

**”TULI YKSI PIENI VIRUS, JOKA MULLISTI KAIKEN” -  
SUOMALAISTEN MAAKUNTALEHTIEN TOIMITTAJIEN  
JA ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA HAJAUTETUSTA  
TYÖSKENTELYSTÄ KORONAPANDEMIAN AIKANA**

Topias Peltonen  
Maisterintutkielma  
Journalistiikka  
Kieli- ja viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
2021

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteet
Tekijä Topias Peltonen	
Työn nimi "Tuli yksi pieni virus, joka mullisti kaiken" – Suomalaisen maakuntalehtien toimittajien ja esihenkilöiden kokemuksia hajautetusta työskentelystä koronapandemian aikana	
Oppiaine Journalistiikka	Työn laji Pro gradu
Aika Syyskuu 2021	Sivumäärä 60 + 4
Tiivistelmä <p>Koronapandemia mullisti muun yhteiskunnan tavoin media-alan työelämän, kun toimitukset ympäri maailman siirtyivät työskentelemään hajautetusti omista kodeistaan käsin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia suomalaisten maakuntalehtien työntekijöille syntyi hajautetusta työskentelystä koronapandemian aikana, millaisia ratkaisuja toimitukset halusivat työrutiineihinsa pandemian jälkeiselle ajalle ja miten he arvioivat etätöistä sopimisen jatkossa sujuvan. Aineistona toimi suomalaisissa maakuntalehdissä työskentelevien kolmen toimittajan ja kolmen keskiportaan esihenkilön teemahaastattelut.</p> <p>Hajautetusti työskentelevillä toimituksilla oli paljon haasteita erityisesti kommunikaation ja yhteisöllisyyden kanssa, ja viestintätyökalujen käytössä olisi tehostettavaa muun muassa viestinnän avoimuuden osalta. Haastateltavien toimittajien työskentely kotona oli avokonttoria tehokkaampaa ja keskittyneempää, mutta luovuus kärsi juttuaiheiden ideointi- ja pallotteluseuran puutteesta. Keskiportaan johto koki, että sähköisen viestinnän rajoitteiden takia johtamiseen oli vaikea tuoda läsnäolon tunnetta, mutta he pystyivät silti luottamaan alaistensa tekevän asianmukaisesti töitä.</p> <p>Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että etätöihin siirtyminen tapahtui yllättävän sujuvasti. Haastateltavat odottivat pysyviä muutoksia vähintäänkin niin, että jatkossa etätöistä voitaisiin sopia joustavammin. Käytänteissä työntekijöiden ja työnantajien välillä on paljon sovittavaa ja neuvoteltavaa. Vaikka etätö olisi molemmille osapuolille mielekäs ratkaisu, tiettyjä toimituksissa työskentelyn osa-alueita on todella hankala korvata sähköisellä viestinnällä. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteisöllisyys, luovuus ja ideointi sekä hiljaisen tiedon siirtyminen toimittajalta toiselle.</p>	
Asiasanat: Journalismi, etätö, hajautettu työ, toimitus, työyhteisö, sisäinen viestintä, koronapandemia	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUSASETELMA .....	4
3	AIEMPI TUTKIMUS .....	6
3.1	Etätyö ja hajautettu työskentely .....	6
3.1.1	Etätyön hyödyt ja haitat .....	7
3.1.2	Työskentely hajautetuissa tiimeissä.....	10
3.1.3	Hajautettu työskentely ja sähköiset viestintätyökalut media-alalla	13
3.1.4	Media-alan hajautettu työskentely koronapandemian aikana .....	15
3.2	Toimitus fyysisenä työpaikkana ja työyhteisönä .....	18
3.2.1	Keskiportaan esihenkilöiden rooli toimituksissa.....	20
4	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ.....	22
4.1	Tutkimusaineisto.....	22
4.2	Aineiston analyysi.....	24
5	TULOKSET .....	28
5.1	Viestintä.....	28
5.1.1	Viestintäkanavien käyttö.....	29
5.1.2	Sähköisen viestinnän vääristymät .....	32
5.1.3	Työyhteisö .....	34
5.2	Työn tekemisen olosuhteet .....	34
5.2.1	Tehokkuus, laatu ja luovuus.....	35
5.2.2	Hyvinvointi .....	36
5.3	Johtaminen .....	38
5.3.1	Tuki ja sparraus .....	38
5.3.2	Seuranta ja luottamus .....	39

5.4	Suhtautuminen etätöihin jatkossa .....	40
5.4.1	Toimitusten toiveet etätöiden jatkosta.....	40
5.4.2	Työnantajan suhtautuminen etätöihin jatkossa .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43
6.1	Sähköisten viestintäympäristöjen rakenteet.....	44
6.2	Etätöiden vahvuudet työskentelyrauhassa ja joustavuudessa .....	47
6.3	Hajautetun työn tulevaisuudessa riittää pohdittavaa ja sovittavaa .....	48
7	LOPUKSI.....	51
	KIRJALLISUUS .....	55

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Keväällä 2020 koronapandemia mullisti yhtäkkiä miljardien ihmisten arkielämän, kun taudin levittämisen ehkäisemiseksi ihmisten välisiä kohtaamisia rajoitettiin ympäri maailmaa. Yhdessä hetkessä työelämässä jouduttiin ottamaan globaalisti valtavia digiloikkia, kun soveltuvilla aloilla mahdollisimman moni työntekijä siirrettiin turvallisuussyistä etätöihin. Myös mediatalot joutuivat kuin tyhjästä alkaa rakentaa malleja, miten toimitukset voisivat työskennellä hajautetusti.

Pandemian alussa fyysisessä toimituksessa käyminen oli todella rajoitettua, mutta ajan mittaan monet toimitukset alkoivat työskennellä niin sanotussa hybridimallissa, jossa osa teki töitä etänä kotoaan käsin ja osa fyysisesti paikan päällä. Palaverit ja viestien välittäminen toimituksen sisällä siirtyivät entistä enemmän sähköisiin välineisiin. Fyysisten haastatteluiden tekemistä rajoitettiin, ja toimittajat tekivät pääosin puhelinhaastatteluilla juttuja omista kodeistaan. (ks. esim. Pohjola 2020a; 2020b.) Käytännössä fyysisen toimituksen rakenteita ei enää ollut olemassa, vaan työyhteisö työskenteli hajautetusti, mutta kuitenkin symbolisesti yhtenä toimituksena digitaalisten viestintävälineiden avulla toisiinsa yhteyttä pitäen.

Työskentelin itse tämän tutkimuksen teon aikana kesästä 2020 syksyyn 2021 Yleisradion keskustointimituksessa. Jo etätöiden alkaessa huomasin omien havaintojeni ja muissa medioissa työskennelleiltä kuulemieni tarinoiden perusteella, että muutos ei ollut toimituksissa ongelmaton. Isoimmat haasteet tuntuivat liittyvän erityisesti luovuuteen, viestintään, yhteisöllisyyteen ja jaksamiseen. Samalla alalla syntyi laajalla rintamalla positiivisia kokemuksia etätöiden tuomasta vapaudesta ja herätys sille, että tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu työnteko ei ole toimituksessa mikään pakko, vaan juurtunut tapa.

Samoja havaintoja nousi Oxfordin yliopiston journalismin tutkimuksen yksikön lokakuussa 2020 julkaisemassa raportissa, jossa oli tehty kansainvälinen kyselytutkimus uutistoimitusten johdon edustajille. Toimitusten esihenkilöt nostivat nopean muutoksen tuomien haasteiden ohella tilanteesta esiin monia positiivisia puolia: Vastaajat näkivät etätöihin siirtymisessä mahdollisuuksia työprosessin uudelleenrakentamiseen ja jo ennen pandemiaa alkaneen muutosprosessin edesauttamiseen. Pandemia nähtiin hetkenä rikkoa juurtuneita kaavoja ja tehdä kehityskohtia modernimpaan ja digitaalisempaan suuntaan. Työprosessin nähtiin tehostuneen, töihin kutsumisen joustavoituneen ja tilanteessa olevan mahdollisuuksia pohtia fyysisten toimitilojen kulujen vähentämistä. (Cherubini, Newman & Nielsen 2020.)

Suomalaisessa Media Work 2030 -tutkimushankkeessa tehtiin ennen koronapandemiaa vuonna 2019 kysely (Rantanen ym. 2020), jossa kerättiin mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä. Kyselyn alustavissa tuloksissa todetaan, että ”etätyömahdollisuus mainittiin usein nimenomaan positiivisessa mielessä: viikoittaisen etätyömahdollisuuden koettiin parantavan hyvinvointia ja tuottavuutta”. Hankkeessa tehtiin toinen kysely pandemian ollessa täysimittaisesti päällä marraskuussa 2020 (Rantanen 2020). Vastaajista reilusti yli puolet koki koronan vaikuttaneen heidän työhönsä hyvin tai melko paljon. Kun vastaajilta kysyttiin, onko pandemia vaikuttanut heidän työhönsä myönteisesti vai kielteisesti, jakautuivat vastaukset hyvin tasaisesti. Lienee selvää, että etätyöskentelyn mielekkyys on hyvin yksilökohtaista, mutta iso osa toimittajista haluaisi selkeästi jatkaa jossain määrin työvuorojen tekemistä toimituksen ulkopuolella pandemian jälkeenkin.

Etätyömahdollisuudet ovat siinä mielessä harvinainen tilanne taloudellisia haasteita 2000-luvulla kokeneella media-alalla, että sekä työntekijät että työnantajat tuntuvat suhtautuvan vähintäänkin osittain positiivisesti potentiaaliseen säästökohteeseen. Esimerkiksi Maaseudun Tulevaisuuden toimituspäällikkö Jussi Martikainen kommentoi loppuvuodesta 2020, että korona-ajan tärkein oppi on ollut,

ettei journalismin tekemisen tarvitse olla enää sidottua fyysiseen toimitukseen ja tietyt asiat toimivat jopa sujuvammin etänä kuin paikan päällä. Lehti aikookin käydä korona-ajan jälkeen läpi sitä, mitkä ovat ne syyt ja tehtävät, jotka vaativat fyysistä läsnäoloa. (Uotila 2020.)

Mikäli toimituksissa halutaan tehdä tulevaisuudessa enemmän töitä etänä, sen haasteista ja mahdollisuuksista on hyvä saada tutkittua tietoa nimenomaan journalistisen työn kontekstissa. Koronapandemian aiheuttama äkillinen muutos työn tekemisen tapoihin tarjoaa tilanteen, jossa voidaan tunnistaa suurimpia ongelmakohtia ja tätä kautta myös pohtia, miten näitä ongelmia voitaisiin ratkaista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on aikaisempaa kirjallisuutta ja laadullisia haastatteluita hyödyntäen löytää tapoja, joilla toimitusten työskentelyä hajautetusti voitaisiin kehittää. Samalla pyrin selvittämään, millaisia ajatuksia toimituksissa on tulevaisuuden työskentelytavoista, kun pandemia jossain vaiheessa laantuu ja fyysisiä kontakteja ei tarvitse enää rajoittaa.

Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisten maakuntalehtien toimittajia ja toimituksen työskentelyä ohjaavia keskiportaan esihenkilöitä. Uutispäälliköt, tuottajat ja osastojen esihenkilöt päättävät toimituksen rutiineista ja työnjaosta, mutta heidän vastuullansa on usein esimerkiksi palaverien vetäminen, juttuaiheiden ideointi ja toimittajien sparraaminen. Keskijohdon rooli toimituksellisessa työssä on tutkimusten mukaan korostunut monin tavoin 2000-luvulla, ja myös omien kokemusteni mukaan toimittajien lähiesihenkilöillä on valtava rooli toimituskulttuurin luojina ja sitä kautta muutosten ajureina.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten toimituksissa suhtauduttiin koronapandemian aikana äkillisesti alkaneisiin etätöihin. Käytännössä muutos tapahtui koko alalla hetkessä, mikä edesauttoi valtavan digiloikan ottamista ja uusien työkäytänteiden rakentamista. Etätyöskentelyssä oli omien havaintojeni mukaan useita hyötyjä ja haittoja, joista halusin kerätä muutoksen kokeneilta työntekijöiltä näkemyksiä. Monessa toimituksessa varmasti pohditaan pandemian jälkeen, voisiko opittuja etätyötaitoja hyödyntää myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen toisena tavoitteena onkin selvittää, miten toimituksissa suhtaudutaan etätöiden tekemiseen jatkossa.

Lähestyin aihetta laadullisen tutkimuksen menetelmillä haastattelemalla kuutta eri suomalaisen maakuntalehden työntekijää, joista kolme oli toimittajia ja kolme toimituksen keskiportaalan esihenkilöitä. Kun haastateltavilla oli selkeä vertailukohta ajasta ennen etätöihin siirtymistä, pystyin tekemään heidän sanomisistaan havaintoja siitä, mitkä työn osa-alueet kokivat suurimmat muutokset. Halusin myös kuulla haastateltavien omia ajatuksia etätöistä, millaisia ratkaisuja he haluaisivat työrutiineihinsa pandemian jälkeiselle ajalle ja miten he arvelevat toimituksen johdon asiaan suhtautuvan.

Aihetta käsitelläkseni muodostin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millaisia kokemuksia suomalaisten maakuntalehtien työntekijöille syntyi hajautetusta työskentelystä koronapandemian aikana?



- Mitä työntekijät ajattelevat muutoksesta tulevaisuuden kannalta?

Ensimmäisellä kysymyksellä pyrin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttivat eniten journalistisen työn ja toimitusten toimintaedellytyksiin hajautetussa mallissa. Esiin nousseiden asioiden pohjalta pyrin myös pohtimaan, millaisin keinoin etätyöskentely voisi olla sujuvampaa. Toisen kysymyksen avulla pyrin hahmottamaan kuvaa, miten toimittajat ja esihenkilöt haluaisivat hyödyntää oppimiaan etätyötaitoja pandemian jälkeisenä aikana.

Tutkimusongelman selvittämistä ja johtopäätösten tekemistä varten tutustuin aiempaan tutkimukseen etätyöstä ja hajautetusta työskentelystä niin yleisellä tasolla kuin journalistisen työn kontekstista. Toimitusten työskentelystä koronapandemian aikana ehdittiin ennen tämän tutkimuksen valmistumista tehdä jonkin verran kyselytutkimuksia. Lisäksi syvennyin toimituksen käsitteeseen niin fyysisenä tilana, sosiaalisena ryhmänä kuin symbolisena rakenteena, joka tuottaa journalismia. Mikäli etätyö media-alalla yleistyy ja fyysisen toimituksen rooli pienenee, termissä korostuu oletettavasti tulevaisuudessa kaksi jälkimmäistä näkökulmaa.

## 3 AIEMPI TUTKIMUS

### 3.1 Etätyö ja hajautettu työskentely

Ulla Vilkman (2016) määrittelee etätyön ansiotyöksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Työ voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Etätyön tunnuspiirteitä ovat tietotekniikan käyttö, ja siihen liitetään usein myös ajatus ajasta ja paikasta riippumattomasta työstä, mutta on melko tavanomaista, että etätyöntekijä on tavoitettavissa toimistoajan puitteissa.

Vaikka toimittajia työskentelee hyvin joustavasti ajasta ja paikasta riippumattomissa tehtävissä (esimerkkinä ulkomaan kirjeenvaihtajat), keskitytään tässä tutkimuksessa nimenomaan säännöllistä työaikaan tai vuorotyötä tekeviin työntekijöihin.

Hajautettu työ on Vilkmanin mukaan etätyötä laajempi käsite, joka voi etätyöläisten joukon lisäksi koostua vain muutaman eri toimipisteen työntekijöistä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Journalistisessa kontekstissa esimerkiksi Yleisradiota aluetoimituksineen voisi kutsua isossa kuvassa hajautetuksi työskenteleksi. Tämän tutkimuksen yhteydessä hajautettua työtä tarkastellaan kuitenkin yksittäisten toimitusten ja osastojen näkökulmasta joko niin, että kaikki tai vähintäänkin merkittävä osa työntekijöistä työskentelee omista osoitteistaan.

Tutkimuksen keskiössä on siis työyhteisön tai ”tiimin” mukautuminen etätyöskentelyyn. Käytän tässä tutkimuksessa käsitettä tiimi ryhmän sijaan, sillä tarkastelussa on nimenomaan samaan päämäärää kohti työskentelevä joukko ihmisiä. Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittelevät tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Hajautetun työn tekijöiden tiimistä käytetään usein englanninkielisessä kirjallisuudessa termiä virtual team eli virtuaalinen tiimi, jonka esimerkiksi Gibson ja Gibbs (2006) on määritellyt maantieteellisesti hajallaan olevaksi ryhmäksi ihmisiä, jotka tekevät paljon yhteistyötä muiden ryhmän jäsenten kanssa viestintäteknologian avulla. Sivunen (2007, 24) kuitenkin huomauttaa, että ”virtuaalinen” viittaa suomen kielessä johonkin keinotekoiseen tai ”ei-olemassaolevaan”. Vaikka virtuaalisuus korostaakin teknologiavälitteisyyttä, kuvaa hajautettu tiimi suomen kielessä osuvammin eri paikoissa etätyötä tekevien ihmisten joukkoa.

Hybridimalli-termillä on tässä tutkimuksessa tarkoitus kuvata tilannetta, jossa työntekijöitä on merkittävässä määrin sekä fyysisessä toimituksessa että etätöissä.

### **3.1.1 Etätyön hyödyt ja haitat**

Teknologian kehityksen aikaansaama etätöiden entistä suurempi mahdollistuminen ja yleistyminen on muutos, jolla on vaikutuksia monella tasolla.

Yhteiskunnan näkökulmasta etätöiden yleistyminen vähentää liiketoiminnan pyörittämisen kuluja ja siten kannustaa yrittämiseen ja lisää tuottavuutta. Etätyö myös vähentää liikennepäästöjä ja energian kulutusta. (Pinnsonneault & Boisvert 2001.)

Työnantajan näkökulmasta etätyö tarjoaa mahdollisuuden säästää toimistotiloissa ja olla houkuttelevuustekijä uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi. Etätyön uhkakuvana työnantajat näkevät usein sen, että kun työnvalvonta heikkenee, saattavat työntekijät laistaa töistään eivätkä he ole yhtä tehokkaita. Tutkimusten mukaan etätyöntekijät eivät kuitenkaan näyttäisi juurikaan käyttävän asemaansa

hyväksi "vapaamatkustamiseen", vaan tehokkuus ennemminkin kasvaa. (Dutcher & Saral 2012.) Erään tutkimuksen mukaan etätyön tuottavuus kasvaa erityisesti luovuutta vaativissa työtehtävissä, mutta yksitoikkoisessa työssä tuottavuus saattaa laskea (Dutcher 2012).

Työntekijän näkökulmasta etätyön houkutustekijöitä on muun muassa töiden joustavampi yhteensovittaminen ja aikatauluttaminen perhemenojen ja muun elämän kanssa, työmatkoihin kuluvan ajan vähentyminen ja parempi keskittymisympäristö (Duxbury, Higgins & Neufeld 1998). On kuitenkin hyvä huomata, että kokemukset etätyöstä ovat hyvin yksilökohtaisia, ja osalle työntekijöistä muiden positiivisina pitämät puolet voivat näyttäytyä myös negatiivisessa valossa. Esimerkiksi työajan joustavuus voi johtaa tilanteeseen, jossa työ- ja vapaa-aika hämärtyy. Joka tapauksessa etätyön positiiviset puolet näyttäisivät työntekijöiden mielipiteissä korostuvan negatiivisiin puoliin nähden. (Drumea 2020, 339.; Ma 2021, 221.)

Amerikkalaistutkijat selvittivät vuonna 2011 työntekijöiden eri ominaisuuksien vaikutuksia etätyön tuottavuuteen, suoriin ja tyytyväisyyteen. Työn vakinaisuus ja työkokemuksen pituus ei näyttäisi vaikuttavan etätyön tehokkuuteen tai suoriin, mutta jonkin verran työntekijöiden tyytyväisyyteen etätöitä kohtaan. Tämä johtunee siitä, että määräaikaisessa työssä työntekijä ei yleensä tunne organisaatiota vielä kovin hyvin, mikä lisää stressiä etätöiden tekoon. Toisaalta pitemmässä työkokemuksessa näkyi pieniä viitteitä tehokkuuden ja suoritusten tason laskusta etätöihin siirryttäessä, sillä työntekijä on saattanut juurtua toimiston vanhoihin tapoihin, mikä vaikeuttaa uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa. Työntekijöiden viestintätaidoilla ei näyttäisi olevan yhteyttä etätyöntekijän tehokkuuteen ja suoriin, mutta taitavat viestijät kokivat etätyön tekemisen mielekkäämmäksi oletettavaksi siksi, että heille sähköinen viestintä ja työkuulttuurin luominen tätä kautta on luontevampaa kuin heikot viestintätaidot omaavilla kollegoilla. Työntekijöiden työtehtävien riippuvaisuus toisistaan näyttäisi jonkin verran heikentävän työyhteisön tehokkuutta ja suoritusten laatua. Oletettavasti tässä on kyse viestintään ja sen katkoksiin liittyvistä ongelmista, jossa työt saattavat

pysähtyä odottamaan toisen ihmisen vastausta tai kuittausta. Toisaalta pelkästään omien työtehtävien kanssa puurtaminen voi lisätä työntekijän eristäytymistä muusta työyhteisöstä. (Turetken ym. 2011, 61–64.)

Koronapandemian aikana liettualaisten etätyöntekijöiden kokemuksia kyselyllä keränneen tutkimuksen mukaan etätyön tyytyväisyyteen vaikuttavat ainakin yksilön sukupuoli, ikä, koulutustaso, työkokemus ja aiemmat kokemukset etätyöstä. Tutkimuksen mukaan kaikista tyytyväisin etätyöntekijän tyyppiesimerkki on milleniaali nainen, jolta löytyy korkeakoulututkinto, 4–10 vuotta kyseisen profession työkokemusta ja joka saa työskennellä kaksi päivää viikossa etänä hallinnonalan työtehtävissä. Vähiten etätyöskentelystä nauttii suuriin ikäluokkiin kuuluva mies, jolla on yliopistotutkinto, yli 20 vuotta kyseisen profession työkokemusta ja joka aloitti etätyöskentelyn vasta pandemian alettua. (Raišienė ym. 2020, 18–19.)

Tuottavuuden ja tyytyväisyyden taso siis vaihtelee työntekijäkohtaisesti, joten suoraviivaisesti ei voida sanoa, työskenteleekö yksittäin työyhteisö tehokkaammin fyysisesti samassa paikassa kuin hajautetussa mallissa. Korona-aikana etätyön tutkimus on luonnollisesti lisääntynyt, kun potentiaalisten tutkimusympäristöjen määrä on räjähdysmäisesti kasvanut. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on löytynyt viitteitä, että isossa kuvassa etätyön tekeminen olisi kuitenkin yhtä tuottavaa tai jopa tehokkaampaa kuin lähityö (Alfansa 2021, 115). Lähtökohtaisesti näyttäisi myös siltä, että pandemian alettua hajautettuun työskentelyyn siirtyminen tapahtui helposti ja nopeasti (Tavares ym. 2021), mutta siirtymän onnistumiseen varmasti vaikuttaa kunkin maan tietoteknisen infrastruktuurin ja osaamisen taso.

Etätyön mielekkyyttä tutkinut Drumea (2020, 340) kuitenkin muistuttaa, että pandemia-ajan tutkimuksessa on paljon tuloksiin vaikuttavia osatekijöitä, kun hajautettu työskentely on suurelle osalle työntekijöistä uutta ja pakotettua. Työntekijöiltä asiaa kysyttäessä päällimmäisenä mielessä on hyvin luonnollisesti etätyön tuomat positiiviset näkökulmat, jolloin oman tuottavuuden rehellinen arviointi voi samalla hämärtyä.

Joka tapauksessa vaikuttaa vahvasti siltä, että pandemian jälkeen etätyötä tullaan todennäköisesti jossakin määrin jatkamaan. Pohjoismakedonialaiset Zlatko Bezovski, Riste Temjanovski ja Elenica Sofijanova (2021, 92–97) ovat esittäneet seitsemän osa-aluetta, joiden avulla työpaikat voisivat parhaiten kehittää etätyöskentelyään pandemian jälkeisessä maailmassa: 1) etätyökulttuuria pitää vaalia, 2) etätyön pitää olla vaihtoehto, 3) aikataulujen pitää olla joustavia ja autonomia suurempaa, 4) etätyötä voi tehdä osa-aikaisesti, 5) käytetyn teknologian pitää olla ajantasaista ja niiden käyttöön pitää tarjota tukea ja koulutusta, 6) työskentelytilojen ja työelämän rajojen pitää olla selkeitä ja 7) yhteydenpito eri viestintäkanavien kautta pitää olla aktiivista.

### **3.1.2 Työskentely hajautetuissa tiimeissä**

Työelämän hajautetut tiimit ovat yleistyneet globalisaation, tietokonevälitteisen viestinnän ja työolosuhteiden joustavuuden lisääntymisen myötä. Gibbs, Kim ja Boyraz (2017, 1–5) nostavat hajautetun työskentelyn avaintekijöiksi aiemman tutkimuksen perusteella neljä asiaa: 1) maantieteellinen hajautuminen, 2) riippuvaisuus elektronikasta, 3) kulttuurinen ja toiminnallinen monimuotoisuus sekä 4) dynamiikkarakenteet.

Työkulttuurin luominen virtuaalisessa ympäristössä ei missään nimessä ole helppoa. Vaikka internetin tarjoamin mahdollisuuksien avulla useita asiantuntijatöitä voisi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta ihmisten kanssa, joita ei ole koskaan tavannut, on yhteinen fyysinen työpaikka pitkälti avaintekijä sosiaalisten suhteiden rakentamisessa. Keskustelukumppanien tunteminen vaikuttaa paljon sosiaalisen kanssakäymiseen verkkoympäristössä. (Pettersen 2016, 143.) Tehokas yhteistyö hajautetusti työskennellessä vaatii vahvaa luottamusta sekä tiimin muilta jäseniä että organisatiota kohtaan, mikä rakentuu ajan kanssa. Tehokas tapa kehittää luottamusta on panostaa yhteiseen päämäärään sitoutumiseen. (Crossman & Lee-Kelley 2004, 386.) On siis hyvin erilainen haaste työskennellä etänä yhdessä tiimin kanssa, joka ei ole koskaan tavannut toisiaan kuin sellaisen työyhteisön kanssa, joka on vuosia työskennellyt samassa fyysisessä paikassa. Mielenkiintoista kyllä, maantieteellisen etäisyyden

ulottuvuus vaikuttaisi kasvattavan yhteistyön haasteita, vaikka tiimissä kukaan ei olisi etukäteen tavannut toisiaan. Mitä isompi etäisyys tiimin muihin jäseniin on, sitä enemmän haasteita on muun muassa tiedon jakamisen, resurssien suuntaamisen ja tiimin koordinoimisen kanssa. Suurella etäisyydellä on havaittu olevan negatiivisia vaikutuksia myös spontaaneiden keskusteluiden määrään. (Gibbs, Kim & Boyraz 2017, 2.)

Sähköiset työkalut ovat avainasemassa hajautettujen tiimien työskentelyssä ja niistä ollaan käytännössä riippuvaisia. Käytettäviä työkaluja ovat muun muassa sähköposti, pikaviestijärjestelmät, videopuhelut sekä monitahoiset päätöksentekoa tukevat, tehtävien hallintaa helpottavat ja tiedonhallintaa edistävät järjestelmät. Sähköiset työkalut mahdollistavat tiedon välittömän tallentumisen ja jakamisen digitaalisessa muodossa sekä tehokkaan tavan viestiä tiimin kesken. (Gibbs, Kim & Boyraz 2017, 3.) Hajautetusti työskentelevien tiimien sähköisiä viestintätyökaluja on kuvattu termeillä "enterprise social media" ja "online collaborative software", joista käytetään lyhenteitä ESM ja OCS.

Ensimmäisellä termillä viitataan yrityksen käyttöön räätälöityyn, sosiaalisen median palveluita muistuttavaan "internet-pohjaiseen alustaan, joka mahdollistaa 1) viestien lähettämisen tietyille tai kaikille muille työkavereille, 2) selkeät ilmoitukset viestikeskustelussa mukana olevista henkilöistä, 3) omien tai kaikkien kanssa jaettujen tekstien ja tiedostojen postaamisen, muokkaamisen ja lajittelun sekä 4) viestien, yhteyksien, tekstien ja tiedostojen sekä näiden muokkaushistorian tarkastelun mihin tahansa aikaan kenelle tahansa organisaation jäsenelle" (Leonardi ym. 2013, 2).

OCS taas on karsitumpi versio ESM-alustasta, ja sillä viitataan usein Slackiin tai muihin yksittäisiin viestintäsovelluksiin. Työntekijöiden keskustelut ESM- ja OCS-sovelluksissa synnyttävät kuvitteellisia "tiloja" (space), joissa jokainen yksilö käyttää ja kokee teknologiaa omasta näkökulmastaan. Tilat eivät kuitenkaan ole olemassa ilman muiden tiimien jäsenten toimintaa ja sosiaalisten suhteiden rakentumista. (Bunce, Wright & Scott 2017.)

Korona-aikaa edeltävässä kirjallisuudessa tuntuu korostuvan hajautetusti työskentelevien tiimien kulttuurinen monimuotoisuus ja kansainvälisyys. Tämä on sikäli luontevaa, sillä sähköisesti työskentely on nimenomaan mahdollistanut tiimien luomisen globaalisti, ja samalla toimistolla työskenteleville ei ole ollut yhtä suurta intressiä rakentaa virtuaalisia työskentelytiloja. Tiimin monimuotoisuutta voi tarkastella myös toiminnallisuuden kautta, mikä on media-alalla suhteellisen yleistä: samaa projektia saattaa olla työstämässä toimittajan lisäksi kuvaaja, graafikko, tuottaja, datajournalisti ja niin edelleen.

Eri toiminnalliset taustat saattavat heikentää tarvittavan tiedon jakamista, kun tiimin jäsenillä on erilaiset oletukset ja ristiriidassa olevat prioriteetit. Toisaalta tutkimusten mukaan oman ”erikoisosaamisen” tiimin työskentelyyn tuominen lisää tunnetta oman työn välttämättömyydestä. (Gibbs, Kim & Boyraz 2017, 4.)

Dynamiikkarakenteilla viitataan ajan mittaan tuleviin muutoksiin tiimin kokoonpanossa ja siihen, miten muutokset näkyvät tiimin jäsenten rooleissa ja suhteissa toisiin jäseniin. Muutokset ovat hajautetuissa tiimeissä yleisiä, kun työ on usein hyvin projektiluontoista. Usein tulevat vaihdokset tiimin dynamiikassa lisäävät epävarmuutta, mikä taas voi johtaa avoimen viestinnän ja tiedon jakamisen heikentymiseen. Erityisesti tämä vaikeuttaa tiedon omaksumista, suhteiden ylläpitoa ja organisaation muistin kerääntymistä. (Gibbs, Kim & Boyraz 2017, 4-5.)

Gibson ja Gibbs (2006) ovat esittäneet, että hajautetusti työskentelevän tiimin toiminnan eri avaintekijät voidaan muuttaa voimavaroiksi niin kutsutun psykologisesti turvallisen keskusteluilmapiirin (psychologically safe communication climate) avulla. Termillä tarkoitetaan ympäristöä, jossa tiimi on avoin, kannustava, puhumaan rohkeaseva ja riskejä ottava. Tutkijoiden mukaan tämä lisää erityisesti tiimin innovatiivisuutta. Psykologisesti turvallisen keskusteluilmapiirin on havaittu olevan tärkeä tekijä hajautetusti työskentelevien toimittajien työssä, sillä media-alan arjessa luovuus ja innovatiivisuus usein rakentuu päivittäisissä keskusteluissa oman tiimin jäsenten kesken (Koivula, Villi & Sivunen 2020).



### 3.1.3 Hajautettu työskentely ja sähköiset viestintätyökalut media-alalla

Vuonna 2009 Tennesseeen yliopiston tutkija Elizabeth Hendrickson seurasi 20 päivän ajan naisten viihdesivusto Jezebelin toimituksen työskentelyä. Jezebelin viisi sisällöntuottajaa työskenteli kodeistaan käsin, ja kaikki kommunikointi tapahtui sähköisten pikaviestien avulla. Tutkimuksen mukaan sähköinen viestintä mursi työyhteisön perinteisiä hierarkiarakenteita ja korosti työntekijöiden valtaa vertaisina toistensa projektien kommentoinnissa. Pikaviestittelyn nähtiin olevan luovempaa ja yhteisöllisempää, sillä viestintä oli epämuodollisempaa kuin kasvokkainen, sähköpostilla tai puheelimella käyty keskustelu. Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin nonverbaalin viestinnän puutteiden negatiiviset vaikutukset viestinnän sävyjen tunnistamiseen ja esihenkilöiden korostunut tarve olla herkempi tunnistamaan alaisten ongelmia ja ylläpitämään työilmaapiiriä. (Hendrickson 2009.)

Vuosina 2015–16 brittitutkijat (Bunce, Wright & Scott 2017) seurasivat noin vuoden ajan Integrated Regional Information Networks (nykyisin The New Humanitarian) -uutistoimiston työskentelyä. Tutkimuksen aikana uutistoimistossa työskenteli 12 työntekijää seitsemästä eri maasta. Tiimi työskenteli täysin hajautetusti, päätyökaluina Slack ja Skype. Tutkimuksen mukaan sähköiset viestintätyökalut pystyivät korvaamaan monia eri fyysisen toimituksen elementtejä. Slackin yleisien kanavien kautta tiimi 1) kehitti juttuideoita, 2) kysyi mielipiteitä juttujen kehystämiseen ja editointiin, esimerkiksi otsikoihin, 3) jakoi yleisön reaktioita, 4) tiedotti ja kysyi organisaation toimintaan liittyvistä asioista, esimerkiksi IT-ongelmista ja lomapäivistä, 5) keskusteli toimituksen erikoistumisalaan liittyvistä uutisista ja 6) satunnaisista muista asioista eli kävivät ”kahvipöytäkeskustelua”. Yksityisviestejä työntekijät käyttivät pienien yksityiskohtien varmistamiseen, jotta kaikkien näkyvillä olevat kanavat eivät tukkiutuisi turhista viesteistä, ja henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn. Työyhteisö oli lähtökohtaisesti hyvin tyytyväinen Slackin toimintaan, mutta osa työntekijöistä huomasi työ- ja vapaa-ajan sekoittuneen sovelluksen käyttöönoton myötä, sillä he seurasivat keskusteluja välillä myös vapaa-ajallaan.

Suomalaisessa tutkimuksessa (Koivula, Villi & Sivunen 2020) on todettu, että hajautetun journalistisen toimituksen virtuaalisessa viestinnässä on tärkeää pystyä luomaan psykologisesti turvallinen keskusteluilmapiiri. Tutkimuksessa seurattiin hajautetusti työskennelleiden feature- ja uutistoimitusten työskentelyä. Haastatellut toimittajat kokivat, että heidän täytyy pystyä myös virtuaalisessa viestinnässä olemaan omia itsejään ja luottamaan siihen, että he eivät tule työyhteisössään nolatuksi. Kuvaunlaista ilmapiiriä tarvitaan haastateltavien mukaan erityisesti siksi, jotta luovuudessa ei jarruteltaisi juttuideoita pallotellessa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi myös rennomman, ei töihin liittyvän keskustelun etänä. Jokapäiväiset ”huomenta” ja ”moikka” lausahduksien lisäksi virtuaalisesti käydään myös normaalia työpaikkakeskustelua, joka itsessään saattaa myös herättää ideoita juttuaiheista ja edesauttaa luovuutta. Viestintätyökalut luovat kuitenkin selkeän riman avoimelle keskustelulle. Eri-tyisesti vertaispalautteen antamisessa koettiin haasteita, kun viestien sävy ei tule yhtä selvästi esiin kuin kasvokkaisissa keskusteluissa.

Harvardin yliopiston journalismin tutkimuksen Nieman-säätiö kysyi vuonna 2015 seitsemältä uutistoimitukselta, miten Slackin käyttö on muuttanut heidän työskentelyään. Verkkomedia Quartzin päätoimittaja Zach Sewardin mukaan sovelluksen käyttöönotto lisäsi mahdollisuuksia kommentoida muiden työntekijöiden projekteja, joista muutoin ei välttämättä olisi ollut edes tietoinen. Viestintäkanavia täytyi kuitenkin järjestellä, jotta relevantit viestit välittyivät oikeille henkilöille eikä viestien valtava määrä johda tärkeiden asioiden hukkumiseen. Yhdysvaltalaisen Fusion-televisiokanavan päätoimittaja Alexis Madrigalin mukaan Slack loi useassa eri kaupungissa työskentelevälle toimitukselle ”kansainvälisen toimiston pilvessä”, jossa oli mahdollisuus edistää koko yhtiön työyhteisöllisyyttä. Isoimpana haasteena Madrigal näki toimintakulttuurin muokkaamisen sellaiseksi, että toimittajat saataisiin työstämään juttuaiheitaan sopivissa määrin ”avoimissa” keskusteluryhmissä suljettujen ryhmien tai yksityisviestien sijaan, jotta aiheisiin saataisiin näkemyksiä ja kommentteja muilta työntekijöiltä. (Owen 2015.)

### 3.1.4 Media-alan hajautettu työskentely koronapandemian aikana

Oxfordin yliopiston journalismin tutkimuksen yksikkö Reuters-instituutti julkaisi lokakuussa 2020 raportin (Cherubini, Newman & Nielsen 2020), jonka yhdessä osiossa he olivat kysyneet maailmanlaajuisesti uutistoimitusten johtoportailta, miten toimitukset sopeutuivat koronapandemian aiheuttamiin hajautetun työskentelyn haasteisiin.

Kyselyyn vastasi 136 uutistoimituksen johdon edustajaa 38 eri maasta. Kyselyyn vastasi päätoimittajien ja muiden toimituksellisen työn esihenkilöiden lisäksi media-yhtiöiden toimitusjohtajia sekä markkinoinnin että tuotannon puolen vastaavia.

Etätyön negatiivisissa puolissa korostui alaisten hyvinvointiin ja mielenterveyteen liittyvät teemat. Huolenaiheisiin kuuluivat väsyminen liian moniin videopuheluihin sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittumiseen, työpisteiden ergonomia ja erityisesti nuorten toimittajien pienissä asunnoissa työskentely. Etätyöskentely aiheutti haasteita myös verkkoyhteyksien ja laitteiden toimivuuden sekä tietoturvan osalta.

Vastaajien mukaan etänä työskentelyllä oli myös suuria vaikutuksia toimituskulttuurin luomiseen. Fyysisen etäisyyden nähtiin vaikuttaneen erityisesti moraaliin ja työyhteisön koheesioon. Etänä ei pystytty luomaan samanlaista energiaa ja dynamiikkaa esimerkiksi juttuaiheiden ideointiin, kun toimittajien spontaanit kohtaamiset työkavereiden kanssa vähenivät. Luovuuden heikkenemisen nähtiin kumpuavan nimenomaan sosiaalisten suhteiden haasteista.

Vastaajien mukaan virtuaalinen viestintä ei ole niin tehokasta kuin fyysisessä toimituksessa. Viestintäprosessiin menee kauemmin, viestien sävyä ei tunnisteta eikä kommunikaatio ole yhtä vuorovaikutteista.

Tutkijoiden mukaan vastauksista käy ilmi, että hyvä johtaminen etänä vaatii tietoista ja proaktiivista pyrkimystä esihenkilöiltä: kaikkien alaisten kanssa kommunikointia, työyhteisön koheesioon ja tiimin yhtenäisyyden tunteen ylläpitämistä, kaikkien äänien kuulumisen varmistamista sekä avun ja tuen tarpeessa olevien työntekijöiden tunnistamista. Erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja mukaan saaminen koettiin hankalaksi.

Pomot näkivät etätyön positiivisena puolena kasvaneen joustavuuden: työmatkojen puuttuminen säästää aikaa ja työajan ulkopuoliset ”pakolliset menot” (esim. työntekijöiden lapsiin liittyvät) hoituivat kätevämmiin. Pomot nostivat esiin myös sen, että etätyö mahdollistaa laajemman poolin mahdollisia rekrytoitavia: työtä ei tarvitse enää tehdä tiettyyn paikkaan sidottuna.

Vastaajista 54 prosenttia sanoi, että pandemian jälkeen he haluaisivat itse työskennelle hieman vähemmän fyysisessä toimituksessa, ja 21 prosenttia reilusti vähemmän. Raportin mukaan on selvää, että pandemian jälkeen mediat pohtivat fyysisen toimituksen roolin muuttamista. Vastaajista lähes puolet kertoikin, että heidän edustamansa media etsii aktiivisesti keinoja fyysisten toimitilojen vähentämiseen.

Huomioitavaa on, että 25 prosenttia vastaajista halusi työskennellä fyysisessä toimituksessa yhtä paljon kuin ennen pandemiaa. Etätyö ei toimi kaikille, ja sen organisoinnissa olisi hyvä huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet. Täytyy myös huomioida, että näkemys on tutkimukseen vastanneiden johtajien näkemys asiaan, ei journalistista työtä suorittavien toimittajien.

Oregonin yliopiston journalismin professori Damian Radcliffe (2021) näkee seitsemän strategista osa-aluetta, joista toimitusten pitäisi oppia korona-ajan etätyöskentelystä: 1) tekniset ongelmat, kuten verkkoyhteydet ja tarvittavat työvälineet, 2) toimittajien työskentelyyn liittyvät haasteet, kuten työvire (workflow), työn johtaminen ja tiedon kerääminen, 3) toimituksen yhteistyö sähköisten työvälineiden avulla, 4) uusien toimintatapojen tarkoituksenmukaisuus, 5) pohdinta, mitä fyysisen toimituksen poistuessa menetetään, 6) positiivisiin asioihin keskittyminen, kuten työn tekemisen joustavuus paikasta riippumatta ja 7) työnteon tapojen muutoksien vaikutukset mielenterveyteen. Radcliffen mukaan koronapandemian vaikutukset vaihtelevat toimitusten ja toimittajien välillä, mutta ”yksi asia on selvä: henki on tullut ulos lampusta. Hajautetusti työskentelevät toimitukset ovat tulleet jäädäkseen.” (Radcliffe 2021.)

Suomessa koronapandemian vaikutuksesta toimittajan työhön on sivuttu osana Media Work 2030 -tutkimushanketta. Keväällä 2020 pandemian juuri alettua hankkeessa haastateltiin 30 suomalaista toimittajaa, joiden kokemusten mukaan

toimituksilla oli hyvin eriäviä käytäntöjä etätöiden suhteen. Suurimmaksi muutokseksi haastateltavat nostivat yhteydenpidon toimituksen kesken. Journalistien kokemukset olivat kuitenkin yllättävän kivuttomia, ja teknisiä haasteita koettiin verrattain vähän. Työn tekemisen suurimmat häiriötekijät liittyivät perhe-elämään ja työrauhaan. (Saari, Koivula & Tammelin 2020.)

Media Work jatkoi aiheen selvittämistä marraskuussa 2020 kyselytutkimuksella, johon vastasi 355 toimittajaa. Tässä kyselyssä oli jo tarkempia kysymyksiä korona-ajan vaikutuksista työntekoon. Osallistujille jaetun tiedotteen mukaan suhtautuminen etätöihin vaihteli hyvin paljon. 30 prosenttia vastaajista koki vaikutusten olleen ”erittäin tai pääasiassa” tai ”hieman” myönteisiä, 34 prosenttia yhtä paljon myönteisiä ja kielteisiä ja 38 prosenttia ”erittäin tai pääasiassa” tai ”hieman” kielteisiä. Avoimissa vastauksissa positiivisiksi asioiksi koettiin muun muassa parempi keskittymisrauha ja tätä kautta tullut tehokkuuden kasvu sekä joustavampi mahdollisuus säätää omaa työaika. Haittapuoliksi vastaajat nostivat muun muassa luovuuden kärsimisen työtovereiden ideointiseurauksen puutteen myötä, toimituksen sisäisen vuorovaikutuksen heikkenemisen sekä haastatteluiden tekemisen vaikeuden etäyhteyksin. Työhyvinvoinnin nähtiin pääosin kääntyneen negatiivisempaan suuntaan yksinäisyyden, stressin lisääntymisen ja tulevaisuuden arvaamattomuuden takia, vaikkakin osa vastaajista kertoi nauttivansa etätöiden rauhasta ja vapaudesta. Vastaajat kertoivat työnantajan suhtautumisen etätöihin muuttuneen sallivammaksi. Tutkimuksessa selvitettiin myös työntekijöiden halukkuutta tehdä jatkossa etätöitä. Kokoaikaista etätöitä toivovien määrä ei ollut kasvanut ennen korona-aikaa tehdystä tutkimuksesta, mutta satunnaisesti etätöitä toivovien määrässä oli merkittävä nousu: 1-4 päivää viikossa etätöitä korona-ajan kokemusten myötä halusi tehdä peräti 57 prosenttia vastaajista, kun ennen koronaa luku oli 22 prosenttia. (Rantanen 2020.)

Koronapandemian vaikutukset media-alan työkäytänteisiin on selvästi huomattu akateemisissa piireissä, mutta tämän tutkimuksen valmistumiseen mennessä uutta kirjallisuutta ei ole valtavasti ehditty julkaista. Aiheesta on kuitenkin käynnistetty useita tutkimuksia: esimerkiksi International Center for Journalists -järjestö tutkii

yhteistyössä Columbian yliopiston kanssa koronan vaikutuksia journalismiin (International Center for Journalists 2020) ja tieteelliseltä aikakauslehdeltä Digital Journalism on tulossa koronateemainen numero (Taylor & Francis Group 2020).

### **3.2 Toimitus fyysisenä työpaikkana ja työyhteisönä**

Jos media-alalla siirrytään etätöihin, vaihtuu fyysinen työskentely-ympäristö toimintuksesta työntekijän kotiin tai johonkin muuhun toimituksen ulkopuolella olevaan työpisteeseen. Samalla työyhteisöä ja toimituskulttuuria siirrytään rakentamaan sähköisten viestintävälineitten kautta.

Toimitus on olemassa ja toimii monella eri tasolla: se on samaan aikaan fyysinen tila, sosiaalinen ryhmä ja symbolinen rakenne, joka tuottaa journalismia. Toimittajat elävät ja hengittävät toimituksessa, työskentelevät siinä, puolustavat ja kritisoivat sitä sekä kuvittelevat ja kokevat sitä monin eri tavoin. Toimitus on ”ikkuna maailmaan”, johon virtaa tietoa joka suunnasta ja josta koordinoidaan uutisten tuottamisen prosesseja. (Zaman 2013, 6.) Toimitus on myös journalistien muodostama työyhteisö, jossa on monia eri rooleja, kuten päätoimittaja, toimituspäällikkö, uutispäällikkö, toimitussihteeri, (yleis)toimittaja, johonkin tiettyyn aihealueeseen keskittyvä erikoistoimittaja, aluetoimittaja, kirjeenvaihtaja, valokuvaaja ja graafikko. Nimikkeet ja eri roolit vaihtelevat medioiden mukaan. Toimituksissa on yleensä eri osastoja, joiden työtä johtavat keskiportaan esihenkilöt. (Kuutti 2012, 201.)

Toimitusten muutosta uudella vuosituhanella on kuvailtu siirtymiseksi asiantuntijaorganisaatiosta kohti palveluorganisaatioita, jossa uutistyö on muuttunut liukuhinnamaisempaan suuntaan. Muutoksen myötä esihenkilötyö on siirtynyt asioiden hallitsemisesta ihmisten valmentamiseen, asiantuntijatoimittajat moniosaajiin, pysyvyyden trimmaaminen jatkuvaan uudistumiseen, yksilösuoritus tiimityöhön ja itseohjautuvuus managerin (esihenkilön) ohjaukseen. (Koljonen 2013, 27.) Toimitus ei siis ole enää ”ateljee”, jossa luovat yksilöt tekevät artikkeleja omista mielenkiinnonkohteistaan vapaasti (em. 23–25).

Fyysisenä toimipisteenä toimitukset ovat pitkälti siirtyneet toimittajien omista työhuoneista avokonttoreiksi. Mediatyönantajien näkökulmasta avokonttoreiden puolesta puhuvat odotukset toimittajien tiiviimmästä yhteistyöstä, läpinäkyvyydestä, joustavuudesta ja työprosessien helpommasta koordinoinnista. Avokonttorit myös hostavat tilojen käyttöastetta, ja ne ovatkin yleistyneet mediayhtiöiden talouden tiukennuttua laskevien mainostulojen ja levikkien myötä. (Wilke 2003, 473–474.) Toimittajat pitävät fyysistä työpaikkaansa tärkeänä, mutta sen työolosuhteisiin ei olla täysin tyytyväisiä. Media-alan avokonttoreita arvostellaan luotaantyöntäviksi ja liian levottomiksi keskittymisen kannalta, ja osa toimittajista käyttää kuulosuojaimia melun vaimentamiseen. Keskittymisrauhan mahdollistavat tilat tunnutaan jaettavan valta-hierarkian mukaan: korkeammassa asemassa toimituksessa olevilla (esimerkiksi päätoimittaja ja muu toimituksen johto) on tavallisia toimittajia enemmän vapauksia valita, millaisessa tilassa he haluavat työskennellä. (Gillárová, Tejkalová & Láb 2014, 613.)

Fyysisenä toimistotilana toimitus ei juurikaan eroa muiden asiantuntija-alojen avokonttoreista. Laajemmassa toimistotiloihin keskittyneessä kirjallisuuskatsauksessa hyvinvointiin liittyviksi avaintekijöiksi löytyi toimiston pohjaratkaisu/sommitelu, huonekalut, valon määrä, huonekasvit, muunneltavuus ja melu. Toisaalta, vaikka toimistossa olisi terveyttä tai hyvinvointia heikentäviä tekijöitä, ihmisten taapaaminen itsessään ja liikkumiseen pakottavat ratkaisut todennäköisesti edistävät hyvinvointia. (Colenberg, Jylhä, & Arkesteijn 2020.)

Zamanin (2013, 13–14) haastattelemat Australian yleisradioyhtiön ABC:n toimittajat kuvailevat työympäristöön varsin sotaisin termein: Toimitus on ”taistelutanner”, jossa pitää tuottaa päivittäin relevanttia ja laadukasta sisältöä aikaa vastaan ja pärjätä esihenkilöiden juttuja koskevien toiveiden kanssa. Toimitus nähtiin taistelutantereena myös siinä mielessä, että eri aiheet taistelevat siellä näkyvyydestä ja paikasta siihen ”todellisuuteen”, joka yleisölle esitetään. Utustystyön tekemistä näissä olosuhteissa toimittajat kuvailivat meluisaksi, kaoottiseksi, persoonattomaksi mutta myös mustan huumorin ja ylipäättänsä vitsailun sävyttämäksi.

Vitsailun merkitys journalistisen työyhteisön positiiviseen vireeseen nousi esiin myös suomalaisessa kontekstissa vuonna 2014 Satakunnan Kansa -lehdessä tehdyssä työyhteisötutkimuksessa. Tutkijoiden mukaan huumori tekee työyhteisöstä humaanin ja työtehtävien tekemisestä vähemmän raskasta. Aineistosta nousi myös kaksi muuta tehokasta keinoa luoda positiivista virettä journalistisiin työyhteisöihin: toimittajien osaamisen kehittämiseen ja laadukkaaseen lopputulokseen panostaminen. (Harisalo ym. 2014, 57–58.)

Toimittajat haluavat työnsä olevan merkityksellistä ja heidän panoksellaan olevan väliä. Esihenkilöiden kannattaa siis etsiä keinoja lisätä alaistensa vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon. Tämä lisää tunnetta toimittajien henkilökohtaisesta arvostuksesta sekä ehkäisee mielikuvaa, että yksilö on vain osa persoonattomana palasena uutiskoneistossa. (Cook, Banks & Turner 1993, 132.)

### **3.2.1 Keskiportaan esihenkilöiden rooli toimituksissa**

Tässä tutkimuksessa esihenkilöistä puhuttaessa viitataan erityisesti toimittajien käytännön työtä johtaviin henkilöihin eikä esimerkiksi lehden linjasta päättäviin päätoimittajiin. Tutkimukseen haastatellut esihenkilöt olivat kotimaantoimitusten uutistuottajia ja -päälliköitä, mutta näkökulma on nähdäkseni verrattavissa muidenkin osastojen esihenkilöihin ja tuottajiin.

Toimittajien esihenkilöiden työkuva on muuttunut 2000-luvun mediamaisessa. Tällä vuosituhanella työn johtamisessa on korostunut suunnittelu, tuottaminen, koordinointi ja ohjaaminen (Koljonen 2013, 108–111). Keskijohdon esihenkilöistä on tullut kapellimestareita, jotka pitävät uutiskoneen rattaat pyörimässä. Juttuja tilataan myös avustajilta ja alihankkijoilta, minkä myötä mediajohtamisessa on korostunut vuorovaikutteinen yhteistuotannon ja kumppanuuksien koordinointi ja johtaminen (Hellman & Nieminen 2015).

Keskiportaan johdon esihenkilöt kokevat paljon paineita, sillä he joutuvat tekemään paljon päätöksiä, joita arvioivat mediayhtiöiden johtajien lisäksi alaiset ja yleisö. Päätökset vaikuttavat paljon muihin ihmisiin. Esihenkilöt ottavat vastuun



epäonnistumisista, tekevät valintoja uutisoinnin arvoisista aiheista ja kehittävät olemassa olevia tuotteita ja tuotekokonaisuuksia. Työntekijöiden suuntaan he asettavat tavoitteita, selkeyttävät ajattelua ja kohdentavat resursseja. Pelkkä ihmisten johtaminen tai hyvä sisällöntuottaminen ei riitä, vaan edellytyksenä on kokonaisuuksien hallinta. Lisäksi tärkeitä taitoja ovat vuorovaikutus, suostuttelemine ja luottamuksen herättäminen. (Lowe & Virta 2015.)

Johtajien työssä on paljon ristiriitaisia tavoitteita: liiketoiminnan kannattavuuden takia joudutaan pohtimaan kustannusten karsimista ja toiminnan tehostamista, kun samalla alan hegemoniaan kuuluu paljon ihanteita sisältöjen kehittämistä, laadusta ja luovuudesta. Toimittajat suhtautuvat edelleen työhönsä intohimoisesti, ja laadukkaiden tuotteiden ideoiminen on heille motivoivaa ja innostavaa. Toisaalta keskinkertaiset tai heikot laatutavoitteet turhauttavat. Keskiportaan johtajien täytyykin taiteilla tässä paineiden puristuksessa ja pyrkiä löytämään alaisilleen sellaiset olosuhteet, joissa työskentely on sekä yrityksen johdon että työntekijöiden näkökulmasta merkityksellistä ja arvokasta. (Malmelin 2015.)

Koska keskiportaan esihenkilöiden rooli toimitusten normaalissakin arjessa on merkittävä, halusin saada tähän tutkimukseen myös heidän näkemyksiään etätyön vaikutuksista media-alan työprosesseihin. Seuraavassa luvussa käyn läpi tutkimusaineistoni, miten päädyin rajaamaan sen maakuntalehtien toimittajiin ja keskiportaan esihenkilöihin ja minkälaisilla tutkimusmenetelmällä analysoin heidän ajatuksiaan.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ

### 4.1 Tutkimusaineisto

Aineiston hankinnan menetelmänä toimi puolistrukturoidut teemahaastattelut. Teemahaastatteluissa tutkija laatii aiheeseen liittyvät teemat, joita haastattelutilanteessa käydään läpi apukysymysten kautta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017). Teemahaastatteluissa ei ole pakollista kysyä kaikkia samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä kaikilta haastateltavilta, vaan haastattelija ohjaa keskustelua tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastatteluissa tarkoituksena on korostaa haastateltavan omia tulkintoja, heidän antamiaan merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Näin aineistoon saadaan sisällymään myös ennalta-arvaamattomat mutta tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset näkökulmat aiheeseen.

Haastateltavien omien ajatusten jäsentämiseen onkin tässä tutkimuksessa hyvä antaa tilaa. Vaikka hajautetusti työskentelyä media-alalla on jonkin verran tutkittu aiemminkin, on koronapandemia käytännössä pakottanut kaikki etätöihin, mikä tekee tutkimuksen lähtökohdista aivan uudenlaisen. Käytin kuitenkin haastattelun teemojen laatimiseen hyväksi aiempaa tutkimustietoa ja omia havaintojani aiheesta.

Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisten maakuntalehtien toimittajia ja keskiportaana esihenkilöitä, jotka kokivat yhtäkkisen siirtymän fyysisestä toimituksesta etätyöskentelyyn koronapandemian aiheuttamien rajoitusten takia keväällä 2020.

Halusin rajata haastattelut tietyn tyypin medioihin, sillä journalistista työtä tehdään hyvin erilaisissa ympäristöissä eikä maisterintutkielmassa ole resursseja tehdä valtavan kattavaa otantaa. Omien havaintojeni mukaan maakuntalehdille muutos on ollut iso, sillä rutiineja etätyöskentelyyn ei välttämättä ole ollut ennen vuotta 2020 lainkaan. Isommissa medioissa on aluetoimittajia ja ulkomaankirjeenvaihtajia, joiden työskentelyä on ohjattu normaaliaikoinakin etänä. Pienemmissä lehdissä korona ei välttämättä ole pakottanut suuriin muutoksiin rutiineissa, kun toimituksen koko on pieni.

Koska tutkimuksen tavoitteena on tarkastella toimituksen työskentelyn rutiineja, on haastateltavina sekä keskiportaana esihenkilöitä että toimittajia. Haastateltavina oli kolme keskijohdon edustajaa ja kolme johdettavaa alaista eli toimittajaa. Haastateltavat valikoituivat kysymällä toimitusten johdolta, löytyisikö heidän toimituksestaan ketään etätöitä tehnyttä halukasta haastatteluun. Kaikki haastateltavat olivat pitkään alalla työskennelleitä naisia, jotka työskentelivät eri medioissa.

Haastattelut olisi vaihtoehtoisesti voinut tehdä johtaja-alainen-pareina, mutta tällöin fokus olisi saattanut siirtyä enemmän yksittäisiin johtamissuhteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kokemuksia etätyöskentelystä yleisesti, enkä halunnut luoda haastateltavilla painetta ”säätellä sanojaan”, jotta toimituksen sisäisiä rishtiitoja ei nousisi tunnistettavasti esiin.

Haastatteluun valikoituneet työskentelivät suomalaisissa päivittäin ilmestyvissä maakuntalehdissä, joiden painetun lehden lukijamäärät olivat vuonna 2020 haaruksessa 70 000–125 000 (Media Audit Finland 2021). Kaikki haastateltavat työskentelivät uutiset tai kotimaa nimisissä toimituksissa.

Esihenkilöistä kahden titteli oli uutistuottaja ja yhden uutispäällikkö, mutta heillä kaikilla oli melko samanlainen toimenkuva, jossa päätehtävänä oli ”vetää” uutispäivää. Toimittajilla oli muutamia erikoistumisaloja, mutta he tekivät pitkälti

perusuutistystötä osana isompaa toimitusta. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä kokemus journalismista, ja he olivat työskennelleet nykyisessä tehtävässään ennen poikkeusolojen alkamista.

Kaikkien haastateltavien toimituksissa suurin osa työntekijöistä oli työskennellyt etänä edellisen yhdeksän kuukauden aikana, joskin tautitilanteen parantuessa toimitukset alkoivat työskennellä enemmän hybridimalleissa. Esihenkilöt olivat kyseisenä ajanjaksona tehneet toimittajia enemmän töitä fyysisessä toimituksessa, mutta myös he olivat tehneet vuoroja kodistaan käsin. Muutamassa toimituksessa oli ollut joitakin kokemuksia etätöystä jo ennen pandemiaa, mutta heilläkään ei ollut laajamittaisia käytäntöjä entuudestaan.

Lyhyin haastattelu kesti 35 minuuttia ja pisin 1 tunnin ja 11 minuuttia. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 50 minuuttia. Haastatteluista viisi toteutettiin Zoom- ja Teams-sovelluksissa videopuheluin, ja yksi haastattelu tehtiin haastateltavan pyynnöstä puhelimitse. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2021.

## **4.2 Aineiston analyysi**

Litteroin kaikki haastattelut auki tekstimuotoon. Tein litteroinnin hyvin sanatarkasti olennaisilta osuuksilta, mutta jos haastateltavan puheet lipesivät tutkimuksen kannalta epäolennaisiin asioihin, jätin nämä osuudet kirjoittamatta. Aineistoa kertyi yhteensä 40 liuskaa (Arial, fonttikoko 11, riviväli 1.0).

Tämän jälkeen aloin käsitellä materiaalia laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jossa pyrkimyksenä on järjestää aineisto tiivistettyyn ja selkeään muotoon ilman, että materiaalin informaatioarvo katoaa. Laadullisessa analyysissä onkin tärkeää päättää jo hyvissä ajoin, mitä aineistossa on tärkeää ja mielenkiintoista, ja keskittyä siihen. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Aluksi merkitsin aineistosta tutkimuksen kannalta relevantit kohdat. Kiinnostavaksi merkittyä materiaalia kertyi yhteensä 24 liuskaa (Arial, fonttikoko 11, riviväli 1.0). Pyrin erityisesti löytämään aineistoista kohtia, joissa haastateltavat puhuivat

etätyöskentelystä positiiviseen tai negatiiviseen sävyyn löytäkseni tekijöitä, jotka selvästi ovat muuttuneet fyysisessä toimituksessa työskentelystä. Lisäksi nostin esiin erityisesti kohdat, joissa haastateltavat pohtivat nyt koetun työskentelytavan vaikutuksia tulevaisuudelle.

Paloittelin mielenkiintoiset kohdat säilyttäen kuitenkin tiedon, mikä lause oli keneltäkin haastateltavalla. Koodasin haastateltavat muotoon T1, T2, T3, E1, E2 ja E3 (Toimittaja 1, Esihenkilö 1 jne.). Tämän jälkeen vertailin ja erittelin haastateltavien sanomisia muodostaen tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä teemoja.

Teemahaastatteluihin pohjautuvassa analyysissä haastattelurungon lähtökohta-teemat usein nousevat esiin, mutta on tärkeää huomioida ja löytää myös niitä teemoja, jotka syntyvät odottamatta vasta haastattelutilanteessa. Teemojen luokittelu pohjautuu tutkijan omiin tulkintoihin, mitkä aineiston asiat ovat yhteydessä toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Suurin osa teemoista syntyi odotetusti jo haastattelurungon perusteella, mutta lopullinen jäsentely erosi tästä jonkin verran. Teemat ristesivät useassa kohtaa, ja haastateltavat nostivat usein asioita esiin jo, ennen kuin haastattelurunko oli kyseisiin teemoihin edennyt.

TAULUKKO 1 Esimerkki haastatteluaineiston ilmausten tyypittelystä.

<p>Epävarmuus milloin viesti huomataan</p> <p>Ei mahdollisuutta pakottaa huomaimista</p>	<p>T3: Jos olet keskittynyt juttuusi vaikka puoleksi tunniksi, niin sieltä saattaa tietyiltä tyypeiltä tulla, että he lähettävät vain kysymysmerkin, että haloo, oletko noteerannut ollenkaan tätä juttua. Ymmärrän tämän, useimmiten kyse on toimitussuhteista. Ymmärrän, jos se yksi homma ei edisty, niin se jumittaa jotain muuta siellä suunnittelussa.</p>
<p>Luottamus asianmukaiseen työskentelyyn on pysynyt</p> <p>Toimittajat kokevat ahdistusta, ovatko etänä riittävän tehokkaita</p> <p>Pomot ovat joutuneet vakuuttelemaan alaisille, että työtahti on riittävä</p>	<p>E2: Juu [olen pystynyt luottamaan, että töitä tehdään asianmukaisesti]. Enemmän olen joutunut käyttämään vaivaa sellaiseen terapointiin, että "apua, en ole tuottanut mitään kolmeen päivään, kun tämä juttu ei etene ja nyt olen huono ihminen". Olen joutunut enemmänkin joutunut käyttämään aikaa siihen, että olen antanut tunnustusta ihmisten työnteosta. Ihmiset ovat jotenkin kauhean ahdistuneita, ovatko he tarpeeksi tuottavia.</p>

Kun olin saanut järjesteltyä pilkotun aineiston teemojen alle, aloin pelkistämään aineistosta esiin nousseita ilmaisuja (ks. taulukko 1), listaamaan ne ja ryhmittelemään niitä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. Nimesin ryhmittelyn jälkeen syntyneet alaluokat kuvaavilla käsitteillä (ks. taulukko 2).

TAULUKKO 2 Esimerkki alaluokkien rakentamisesta. Pääluokkana viestintä, alaluokkana sähköisen viestinnän vääristymät kanssakäymisessä. Saman väittämän toistuminen kuvaa, että aihe nousi useasti esiin haastateltavien puheissa.

<p>Sähköinen viestintä on kankeaa, erityisesti nonverbaalin viestinnän puutteen takia.</p>	<p>Kasvotonta viestintää vaikeampi tulkita Mielikuva henkilöstä eroaa sähköisessä ympäristössä Videolla keskusteleminen ei ole luontevaa Videopuhelut ovat kankeita Viestintä on kasvotonta Pikaviestiminen on kankeampaa kuin normaali keskustelu Videopuhelu ei vastaa kasvokkaista keskustelua Persoona ei välity sähköisen viestinnän avulla samalla tavalla</p>
<p>Sähköinen viestintä on raskaampaa ja lisää mahdollisuuksia väärinymmärryksiin.</p>	<p>Ei ongelmia viestinnän sävyjen tunnistamisessa Pikaviesteissä riski tulla väärinymmärryksi Pikaviesteissä riski tulla väärinymmärryksi Pikaviesteissä riski tulla väärinymmärryksi Pikaviesteissä riski tulla väärinymmärryksi Pitää miettiä tarkemmin, mitä ja miten sanoo Pitää miettiä tarkemmin, mitä ja miten sanoo Pitää miettiä tarkemmin, mitä ja miten sanoo Pitää miettiä tarkemmin, mitä ja miten sanoo Kiire lisää töksähtelevää viestintää Nopeasti vastaaminen lisää väärinymmärryksiä</p>
<p>Sähköisessä viestinnässä on isompi kynnys kuin kasvokkaisessa viestinnässä.</p>	<p>Kynnys lisääntyy, kun ei tiedä vastaanottajan kiireen määrää Jatkuvaa arviointia, onko tämän viestin laittamisen arvoinen asia Jatkuvaa arviointia, onko tämän viestin laittamisen arvoinen asia Tuntemattomille viestin laittamisessa isompi kynnys Vertaispalautteen antamisessa isompi kynnys Kynnys pyytää työyhteisöstä apua Kynnys pyytää apua suurempi Isompi yleisö nostaa kynnystä viestiä Alaisilla kynnys pyytää apua Kynnys kieltäytyä töistä suurempi</p>

	Viestinnässä on kynnys, koska se ei ole luontevaa Kynnyksellä yhteys siihen, miten tuttuja pikaviesti- sovellukset ovat Ei ole kynnystä
--	--

Seuraavaksi aloin abstrahoida eli käsitteellistämään aineistoa. Abstrahoinnissa tarkoituksena on edetä alkuperäisen aineiston kielellisistä ilmauksista kohtia teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tämä tehdään yhdistelemällä jo syntyneitä luokkia ja ilmaisuja niin kauan kuin alkuperäisen aineiston näkökulma sen mahdollistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Käytin johtopäätöksien tekemisessä hyödykseni aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisemman tiedon ei ole tarkoitus testata uuden tutkimuksen tuloksia vaan ennemminkin aukoa uusia ajatusuria (Tuomi & Sarajärvi 2018). Peilaamalla omaa aineistoani aiempaan, erityisesti kansainväliseen tutkimukseen, pystyin hakemaan kokonaiskuvaa, miten etätyökäytännöt ja hajautettu työskentely istuvat media-alalle nimenomaan suomalaisten maakuntalehtien kontekstissa.

Seuraavassa luvussa käyn läpi haastattelujen tuloksia teema kerrallaan. Teemoja syntyi yhteensä neljä: viestintä, työn tekemisen olosuhteet, johtaminen ja suhtautuminen etätöihin jatkossa.

## 5 TULOKSET

Haastatteluiden analyysin myötä aineistosta nousi esiin neljä pääteemaa, jotka nimesin seuraavasti: viestintä, työn tekemisen olosuhteet, johtaminen ja suhtautuminen etätöihin jatkossa. Teemat ristesivät ja nousivat haastateltavien puheissa esiin usein yhtä aikaa. Neljään teemaan jaottelemisella pyrin helpottamaan aineiston kokonaisuuden hahmottamista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Esihenkilöiden ja toimittajien haastattelut erosivat luonnollisesti erityisesti johtamisteemassa, mutta muissa teemoissa havainnot olivat hyvin samankaltaisia molemmilla ryhmillä. Johtajat kuitenkin suhtautuivat etätöihin hieman eri näkökulmasta, sillä heidän oma työskentelynsä tuntuu olevan selkeästi sujuvampaa fyysisestä toimituksesta käsin. Molemmat ryhmät toivoivat, että etätyökäytänteille tulee jatkoa, mutta esihenkilöt eivät olleet yhtä innoissaan omasta siirtymisestään hajautettuun malliin työskentelyyn.

Tässä luvussa käyn läpi jokaisesta teemasta esiin nousseita alaluokkia ja näiden tyyppiesimerkkejä.

### 5.1 Viestintä

Aineiston perusteella ehdottomasti isoin muutos hajautettuun työskentelyyn siirtymisessä oli toimituksen sisäisen viestinnän vaihtuminen sähköisiin työvälineisiin eli



ESM- ja/ tai OCS-ympäristöihin. Vaikka näitä työkaluja oli jo jonkin verran käytetty jo ennen pandemiaa, niiden laajamittaiseen käyttöön ei ollut haastateltavien toimituksissa rutiineja, osaamista tai yksinkertaisesti tarvetta ennen vuotta 2020.

Eri toimitusten sähköisten viestintätyökalujen käyttö oli haastattelujen perusteella hyvin samankaltaista. Toiminnoista tärkeimpiä olivat videopuhelut ja -kokoukset sekä tekstimuotoiset pikaviestit ja keskusteluryhmät. Lisäksi yhteydenpitoon käytettiin jonkin verran perinteisiä puheluita ja sähköpostiviestejä.

### 5.1.1 Viestintäkanavien käyttö

Vaikka kokemukset ESM- ja OCS-sovelluksista olivat olleet toimituksissa hyvin vähäisiä, niiden ottaminen käyttöön osaksi arjen rutiineja tuntui kaikkien haastateltavien mukaan sujuneen nopeasti ja sujuvasti. Siirtymä etätöihin tehtiin kaikissa toimituksissa hyvin nopealla aikataululla, joten viestintäkanavien rooleja ja tarkoituksia ei ehditty suunnitella kovin tarkasti, vaan käytänteet syntyivät ikään kuin "itsestään" ja ajan kanssa.

Toimituksilla kesti jonkin aikaa löytää sopivan kokoisia keskusteluryhmiä ja oikeat tavat lähettää viestejä tarvittaville henkilöille. Isoissa keskusteluryhmissä heitettiin juttuideoita ja käytiin myös yleistä keskustelua, joka osaltaan saattoi häiritä joidenkin työskentelyä. Sujuvan viestinnän osalta oli tärkeää löytää oikeat viestintätavat kommunikaation tarpeen mukaan.

T3: Ennen kuin me opittiin käyttämään henkilökohtaisia viestejä, niin kaikki viestiliikenne pakkautui yhteen uutisryhmään riippumatta siitä, koskeeko se itseä vai ei. Niitähän saat-  
taa tulla kymmeniä päivässä ja sitten kolisee koko ajan. Tämmöisen asian hallinta oli joten-  
kin hallitsematonta aluksi. Se oli päällimmäinen asia, jonkinlainen kaaoksenhallintatila.  
Miten kaikki palikat saa kohdalleen, se kaikki tekemiseen liittyvä säätö.

Alkukankeuksien jälkeen sähköisen viestinnän edut alkoivat nousta esiin. Oikeiden avainhenkilöiden muodostamat keskusteluryhmät edesauttoivat tiedonvälitystä, ja samalla sovituista asioista jäi muistijälki viestihistoriaan.

E3: Ryhmiä luodaan sen mukaan, jos on joku juttuaihe, jota tekee vaikka toimittaja, kuvaaja, graafikko, niin sitä varten luodaan ryhmä, jossa voi vaihtaa ajatuksia. Sekin on tullut vasta tämän etätöiden myötä, kun tätä Teamsia on alettu kunnolla käyttää. Tietyllä tavalla se on jopa parantanut tiedon välitystä. Jos vaikka kasvokkain käy sanomassa jollekin

kuvaajalle, niin eihän se välttämättä välity toimittajalle tai jollekin muulle, johon se vaikuttaa. Tieto kulkee isommalle porukalle.

Toisaalta osa haastateltavista koki viestinnän työläemmäksi kuin fyysisessä toimituksessa, jossa asioita pystyi sopimaan kävelemällä toisten työpisteille tai huikkaamalla sermin toiselle puolelle. Erityisesti turhautumista aiheutti se, että vastaanottajaa ei voi ”pakottaa” huomaamaan viestiä, vaan asioihin palattiin vaihtelevilla aikatauluilla. Kiiretilanteissa fyysisessä toimituksessa toisten henkilöiden käymät keskustelut pystyy keskeyttämään, mutta sähköisessä viestinnässä on aina epävarmuustekijänä se, milloin lähetetty viesti huomataan.

T1: Joskus kyllä harmittaa, jos yrittää jotain nopeaa kysyä siellä chatissa ja sitten menee puoli tuntia eikä kuulu vastausta, niin kyllä siinä joskus mieltii, että työpaikalla olisin vain käynyt kysymässä. Kun ei ikinä tiedä, mikä on esihenkilön tilanne siellä, että miten hän pystyy seuraamaan chattia ja muuta. Ja huomaako aina, kun sinne tulee sitä viestiä.

Normaalitilanteissa viestinnän koettiin kyllä toimivan nopeasti, osan mielestä jopa nopeammin kuin fyysisessä toimituksessa. Kun työntekijät istuvat suurimman osan päivästäan tietokoneen äärellä, viesti-ilmoitukset ilmestyvät näytöille sekunneissa.

Esihenkilöiden osalta vastaamiseen liittyvää viivettä lisäsi erityisesti heidän saamien viestien valtava määrä. Yksi esihenkilöistä kutsui tätä ”Teams-ralliksi”, joka oli tunnistettavissa myös muiden esihenkilöiden puheista ja myös muutaman toimittajan havainnoista.

Kun toimittajilla ei ollut mahdollisuutta kysyä ”sermin takaa” työkavereiltaan nopeita neuvoja, suuntautuivat pienetkin kysymykset esihenkilölle. Asian helpottamiseksi yhdessä toimituksessa yleisiä kysymyksiä päädyttiin ohjaamaan yleiselle kanavalle, jossa kuka vain pystyi neuvomaan apua tarvitsevia työtovereita.

Käsittelen esihenkilöiden ja alaisten suhdetta myöhemmin tässä luvussa enemmän, mutta erityisesti tässä kanssakäymisessä etätö tuo mukanaan mielenkiintoisia muutoksia toimituksen sisäiseen viestintään. Kun aiemmin toimittajat saattoivat käydä aina sopivissa väleissä vuorollaan keskustelemassa esihenkilön kanssa juttujen edistymisestä tai jopa keskeyttää jo käynnissä olevia keskusteluja oman kiireellisen avuntarpeensa niin vaatiessa, täytyy esihenkilöiden etätöissä niin sanotusti

multitaskata useita keskusteluja yhtä aikaa. Eräs esihenkilö näki, että tämä on tiettyssä mielessä jopa tehostanut viestintää:

E3: Olen yllättynyt, että saattaa käydä 3–4 keskustelua yhtä aikaa ja vastailee niihin. Sitä kautta tapahtuu varmaan jopa nopeammin, kun kerralla kävisi vain yhtä keskustelua. Nyt voi käydä kolmeakin. Toki se on rikkonaisempaa. Joku vastaa milloinkaan vastaa. Se on hajanaisempaa, mutta joissakin tapauksissa jopa tehokkaampaa.

Chat-ryhmien ja yksityisviestin lisäksi etätyössä toimitukset käyttivät paljon videopuheluita, erityisesti kokouksissa, mutta välillä myös kahdenkeskisessä viestinnässä. Jokaikaisella toimituksella oli joka arkipäivä aamupalaveri videopuheluyhteydellä, johon osallistui kymmeniä ihmisiä. Haastateltavat tuntuivat olevan lähes yksimielisiä siitä, että videoyhteydellä kokoustaminen on huomattavasti kankeampaa kuin fyysisessä toimituksessa. Usein aamupalavereissa esihenkilöt olivat yksin äänessä, eikä spontaania keskustelua syntynyt. Suuri ihmismäärä samassa videopuhelussa vaikeutti puheenvuorojen pyytämistä ja luonnollista kanssakäymistä. Videopuheluiden tekniset rajoitteet myös pidensivät aamupalavereita.

T2: Meillä oli aina aamupalaveri ennenkin yhdeksältä, mutta siinä on nyt tasan pari-kolme ihmistä äänessä. Monen mielestä se ei ole kovin piristävä aamun aloitus. Se on todella puuduttavaa. Teamsissa ei pysty moni ihminen sanomaan. Siinä tulee päälle puhumista. Se on sellainen, mikä itseäni harmittaa, että se aamupalaveri on mennyt sellaiseksi. Meillä verkkoihminen käy ensin läpi klikit ja muut, ja ei tuu keskustelua. Sitten käydään lehti läpi, ja ei tuu keskustelua. Sitten käydään päivän työt läpi, ja ei tuu keskustelua. Se on niin kuin pakollinen päivän saarna. Se ei jotenkin kauhean hyvin toimi.

Etätyöskentely vaikutti siis toimitusten yhteisten keskustelu- ja ideointihetkien määrään. Haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä siitä, miten ideointi etänä ylipäättänsä onnistuu. Yksi esimies oli kokenut vetämänsä erilliset ideointipalaverit videoyhteydellä teennäisiksi, kun toinen ei kokenut tässä mitään eroa fyysiseen toimitukseen. Joka tapauksessa videopalaverien dynamiikkaan eniten vaikuttava tekijä vaikuttaisi oleva kokouksessa olevien henkilöiden määrä. Kaikki toimitukset olivat kokeilleet niin sanottuja iltapäivän etäkahveja videopuheluna, jossa olisi tarkoitus jutella vapaamuotoisesti. Sekä esihenkilöiden että toimittajien mielestä tapaamiset olivat kankeita, eikä käytäntö jäänyt elämään aktiivisesti missään toimituksessa. Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että he pitävät satunnaisesti toimituksen sisällä pienempiä

videopalavereita, joissa kuulumisia vaihdellaan. Pienemmällä porukalla keskustelun dynamiikka on sujuvampaa eikä tilanne ole niin paineistettu, kun ”yleisö” ei ole niin suuri. Toisaalta tällaisten ryhmien syntyminen herättää kysymyksen, mitä tapahtuu työyhteisölle, jos työntekijöiden joukossa syntyy tämänkaltaisia ”klikkejä” ja osa jää niiden ulkopuolelle.

### 5.1.2 Sähköisen viestinnän vääristymät

Kuten aiemassa alaluvussa kävin läpi, sähköisessä viestinnässä on useita kanssakäymistä kankeuttavia tekijöitä. Epävarmuutta toimitusten sisälle loi erityisesti nonverbaalin viestinnän katoaminen tai vähintäänkin heikentyminen. Videopuheluissa muiden ilmeiden ja eleiden tulkinta onnistuu jossain määrin, mutta tekstimuotoinen viestintä lisää merkittävästi viestien tulkintaan liittyvää epävarmuutta.

Erityisesti esihenkilöt kokivat ahdistusta siitä, että he eivät enää niin suoraan ”nähtävät” toimittajien kasvoilta, millä tavoin työt etenevät.

E1: Kun ei näe ihmisen ilmeitä ja eleitä työssä, niin kuin täällä työpaikalla näkee. Näen jo heti ilmeistä, että miten se ihminen voi tai miten sillä menee työssä. Sitä ei oo tällaisessa sähköisessä kommunikoinnissa. Se yhteys otetaan tuijottamalla kameraa. Sä et ole luonteva siinä. Kun ajatellaan omaan työhöni liittyvää ohjaamista ja muuta, niin siitä jää semmonen osatekijä, että ei pysty havaitsemaan, että missä siinä mennään sen asian kanssa. Vaikka saisit viestin, että okei mulla tää juttu edistyy, mut se ei oo sama asia, kun mä juttelen sen ihmisen kanssa ja hän lähtee niinku jatkamaan sitä luontevasti, että edistyy... Millä tavalla? Huonosti? Hyvin? Miksi? Se on vaan niin paljon lyhyempää se viestiminen.

Kun päivittäinen yhteydenpito toimituksen sisällä siirtyi suurilta osin tekstimuotoiseen viestintään, vaikutti se samalla myös toimituksen sisäisiin dynamiikkoihin. Sähköisen viestinnän avulla persoona ja mieliala ei välttämättä välity samalla tavoin kuin kasvokkaisessa keskustelussa.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että pikaviestit kasvattavat merkittävästi riskiä tulla väärinymmärretyksi, oli kyse sitten vapaamuotoisesta keskustelusta tai työasioista. Erityisesti viestien sävyjä, esimerkiksi sarkasmia, ei välttämättä tunnistettu. Tämä sai sekä toimittajat ja esihenkilöt pohtimaan entistä tarkemmin, mitä ja miten he asioita viestivät.

T1: Itse olen esimerkiksi huomannut kammottavan piirteen itsessäni: Tänä aikana kun pitää etätöissä sähköisesti viestittää, niin olen alkanut käyttämään välillä hymiöitä alleviivatakseni millä mielilalla olen. Jos laitan esimerkiksi kritiikkiä, että en ole täällä täysin vituuntuneena ja lyön nyrkkiä pöytää. Riski on isompi. Pitää tarkemmin miettiä mitä sanoo, kuin tavallisessa keskustelussa.

Sähköisen viestinnän haasteet ja ”vaikeus” saavat työntekijät myös pohtimaan, mitä viestejä ylipäättänsä kannattaa lähettää. Viestinnän kynnystä lisää se, kun ei tiedä vastaanottajan kiireen määrää. Tämä johtaa jatkuvaan arviointiin siitä, onko joku kysymys, huomio tai jokin muu asia viestin lähettämisen ”arvoista”.

Viestinnän kynnyksen muuttuminen fyysisestä toimituksesta vaikuttaa moniin asioihin, esimerkiksi vertaispalautteen antamiseen ja saamiseen, yhteisöllisyyteen sekä avun pyytämiseen. Yksi toimittaja kertoi pohtineensa palautteen antamista toisella osastolla työskentelevälle toimittajalle, mutta ei sitten ”viitsinyt” lähettää viestiä, koska hän ei tuntenut henkilöä kovin hyvin. Toinen toimittaja pohti, että etätöissä hän kyselee työtovereilta paljon vähemmän mielipiteitä ja neuvoja pieniin yksityiskohtiin, kuten sanamuotoihin ja taivutuksiin, kuin fyysisessä avokonttorissa.

Myös työtehtävistä sopiminen ja ”neuvottelemineen” ei etätöissä ole niin yksinkertaista kuin fyysisessä toimituksessa. Kun esihenkilöt eivät tunnista nonverbaalin viestinnän puutteen takia alaistensa mielentiloja ja viestien vaihtamisessa on korkeampi kynnyksen, voi töitä kertyä turhankin paljon yksittäisille toimittajille.

T1: Jos on ollut vielä vilkas päivä, että jos on vaikka verkkovuorossa joutunut tekemään 10 juttua päivässä. Kun niitä tekee yksin ja ei oikein kehtaa sanoa, että enempää ei sovi. Siellä olisi ehkä ollut helpompi jakaa töitä. Kun kotona tulee näitä ”tee tämä, tee tämä”, niin ihan kerran tai kaksi olen laittanut viestin, että nyt ei enää pysty, kun on niin paljon, että nyt joku muu.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että sähköisen viestinnän haltuun ottaminen on hyvin yksilökohtaista. Osa haastateltavista ei nähnyt juuri mitään ongelmia viestinnän sävyjen ja kynnyksen osalta. Iso tekijä on myös se, miten paljon pikaviestisovelluksia ja muuta teknologiaa on käyttänyt oman työnsä ulkopuolella viestimisessä. Mitä tutumpia työkalujen käyttö on, sitä luontevampaa niillä kanssakäyminenkin todennäköisesti on.

### 5.1.3 Työyhteisö

Yhteisöllisyyden ylläpito hajautetussa toimituksessa on haastavaa ja vaatii aktiivista työtä sen eteen. Toimituksen yhteiset hetket ovat harvassa, ja sähköisen viestinnän kanssakäyminen kankeaa. Haastateltavat nostivat omassa työssään muiden työntekijöiden ajatukset ja tuen tärkeäksi elementiksi omassa työssä pärjäämisessään ja jaksamisessaan. Toimittajat kertoivatkin hakeneensa tukea pienemmistä porukoista, ja toimituksen tuntemattomimmat henkilöt tuntuvat etäämmiltä kuin aiemmin.

T2: Niiden ihmisten kanssa joiden kanssa oli ennenkin tekemisissä, niin yritämme kerran viikossa soitella tai Teamsin kautta videolla puhua, muutama ihminen tai sitten kahden kesken, mutta on sitä paljon ihmisiä, joita en ole nähnyt vuoteen. En tiedä heistä muuta, mitä olen aamupalavereissa kuullut. Kun käy toimituksessa, moikkailee siellä olevia ihmisiä, mutta on se kaventunut se yhteydenpito todella paljon.

Kun toimittajat puhuvat omista juttuaiheistaan lähinnä esihenkilöidensä kanssa, muiden toimittajien ideat ja ajatukset jäävät kuulematta. Spontaani ajatusten vaihto ja kanssakäyminen on hyvin vähissä eikä hiljainen tieto liiku toimituksen sisällä. Fyysisessä toimituksessa esimerkiksi kokeneemmilta kollegoilta viereiseltä työpisteeltä kysytään usein neuvoja, mutta viestinnän kynnys vähentää tätä etätyössä. Kyse ei ole pelkästään tiettyyn juttuaiheeseen liittyvistä näkemyksistä, vaan myös työn tekemisen tekniikoista.

T3: Jos me vain seurustellaan pikaviesteillä pelkästään työasioista, niin sellainen henkinen viisaus, perimä tai hiljainen tieto jää aika paitsioon. -- Ihan viime aikoina, kun ollaan oltu fyysisesti samassa paikassa, niin aika paljon nuoremmat kollegat on käynyt kysymässä, että hei, kun sinä tiedät tämän vanhastaan, että mistä tämä tehdään, mistä minä kysyn, mistä minä aloittaisin tämän aiheen. Jos se siis on ollut minun osaamisaluetta. Eihän me tässä etänä pystytä sellaista tekemään. Sellaista rupattelua, joka on kuitenkin asiaan liittyvää.

## 5.2 Työn tekemisen olosuhteet

Vaikka siirtyminen fyysisestä toimituksesta etätöihin meni haastateltavien mukaan sujuvasti, muuttuivat työn tekemisen olosuhteet melko radikaalisti. Arjen rutiinit työmatkoineen ja muiden työntekijöiden kanssa ajan viettäminen vaihtuivat kotona koko päivän viettämiseen, mikä luonnollisesti vaikuttaa myös yksilöiden

työskentelytapoihin. Kuten moni muu tässä tutkimuksessa käsitelty asia, sopii yksin työskenteleminen yksilöille hyvin subjektiivisesti.

### 5.2.1 Tehokkuus, laatu ja luovuus

Kaikki haastatellut toimittajat kokivat tärkeimmäksi etätyöskentelyn tuomaksi hyödyksi kodin rauhan verrattuna avokonttorin hälinään. Etätöissä ei ole samanlaisia häiriötekijöitä kuin toimituksessa, jossa käydään jatkuvasti keskusteluja ja palavereja eri jutuista ja projekteista. Toisaalta etänäkin työrauha riippuu paljon kotiolosuhteista, ja esimerkiksi vilkasta lapsiperhe-elämää viettävälle toimitus voi hyvinkin olla parempi paikka keskittyä töihin. Työrauhan tarve riippuu toki myös annetuista työtehtävistä, ja esimiehet kokivat toimittajia enemmän toimituksen hälyn paremmaksi paikaksi oman roolinsa suorittamiseen. Toimittajille erityisen tärkeää oli kuitenkin saada rauhaa kirjoittamiseen, mikä myös lisäsi jollain asteella juttujen valmistumisen tehokkuutta.

T3: Koen olevani jossain määrin tehokkaampi. Se auttaa keskittymään, kun ei ole hihasta nykijöitä.

T2: Kirjoittaminen on selvästi nopeampaa, kun ei tule niitä keskeytyksiä, mitä tulee töissä, kun joku tulee selittämään.

T1: Sopii minun luonteelleni tosi hyvin ja huomaan, että olen täällä kotonani todella paljon tehokkaampi töissä verrattuna siihen, kun olen töissä työmaalla.

Toisaalta etätyöhön on aina liittynyt keskustelu siitä, tehdäänkö töitä riittävän tehokkaasti, kun ei olla konkreettisesti esihenkilöiden valvovien silmien alla. Aineiston perusteella tämä ei kuitenkaan ole kovin iso haaste media-alalla, oikeastaan päinvastoin. Yksi esihenkilö kertoi, että hänen on tulosten vaatimisen sijaan pitänyt vakuutella toimittajille, että töitä on tehty riittävästi.

E2: Enemmän olen joutunut käyttämään vaivaa sellaiseen terapointiin, että ”apua, en ole tuottanut mitään kolmeen päivään, kun tämä juttu ei etene ja nyt olen huono ihminen”. Olen joutunut enemmänkin käyttämään aikaa siihen, että olen antanut tunnustusta ihmisten työnteosta. Ihmiset ovat jotenkin kauhean ahdistuneita, ovatko he tarpeeksi tuottavia.

Osalle työntekijöitä etätyö toi siis mukanaan ajatuksen, että nyt täytyy suorittaa ennistä enemmän. Esihenkilöt eivät kuitenkaan nähneet oikeastaan kenestäkään

alaisessaan viitteitä siitä, että töitä ei tehtäisi riittävässä määrin omasta kodista käsin. Yksi esihenkilö oli sitä mieltä, että tämänkaltaista toimintaa alalla ei ole ollut enää kymmeneen vuosiin, sillä median murroksen aiheuttama tiukentunut talouskuri on johtanut siihen, että ”laiskoja” työntekijöitä ei toimituksista edes voi olla.

Juttujen laadun suhteen aineistosta oli vaikea havaita konkreettisia muutoksia. Yksi toimittaja sanoi, että kirjoitusvirheet ovat vähentyneet, mutta muutoin oma teksti tuntuu samansisältöiseltä kuin fyysisessä toimituksessa. Asian tarkastelua hämärtää myös koronapandemian aiheuttamat muutokset koko yhteiskuntaan, sillä esimerkiksi juttukeikoilla käynti vähentyi dramaattisesti. Myös määrällisistä mittareista, esimerkiksi verkon lukijamääristä, on vaikea tehdä päätelmiä laadusta, sillä yleisön tiedonhalu pandemiaan liittyvistä uutisista oli selvästi kasvanut.

Luovuus sen sijaan koki haastateltavien mielestä yksin työskentelyssä kolauksen erityisesti juttuaiheiden ideoinnissa ja näkökulmittamisessa. Luovuus siis kärsi työyhteisön kanssakäymisen puutteesta, kun ideoita ei voinut pallorella ja viedä eteenpäin yhdessä niin kätevästi muun toimituksen kanssa.

T1: Se voi olla sellainen asia, että se toimii paremmin, kun on ihmisiä ympärillä. Siihen ehkä monesti kaipaa sellaista tukea ja apua. Ideoiden luomiseen, kehittämiseen ja jalostamiseen. Se on yksin ehkä vähän raskaampaa hommaa.

## 5.2.2 Hyvinvointi

Useat tässä tutkimuksessa läpikäytyt etätyön hyödyt ja haitat vaikuttavat myös hyvinvointiin. Tekninen säätäminen, työyhteisön puute, viestinnän kankeus ja stressi oman tehokkuuden suhteen ovat kaikki tekijöitä, jotka yksilökohtaisesti nakertavat henkistä jaksamista. Erityisesti esihenkilöt tuntuivat olevan huolissaan etätyön aiheuttamasta yksinäisyydestä ja ongelmien kanssa yksin jäämisestä, mikä toki on luontevaa, koska heidän tehtäviinsä kuuluu toimituksen moraalista ja työtehosta huolehtiminen.

Oman kodin muuttaminen työpaikaksi voi myös vaikuttaa työstä palautumiseen, jos työ- ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Useimmat haastateltavat myönsivät vilkkuilevansa vapaa-ajalla enemmän työpuhelinta ja -sähköpostia aloitettuaan etätyöt.



Lähtökohtaisesti haastateltavat pitivät kyllä tarkasti kirjaa toteutuneista työtunneistaan eikä kukaan nähnyt asiassa suurta ongelmaa. Päinvastoin etätyössä nähtiin paljon hyviä puolia työn ja arjen yhteensovittamisessa. Työmatkojen puuttuminen lisäsi vapaa-aikaa, ja moni kertoi aloittavansa työpäivänsä aikaisemmin. Kotona työskennellessä saatettiin hiljaisempina hetkiä tehdä satunnaisia kotiaskareita työn ohessa. Yksi haastateltava kertoi tehneensä joskus vapaaehtoisesti ylitöitä ”korvatakseen” työpäivän aikana tehdyt muut askareet. Työpäivää pystyy siis rytmittämään oman arjen ja työtehtävien mukaan vapaammin. Erään toimittajan vastuualueisiin kuului kunnallispolitiikka, jossa kokoukset pidetään pääsääntöisesti ilta-aikaan. Nyt hänen ei enää tarvinnut istua toimituksessa iltavuoroissa päätöksiä odottaen.

T3: Jos joku kokoushomma kestää tosi kauan, niin välillä voi tehdä jotain muutakin. Ei ole sillä tavalla sidottu paikkaan, että ei voisi odottaessa tehdä mitään muuta. Tämä asia on ihan parhainta. Se valinnanvapaus ja työn organisoiminen tarpeitten mukaan.

Etätyöt mahdollistavat työskentelyn myös esimerkiksi mökiltä käsin, kunhan tietoliikenneyhteydet toimivat riittävällä tasolla. Kasvanut valta oman työpäivän järjestelyistä tuo mukanaan vapauden tunteen, jonka haastateltavat kokivat positiiviseksi asiaksi työhyvinvoinnin kannalta.

Kotona päivien viettäminen toi mukanaan myös fyysiseen hyvinvointiin liittyviä vaivoja. Harvalla on kotonaan yhtä ergonomiset työpisteet kuin toimituksessa, ja osa kertoi tekevänsä töitä vain keittiön pöydän nurkassa. Kodin rauhassa töihin saattaa myös uppoutua niin paljon, että taukojen pitäminen, venyttely ja jaloittelu saattaa unohtua moneksi tunniksi. Myös työmatkojen puuttumisella voi olla negatiivinen vaikutus sekä fyysiseen että henkiseen jaksamiseen. Työpaikalle siirtyminen voi olla päivän ainoita liikkumisen hetkiä ja ulkoilmassa käymistä. Työmatkat voivat myös toimia henkisinä rajoina työ- ja vapaa-ajan välillä.

T1: On näppärää, kun ei ole työmatkaa. Ei tarvitse pukeutua ja laittautua ja lähteä töihin. Voin suoraan sängystä töihin hypätä työpisteelle. Mutta sitten ei ole myöskään sitä paluuta kotiin eli siirtymävaihetta, vaikka se ei kestäisikään kuin hetken. Se on kuitenkin sellainen irtiotto. Jos kävelen päivittäin töihin, se on n. 20–25 minuuttia suuntaansa. Kun se jää pois, niin se täytyy korvata, että käy muutoin ulkoilemassa.

## 5.3 Johtaminen

Hajautetun toimituksen johtaminen vaatii ketteriä tietoteknisiä taitoja. Viestejä tulee valtava määrä nopealla tahdilla, ja alaisista on vaikea nähdä, ketkä ovat eniten tuen tarpeessa. Johtaminen etänä on haastavaa, kun alaisten tunnetilojen tunnistaminen vaikeutuu.

E1: Se [johtaminen etänä] on haastavampaa, se vaatii enemmän semmoista herkkää fiilistä siitä, että osaa tunnistaa ne ihmisen tunnetilat, jotka liittyvät olennaisesti työn tekemiseen. Lyhyesti se on haastavampaa ja töisevämpää, vaikka se on sujunut kokonaisuutena yllättävän hyvin, ja tekniikat on toiminut suurimmaksi osaksi ihmisillä hyvin. Siinä puuttuu sellainen läsnäolon tunne.

### 5.3.1 Tuki ja sparraus

Haastatellut toimittajat kokivat lähtökohtaisesti saavansa esihenkilöiltään riittävästi tukea oman työnsä tekemiseen etänä. He kuitenkin tunnistivat olevansa toimituksen kokeneemmasta päästä ja varsin itsenäisiä työntekijöitä, jotka eivät välttämättä tarvitse kovin paljoa keskusteluaikaa esihenkilöidensä kanssa. Dynamiikassa työnjohdon kanssa tapahtui kuitenkin selkeä muutos, kun apua ei viestinnän kynnyksen ja vastaamisen epävarmuuden myötä tullut niin helposti kuin fyysisessä toimituksessa. Kokeneetkin toimittajat voivat tarvita apua, mikäli juttuaihe ei ole omaa osaamisaluetta.

T2: Enemmän mun heikot hetket on siinä, kun tulee monta aihetta tai sellaisia aiheita, jotka eivät ole minulle tuttuja ja niitä alkaa pätkäilemään. Ne on ollut vaikeimpia juttuja, koska toimituksessa olisi voinut kysyä tarkemmin. Tai voihan näinkin kysyä, mutta se on niukempaa se kommunikaatio. Juuri se keskustelu, että mikä olisi nyt sopiva haastateltava tai näkökulma, niin se on tästä jäänyt puuttumaan enemmän.

Esihenkilöiden näkemykset toimittajien sparraamistuen tarpeen määrästä etätöissä verrattuna fyysiseen toimitukseen vaihtelivat jonkin verran. Yksi heistä oli sitä mieltä, että häneltä haetaan entistä enemmän linjauksia, miten juttuja pitäisi edistää. Toimittajat ikään kuin haluavat varmistuksen siitä, mitä heiltä odotetaan.

E1: Haetaan esimieheltä enemmän semmoista johtajuutta. Sellainen tunne mulla on. Esimerkiksi työnjako- ja ideapalavereissa. Siellä paljon sinkoilee aiheita ja niitä otetaan, mutta viime kädessä on lisääntynyt, että sano sinä, mitä tästä tehdään. En tiedä, johtuuko se

etäilystä ja kommunikoinnista. Ihmiset toivovat, että heillä on mahdollisimman selvät sävellet siellä kotikonttoreissaan. Että ei tarvitse itse pätkäillä sitä.

Toimittajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että apua kyllä saa, jos sitä osaa vaatia. On myös siis toimittajasta itsestään kiinni, kuinka paljon on yhteyksissä esihenkilönsä. Toimittajien tuen tarve ja sen kysymisen kynnys on hyvin yksilökohtaista, minkä esihenkilöt nostivatkin hajautetun toimituksen johtamisen vaikeimmaksi puoleksi. Vaikka toimitusjärjestelmässä voi käydä katsomassa, miltä juttu milläkin hetkellä näyttää, työn tekemisen haasteita tämän takana on vaikea tunnistaa.

E1: Kyllä [on haastavampaa tunnistaa tukea tarvitsevat toimittajat], ja mä luulen, että se on itelle haastavaa ja se on myöskin haastavaa sitten sillä toimittajalla sillä tavalla, että se voi olla korkea kynnys sitä apua pyytää jonkin viestin kautta, tai soittaa tällainen Teams-puhelu ja alkaa siinä vuodattaa. Siinä on kynnys ja se vaikuttaa kyllä tähän tekemiseen. Itse otan aika paljon näitä tällaisia puheluita ja yritän sen ihmisen kanssa sillä keskustelulla... Kun mä kuulen äänen ja mahdollisesti myös näen sen, niin edes jollakin tavalla pystyy tulkitsemaan, että missähän tässä mennään varsinkin silloin, jos mä vähän epäilen, että jotenkin tää homma ei nyt ihan edisty tai on jotakin mutkaa matkassa. Väitän, että jää huomauttamatta ja itsellekin se aiheuttaa vähän sellaista ylimääräistä stressiä. Kun miettii, että onko pystynyt nyt viestin viemään oikein ja kuulenko ja ymmärränkö, mitä toinen yrittää viestiä.

Vaikka esihenkilöt saavat valtavan määrän viestejä päivittäin, he haluavat olla matalla kynnyksellä lähestyttäviä, koska he eivät halua alustensa jäävän ongelmien kanssa yksin. Sähköisen viestinnän rajoitteiden takia on kuitenkin vaikea tuoda johtamiseen läsnäolon tunnetta.

### 5.3.2 Seuranta ja luottamus

Esihenkilöillä oli hyvin vahva konsensus siihen, että heidän alaisensa tekevät riittävästi ja asianmukaisella tavalla töitä kotoaan käsin. Yhdelläkään heistä ei ollut kokemuksia, jossa toimittajaa olisi pitänyt jollain tapaa "ojentaa" sen suhteen, mitä heiltä odotetaan. Haastatteluissa todettiin useaan kertaan, että kunhan juttuja syntyy, miksi heillä olisi tarvetta sen tarkemmin puuttua tai "kytätä" työskentelyä sen enempää.

E3: Ei ole tarvetta valvoa toimittajien tekemisiä, kun niitä juttuja pitää syntyä ja syntyykin tasaiseen tahtiin koko ajan. Itse ei ole tarvinnut koskaan epäillä, tekeekö joku varmasti töitä kotona. Juttu jos syntyy, niin työ on tehty.

E1: Mun mielestä meillä on niinku aivan äärimmäisen hyvin ihmiset motivoituneet ja tehneet hommia etänä. Mä en ole henkilökohtaisesti kenenkään kanssa käynyt yhtä ainutta

keskustelua siitä, että miten sä teet tätä hommaa nyt, kun ollaan etänä. Kaikki on kyllä toiminut.

Myös haastatellut toimittajat olivat varsin tyytyväisiä esihenkilöiden suorittamaan työn valvontaan. Seuraamisessa on toki yksilökohtaisia eroja ja seuranta ehkä tehdään hieman fyysistä toimitusta vähemmän, mutta molemmin puolin työn tekemisessä tuntui olevan jämäkkä luottamuksen ilmapiiri.

## **5.4 Suhtautuminen etätöihin jatkossa**

Sekä haastatetuilla toimittajilla että esihenkilöillä oli täysin yksimielinen näkemys siitä, että toimituksen työskentelyn siirtäminen etätöihin oli sujuvaa ja sopeutuminen tapahtui helposti. Etätöistä oli paljon ennakkoluuloja. Esimerkiksi lehden taittamista ei uskottu edes olevan mahdollista tehdä kotoa käsin. Haastateltavien mielestä oli mullistavaa huomata, kuinka kätevästi etätöet alalla onnistuvat.

E1: Tuli yksi pieni virus, joka mullisti kaiken, ja me kaikki ollaan etänä ja homma toimii. Se on hämmästyttävää. Se on osoitus siitä, että jos asiaan tulee pakko, niin se vaan hoituu. Se on kummallista ja hämmästyttävää, että etäily oli ihan lapsenkengissä ennen tätä pandemiaa, mutta nyt se on todistettu, että se onnistuu. Toisille ihmisille paremmin ja toisille huonommin, mutta se varmasti tulee olemaan aina niin. Siitä nauttii ja osaa tehdä, mutta kaikille se ei sovi. Niin sen pitääkin olla. Se on vaan kummallista, että tarvittiin tällainen tilanne.

Eräissä toimituksissa oli pohdittu, kuinka kaukana toimituksesta tai lehden kotikaupungista toimittajien täytyy työnsä tehdä. Jos esimerkiksi viikonloppuvuorossa on ainoa päivystävä toimittaja, täytyy olla myös valmius mennä seuraamaan esimerkiksi onnettomuustilannetta paikan päälle. Mikäli etätömahdollisuuksia halutaan media-alalla pandemian jälkeen lisätä, on vielä monia yksityiskohtia, jotka vaativat pohdintaa ja neuvotteluita työntekijöiden ja työnantajien kesken.

### **5.4.1 Toimitusten toiveet etätöiden jatkosta**

Kaikki haastatellut toimittajat toivoivat voivansa tehdä myös pandemian jälkeen etätöitä jonkin verran. Myös esihenkilöiden puolella osa halusi tehdä jatkossakin jonkin

verran etätöitä, mutta ei niin paljoa, mikä varmastikin selittyy työn erilaisella luonteella.

Haastatelluilla toimittajilla oli yllättäen aika yksimielinen näkemys myös siitä, kuinka paljon etätöitä he haluaisivat tehdä. Optimitilanne heidän mukaansa olisi, jos viikosta noin puolet eli kaksi-kolme päivää saisi tehdä kotoa käsin. Toimitusympäristössä halutaan käydä sosiaalisen puolen, ideoinnin, palautteen saannin ja ylipäättänsä sujuvamman viestinnän takia, mutta erityisesti kirjoittamiseen pyhitetyt päivät haluttiin tehdä kotoa käsin.

T1: Näkisin, että etätö sopisi silloin, jos on joku selkeä isompi juttu. Esimerkiksi, jos on annettu päivä aikaa tehdä joku pääjuttu, niin sen voi tehdä kotona tai puhumattakaan sitten, jos on joku muu pidempi projekti, niin semmosia varmasti haluaisin tehdä kotona, koska ne on just niitä, missä keskittyminen ja rauha on aika kullannarvoista. Kyllä sit tämän päivittäinen arki, niin kyllä ehkä mielellään olisin myös työpaikalla, koska kyllä sen työyhteisön merkitys on iso. Se on tietyllä tavalla helpompaa ja sujuvampaa se työnteko ja keskustelu siellä.

Toiveet ja mahdollisuudet etätöistä riippuvat siis pitkälti siitä, minkälaisia juttuja toimittajana tekee. Kun haastateltavia pyydettiin pohtimaan, mitä he uskovat muun toimituksen ajattelevan etätöistä jatkossa, oli vastaukset jälleen aika samankaltaisia. Todella harvan uskottiin haluavan jäävän kokonaan etätöihin, mutta iso osa toimituksista voisi haluta satunnaisia etätöypäiviä tai -viikkoja, mikäli tällaiseen mahdollisuus tulisi. Halut etätöiden tekemiseen uskottiin kasvaneen myös sellaisten työtovereiden keskuudessa, jotka eivät aikaisemmin etätöimahdollisuutta olleet kaivanneet.

#### **5.4.2 Työnantajan suhtautuminen etätöihin jatkossa**

Toimituksissa ei oltu keskusteltu haastatteluihin mennessä virallisesti siitä, mitä etätöiden tekemiselle pandemian jälkeen tapahtuu. Olettamukset työnantajan suhtautumisesta asiaan vaihtelivat jonkin verran, mutta sekä esihenkilöillä että toimittajilla tuntui olevan vahva olettamus siitä, että jonkinlaisia käytäntöjä etätöistä jää elämään vähintäänkin niin, että kotoa käsin tehtävistä työpäivistä on helpompi sopia toimituksen sisällä.

Haastateltavat kuitenkin uskoivat, että päivittäinen työnteko siirtyy hyvinkin paljon takaisin fyysiseen toimitukseen. Jotta satunnaisista etätöistä voitaisiin tehdä osa toimitusten arkea, vaatii se pieniä muutoksia esimerkiksi kokouskäytänteisiin.

E1: Luulen, että se organisoidaan niin, että kun tilanne on ohi joskus, me palaamme näihin normaaleihin neuvottelutilakokouksiin, mutta siellä on aina myös osa etäyhteyksien kautta. Se tulee luonnolliseksi osaksi tätä työskentelyä. Uskon näin. Kokemukset ovat kuitenkin pääsääntöisesti hyviä, että tämä homma toimii. Osa on viihtynyt ja osa kokenut erilaisia ongelmia, mutta koko organisaation toimiminen on ollut niin hyvää, että siitä tulee luonteva osa tekemistä, että kaikki eivät ole fyysisesti läsnä. Mitenkään ohjeistuksia ei ole tehty, mutta tämän tyyppisiä keskusteluja olen kuullut käytävän. Ei tämä tähän loppu kuin seinään, kun ajat ovat toisenlaiset.

Haastateltavien oli vaikea uskoa, että pandemia-aika ei jättäisi mitään muutoksia etätyökäytäntöihin. Tätä he perustelivat sillä, että etätöiden tekeminen yllättävässä tilanteessa ei oikeastaan vaatinut minkäänlaisia isompia ”pelisääntökeskusteluja”, vaan hajautettu malli alkoi itsestään toimia käytännössä saman tien. Yksi haastateltavat toimittaja nosti esiin myös mahdollisuuden, että työnantaja näkee etätyössä potentiaalia säästää tilakuluissa, josta toimituksen sisällä oli keskusteltu jo aikaisemminkin.

Seuraavassa luvussa pohdin tarkemmin haastatteluissa esiin nousseita asioita peilaten niitä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Samalla vastaan tutkimuskysymyksiini siitä, miten toimituksissa hajautettu työskentely koettiin ja mitä ajatuksia heillä on herännyt etätöiden tulevaisuudesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen aineistosta ja jo ilmestyneestä muusta tutkimuksesta käy hyvin selväksi, että media-alan työntekijät ja keskijohdon esihenkilöt näkevät koronapandemialla olleen iso vaikutus journalismin tekemisen tapoihin. Maailmanlaajuinen etätyökokeilu pakotti toimitukset ottamaan digiloikkia ja kokeilemaan uusia toimintatapoja, jotka olisi voitu ottaa jo aikaisemminkin käyttöön, mutta alan juurtuneet käytännöt ja perinteet olivat tätä muutosta jarruttaneet. Vaikka etätyötä arvioidessa nousee esiin paljon negatiivisia asioita, tunnutaan muutokseen tai vähintäänkin sen tuomiin mahdollisuuksiin suhtauduttavan positiivisesti sekä työntekijöiden että työnantajien puolella.

Haastatteluiden perusteella suomalaisten maakuntalehtien kokemukset etätyöstä ovat hyvin samanlaisia kuin kansainvälisessä vertailussa. Ainoa merkittävä ero oli se, että suomalaiset haastateltavat eivät juuri nostaneet esiin teknisiä ongelmia verkkoyhteyksien ja laitteiden osalta (ks. Cherubini, Newman & Nielsen 2020; Radcliffe 2021). Syynä on oletettavasti Suomen pitkälle kehittynyt ja kattava tietotekninen osaaminen. Tilastokeskuksen mukaan suomalaisissa kotitalouksissa 89 prosentilla on internetyhteys. Jos asiaa tarkastelee tarkemmin toimittajien palkkaluokasta, Internet-yhteys löytyy 2 100–3 099 euroa kuukaudessa tienaaavilla yli 96 prosentilla ja 3 100–5 099 euroa kuukaudessa tienaaavilla peräti 99 prosentilla. (Tilastokeskus 2020.)

Toimivat yhteydet ovat siis suomalaisen mediatyöntekijän asemassa jo lähtökohtaisesti erinomaisella tasolla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia suomalaisten maakuntalehtien toimittajilla ja keskiportaan esihenkilöillä oli hajautetusti työskentelemisestä koronapandemian aikana. Tässä luvussa käyn läpi merkittävämpiä havainnot media-alan etätöiden hyödyistä ja haitoista samalla pyrkien pohtimaan, millaisin keinoin hyötytekijöitä etätöissä voisi vahvistaa ja toisaalta, miten haittatekijöiden vaikutuksia voisi minimoida. Lopuksi pohdin toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti etätöihin suhtautumista jatkossa.

## 6.1 Sähköisten viestintäympäristöjen rakenteet

Aineiston analyysin perusteella voidaan sanoa, että merkittävin muutos etätöskentelyssä verrattuna fyysisessä toimituksessa työskentelyyn on toimituksen sisäisen viestinnän siirtyminen sähköisiin työvälineisiin eli ESM- ja/ tai OCS-ympäristöihin.

Suomalaisilla toimituksella tuntuu olevan samanlaisia haasteita, mitä Niemannsätiön seitsemälle toimituksella suorittamassa kyselyssä ilmeni jo vuonna 2015 (Owen 2015). Uudet viestintäympäristöt ja niiden luomat kuvitteelliset tilat osattiin ottaa nopeasti perusominaisuuksiltaan käyttöön, mutta niiden hyödyntäminen voisi olla tehokkaampaakin. Tiedon kulku ja jakaminen tuntuu olevan iso haaste hajautetuissa toimituksissa. Oikealla tavalla käytettynä ja järjesteltynä työkalut nopeuttavat ja helpottavat viestien välittämistä toimitusten sisällä oikeille henkilöille. Sähköisellä viestinnällä on mahdollista tehdä toimituksen tapahtuvista asioista myös avoimempia, sillä esimerkiksi keskusteluryhmissä käydyt keskustelut jäävät ”talteen” viestihistoriaan, kun fyysisessä toimituksessa käydyistä keskusteluista ei välttämättä ole edes tietoinen, mikäli ei itse ole kyseisellä hetkellä paikalla. Näyttää kuitenkin siltä, että tiedon välityksen siirryttyä sähköisiin välineisiin tiedon avoimuuden kannalta on käynyt päinvastainen vaikutus: juttuaiheiden ideointi ja työstäminen siirtyi pitkälti



toimittajien ja esihenkilöiden keskinäiseksi yksityisviestittelyksi, joita muiden ei ole mahdollista nähdä.

Haastateltavat kokivat, että etätyö on heikentänyt luovuutta, ja liittivät tämän erityisesti työyhteisön sisäiseen juttujen ja ideoiden kommentoinnin ja haastamisen vähentymiseen. Sähköisten viestintätyökalujen täyden potentiaalin valjastamisessa hyötykäyttöön riittää siis vielä tehtävää, ja toimintakulttuurin muokkaaminen ei ole helppoa (ks. Owen 2015, erityisesti Alexis Madrigalin kommentit). Etätyön monet viestintään liittyvät haasteet voisivat olla ratkaistavissa sisäisen viestinnän kanavien ja työvälineiden järjestelemisellä mahdollisimman tehokkaaksi ja työntekijöiden riittävällä perehdytyksellä näiden käyttöön. Esimerkiksi esihenkilöiden saamaa valtavaa viestimäärää voisi helpottaa tekemällä juttujen sisältöihin liittymättömästä tiedosta helposti saavutettavaa muista kanavista. Tiedon panttaaminen yhden henkilön taakse voi aiheuttaa tilanteita, jossa työn tekeminen ei etene. Suurimpia harmituksen aiheita tuntui olevan se, että viestin vastaanottamista ei voinut ”pakottaa”, vaan vastaanottaja saattoi palata asiaan suurellakin viiveellä, vaikka asialla olisi kiire.

Kokoustaminen ja erityisesti ideointi etäyhteyksillä koettiin haastavaksi. Merkittävä kankeutta lisäävä tekijä oli isot ryhmät, joka hankaloitti puheenvuorojen jakamista. Aamupalavereista tuli ikään kuin tiedotustilaisuuksia, joissa luonnollista keskustelua ei tapahtunut. Tämä herättää kysymyksen, voisiko palaverikäytäntöjä muokata etätyöhön sopivammaksi esimerkiksi käymällä ensin läpi kaikkia koskevat asiat, ideoimalla aiheita pienemmissä ryhmissä ja käymällä lopuksi tarvittavat tarkemmat juttuaiheiden sparraushetket esihenkilön ja toimittajan kanssa.

Uusien viestintätyökalujen käyttöönotto ja hallinta on subjektiivista sekä yksilöiden että toimitusten osalta. Osa haastateltavista koki viestinnän hyvinkin sujuvaksi, mutta aineistosta löytyi useita viestintää haittaavia vääristymiä, kuten kansainvälisestä tutkimuksestakin. Erityisesti haasteiksi koettiin nonverbaalin viestinnän vähentyminen, joka johtaa viestien sävyjen vaikeampaan tunnistamiseen ja sitä kautta väärintymmärrysten mahdollisuuksien kasvamiseen. Kokemus kankeasta viestinnästä lisäsi myös kynnystä ylipäättänsä viestiä asioista. Yksilöiden ja ryhmien taidot viestiä

uudessa ympäristössä kuitenkin oletettavasti kasvavat ajan mittaan, ja ei liene myöskään huono idea keskustella toimituksen sisällä koetuista ongelmakohdista. Yhdessäkään toimituksessa ei oltu käyty ”pelisääntökeskusteluja” etätöistä ja siihen liittyvästä viestinnästä. Asiaan on vaikuttanut varmasti se, että muutos tapahtui nopeasti ja uudet käytänteet otettiin haltuun riittävällä tasolla alusta alkaen. Työyhteisön toimivuutta etänä olisi kuitenkin mahdollista kehittää kokeiluilla ja avoimella keskustelulla (Vilkman 2016).

Media-alan luovassa ympäristössä on myös tärkeä keskittyä luomaan psykologisesti turvallista keskusteluilmapiiriä eli ympäristöä, jossa yksilöt pystyvät olemaan avoimia, kannustavia, puhumaan rohkaisevia ja riskejä ottavia. Media-alan arjessa luovuus ja innovatiivisuus rakentuu pitkälti päivittäisissä keskusteluissa oman tiimin jäsenten kesken, ja toimittajien täytyy pystyä olemaan tässä vuorovaikutuksessa omia itsejään. (Koivula, Villi & Sivunen 2020.)

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että työyhteisöllisyyden rakentaminen verkkoympäristössä ei ole kovin hedelmällistä eikä oikeastaan yksikään toimitus ollut keksinyt kovin tehokkaita ratkaisuja asiaan. Toimitukset sirpaloituivat pienemmiksi ryhmiksi, jotka pitivät yhteyttä lähinnä toisiinsa, ja tuntemattomat työtoverit tulivat entistä etäämmiksi. Oletettavasti myös osa työntekijöistä jää tällaisissa tilanteissa syntyneiden ryhmien ulkopuolelle. Työpaikan yhteisöllisyys, jolla on iso vaikutus tiimin koheesioon ja moraaliin, nousee esiin etätyöskentelyn suurimpina haasteina.

Uskaltaisin väittää, että mitä tärkeämpi työpaikalta saatava vertaistuki on yksilölle, sitä todennäköisemmin hän haluaa tehdä töitä fyysisellä työpaikalla. Jos taas ei koe niin suurta tarvetta työpaikalta saatavaan yhteisöllisyyteen tai kokee saavansa tätä riittävässä määrin sähköisen viestinnän kautta, lienee etänä työskentely houkuttelevampi vaihtoehto. Joka tapauksessa toimitusten kannattanee pandemian laannuttua ja mahdollisia etätöitä lisääviä ratkaisuja pohtiessa panostaa edelleen kasvokkaiisiin tapaamisiin. Vaikka osa kokisikin ”etäkahvit” tai muut sähköisen viestinnän kautta tehtävät yhteisöllisyyden ylläpidon toimet riittäväksi, isolle osalle ne tuntuvat

teennäisiltä ja kankeilta, millä pahimmillaan voi olla negatiivinen vaikutus tavoitel-  
tuun lopputulokseen.

## 6.2 Etätyön vahvuudet työskentelyrauhassa ja joustavuudessa

Viestinnän kankeutta ja työyhteisön kaipuuta lukuun ottamatta haastatellut toimittajat olivat hyvin tyytyväisiä työolosuhteisiinsa kotona. Erityisen tyytyväisiä oltiin oman kodin tuomaan työrauhaan, jota avokonttorissa on vaikea saavuttaa. Toimittajat kokivat kasvaneen keskittymiskyvyn tehostaneen heidän työskentelyään erityisesti kirjoittamisen osalta. Työrauhan tarve riippuu annetuista työtehtävistä, ja esihenkilöt kokivat fyysisen toimituksen paremmaksi paikaksi oman roolinsa suorittamiseen. Myös toimittajat näkivät, että fyysisessä toimituksessa on helpompaa hoitaa ideointi, juttuaiheista sopiminen ja sparraaminen sekä nopea uutistyo, mutta omaa työskentelyä vaativa työ hoidettaisiin mielellään rauhallisessa paikassa.

Haastateltavien kokemukset olivat siis osittain ristiriidassa: heidän mukaansa oman kodin työrauha lisäsi heidän tehokkuuttaan, mutta samalla viestinnälliset katkokset ja muut tekniset ongelmat kankeuttivat työn tekemistä. Erityisesti toimittajat hehkuttivat etätyön parantaneen heidän työskentelyään. Tässä vaiheessa on hyvä muistaa, että pandemia-ajan etätyötutkimuksessa työntekijöillä voi usein olla päällimmäisenä mielessä etätyön positiiviset näkökulmat, jolloin oman tuottavuuden rehellinen arviointi voi hämärtyä (Drumea 2020, 340).

Etätyön vaikutuksista henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin on vaikea tehdä tämän tutkimuksen perusteella kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä, sillä koronapandemian rajoitukset ja etätyön tekemisen ”pakko” vaikuttivat asiaan paljon. Hyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi kuitenkin nousi esimerkiksi tekninen säätö, työyhteisön puute, heikko ergonomia ja stressi oman suorittamisen tasosta. Aineistoista nousi kuitenkin esiin paljon positiivisia asioita työskentelyn joustavuuteen liittyen, jotka varmastikin korostuvat, mikäli etätöitä tehtäisiin vapaaehtoisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi työn ja arjen yhteensovittaminen, vapaa-ajan lisääntyminen työmatkojen

pois jännin myötä ja työpäivän rytmittäminen sen mukaan, milloin juttukeikoille on tarpeen mennä. Myös mahdollisuus tehdä työpäiviä tai -viikkoja esimerkiksi vapaa-ajan asunnolta koettiin positiiviseksi.

Hajautetun toimituksen johtaminen on haastavaa erityisesti siksi, että alaisten tunnetiloja on vaikeampi tunnistaa nonverbaalin viestinnän puutteen ja viestinnän kynnyksen takia. Haastatellut esihenkilöt samaistuivat Reuters-instituutin tutkimuksen (Cherubini, Newman & Nielsen 2020) havaintoon siitä, että hyvä etäjohtaminen vaatii tietoista ja proaktiivista työtä sen eteen, että alaisten ongelmat tulisivat esiin. Toimittajien tuen tarve vaihtelee yksilöittäin ja juttuaiheiden osalta. Tärkeää onkin saada toimittajien ja esihenkilöiden välisen viestinnän kynnyksen mahdollisimman pieneksi.

Aineiston perusteella media-alan etätöissä ei ole kovin suurta huolta siitä, etteikö töitä tehtäisi asianmukaisella tavalla. Vaikka työn edistymisen seurantamahdollisuuksien nähtiin pienentyneen, oli molemmilla osapuolilla vahva luottamuksen ilma-  
piiri. Etätöiden tulevaisuuden mahdollisuuksien kannalta tämä on tärkeä havainto, sillä tietoteknisten ratkaisujen lisäksi juuri luottamus tuntuu olleen iso tekijä, miksi etätöitä ei ole aiemmin tehty sen enempää.

### **6.3 Hajautetun työn tulevaisuudessa riittää pohdittavaa ja sovittavaa**

Haastateltavat tuntuivat olevan samaa mieltä Radcliffen (2021) väitteestä, että hajautetusti työskentelevät toimitukset ovat tulleet media-alalle jäädäkseen. Uusien toimintatapojen suhteellisen kivuton käyttöönotto ja etätöiden hyödyt ovat olleet niin merkittäviä asioita, että työntekijöiden puolelta on vahva halu etsiä pandemian jälkeiseen aikaan käytäntöjä satunnaiseen etätöiden tekemiseen. Erityisesti kirjoitustyötä haluttaisiin tehdä jatkossa kotoa käsin. Eräs haastateltu toimittaja kuvasi visiota ”uudesta normaalista” hetkessä, jolloin toimituksessa käytiin satunnaisesti tekemässä lähityöpäiviä tautitilanteen ollessa hyvä.

T3: Tänäkin aamuna pari kolmekin kollegaa sanoi, että tänään on kirjoituspäivä, kun eilen oltiin liikkeellä. Sehän on ihan itsestään selvää, että se on järkevää tehdä kotona, jos on se pitkä työmatka ja näin. Luulen, että tällainen tulee lisääntymään huomattavasti. Sellainen jälki tästä varmaan jää.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että etätyön sopivuudessa on paljon yksilökohtaisia eroja niin persoonissa kuin työtehtävissäkin. Työskentely vaatii hyvät tietoliikenneyhteydet ja laitteet, sopivan työskentely-ympäristön ja roolin, jossa sähköiset viestintätyökalut ovat riittävä yhteydenpitotapa muuhun toimitukseen. Ison osan työstä pystyy kuitenkin hoitamaan missä vain. Toimittajat tekevät entistä enemmän juttuja pelkillä puhelinhaastatteluilla, ja fyysisiä tiedotustilaisuuksia ei enää järjestetä niin paljon tai ne striimataan verkossa. Etätyö sopii joidenkin elämään todella hyvin, osalle ei taas ollenkaan. Esihenkilöillä ei tuntunut olevan työnjohdon näkökulmasta hirvesti väliä, tehdäänkö töitä fyysisessä toimituksessa vai etänä. Huolenaiheet liittyivät ennemminkin toimittajien tukemiseen kuin luottamuspulaan. Toisaalta haastatteluista kävi myös rivien välistä ilmi, että toimituksen johtaminen on helpompaa, kun kaikki ovat fyysisesti samassa tilassa. Positiivisessa suhtautumisessa saattaa olla kyse myös siitä, että esihenkilöt kokevat asiassa Malmelinin (2015) esiin nostamaa painetta monesta suunnasta. Esihenkilöt haluavat löytää alaisilleen mahdollisimman hyvät olosuhteet töiden tekemiseen ja suhtautua positiivisesti yritysten mahdollisuuteen löytää säästöjä tilakuluista, jotta työskentely olisi sekä yrityksen johdon että työntekijöiden näkökulmasta merkityksellistä ja arvokasta. Uskon kuitenkin esihenkilöiden ajattelevan samalla tavoin kuin mitä yleisessä korona-ajan tutkimuksessa on tuotu esiin: etätyön positiiviset puolet ovat merkittävämmät kuin negatiiviset (Drumea 2020, 339; Ma 2021, 221).

Aineistosta kävi kuitenkin ilmi muutamia työskentelyn osa-alueita, jotka yksinkertaisesti eivät toimi tai ovat hyvin haastavia saada toimimaan hajautetussa työssä. Näitä olivat erityisesti työpaikan yhteisöllisyys, luovuus ja ideointi sekä hiljaisen tiedon eteenpäin levittäminen. Kun toimitukset alkavat käymään keskustelua tulevaisuuden työmalleista, olisi siis hyvä kiinnittää huomiota ja panostaa erityisesti näihin kolmeen asiaan fyysisissä tapaamisissa. Kukaan haastateltavista ei tahtonut tehdä jatkossa täysipäiväisesti etätöitä, ja he myös uskoivat, että harva työkaveri

toimituksessakaan tätä toivoisi. Toimittajat ja esihenkilöt olivat hyvin perillä näiden seikkojen puutteesta ja olivat hyvin yksimielisiä siitä, että oma työmotivaatio ja työssä pärjääminen vaatii ainakin välillä fyysistä työyhteisöä ympärille.

Kun hajautettu työskentely oletettavasti jää jollain tasolla pandemian laannuttua elämään, on toimituksissa useita asioita, joihin on syytä pohtia toimintamalleja ja käydä neuvotteluita. Isoin kysymys on tietysti se, miten paljon vuoroja jatkossa saa etänä tehdä ja miten näistä sovitaan. Yhdessä toimituksessa oli keskusteltu siitä, kuinka lähellä toimittajan täytyy työvuoronsa tehdä, jos yhtäkkiä pitääkin lähteä fyysiselle juttukeikalle lehden kotikaupungissa tai levikkialueella. Myös palaverikäytäntöjen tekniikassa on säädettävää, jotta keskustelu samassa tilassa ja verkkoyhteyksien päässä olevien kanssa tulee luonnolliseksi osaksi arkea. Oma kysymyksensä on koti-toimistoissa työpisteen rakentamiseen liittyvät kulut, vakuutukset ja toimistovälineet.

Toimitukset ovat lopulta hyvin pitkälti samanlaisten kysymysten äärellä etätyö-asiassa kuin tuhannet muutkin työpaikat. Tulevaisuuden mallien rakentamisessa onkin siis hyvä keskittyä samoihin osa-alueisiin kuin muissakin työpaikoissa (Bezovski, Temjanovski & Sofijanova 2021) ottaen toki huomioon media-alan omat erikoisuutensa (Radcliffe 2021).

## 7 LOPUKSI

Tämän tutkimuksen valmistuessa syksyllä 2021 koronapandemia oli yhä käynnissä. Rokotukset olivat kuitenkin edenneet hyvää vauhtia ja yleinen keskustelu alkoi pikkuhiljaa kääntyä sitä kohden, miten maailma toimii pandemian jälkeisenä aikana.

Media-alalla ei edelleenkään ole käyty laajamittaista keskustelua siitä, miten opittuja etätyötaitoja voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Muutamat toimitukset ovat kuitenkin jo tehneet ratkaisujaan.

Suomessa aktiivisin toimija aiheeseen liittyen on ollut Maaseudun Tulevaisuus. Lehteä julkaiseva Viestimedia ilmoitti helmikuussa 2021 julkaistun artikkelin otsikossa siirtyvänsä pysyvästi pois Helsingin toimituksestaan. Simonkadun toimitustilat säilyvät jossain määrin, mutta siellä työskentelyyn vaaditaan erityinen syy. "Pitää löytää uusi työntekemisen malli, jossa yhdistyvät parhaat puolet molemmista. Mietitään sitä, miksi ollaan toimistolla ja toimituksissa Simonkadulla", Viestimedian toimitusjohtaja Anu Nissinen kommentoi jutussa. (Ala-Siurua 2021.) Myöhemmin paljastui, että päätös ja siitä viestiminen oli herättänyt toimituksessa hämmennystä. Työnantaja oli kysellyt henkilöstöltä ajatuksia etätöistä, ja suhtautuminen oli ollut positiivinen. Pääluottamusmiehen mukaan ilmoitus kuitenkin kuulosti radikaalilta määräykseltä uusista työjärjestelyistä ilman neuvotteluja työntekijöiden kanssa siitä, miten asiaa käytännössä toteutetaan. Toimitusosaston hallitus ehdotti ilmoituksen jälkeen, että ainakin toimituksen deski jäisi fyysiseen toimitukseen. Toimituspäällikkö Jussi Martikainen myönsi, että asiasta oli uutisoitu turhan dramaattisesti. Toimituksen tiloja oli

suunnitelmien mukaan tarkoitus vähentää remontin jälkeen kolmasosaan entisestä, ja asiaa käytäisiin läpi yt-neuvottelukunnassa yhdessä luottamushenkilöiden ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa. (Erho 2021.)

Maaliskuussa 2021 brittikustantamo Reach ilmoitti omistamilleen lehdille, että toimittajat voivat jatkossa työskennellä pysyvästi kotoaan käsin. Reach-mediakonserniin kuuluvat muun muassa Daily Mirror, Daily Expressa, Daily Star ja satoja alueellisia sanomalehtiä Iso-Britanniassa ja Irlannissa. 75 prosenttia konsernin työntekijöistä oli saanut ilmoituksen, että heidän ei enää odoteta työskentelevän fyysisessä toimituksessa täysiaikaisesti. Samalla useiden keskikokoisten kaupunkien aluelehtien toimitustilat ilmoitettiin suljettavaksi ja koko konsernin käyttöön tulevan jaettuina toimittajia 14 kaupungissa. Tämä tarkoitti sitä, että mikäli työnantajan tarjoamassa fyysisessä toimituksessa haluaa tehdä töitä, voi oman lehden levikkialue olla satojen kilometrien päässä. Työntekijöiden keskuudessa päätös herätti huolta nuorten työntekijöiden työskentelyolosuhteista ahtaissa kodeissa, paikallisen yleisön arvostuksesta ja uusien työntekijöiden kehittymisestä työssään. (Waterson 2021.) Myös Etelä-Amerikassa on tehty päätöksiä siirtyä hybridimallissa työskenteleviin toimituksiin. Uruguayn laajalevikkisimpiin lehtiin kuuluva El Observador luopui joulukuussa 2020 fyysisestä toimituksesta kokonaan, mutta tilalle tuli pienempiä yhteiskäyttöön tarkoitettuja työskentelytiloja. Lehden päätoimittaja Ignacio Chansin mukaan he huomasivat pandemian aikana, että hajautettu työskentely toimii, mutta se toi samalla tarpeen satunnaisille toimituksen sisäisille kasvokkaisille tapaamisille. El Observador aikoo päätoimittajan mukaan panostaa seinien sijaan resurssejaan teknologisiin ratkaisuihin ja työntekijöihin. (Herrero 2021.)

Uhkakuvista huolimatta suomalaisilla toimittajilla tuntuu olevan vahva halu hyödyntää etätöiden oppeja tulevaisuudessa, ja korona-aika saattaa muutenkin muuttaa näkemyksiä työelämän rakenteista. Journalistiliiton puheenjohtaja Hanne Aho totesi liiton valtuuston kevätkokouksessa toukokuussa 2021, että työntekijäpuoli voisi alkaa ajaa lisää joustoa media-alan työhön. Myös valtuutetut nostivat kokouksen puheissa esiin etätöiden tuomaa vapautta, mutta samalla he korostivat, että alalla ei saisi



pakottaa ketään etätöihin vastentahtoisesti. Journalistiliitto on todennut, että se aikoo nostaa etätyökäytänteistä sopimista esiin työnantajapuolen kanssa, mutta lopullisia ratkaisuja tullaan luultavasti tekemään paikallisen sopimisen kautta työpaikkakohtaisesti. (Pettersson 2021.)

Koska oletettu muutosprosessi on vasta alkamassa, tarjoaa media-alan etätyöskentely valtavasti mahdollisuuksia jatkotutkimusaiheille. Hajautetusti työskentelevää toimitusta olisi myös mielenkiintoista tarkastella etnografisilla menetelmillä: miten toimituskulttuuria luodaan sähköisen viestinnän kuvitteellisissa tiloissa? Tässä tutkimuksessa etätyötä on käsitelty tilanteessa, jossa kotona työskentely on pakollista, mutta miten tulokset eroaisivat tilanteen ollessa vapaaehtoista? Haastateltavat olivat myös työskennelleet fyysisessä toimituksessa ennen muutosta ja tunsivat työyhteisönsä läpikotaisin, mutta entä jos näin ei olisi? Miten uutena työntekijänä pääsee osaksi hajautetusti työskentelevää toimitusta, ja miten erityisesti hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin toimittajilta toisille muuttuu? Jos keskustelekkumppanien tunteminen vaikuttaa merkittävästi sosiaaliseen kanssakäymiseen verkkoympäristössä (Pettersen 2016, 143), miten nopeasti sujuva luottamussuhde syntyy vai syntyykö koskaan? Entä kuinka suuri merkitys tiimin dynamiikkavaihdoksilla (Gibbs, Kim & Boyraz 2017, 4-5) on toimitusten kontekstissa?

Kokemukset etätyöskentelystä vaihtelevat paljon. Koska tämä tutkimus toteutettiin laadullisilla menetelmillä haastatteleamalla kolmea suomalaisen maakuntalehden toimittajaa ja kolmea keskiportaan esihenkilöä, ei saatuja vastauksia voi pitää koko alaa kuvaavina kokemuksina. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluihin valikoitui varsin homogeeninen joukko, joka vastasivat monelta osin liettualaisten tutkijoiden esiin nostamaa tyyppiesimerkkiä työntekijästä, joka eniten nauttii etätöiden tuomista mahdollisuuksista (Raišienė ym. 2020, 18-19). Haastateltavat kerättiin ottamalla yhteyttä toimitusten johtoon ja kysymällä vapaaehtoisia, minkä seurauksena tutkimukseen on varmasti päätyneet ihmisiä, joilla on ollut keskivertoa enemmän sanottavaa etätyöskentelystä. Kaikilla oli hyvin pitkä kokemus alalta, ja erityisesti haastatellut toimittajat tuntuivat nauttivan etätyön tuomista mahdollisuuksista. Olisiko

nuoremmille toimittajille esimerkiksi kotona työskentelyn rauha ollut niin merkittävä tekijä keskittymiskyvylle?

Uskon kuitenkin, että tässä tutkimuksessa esiin nousseet kokemukset ja ajatukset kuvaavat aidosti niitä kysymyksiä, joita media-ala joutuu tulevana vuosina etätöiden osalta ratkomaan. On kuitenkin tärkeää muistaa työn teon eri tapojen sopimisen subjektiivisuus. Etätö tarjoaa aidosti mahdollisuuksia esimerkiksi työn tehostamiseen rauhallisemman ympäristön ja paremman keskittymiskyvyn kautta, mutta osalle jatkuva sosiaalinen ympäristö voi olla merkittävämpi tekijä työssä pärjäämisen kannalta.

## KIRJALLISUUS

- Ala-Siurua M. (2021). MT siirtyy pysyvästi pois Helsingin toimituksestaan – "On vain töitä, joita tehdään työntekijöiden asuinpaikkakunnista riippumatta". Maaseudun Tulevaisuus 10.2.2021. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/ihmiset-kulttuuri/artikkeli-1.1312052> [Viitattu 4.4.2021]
- Alfanza M. T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35 (1), 107-116.
- Bezovski Z., Temjanovski R. & Sofijanova E. (2021). Telecommuting Best Practices Prior and During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Economics Special Issue*, 6 (1), 85-100.
- Bunce M., Wright K. & Scott M. (2017). 'Our newsroom in the cloud': Slack, virtual newsrooms and journalistic practice. *New Media & Society*, 20 (9), 3381–3399.
- Cherubini F., Newman N. & Nielsen R. (2020). Changing Newsrooms 2020: Addressing Diversity and Nurturing Talent at a Time of Unprecedented Change. Reuters Institute for the Study of Journalism at the University of Oxford
- Colenberg S., Jylhä T. & Arkesteijn M. (2020). The relationship between interior office space and employee health and well-being: a literature review. *Building Research and Information*, 49 (3), 352–366.
- Cook B. B., Banks S. R. & Turner R. J. (1993). The Effects of Work Environment on Burnout in the Newsroom. *Newspaper Research Journal*, 14 (3–4), 123–136.
- Crossman A. & Lee-Kelley L. (2004). Trust, commitment and team working: The paradox of virtual organizations. *Global Networks*, 4 (4), 375–390.
- Drumea C. (2020). Work-related Stress and Subsequent Productivity in a Teleworking Environment Induced by Pandemic-related Confinement. Evidence from the Public Organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XX (1), 337–341.
- Dutcher E. G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84 (1), 355–363.

- Dutcher E. G. & Saral K. J. (2012). Does team telecommuting affect productivity? An experiment. Working Papers in Economics and Statistics No. 2012-22.
- Duxbury L., Higgins C. and Neufeld D. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? Teoksessa Igbaria M. & Tan M. (toim.) *The Virtual Workplace*. 218-255. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Erho N. (2021) Maaseudun Tulevaisuus jättää toimituksen – etätö maistuu monelle, käytännöistä sopiminen sakkaa. Journalisti 3/2021. Saatavana: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2021/3/maaseudun-tulevaisuus-jattaa-toimituksen-etatyö-maistuu-monelle-kaytannoista-sopiminen-sakkaa> [Viitattu 4.4.2021]
- Gibbs J., Kim H. & Boyraz M. (2017). Virtual Teams. Teoksessa Scott C. R. & Lewis L. (toim.) *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Chichester: John Wiley and Sons, Inc.
- Gibson C. B. & Gibbs J. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51 (3), 451-495.
- Gillárová K. S., Tejkalová A. N. & Láb F. (2014). The Undressed Newsroom: The application of visual ethnography in media research. *Journalism Practice*, 8 (5), 607-618.
- Harisalo R., Rajaniemi J., Stenvall J. & Vallin T. (2014). Emergent Positive Culture in a Media Organisation: Satakunnan Kansa a Newspaper Case Study. *Journal of Media Business Studies*, 11 (3), 43-62.
- Hellman H. & Nieminen H. (2015). Mediayhtiönä yhteiskunnassa. Teoksessa Nando M. & Villi M. (toim.) *Mediajohtaminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hendrickson E. (2009). Instant Messaging and the Virtual Newsroom: A Case Study of Jezebel: Celebrity, Sex, Fashion for Women. *Journal of Magazine & New Media Research*, 10 (2), 1-17.
- Herrero A. (2021). In these Latin American newsrooms, remote work is here to stay. International Journalists' Network 25.3.2021. Saatavana: <https://ijnet.org/en/story/these-latin-american-newsrooms-remote-work-here-stay> [Viitattu 4.4.2021]

- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvaori J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- International Center for Journalists. (2020). Research: Journalism and COVID-19. Haettu osoitteesta <https://www.icfj.org/research-journalism-and-covid-19> [Viitattu 7.12.2020]
- Kuutti H. (2012). Mediasanasto. Jyväskylä: MediaDoc.
- Katzenbach J. R. & Smith D. K. (1993). Tiimit ja tuloksekas yritys. Suom. M. Tillman. Porvoo: WSOY.
- Koivula M., Villi M., & Sivunen A. (2020). Creativity and Innovation in Technology-Mediated Journalistic Work: Mapping out Enablers and Constraints. Digital Journalism.
- Koljonen K. (2013). Seuraa johtajaa! Väliportaan päällikkötoimittajien muuttuvat roolit. Tampere: Tampere University Press.
- Leonardi P. M., Huysman M. & Steinfield C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. Journal of Computer-Mediated Communication, 19 (1), 1-19.
- Lowe G. F. & Virta S. (2015). Mediatuotteiden ja -innovaatioiden johtaminen. Teoksessa Nando M. & Villi M. (toim.) Mediajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Ma J. Z. (2021). Telework Triggered by Epidemic: Effective Communication Improvement of Telecommuting in Workgroups during COVID-19. American Journal of Industrial and Business Management, 11 (2), 202-214.
- Malmelin N. (2015). Mediajohtaminen muutoksessa. Teoksessa Nando M. & Villi M. (toim.) Mediajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Media Audit Finland. (2021). KMT 2020 lehtien lukijamäärät. Saatavana: [https://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2021/01/KMT\\_2020\\_lukijamaarat-26-01-2021.pdf](https://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2021/01/KMT_2020_lukijamaarat-26-01-2021.pdf) [Viitattu 13.3.2021]
- Owen L. H. (2015). How 7 News Organisations Are Using Slack to Work Better and Differently. Nieman Lab 30.7.2015. Saatavana:

<https://www.niemanlab.org/2015/07/how-7-news-organizations-are-using-slack-to-work-better-and-differently> [Viitattu 2.4.2021]

Pettersen L. (2016). The Role of Offline Places for Communication and Social Interaction in Online and Virtual Spaces in the Multinational Workplace. *NORDICOM Review*. 2016 (37), 131–146.

Pettersson M. (2021). Journalistiliiton kevätvaltuusto toivoi joustoa työhön. *Journalisti* 5/2021. Saatavana: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2021/5/journalistiliiton-kevvaltuusto-toivoi-joustoa-tyhn/> [Viitattu 23.6.2021]

Pinnsoneault A. & Boisvert M. (2001). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. Teoksessa Johnson N.J. (toim.) *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*. Hershey, PA: Idea Group Publishing. 163–185.

Pohjala T. (2020a). Koronavirus pani uusiksi juttuaiheet ja toimitusten työtavat. *Journalisti* 3/2020. Saatavana: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2020/3/koronavirus-pani-uusiksi-juttuaiheet-ja-toimitusten-tytavat> [Viitattu 27.11.2020]

Pohjala T. (2020b). Yksi käy yhä studiossa, toinen jäi jumiin Etelä-Afrikkaan. Koronavirus muutti kaikkien arjen. *Journalisti* 4/2020. Saatavana: <https://www.journalisti.fi/artikkelit/2020/4/yksi-kay-yha-studiossa-toinen-jai-jumiin-etela-afrikkaan-koronavirus-muutti-kaikkien-arjen> [Viitattu 27.11.2020]

Radcliffe D. (2021) What have we learned about distributed newsrooms? *International Journalists' Network* 8.2.2021. Saatavana: <https://ijnet.org/en/story/what-have-we-learned-about-distributed-newsrooms> [Viitattu 2.4.2021]

Raišienė A.G., Rapuano V., Varkulevičiūtė K. & Stachová K. (2020). Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12 (13), 5332.

Rantanen J. (2020). Media Work 2030 seurantakysely: Osallistujatiedote. Media Work 2030 -hanke.

Rantanen J., Koivula M., Hiltunen P., Niemi L., Saari T., Tammelin M., Parviainen T. & Villi M. (2020). Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä: Media Work 2030 -kyselyn alustavat tulokset. Työraportteja 109/2020. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.

- Saari T., Koivula M. & Tammelin M. (2020). Uutisia kylmästä saunasta: Korona toi esiin toimitusten erilaiset digivalmiudet. JYUnity 20.10.2020. Saatavana: <https://jyunity.fi/ajattelijat/uutisia-kylmasta-saunasta-korona-toi-esiin-toimitusten-erilaiset-digivalmiudet> [Viitattu 29.11.2020]
- Sivunen A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities*, 79. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tavares F., Santos E., Diogo A. & Ratten V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15 (3), 334–349.
- Taylor & Francis Group. (2020). Covering Corona: News in times of the pandemic crisis. Haettu osoitteesta [https://think.taylorandfrancis.com/special\\_issues/covering-corona](https://think.taylorandfrancis.com/special_issues/covering-corona) [Viitattu 7.12.2020]
- Tilastokeskus. (2020). Kotitaloudessa internetyhteys 2020, %-osuus talouksista. Saatavana: [https://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi\\_2020\\_2020-11-10\\_tau\\_005\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tau_005_fi.html) [Viitattu 3.4.2021]
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Tammi.
- Turetken O., Jain A., Quesenberry B. & Ngwenyama O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54 (1), 56–67.
- Uotila P. (2020). ”Jatkuva toimituksessa oleminen on turhaa”: Etätyöstä tuli uusi normaali, mediayhtiöissä pohditaan jo tilojen karsimista. *Suomen Lehdistö* 8/2020. Saatavana: <https://suomenlehdisto.fi/jatkuva-toimituksessa-oleminen-on-turhaa-etatyosta-tuli-uusi-normaali-mediayhtiöissa-pohditaan-jotilojen-karsimista> [Viitattu 9.1.2021]
- Vilkman U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Waterson J. (2021). Mirror owner to tell most journalists to permanently work from home. *The Guardian* 19.3.2021. Saatavana: <https://www.theguardian.com/business/2021/mar/19/mirror-owner-tell-most-journalists-permanently-work-from-home-reach> [Viitattu 4.4.2021]

Wilke J. (2003). The History and Culture of the Newsroom in Germany. *Journalism Studies*, 4 (4), 465–477.

Zaman A. (2013). Newsroom as Battleground: Journalist's description of their workspaces. *Journalism Studies*, 14 (6), 819–834.



## **LIITTEET**

### **LIITE 1 TOIMITTAJIEN TEEMAHAASTATTELUIDEN RUNKO**

#### **Taustatiedot**

- Nimi
- Koulutus
- Työkokemus
- Tämänhetkinen työtehtävä ja mitä siihen kuuluu

#### **Ensimmäinen osio: Siirtyminen etätöihin**

- Minkälaisella aikataululla muutos tehtiin? Minkälaiset ajanjaksot toimitus on työskennellyt etänä?
- Kuinka moni henkilö toimituksesta on työskennellyt etänä ja kuinka moni fyysisesti toimituksessa?
- Kauanko kesti, että muutokseen liittyvät asiat saatiin organisoitua niin, että tilasta saatiin "normaali"?
- Mitä ongelmia siirtymisvaiheessa oli?

#### **Toinen osio: Oma työskentely ja hyvinvointi**

- Kuvaile omaa työpäivääsi etänä
- Miten sopeuduit muutokseen?
- Miten koet etänä työskentelyn vaikuttaneen työsi laatuun? Entä luovuuteen?
- Oletko tyytyväinen etätyöpisteeseesi?
- Koitko, että kotona työskentely hämärsi työ- ja vapaa-ajan rajaa?
- Miten koet muutoksen vaikuttaneen henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen?

#### **Kolmas osio: Työyhteisö ja viestintä**

- Miten toimituksen rutiinit muuttuivat?
- Millaista "pelisääntökeskustelua" etänä työskentelystä käytiin?

- Miten etänä työskentely vaikutti toimituksen yhteisöllisyyteen?
- Mitä sähköisiä viestintätyökaluja toimitus käytti ja millä tavoin?
- Kuinka kauan viestien vastaamiseen meni?
- Loiko etänä työskentely rimaa avoimelle keskustelulle?

#### **Neljäs osio: Etätöön johtaminen**

- Koitko saavasi riittävästi tukea esihenkilöiltä työsi tekemiseen?
- Miten paljon esihenkilö seurasi työskentelyäsi?
- Miten työyhteisössä luotettiin siihen, että töitä tehtiin asianmukaisella tavalla?
- Minkälaisia toimia esihenkilöt tekivät muutoksen sujuvoittamiseksi?
- Mitä olisit toivonut esihenkilöiltä enemmän työn mielekkyyden lisäämiseksi?

#### **Viides osio: Suhtautuminen etätöskentelyyn jatkossa**

- Mitä positiivisia puolia koet etänä työskentelyssä olleen sinulle ja työyhteisöllesi?
- Olisitko halukas tekemään jatkossa etätöitä? Mikä on käsityksesi, mitä muu toimitus ajattelee etätöistä?
- Onko toimituksenne puhunut etätöskentelymahdollisuuksien lisäämisestä pandemian laannuttua?

#### **Lopuksi**

- Tuleeko sinulle mieleen jotain, mitä haluaisit vielä aiheeseen liittyen sanoa?
- Voinko olla yhteydessä, jos tutkimusprosessin aikana tulee vielä lisäkysymyksiä?

## **LIITE 2 ESIHENKILÖIDEN TEEMAHAASTATTELUIDEN RUNKO**

### **Taustatiedot**

- Nimi
- Koulutus
- Työkokemus
- Tämänhetkinen työtehtävä ja mitä siihen kuuluu

### **Ensimmäinen osio: Siirtyminen etätöihin**

- Minkälaisella aikataululla muutos tehtiin? Minkälaiset ajanjaksot toimitus on työskennellyt etänä?
- Kuinka moni henkilö toimituksesta on työskennellyt etänä ja kuinka moni fyysisesti toimituksessa?
- Kauanko kesti, että muutokseen liittyvät asiat saatiin organisoitua niin, että tilasta saatiin "normaali"?
- Mitä ongelmia siirtymisvaiheessa oli?

### **Toinen osio: Oma työskentely ja hyvinvointi**

- Kuvaile omaa työpäivääsi etänä/hybridimallissa
- Miten sopeuduit muutokseen?
- Miten koet toimituksen työskentelyn etänä vaikuttaneen oman työsi laatuun? Entä luovuuteen?
- Miten koet muutoksen vaikuttaneen henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen?

### **Kolmas osio: Työyhteisö ja viestintä**

- Miten toimituksen rutiinit muuttuivat?
- Millaista "pelisääntökeskustelua" etänä työskentelystä käytiin?
- Miten etänä työskentely vaikutti toimituksen yhteisöllisyyteen?
- Mitä sähköisiä viestintätyökaluja toimitus käytti ja millä tavoin?
- Kuinka kauan viestien vastaamiseen meni?

- Loiko etänä työskentely rimaa avoimelle keskustelulle?

#### **Neljäs osio: Etätyön johtaminen**

- Koetko pystyneesi antamaan riittävästi tukea alaisille työn tekemiseen?
- Koitko pysyväsi kartalla alaistesi työskentelystä?
- Pystyitkö luottamaan, että töitä tehtiin etänä asianmukaisella tavalla?
- Mitä eroja näet hajautetun malliin ja fyysinen toimituksen johtamisessa?
- Miten etänä työskentely vaikutti toimituksen moraaliin ja työyhteisön koheesioon?

#### **Viides osio: Suhtautuminen etätyöskentelyyn jatkossa**

- Mitä positiivisia puolia koet etänä työskentelyssä olleen sinulle ja työyhteisöllesi?
- Olisitko halukas tekemään jatkossa etätöitä? Mikä on käsityksesi, mitä muu toimitus ajattelee etätöistä?
- Onko toimituksenne puhunut etätyöskentelymahdollisuuksien lisäämisestä pandemian laannuttua?

#### **Lopuksi**

- Tuleeko sinulle mieleen jotain, mitä haluaisit vielä aiheeseen liittyen sanoa?
- Voinko olla yhteydessä, jos tutkimusprosessin aikana tulee vielä lisäkysymyksiä?