne tuskin tulee erityisen nopeasti muuttumaan.

Kokous etenee sivu ja aukeama kerrallaan, ja kun yhä useammalle sivulle kaavaillaan puhtaasti lukijoiden tuottamaan sisältöön pohjaavia palstoja, alkaa toimituksen jäsenille selvitä, että lukijoiden materiaali on yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää kuin toimituksellinen sisältö.

Uutispäällikkö 1: [...] onko nää nyt jotakin niinkun gladiaattoritaistelutantereita? Että aluetoimittaja tekee jotakin, sitten lukijat tekee jotakin. Eikö näiden pitänyt olla näitä sekoitusmatskuja? Että sanotaan sitten aluetoimittajille, että jos teet paremman jutun kuin toi lukija niin voi olla että se pääsee kutoselle, muussa tapauksessa se menee ysille.

Toimituspäällikkö 2: Sehän on hyvä.

⁷ Päätoimittaja on kokouksissa ja haastattelussa käyttänyt esimerkkeinään norjalaista Verdens Gang - sanomalehteä ja saksalaista Lokalkompass.de -sivustoa.

Päätoimittaja: Viimekädessä lähdetään siitä että tehdään lukijoita varten eikä toimittajia varten tätä lehteä. Että jos meillä kiinnostavampaa materiaalia tulee lukijoilta ja meillä tavallaan prosessi pystyy siihen, eli se ei tavallaan ole merkittävästi työläämpää ajatella sitä joustavasti, niin miksei se voi olla sitten tässä kutosella?

(Kriittinen konflikti 4, suhtautuminen lukijan tuottamaan sisältöön)

Kriittisen konfliktin merkit täyttyvät uutispäällikön käyttäessä metaforia ja narratiivia. Ratketakseen tämä kriittinen konflikti vaatisi uutispäälliköltä toisenlaista ajattelutapaa: tärkeintä ei ole se, kuka sisällön on tehnyt, vaan se, että sisältö kiinnostaa paikallisen sanomalehden lukijaa.

Vartin AD:tä huolestuttaa uudistuksen eteneminen ja vastuut sen ympärillä, hänen kokemustensa mukaan toimituksessa tehdyt uudistukset pyörivät pääosin ulkoasun toteutuksen ympärillä, mikä kasaa AD:lle liikaa paineita ja vastuuta. Näin isoa uudistusta ei toimituksessa ole tehty sitten Kymppi-lehden muututtua Vartiksi, ja AD toivoo, että eri sivujen ja palstojen ympärille koottaisiin työryhmiä, jotka olisivat AD:n vastuulla olevan visuaalisen uudistuksen tukena. Hän pelkää, että suunnittelutyö jää lopulta hänen harteilleen. Keskustelun perusteella voi päätellä, että näin on käynyt aikaisemmin. Muut yrittävät vakuuttaa AD:n siitä, että tällä kerralla on kyseessä niin suuri muutos, että muutkin varmasti osallistuvat sen tekemiseen:

AD: No siis nyt pitäisi melkein alkaa miettimään että mitä niissä on sitten aina niissä, niitä pitäisi pikkuisen alkaa pistää sivuille lohkoiksi. [...] Että pitää alkaa konkretiaan ja päästä perustamaan työryhmiä. Koska näinhän meillä ei ole tehty meillä koskaan että oltaisiin lähdetty miettimään. Se on useimmiten lykätty aina siihen tavallaan siihen ulkoasun suunnitteluun, vaan se mitä niissä jutuissa on. Että ei koskaan oikeastaan kauhean tarkasti puhuttu sitä. Se on ehkä minä ja [Vartin toimituspäällikkö]...

Toimituspäällikkö 1: Se on Metrossa varmaan näin, mutta ollaanhan me nyt Vartissa mietitty, aika tarkaan viilattu.

AD: No, kyllä se aika.... Tähän vois olla uusi tapa tehdä..

Toimitussihteeri: Mutta jos ajatellaan Kymppiä, niin olihan se tehty... kyllähän [Toimituspäällikkö 1] sen aika...

AD: No joo, mutta ei siitä ole mitään jäljellä sitten taas.

Toimitussihteeri: No ei, ei. Mutta kyllähän aina näissä kaikissa uudistuksissa on tämä aika sama.

AD: Mun kokemukset on jollakin tavalla ahdistavia. Et monesti... kuitenkin ... no, joka tapauksessa mä ainakin ehdottaisin, että alettaisiin suunnittelemaan.

Uutispäällikkö 2: Mutta tää on nyt isoin muutos, mitä sen Kympin perustamisen jälkeen tässä lehdessä on tehty. Nämä välitut mitä tässä on nyt ollut, niin nehan on olleet vaan sellaisia tuhruksia. Siis on poistettu materiaalia, karsittu.

(Kaksoissidos 3, projektin eteneminen)

Kaksossidokseksi tämän manifestoitumisen voi tunnistaa sillä perusteella, että AD:n puheenvuoroista välittyy ahdistusta ja hän vaatii kokouksessa olijoilta yhteisiä toimia. Toimituksen toimintatavat eivät välttämättä ole sellaisia, että ne mahdollistavat suuren strategisen muutoksen ”kylmiltään”, kuten päätoimittaja lähtee sitä ajamaan.

Kokous vaikutti etenevän jouhevasti, kun Päätoimittaja ja Toimituspäällikkö 1 johtivat kokousta ensin tekemänsä nelikentän ja sen jälkeen sivukohtaisten suunnitelmien avulla. Koko lehti onnistuttiin käymään läpi ja sen suuret linjat suunnittelemaan, kuten oli tarkoituskin. Seuraavaksi toimitus aikoi pureutua yksityiskohtiin, mikä tehtäisiin pienemmissä ryhmissä. Kokouksen lopussa sovittiin aikataulusta ja jaettiin jonkin verran vastuuta, jotta konseptiuudistus lähtee etenemään ja AD pääsee suunnittelemaan dummy-lehteä⁸.

Kolmas kokous – Muutoksen seuraukset konkretisoituvat toimitukselle

Virallisesti ensimmäinen 17181-hankkeen suunnittelukokous pidettiin maaliskuun ensimmäisenä päivänä. Kokouksen tarkoitus on antaa ensimmäisessä kokouksessa esitellylle 17181-palvelun Koodaajalle hänen tarvitsemaansa tietoa, jonka pohjalta tämä voi lähteä kehittämään palvelua.

Heti kokouksen alkuvaiheessa pohditaan joitain palveluun liittyviä rajoituksia: palvelusta tulee työkalu, joka tukee lukijoiden ja toimituksen yhteistyötä ja sillä tulee olemaan sekä julkinen että kirjautumista edellyttävä puoli. Halutunlaisen sisällön saaminen epäilyttää uutispäälliköitä. Nykyisistä osallistamisen keinoista yleisin on toimituksen tekemät tehtävänannot, joissa pyydetään tiettyyn aihepiiriin tai tapahtumaan liittyvää sisältöä, pääasiassa kuvia. Sisällöntuotannon mahdollisuutta pitäisi kuitenkin markkinoida muilla keinoilla, kuin tehtävänannoilla, joissa toimitus pyytää lukijareporttereilta juttuja ja kuvia päättämistään aiheista. Paitsi että tehtävänannot kuormittavat toimittajien työprosesseja, niihin liittyy myös ideologinen ongelma:

⁸ Dummy on mallilehdestä yleisesti käytetty termi.

Uutispäällikkö 2: Mutta sitten kun siihen lisätään printti ja se näkyy printissä, niin sit se lisääntyy vähän. Mutta en mäkään lähtis siihen niinku kokonaisuudessaan, että se on pelkästään sitä toimeksiantoa. Se ei voi olla niin, koska sitten me tarvitaan oikeasti jotain ihmisiä, jotka vaan koko aika tekee niitä toimeksiantoja. Sitten meillä on kaikilla muilla vastuulla aika paljon muutakin. Ja sitten me ei tavallaan kyetä siihen, että me annetaan toimeksiantoja eri asioihin.

Toimitussihteeri: Niin, siinä tulee mun mielestä semmonen ideologinen semmonen, että silloin kun lähetetään sille toimeksianto, niin silloin ajatellaan näin, että meillä on jo idea uutisesta. Eikö se näin ole?

Päätoimittaja: Joku ideahan meillä täytyy olla.

Toimitussihteeri: Täytyy olla joku idea uutisesta, koska me sitten pyydetään siihen liittyvää jotain. Mutta tässä taas, mikä on niin hienoa tässä, siis miten tää nykyään aika hienosti toimii, niin lukijat kertoo meille asioista, mitkä meille ei olis tullut koskaan edes mieleenkään. Ja silloin ne on aika arvokkaita juttuja ja uutisia.

(Dilemma 4, työprosessit)

Se, että lukijat itsenäisesti lähettäisivät juttuja, jotka olisivat aidosti kiinnostavia paikallisella tasolla, pienentäisi toimituksen työtaakkaa. Kokouksessa kuitenkin tullaan tulokseen, ettei toimeksiannoista haluta kokonaan luopua. Ratkaisematta jää, kuinka suuressa osassa toimeksiannot ovat kun palvelu aluksi otetaan käyttöön.

Päätoimittaja: Ei mut kun me tehdään eka vaihe, niin onks se niinku se olennainen asia, että meillä on kätevä väylä antaa toimeksiantoja, vai onks se toimeksianto tässä alkuvaiheessa vain yks osa sitä.

Verkkosuunnittelija: Mun mielestä vain yks osa.

Uutispäällikkö 2: Joo.

Verkkosuunnittelija: Sit kannattaa miettiä tarkalleen se, jos se painottu tehtävänantoihin, niin kannattaako meidän luoda koko 17181:stä, koska meillä on erittäin hyvä kanava saada sisään sitä kamaa nyt, kun ihmiset lähettää suoraan kännykästä. Nyt ne joutuu menemään erilliseen verkkopalveluun, missä ne latailee sen. Ne saattaa unohtaa koko asian. Ne saa suoraan paikan päältä ladattua ja lähettää viestin, naps. Se on toimituksessa. Miks me luotaisiin rinnakkainen järjestelmä ja ruvettais rummuttamaan sitä? Koska siinä voi käydä niin, että se ei vain lisäänny se massa vaan se vähenee toisesta päästä. Se on vähän sama kuin meidän ilmoitusmyynnissä: kun meillä on Vartti ja Metro, niin kun rummutat toista, niin toisen myynti laskee ja toista, niin se menee näin.

(Dilemma 5, projektin tavoite)

Tässä manifestaatiossa Verkkosuunnittelija kyseenalaistaa uuden palvelun merkityksen. Kyseessä on dilemma, sillä Verkkosuunnittelija esittää puheenvuorossaan vaihtoehtoja, joista kumpikaan ei ole tyydyttävä, eikä ongelmalle ole yksiselitteistä ratkaisua. Toisaalta manifestaatio voisi myös olla konflikti, sillä Verkkosuunnittelija argumentoi siinä muiden esittämiä näkemyksiä vastaan.

Dilemman ja konfliktin välinen raja onkin joskus hyvin häilyvä (Engeström & Sannino 2011, 379).

Kokouksessa pohditaan, missä palvelun kautta tullutta sisältöä kulutetaan. Kysymys on keskeinen, sillä kuten ensimmäisessä kokouksessa puhuttiin, kaikkea sisältöä ei voida laittaa printtiin. Lukijoiden motivoimisen kannalta on tärkeää, että itse tehty sisältö näkyy jossain ja että sen voi mahdollisesti myös jakaa omalle verkostolleen. Voiko uusi palvelu olla puhtaasti työkalu, joka tuottaa materiaalia muille alustoille, vai pitäisikö lukijoiden sisältöä julkaista myös palvelussa itsessään? Entä missä vaiheessa lukija itse pääsee lähettämänsä sisältöönä käsiksi?

Koodaaja: [...] [M]ä en haluis lähtökohtaisesti tässä ruveta tekemään, mitä paikallisuutisten Facebookkia siinä mielessä, että koska se matskun kuluutaminen tapahtuis myös siellä 17[181]:ssa. Koska nythän on kysymyksessä se, että tuetaan primääristi Oma Kaupunkia, mutta myös hyvin vahvasti Varttia just siitä näkökulmasta, että saadaan niitä erittäin paikallisia uutisia menemään sisään. Just haluttais se, että se kuluttaminen tapahtuis siellä Oma Kaupungissa onlinea, ja se 17[181] toimis sellaisena, että sä suurin piirtein näet, että siellä tapahtuu jotain. Mutta ei niin kuin mitään liketyksiä tai muita sinne integroitais. Ainakaan ihan heti. Koska se sitten mun mielestä dilutoi sitä ideaa, että se olis sitten se työkalu, jolla sitä kamaa voi tänne meille laittaa.

(Kaksoissidos 4, palvelun toimintalogiikka)

Päätoimittaja on samaa mieltä Koodaajan kanssa, sillä pelkää toisenlaisen ratkaisun sekoittavan lukijoita. Koodaaja pitää yhteisöllisten ominaisuuksien integroimista teknisesti hankalana. Verkkosuunnittelija taas perustelee omaa näkemystään:

Verkkosuunnittelija: Kyllä mä haluisin käyttäjänä. Jos mä luon uutisen sinne ja laitan kuvan, niin mä haluan jakaa sen kaikille frendeille. Jos me nyt estetään se. Mun pitää mennä ekana tonne toiseen paikkaan etsimään se mun oma juttu jostain ja sen jälkeen jakaa sitä, niin kynnys kasvaa aika totaalisesti. En mä Facebookkissakaan niin tee, mä suoraan julkaisen sen siitä ja tavallaan jaan jos haluan. [...]

(Kaksoissidos 4 jatkuu, palvelun toimintalogiikka)

Kaksoissidoksen takana on suurempi kysymys siitä, tehdäänkö palvelua toimituksen vai lukijoiden tarpeisiin, toisin sanoen, mikä on palvelun kohde? Koodaaja toteuttaa hanketta toimituksen lähtökohdista käsin, jolloin palvelu keskittyy lukijoiden sisällön lisäksi keräämään toimituksen nykyisiin prosesseihin tarvittavia tietoja, kuten yhteystietoja ja sijaintitietoja, samalla lisäten toivotun tekstisisällön määrää. Verkkosuunnittelijan näkökulma on lukijan puolella: mitä lukija palvelusta saa, jos

siinä ei ole yhteisöllisiä ominaisuuksia? Entä voiko lukijalta vaatia rekisteröitymistä, jos palvelu on vain sisällön sisäänheittokanava?

Kokouksessa siirrytään keskustelemaan siitä, mitkä tiedot osallistuvilta lukijoilta on välttämättä saatava, jotta sisältöä voidaan käyttää, sillä liikaa ei voida pyytää tai muuten lukijat eivät vaivaudu osallistumaan. Verkkosuunnittelija huomaa, että keskustelussa on ajauduttu suunnittelemaan palvelua, joka OmaKaupungin verkkosivuilla on jo olemassa. Jälleen manifestaation voisi luokitella sekä konfliktiksi että dilemmaksi:

Päätoimittaja: Mutta ennen kuin se voisi sen tätä kanavaa pitkin tuolta palvelusta meille lähettää, niin sen täytyy esimerkiksi jättää puhelinnumerosa. Muuten se sanoo, se palvelu, että sori ei. Lisää sun puhelinnumero.

Verkkosuunnittelija: Ei nää ole uusia asioita. Edelleenkin, meillä on nytkin jo se. Täällä on vain muotoiltu, että osallistu palkkiojahtiin, jätä puhelinnumero. Ei puhuta näistä nyt uusina asioina vaan tää on ollut. Mä just katon tätä. Täällä on tapahtumapaikka. Täällä nimi tai nimimerkki, puhelinnumero, sit otsikko ja leipäteksti, johon voi liittää kuvia. Lisää kuva -paikka. Ne on kaikki täällä.

Toimituspäällikkö: Mut ne ei ole pakollisia kaikki.

Verkkosuunnittelija: Ei, mut jos me halutaan kuvia, niin me ei voida laittaa [niitä] pakollisiksi.

Päätoimittaja: Ei kaikkia, jotain. Joku, siis jollakin tavalla pitää voida.

(Konflikti 6, palvelun toimintalogiikka)

Kokouksen keskivaiheilla toinen suunnittelevista uutispäälliköistä kertoo lukijalta saamastaan kuvasta, jossa oli Hiekkaharjasta löytynyt molokki (suuri maahan kaivettava roskasäiliö), jota ei ollut asennettu. Kuvan ja sijaintitietojen perusteella toimittaja oli ottanut selvää tapauksesta soittamalla sekä kaupungille että molokkeja asentavaan yritykseen. Oli selvinnyt, että molokki oli jäänyt kaivamatta maahan jo kaksi vuotta sitten ja molemmat asiaa hoitaneet osapuolet olivat unohtaneet sen. Toimittajan yhteydenoton jälkeen molokki käytiin hakemassa pois.

Tapauksesta saatiin ajankohtainen paikallinen uutinen – joka jäi odottamaan julkaisua seuraavaan lehteen. Uutispäällikön tarina innosti kokouksessa olleita, sillä se oli esimerkki juuri sellaisesta jutusta, mitä lehteen toivotaankin. Tarina herätti kuitenkin kysymyksen siitä, että riittääkö yhteistyötä tehneelle lukijalle, että tapauksesta tehdään juttu lehteen, vai pitäisikö tälle ilmoittaa erikseen, mistä oli kysymys ja mitä toimitus oli vinkin kanssa tehnyt.

Molokki-esimerkin jälkeen toimitus palaa miettimään tehtävänantojen merkitystä uudessa välineessä. Kokouksen alussa esiintynyt dilemma nousee taas esiin. Etenkin palvelua lanseerattaessa tehtävät ovat tärkeä markkinointikeino, mutta lukijat pitäisi saada lähettämään sisältöä myös omaehtoisesti, muuten prosessista muodostuu toimitukselle liian raskas.

Uutispäällikkö 2: [...] [M]un mielestä pitäis ajatella myös niin kuin näitä kantiksia ja toimeksiantoja ja tätä suurta yleisöä niinku asiantuntijoina. Siis sen alueen asiantuntijoina. Jos me annetaan toimeksiantoja, niin silloin asiantuntijuus on täällä.

Verkkosuunnittelija: Se on totta, mutta jos me avataan toi palvelu, mikä on kanava, niin en mä usko, että se lähtee sillä liikkeelle. Pitää meidän potkia se liikkeelle.

Uutispäällikkö 2: Totta kai meidän pitää potkia se liikkeelle. Juu juu.

Päätoimittaja: Eri keinoja pitää tehdä, ja varmasti ehdottomasti toimiva olisi, että me hyödynnetään toimeksiantoja. Mutta se ei ole mun mielestä se. Jos me niin kuin rakennetaan tää työkalu sitä kautta, että tällä tää lähtee liikkeelle, niin mä pelkään että se käy liian raskaaksi siis meille.[...] Ja sit ennen kaikkea se laatu ei ole niin hyvä, koska ne ihmiset odottaa parempaa tuolla mihin me pystytään. Pää punasena pitää miettiä, mikä Hiekkaharjussa nyt kiinnostaa, niin ei me tota molokkia oltais ikinä löydetty sieltä.

Uutispäällikkö 2: Ei, ei koskaan.

Verkkosuunnittelija: Joo, se on totta. Mutta mun ajatus tosta tehtävänannosta oli se, että jos lukijareportterit voi antaa niitä tehtäviä tai ehdottaa niitä. Ne voi rankata niitä tehtäviä, että mitä lähetään ylipäätään toteuttamaan. Niillä on enemmän keskenään valtaa. Se on vaan ensimmäinen se, että me annetaan [tehtäviä].

(Dilemma 6, toimeksiannot)

Toimeksiantojen avulla tapahtuvaan osallistamiseen liittyvät lukijoille jaettavat palkkiot ovat pitkällä tähtäimellä paitsi taloudellinen rasite, myös kuormittavat niitä hallinnoivia toimituksen jäseniä. Päätoimittaja haluaisi esikuviansa tavoin luopua palkkioista kokonaan, mutta se tarkoittaa, että lukijoita olisi pystyttävä motivoimaan muilla keinoilla. Kokouksessa mietitään, että materiaalia tai vinkkejä lähettäneet lukijat kokisivat palkitsevana myös sen, jos toimitus kertoisi tarttuneensa vihjeeseen tai ylipäätään noteeranneensa lukijan lähettämän kuvan tai tekstin. Vuorovaikutus lukijoiden ja toimituksen välillä olisikin tärkeää saada toimimaan uuden välineen avulla.

Verkkosuunnittelija toteaa, ettei välinettä tehdä nykyisiin tarpeisiin, vaan tulevaisuuden tarpeisiin, ja voi hyvin olla, että ollaan suunnittelemassa vasaraa, vaikka vastaisuudessa pitäisikin ruuvata. Toimitus ei voi tietää etukäteen, mikä osa palvelussa lähtee toimimaan. Päätoimittaja muistuttaa, että yksi asia on varma, koska

on olemassa paljon ”dataa” siitä, että lukijat todella haluavat osallistua. Koodaaja taas suhtautuu tähän epäilevästi.

Päätoimittaja: Älkää unohtako, meillä on paljon dataa käytössä siitä, että ihmiset kuitenkin haluaa tehdä näitä. Tää on eri asia, tässä on kynnyks korkeempi. [...] Me ei jouduta nyt muuttaa asioita. Muita kuin omia asioita. Ihmisten osallistuminen, se nyt tapahtuu jo nyt eri kanavia pitkin.

Koodaaja: Se voi olla, että niinku meilläkin on jotenkin vääristynyt kuva siitä, että mikä se niiden tahtotila ylipäänsä osallistua on.

Verkkosuunnittelija: Ei kyllä mä uskon, että ihmiset haluaa osallistua. Mä pelkään eniten sitä, että me tehdään nyt palvelu, mutta me ei saada sinne ihmisiä, vaikka ne haluaisi osallistua. Meidän viestikanavat ei toimi sille, me ei olla kauheen hyviä markkinoimaan näitä asioita. Me ei olla hyviä markkinoimaan oltu nykyistäkään systeemiä. Sit kun me kehitetään jotain uutta ja me ei edes tiedetä, mitä me halutaan ihmisiltä. Mites me se markkinoidaan niille? Miten ne saa sen tiedon, että täällä on tällainen uus palikka?

(Kaksoissidos 5, palvelun toimintalogiikka)

Kaksoissidoksessa ilmenee kahdenlaisia huolia: Koodaaja ei tunnu uskovan koko hankkeen perustaan, siihen, että lukijat haluavat osallistua. Verkkosuunnittelija taas epäilee toimituksen ja projektiryhmän mahdollisuuksia saattaa hanketta loppuun, jos sitä ei tehdä kokonaan uudella tavalla. Päätoimittajan mielestä printtilehti on tärkeässä roolissa, kun uutta palvelua aletaan ottamaan käyttöön. Aivan kuten Uutislehti 100:n kanssa lukijat oppivat lähettämään toimitukselle kuvia nähdessään muiden ottamia kuvia lehden kannessa. Päätoimittaja uskoo, että niin käy nytkin.

Kokouksessa siirrytään keskustelemaan aluetoimittajien uudesta vastuusta keskustelun ylläpitäjinä ja lukijoiden ”paimentajina”. Olisi luontevaa, että aluetoimittajat vastaisivat kommunikaatiosta oman kaupunginosansa lukijoiden kanssa, mutta se johtaa väistämättä työnkuvan muuttumiseen.

Uutispäällikkö 2: Joo ja mä luulen, että tietyllä tavalla moni toimittaja haluaa olla toimittaja. Ei tuottaja.

Päätoimittaja: Joo joo.

Verkkosuunnittelija: Ei se nimi voi olla täsmälleen sama, mutta se muuttu erilaiseksi se.

Uutispäällikkö 2: Ei ei, mutta miten niinku myydään se. Se on vaan niinku, että hissunn kissun sitä tuottaja-ajatuksesta. [nauraa]

Koodaaja: Ei ei, mutta tässä kuitenkin se kun siihen tulis tällainen positiivinen kulma. Myöskin siihen, että joutuu vähän sitä jengiä paimentamaan siellä.

Uutispäällikkö 2: Niin mä en tiedä onks se heistä positiivinen. Sekin täytyy myydä sillä tavalla, että se on sitten positiivinen, niinku yhtenä tiedonhankintakeinona.

Verkkosuunnittelija: Niin ne on aputoimittajia.

Uutispäällikkö 2: Niin. Koska oikea toimittaja tuntee myös omasta tiedonhankinnastaan ammattiympäristönsä. Ja se täytyy siinä säilyttää.

Verkkosuunnittelija: Ei se sitä poista.

(Dilemma 7, muuttuva työnkuva)

Kolmas kokous on kaiken kaikkiaan melko polveileva. Toimitus siirtyy aiheesta toiseen, ja vaikka jonkinlaista konsensusta tunnutaan joissain asioissa lähestyttävänkin ei varsinaisia päätöksiä tai linjauksia tehdä tai ongelmakohtia kirjata. Päätoimittaja sanoo Koodaajalle, että tämän pitää selvittää uutispäällikköiden kanssa toimituksen tämänhetkisiä lukijoiden osallistamiseen liittyviä haasteita ja lähteä rakentamaan palvelua siltä pohjalta, mutta muita ohjeita tai sopimuksia kokouksessa ei tehdä. Sen sijaan pohditaan jo tulevaa, palvelun visuaalisia ominaisuuksia, markkinointia ja lanseerausta – siitäkin huolimatta, että ensimmäisen varsinaisen suunnittelukokouksen jälkeen ei tiedetä juuri mitään kohderyhmästä tai kehitettävän palvelun toimintalogiikasta.

Neljäs kokous – Vartin uudistus etenee

Neljännessä kokouksessa jatketaan Vartin konseptiuudistuksen parissa. Kokouksen tarkoituksena on käydä läpi jo tehdyt muutokset ja siirtyä yksityiskohtiin. Kokouksessa esitellään AD:n tekemät ulkoasu-uudistukset ja seemat eli taittopohjat. Niitä arvioimassa on myös ulkoasukonsultti toimituksen ulkopuolelta, Helsingin Sanomien design-tiimistä. Kokouksessa käydään uudistusta läpi sivu sivulta.

Toimituspäällikkö 1, joka on päätoimittajan kanssa vetänyt myös aikaisemmat konseptiuudistuskokoukset, esittelee jälleen suunnittelun tueksi tarkoitettua nelikentän. Kun paikallislehdistä Länsiväylä asetetaan nelikentälle, konsultti kysyy, että ollaanhan varmasti tekemässä tarpeeksi suurta muutosta. Huolta aiheuttaa myös se, että Länsiväylä muuttuu samaan ilmoituskokoon kuin Vartti, ja tästä syystä Vartin on onnistuttava saamaan uudistuksellaan etumatkaa ilmoitusmyynnissä.

Päätoimittaja kertoo jälleen uudistuksen taustalla olevia ajatuksia, ja kokouksessa päädytään keskustelemaan Vartin tarinasta, joka uudistuksen myötä pitää pystyä selkeästi viestimään mainosmyynnille. Vartti on muuttamassa strategiaansa entistä lukijalähtöisemmäksi erottuakseen kilpailijoista sisällöllä, josta suurin osa on tehty yhteistyössä lukijoiden kanssa. Samaan aikaan suuri osa sisällöstä tehdään jo

mainosmyynnin tarpeita ajatellen. Jotta päätoimittajan visio toteutuisi, pitäisi myös teemasivujen sisällöt muuttaa strategian mukaisiksi.

Päätoimittaja: Kelataanko ihan lyhyesti tätä alkuperäistä tavoitetta vasten nyt, että miltä tää nyt näyttää. Tällä uudistuksella on siis kaks tavoitetta. Toinen tavoite on lisätä lukijamäärää ja kasvattaa Vartin ilmoitusmyyntiä. Ja mä oon nyt ilmoitusmyynniltä useampaan otteeseen perännyt, että mitä me voidaan tehdä, jotta he pystyvät paremmin Varttiin myymään ilmoittelua. Se vastaus on ollut joka kerta sama, he tarvitsee nykyistä paremman tarinan. Eli siellä ei nyt huudeta uusien ilmoituspaikkojen perään. Tai siellä ei niin kuin mietitä, että pitäis olla luovia ilmoituksia. Vaan se tarina on [se], mitä ne haluaa. Ja mun mielestä silloin tämän lopputuloksen pitäisi palvella sitä. Jotta myyjät ymmärtää sen tarinan paremmin, osaa sen kertoa paremmin että se innostaa asiakkaita. Niin tuntuuks siltä, että tän myötä se onnistuu?

Toimituspäällikkö 2: Niin, tässä on tietysti se haaste, että kun me ollaan kiinni näissä, tässä puolet lehdestä on sellaista, mikä ei ole ehkä sitä tarinaa, mikä me aiotaan kertoa. Mutta sillehän me ei niin sanotusti voida mitään, sehän on myös sen myynnin kautta tullutta sisältöä.

Toimituspäällikkö 1: Siis esimerkiksi teemat tehdään vain ja ainoastaan myynnin takia.

(Dilemma 8, mainosmyynti)

Osallistavasta journalismista toivotaan todellista erottautumiskeinoa.

Ulkoasukonsultti kehottaakin ”ylikorostamaan” lukijoiden osallistumista myös visuaalisin keinoin. Keskustelu pyörii jonkin aikaa ilmoitusmyynnissä, kun mietitään, minkä kokoisia ja kuinka paikallisia ilmoittajia Vartin tarina kiinnostaisi. Koska mainokset ovat myös sanomalehden sisältöä, pitäisi niidenkin tukea ajatusta paikallisuudesta. Toinen suunnittelevista uutispäälliköistä on huolissaan siitä, tulevatko mainosmyyjät muuttamaan omia toimintatapojaan ja etsimään Vartille pienempiä, paikallisia mainostajia, ja mitä mainosmyynti aikoo tarinalla lopulta tehdä. Toimitus ei pysty vaikuttamaan mainosmyyntiin, sillä se tapahtuu organisaation toisessa osassa.

Uutispäällikkö 2: Et se ei auta, jos ne myy siinä Metron kyljessä jonkun Lindexin puolen sivun tai Ikean. Niin vaikka se on kiinnostavaa ilmoittelua, niin jos ne ihmiset haluaa, ja lukijat katsoo sen ilmoittelun paikalliseksi sisällöksi, niin on meillä minkä näköinen lehti hyvänsä. Tai keksitään me minkälainen tarina niille, niin jos ne tekee näin, niin se tulee epäonnistumaan.

Toimituspäällikkö 2: No mä sanoisin... sen tarinan kautta on justiin ne paikalliset ilmoittajat olis ne joita sillä tarinalla voisi saavuttaa. Siis nää isot ilmoittajat katsoo vain lukijamääriä, mikä heidän kohderyhmänsä on. Ei ne ole kauheesti kiinnostuneita, mitä se sisältää loppujen lopuksi.

Toimituspäällikkö 1: Toisaalta näiden isojen ketjujen avulla me pystytään tekemään se iso loikka, mitä me tässä tavoitellaan. Pelkästään pienillä ei pärjätä.

Uutispäällikkö 2: Kyllä kyllä, mutta ei tavallaan niinku, että jotenkin, että mikä se tarina... Siis mihin se tarina johtaa, minkä ne haluaa?

(Kaksoissidos 6, mainosmyynti)

Ulkoasukonsultille esitellään Vartin uudet värit, fontit ja vignetit, joista keskustellaan kunnes konsultti tunnin kuluttua lähtee. Kokous etenee hyvin yksityiskohtaisen suunnittelun merkeissä myös konsultin lähdettyä. Osastoja ja palstoja mietitään kuvapaikkojen ja merkkimäärien tarkkuudella. Yksittäiset palstat ja sivut linkittyvät päivittäisiin työprosesseihin, jotka on suunniteltava toteuttamiskelpoisiksi. Vartin julkaisuaikataulu aiheuttaa sen, että perjantait ja maanantait uhkaavat ruuhkautua, kun silloin olisi taitettava suurin osa sisällöstä.

AD:n esitellessä tekemiään seemoja toimitukselle nousee esiin konflikti toimituksellisen sisällön ja lukijan tuottaman sisällön välillä. AD esittelee jo aikaisemmassa kokouksessa kiistelyä aiheuttaneen 4–5-sivujen aukeaman. Aikaisemmin todettiin, ettei sivulle voida laittaa aukeamataittoa ja isoa kuvaa, koska lukijan kuvat eivät yleensä ole tarpeeksi hyvälaatuisia isoille kuvapaikoille.

Uutispäälliköt torjuvat AD:n seeman:

AD: Onks se ihan täysin mahdoton idea sitten, että jos sitä lähtis lanseeraamaan sillä periaatteella, että toi iso kuva tossa olis nyt sitten se lukijareportterin ottama kuva. Sit siinä ois ehkä pieni tekstinpätkä siihen. Sit siinä on ne kommentit. Saako siitä, onks siinä mitään järkee, että siitä tehdään joku pieni pätkä siitä tekijästä? Et se niinku tavallaan kertoo sen ihmisen taustoja, että miten se on nyt tähän ajautunut ja miks se kiinnostaa häntä ja.

Uutispäällikkö 1: Ei se välttämättä ole se pääjuttu siinä.

Uutispäällikkö 2: Ei, ja sitten ne kommentit on ongelmallisia kun tota niin jos me tähdätään siihen ainutlaatuisuutten, niin sit se ei ole käynyt netissä vielä välttämättä se juttu. Mun mielestä.

(Konflikti 7, suhtautuminen lukijan tuottamaan sisältöön)

Toinen uutispäällikkö ei ole vielä hyväksynyt ajatusta, että pääjuttu olisi lukijan tekemä, tai vähintäänkin tehty yhteistyössä lukijan kanssa. Toinen uutispäällikkö taas epäröi juttupaikan toimivuutta ylipäätään, jos sen yhteydessä tulisi AD:n ehdotuksen mukaan olemaan myös juttuun liittyviä kommentteja. Konflikti johtaa dilemmaan, joka liittyy toimituksen työprosesseihin: tehdäänkö printtiä ja verkkoa samoille lukijoille?

Uutispäällikkö 2: No mistä me saadaan ne kommentit sitten?

Ulkoasutoimittaja: Pitäisikö ne yrittää saada siltä kuvaajalta sitten, kun ei mistään muualta saa. [nauraa]

Uutispäällikkö 1: Niin siis voi olla, mutta lähtökohtaisesti ei se ole jokaisessa jutussa, kun ei se jokaiseen sovi.

Toimitussihteeri: Mut toisaalta, jos se on vaan kuva, niin eihän me nyttenkään... Kyllähän ne kuvat on aika usein siellä ollut kyllä julki. Ei me säästellä niitä sillä tavalla, että kun ne on kun me ajatellaan, eri lukijoita jotka käy tuolla netissä taikka lukee lehteä. Kyllä siellä voi niitä kommentteja ihan hyvin olla.

Uutispäällikkö 2: Joo, mutta eiks meidän tarkoitus ole sitten myöhemmässä vaiheessa saada ne printin lukijat sinne.

Toimitussihteeri: Niin, niin.

Uutispäällikkö 2: Siis siihen, että jotenkin me ei voida tarjoilla niille jotain sellaista, joka on jo jossain olemassa.

(Dilemma 9, työprosessit)

Printtilehden julkaisu-aikataulu vaikeuttaa olennaisesti myös ajankohtaisuuden tavoitetta: jos torstaina tapahtuu paikallisuutisoinnin kannalta jotain kiinnostavaa, se on jo vanha uutinen, kun se voidaan painaa seuraavan keskiviikon lehteen. Toisaalta, uutiselle voidaan yrittää tuoda lisäarvoa jatkamalla juttua esimerkiksi lukijoiden kommentteilla. Siinä tapauksessa juttu olisi kuitenkin laitettava ensin verkkoon, eikä sitä voida säästää printtilehteen. Työprosesseista puhuttaessa päätoimittaja yrittää nostaa keskusteluun 17181-palvelulle toivottavia ominaisuuksia, mutta muut kokouksessa olijat eivät tartu aiheeseen.

Toinen suunnittelevista uutispäälliköistä vaikuttaa tyytymättömältä keskusteltaessa sivuista ja palstoista, sillä niitä suunnitellaan pilkkottavan pienempiin osiin. Tällöin sivuilla ei ole tilaa pidemmille toimituksellisille sisällöille, mikä muuttaa tapaa tehdä alueellisia ja seudullisia uutisia, mikä toki on tarkoituskin.

Uutispäällikkö 1: Sen takia vaan mä ajattelin että jos sulla on jotain hahmotelmia, kun tulee vaan semmonen tunne ettei sinne paljon mitään mahdu. Et ois saanu tosiaan sen käsityksen et siihen todellakaan ei mitään mahdu, ois saanu sen vahvistuksen sille...

Toimituspäällikkö 1: Siis mihin ei mahdu?

Uutispäällikkö 1: Siis jos siinä on viis, jos se on jaettu viiteen osaan niin ei siinä paljon mitään oo.

Toimituspäällikkö 1: No onhan meillä koko sivu käytössä. Se on aika iso tila jos ei sinne hyllyäkään tuu.

Uutispäällikkö 1: Mut esimerkiksi se pääjuttu voi varmaan olla semmonen että siinä on kuva ja tekstiä. Mites nää muut voi olla kuva ja kuvateksti muttei kauheesti muuta.

AD: siis mä olin ajatellut... Jos mä nyt piirrän [piirtää]

Uutispäällikkö 1: noni, ei kauheesti otsikkoo ja leipistä.

(Konflikti 8, työprosessit)

Palkkiot nousevat jälleen puheenaiheeksi, sillä AD:n täytyy tietää, millä tavalla lukijoiden osallistuminen ilmaistaan lehden sivuilla. Aikaisemmin lukijan kuvien yhteydessä on ilmoitettu annettu palkkio, mutta jos palkkioita ei anneta, pitää lukijasisällön merkiksi laittaa jotain muuta kuin maksettu summa. AD ehdottaa, että pääjuttujen yhteyteen säästetään tila, jossa voidaan esitellä osallistunut lukija. Tällainen lukijan huomioiminen voisi toimia palkintona.

Kokouksen lopussa Toimituspäällikkö 1 toteaa, että uudistus on hyvällä mallilla ja valmista tulee varmasti. Hän kertoo myös terveisiä Pohjois-Helsingin painoksen aluetoimittajilta, jotka olivat yllättäen pitäneet uudistuksesta, kun Toimituspäällikkö oli sitä heille esitellyt.

Viides kokous – Tyytyväiset aluetoimittajat

Viidennessä kokouksessa Toimituspäällikkö 1 ja toinen suunnittelevista uutispäälliköistä (Uutispäällikkö 1) esittelivät uudistettua Varttia Pohjois-Helsingin kahdelle aluetoimittajalle. Kokouksessa käytiin uutta lehteä läpi sivu sivulta ja jaettiin vastuita aluetoimittajien ja Vartin muiden toimittajien kesken. Kokouksessa ei ilmennyt lainkaan ristiriitojen manifestaatioita. Aluetoimittajat suhtautuivat odotettua suopeammin uuteen vastuuseensa, joka liittyi OmaKaupungin kommenttien ja oman alueen lukijareportterien seuraamiseen.

Työnjakoa tehdessä ilmeni, että aluetoimittajat olivat jo pidemmän aikaa käyttäneet muutamaa avustajaa, jotka tekivät lehteen silloin tällöin joitain palstoja pientä 50 euron korvausta vastaan. He halusivat tietää, voisivatko he edelleen uudistuksen jälkeen hyödyntää avustajiaan, jotka eivät ole ”mitään ammattitoimittajia, mutta osaavat kirjoittaa” ja ”haluavat tehdä sitä ihan kirjoittamisen ilosta.” Selvisi myös, että aluetoimittajat haluaisivat ottaa Varti-lehden Facebook-sivut aktiiviseen käyttöön. Kehitettävästä 17181-palvelusta ei puhuttu kokouksessa mitään.

Kuudes kokous – Aika uhkaa loppua

Kuudennessa kokouksessa ilmeni edeltävien 17181-kehityskokousten tavoin runsaasti puntarointia vaihtoehtojen välillä, mutta ei yhtä monia varsinaisia manifestaatioita.

Uutta palvelua ei voida ottaa käyttöön, ellei se toimi olemassa olevien ratkaisujen kanssa. Lukijoilta saatua sisältöä on julkistettava jossain verkkopalvelussa, ja koska palvelusta ollaan Koodaajan johdolla kehittämässä puhtaasti työkalua, jossa sisältöä ei kuluteta, alustavaihtoehdoksi jää OmaKaupunki, jossa lukijoiden uutisia julkaistaan nytkin, ei tosin niin paljoa, kuin niitä on.

Uutispäällikkö 1: Ja sitten sillä logiikalla vaan osa niistä julkaistais siinä juttuvirrassa, että Oman kaupungin toimintaan, julkisen puolen toimintaan ei tuu mitään muutosta?

Koodaaja: Ei ei, siis nimenomaan tarkoitus on se, että tää vaan niinku lisää sitä, yritetään lisätä sitä lähinnä tekstimatskun osuutta. Et siltä kulmalta mä oon miettiny tän koko jutun, että kun se ongelma ei oo se, että ei tulis kuvia ja ei olis materiaalia. Mut kun se on pääsääntöisesti ollu hyvin vahvasti kuvavoittoista. Me yritettiin niinku lisätä sitä kun halutaan tehdä sitä paikallisempaa uutista. Yritettäis saada sitä niin kuin tekstikulmaa, jolloin se niin kuin vähän auttais teitä sitten sinne paikalliseen...

Uutispäällikkö 1: Eli jos niitten julkaiseminen tapahtuis Oman kaupungin uutisvirrassa lukijan uutisina, niin silloin mun mielestä se on vähän hulluutta kyllä nyt sitten laittaa tota isolla pyörällä ennen kuin siellä Omassa kaupungissa tehtäis joku muutos, että lukijan uutisilla olis joku oma lokero. Koska eihän me voida ajaa niitä nytkään niinku aina niin paljon kuin niitä tulee, koska ne on vähän silleen hömppiä, koska se uutisvirta näyttää ihan höperöltä.

Koodaaja: Joo. [naurua] Siihen mulla ei oo valitettavasti [ole ratkaisua]

Päätoimittaja: Tää on hyvin olennainen kysymys.

Uutispäällikkö 1: Sit jos me halutaan niinku rullata tonne paljon kamaa, niin sitten se ei oo kovin palkitsevaa jos niitä ei sitten julkaista.

(Konflikti 9, palvelun toimintalogiikka)

Uusi palvelu oli tehty näkökulmasta, joka lisää lukijoiden tuottaman tekstisisällön määrää. Odotettavissa on, että sisällön määrä kasvaa, varsinkin jos palvelua markkinoidaan, mutta julkaisukanavat eivät ole valmiina – Vartti toki on, mutta printtilehden sivuille mahtuu vain murto-osa sisällöstä, muut pitäisi julkaista OmaKaupungissa, jota ei kuitenkaan ole sovitettu lukijasisällön kasvavaan määrään. Lisäksi ongelmana on moderointi: päätoimittaja on laillisessa vastuussa julkaistusta sisällöstä, mutta moderointi vaikeuttaa juttujen julkaisua.

Verkkosuunnittelija korostaa, ettei nykyisellä toimintatavalla voida jatkaa ja lukijoiden uutisia oikeasti on julkaistava, jos niitä kerran pyydetään. Hänen puheenvuoronsa on retoristen kysymysten ryöppy, jossa hän ilmaisee tyytymättömyytensä nykyiseen suunnitelmaan.

Verkkosuunnittelija: Kyllä niitä täytyy pystyä julkaiseen, jos tästä aikoo temmellyskentän. Niin tavallaan se koko se moderointihomma siitä välistä pitäisi heittää hittoon, koska se ei muuten toimi. [...] Se mitä tähän ilman muuta kuuluu on että halutaan tehdä sellainen temmellyskenttä. Ei siitä tule ellei anneta niinku järkeviä tavallaan eväitä siihen. Mä en nää tosta että kukaan osaa mennä tosta OmaKaupunkiin ja kattoa, että onko se julkaistu täällä vai ei. Mistä se ettii se ihminen sen? Ei mistään. Jos ei se heti mee julki tai se menee kolmen tunnin päästä, niin ei se pysty jakaen sitä, et hei tämmösen kirjoitin, kavereille. Ihan yhtä tyhjän kanssa. Nythän sinä on samat ominaisuudet mitä siinä on ollutkin, ei siinä ole mitään lisää. [...]

Päätoimittaja: Mut jos me lähdetään niinku et me otetaan moderointi pois tosta, että täällä se... Sehän ei poista meidän vastuuta siitä sisällöstä, että sit todennäköisesti se pitäis rajoittaa niinku rekisteröinnin taakse. Eli...

Verkkosuunnittelija: Laitetaan ehkä erilainen, sellainen, että kun se tulee se juttu, niin siinä menee max 20 minuuttia ja joku painaa julkaisunappia. Jos siinä ei oo mitään laitonta, niin menee julki. Ei tarvii miettiä Oman kaupungin etusivua ja uutiskriteereitä tai mitään niinku sellaista. Vaan kaikki mikä ei vaan oo jotenkin laitonta, saman tien. [...]

(Kaksoissidos 7, palvelun toimintalogiikka)

Tällä hetkellä lukijoiden tuottama sisältö on merkitty vihrein otsikoin, ja jutut näkyvät toimituksen sisällön seassa. Toimittajat pelkäävät, että jos jatketaan samaan tapaan, kaikki OmaKaupungin sisältö on pian lukijoilta. Lukijoiden uutisia haluttaisiinkin karsinoida omille sivuilleen ja omaan ”boksiinsa”, pois toimituksellisen sisällön joukosta, tai ainakin tarkasti merkittyinä ja säännöstellysti. Päätoimittajaa ajatus siitä, että kaikki uutiset olisivat lukijoiden tuottamia, ei haittaa, sillä se on hänen visionsa mukainen lopputulos.

Toimittaja: Jos niitä rupee tulemaan ja ne yhtään niinku... Tällä hetkellä se ohjeistus mun mielestä on jotenkin niin, että jos siinä on yhtään asiaa ja se on kirjoitettu, et siinä on tekstiä muutamakin kappale ja kuva, julkaistaan vaan. Mut lukija uutisia ei julkaista liian usein ettei ne sotke sitä omien uutisten uutisvirtaa.

Uutispäällikkö 1: Tossa on niinku aika paljon eroa.

Toimittaja: Ja sit kun tuolla on aika paljon niitä kirjoitettuja tekstejä ja illalla on hiljaista ettei omia uutisia oo, niin siellä on pahimmillaan koko etusivu täynnä lukijoiden uutisia, niin se ei varmaan oo se pointti.

Päätoimittaja: Niin. Tietysti se vois olla jonain päivänä se pointti.

(Dilemma 10, suhtautuminen lukijan tuottamaan sisältöön)

Myös tässä keskustelussa ilmenee, että sisältöä ei julkaista yhtä paljon kuin sitä tulee. Syynä tälle ovat toimituksen nykyiset linjaukset, joissa lukijoiden uutiset eivät saa sotkea toimituksen omaa uutisvirtaa. Päätoimittaja on ensimmäisestä kokouksesta asti linjannut, ettei laatua tule ottaa tärkeimmäksi kriteeriksi, kun lukijoiden tuottamaa sisältöä aletaan lisätä, se on kuitenkin edelleen toiselle uutispäällikölle kynnyskysymys. Hän esimerkiksi haluaa pyytää juttuja hänen mielestään riittävän hyvää sisältöä tuottavilta tutuilta lukijoilta, mutta ei halua viedä heitä käyttämään uutta palvelua, koska pelkää menettävänsä heidän panoksensa muutoksen myötä.

Uutispäällikkö 1: Mutta mä en vaan halua ohjata niitä helvetin hyväksi kehittyneitä lukijareppareita tonne nyt. Koska tosta ei oo nyt mitään iloa niille.

Koodaaja: Se on ihan selvä.

Päätoimittaja: Okei. Eli riittääks sun mielestä että siellä niinku on julki?

Uutispäällikkö 1: Et siellä... Jotenkin toi eroais siitä. Esimerkiks [lukija], joka on Vantaalta tehny tosi hyviä juttuja. Sehän veti ihan sen jälkeen kun se Puskis esimerkiks poistu ja sit se hakutoiminto siitä ylänurkasta, niin ei hän viitti. Me käytiin pitkii keskusteluita meilissä, että kyl ne löytyy, et täs on linkki. Mut ei hän viitti enää käyttää.

(Kriittinen konflikti 5, suhtautuminen lukijan tuottamaan sisältöön)

Kyseessä on manifestaatio, mutta sen luokittelu on hieman hankalaa. Luokittelin sen kriittiseksi konfliktiksi, sillä se sisältää kielikuvia ja narratiivin sekä ristiriitaisia motiiveja. Tässä keskustelussa nousee esiin tärkeä tekijä kehitysprosessin kulussa: uutispäällikön halu kontrolloida, mitä sisältöä ja kenen tekemänä julkaistaan.

Uutispäällikön suhtautuminen lukijoihin ei varsinaisesti ole negatiivinen, mutta hän ei usko, että lukijat kykenisivät tekemään tarpeeksi hyvää, printtilehteen kelpaavaa sisältöä muutamia hyvin koulutettuja lukijareporttereita lukuun ottamatta.

Uutispäällikkö pelkää menettävänsä näiden lukijoiden panoksen, jonka avulla on tähän asti tasapainoiltu, kun lukijoiden materiaalia on ollut pakko painaa lehteen.

Nyt kun määrää pitäisi entisestään lisätä huoli hyväksi kehittyneiden lukijareporttereiden menettämisestä on suuri: viimeisetkin rippeet siitä journalistisesta laadusta, mitä uutispäällikkö on luotsaamassaan Vartin printtilehdessä yrittänyt säilyttää, on uhattuna.

Uuden välineen rakenteesta ei ole yksimielisyyttä, vaikka on jo toukokuun puoliväli, ja palvelu pitäisi saada julki mahdollisimman pian. Uusi Vartti, johon pitäisi uuden

palvelun avulla saada sisältöä, on jo julkaistu. Verkkosuunnittelijan alkuperäisten suunnitelmien mukaan palvelusta piti tulla yhteisöllisempi, kuin minkäläiseksi sen rakenne on projektin edetessä muotoutunut. Uuden median sosiaalisuus ja verkottuneisuus tuntuu olevan toimitukselle vieras ajatus.

Päätoimittaja: Mut että ajatuksenahan on ollu esimerkiks se, että oli se sitten [lukija] tai kuka hyvänsä, niin hänellä olis siellä jossain vaiheessa oma, kun hän on rekisteröityny, niin oma sivu, jossa on se, mitä hän on sinne tehny ja mitä hän sinne ehkä haluaa ruveta seuraamaan jonku muun lukijareportterin tekemiä juttuja niin voi ottaa ne sinne omaan fiidiinsä, mikä se nyt onkaan sitten se tapa.

Metron uutispäällikkö: Mmm. Facebookki tosta pitää tehdä vai? [naurua] Ihan oikeesti...

Päätoimittaja: Joo joo.

Verkkosuunnittelija: Ihmiset on tottunu siihen jakamisen logiikkaan, siihen sisällöntuotannon logiikkaan. Kaikki menee saman tien julki, ei siellä oo moderaattoreita, ei siellä kukaan niinku isovelki poista mun viestiä. Kaverit voi saman tien kommentoida sitä, onko ne sitten oikeita kaveriteita vai mitä tällaisia muita lukijoita. Saada palautetta siitä.

(Kriittinen konflikti 6, palvelun toimintalogiikka)

Kokouksen viimeinen manifestaatio on palvelun toimintalogiikkaan ja tavoitteeseen liittyvä kriittinen konflikti, joka ilmenee metaforina ja narratiiveina. Uuden palvelun toimintalogiikasta ei ole konsensusta, vaikka sen pitäisi olla jo valmis.

Seitsemäs kokous – Toimitus tyrmää valmiin palvelun

Seitsemännessä ja viimeisessä kokouksessa 17181-palvelun kehitystyö jatkuu.

Koodaaja oli tuonut omasta mielestään pääosin valmiin version näyttille ja se herättää ristiriitaisia tunteita. Toisaalta päätoimittaja oli saanut hyvää palautetta sen helppokäyttöisyydestä, minkä kuullessaan Koodaaja oli hyvin mielissään. Palvelusta oli muotoutunut työkalu, joka keskittyy tekstimuotoisen lukijan tuottaman sisällön lisäämiseen. Sen toiminta perustuu toimituksen antamiin tehtävänantoihin, vaikka jo ensimmäisissä suunnittelukokouksissa puhuttiin, että palvelun pitäisi tukea lukijoita tuottamaan sisältöä omaehtoisesti, heitä kiinnostavista aiheista.

Vaikka tehtävänannot takaisivatkin sen, että toimitus voisi käyttää päätösvaltaansa julkaistavasta sisällöstä, tarvitaan sitä niin paljon, että pelkillä tehtävänannoilla työprosesseista tulee toimitukselle liian raskaita. Sisältöä joudutaan paitsi pyytämään erikseen, myös suunnittelemaan enemmän, tarpeeksi jokaiseen aluekohtaiseen osapainokseen. Lukijoiden tuottamaa sisältöä joka tapauksessa tarvitaan, sillä

strategian mukaan lehdessä suurimman osan sisällöstä pitäisi tulla lukijalta, tai ainakin pohjata lukijan vinkkiin, ja uusi Vartti on jo konseptoitu sen mukaisesti.

Päätoimittaja: Nyt on erittäin tärkeä ottaa huomioon se, että nyt toistaiseksi on puhuttu tehtävistä. Mikäli se on se, joka hallitsee tätä tekemistä niin se kyllä vaikuttaa paljon siihen, miten me sitä hyödynnetään ja käytetään. Se koko ajan kasvattaa sitä riskiä, että meidän täytyy maksaa jotain. Se miten ne Saksassa käyttää sitä, on ihan, siis siellä ei tehtäviä olekaan. Eli ikään kuin annetaan vaan mahdollisuus ihmisille itse valittavista aiheista oma-aloitteisesti kirjoittaa. Ja sit se, mitä ne näkee tapahtuvan, niin ohjaa ja kannustaa niitä. Eikä niin että ne tekee sen duunin. Ja kyl mä sanoisin, että me tehdään oma elämä pirun paljon helpommaksi, jos me saatais se viety siihen.

Uutispäällikkö 2: Siihen suuntaan meidän täytyy sitä viedä. Koska nyt on jo ihan selkeesti havaittavissa, että niiden tehtävien kanssa on hankaluuksia.

Päivystävä UP: Tietysti parhaat palkitaan, vaikka mitään ei makseta eikä anneta.

Verkkosuunnittelija: Siinä on paljon ristiriitaisuuksia.

PUP: Musta parhaat palkitaan, se on arveluttava ihan lauseenakin. Ei se mitään kilpailua ole.

Päätoimittaja: Se ei oo kilpailua. [...]

(Dilemma 11, tehtävänannot ja palkkiot)

Dilemma liittyy kehitettävän palvelun toteutukseen. Toimitus on kaikissa kokouksissa keskittynyt tehtävänantoihin, mutta kahdeksannessa kokouksessa herätään miettimään, mitä tehtävänannot tarkoittavat työprosesseille, palvelun markkinoinnille ja sen käyttöasteelle, kun palvelu otetaan käyttöön. Jos annetaan tehtäviä, on myös palkittava. Toisaalta sekä tehtävien antaminen että palkkioiden hallinnoiminen vievät resursseja. Palkkioista on luovuttava, sillä toukokuussa, uudistuneen Vartin julkaisemisen jälkeen toimitukselle tuli selväksi, että lukijoilta saadun sisällön määrä oli niin suuri, että palkkioita jouduttiin maksamaan enemmän kuin koskaan.

Uutispäällikkö 2: Pitää mun mielestä ottaa ihan kaikessa toiminnassa huomioon, että Vartin sen ulkoasun uudistuksen jälkeen ne palkkiolistat on kilometrin pituisia. Että jos me jollain aikavälillä ruvetaan luopumaan niistä, niin sit me jätetään käyttöön joku Metron kansi tai joku sellainen niinku joku, vau.

Verkkosuunnittelija: Siitä voi tulla sanomista.

Uutispäällikkö 2: Siitä voi tulla ja siitä on mun mielestä pakko, me ei muuten niinku taloudellisesti.

Päätoimittaja: Mehän yritetään nyt, että ne ei oo enää leffaliput vaan se on kymppin lahjakortti.

Uutispäällikkö 2: Niin. Mut siltikin.

Päätoimittaja: Silti.

Uutispäällikkö 2: Kaikki palkkiot maksaa jotain.

(Kaksoissidos 8, tehtävänannot ja palkkiot)

Uutispäällikkö käyttää ilmaisuja kuten ”meidän on pakko”, mikä viittaa kaksoissidokseen. Hän on ymmärtänyt, että uudistus on muuttanut Vartin toimintaa enemmän kuin vain ulkoisesti, ja ettei tehtävänantoihin ja palkkioihin liittyviä toimintatapoja voida enää pitää samoina, vaan myös niitä on muutettava.

Uudesta palvelusta piti tulla kaikkea lukijoiden kanssa tehdyn yhteistyön yhdistäjä, jonka oli tarkoitus helpottaa toimituksen työtä ja päätoimittajan sanoin ”vähentää kitkaa” lukijoiden osallistumisen lisäämiseksi. Verkkosuunnittelija on samaa mieltä ja huolissaan siitä, että suunniteltu palvelu päinvastoin monimutkaistaa toimituksen työtä eikä edistä lukijoiden osallistumista, koska se ei pysty motivoimaan lukijoita tai edesauta toimituksen ja lukijan välistä kommunikaatiota.

Verkkosuunnittelija: Tässä on vielä sellainen hankaluus tässä käyttöönotossa, mä en pysty ratkaiseen sitä. Miten tossa meidän deskissä järjestetäänkään se tehtävänanto, tai mikä tahansa muu – lähinnä se tehtävänanto. Meillä on kanavia aivan pirusti, ja tää on yksi kanava lisää. Kuka muistaa laittaa lukijareporttereille tekstarin, muistaa laittaa Facebook-sivulle sen tehtävän, muistaa kirjoittaa sen tonne noin, mahdollisesti jos tiedetään etukäteen niin laittaa lehteenkin sen, muistaa vielä laittaa julkisten näyttötaululle sen tehtävän, niin siinä on aika monta. Jos yhdestä palikasta vois tehdä sen kaiken. Valitset vaan ruksit näin, minne se menee, ja se menis kaikkiin.

Päätoimittaja: Onks se mahdollista?

Koodaaja: Totta kai.

Verkkosuunnittelija: On, mutta se oli siinä alkuperäisessä, vuoden alussa tehdyssä suunnitelmassa. Ja sit sen jälkeen sen pitäis ruveta kommunikoimaan lukijoitten kanssa, että jos me vaikka työnnetään Facebookiin se, ne kommentoivat siellä sitä. Toimittajan pitää olla läsnä siellä. Jos me laitetaan se tonne, tuolla toisilla käyttäjillä pitäis olla mahdollisuus kommentoida. Sitten pitäis näkyä, että ai se mun kuva meni perille. Nyt se ei näytä sitä. Siinä tavallaan, jos mä vastaan johonkin tehtävään, niin se ajautuu tyhjiöön. Se ei näy missään. Mitään ei tapahdu. Se on huono käyttökokemus.

(Kaksoissidos 9, palvelun toimintalogiikka)

Manifestaatio on kaksoissidos, sillä Verkkosuunnittelija käyttää puheessaan narratiiveja ja on selvästi turhautunut, mikä kertoo hänen pyrkimyksensä herättää muut kokouksen osallistujat ymmärtämään, että suunnittelussa on menty aivan päinvastaiseen suuntaan, kuin alussa oli tarkoitus. Lisäksi, vaikka palvelu on ilmeisen keskeneräinen, kokouksessa mietitään päätoimittajan johdolla jo palvelun käyttöönoton aikataulua. Testauksen olisi tapahduttava heinäkuussa, koska sen

jälkeen palvelu olisi jo voitava ottaa käyttöön. Kuitenkaan tässä vaiheessa ei olla ratkaistu vielä palvelun ulkoasua, sen varsinaista rakennetta ja kaikkia ominaisuuksia. Myös palvelun nimi ja sen brändin sovittaminen Kaupunkilehtien muihin brändeihin on ratkaisematta.

Verkkosuunnittelija: Näissä auttaa yleensä visut. Kun tekee etukäteen visuja ja pyörittelee – mä oon yrittäny sanoa tätä alusta lähtien – koska silloin on helpompi hahmottaa, mitä ominaisuuksia siellä on. Kun se tehdään näin, niin me ollaan koko ajan epämääräisellä alustalla. Ihmiset puhuu eri termeillä asioista, eikä kaikki edes tiedä, mistä puhutaan. Ja sit kun ei osaa hahmottaa, miten se näkyy siellä deskissä vaikkapa? Tai miten tuolla palvelussa nyt kun sinne antaa tehtävän, niin miten ne näkyy ne vastaukset? Näkyys ne siellä vai eiks ne näy? Se ei lue missään eikä se oikein niinku, se on vähän ilmassa se homma. Oottekste ihan varmoja tosta nimestä? Toi on nyt projektinimi.

Toimittaja: Se on projektinimi.

Päätoimittaja: Pitäiskö sitä pohtia vielä. Se on nyt yks uus brändi lisää.

Koodaaja: Tota noin niin, sen verran jarruttaisin. Toi on ihan hyvä idea, mutta sen verran mä jarruttaisin tätä, että jos me ruvetaan niinku brändipohdintaan, niin me ei olla kyllä niinku elokuussa.

Verkkosuunnittelija: Ei sun tarvii pohtia sitä. [naurua]

Koodaaja: Ei niin, mut mä joudun sen tekeen.

Verkkosuunnittelija: Eihän se oo kuin logo.

(Kaksoissidos 10, projektin tavoite)

Koodaaja on hyvin tietoinen hankkeelle asetetuista deadlineista. Hän ei halua avata projektia enää uudelleen koko Sanoma Kaupunkilehtien brändien yhdistämiseen liittyvällä pohdinnalla. Päätoimittaja lisää paineita palvelun valmistumiselle kertoessaan, että välineen lanseeraus tapahtuisi tietyinä päivinä Espoo-päivän yhteydessä, ja 17181-palvelu olisi tapahtumassa Kaupunkilehtien markkinoinnin pääsisältönä.

Koodaaja: Mä tiedän, siis kokemuksesta voin sanoa, että kaikki tommoset brändipohdinnat, ne räjähtää aina käsiin. Ne ei ikinä oo valmiita. Silloin kun ekassa palaverissa laitetaan dedis, ne ei oo ikinä valmiita silloin.

Verkkosuunnittelija: Ei, mutta meillä on niin monta niitä valmiina jo ennestään ja se näkyy jo täällä. Ja tänne pitäis lisätä Metro vielä.

Koodaaja: Mmm.

Verkkosuunnittelija: No mitä sitten kun tää avataan, niin Hesari haluaa sinne. Niin sit meillä on taas yks brändi.

Koodaaja: Mmm.

Verkkosuunnittelija: Ja sitä paitsi ”piste fi” on aivan niinku antiikkia. Ei sitä kannata käyttää. Se on 17181 jos se on ja se on beta-versio siitä. Mutta ei se tarvii sitä enää siellä.

(Konflikti 10, projektin tavoite)

Verkkosuunnittelija on hyvin tyytymätön hankkeen tilanteeseen. Hän tiedostaa, ettei palvelu ole vielä valmis, eikä se sellaisenaan tule palvelemaan tehtävässään niin kuin on alun perin toivottu. Brändien ja koko organisaation sekavuudesta on ollut puhetta jo ensimmäisessä kokouksessa, ja silloin sovittiin, että sekavuus tulee hankkeen kuluessa ratkaista. Nyt sitä ei ole tehty, eikä uudelle nimellekään ole uhrattu aikaa. Nimestä tekee ongelmallisen myös se, että se on puhelinnumero, johon lukijoita on pyydetty lähettämään kännykällä ottamiaan kuvia ja nyt kuvat haluttaisiin saada verkkopalvelun kautta.

Kokouksessa olijat eivät vaikuta olevan kovin tyytyväisiä palveluun, kun Koodaaja esittelee sitä heille. Toimituksen jäsenet eivät pidä sen näkymää lukijaystävällisenä, Koodaaja taas on pyrkinyt poistamaan liian ”houkuttelevuuden”, ettei sisältöä kulutettaisi siellä, vaan OmaKaupungissa.

PUP: Onko tää nyt olevinaan joku tulosivu palvelulle?

Verkkosuunnittelija: Joo sitä mä tässä ajattelen, että tässä pitäis olla esimerkiks tehtäviä, tässä ei oo tehtäviä ollenkaan.

PUP: Mun mielestä vois miettiä vähän, ettei se oo samannäköinen kuin Oma kaupungin etusivu. Vois vähän selkeemmän tehdä, kun tossa on aika paljon tekstiä. Raskaanoloinen mulle ainakin.

Verkkosuunnittelija: Eikä yhtään kuvaa.

Päätoimittaja: Tää on nyt toistaiseksi ajateltu silleen, että ei tuu vahingossa luettua Hesarin juttua vaan.

[...]

Koodaaja: Siis tää on nimenomaan siis edelleen, toistan toistamasta päästyänikin, että ollaan lähdetty työkalunäkökulmasta ihan karusti. Et nimenomaan ei houkutella kuluttamaan sisältöjä täällä, vaan nimenomaan että autetaan sitä, että Omakaupunkiin saatais enemmän lukijanuutisia. Nimenomaan, että sille olis dedikoitu paikka ja se olis tää. Eli.

Verkkosuunnittelija: Niin, että se tavallaan se lukeminen varsinaisesti tapahtuu siellä Oman kaupungin puolella.

Koodaaja: Kaiken sisällön kuluttaminen tapahtuu Omassa kaupungissa.

(Konflikti 11, palvelun toimintalogiikka)

Viimeisessä kehityskokouksessa toimituksen kehityshanke on kaksoissidoksessa: Aikataulun mukaan palvelu pitäisi julkistaa pian, mikä voi tapahtua sen nykyisillä ominaisuuksilla, mutta ne eivät vastaa sitä palvelulle asetettuihin odotuksiin.

Päätoimittaja: Joo. Eli nyt jollain aikataululla tää pitää saada siihen kuntoon, että niinku tämmönen keskustelu, ikään kuin todetaan, että tää on nyt käyty tää keskustelu, että tää on tää koppi. Tää on tää leiska, nää on nää korostukset. Ja, ja jotekin alkaa kuulostaa siltä, että tässä ois tarvetta vielä hinkata tätä, että se 25.8. tulee aika nopeasti, kun tässä on loma välissä.

Koodaaja: No kyl se tulee joo. Varsinkin jos aletaan jotakin brändikeskustelua, niin se on aika.

Päätoimittaja: Tavallaan vaikeeta jos siihen alettais.

Koodaaja: No on siinä.

Päätoimittaja: Jos me koetaan, että tän kans ei mennä vielä liveksi, vaan tätä pitää säätää, niin aikataulu huomioiden kuulostaa vähän riskiltä. Mun pitää oikeesti sanoo markkinoinnille ens viikolla, että onks tää se juttu vai eiks tää oo se juttu. [...]

(Kaksoissidos 11, projektin tavoite)

Kokoushetkellä palvelun toiminta perustuu tehtävänantoihin, jotka sitovat toimituksen suunnittelemaan niitä ja palkitsemaan osallistujia, sen sijaan että se rohkaisisi lukijoita omaehtoisuuteen. Toinen vaihtoehto olisi hidastaa tahtia ja kehittää palvelua edelleen lisäämällä siihen enemmän alkuperäisten suunnitelmien mukaisia ominaisuuksia – sellaisia, jotka tukevat yhteisöllisyyttä ja oma-aloitteisuutta.

Vaikka yhteisölliset ominaisuudet puuttuvatkin, edellyttää palvelun käyttö rekisteröitymistä. Kokouksessa mietitään, mitä hyötyä rekisteröitymisestä on lukijalle. Toimituksen työtä rekisteröityminen helpottaa: yhteystiedot ovat aina saatavilla lisätiedusteluja varten ja palkkionmaksu helpottuu – jos palkkioita maksetaan. Lukijan kannalta rekisteröityminen mahdollistaa kaikkien omien juttujen tarkastelun jälkeenpäin, muutoin se on vain yksi salasana lisää. Rekisteröityneet eivät voi kommunikoida keskenään muualla kuin OmaKaupungissa, jossa kommentointi ei edellytä rekisteröitymistä.

Verkkosuunnittelija: No mitä jos se on ihan raaka työkalu ja me ei halua muodostaa yhteisöä, niin mihin me tarvitaan rekisteröintiä. Eiks se oo simppelempää, jos me tiputetaan se tässä vaiheessa pois.

Koodaaja: Ei kato kun kohdennetut tehtävät.

Verkkosuunnittelija: Niin mutta jos me ei muodosteta yhteisöä kunnolla, niin ei meidän kannata muodostaa sitä ollenkaan. Jos tuo ei toimi.

Koodaaja: Minkä takii meidän pitäis muodostaa yhteisöä, seuraavaa yhteisöä? Oma kaupungissa on yks. Minkä takia meidän pitäis muodostaa toinen yhteisö tonne periaatteessa täysin erilliseksi, joka ei hyödytä Oma kaupunkia millään tavalla.

Verkkosuunnittelija: Ei omakaupungissa ole yhteisöä.

Koodaaja: Minkä takia meidän yhteisö ei voi olla työkalu siitä, että nää tyypit asuu näillä alueilla ja ne liikkuu tuolla noin. Niille voi pistää tehtäviä, jotka näkyy täällä? Mun... siis ihan yksinkertaisesti 17[181] on sisäänheittokanava.

Päätoimittaja: Katotaan, mäkin toivoisin, että siinä kävis edelleen tää local compass. Siinä on 21 000 rekisteröitynyttä.

Koodaaja: Mmm. Mutta Lokalkompass on OmaKaupunki plus 17[181]. Siinä on semmonen ero.

Verkkosuunnittelija: siinä on yhteisö.

Päätoimittaja: Joo joo.

Koodaaja: Tällä hetkellä, mutta nyt kun me yritetään luoda sitä sisäänheittokanavaa, niin lähtee dilutoimaan näitä kahta, niin periaatteessa toistensa hyväksi, niin se ei oikein toimi.

Päätoimittaja: Joo, mä oon ihan samaa mieltä. Mut kyl mä kokeilisin tota rekisteröitymistä. Se olis arvokasta, et ihmiset oikeesti haluais rekisteröityä. Meillä olis tuhat rekisteröityä.

Verkkosuunnittelija: Kunhan niille on lisäarvoa siitä. Pystytäänkö me hyödyntämään sitä rekisteröitymistä. Mä ajattelin niinku kyseenalaistaa vielä, onks se tässä vaiheessa järkevää. Mitä jos se onkin ihan pelkkä lähetyskanava?

(Kaksoissidos 12, palvelun toimintalogiikka)

Verkkosuunnittelija kyseenalaistaa rekisteröitymisen tärkeyden, mutta Koodaajan mielestä ominaisuutta tarvitaan kohdennettuihin tehtäviin. Päätoimittajalle taas rekisteröityneiden määrällä on merkitystä vertailukykyisenä onnistumisen mittarina. Koodaaja on tehnyt palvelun valmiiksi työkalunäkökulmasta, eikä halua enää lähteä kyseenalaistamaan tehtyjä ratkaisuja.

Toimitus punnitsee vaihtoehtojaan. Kokouksen loppua kohti alkaa käydä entistä ilmeisemmäksi, että yhteisölliset ominaisuudet olisi pitänyt ottaa huomioon.

Uutispäällikkö 1: Mulla alkaa mennä ihan, mä en kohta tajuu mitään. [...] Joka minuutti vähemmän ja vähemmän. Siis jos mä oon rekisteröitynyt ja [Uutispäällikkö 2] on rekisteröitynyt, niin näänkö mä mitä kaikkia kuvia mitä [Uutispäällikkö 2] on lähettänyt sinne?

Koodaaja: Et.

Uutispäällikkö 1: En?

Koodaaja: Omas.

Uutispäällikkö 1: Entäs, jos mä oon rekisteröitynyt, mä oon osallistunut johonkin tehtävään. Näänks mä mitä muita kuvia siihen tehtävään on tullut, jotka on hyväksytyt sinne?

Koodaaja: Niin tarkasti et nää, jatkossa. Tällä hetkellä et nää myöskään sitä, että kuinka paljon aktiviteettia siinä kyseisessä tehtävässä on ollut. Johtuen ihan siitä, että meillä ei oo vielä sellaista konsensusta tästä asiasta, että onko se hyvä, että näytetään sitä aktiivisuutta, vai ei. Koska tässä on semmonen idea, että... [...]Niin, ei oo vielä semmosta konsensusta siitä, että mikä niin kuin ihmisii motivoi enemmän. Sekö, että sikana jengi osallistuu johonkin, ja ne haluaa myöskin osallistua johonkin vai se, että ne niin kuin valkkais tehtävii, joihin ei oo vielä niin paljon [osallistuneita]. Et sen takii ei oo menty siihen, että näytetäänks osallistumisen aktiivisuutta vai ei.

Viimeinen ote kokouksessa käydystä keskustelusta ei täytä manifestaatioiden kielellisille vihjeille annettuja kriteereitä, eikä se siksi viittaa ristiriitaan. Näissä aivan viimeisen kokouksen lopussa olleissa puheenvuoroissa Koodaaja onnistuu kuitenkin summaamaan, miksi hanke hänen mielestään päättyi niin kuin se päättyi. Kokouksissa ei ole mietitty, mikä lukijoita motivoi, ovatko ne palkkiot, oma kuva painatussa lehdessä, vai yhteisölliset tekijät. Lukijoiden motivaatiota on keskitytty tarkastelemaan toimituksen näkökulmasta, jossa lukijoilta halutaan tiettyihin aiheisiin liittyviä sisältöjä, joita pyydetään tehtävänantoina toimituksesta käsin. Onnistunut lukija saa palkkion, ja kontrolli sisällöstä säilyy toimituksessa.

Toinen vaihtoehto, kokouksissa usein mainittu ”temmellyskenttä” edellyttäisi sitä, että lukijat voisivat omatoimisesti tuottaa haluamiaan sisältöä jakaen niitä muiden palvelun käyttäjien kanssa. Toimitus pystyisi hyödyntämään lukijoiden tuottamaa sisältöä koostamalla siitä kokonaisuuksia ja yksittäisiä juttuja niin printtilehteen kuin OmaKaupungin verkkosivuille. Tämän vaihtoehdon toteutuessa toimituksella ei olisi mahdollisuutta kontrolloida sisältöjä tai niiden julkaisutiheyttä palvelun sisällä, ja se joutuisi printtilehteä tehdessään etsimään haluamansa lukijoiden tuottamista sisällöistä, menettäen mahdollisuuden ”toimittajan ylpeyden” mukaiseen tiedonhankintaan, johon Uutispäällikkö 2:kin ensimmäisissä kokouksissa viittaa aluetoimittajien muuttuvaa työnkuvaa pohdittaessa. Vaarana olisi myös, että lukijoiden tuottama sisältö olisikin kiinnostavampaa sisältöä, kuin toimituksellinen sisältö.

7.3 Manifestaatioiden määrät

Kaikissa varsinaisissa kehityskokouksissa ilmeni ristiriitojen manifestaatioita, jotka näkyvät taulukossa 1. Ainoastaan viidennessä kokouksessa, jossa uudistettua lehteä esiteltiin Pohjois-Helsingin aluetoimittajille, ristiriitojen manifestaatioita ei ollut. Kokous olikin luonteeltaan hyvin erilainen, sillä se käsitteli työn- ja vastuunjakoa, sen sijaan, että siellä oltaisiin neuvoteltu sanomalehden ominaisuuksista.

Eniten ristiriitojen manifestaatioita ilmeni ensimmäisessä ja viimeisessä kokouksessa. Ensimmäisessä kokouksessa oli myös eniten konflikteja. Kolme neljästä konfliktista ja neljä kaikkiaan yhdeksästä ensimmäisessä kokouksessa havaituista manifestaatioista liittyivät kokoukseen osallistuneen tutkijan puheenvuoroihin, joissa kyseenalaistettiin toimituksessa vallitsevia käsityksiä esimerkiksi lukijoihin ja printtilehden asemaan liittyen. Tutkija pystyi ulkopuolisena toimijana nostamaan esille sellaisia asioita, jotka toimituksen kesken saatettaisiin jättää käsittelemättä niiden vaikean luonteen vuoksi. Muissa kokouksissa tutkija ei ollut paikalla, vaan manifestaatiot nousivat toimituksen jäsenten kanssakäymisessä, ilman ulkopuolisen intervention apua.

	Konflikti	Dilemma	Kaksoissidos	Kriitt. konflikti	
1. Kokous	4	2	2	1	9
2. Kokous	1	1	1	3	6
3. Kokous	1	4	2	0	7
4. Kokous	2	1	1	0	4
5. Kokous	0	0	0	0	0
6. Kokous	1	2	1	2	6
7. Kokous	2	1	5	0	8
	11	11	12	6	40

Taulukko 1. Manifestaatioiden määrät kehityskokouksissa

Ensimmäisen kokouksen kriittinen konflikti liittyi suoraan päätoimittajan esittämään visioon eli koko projektin tavoitteeseen: lukijayhteistyön lisäämiseen. Puheenvuorot itsessään kertovat toimituksen suhtautumisesta lukijoihin ja yhteistyöhön heidän kanssaan. Ne kumpuavat aikaisemmista kokemuksista ja kertovat tärkeää viestiä siitä, että toimituksen kulttuuri ja asennoituminen eivät vielä ole sellaisia, että osallistavaa journalismia voitaisiin suoraan lähteä soveltamaan. Toisessa kokouksessa suunniteltiin Vartin uutta konseptia, mikä tarkoitti, että lehden sivuille

raivattiin tilaa lukijan tuottamalle sisällölle. Manifestaatioita löytyi kuusi, ja näistä suurin osa oli kriittisiä konflikteja, jotka liittyivät kaikki lukijaan ja lukijan tuottamaan sisältöön.

Kolmannessa kokouksessa aloitettiin uuden 17181-palvelun suunnittelu.

Kokouksessa oli kolmanneksi eniten manifestaatioita ja eniten dilemmoja, mikä kertoo suunnittelun herättämistä monista vaikeista kysymyksistä: miten vielä täysin abstraktin välineen ominaisuuksia voidaan hahmottaa suhteessa nykyisiin työprosesseihin, tekniikkaan ja ympäröivään organisaatioon? Palvelun kehittäminen herättää muutenkin enemmän vastaamattomia kysymyksiä kuin painetun Vartin uudistus. Neljännessä kokouksessa oli vähemmän manifestaatioita kuin muissa suunnittelukokouksissa. Yksi syy tähän voi olla ulkoasukonsultin läsnäolo kokouksen alkupuolella, mikä keskitti keskustelun ulkoasuun ja sen yksityiskohtiin.

Kuudennessä kokouksessa 17181-hanke alkoi lähestyä loppuaan. Hiljalleen toimitukselle konkretisoituva palvelu tuotti yhteensä kuusi manifestaatiota. Kuudes kokous pidettiin toukokuun puolivälissä, ja alkuperäisten suunnitelmien mukaan 17181-palvelun olisi pitänyt olla jo suunnilleen valmis. Manifestaatioiden määrä kertoo, että prosessissa ei ollut päästy vielä yksimielisyyteen.

Viimeisen kokouksen manifestaatioiden suhteellisen suuri määrä kertoo siitä, ettei hankkeen lopputulos ole tyydyttänyt kokouksessa olijoita. Viisi kaksoissidosta, mikä on enemmän kuin missään muussa kokouksessa, kertovat siitä, että toimitus on ajautunut tilanteeseen, jossa kaikki tarjolla olevat vaihtoehdot ovat huonoja. Uudistuneen Vartin ensimmäiset numerot on julkaistu, ja toimitus pystyy nyt hahmottamaan, kuinka paljon sisältöä se lukijoilta tarvitsee ja kuinka työlästä sen generoiminen on, jos se nojautuu tehtävänantoihin ja palkkioihin, mikä oli kokouksissa lopulta valikoitunut välineen toimintalogiikaksi.

7.4 Manifestaatioiden teemat

Manifestaatiot liittyivät melko yhteneväisesti tiettyihin aineistosta ensimmäisellä koodauskierroksella löytyneisiin teemoihin, jotka näkyvät taulukossa 2. Teemoja löytyi aluksi useampi kuin kymmenen, esimerkiksi teema *lukija* sisältää alkuperäiset teemat *suhtautuminen lukijaan*, *suhtautuminen lukijan tuottamaan sisältöön* ja *suhtautuminen lukijan osallistumiseen*. Teemat *palvelun toimintalogiikka* ja

projektin tavoite ovat teemoina lähellä toisiaan, sillä molemmat liittyvät kehityskokousten lopputulokseen. Ne ovat kuitenkin eri teemoja, sillä palvelun toimintalogiikka liittyy konkreettisesti 17181-palvelun toimintaan ja esiintyi vain kokouksissa, jossa palvelua kehitettiin, kun taas *projektin tavoite* -teemaa esiintyi sekä konseptinuudistusta että palvelua käsittelevissä kokouksissa. Teema *projektin eteneminen* liittyy nimensä mukaisesti käsillä olevan projektin etenemiseen: mistä asioista kokouksissa puhutaan ja missä järjestyksessä, mikä on projektin aikataulu ja mitä merkitystä sillä on suunnittelulle.

Loput teemoista olivat yksityiskohtaisempia ja niihin liittyi vähemmän manifestaatioita. Koska teemoja löytyi lopulta vain kymmenen, on yksikin teemaan liittyvä manifestaatio merkittävä ja kertoo jotain kehityshankkeen ongelmakohtista. Esimerkiksi se, että printin ja verkon suhdetta ei juurikaan käsitelty ensimmäisen kokouksen jälkeen, vaikka siihen liittyikin kaksoissidos, voi olla merkki siitä, että hankalaa aihetta kierrettiin. Samoin toimittajien muuttuvaan työkuvaan liittyi vain yksi dilemma, mutta aihetta kuitenkin sivuttiin useammassakin kokouksessa ja todettiin, että asiaa voidaan käsitellä myöhemmin, mikä on myös mahdollinen merkki vältelystä aiheesta.

	Konflikti	Dilemma	Kaksoissidos	Kriitt. Konfl.	
Palvelun toimintalogiikka	3	0	5	1	9
Lukija	2	1	0	5	8
Työprosessit	2	4	0	0	6
Projektin tavoite	1	1	3	0	5
Projektin eteneminen	2	1	1	0	4
Tehtävänannot	0	2	1	0	3
Ilmoitusmyynti	0	1	1	0	2
Journalistinen laatu	1	0	0	0	1
Muuttuva työkuva	0	1	0	0	1
Printti ja verkko	0	0	1	0	1
	11	11	12	6	40

Taulukko 2. Manifestaatioiden teemat kehityskokouksissa.

7.5 Kehityshankkeen kilpailevat kohteet

Kokouksissa ilmenneet ristiriitojen manifestaatiot toivat esiin erilaisia asioita kehityshankkeen etenemisestä ja siihen liittyneistä ongelmista. Osa niistä juontui laajemmasta media-alaa koskevasta murroksesta, kun taas osa liittyi organisaation ja yksittäisen toimituksen toimintatapoihin. Konfliktit liittyivät

vuorovaikutustilanteisiin, joissa ilmeni vasta-argumentointia pienemmässä mittakaavassa. Konfliktien löytäminen ja tulkitseminen on haastavaa, sillä kokoustilanteiden kulttuurisidonnaisuus – niin kansallisesti kuin organisaation sisälläkin – vaikuttaa paljon siihen, millä tavalla asioihin tartutaan. Esimerkiksi Engeströmin ja Sanninon (2011) tapa käyttää *ei*-sanaa kielellisenä vihjeenä ei toiminut omassa aineistossani, sillä vastustaminen ja erimielisyys ilmenivät usein lauseina, joissa ei ollut yhtäkään *ei* sanaa (esimerkiksi: ”mä oon eri mieltä,” konflikti 4 s. 59).

Dilemmat tulkitsin kokousten dynamiikan kannalta harmittomimmiksi. Ne kuitenkin kertovat, kuinka paljon vaikeita kysymyksiä uuden asian kanssa painivalla toimituksella on ratkaistavanaan. Dilemmat ovat Engeströmin ja Sanninon (2011) mukaan historiallisia ja ideologisia tietyssä kontekstissa, toisin sanoen ne eivät ole universaaleja (emt., 373). Tässä tapauksessa se tarkoittaa, että kokouksissa manifestoituneet dilemmat liittyvät nimenomaan kyseessä olevan toimituksen haasteisiin. Dilemmat nostivat esiin erilaisia ongelmakohtia, joista suurin osa liittyi konkreettisiin työprosesseihin sekä huoleen ja spekulointiin siitä, miten niitä uuden strategian aikana tullaan ratkaisemaan. Dilemmojen määrä olikin suurin kolmannessa kokouksessa, jossa 17181-palvelun toimintalogiikkaa yritettiin hahmottaa. Toimitukselle dilemmojen tunnistaminen olisi ollut hyväksi jo kokousten aikana, jotta projektin kuluessa oltaisiin osattu tarttua ongelmallisimpiin kysymyksiin.

Kriittiset konfliktit olivat vastustamisen selkein ja voimakkain muoto. Kaikki kuusi kriittistä konfliktia liittyivät yhtä lukuun ottamatta lukijaan: suhtautumiseen lukijoiden tuottamaan sisältöön, lukijoiden osallistumiseen sekä ylipäätään lehden lukijoihin tai lukijareporttereihin. Eniten näitä lukijaan ja lukijan osallistumiseen liittyviä kriittisiä konflikteja esiintyi toisessa kokouksessa, jossa tehtiin Vartin konseptiuudistusta ja neuvoteltiin lukijoiden tuottamalle ja toimitukselliselle sisällölle jaettavasta palstatilasta. Omien sanojensa mukaan ”Vartin printtiä luotsaava” uutispäällikkö oli osallisena kaikissa näissä lukijoihin liittyvissä kriittisissä konflikteissa.

Manifestaatiot antavat osviittaa uutispäällikön ristiriitaisesta suhtautumisesta lukijoihin: Toisaalta lukijoilta tarvitaan sisältöä, sillä lukijoiden tuottama sisältö

kuuluu lehden strategiaan. Sisältöä kuitenkin halutaan toimituksen omilla ehdoilla, jotta kontrolli sisältöön ja sen laatuun säilyisi. Tätä kontrollia uutispäällikkö oli säilyttänyt ylläpitämällä suhteita muutamiin hyviksi eli toimittajamaisiksi luonnehdittuihin olemassa oleviin lukijareporttereihin, joita kokouksissa mainitaan moneen otteeseen myös nimeltä. Suosikkireportterien valinta on eräänlainen henkilökohtainen kompromissi, jonka avulla muutosta vastustava uutispäällikkö toteuttaa osallistavan journalismin strategiaa samaan aikaan säilyttäen oman päätösvaltansa lehteen tulevasta sisällöstä. Tämä voi kertoa tilanteesta, jossa toimittajien identiteetti ei ole muuttunut samaan tahtiin toimintaympäristön kanssa (vrt. Paulussen & Ugille 2008, 38). Uusi kehitettävä palvelu uhkaa nyt tätä muutenkin ristiriitaista suhdetta.

Engeströmin ja Sanninon (2011) mukaan kriittisen konfliktin ratkeaminen edellyttää henkilökohtaisten ajattelutapojen ja asenteiden muutosta (emt., 374). Kriittisten konfliktien liittyminen lähes yksinomaan lukijoihin on linjassa aikaisemman lukijoiden osallistumista käsittelevän tutkimuksen kanssa siinä, kuinka lukijoiden ja toimittajien roolit ja suhteet ovat murroksessa lukijoiden tuottaman sisällön ja osallistavan journalismin käytäntöjen tullessa toimituksiin. Lukijoiden tuottaman sisällön sisällyttäminen toimituksen käytäntöihin haastaa toimituksen mahdollisuuksia kontrolloida uutisoitavia sisältöjä ja journalistista laatua (Hermida & Thurman 2008; Singer 2010; Witschge & Nygren 2009) ja juuri nämä toimituksen sisäiset asenteet yhdessä rutinoituneiden käytäntöjen kanssa estävät osallistavan journalismin strategian toteuttamista (ks. esim. Paulussen & Ugille 2008; Paulussen, Heinonen, Domingo & Quandt 2009).

Kaksoissidoksista suurin osa liittyi palvelun toimintalogiikkaan ja projektin tavoitteeseen. Kuten aikaisemmin on todettu, kyseiset teemat käsitelivät pohjimmiltaan samaa asiaa: toimituksen kehitystyön kohdetta. Kaksoissidoksia oli eniten viimeisessä kokouksessa, ja kokouksen päättyessä oli ilmeistä, ettei lopputulos tyydyttänyt oikein ketään. Kokouksissa oli alusta asti kilpaillut kaksi näkökulmaa palvelun kehittämiseen.

Ensimmäisessä näkökulmassa kehitettävä palvelu olisi vain toimituksen työkalu, jonka perusideana olisi välittää toimituksen suunnittelemat tehtävänannot eri alueilla oleville lukijoille, jotka ovat rekisteröityessään antaneet toimitukselle yhteystietonsa.

Saadusta materiaalista parhaat julkaistaisiin printtilehdessä, muista osa julkaistaisiin OmaKaupungin verkkosivuilla eroteltuna toimituksellisesta sisällöstä erivärisen otsikon avulla. Mahdollisesti kaikki lukijoiden lähettämät sisällöt julkaistaisiin jatkossa lukijan käyttöliittymän näkyvässä. Juttujen kommentointi ja jakaminen olisi mahdollista vasta kun juttu on julkaistu jollain virallisella kanavalla.

Työkalunäkökulmasta toteutettu palvelu tuottaisi arvoa erityisesti toimitukselle, sillä se pyrkisi vastaamaan toimituksen tarpeisiin varmistamalla lukijoiden yhteystietojen tallentumisen sijaintitietoineen sekä mahdollistaisi erityisesti tekstisisällön pyytämisen lukijoilta.

Toisessa näkökulmassa lukijoille luotaisiin sisällöntuottajien yhteisö, ”temmellyskenttä”, jossa lukijat tekisivät kokonaisia uutisia tai lähettäisivät kuvia kuvateksteineen, jotka he jakaisivat 17181-palveluun rekisteröityneille. Lukijat voisivat seurata muiden lukijoiden tuottamaa sisältöä palvelussa, ja toimitus tuottaisi sisällön viikoittaiseen printtilehteen lukijoiden tuottaman sisällön pohjalta, jatkaen juttuja tarvittaessa toimituksellisella sisällöllä. Toimitus voi myös käyttää tehtävänantoja, mikä onnistuu, kun kaikki sisältöä tuottavat lukijat ovat rekisteröityneet. Yhteisönäkökulma olisi lukijalle arvokas sen muodostaman yhteisöllisen ulottuvuuden muodossa, koska se mahdollistaisi vapaan julkaisemisen ja jakamisen verkossa sekä omaehtoisen keskustelun ja kommentoinnin.

Keskeisin ero näiden kahden näkökulman välillä liittyy toimituksen yleisökäsitykseen. Työkalunäkökulmassa toimituksen käsitys lukijasta ei muuttuisi aikaisemmasta; lukijat toimisivat, kun pyydetään ja, todennäköisesti tavalla, joka ei täyttäisi journalistisia laatuvaatimuksia. Yhteisönäkökulmassa yleisö ymmärrettäisiin autonomisena ja kompetenttina (vrt. Napoli 2010). Toimitus ymmärtäisi lukijoiden halun vaikuttaa itse paikallisen sanomalehtensä sisältöön ja ympäristössään tapahtuviin asioihin ja uskoisi sen lisäksi, että yleisö ylipäättään kykenee kertomaan, mikä on kiinnostavaa.

Näkökulmat eroavat myös perusajatuksissaan siitä mikä lukijaa motivoi, mikä juontaa erilaisista yleisökäsityksistä. Työkalunäkökulmassa palkkiot jaetaan printissä julkaistuista jutuista ja kuvista, joiden yhteydessä olisi mahdollisesti myös lukijan tiedot. Toimitus pyytää, joten sen on myös palkittava, varsinkin jos sisällöistä julkaistaan vain pieni osa. Yhteisönäkökulmassa nojattaisiin

omaehtoiseen sisällöntuotantoon, jossa omaan elinpiiriin liittyviä juttuja jaetaan yhteisölle. Muut käyttäjät ja toimitus voisivat huomioida lähetetyn jutun ilman, että sitä julkaistaan printtilehdessä tai toimituksellisen sisällön osana verkossa.

Valinnan kilpailevien näkökulmien välillä teki lopulta 17181-palvelun käytännön toteutusta varten palkattu Koodaaja, joka toteutti työkalunäkökulmasta toimivan palvelun. Koodaaja mahdollisesti hahmotti päätoimittajaa paremmin, että yhteisöä toteutettaessa olisi jouduttu muuttamaan myös monia muita ympäröiviä järjestelmiä. Tämä näkyi esimerkiksi viimeisessä kokouksessa käydyssä konflikteja aiheuttaneessa brändikeskustelussa. Toteutettu palvelu ei kuitenkaan tuonut juuri mitään uutta toimituksen työhön. Tavoitteet osallistuvien lukijoiden määrän moninkertaistamisesta ja tekstisisällön lisäämisestä olisi toteutettava jo olemassa olevin keinoin, mutta nyt uuden käyttöliittymän avulla. Päinvastoin kuin päätoimittaja ja toimitus alun perin toivoi, lukijan osallistuminen ei tule helpommaksi ja toimitusta vähemmän kuormittavaksi, vaan toimituksen taakka kasvaa mitä enemmän lukijoita osallistuu sisällöntuotantoon tehtävänäntojen kautta.

Kaksoissidokset kertovat tilanteesta, jossa toimintajärjestelmän täytyy muuttua, mutta muutokselle ei löydy oikeanlaista suuntaa. Mikään olemassa oleva vaihtoehto ei toimi, mutta muutos täytyisi tehdä, koska toimintajärjestelmään kohdistuu paineita toimintaympäristöstä eikä vanha toimintatapa enää riitä (Engeström 1993, 73). Vartin piti pystyä erottautumaan kilpailijoistaan suurempien mainostulojen saamiseksi, mikä oli tarkoitus tehdä olemalla edelläkävijä lukijoiden tuottaman sisällön julkaisijana.

Päätoimittajan alkuperäinen kohde oli lukijoiden tuottaman sisällön julkaisemisen lisääminen, kun taas toimituksen kohteena oli sisällön kontrollin säilyttäminen. Kehitystyön kohteet olivat pahasti ristiriidassa keskenään, mikä lopulta johti kaksoissidokseen ja toiminnan kriisiytymiseen ja lopulta lakkauttamiseen Vartin brändin alla. Lokakuussa 2012 Sanoma konserni päätti lakkauttaa pääkaupungin painetut Vartti-lehdet ja toimituksen verkkosivut OmaKaupunki.fi:tä lukuun ottamatta, josta tuli metro.fi., jonka osana kevään 2012 kokouksissa kehitetty 17181-palvelu toimi syksyllä 2013. Metro-lehti siirrettiin osaksi Helsingin Sanomien organisaatiota

7.6 Strategiaprosessin eteneminen kehityskokouksissa

Tapaustutkimuksen toimituksen osallistavan journalismin strategian käytäntöjen uudistusprojekti ei ollut malliesimerkki strategiaprosessista, sillä prosessia ohjaavat käytännöt puuttuivat suurimmasta osasta kokouksia. Sitä voidaan silti kutsua strategiaprosessiksi, koska siinä yritettiin luoda käytäntöjä, uusia työtapoja ja käytiin useita keskusteluja sanomalehden kilpailutilanteesta ja toimituksen kulttuuriin kuuluvista arvoista (Jarzabkowski & Seidl 2008, 1392).

Käytäntöjen puuttuminen näkyi erityisesti kokousten rakenteessa ja tarkoituksessa. 17181-hankkeeseen liittyvissä kokouksissa ei haettu varsinaisia päätöksiä, vaikka kokousten yksi tarkoitus oli jonkinlaista konsensusta tavoittelemalla pystyä informoimaan Koodaajaa tulevan palvelun ominaisuuksiin liittyen. Painetun Vartin konseptiuudistuksessa sen sijaan edettiin osio kerrallaan, ja pyrittiin sopimaan suurista linjoista yhdessä, vaikka tässäkin yhteydessä tehtävät lopulliset päätökset olivat jäädä AD:n harteille. (ks. Jarzabkowski & Seidl 2008, 1933.)

17181-hankkeen aikana ei käytetty konkreettisia visuaalisia esimerkkejä eikä avoimesti listattu ongelmakohtia myöhempää tarkastelua varten. Olemassa olleet Verkkosuunnittelijan ja Konsultoivan Verkkosuunnittelijan tekemät suunnitelmat jätettiin käsittelemättä (s. 52, dilemma 1). Vartin konseptiuudistuksessa taas hyödynnettiin useampiakin työvälineitä: ensinnäkin olemassa olevaa lehteä ja toiseksi sitä varten erikseen kehitettyä työkalua, muutosta hahmottavaa nelikenttää.

Erilaiset välineet vaikuttavat strategiointiin ja strategian lopputulokseen rajaamalla käsiteltäviä aiheita valmiiksi laadittuihin kehyksiin, jotka ohjaavat kokouksia ja hankkeita kohti tavoitteita (Kaplan 2011). Myös kehittävässä työntutkimuksessa erilaiset käsitteet, mallinnukset, peilimateriaalit ja -työkalut ovat kehityshankkeissa keskeisessä asemassa. Muutos- ja mediakonseptilaboratorioissa kuvataan työn ongelmia ja häiriötilanteita työkalujen kuten fläppitaulujen avulla, jolloin niiden esiin tuominen ohjaa keskustelua ongelmien ratkomiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. (Helle 2010, 67; Helle & Töyry 2009). Tutkijan osallistuminen ensimmäiseen kehityskokoukseen osoitti, kuinka keskeistä ongelmakohtien esiin nostaminen muutosta haettaessa on: kissa nostettiin niin sanotusti pöydälle päätutkijan avulla. Tutkija ei kuitenkaan osallistunut seuraaviin kokouksiin. Muissa

kokouksissa hankalat aiheet nousivat esiin aineistossa näkyvien manifestaatioiden muodossa, jolloin niihin liittyi usein voimakkaitakin negatiivisia tunteita.

Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen perusajatuksiin kuitenkin kuuluu, että toimintajärjestelmän ongelmat eivät varsinaisesti henkilöidy kehenkään yksittäiseen henkilöön, vaan taustalla olevat historialliset tekijät ovat kaikkien ristiriitojen taustalla (Engeström 1987). Toistuvasti muutokseen tai sen suuntaan tyytymättömyyttään ilmaisevat henkilöt saatetaan ohittaa muutosvastarintaisina, vaikka esimerkiksi aineistosta löytyneet toisen uutispäällikön reaktiot liittyivät koko alaa koskevaan identiteettikriisiin, ja ongelmien ja ristiriitojen esiin tuominen on keskeistä, sillä ilman ongelmakohtien löytämistä ja käsittelemistä ei pystytä toteuttamaan muutosta.

Painetun Vartin konseptiuudistuksen osalta kokouksissa käytetyt työkalut olivat selvästi eduksi, sillä uudistus saatiin tehtyä ja siihen oltiin toimituksen sisällä ja aluetoimituksissa tyytyväisiä. Printtilehti oli toimitukselle läheisempi ja muutenkin helpommin hahmotettavissa kuin vielä toteuttamaton verkkopalvelu. Kokouksissa käytetyt välineet voivat edesauttaa toimijoita neuvottelemaan ratkaisuja epävarmassa ympäristössä (Kaplan 2011, 327), ja välineiden puuttuminen näkyi 17181-palvelun toteutuksessa: valmiiksi saatiin hyvin yksinkertainen versio, joka ei täyttänyt kuin osan sille annetuista tavoitteista. Työvälineet mahdollistavat myös sen, että kokouksiin osallistuvat voivat osoittaa tyytymättömyyttään esimerkiksi esitettyä dokumenttia tai taittopohjaa kohtaan sen sijaan, että he kritisoisivat koko hanketta tai sen taustalla olevaa ajatusta (emt. 327).

8 Johtopäätökset

Toimintaympäristön muutoksen luomat vaatimukset, joita käsittelin tutkimukseni ensimmäisissä kappaleissa, olivat kaikki havaittavissa toimituksen kehityskokouksissa: toimitus oli selvästi tilanteessa, jossa se joutui määrittelemään uudestaan yleisön ja lukijasuhteen sekä journalistisen laadun, mikä edellyttää myös toimituksen arvojen uudelleenarviointia. Lisäksi toimitus joutui miettimään, miten se muuttaa olemassa olevia työprosesseja, työnkuvia ja työtapoja siten, että ne toimivat muuttuneessa toimintaympäristössä.

Erimielisyydet sanomalehden tavoitteesta näkyivät aineistossa erityisen voimakkaina: päätoimittaja halusi tehdä sanomalehdestä ja verkosta kaiken paikallisen uutisoinnin alustan, jolla lukijat olisivat voimakkaasti läsnä. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt muutoksia työnkuvassa, laadun määrittelyssä ja lukijasuhteessa, joihin toimituksen oli vaikeaa suhtautua, kun käsitystä tulevasta työnkuvasta ei vielä ollut (vrt. Paulussen 2011, 61). Erimielisyyksistä kertoi vaikeus saavuttaa konsensusta kehitettävän palvelun tehtävästä, mikä näkyi palvelun toimintalogiikkaan ja projektin tavoitteeseen liittyvien ristiriitojen manifestaatioina.

Palvelua kehitettäessä vaikeimmaksi teemaksi näytti muodostuvan toimittajan ja lukijan roolien määrittäminen uudestaan. Toimittajien tarve kontrolloida lehden sisältöä näkyi halussa pitää kiinni tehtävänannoista uudelle strategialle välttämättömän lukijan tuottaman sisällön keräämiseksi. Lukijoiden kontribuutio oli tervetullutta, jos se lähti toimittajan aloitteesta ja jätti toimitukselle mahdollisuuden valikoida julkaistavat sisällöt, siitäkin huolimatta, että kontrollin säilyttäminen lisäisi huomattavasti toimittajien työmäärää ja vaikeuttaisi työprosesseja.

Lukijaan ja tehtävänantoihin liittyvät manifestaatiot kertoivat toimituksen halusta säilyttää kontrolli sanomalehden sisältöön sekä ylläpitää yleisökäsitystä, jossa lukija on uutisten vastaanottaja tai juttuvinkkien lähettäjä (kuvien tai muiden yhteydenottojen muodossa). Domingon ja kumppaneiden (2008) uutistyyön vaiheiden pohjalta tehdyn erottelun näkökulmasta toimituksella ei ollut vaikeuksia päästää lukijoita tarkkailijan rooliin, mutta valinnan ja filteröinnin vaihe nousi kynnyskysymykseksi (ks. luku 4.3). Tutkimuksen tulokset ovat tältä osin yhtenevät Singerin ja kumppaneiden (2011) mittavan tutkimuksen kanssa, jossa tutkijat

seurasivat ja analysoivat 16 eri sanomalehden osallistavaan journalismiin liittyviä toimintatapoja: lukijoita ei yksinkertaisesti päästetty osaksi toimituksellista sisällöntuotantoa, vaikka edellytykset sille olisivat olleet olemassa (ks. myös. Heinonen 2011; Hermida 2011; Paulussen ym. 2007; Paulussen & Ugille 2008; Singer 2010).

Periaatteessa toimitus salli lukijoiden prosessoida ja editoida sisältöä, olisihan 17181-palvelun toteuttaminen yhteisöllisenä alustana johtanut siihen. Toimitus olisi kuitenkin halunnut säilyttää itsellään vallan arvioida, mitä juttuaihetta työestetään pidemmälle ja julkaistaan. Jakelun ja tulkinnan vaiheeseen Vartin lukijoilla oli pääsy jo ennestäänkin verkkosivuilla, mutta ei paperilehdessä. Palvelua suunniteltaessa toimitus halusi verkossa erotella lukijoiden tuottaman sisällön erivärisin otsikoin tai siirtämällä ne omalle sivulleen. Toimitus halusi myös moderoida lukijoilta saadun sisällön.

Muutosta ja strategiaa tehdessä olisi hyödyllistä huomioida kokouksissa esiin nousseet ristiriidat ja käyttää niitä apunaan kehitystyössä. Ero Vartin konseptiuudistuksen ja 17181-palvelun kehittämisen etenemisessä kertoo siitä, että kehitystyössä kokouksissa käytetyillä välineillä on merkitystä, kun ollaan tekemässä muutoksia toimituksen toimintatapoihin ja työprosesseihin. Ristiriitojen manifestaatioita ei kokouksissa pyritty juurikaan käsittelemään, vaikka ne olisivat auttaneet osoittamaan kehitystyön ongelmakohtia. Erityisesti dilemmat ja kaksoissidokset jätettiin kokouksissa suureksi osaksi käsittelemättä, sen sijaan konfliktit, jotka ilmensivät selkeää vastustamista, pystyttiin jossain määrin purkamaan.

Tässä paikallisen sanomalehden toimituksen kehityshankkeessa 17181-palvelu oli vain yksi konkreettinen osa paljon suurempaa muutosta, joka ulottuu toimituksen kulttuuriin ja ajattelutapoihin sekä sen työnkuviin ja työprosesseihin, joita osallistavan journalismin periaatteet ja käytännöt haastoivat. Hanke ei siis jäänyt tavoitteestaan siksi, että Koodaaja ei onnistunut toteuttamaan osallistavan journalismin edellyttämää teknologista sovellusta, vaan siksi, ettei toimitus onnistunut ratkaisemaan kehityshankkeen edetessä esiin nousseita kaksoissidoksia, ristiriitoja, jotka liittyivät toimintaympäristön muutokseen ja toimintajärjestelmän paineeseen muuttaa toimintaansa sen mukana. Kaksoissidos viittaa umpikujaan,

joten kaikki kaksoissidokset olisi pystyttävä ratkaisemaan, jotta muutos on mahdollinen. Kaksoissidokset osoittautuivatkin toimitukselle kohtalokkaiksi, sillä ne johtivat toiminnan kriisiytymiseen ja estivät osallistavan journalismin strategian toteutumisen.

Median murrosta ei ole sanomalehden toimituksen kontekstissa aikaisemmin tutkittu käytännön strategian näkökulmasta. Sanomalehdet ovat kuitenkin voittoa tavoittelevia yrityksiä, jotka pyrkivät strategisilla linjauksilla pysymään kilpailukykyisinä ja kannattavina siinä missä muutkin yritykset. Sanomalehtien kohdalla se tapahtuu kahden toimintalogiikan – sisällöntuotannon ja ilmoitusmyynnin – kautta.

Strategia ja strategian tekeminen tavataan mieltää erityisesti johtoryhmän formaaliksi tehtäväksi. Organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut käänne, jossa organisaatioiden moniäänisyys ja inhimilliset tekijät saavat yhä enemmän huomiota (Jarzabkowski ym. 2007, 6; Pettigrew, Thomas & Whittington 2003). Tämä käänne näkyy myös strategian ja strategian johtamisen tutkimuksessa, jossa on keskitytty yhä enemmän siihen, miten strategia käytännössä toteutuu ja miten strategiaa tehdään sekä strategian tekemiseen liittyviin valta-asetelmiin. Tässä lähtökohdassa myös toimijat ja toiminta itsessään korostuvat (Jarzabkowski 2003; 2010; Johnson ym. 2003).

SAP-koulukunnan tutkimuksen tulosten tulisi liittyä strategian määritelmään organisaatioon sijoittuvana, sosiaalisesti saavutettuna toiminnan jatkumona, jolla on merkittäviä vaikutuksia ryhmän, organisaation tai kokonaisen toimialan suuntaan ja selviytymiseen. SAP-tutkimus pyrkii siis selittämään toimintaa näkökulmista, jotka ovat merkittäviä strategian tekemisen kontekstissa (Jarzabkowski 2007, 14, 18). Tämä työ asettuu jatkoksi strategian tekemisen tutkimukselle tutkimalla kokousten vuorovaikutusta ja käytäntöjä ja niiden mahdollisia vaikutuksia toimituksen selviytymiseen muuttuneessa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa on yhdistetty SAP-koulukunnan käytännön strategiatyön teoriaa toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen käsitteisiin, jotta olisi mahdollista päästä käsiksi strategiaprosessissa vallitseviin ristiriitoihin, historiallisesti syntyneisiin jännitteisiin, jotka toisaalta voivat edesauttaa muutosta, mutta käsittelemättöminä estävät sitä.

Valittu analyysimenetelmä pystyi tavoittamaan kehityshankkeen kokouksissa ilmenneet ristiriidat hyvin. Kielellisten vihjeiden koodaaminen toimi toivotusti, kun tarkoituksena oli etsiä kehityshankkeen ongelmakohtia. Analyysi toimi hyvin myös siksi, ettei se poissulkenut niiden puheenvuorojen kontekstia, jossa kielellisiä vihjeitä esiintyi, vaan päinvastoin edellytti tarkkaa analyysia, jossa puheenvuoron konteksti säilyi mukana. Analyysia tehdessä menetelmästä kuitenkin huomasin, että se on uusi ja sitä olisi syytä kehittää edelleen.

Engeströmin ja Sanninon (2011) menetelmässään erottelemat kielelliset vihjeet toimivat paremmin kaksoissidosten ja kriittisten konfliktien kuin konfliktien ja dilemموjen tunnistamisessa. Sanat *ei* ja *mutta* eivät yksinkertaisesti riittäneet kielellisiksi vihjeiksi, sillä niiden kanssa samaa asiaa toimittavat monet muut ilmaisut. Myös Engeström ja Sannino analysoivat omassa aineistossaan nämä manifestaatiot vielä tunnistamisen jälkeen (emt., 377–378), joten manifestaatioiden paikantaminen *ei* ja *mutta* -sanojen perusteella ei tuntunut tarpeelliselta, olihan metaforat ja narratiivitkin tunnistettava ja koodattava suoraan litteroiduista puheenvuoroista.

Toinen huomio analyysimenetelmästä liittyy kaksoissidosten ja kriittisten konfliktien kielellisten vihjeiden määritelmiin. Niitä määrittivät tunteenpurkauksin sävytetyt metaforat, narratiivit ja retoriset kysymykset. Aineistossa oli kuitenkin manifestaatioita, jotka muodostuivat vain muutamasta sanasta tai yksittäisestä lyhyestä lauseesta, jotka pystyin analysoimaan kriittiseksi konfliktiksi tai kaksoissidokseksi ilmaisun niukkaudesta huolimatta (esim. kriittinen konflikti 2, s. 60). Menetelmää olisi kenties syytä tarkentaa tältä osin, sillä voimakasta vastustusta tai ahdistusta voi ainakin oman aineistoni perusteella määrittää myös sivaltavat tai tukahdutetut kommentit, joiden merkitys selviää niiden kontekstista. Ilman tätä lisäystä menetelmä ei mielestäni pysty tavoittamaan keskustelusta kaikkia niitä tilanteita, joissa ristiriidat manifestoituvat. Omassa analyysissäni laajensin kielelliselle vihjeelle annettua määritelmää kiinnittämällä huomiota myös näihin pienempiin, mutta merkityksellisiin ilmauksiin.

SAP-tutkimuksen ja toiminnanteorian käsitteiden yhdistäminen ei ollut yksinkertaisin teoreettinen lähestymistapa, sillä ristiriidan käsitettä ei ollut käsitelty SAP-tutkimuksessa vastaavassa tarkoituksessa. Organisaatiotutkimuksessa on

kuitenkin jo pidemmän aikaa tiedostettu jännitteiden ja ristiriitojen merkitys organisaation muutoksessa (Achtenhagen & Raviola 2009; Engeström 1987; Putnam 1986; Tracy 2004; Trethewey & Ashcraft 2004), joten uskalsin tarttua haasteeseen ja tutkia ristiriitojen esiintuloa strategiaprosessissa. SAP-tutkimus tarjosi tutkimukselle kontekstin strategian tekemisen tutkimuksena, ja toiminnan teorian ristiriidan ja toimintajärjestelmän käsitteet auttoivat tavoittamaan muutoksen historiallista kontekstia, joka media-alalla on mielestäni syytä ottaa huomioon.

Tutkimus onnistui osoittamaan, että historiallisia ristiriitoja on mahdollista tavoittaa strategiaprosessista tutkimalla strategian tekemistä, kuten tässä uusia käytäntöjä kehittävien kokousten vuorovaikutusta. Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa ja hyödyllistä selvittää, minkälaiset strategiaprosesseihin liittyvät käytännöt, esimerkiksi juuri kokouksissa, auttaisivat paitsi tarttumaan esiin nouseviin ristiriitoihin myös selvittämään niitä. Sanomalehtien toimituksissa osallistavan journalismin käytäntöjen omaksumista olisi syytä tutkia näkökulmasta, joka ottaa huomioon toimittajien ammatti-identiteettiin, arvoihin ja journalistiseen laatuun liittyviä käsityksiä ja niiden taustalla olevia tekijöitä.

Tapaustutkimus osoittaa, että ristiriitojen ratkaiseminen on avaintekijä, kun organisaatio pyrkii kehittämään toimintaansa. Näinä muutoksen aikoina media-alan ja erityisesti kannattavuuden kanssa kamppailevien sanomalehtien olisi syytä tarkastella tarkemmin sitä, miten sen toiminnassa vallitsevat jännitteet ovat syntyneet ja miten ne vaikuttavat merkittävässä siirtymässä digitaaliseen kustantamiseen ja lukijasuhteen uudelleen muotoutumiseen.

Lähteet

- Achtenhagen, L. & Raviola, E. (2009). Balancing tensions during convergence: duality management in a newspaper company. *The International Journal on Media Management*, 11(1), 32–41.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling more for less*. Hyperion.
- Athey, S., Calvano, E. & Gans, J. (2012). The impact of the internet on advertising markets for news media. Available at SSRN 2180851.
- Avilés, J. A. G. & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence two models of multimedia news production—the cases of Novotécnica and La Verdad multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221–239.
- Bakker, P. (2002). Free daily newspapers – business models and strategies. *International Journal on Media Management*, 4(3), 180–187.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429–452.
- Baum, M. A. & Jamison, A. S. (2006). The Oprah effect: How soft news helps inattentive citizens vote consistently. *Journal of Politics*, 68(4), 946–959.
- Bechmann, A. (2012). Towards cross-platform value creation. *Information, Communication & Society*, 15(6), 888–908.
- Bennett, W. L. (2003). The burglar alarm that just keeps ringing: A response to Zaller. *Political Communication*, 20(2), 131–138.
- Boczkowski, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of communication*, 54(2), 197–213.
- Bücher, Karl (1926) 'Das Zeitungswesen' ['Newspapers'], teoksessa: Bücher, Karl Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde (Collected essays on newspaper studies), Tübingen, 21
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce* (No. 20). Harvard University Press.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89–98.
- Cook, J. E. & Attari, S. Z. (2012). Paying for What Was Free: Lessons from the New York Times Paywall. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(12), 682–687.
- Cunningham, S. D. (2002). From cultural to creative industries: Theory, industry, and policy implications. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy: Quarterly Journal of Media Research and Resources*, (102), 54–65.

- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442–464.
- Deuze, M. (2007). Convergence culture in the creative industries. *International Journal of Cultural Studies*, 10(2), 243–263.
- Deuze, M., Bruns, A. & Neuberger, C. (2007). Preparing for an age of participatory news. *Journalism Practice*, 1(3), 322–338.
- Domingo, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 680–704.
- Domingo, D. (2011). Managing audience participation. Teoksessa: Singer, J. B., Hermida, A., Domingo, D., Heinonen, A., Paulussen, S., Quandt, T., Reich Z. & Vujnovic, M. *Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. Wiley-Blackwell. 76–95.
- Domingo, D., Quandt, T., Heinonen, A., Paulussen, S., Singer, J. B. & Vujnovic, M. (2008). Participatory journalism practices in the media and beyond: An international comparative study of initiatives in online newspapers. *Journalism practice*, 2(3), 326–342.
- Engeström, Y. (1987) *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-konsultit.
- Engeström, Y. (1993). Developmental studies of work as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice. Teoksessa Chaiklin, S. & Lave, J. (toim.) *Understanding practice: Perspectives on activity and context*, (64–103).
- Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368–387.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. (1996). The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), 10–17.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fengler, S. & Ruß-Mohl, S. (2008). Journalists and the information-attention markets. Towards an economic theory of journalism. *Journalism*, 9(6) 667–690.
- Gillmor, D. (2004). *We the media. Grassroots journalism by the people, for the people*. Sebastopol: O'Reilly.
- Hamilton, J. (2004). *All the news that's fit to sell: How the market transforms information into news*. Princeton University Press.

- Hamilton, J. T. (2005). The market and the media. Teoksessa Overholser G. & Jamieson K. H.: *The press*. Oxford University Press. 351–70.
- Harrison, J. (2010). User-generated content and gatekeeping at the BBC hub. *Journalism Studies*, 11(2), 243–256.
- Hartley, J. (2005). *Creative Industries*. Wiley-Blackwell.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8, 275–288.
- Hatch, M. J. & Cunliffe A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives* (2. painos). Oxford University Press.
- Heinonen, A. (2011). The journalist's relationship with users: New dimensions in conventional roles. Teoksessa: Singer, J. B., Hermida, A., Domingo, D., Heinonen, A., Paulussen, S., Quandt, T., Reich Z. & Vujnovic, M. *Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. Wiley-Blackwell. 34–55
- Helle, M. (2000). Disturbances and contradictions as tools for understanding work in the newsroom. *Scandinavian Journal of Information Systems*. 12(1), 81–114
- Helle, M. (2009). Journalistisen työn muutos. Teoksessa Väliaverronen, E.(toim.) *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 91–111.
- Helle, M. (2010). *Toimitustyö muutoksessa. Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Helle, M. & Töyry, M. (2009). Media concept as a tool for analyzing change in media. Teoksessa: Oittinen, P. & Saarelma, H. (toim.): *Print media. Principles, processes and quality*. Helsinki: Paper Engineers' Association/Paperi ja Puu Oy, 497–530.
- Hendry, J. & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management Studies*, 40(1), 175–196.
- Herkman, J. (2005). Kaupallisen television ja iltapäivälehtien avoliitto. Median markkinoituminen ja televisioituminen. Vastapaino: Tampere.
- Herkman, J. (2009). Journalismi markkinoilla. *Konserni- ja mediajournalismia*. Teoksessa: Esa Väliaverronen (toim.): *Journalismi murroksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 32–49.
- Herkman, J. (2011): *Politiikka ja mediajulkisuus*. Vastapaino. Tampere.
- Hermida, A. (2011). Mechanisms of participation: How audience options shape the conversation. Teoksessa: Singer, J. B., Hermida, A., Domingo, D., Heinonen, A., Paulussen, S., Quandt, T., Reich Z. & Vujnovic, M. *Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. Wiley-Blackwell. 13–33.

- Hermida, A. & Thurman, N. (2008). A clash of cultures. *Journalism Practice*, 2(3), 343–356.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479–496.
- Huttunen, L. (2010). Tiheä kontekstointi: haastattelu osana etnografista tutkimusta. Teoksessa: Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen (toim.): *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. (39–63).
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23–55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. SAGE Publications Limited.
- Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. Teoksessa: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press. (127–140).
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J. & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 284–316.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426.
- Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Oxford: Basil Blackwell.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Guest editors' introduction. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320–346.
- Killebrew, K. C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*, 5(1), 39–46.
- Küing, L. (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to practice*. Sage Publications Limited.

- Kolari, E. (2009). Toimittajasta tuottajaksi. *Sanomalehden toimitustyö muutoksessa. Teoksessa Väliverronen, E.(toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.* 150–167.
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136–162.
- Lampel, J., Lant, T. & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263–269.
- Lehman-Wilzig, S. & Cohen-Avigdor, N. (2004). The natural life cycle of new media evolution Inter-media struggle for survival in the internet age. *New Media & Society*, 6(6), 707–730.
- Lewis, S. C. (2012). The tension between professional control and open participation. *Information, Communication & Society*, 15(6), 836–866.
- Lievrouw, L. (2011). *Alternative and activist new media*. Polity.
- Lievrouw, L. A. & Livingstone, S. (toim.). (2006). *Handbook of new media: Social shaping and consequences of ICTs* (2. Painos). SAGE Publications Limited.
- Loosen, W. & Schmidt, J. H. (2012). (Re-) Discovering the audience. The relationship between journalism and audience in networked digital media. *Information, Communication & Society*. 15(6), 867–887.
- Manovich, L. (2001). *The language of new media*. The MIT press.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- McChesney, R. W. & Pickard, V. (2011). *Will the last reporter please turn out the lights: the collapse of journalism and what can be done to fix it*. Author: Robe.
- McChesney, R. Newman & B. Scott (toim.)(2005). *The future of media: Resistance and reform in the 21st Century*. New York: Seven Stories Press.
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. (toim.) (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow: Prentice Hall.
- Minzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.

- Mörä, T. (1998) Johdanto: Murros? Murros! Teoksessa: Kantola, A. & Mörä, T. *Journalismia! Journalismia?* Wsoy. 13–17.
- Napoli, P. M. (2010). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press.
- Nikunen, Kaarina (2011): *Enemmän vähemmällä. Laman ja teknologisen murroksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009–2010*. Journalismin tutkimusyksikkö, Tampereen yliopisto.
- Orlikowski, W. J., Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 23–33.
- Paterson, C. A. & Domingo, D. (toim.). (2008). *Making online news (Vol. 1): The ethnography of new media production*. Peter Lang: New York.
- Paterson, C. A. & Domingo, D. (toim.). (2011). *Making online news (Vol. 2): Newsroom ethnographies in the second decade of internet journalism*. Peter Lang: New York.
- Patterson, T. E. (2003). The search for a standard: Markets and media. *Political Communication*, 20(2), 139–143.
- Paulussen, S. (2011). Inside the Newsroom. Teoksessa: Singer, J. B., Hermida, A., Domingo, D., Heinonen, A., Paulussen, S., Quandt, T., Reich Z. & Vujnovic, M. *Participatory Journalism: Guarding Open Gates at Online Newspapers*. Wiley-Blackwell. 57–75.
- Paulussen, S. & Ugille, P. (2008). User generated content in the newsroom: Professional and organisational constraints on participatory journalism. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 24–41.
- Paulussen, S., Heinonen, A., Domingo, D. & Quandt, T. (2007). Doing it together: Citizen participation in the professional news making process. *Observatorio (OBS*)*, 1(3), 131–154.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2001) Strategic management: The strengths and limitations of a field. Teoksessa: Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (toim.). *Handbook of strategy and management*. Sage. 3–30.
- Picard, R. G. (2010). *Journalism, value creation and the future of news organizations*. Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Putnam, L. L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. *Organization communication: Emerging perspectives*, 1, 151–67.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: RD Irwin.

- Rastas, A. (2010). Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.): *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. (64–89).
- Raviola, E. (2012). Exploring organizational framings. *Information, Communication & Society*, 15(6), 932–958.
- Rosen, J. (1999). *What are journalists for?* Yale University Press.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141–174.
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin & Göös.
- Schudson, M. (1978). *Discovering the news: A social history of American newspapers*. Basic Books.
- Shoemaker, P., Vos, T. & Reese, S. (2009). Journalists as gatekeepers. Teoksessa: Wahl-Jorgensen, K. & Hanitzsch, T. (toim.) *The handbook of journalism studies*. New York: Routledge. (s. 73–87)
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522–536.
- Spee, A. P. & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245.
- Stahl, F. & Maass, W. (2004). Strategies for selling paid content on newspaper and magazine web sites: an empirical analysis of bundling and splitting of news and magazine articles. *International Journal on Media Management*, 6(1-2), 59–66.
- Stohl, C. & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Singer, J. B. (1998). Online journalists: Foundations for Research into Their Changing Roles. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 4: 0.
doi: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00088.x
- Singer, J. B. (2008). Five Ws and an H: Digital challenges in newspaper newsrooms and boardrooms. *The International Journal on Media Management*, 10(3), 122–129.
- Singer, J. B. (2010). Quality control: Perceived effects of user-generated content on newsroom norms, values and routines. *Journalism Practice*, 4(2), 127–142.
- Singer, J. B., Domingo, D., Heinonen, A., Hermida, A., Paulussen, S., Quandt, T., Reich, Z. & Vujnovic, M. (2011). *Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers*. John Wiley & Sons.

- Thurman, N. J. (2008). Forums for citizen journalists? Adoption of user generated content initiatives by online news media. *New Media & Society*, 10(1), 139–157.
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119–146.
- Trethewey, G. E. A. & Ashcraft, K. L. (2004). Special issue introduction: Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81–88.
- Tuchman, G. (2002). The production of news. *A handbook of media and communication research: qualitative and quantitative methodologies*. London: Routledge.
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Advances in strategic management*, 27, 29–50.
- Vaara, E., Sorsa, V. & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702.
- Vujnovic, M., Singer, J. B., Paulussen, S., Heinonen, A., Reich, Z., Quandt, T., Hermida, A. & Domingo, D. (2010). Exploring the political-economic factors of participatory journalism: Views of online journalists in 10 countries. *Journalism Practice*, 4(3), 285–296.
- Väliverronen, Esa (2009). Journalismismi kriisissä. Teoksessa Väliverronen, E. (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus. 13–31.
- Wardle, C. & Williams, A. (2010). Beyond user-generated content: a production study examining the ways in which UGC is used at the BBC. *Media, culture, and society*, 32(5), 781–799.
- Wendt, R. F. (1998). The sound of one hand clapping: Counterintuitive lessons extracted from paradoxes and double binds in a participative organization. *Management Communication Quarterly*, 11, 232–255.
- Williams, A., Wardle, C., & Wahl-Jorgensen, K. (2011). “Have they got news for us?” Audience revolution or business as usual at the BBC? *Journalism Practice*, 5(1), 85–99.
- Whittington, R. (1996). *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, 1(1), 62–68.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613–634.
- Witschge, T. & Nygren, G. (2009). Journalism: a profession under pressure? *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 37–59.

Zaller, J. (2003). A new standard of news quality: Burglar alarms for the monitorial citizen. *Political Communication*, 20(2), 109–130.

Örnebring, H. (2008). The Consumer as Producer – of what? User-generated tabloid content in The Sun (UK) and Aftonbladet (Sweden). *Journalism Studies*, 9(5), 771–785.