

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Konvergentsi praktikad Eestis kolme meediamaja näitel

Bakalaureusetöö

Henry-Laur Allik

Juhendaja: Marju Himma-Kadakas, PhD

Tartu 2019

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	6
1.1 Näiteid teistest meediamajadest	12
The New York Times, USA.....	12
YLE, Soome	13
BBC, Suurbritannia	15
De Volkskrant, Holland	16
Aftenposten, Norra	17
1.2 Muutuste juhtimine	18
1.3 Valim ja meetod	21
2. ANALÜÜS JA TULEMUSED	26
2.1 Eesmärkide seadmine	26
2.2 Konvergensti protsessi juhtimine	29
2.3 Konvergensti praegu	36
3. JÄRELDUSED	44
3.1 Diskussioon	46
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	52
KASUTATUD KIRJANDUS	54
LISAD	57
Lisa 1. Intervjuukava	57
Lisa 2. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	58

SISSEJUHATUS

Ajakirjanduses võime näha üha enam, et ajakirjanikud ja nende loodav sisu ei ole pelgalt enam ühel platvormil. Selle kõige taga on protsess nimega konvergens ehk lihtsas tähenduses toimetuste ja nende tööpraktikate integreerimine üheks üksuseks.

Konvergensti võib jaotada kolmeks: meediamajanduslikuks konvergenstiks, töökorralduslikuks konvergenstiks ja sisukonvergenstiks. Meediamajanduslik tähendab seda, et ühe organisatsiooni alla on koondunud mitu sarnast meediaettevõtet. Töökorralduslik konvergens tähendab seda, et eraldiseisvate üksuste tööd koordineeritakse koos. Ning viimasena sisu konvergens: varem eraldiseisvad üksused loovad koos sisu (Huang jt., 2006: 83-89).

Sisukonvergensti võime märgata kõikides Eesti meediamajades, kus on vähemalt kaks erinevat toimetust. Kõige tugevama näitena võib välja tuua Eesti Rahvusringhäälingu uudistetoimetuse, kus veebi-, raadio- ja televisioonitoimetused on omavahel integreeritud ning kus ajakirjanikud tihti loovad sisu platvormiülelset ehk mitmele meediumile. Selles bakalaureusetöös tegelengima peamiselt Eesti meediamajade sisukonvergensti ehk tööprotsesside uurimise ja analüüsimisega. Siiski tuleb tõdeda, et sisukonvergenstist on lahutamatu osa ka meediamajanduslik pool, mille tõttu käsitlema seda samuti siin töös. Nimelt on sisukonvergens tihti ajendatud meediamajanduslikust konvergenstist. Et tööprotsessides kulusid kokku hoida koondatakse erinevaid toimetusi ühe katuse alla ehk varem eraldiseisvad üksused loovad koos sisu ja säästavad selle abil raha.

Konvergeerumise protsessi alguseks Eesti meediamajades võib lugeda 2009. aastat, mil Postimehe veeb ja paberleht täielikult ühele korrusele kokku kolisid. Eesti Päevaleht ja Delfi hakkasid integreerima oma tööd 2012. aastal samuti kokku kolides. Ka Eesti Rahvusringhäälingu uudistetoimetuses loetakse konvergeerumise alguseks ühte füüsilisse ruumi kolmist, mis toimus 2017. aasta alguses. Seega on Eesti meediamajade konvergeerumise üks olulisemaid märksõnu füüsiline ruum. Need aastad on kõige murdelisemad Eesti meediamajade konvergenstis. Minu uurimus, mis puudutab eesmärgistamist ja protsessi kulgu, keskendub peamiselt ka nendele ajaperioodidele.

Küll tasub mainida, et osaliselt puudutab Eesti meediamajade konvergensti ka sellele eelnev aeg, mis lõi soodsa pinnase konvergensti arenguks. Marju Himma-Kadakas (2018) kirjeldab

oma doktoritöös perioodi aastatel 2008–2012, mida ta nimetab kiirete ja odavate uudiste ajaks. Sellel ajal kui veebis toodeti väga palju odavat ja kiiret sisu, nähti ka esimest korda, et tööprotsesse ei ole mõtet kopeerida, mistõttu üldse mõeldi eraldiseisvate üksuste ühendamise peale (Himma-Kadakas, 2018: 19-22). Selles perioodis, mis lõi soodsa pinnase konvergenstiks, leiame ka nii Postimees Grupi ja Ekspress Meedia uudistetoimetuste konvergensti kõige jõulisemad sammud, mil hakati ühendama veebiportaali ja paberlehe toimetust üheks üksuseks.

Miks konvergensti uurida? Näiteks Eesti puhul ei tea keegi täpselt, kuidas see konvergeerumise protsess aga kujunes. Me võime ainult oletada, et see sujus hästi või hoopiski vastupidi. Seda ei ole veel empiiriliselt uuritud. Küll on aga selle põhjal kirjutanud oma teoreetilise magistritöö Merit Maarits. Maaritsa (2017) tööle ja välja pakutud mudelile toetun ka mina, et uurida empiiriliselt, kuidas konvergenst Eesti meediamajades sujus. Minu töö empiirilise osa tulemusi võib omakorda vaja minna Eesti meediamajadel, sest konvergensti protsess ei ole lõplik, vaid peaks pidevalt edasi arenema, sest nii meediamajade tööprotsessid kui ka majanduslikud huvid muutuvad. Selle töö tulemuste abil saaksid Eesti meediamajad oma vigadest õppida ning enda toimetuses toimuvat konvergensti arendada.

Selle bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, mis olid Eesti meediamajade konvergeerumise eesmärgid, kuidas juhiti konvergeerumise protsessi ja millisel tasandil Merit Maaritsa mudelist lähtuvalt on Eesti meediamajad täna konvergeerunud. Kui minu seminaritöö keskendus protsessi eest vedanud juhtidele, siis bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõistsid konvergensti protsessi ja selle tulemusi lisaks juhtidele ka reporterid ja toimetajad. Kuivõrd intervjuud respondentidega on tehtud aasta 2018–2019, siis on tegu asjaosaliste retrospektiivse ehk tagasivaatava tõlgendusega toimunud protsessile.

Lähtuvalt töö eesmärgist tahan bakalaureusetöös leida vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

1.Mis on olnud Eesti meediamajade konvergeerumise eesmärgid?

2.Kuidas konvergeerumise protsessi Eesti meediamajades juhiti ja kuidas need olid seotud seatud eesmärkidega ?

3.Mis tasemel on Eesti meediamajade toimetused konvergeerunud lähtuvalt Maaritsa (2017) konvergenstimudelilt? Mis tasanditel leiab konvergeerumine aset?

Selle välja selgitamiseks tegin ma semistruktureeritud intervjuud nende juhtidega, kes konvergentsi protsessi Eestis ajakirjandusväljaannetes juhtisid ja reporterite ning toimetajatega, kes konvergentsi protsessi kõige pöördelisemate tööprotsesside muutuste ajal Eesti meediamajades läbi tegid. Fookuses on mul integreeritud uudistetoimetused, kuna Eesti meediamajades esineb just neil kõige enam konvergentsi märke.

Teooria osas toon välja varem tehtud empiirilisi uuringuid, et näidata, millised on teiste riikide toimetuste kogemused. Tänapäeval ei ole enam konvergenti nii harv nähtus. Sama on ka Eestis: suuremad meediamajad on mingil tasandil integreerinud oma toimetused. Põhjuseks tuuakse välja soovi liikuda kaasa meediamailma ja auditooriumi tarbimisharjumustega kaasnevate muutustega. Empiirilisel teistes riikides konvergenti uuritud umbes kümme aastat.

Tuleb ära mainida, et selle töö autor töötab 2018. aasta septembrist alates “Aktuaalse kaamera” toimetuses ERRi Tartu stuudios. Kuigi autor kuulub Eesti Rahvusringhäälingu uudistetoimetuse koosseisu alla, siis ei puutu ta valimis olevate ERRi ajakirjanikega igapäevaselt kokku, kes töötavad Tallinna toimetuses.

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Konvergens on nii mitmekülgne ja lai mõiste, et sellele on väga raske definitsiooni anda. Paljud on seda proovinud ning välja on kukkunud alati erinev (Salaverría ja Negredo, 2009: 15-17; Quinn, 2006: 12-14). Seega proovin ma anda sellele protsessile ka kaks definitsiooni – ühe lihtsustatud ja teise keerulise.

Konvergens tähendab ajakirjanduslikus kontekstis varem eraldiseisvate toimetuste ja üksuste integreerimist üheks tervikuks. Seda mõistet kasutatakse ajakirjanduses erinevate meediakanalite, erialaste oskuste ja rollide vaheliste piiride hägustumise kohta (Domingo jt, 2007).

Konvergensti võib samuti defineerida kui telekommunikatsiooni tehnoloogia abil lihtsustatud mitmemõõtmelise protsessina, mis hõlmab endas massimeedia tehnoloogia, juhtimise, erialase ja sisu sfääri ning soodustab töövahendite, tööruumide, töömeetodite ja keelte integreerimist, et ajakirjanikud looksid sisu mitmele platvormile, arvestades iga platvormi eripäradega (Salaverría ja Negredo, 2009: 21). Tavaline näide konvergeerumise kohta on paberlehe, televisiooni või raadio ühinemine sisu edastamise eesmärgi nimel. Teise liigituse järgi on konvergeerumine ka trükimeedia ja ringhäälingumeedia koostöö multimeediasisu loomisel (Lawson-Borders, 2003: 92).

Konvergeerumine võib väljenduda erinevat moodi erinevatel tasanditel. Peamiselt toetun ma Merit Maaritsa (2017) teoreetilisele käsitlusele, mis on koondanud konvergenstiga seotud teooria ning loonud selle põhjal mudeli konvergensti analüüsimiseks. Mudeli seletan ma täpsemalt lahti metoodika peatükis.

Siin peatükis on aga oluline lahti seletada konvergensti olulisemad mõisteid, mida Merit Maarits kasutas oma magistritöös ja oma mudelis, mis on selle bakalaureusetöö üheks aluseks.

- **Multimeediumajakirjandus, multimeediapõhine ajakirjandus** – ajakirjanduslik sisu, kus kasutatakse kahte või enam meediaformaati;
- **Platvormi- ja/või meediumiülene tootmine ning avaldamine** – mitme meediaplatformi kasutamine ilma platvormide/meediumide vahelise kommunikatiivse seoseta;
- **Ristmeedia** – mitme meediaplatformi vaheline integreeritud tootmine ja avaldamine;

- **Konvergensajakirjandus** – üks ajakirjanik ja/või toimetus toodab samaaegselt sisu mitmele meediaplatvormile. (Maarits, 2017: 6)

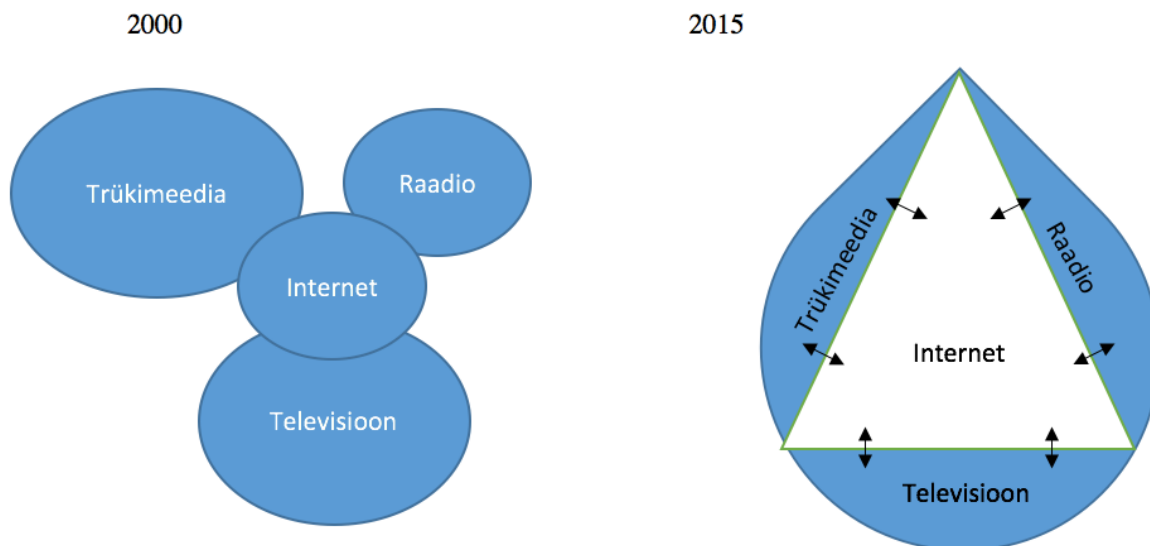
Konvergensti arengus mängib keskset rolli veeb, mis sisuliselt võimaldab koondada kõik teised meediumid oma ümber. Kui veeb tuli ajakirjandusse 1990ndatel, oli ta väga marginaliseeritud, kuid andis soodsad tingimused konvergensti arenguks. Seal võib eristada kolme perioodi. Esimene neist on ühemehebändi periood (1990ndate keskpaik–2000ndate algus), kus oli nii-öelda üksikud hundid, kes mujal toodetud sisu veebi üles panid ning kes olid marginaliseeritud tähtsusega (Himma-Kadakas, 2018: 24). Teine on eraldi veebitoimetuste periood (2000ndate keskpaik–2000ndate lõpp), mille peamine märksõna oli kiirus. Kolmas on integratsiooni periood (2000ndate lõpp–tänapäev), mida iseloomustab ühine füüsiline ruum, ühine sisuhaldussüsteem, ühised koosolekud ja ühendtoimetused (Vobič, 2015). Kuna traditsioonilise meedia olulisus langeb, siis on veebil üks suur eelis: ta suudab kõige paremini adapteeruda muudatustega, kuidas inimesed meediat tarbivad (Salaverría ja Negrodo, 2009: 7).

Interneti, digitaalmeedia, meediamajade kontsernistumiste, traditsioonilise meedia hääbumisega on spetsialistid ja õppejõud nimetanud konvergensti ajakirjanduse päästjaks 21. sajandil (Domingo jt, 2007). Konvergensti all ei tasu mõista konkreetset uudiste ja tootmise ja edastamise viisi, vaid erinevate toimetuste töökultuuride ümberkorraldamise ja koondamise tulemust, mis sõltub sellele kaasaitavate või vastutöötavate strateegiate rakendamisest (Menke jt, 2016: 2). Konvergenst ei hõlma endas ainult koostööd, partnerlussuhteid, ristturundust või sisujagamist. Täielik meedia konvergenst sisaldab enda nii juhtide kui ka ajakirjanike lähenemise ja mõtteviisi radikaalset muutust (Quinn, 2005: 32, viidatud Maarits, 2017: 9 kaudu).

Konvergensti võib segamini ajada ka terminiga integreerimine, kuid need ei ole samad. Konvergenst kui selline on kestev protsess, mis ei lõppe päriselt mitte kunagi. Integratsioon on konvergensti lõppsaadus, kui vähemalt kaks toimetust on omavahel täielikult ühendunud (Salaverría ja Negrodo, 2009: 27). Konvergensti saavutamiseks ei piisa ainult laudade ümberpaigutamisest ja ülesannete ümberjagamisest. Konvergenst on mitmemõõtmeline protsess (Salaverría ja Negrodo, 2009: 22). Kui vaadata Salaverría ja Negrodo (2009) välja toodud konvergensti definitsiooni, siis saab välja tuua neli mõõdet: tehnoloogiline, juhtimisalane, erialane ja sisu dimensioon. Need on ka konvergeerunud toimetuse tööpraktikatele omased.

Esiteks ühine sisuhaldussüsteem (vt joonis 1). Kui minevikus töötasid erinevate platvormide peal erineva tehnoloogiaga, siis konvergeerunud toimetuses on erinevate platvormide inimestel võimalikult sarnane sisuhaldussüsteem, mis võimaldab toota multimeediasisu. Teiseks on juhtimisalane mõõde, mis tähendab erinevate platvormide vahelise koostöö paremat koordineerimist, et mitmekülgse tootmisega paremini turul ellu jääda. Võimalikud variandid on platvormide vahelised ühised koosolekud või platvormiüleised toimetajad (Salaverría ja Negredo, 2009: 22-25).

Kolmas mõõde on erialane. Konvergeerunud toimetuses peavad ajakirjanikud olema multifunktsionaalsed. Konvergeerunud toimetuse reporter ei keskendu ainult info kogumisele, loo kokku kirjutamisele ja toimetamisele (vt tabel 1). Ta võib tegeleda ka näiteks kujunduse ja fototöötusega, mis varasemalt oli kellegi teise töö. Neljas mõõde on sisu. Kõige tüüpilisem näide sisukonvergenstist on sisu avaldamine kahel või enamal platvormil. Veel kõrgemal tasemel saab sisukonvergensti mõõtmeks nimetada multimeediat ehk teksti, pildi, heli ja video kombineerimist (*ibid*).



Joonis 1. Meedia firmade struktuuri evolutsioon (Salaverría ja Negredo, 2009: 23).

Tabel 1. Ajalehes töötavate ajakirjanike tööülesannete evolutsioon (Salaverría ja Negrodo, 2009: 24, viidatud Maarits, 2017: 24 kaudu).

	Reporteritöö	Kirjutamine	Toimetamine	Andmetöötlus	Kujundus	Fotode tegemine	Fotode töötlemine	Telereporter	Teletojmetaja	Telesaatejuht
1960	■	■								
1970	■	■								
1980	■	■	■	■						
1990	■	■	■	■	■					
2000	■	■	■	■	■	■	■			
20??	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■	Kohustuslikud ülesanded
■	Võimalikud ülesanded

Mis on nende nelja konvergentsi dimensiooni tagajärjed? Nende tagajärg on kahe või enama toimetuse ühendamine ehk integratsioon. Konvergentsi tulemusena hakkab ühendtoimetus tootma multimeediasisu ristmeedia põhimõtteid rakendades. Samuti muutub toimetus operatiivsemaks ehk suudetakse toime tulla suurema ja kiireneva uudissurvega. Üks tagajärg on ka süvenev “kloonimine” või “kühveldamine” ehk sisu ümber tõstmine ühelt platvormilt teisele ilma muutmata. Heal juhul võib ka esineda lisandväärtuse andmist. See tähendab, et ühe platvormi sisu kohandatakse ümber teisele platvormile teise platvormi eripärasid arvestades (Salaverría ja Negrodo, 2009: 26-36).

Tasub ka välja tuua, et konvergeerumine ei pruugi alati edukalt minna. Toimuda võib kokkupõrkeid erinevate töökultuuride, näiteks lehe ja veebi, tele ja raadio tööprotsesside ja -kultuuride vahel. Mõni ajakirjanik ei soovi oma eksklusiivset materjali jagada teiste üksustega. Selle võib põhjustada tegevuse mitte korralikult läbi mõtestamine, tehniliste ja rahaliste vahendite puudumine (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018).

Probleemide ennetamiseks on loomulikult palju võimalusi. Merit Maarits pakkus oma magistritöös (2017) teoreetilisel alusel välja koguni kümme lahendust, kuidas konvergentisiga kaasnevaid probleeme ennetada. Nendeks on hea taustatöö, konvergentsi aegsasti selgitamine toimetusele, eelnevad konvergentsi õppused, reporterite eripäradega arvestamine, veebi

marginaliseerimise vältimine, õigustatud multimeedia rakendamine, koosolekute arvu kahekordistamine, spetsiaalse multimeedia üksuse loomine, ühise sisuhaldussüsteemi loomine ja uute oskuste õpivõimaluste tagamine (Maarits, 2017: 95-98).

Konvergens ei ole uus asi. Konvergensti protsessidest on maailmas palju näiteid, nii halbu kui ka häid. Ka Eestis võis hakata konvergensti protsessi ilminguid nägema veebi tähtsuse kasvu ja majanduskriisi tõttu. Majanduskriisi ajal võis ajakirjanikke jagada kaheks: kvaliteetsed ajakirjanikud, kes tootsid kvaliteetset sisu ajalehte või televisiooni ja odavad veebiajakirjanikud, kes peamiselt tegelesid pressiteadete ja agentuuriuudiste kopeerimisega. See lõi üldise arusaama veebi ajakirjandusest – väheste oskustega inimesed, kes tootsid kiiresti ja palju. Puudusid arusaamad, kuidas veebile kohandatud sisu toota ja kuidas veebi sisu pealt raha teenida (Himma-Kadakas, 2018: 20-22).

2012. aastast alates oli Eesti tarbija puhul märgata sisu tarbimisharjumuste muutumist, mis nõudis meediamajadelt vastust – tootmine pidi muutuma. Meediamajad muutsid oma veebi sisu mitmekesisemaks ja veebiajakirjanikud said hakata tootma veebispetsiifilist sisu (multimeediat, graafikud, interaktiivsus) ning kasutada rohkem ja erinevaid oskuseid. Veebi olulisus ja potentsiaal hakkas ajakirjanikele kohale jõudma (*ibid*).

Nagu eelnevalt sissejuhatuses mainitud, siis kõige olulisemaks konvergensti märksõnaks loetakse Eesti meediamajades ühist füüsilist ruumi. Konvergensti alguseks Eesti meediamajades võib lugeda 2009. aastat, mil Postimehe veeb ja paberleht täielikult ühele korrusele kokku kolisid. Järgmisena, 2012. aastal, hakkasid Eesti Päevaleht ja Delfi integreerima oma tööd, samuti kokku kolimisega. Ka Eesti Rahvusringhäälingu uudistetoimetuses loetakse konvergeerumise alguseks ühte füüsilisse ruumi kolimist, mis juhtus 2017. aasta alguses.

Konvergensti uuringuid oli maailmas tehtud juba 1990. aastate lõpust (Dupagne ja Garrison, 2006: 238-241). Arvestades ajaraamistikku, siis oli Eesti meediamajadel näiteid, kust õppust võtta.

Viimase majanduskriisi (2000ndate lõpus) ajal tõstatas ka konvergensti olulisus meediamajanduslikust aspektist. Reklaamimahud ja üldine tulu kukkusid meeletult ning kulud suurenesid, mis pani mediaorganisatsioonid väga tugeva majandusliku surve alla (Deuze,

Elefante ja Steward, 2010: 230). Üks võimalus majandussurve leevendamiseks oli meedia tootmise konvergens ehk erinevate üksuste ühendamine, et kulusid vähendada (Deuze, 2009: 468). See oli ka konvergenssi üks peamisi eesmärke erameedia sektoris.

Küll aga ei ole konvergensikultuur ainult meediamajanduslikel eesmärkidel rakendatav, vaid see peab arvesse võtma organisatsioonikultuurilisi aspekte ja töövõtteid (Deuze, 2009: 474-475).

Üheks võimaluseks, kuidas kulusid vähendada nähti veebi ära kasutamist, kuna veebis oli võimalik justkui odavalt ja kiiresti palju sisu toota. Kui meediamajad soovisid "veeb esimesena" konvergentse mudeli võtta kasutusele kulude optimeerimiseks, siis Chyi ja Yang (2009) näitasid oma uuringuga, et auditoorium tajub sisu kvaliteeti ja väärtust ning on väheväärtusliku sisu eest valmis ka vähem maksma. Seega, kui konvergeerumise põhjuseks on ainult kulude kokkuhoid ning odavamalt mitmele platvormile sisu tootmine, siis võib sellel olla meediamajanduslikult veel kehvem tagajärg: auditooriumi kadumine või lojaalsuse ning maksmisvalmiduse vähenemine (Chyi ja Yang, 2009: 602-605). Selles töös ei lähe ma rohkem süvitsi meediamajanduslikesse aspektidesse, kuna uurin ennekõike muutusi tööprotsessides, ehkki konvergeerumise protsessi algsed põhjused võivad olla osaliselt meediamajanduslikud.

1.1 Näiteid teistest meediamajadest

Järgnevalt toon ma mõne näite, kuidas on teistes meediamajades konvergentsi protsessi läbi viidud. Põhjus, miks ma just need näited valisin, on see, et kas need näited on maailma kontekstis väga olulised, näited on Eestile lähedal/seotud, või on nad lihtsalt kardinaalselt teistest erinevad.

The New York Times, USA

Maailma kontekstis on The New York Times'i konvergentsi näide üks kuulsamaid (Salaverría ja Negredo, 2009), kuna see oli väga edukas. Times oli eelnevalt linna ajaleht, kuid konvergeerumisega suudeti saavutada globaalne bränd, mis on laialdase mõjuga. Selle tõttu toon ka Times'i konvergentsi loo ka siia bakalaureusetöösse.

Times'i veeb ja ajaleht valmisid eelnevalt eraldi hoonetes ja olid erineva tähtsusega. Nende integreerimisel on kaks peamist versteposti. Esiteks 2005. aastal peatoimetaja Bill Kellari ja veebi asepresidendi Martin Nisenholtzi memo toimetusele, et on plaan ära kaotada erinevused veebi ja lehe ajakirjanike vahel ning kogu toimetus ümberstruktureerida. Teiseks 2007. aastal kokku kolimine ühte füüsilisse ruumi. Plaan oli toota informatsiooni, mitte ajalehte (Salaverría ja Negredo, 2009: 69-74).

Eelnevalt oli veeb ja leht igas mõttes üksteisest eraldatud. Enne kolimist hakati harjutama ühiseid koosolekuid. Osakonnajuhid määrasid endale veebijuhid, kuid see ei töötanud praktikas ootuspäraselt. Siis loodi eraldi töökoht toimetuse restruktureerimiseks, kelle üks ülesanne oli lehe ajakirjanikele juurutada veebi ülesandeid, mis aitas kaasa konvergentsi protsessile (*ibid*).

Loodi veebi uudistelaud, mis töötab katkematult. Veebi meeskonna ülesanne oli tegeleda multimeediaga, kirjutada kiiretele uudistele esimesed lõigud ja täiendada lehe lugusid. Alguses pidi veeb lehelugude täiendamiseks lehe reporteritega eraldi ühendust võtma, kuid lõpuks hakkas leht ise oma lugusid veebis täiendama. Juurutati printsiip "veeb esimesena". Et vältida tööülesannete dubleerimist proovis Times'i veeb olla ühenduses sündmuskohal oleva

reporteriga, kes sai vajadusel saata esialgse lühiloo või seda neile vahendada, et info kiiresti üles saaks. Hiljem vahetati veebi algne lugu lõpliku versiooniga ära (*ibid*).

Times'i väljakutseks sai veebis kvaliteedi hoidmine. Kui lehelugudel kallal töötas neli-viis toimetajat, et leida tasakaal kiiruse ja kvaliteedi vahel, siis kiirete uudiste puhul veebis tegeles looga vaid üks või kaks ajakirjanikku. Veebis pidi eksimusi jahtima ja parandama ning tihti tuli appi lugeja. Uurivate lugude puhul rakendati sama tugevat toimetust nii veebis kui ka lehes (*ibid*).

Times proovis mitte muuta kahte platvormi liiga sarnaseks ehk kindla platvormi ajakirjanikud keskendusid just oma platvormi tugevustele. Näiteks pandi rõhku foto- ja graafikatoimetuse arengule veebis, kus neil oli võimalus luua tugevat uudistoodet. Eesmärk oli pakkuda uudistoodet, mis kasutaks oma platvormi võimalusi maksimaalselt ära. Lisaks sellele kaotati lehest ära näiteks börsiinfo, sest numbritabeleid oli parem esitada veebis. Sellega hoiti ühtlasi raha kokku (*ibid*).

Selleks, et luua globaalne bränd, ostis Times täielikult ära rahvusvahelise väljaande International Herald Tribune. Times'i ja Herald Tribune'i veebid ühendati ühe veebilehe alla ning Herald Tribune'ist sai Times'i rahvusvaheline versioon. Selleks ühendati enne eraldiseisvate üksuste toimetused Pariisis ja Hong Kongis. Integratsiooni paremaks saavutamiseks loodi eraldi kolm juhtpositsiooni pooleks aastaks. Nii saavutas The New York Times globaalse haarde ja auditooriumi (*ibid*).

Kuigi konvergeerumise protsessile töötasid mõned lehe ajakirjanikud vastu, siis tänu kindlate otsuste kombinatsioonile, personali paindlikkusele ja initsiatiivi näitamisele, saavutati head tulemused. The New York Times'i veebileht oli maailma kõige külastatum ajaleht veebis 20 miljoni unikaalse kasutajaga kuus (Salaverría ja Negredo, 2009: 69-74).

YLE, Soome

Soome rahvusringhäälingu YLE toon ma siin töös välja sellepärast, kuna YLE on meie Eesti Rahvusringhäälinguga üks sarnasemaid organisatsioone ja sealt on ka ERR konvergensti läbi

viimiseks inspiratsiooni saanud. Selle tõttu on oluline ka siin töös välja tuua, milline näeb välja konvergens Eesti põhjanaabrite rahvusringhäälingus.

YLEt loetakse edukaks näiteks konvergensist. 2007. aastaks oli neil saavutatud ühendtoimetus, mis koosnes raadiost, veebist ja televisioonist. 2015. aasta alguses muutis YLE oma töövoogusid nii, et toimetus suudaks tõhusamalt sisu luua. Rohkem tähelepanu pöörati iga platvormi eripäradele, tugevam fookus veebile ja mobiilile loodavale sisule. Sellega juurutati põhimõtte, et iga ajakirjanik peaks saama töötada kõikidel platvormidel. Toimetust treeniti mitmel platvormil töötamiseks, aga jäeti alles ka ühe platvormi (tele/raadio) spetsialistid. Neid muudatusi arutati organisatsioonis palju. Juhatus seadis raamid, et valmistada organisatsioon tulevikuks ette (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018: 7-8).

Need muudatused ei tähendanud, et iga ajakirjanik peab erinevatel platvormidel töötama iga päev. Praktikas tähendasid need muutused, et kui toimetaja palub ajakirjanikku erinevatel platvormidel töötama, siis on ajakirjanik ka selleks võimeline, mis annab YLEle paindlikkust. YLEs muudeti ka tööfilosoofiat. Kui varem tegelesid ajakirjanikud platvormide aukude täitmisega, siis nüüd palutakse neil mõelda rohkem sisu peale ehk kuhu platvormile mingi kindel sisu avaldamiseks kõige paremini sobiks (*ibid*).

Muudeti ka organisatsiooni struktuuri. Loodi platvormiüleised toimetajad, kellel on kõige suurem otsustusõigus, mis platvormil mingi lugu avaldub. YLE üks kõrgel positsioonil juht nimetas seda struktuuri kuusepuu kujuliseks. Tehti reegel, et enam ei hoita uudiseid mingi kindla platvormi jaoks nagu õhtused teleuudised. Hoopis mindi üle strateegiale “veeb esimesena” (*ibid*).

Kokkuvõtvalt on YLE näide sügavamast konvergensist. 10 aastat tagasi loodi veebi, raadio ja televisiooni ühine uudistetoimetus, mida mõni aasta tagasi uuesti reformiti, pannes rohkem rõhku veebile. Uudisvood on YLEs planeeritud ja organiseeritud ning ajakirjanikud suudavad töötada erinevatel platvormidel. Samas on ka alles jäänud kindlale meediumile spetsialiseerunud ajakirjanikke (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018: 7-8).

BBC, Suurbritannia

Suurbritannia rahvusringhääling BBC on üks tähtsamaid ja suurema auditooriumiga rahvusringhäälinguid maailmas (Sterling, 2008: 81) ning selle tõttu on oluline ka tuua nende konvergeerunud toimetuse näide siin töös välja. Samuti tuli selle bakalaureusetöö käigus kogutud empiirilisest materjalist välja, et BBC toimetuse konvergenst on kaudselt eeskuju ka ERRile.

BBC lõi uudiste ühendtoimetuse 2008. aastal, kui toodi kokku tele, raadio ja veebitoimetus. Viis aastat hiljem koliti spetsiaalselt integreeritud toimetusele disainitud tööruumidesse, kus pandi kokku riigisisene ja välismaa uudiste tootmine kokku. Nende muutuste eesmärk oli panna lõpp uudiste otsimise dubleerimisele ning sooviti, et uudised leviksid asjakohastel platvormidel, kaasa arvatud ka mobiilis ja sotsiaalmeedias. Kõikide platvormide toimetused hakkasid toetuma tsentraalse meeskonna tööle, mis asus ühendtoimetuse keskel (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018: 8-9).

Ühendtoimetust juhib platvormiülene meeskond Londonis, kes koosneb paindlikest ja mitme kvalifikatsiooniga ajakirjanikest. Kõik uudised avaldatakse kõikidel platvormidel, välja arvatud, kui mingi lugu igale poole ei sobi. YLE toimetusega on BBC-l üks erinevus. Tsentraalne uudiste kogumise meeskond ei ole seotud väljundi meeskonnaga. Väljundi meeskond on lihtsalt erinevate platvormidega ühendatud. See struktuur võimaldab mingeid kindlaid lugusid avaldada platvormil, kus uudisel on kõige rohkem mõju (*ibid*).

Nagu ka YLE, pani BBC varakult tele, raadio ja veebi toimetuse kokku. Erinevate platvormide ajakirjanikud istuvad üksteise läheduses, et paremini koordineerida uudiste otsimist, loomist ja levitamist. Siiski erineb BBC strateegia YLE omast. Kui BBC toimetuse töö ja uudiste kogumine on tsentraliseeritud, siis lugusid loovad platvormid ise eraldi. Kui reporterid töötavad platvormiüleselt või vähemalt on nii treenitud, siis väljundi meeskond töötab individuaalselt omal platvormil (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018: 8-9).

De Volkskrant, Holland

De Volkskrant on Hollandi päevaleht, millel ei läinud konvergeerumisega hästi. Nend on hea näide sellest, kuidas konvergens võib läbi kukkuda. Nende veebi ja lehe toimetused ühendati ning mõni aasta hiljem otsustati ühendtoimetus de-konvergeerida ehk vana struktuur taastada. Kuna tegemist on mõnes mõttes erakordse näitega, toon ma selle ka siin töös välja. Võrreldes BBC ja YLEga läks Volkskrantil konvergeerumisega palju edutumalt.

2000ndate alguses hakati uskuma, et konvergens on ajakirjanduse tulevik. Sama mõttega läks kaasa ka de Volkskranti juht, kes viis ellu konvergeerunud uudistetoimetuse ja plaanis muuta de Volkskranti ristmeedia brändiks. Viie aasta pärast muutis väljaanne strateegiat, kui olid muutunud omanikud ja juhid. Ühendtoimetus de-konvergeeriti ning vertikaalne konvergens veebi ja ajalehe vahel kadus. Veebil ja ajalehel on nüüd eraldi toimetused, kes küll oma lugusid jagavad ning ühel veebilehel avaldavad (Tameling ja Broesma, 2013: 31).

Peamine põhjus, miks konvergens läbi kukkus, oli tugeva ärimudeli puudumine ja töökultuuride pörkumine. Pärast algset entusiasmi ei näinud ajakirjanikud enam ristmeedias väärtust. Lehe ajakirjanikud alavääristasid veebi ning ei näinud põhjust kulutada aega meediumi peale, mis ei toonud raha sisse ning ei väärtustanud nende oskusi. Nendel põhjustel ka ühendtoimetus de-konvergeeriti. Juhtkond oli veendunud, et platvorme eraldades, saavad veeb ja leht keskenduda oma tugevustele ning sellega olla tulusamad (*ibid*).

Lehe ajakirjanikud toodavad kvaliteetset sisu ajalehele ja üldised meediatöötajad toodavad kiiret ja lihtsat sisu veebile. Ühine keskkond, kus infot jagatakse, puudub, kuigi töötatakse ühe brändi alt. De-konvergeerumisega hülgas de Volkskrant ambitsiooni, et kvaliteetset sisu on võimalik toota mitmel platvormil ning läks kaasa trendiga, et veeb on kiire infomassi tootmiseks. Suurem osa de Volkskranti ajakirjanikest oli de-konvergeerumisega rahul (*ibid*).

De Volkskrant ei üritanud ühendtoimetuses rõhuda mõlema platvormi tugevustele ning veeb muutus lihtsalt lehe kloonimiseks. See mõjus halvasti ajakirjanike identiteetidele. Veeb sõltub peamiselt kiiretest juhtlõngadest ja teiste väljaannete uudistest ning avaldab need kontrollimata ja süvenemata. Ristmeedia on hülgatud ning traditsiooniline trükimeedia tegi tagasituleku (Tameling ja Broesma, 2013: 32).

Aftenposten, Norra

Aftenposten on Norra päevaleht, mis kuulub Skandinaavia suurimale meediaettevõttele Schibsted, kellele aastani 2013 kuulus ka ajaleht Postimees. Selleks ajaks oli Postimehes juba konvergens käimas.

Schibsted on eriline sellepärast, et ta suutis oma alluvuses olevates väljaannetes konvergenssi nii läbi viia, et kasum oli väga suur. Ka Norra päevaleht Aftenposten oli väljaanne, kus veebi ja lehe toimetused kokku pandi (Salaverría ja Negrodo, 2009: 121-123). Kuigi Schibsted ei kasutanud iga ajalehe puhul sama konvergensistrateegiat, siis olid Aftenposteni ja Postimehe konvergeerumise protsessid tollal osa ühest ja samast suuremast protsessist. Selle tõttu toon ka Aftenposteni näite välja, et hiljem oleks võrdlus Postimehega.

Aftenpostenil oli eesmärk olla edukas nii veebis kui ka paberil. Selleks taheti ümber organiseerida personal nii, et sünergia veebi ja lehe vahel oleks tulus. Schibsted märkas, et Aftenposteni multimeediaosakond ja sise-/poliitika lehe osakond dubleerisid samu uudiseid. Selleks, et probleemi lahendada koliti need osakonnad ühele samale korrusele ning neid hakati juhtima ühe laua tagant. Sama tehti ka paljude teiste osakondadega. Need inimesed, kes töötasid koos, pidid ka füüsiliselt lähestikku istuma. Veeb ja leht pandi omavahel rohkem koostööd tegema (Salaverría ja Negrodo, 2009: 123).

2008. aastaks oli Aftenposteni veeb ametlikult emafirmasse integreeritud. Veeb ja leht muutusid võrdseteks ja integreeritud platvormideks, mida juhtiti ühe laua tagant (*ibid*). Sarnane füüsilise ruumi strateegia tuleb ka välja selle bakalaureusetöö käigus kogutud empiirilisest materjalist Postimehe konvergenssi kohta.

1.2 Muutuste juhtimine

Miks üldse rääkida muutuste juhtimisest konvergensti kontekstis? On oluline jälle meelde tuletada, et konvergenst ei ole paigalseis, vaid pidevalt muutuses olev protsess, millel lõppu ei pruugi ollagi. Selle tõttu on oluline vaadata, kuidas on tõhus muutusi läbi viia. Olenemata organisatsiooni tegevusalast, seisavad muutuste juhtijad alati ühe ja sama katsumuse ees. Kuidas tegeleda organisatsiooni personaliga?

Tehes ühes organisatsioonis muutusi, on oluline meeles pidada, et nende tuum paikneb inimeste emotsioonides. Käitumiste muutmine ei tähenda analüüsi pakkumist inimestele, et muuta nende mõtlemist. Nii mõtlemine kui ka tunded on edukas organisatsioonis olulised, kuid selleks, et käitumist muuta, tuleks aidata inimestel näha tõde, mis mõjutaks nende tundeid (Kotter ja Cohen, 2002:2).

John S. Kotter ja Dan S. Cohen (Kotter ja Cohen, 2002: 3-6) pakuvad välja kaheksa etappi, mida peaks õiges järjekorras muudatuste edukaks läbi viimiseks tegema.

Esimene samm. Tuleb töötajatele ja asjaosalistele tekitada möödapääsmatuse tunne. Inimestele tuleb öelda, et midagi tuleb muuta, kuna olukord ei ole kõige parem. Möödapääsmatuse tunne “kergitab inimesed diivanilt” ehk sunnib neid madalseisust välja tulema ja edasi liikuma (Kotter ja Cohen, 2002: 3-6).

Teine samm. Kui asjaosalistel tekib möödapääsmatuse tunne, komplekteerivad eestvedajad kokku usaldusväärse ja emotsionaalselt pühendunud juhtgrupi. Vähem edukamad toetuvad ühele inimesele või mitte kellelegi (*ibid*).

Kolmas samm. Juhtgrupp seab endale mõistlikud, lihtsad, selged ja ülendavad visioonid ja strateegia muudatusteks. Teiste poolt loodud visiooni võib juhtgrupp ignoreerida. Ei piisa ainult plaanidest ja eelarvetest. Samuti võib edutu olla strateegia, mis on liiga ettevaatlik ja aeglane (*ibid*).

Neljas samm. Visiooni ja strateegia edastamine lihtsalt ning mitmesuguseid erinevaid kanaleid pidi. Eesmärk on luua arusaam ja välja arendada pühendumus muudatusteks. Selle puhul

toimivad teod ja sümbolid. Kaasa aitab pidev kordamine, sest vähese kommunikatsiooni puhul tekivad segased tunded muudatuste osas (*ibid*).

Viies samm. Tuleb anda inimestele tegevusvabadus, et nad saaksid töötada visiooni kallal, mille juhtgrupp on muudatuste läbiviimiseks loonud. Takistused, nagu pärssivad ülemused, ebaadekvaatne info, infosüsteemide ja enesekindluse barjäärid, tuleb kõrvaldada (*ibid*).

Kuues samm. Tuleb saavutada lühiajalised tulemused. Sellele saab kaasa aidata, kui anda inimestele tegevusvabadust ehk neid võimestades. Tulemused toovad usaldusväarsuse, ressursid ja tõuke üldisteks jõupingutusteks (*ibid*).

Seitsmes samm. Ei tule puhkama ja seisma jääda, vaid tuleb edasi tegutseda. Pärast esimesi saavutusi tekib teatud jõud, mille abil saab tehtud muudatusi kinnistada. Tuleb arukalt valida järgmine samm, millega tegelema hakata. Ja nii tuleb edasi tegutseda, kuni alguses juhtgrupi loodud visioon saab reaalsuseks. Kui hoog raugub poole protsessi peal, siis kukub ka seatud visioon läbi (*ibid*).

Kaheksas samm. Muudatuste lõplik kinnistamine. Järjepideva tegutsemise tulemusel tekib lõpuks uus töökultuur ehk käitumistavade ja ühiste väärtuste kogum. Edu toovad õiged edutamised, uute töötajate oskuslik juhendamine ja emotsionaalsed võidud. Nii saab uus ja edukas käitumine valdavaks, hoolimata sissejuurdunud tavadest. Kui ei tegutseta järjepidevalt, võib juhtuda, et sissejuurdunud tavad kaovad väga lühikese ajaga. (Kotter ja Cohen, 2002: 3-6)

Tabel 2. Eduka muudatuse kaheksa sammu (Kotter ja Cohen, 2002:7).

SAMM	TEGEVUS	UUS KÄITUMINE
1	Suurenda mõõdapääsmatuse tunnet	Hakatakse omavahel rääkima: “Kuulge, peame midagi muutma!”
2	Pane kokku juhtgrupp	Suure muudatuse juhtimiseks moodustatakse piisavalt võimas grupp, ja selle liikmete koostöö hakkab laabuma.
3	Pane paika visioon	Juhtgrupp mõtleb välja muudatuse õige visiooni ja strateegia
4	Edasta sõnum toetuse saamiseks	Inimesed pooldavad muudatust ja seda on näha nende käitumises.
5	Anna tegevusvabadus	Rohkem inimesi tunneb, et suudab tegutseda visiooni kohaselt ja teeb seda.
6	Saavuta lühiajalised tulemused	Visiooni elluviimine läheb aina hoogsamalt, vastuseisjaid on järjest vähem
7	Tegutse edasi	Üks muudatus toimub teise järel, kuni visioon saab teoks.
8	Kinnista muudatus	Uus ja edukas käitumine on saanud valdavaks hoolimata sissejuurdunud tavadest, teatepulk antakse edasi järgmistele muudatuste läbiviijatele.

Mida aeg edasi, seda rohkem muutuvad ka auditooriumi meediatarbimise harjumised. Inimesed ei vaata enam lineaarselt televisiooni uudiseid või loe hommikuti ajalehti. (Gottfried ja Shearer, 2017). Inimene tahab saada infot sellel momendil, kui see talle oluline on ja kui tal on selleks sobiv hetk (Fedeli ja Matsa, 2018). Siin mängib suurt rolli ka sotsiaalmeedia, kuhu suurem osa auditooriumist on kogunenud. See muudab ka ajakirjanike rolle. Ajakirjanikud peavad rohkem kaaluma, kas ja millist sisu luua sotsiaalmeediale ja/või kuidas seal ajakirjandussisu nähtavaks teha (Kramp ja Loosen, 2018: 232-233).

Leif Kramp ja Wiebke Loosen leiavad oma empiirilises uuringus ka, et ajakirjandus läheb aina enam tajutavate auditooriumi vajaduste ja nõudmistega kaasa ning planeerib oma pakutavale sisule turunduskampaaniad sotsiaalmeedias. Kramp ja Loosen leidsid, et uudistetoimetustes leidub aina rohkem sotsiaalmeediaga seotud rolle ning ajakirjanikud ise on valmis sellega kaasa minema. Kuigi auditoorium sooviks rohkem läbipaistvust, siis ajakirjanikud ise ei ole valmis oma tööga seotud detaile jagama (*ibid*).

1.3 Valim ja meetod

Empiirilise materjali kogumiseks kasutan semistruktureeritud intervjuusid kokku kümne ajakirjanikuga Eesti Rahvusringhäälingust, Postimees Grupist ja Ekspress Meediast. Minu valim lähtub sellest, et esindatud oleksid juhid ja reporterite/toimetajate tasand ning et respondendid oleksid töötanud vastavas toimetuses konvergensti protsessi alguspunkti muutuste ajal. Need kolm meediamaja on minu valimis, kuna need on kõige suuremad uudismeedia esindajad Eestis.

Eesti Rahvusringhäälingust on mul valitud kaks juhti ja kaks reporterit/toimetajat, kuna sealne konvergenstiprotsess uudiste tasandil on võrreldes teistega suurem. ERRi uudistetoimetuses on omavahel ühendanud teleuudised (“Aktuaalne kaamera”), raadiouudised ja ERRi veebiportaal. Eesti Meediast kõneleb juht, kes vastutas Postimehe veebi ja ajalehe toimetuse ühendamise eest ja kaks reporterit/toimetajat, kes selle protsessi läbi tegid. Ekspress Meediast on minu valimis juht, kes vastutas Eesti Päevalehe ja Delfi veebiportaali toimetuste ühendamise eest ning kaks reporter/toimetajat, kes protsessi läbi tegid. Tuleb märkida, et kolm valimis olevat reporter/toimetajat on endised töötajad (2 ERRist ja 1 Postimehest)

Tabel 3. Bakalaureusetöö valim.

	Eesti Rahvusringhääling	Postimees Grupp	Ekspress Meedia	KOKKU
Juhid	2(ERRi uudistetoimetus)	1 (Postimees)	1(Delfi/Eesti Päevaleht)	4
Reporterid/toimetajad	2(1 ERRi veebiportaalist ja 1 “Aktuaalse kaamera” toimetusest)	2 (1 uurivast Postimehest ja 1 Postimehe veebist)	2(1Delfi/EPLsporditoimetusest ja 1 Delfi/EPL Ärilehest)	6
KOKKU	4	3	3	10

Nende nelja juhiga ja kuue reporteriga viisin ma läbi semistruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimused olid jagatud kolme ploki: konvergentsi algus/taust, eesmärgid ja teostus. Täispikka intervjuukava saab lugeda bakalaureusetöö lisadest (LISA1).

Empiirilise materjali analüüsis lähtun Ritchie ja Spenceri (2002) raamanalüüsi meetodist, mille indekseerimise aluseks on Maaritsa (2017) konvergentsimudel. Raamanalüüsi meetod koosneb viiest etapist, mis on omavahel seotud (Ritchie ja Spencer, 2002: 7):

1. etapp – tutvumine ja kurssiviimine

Enne materjaliga tegelemist tuleb uurijal põhjalikult tutvuda, mida ta on kokku kogunud. See võib sisaldada endas salvestiste kuulamist ja ka transkriptsioonide lugemist (Ritchie ja Spencer, 2002: 8).

2. etapp – temaatilise raamistiku tuvastamine

Selles etapis tuleb tuvastada võtmeprobleemid, kontseptsioonid ja teemad, mida kogutud materjali abil saab uurida. Selleks tuleb luua erinevad kategooriad, mille abil saab materjali sorteerida (Ritchie ja Spencer, 2002: 9).

3. etapp – materjali indekseerimine

Loodud raamistiku abil saab hakata materjali indekseerima, tehes seda, kas erinevate siltide või märksõnade abil. See etapp nõuab loogilist mõtlemist, et välja tuua kõige seotum ja olulisem materjal (Ritchie ja Spencer, 2002: 10).

4. etapp – kaardistamine

Selles etapis tuleb jagada indekseeritud materjal vastavate uurimiskategooriate alla, mida tahetakse teada saada. Need võivad olla näiteks uurimisküsimused (Ritchie ja Spencer, 2002: 14-15).

5. etapp – analüüs ja tõlgendus

Viimases etapis, kui kõik materjal on jaotatud uurimisküsimuste alla, hakkab põhjalik süvitsi minek ja analüüs. Kui see on tehtud tuleb uurijal teha analüüsi põhjal tõlgendused (Ritchie ja Spencer, 2002: 16-17).

Esimeses etapis tegin intervjuud, kuulasin need läbi ja transkribeerisin. Intervjuude transkriptsioonid on leitavad bakalaureusetöö lisades (LISAD 2-11). Teises etapis tuvastasin oma temaatilise raamistiku ehk kategooriad, mille abil ma kogutud materjali analüüsisin. Lisaks on indekseerimise kategooriad Maaritsa konvergentsi mudeli neli peamist tasandit: tehnoloogia, organisatsioon, tootmine ja väljund.

Kolmandas raamanalüüsi etapis tegelesin ma empiirilise materjali märgistamisega. Vastavalt teises etapis loodud kategooriatele märgistasin ma ära intervjueritavate räägitu.

Esimese kolme etapi eesmärk oli saada edaspidiseks sisendit ja need etapid läbisin ma oma seminaritöös. Neljanda ja viienda etapi viin ma läbi bakalaureusetöös. 4. ehk kaardistamise etapis kogun ma kõik märgistatud tekstiosad vastavalt uurimisküsimustele kokku. Viiendas etapis analüüsin ma kogutud materjali ja teen tõlgendused.

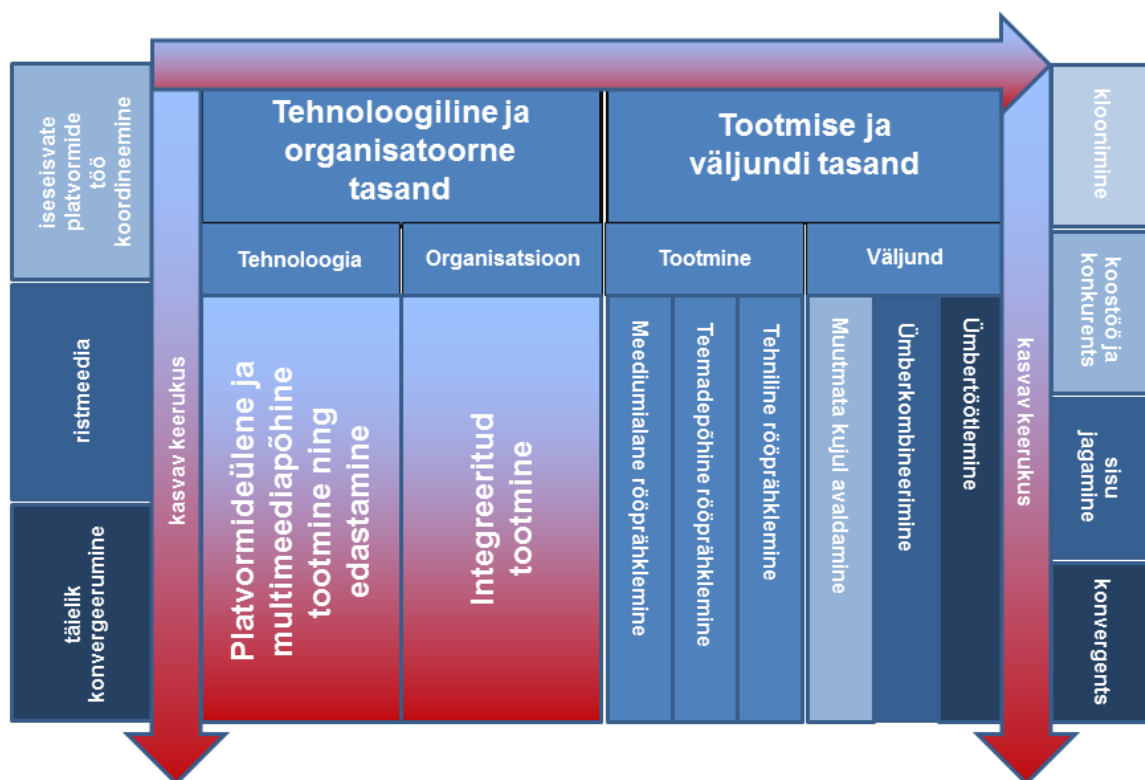
Selle raamanalüüsi peamine kitsaskoht on subjektiivsus. Valim, kes on küll pädev selles kontekstis rääkima, ei saa kindlasti olla läbini objektiivne ning lõpuks ikkagi edastab oma arvamust. Seega pole selle raamanalüüsiga täiesti võimalik välja selgitada, kuidas konvergens Eesti meediamajades läks. Selleks, et lõplik analüüs kajastaks tulemusi täpsemini, kavatsengi tasakaalu eesmärgil bakalaureusetöös juhtide intervjuudele lisaks tuua ajakirjanike vaated protsessist. See annab hea võrdlusmomendi ning ka objektiivsemad tulemused. Lisaks on tegu asjaosaliste retrospektiivse ehk tagasivaatava tõlgendusega toimunud protsessile ehk osalised ei pruugi kõike täpselt mäletada.

Nüüd aga lähemalt Merit Maaritsa (2017) mudelist, millele kavatsen analüüsi protsessis toetuda. Mudel (vt joonis 2) keskendub neljale tasandile: tehnoloogia, organisatsioon, väljund ja tootmine.

Tehnoloogilise tasandi konvergens taandub platvormiülelele ja multimeediapõhisele avaldamisele ning edastamisele. Organisatoorne konvergens on seotud kõige juhtimisalasega; sellega, kuidas ja millisel määral meediaorganisatsiooni erinevad üksused omavahel koostööd teevad, aga ka sellega, milliseid strateegilisi meetmeid selle koostöö soodustamiseks organisatsioonitasandil võetakse.

Tehnoloogilise ja organisatsiooni loomisel on Maarits peamiselt koondanud kolme autori, Deuze'i (2004), Salaverría ja Negredo (2009) ning Dal Zotto ja Lygmayri (2016), konvergenssi lähenemised. Maarits leiab, et tehnoloogia mõjutab oluliselt konvergenssi protsessi. Nimelt, kuidas tehnoloogiliste vahendite ühildumine muudab ajakirjandusliku sisu tootmist tõhusamaks ja teisalt ka oma mugavuse tõttu loominguvaeseks. Organisatsiooni tasandi on Maarits loonud, et teadvustada organisatsiooni ajendeid konvergenssi rakendamiseks ja sellega seonduvaid organisatoorseid väljakutseid (Maarits, 2017: 43-44).

Tootmise ja väljundi tasand käsitleb erinevaid ajakirjandusliku sisu loomise viise ning vorme, mida saab vähem või rohkem pidada konvergensti põhimõtteid järgivateks. Tootmise tasand hindab, kui mitmekülgsed on ajakirjanikud tehniliselt, teemade- või meediumialaselt. Tootmise tasandi loomisel on Maarits kasutanud Domingo jt (2007) käsitlust mitmekülgsete oskustega professionaalide kohta. Väljundi osa lähtub Erdali (2011) ajakirjandusliku sisu jaotusest, mis liigub suurema keerukuse poole vastavalt sellele, kui palju iga üksik ajakirjanik algmaterjali väljundplatvormi jaoks kohandab ja sellele lisandväärtust annab – kas ta avaldab sisu pea muutmata kujul, kombineerib osa sellest millegi muuga või töötleb selle täiesti ümber (Maarits, 2017: 47-48).



Joonis 2. Merit Maaritsa magistritöös välja töötatud konvergeerumise mudel (Maarits, 2017: 47).

Teksti märgistamiseks olen ma loonud viis suuremat kategooriat, mille jaotan oma uurimusküsimuste alla ära. Need kategooriad märgistan ma värviliste siltidega, millega jaotan empiirilist materjali.

Minu kolm uurimisküsimust on:

1. Mis on olnud Eesti meediamajade konvergeerumise eesmärgid?

Analüüsikategooriad:

1.1 Eesmärkide seadmine ja eesmärgid organisatsiooni ja indiviidi tasandil.

2. Kuidas on konvergeerumise protsessi Eesti meediamajades juhiti ja kuidas need olid seotud seatud eesmärkidega ?

Analüüsikategooriad:

2.1 Eesmärkide kommunikatsioon.

2.2 Eesmärkide täitumine.

2.3 Muutuste töösse viimine ja aru saamine.

3. Mis tasemel on Eesti meediamajade toimetused konvergeerunud lähtuvalt Maaritsa (2017) konvergentsi mudelist? Mis tasanditel leiab konvergeerumine aset?

Analüüsikategooriad:

3.1 Tööpraktikad ja olukord praegu.

Alakategooriad: Merit Maaritsa mudeli neli konvergentsi tasandit: tehnoloogia, organisatsioon, tootmine, väljund.

2. ANALÜÜS JA TULEMUSED

Selles peatükis jõuan ma raamanalüüsi neljanda ja viienda etapini ehk kaardistan ning analüüsin kogutud materjali. Analüüsi osas lähtun ma uurimisküsimuste järjekorrast. Iga uurimisküsimuse alla koondatud kategooriate abil proovin ma leida vastused oma uurimisküsimustele.

2.1 Eesmärkide seadmine

Kõikides meediamajades olid eesmärgid seatud, kuid neid ei pandud kirja. Toimetuste juhtidel olid eesmärgid peas ning konkreetse kirjaliku plaani järgi ei tegutsetud, vaid prooviti neid täide viia igapäevaselt töö käigus. Siin erinevusi meediamajade vahel ei olnud. Alustame Postimehest. Postimehe veebi- ja lehtoimetust hakati ühendama 2009. aastal, mil koliti ühisesse füüsilisse ruumi. Postimehe toimetuse konvergenksi peamised eesmärgid olid majanduslikud ehk ühendamise sooviti kulusid kokku hoida ja suuremat kasumit teenida.

Nagu varem teooria peatükis mainitud, siis majanduskriisi saabumisega 2000ndate lõpus kukkusid reklaamimahud ja üldine tulu massiliselt ning meediaorganisatsioonid sattusid majandusliku surve alla (Deuze, Elefante ja Steward, 2010: 230). Seepärast viidi konvergenksi protsessi erameedias läbi eesmärgiga kulusid kokku hoida (Deuze, 2009: 468). Selleks oli eesmärk tuua erinevad ettevõtted ühe platvormi alla ning hakata arendama ristturundust ehk et erinevad üksused teeksid üksteisele reklaami, mis suurendaks auditooriumi. Ühise toimetuse või võimsama ühise jõu saavutamiseks sooviti ära lõpetada dubleerimine, parandada infovahetust, operatiivsust ja tootmise kiirust tõsta. Üks eesmärk oli ka teemade paljusus ja nende parem välja mängimine. Samuti oli soov mitte ära kaotada Postimehe nägu ehk mainet kvaliteetse paberlehena. Indiviidi tasandil taheti, et ajakirjanikud hakkaksid töötama mitmel platvormil, st tegema nii veebi kui ka paberlehte. Nagu ka ERRis oli soov saavutada nii-öelda sünergiat, mille all üks Postimehe juhtidest mõtles ühisaju suuremist ning et ajakirjanikud suhtleksid omavahel rohkem.

“Reklaamimahud kukkusid metsikult. Ma ei mäleta, kas oli see kolmandik või rohkem. Suhteliselt karm kukkumine. Kujuta ise ette, kui sul eelarvest kaob tulupool tühjaks, siis sa pead reageerima.” – Postimehe toimetuse üks juhtidest.

Delfi/Eesti Päevalehe toimetuses pandi eesmärgid samuti kirja suuliselt ehk midagi reaalselt kirja ei pandud. Nagu ka Postimehe toimetuses seadis Delfi/EPLis peamise eesmärgi reklaamimahtudele löögi andnud majanduskriis. Seega oli ka neil eesmärk kulude kokkuhoid. Konvergentsi protsessi alguseks loetakse 2012. aasta sügist, mil Delfi ja Eesti Päevalehe toimetused kokku kolisid. Kulude kokkuhoiuks seati eesmärk dubleerimist vähendada, tootmise kiirust tõsta ja luua suurem inforuum. Inforuumi all mõtles üks Delfi/EPLi toimetuse juht kahe erineva toimetuse info ja kontaktide toomist kokku. Samuti sooviti oma lugejaskonda kasvatada. Üks eesmärk, mida teistes toimetustes ei kohanud, oli lugeja parem teenindamine ehk et lugejal oleks mugavam nende toodetud sisu tarbida. Indiviidi tasandil seati eesmärk, nagu ka teistes toimetustes, suurendada sünergiat. Sellest sooviti, et lõppeks ära teemade nimel konkureerimine. Seati ka eesmärk, et inimesed jääksid tegema peamiselt seda, millest nad kõige tugevamad on ehk et platvormid ei muutuks nõrgemaks.

“See tundus siis ja tundub ka praegu täiesti ebaloogiline ja mitteratsionaalne. Kui sul on kaks sarnast üksust, kes helistavad samadele inimestele ja teevad samu asju. Nende toimetuste kokku panemine ei puuduta ainult uudistetoimetust, kõige tähtsam asi oli see, et sul kasvab see inforuum. See inforuum, kellega asju arutada ja planeerida ning tööd jagada.” – Delfi/Eesti Päevalehe toimetuse üks juhtidest.

Eesti Rahvusringhäälingus algas uudistetoimetuse ühendamise protsess seoses vana raadiomaja ehk uudistemaja renoveerimisega, mis pidi valmima 2016. aasta sügisel. Ettevalmistusi tööprotsesside lõimimiseks alustati 2015. aasta sügisel koosolekutega. Reaalselt kolisid tele-, raadio- ja veebiuudised kokku 2017. aasta alguses. Eesmäärke oli konvergentsi protsessil palju, aga neid ei pandud kirja ehk need olid sõnastatud suuliselt juhtide peas. Ühe Eesti Rahvusringhäälingu juhi sõnul oli eesmärgistamine mitteformaalne. Intervjuudest tuleb välja, et kõige laiemad eesmärgid olid ERRi mõjukuse kasv, veebiportaali areng ja samade kuludega rohkem tegemine. Mõjukuse kasvu mõõdavad ERRi juhid klikkide pealt. Uudistetoimetuses taheti ära kaotada niinimetatud mitme mikrofoni probleem ehk tööprotsessides dubleerimise vähendamine. Eesmärk oli, et sündmuskohale läheks ainult üks kaamera ja üks eesti ning vene ajakirjanik. Samuti sooviti suurendada toimetuse töö operatiivsust, kiirust ja tõhusust. Juhid mainisid ka sisu mitmekesistamist. Indiviidi tasandil sooviti, et tekiks rohkem platvormiüleseid ajakirjanikke. Lisaks oli eesmärk, et toimetus

suhtleks omavahel rohkem ning oleks aldis materjali omavahel jagama, mida nimetati sünergiaks.

“Esimene eesmärk oli see, et me oleks operatiivsemad. Kui sul on koos rohkem inimesi, siis sa jõuad kiiremini reageerida. Teine eesmärk oli kindlasti ka tõhusus. Kui sa ei saada ühele pressikonverentsile kolme eri meediumit kahes eri keeles, vaid saadad ühe või kaks inimest selle kuue asemel, siis ülejäänud inimesed, neil avaneb vaba aeg.” – ERRi uudistetoimetuse üks juhtidest.

Kui võrrelda kolme toimetuse ühendamise protsessi eesmärke, siis leidub palju sarnasusi. Nimelt mitte üheski toimetuses ei olnud eesmärgid kirja pandud ehk igal pool olid eesmärgid sõnastatud suuliselt juhtide peas. Igas meediamajas sooviti vähendada tööprotsessides dubleerimist, toimetuse töö operatiivsuse ja kiiruse kasvu. Samuti oli kõikide meediamajade eesmärk saavutada suurt sünergiat, mis on mitmeti mõistetav kontseptsioon. Juhid mõtlesid selle all, et inimesed suhtleksid rohkem ja jagaksid omavahel rohkem materjale ning ei oleks toimetusesisest konkurentsi. Peamised erinevused tulevad välja erameedia ja avalik-õigusliku meedia vahel. Postimehe ja Delfi/EPL toimetuse peamine eesmärk oli kulude kokkuhoid, mis oli suuresti tingitud majanduskriisist. ERRis seda ei olnud, mis tuleb ka välja faktist, et ERRi uudistetoimetuses algas konvergentsi protsessi jõulisem samm alles 2017. aasta alguses. Erameedia majades algas aastaid aga varem. ERRil oli eesmärk mõjukuse kasv ning veebiportaali mahajäävust vähendada. Delfi/EPLi puhul võib välja tuua ka, et nende eesmärk oli lugeja parem teenindamine, mida teised toimetused ei seadnud. Postimehe puhul saab eraldi välja tuua ristturunduse eesmärgi.

Tabel 4. Eesti meediamajade konvergentsi eesmärgid

Postimees (Postimees)	Grupp	Ekspress (Delfi/EPL)	Meedia	Eesti Rahvusringhääling
<ul style="list-style-type: none"> * Hoida kokku kulusid. * Teenida kasumit. * Tootmise kiiruse tõstmine. * Ühise inforuumi loomine. * Töötajate vahelise sünergia kasvatamine. * Ristturunduse arendamine. 		<ul style="list-style-type: none"> * Kulude vähendamine dubleerimise vähendamise kaudu. * Tootmise kiiruse tõstmine. * Ühise inforuumi loomine. * Töötajate vahelise sünergia kasvatamine. * Lugeja parem teenindamine. * Toimetuse sees konkurentsi kaotamine. 		<ul style="list-style-type: none"> * ERRi mõjukuse kasv. * Tööprotsesside tõhustamise operatiivsuse, kiiruse ja tõhususe suurendamise kaudu. * Sisu mitmekesisemaks muutmine. * Platvormiüleste ajakirjanike väljaõpetamine. * Toimetustevahelise sünergia loomine.

2.2 Konvergentsi protsessi juhtimine

Kui rääkida eesmärkide kommunikatsioonist, siis see oli kõikides meediamajades pinnapealne. Ei saa väita, et seletamist üldse ei olnud, kuna reporterite pool oskas mõnesid eesmärke nimetada ehk reporterid mõistsid, miks see protsess toimus. Küll oli aga nende jutt vastuolus juhtide räägituga. Kui juhid väitsid, et seletamist oli palju ja see toimus, siis reporterid/toimetajad seda nii ei näinud. Nende sõnul mingit suuremat seletamist ei olnud ning nad pidid need eesmärgid ise endale selgeks tegema. Keegi ei mäletanud, et nendega oleks eraldi räägitud või et oleks toimunud mingid koosolekud, kus nad oleksid osalenud. Juhtide sõnul seletati protsessi peamiselt sellega, et on vaja ajaga kaasas käia ning et mitme mikrofoniga pole mõtet võtteplatsil käia. Samal ajal mainis üks ERRi juht, et seletati liiga palju ning seda oleks pidanud vähem olema. Küll aga Delfi/EPLi ühe juhi sõnul oleks pidanud palju rohkem seletama ning lähenema personaalselt, mida ei tehtud. Mõnede reporterite jaoks oleks aga seletamine liiast olnud, kuna puudus huvi konvergentsi eesmärkide ja protsessi vastu. Nii ühe Postimehe kui ka Delfi/EPLi toimetuse reporteri sõnul tuli lihtsalt oma tööga edasi minna.

Seega võib öelda, et individuaalset seletamist ei olnud üldse ning eesmärkide kommunikatsioon oli üldine ja suuline.

Kõige suuremad kaasamise probleemid tekkisid ERRi uudistetoimetuses, kus tekkisid pinged eriti teleuudiste poole peal. “Aktuaalse kaamera” toimetuses tekkisid pinged ja arusaamatused nii toimetajate kui ka operaatorite seas. Teleuudiste endine toimetaja mainib, et keegi ei seletanud neile midagi ja tekkis suur arusaamatus, miks tööprotsessid näevad välja nagu nad näevad. Ka endine veebitoimetaja sõnas, et “muutused lihtsalt tulid ja vaadati, mis juhtub”. Teleuudiste töötajad tegid ühispöördumise ERRi nõukogule. Postimehe toimetuses oli peamine seletus, et platvorme ühtlustada ja ressursi kokku hoida. Postimehes oli seletused üldsõnalised. Delfi/EPL toimetuses jäi ka seletamine üldsõnaliseks. Iga alatoimetuse juht seletas enda toimetusele, miks konvergens toimub. Personaalset suhtlust ei toimunud ning samuti ei mäleta reporterid, et oleks olnud koosolekuid. Reporterid pidid üksteisele protsessi seletama ning üksteist õpetama. Seega saab öelda, et kõigis kolmes meediamajas jäi eesmärkide seletamine juhtide tasandile.

“Ei seletanud keegi meile mitte midagi, mina küll ei mäleta. Ütleme, et ajakirjanik on ka piisavalt intelligentne aru saama, miks ühte või teist asja on vaja.” – ERRi uudistetoimetuse endine toimetaja.

Postimehe toimetuses algas konvergens 2009. aastal, kui oli tunda majanduskriisi mõjusid. Kõigepealt pandi veebi ja paberlehe toimetus ühele korrusele ning ka erinevate üksuste veebi ja paberlehe inimesed kokku istuma. Juurutati ühised koosolekud, kuid üht tehnoloogilist platvormi alguses ei tulnud ehk inimesed jätkasid oma platvormil töötamist. Ainuke üksus, mis jäeti lahku olid uudised. Eesti uudiste lehetoimetusest tehti uuriv toimetus, et säilitada nii-öelda kvaliteetset sisu. Järk-järgult hakati paberlehe inimesi jõuliselt juurutama veebi peale. Kõigepealt pidid paberlehe inimesed veebi kirjutama oma lugudest lühikokkuvõtteid ning seejärel said nad veebi kasutajatunnuse, et oma lood ise üles panna. Tehti ühine sisuhaldussüsteem, kus kõik said reaajas loo valmimist jälgida. Veebi arendati paberlehe arvelt, mille tõttu veebi loetavus tõusis, kuid samal ajal paberlehe tellimuste arv vähenes. Reporterid olid rahul, et oli võimalus kiirelt infot üles panna. Toimetuses oli vajadus seletada, et mitte-eksklusiivset infot pole kasulik lehte hoida, vaid veebi ülesse panna. Inimeste palgad jäid samaks, mille tõttu konvergensti väga ei toetatud, kuna töökoormus suurenes. Eesti Meedia kontserni loomisega liideti kokku erinevad ettevõtted ning hakati peale suruma ristturundust,

mis tekitas probleeme reporterite seas, kes tundsid, et nende sõltumatus kaob. Tehti ühine pöördumine juhatuse esimehele ristturunduse vastu, pärast seda enam tugevalt peale ei surutud. Prooviti kokku panna Postimehe uurivat ja telesaate “Radar” toimetust ehk ühendada televisiooni ja paberlehte. Eesmärk oli jõuda laiema auditooriumini. Alguses koostöö ei sujunud, kuna reporterid soovisid luua eksklusiivset sisu, mis aga kahe toimetuse koostöötamisel näis isikutasandil kaduvat. Ühe reporteri sõnul puudus motivatsioon Radariga koos töötamiseks, kuna sooviti enda platvormile parimaid lugusid. Ühised koosolekud ei toimunud ning need lõpetati ära. Hiljem on koostöö paranenud ning seda tehakse siis, kui on võimalus lugudele lisandväärtust anda.

“Tekkis see olukord, et meie tahtsime neid ägedamaid lugusid endale. Postimees tahtis ja Radar ka. Ajakirjanduses on nagu raske teha selliseid asju, sest ma ei taha mingeid second best lugusid Postimehesse panna. Meil tekkis vahepeal täitsa tülisid. See oli tegelikult hästi stressirikas periood, kus me pidime leidma seda üksmeelt või nagu poliitikud ütlevad ühisosa. See oli kõigil väga raske.” – Postimehe reporter.

Delfi/EPLi toimetuses algas konvergens 2012. aasta suvel, kui toimus olümpia. Toimetused pandi ühisesse füüsilisse ruumi ning sealt edasi algas sujuv liikumine ühendamise suunal. Järkjärgult hakati tööd jagama, tehti ühised koosolekud ja komanderingud. Protsessile ei olnud ette pandud tähtaega, kuid suurem töö tehti aastaga ära. Abi tuli ka Soomest eraldiseisva eksperdina. Osakondadele valiti juhid, kes pidid hakkama kahe platvormi inimestega tegelema. Tööprotsesside väljatöötamist tegi terve toimetus koos ning suuremat protesti nagu Postimehes või ERRis ei olnud, kuna suuremaid juhtmaterjale ette ei antud. Küll ütles üks Delfi/EPLi toimetuse juhtidest, et mõne osakonnajuhiga tehti vale valik ning kõik ei olnud suutlikud kahte platvormi juhtima. Probleeme tekitas ka see, et mõned reporterid ei saanud ainult oma lemmikteemasid kajastada ega olnud rahul uute tööülesannetega. Paberlehe inimestel tekitas ühendamine kartuse, et veeb sööb paberlehe ära. Lõpuks loodi veebigraafikud, mis tähendas, et kõik paberlehe inimesed pidid ka lõpuks looma sisu ka veebile, mis tähendas, et nende töökoormus kasvas. Kuigi protsessiga oli paljudel ühe platvormi inimestel raskusi harjuda, siis lõpuks saadi neist üle.

Eesti Rahvusringhäälingu uudistetoimetuses loetakse konvergensti protsessi alguseks ühist füüsilist ruumi. 2017. aasta alguses kolisid kokku veebi-, raadio- ja teletoimetus. Selleks renoveeriti vana raadiomaja ning uute tööruumidega olid inimesed rahul. Tehti digitaalsed

muudatused ehk loodi tehnilised võimalused, et toimetused saaksid omavahel materjali jagada, mis ideaalselt ei toiminud. Loodi ühine koosolekute süsteem ehk raadio ja veebi ühine koosolek ning pärast seda tele, veebi ja raadio koosolek. Samuti loodi ka juhtide ja päevatoimetajate ühine infogrupp Skype'is. Loodi niinimetatud *news desk*, kus kõikide platvormide esindajad pidid istuma ning kuhu pidi koonduma kogu info. Muutus platvormide formaat. Juurutati printsiipi, et veebi ja raadiosse läheb info esimesena ning "Aktuaalse kaamera" (AK) funktsiooniks pidi saama teemade analüüs ja otselülituste tegemine. See tekitas suuri pingeid AK toimetuse sees, kuna nemad kaotasid võimaluse teha eksklusiivseid lugusid. AK toimetuse pessimism seisnes selles, et nende kogutud informatsiooni ei kuulunud ainult neile, vaid tervele uudistetoimetusele. AK endine toimetaja mainis, et neile tundus selline printsiip jõuga varastamisena. Samuti hakkasid AK operaatorid töötama kogu uudistetoimetuse jaoks ehk nende ülesannetele lisandusid veebiülekaned, mis tekitas neis vastasseisu. Muutused vajavad siiani seletamist, kuna toimetuses ei tekkinud ühist arusaama ja algne sünergia vaibus pingete pärast.

Nüüd aga vaatame Kotteri ja Coheni (2002) kaheksat muudatuste juhtimise sammu ning kuidas nende järgi läks konvergensti protsessi juhtimine kolmes meediamajas. Esimene samm ehk möödapääsmatuse tunde tekitamine oli kõikides meediamajades. Ilma nende muutusteta oleks erameedia rahaliselt kahjumisse jäänud ning ERR oleks teistest maha jäänud. Teine samm ehk juhtgrupi tekitamine oli olemas ERRis ja Ekspress Meedias. Need grupid koosnesid vaid toimetuste juhtidest ning ei sisaldanud endas reportereid/toimetajaid. Postimehes sellist konkreetset juhtgruppi ei olnud.

Kolmas samm ehk muudatusteks visiooni ja strateegia seadmine. Kõikides meediamajades olid olemas suuliselt sõnastatud eesmärgid ehk visioon, mida taheti saavutada. Küll aga puudus strateegia selle ellu viimiseks. Delfi/EPLi üks juhtidest sõnas, et sellises protsessis on praktika tõe kriteeriumiks. Üks ERRi toimetaja ütles, et toimetused pandi lihtsalt kokku ja vaadati, mis juhtub. Neljas samm ehk visiooni ja strateegia edastamine jäi puudulikuks kõikides meediamajades. Toimetustes tekkisid alguses segased tunded ning protsessi tuli iseendale seletada, mis viitab kommunikatsiooni puudumisele. Visiooni räägiti suuliselt ja üldsõnaliselt ning personaalne kaasamine jäi ära. Infot ei korratud pidevalt, mille tõttu segadused süvenesid.

Viies samm – tuleb anda inimestele tegevusvabadus, et inimesed saaksid juhtgrupi loodud visiooni nimel töötada. ERRis tegevusvabadust ei olnud, kuna olid tehnilised barjäärid ning

juhtimisalased probleemid. Nimelt ei kaasanud juhid reporteritasandit ehk toimetajaid ning see põhjustas sisepinged ja mentaalse eraldumise protsessist. Tehnilised barjäärid oleks saanud kõrvaldada, kui oleks loodud ühine sisuhaldussüsteem, kuhu kõigil platvormidel töötavad oleksid ligi pääsenud ja saanud seda reaalselt kasutada tele-raadio-veebi vahel info ja sisu vahetamiseks. Praeguseeni pole ERRi uudistetoimetuses kõigil toimetajatel ligipääsu ristmediaalselt sisu loomiseks. Tegevusvabadust ei antud ka suuresti ka Postimehe toimetuses. Küll aga kõrvaldati tehnilised barjäärid, mille abil said paberlehe inimesed hakata veebile sisu looma. Selle järel on proovitud paberlehe uurivat toimetust ühendada “Radariga”, mis aga oli peale surutud ning ka selle tõttu ei toiminud. Hiljem kui toimetustele on antud vabadus koos töötada, siis kui nad seda heaks näevad, on hakanud toimetused paremini koos tööle. Ekspress Meedias anti kõige rohkem tegevusvabadust. Tööprotsesside osas prooviti ja otsustati koos terve toimetusega, kuidas oleks kõige paremini eesmärged ellu viia. Tegevusvabadust pärssivad barjäärid eemaldati edukalt. Kuues samm ehk lühiajaliste tulemuste saavutamine. Vahetulemustena on kõikides meediamajades osad oma eesmärkidest saavutatud.

Seitsmes samm – ei tohi puhkama jääda, vaid tuleb edasi tegutseda. ERRi uudistetoimetuses on jäädud ainsana paigale ning muutusi ei ole juurde tulnud. Tööprotsesse üle vaatamata usuvad juhid, et kõik toimib hästi. Inimestega, keda muudatuse puudutavad, ei ole läbi räägitud hetkeolukorra või võimalike vajaduste osas tööprotsesse muuta. Kommunikatsioon jääb juhitasandile. Ekspress Meedias hoitakse protsessi pidevas muutuses. On juurutatud printsiip, et kogu aeg peab midagi muutuma. Viimasena on tegutsetud ajakirjade ühendamise ja uudistega samale veebiplatvormile. Ka Postimehes on toimumas uued muudatused Kanal2 “Radari” ja Uuriva Postimehe ühendamise näol. Ehitatakse ka uut maja, mis annab võimalusi konvergenksi veel edasi arendada. Kas seda võimalust kasutatakse, on tuleviku küsimus.

“Ma pole niimoodi mõelnud, mis on täna meie võimalus. Me kogu aeg muutume, me hoiamegi seda toimetust muutuvuses kogu aeg. Püüame kogu aeg olla hästi ratsionaalsed ja efektiivsed niimoodi, et meie lugejad saaksid võimalikult palju erinevat materjali, fotosid ja videoid. Ei ole ju nii, et sa teed ühe muudatuse ära ja siis jääd ootama maagilist sisendit.” – Delfi/EPLi toimetuse üks juhtidest.

Kaheksas samm – muudatuste lõplik kinnistumine. Nii Postimehes kui ka Delfi/EPLi toimetuses on muudatused kinnistunud. Sisuliselt ei ole eraldi veebi ega paberlehe ajakirjanikke, kuna kõik teevad kõike. Veebivahetused on premeeritud lisatasudega. Liigutakse

edasi sügavama konvergentsi suunas. Ainult mõned vanemad töötajad on hoidnud teadlikult paberlehe tööst kinni, kuid neid pole vallandatud, vaid nende tugevusi kasutatakse ära. ERRis on küll mõned uued tööprotsessid nagu ühised koosolekud ja info vahetamine kinnistunud, kuid intervjuudest ilmneb, et suuremas osas puudub ühine mentaliteet ja tahe koos töötada. Protsessi ei arendata pidevalt edasi, mistõttu võib juhtuda, et ka seni tehtud muudatused hakkavad pigem tagasi pöörduma, millele viitavad ka Kotter ja Cohen (2002: 3-6) ning mis toimus ka Hollandis De Volkskranti toimetuses, mis ebaõnnestunud protsessijuhtimise tõttu de-konvergeeriti (Tamelning ja Broesma, 2013: 31). Toimetuses valitsevad sisepinged, mis on päädinud kaadrivoolavusega, mida varem polnud.

Tulemuste kinnistamist pärsib igas toimetuses tahe edastada eksklusiivset sisu. Kui ühendtoimetuse eeldab, et materjale ja informatsiooni jagatakse, kaob indiviidi tasandil võimalus eksklusiivset sisu luua. Sellega on reporteritel ja toimetajatel raske toime tulla mentaalselt, kuna eksklusiivse sisu edastamine tõstab ajakirjaniku väärtust ja tõstab teda esile. Sellepärast võib juhtuda, et materjali ei soovita oma kolleegida jagada, sest muidu jäädakse eksklusiivsusest ilma. Kõik see võib oluliselt pärssida konvergentsi protsessi arengut.

Tuleb meelde tuletada, et konvergentis kui selline, on kestev protsess, mis ei lõppe kunagi. Erinevate toimetuste lõimumine on konvergentsi lõppsaadus, kui vähemalt kaks toimetust on omavahel täielikult ühendunud (Salaverría ja Negrodo, 2009: 27). Seega eesmärkide täitumisel saab rääkida vahetulemustest. Küll võib kokkuvõtvalt öelda, et konvergentsi protsess pole üheski meediamajas läbi kukkunud ning osa suuliselt seatud eesmärkidest on saavutatud. Näiteks on kõik kolm ühendtoimetust muutunud kiiremaks, operatiivsemaks ning suurendanud ühist inforuumi. Sünergia saavutamisel on olnud edukamad erameedia toimetused, sest neil oli kolme platvormi asemel ühendada kaks sarnast (tekstipõhisus) ning neil on olnud ka tunduvalt rohkem aega muutuseid kinnistada.

Postimehe toimetuses oli üks peamine eesmärk, mida sooviti saavutada, kulude kokkuhoid. See suudeti edukalt ühendamisega saavutada. Samamoodi on saavutatud ristturunduse eesmärk. Erinevad meediumid ja platvormid viitavad üksteisele ja tõstavad selle kaudu oma meediamaja sisu esile ning Postimehe veebiportaali kasutatakse uute saadete turustamiseks, mis suurendab nende auditooriumi. Küll on aga selles ristturunduses vastuolusid Postimehe töötajatega, kes seda meelsasti ei tee. Võimalik, et selle taga on asjaolu, et toimetajatele ei ole selgitatud, miks on ristturundust üldse vaja teha ning mis kasu see toob organisatsioonile ning

ajakirjanikule endale oma lugude nähtavuse osas. Veebi ja paberlehe vahel on ära lõppenud dubleerimine ning kõik teevad kõike. Infovahetus, kiirus ja operatiivsus on selle tõttu paranenud. Teemasid on veebi arendamise tõttu rohkem ning neid mängitakse paremini välja ehk oluline kiire info läheb kohe veebi ning pikem analüüs ilmub hommikuses paberlehes. Eesmärk säilitada Postimehe maine kvaliteetse paberlehena sai ka saavutatud. Uuriva toimetuse loomine on selle eesmärgi saavutamise alustala. Küll aga on paberleht oma mõjukust kaotanud tellimuste vähenemise kaudu. Tuleb küll mainida, et paberlehe mõjukuse hoidmine ei olnud eesmärk, vaid hoopis selle näo säilitamine.

Indiviidi tasandil sooviti, et inimesed hakkaksid tegema nii veebi kui ka paberlehte. See eesmärk on saavutatud. Sünergia eesmärk on saavutatud Postimehe toimetuse sees, kes on kokkuhoidev ning jagab omavahel materjali ja suhtleb. Küll aga kontserni sees on sünergia täielikult läbi kukkunud. Postimehe töötajad ei soovi olla osa kontsernist, vaid pigem on selle suhtes tõrjuvad.

Delfi/EPLi toimetuses oli peamine eesmärk kulude kokkuhoid, mis kahe suure toimetuse kokku kolimisel saavutati ning majanduslikus mõttes ellu jäädi. Olulist rolli mängis meediamajanduslik aspekt tööprotsesside muutmise taga. Saavutati eesmärk tööprotsessides dubleerimist vähendada. Toimetuses käib tööülesannete ja ressursi jagamine, mis teeb ka toimetuse kiiremaks. Eesmärk saavutada parem informatsioon on samuti saavutatud. Delfi/EPLi toimetuse ühendamise tõttu neile rohkem allikaid ja mitmekesisemat sisu. Üks eesmärk oli ka lugejat paremini teenindada ning lugejaskonda kasvatada. Toimetuste ühendamise muutis sisu tarbimise lihtsamaks. Veebi lugejaskonna osas jagati Postimehega kahte esimest kohta, kuid nagu Postimehes, siis paberlehe mõjukus kahanes tellimuste vähenemise näol. Indiviidi tasandil sooviti saavutada, et inimesed jääksid tegema seda, milles nad kõige tugevamad on. Siin ebaõnnestuti, sest ainult mõni üksik on jäänud ühe platvormi peale ning kõik peavad veebi ja paberlehte tegema, olenemata sellest, milles nad tugevad on.

Teemade üle konkureerimine on ära lõppenud, mis oli samuti üks eesmärk. Sünergia osas on Delfi/EPL olnud kõige edukam võrreldes teise kahe meediamajaga. See võib tuleneda sellest, et ka Ekspress Meedia on võrreldes teise kahe meediamajaga oma mastaabilt ja ettevõtete arvult kõige väiksem ning sünergia saavutamine on väiksemas ettevõttes lihtsam.

ERRi uudistetoimetuse kõige laiemad eesmärgid olid mõjukuse kasv, veebiportaali areng ja samade kuludega rohkem tegemine. Mõjukuse kasv ja veebiportaali areng on saavutatud, mille all mõeldi auditooriumi suurenemist/klikkide arvu.

ERRi raadiouudised on kõige kuulatumad Eestis, arvestades seda, et ERRi raadiouudised jooksevalt neljast erinevast kanalist. Sama on ka “Aktuaalse kaamera”, mis on kõige vaadatum uudistesaaade Eestis (Kantar Emor, 2019). Ka veebiportaal on kõvasti arenenud ning mahajäämust on ära kaotatud. Kui 2017. aasta esimesel nädalal oli ERRi veebiportaalil 347 tuhat unikaalset külastajat (Kantar Emor, 2017), siis 2019. aasta esimesel nädalal oli külastajaid 684 tuhat (Gemius, 2019). Samade vahenditega suudetakse toota palju tõhusamalt ja rohkem sisu, seega see eesmärk on samuti täidetud. Edukalt on ära kaotatud tööprotsessides dubleerimine ehk võtteplatsile läheb üks kaamera, üks eesti- ja üks venekeelne ajakirjanik ühe mikrofoniga ning nende materjali saab terve toimetuse kasutada. ERRi uudistetoimetuse on kokkuvõttes operatiivsem, tõhusam ja kiirem. Need aspektid võimaldavad toota ka mitmekesisemat sisu. Eesmärk, et tekiks rohkem platvormiüleseid ajakirjanikke, on läbi kukkunud, sest neid on vaid üksikuid. Pea täielikult on ebaõnnestunud sünergia tekitamine, kuna toimetust valitsevad sisepinged ning alatoimetused soovivad parema meelega omaette hoida.

2.3 Konvergens praegu

Konvergensiprotsess on oma esimesed edusammud Eestis teinud. Kõik kolm Eesti suuremat uudistetoimetust on ühendtoimetused ning keskenduvad platvormiülesele tootmisele. Nagu eelmise alapeatüki lõpus sai mainitud, siis kõik toimetused on vähendanud dubleerimist tööprotsessides, on kiiremad, operatiivsemad ja ühise inforuumiga. Alustame Postimehe ühendtoimetusest, sest nendel on kestnud konvergens kõige kauem.

Postimehe toimetuse koosneb veebi ja paberlehe platvormist, mis on olnud koos juba kümme aastat. Nende kõrval on ka erinevad teemaplatvormid ja teemalehed, aga siin töös käsitlen ma ainult uudiseid. Veeb ja paberleht asuvad ühel korrusel ja teevad tihedat koostööd, kuna suurem osa ajakirjanikke on valmis töötama nii veebis kui ka lehes. Ainuke üksus, kes on orienteeritud paberlehele, on uuriv toimetuse, kes arendab koostööd ka Kanal 2 saate “Radar” toimetusega. Uudistetoimetuse on arendamas koostööd ka BNSiga. Varsti liigutakse uude füüsilisse ruumi, kus on veel võimalusi konvergensiprotsessi arendada. Praegune füüsiline ruum on keerulise ehitusega ning pärsib toimetuste vahelist suhtlust. Tehnoloogiliselt on veebil ja paberlehel ühine sisuhaldussüsteem. Tehakse rüüsturundust samas kontsernis olevatele ettevõtetele, mis tekitab pahameelt reporterite/toimetajate seas. Postimehe sees on sünergia hea ning hoitakse kokku.

Arendatakse koostööd erinevate maakonnalehtedega, kuna nemad on sarnasemad ettevõtted. Konvergens on saavutanud mastaabisäästu. Lisaks on olemas ka ühine inforuum, toimetuse operatiivsem ja kiirem. Arendatakse multimeediat ehk veebiuudistele lisatakse väljundeid video või heli näol.

Tööprotsessides on veebi ja paberlehe vaheline koostöö hea. Paberlehe roll on muutunud konvergensti käigus analüüsivaks ning mitte-eksklusiivset infot selle jaoks ei hoita. Ehk on juurutatud põhimõtte veeb esimesena. Kui toimetusse tuleb mingi info, siis üldjuhul toimub analüüs, kas seda annab järgmise päeva lehte hoida või tuleb see kohe üles panna. Kõik kiire info avaldatakse veebis. Paberlehe roll on seda kiiret infot põhjalikumalt käsitleda ja analüüsida. Rolli muutusega ja veebi arenguga on kadunud ka paberlehe mõjukus, kuna toode ei ole enam nii tugev. Postimehe toimetuse sees on mentaliteet “meie töötame Postimehes”, kuigi on ülevalt poolt surve, et tuleb töötada kontserni jaoks. Selle tõttu kasutavad kontserni erinevad ettevõtted ja meediakanalid ära Postimehe usaldusväärset portaali, et endale auditoriumi või kasumit juurde saada. See tekitab vastuolusid Postimehe toimetuse sees ja tekitab neis tunde, et nende sõltumatus kaob. Lisaks on ülevalt poolt surve teha koostööd Kanal2 “Radariga” ehk et Uuriv Postimees ja Radar teeksid koos lugusid. See koostöö kannatas eksklusiivsuse probleemi all, kuna mõlemad pooled tahtsid kõige “ägedama” looga välja tulla ning oli õhus teemade varastamine. Pärast, kui koostöö on läinud vabatahtlikumaks ja on olnud kaadrivoolavust, siis on konvergens edenenuk ja kaks toimetust proovivad sisule anda mitmekülgset lisandväärtust, kui see on võimalik. Kui analüüsida Postimehe toimetust mudeli järgi, siis on Postimehel arenenuk tehnoloogiline ja organisatsiooni tasandi konvergens. Toimub kahe platvormiülene tootmine ning kahe platvormi koostöö on aastatega sujuvaks muutunud. Tootmise tasandi osas on saavutatud edu, kuna Postimees sisaldab kahte sarnast (tekstipõhisus) platvormi ehk paberlehte ja veebi, millel on ühine sisuhaldussüsteem. See tähendab, et töötajad on nende võimaluste piires tehniliselt ja meediumialaselt mitmekülgsed. Kritiseerida saab teemadest mitmekülgset, sest Postimehe toimetuse on jaotatud suuresti teemavaldkondade peale ära, mis toimivad aastaringselt. Väljundi osas konvergensti saavutatud ei ole, sest lood avaldatakse tavaliselt kahel platvormil muutmata kujul või lihtsalt kärbitakse veebiversiooni, et see paberlehte mahuks. See on juhul, kui ühe teemaga kahel platvormil tegeleb üks ajakirjanik.

“Nagu varem ütlesin, kui mina oleks midagi teisiti teinud, siis mina poleks väga üritanud ühendada neid toimetusi või vähemalt mitte paberit online’ga, sest need lehetellijad hakkasid

ära kukkuma sellest hetkest, kui nad said aru, et nad saavad seda kõike tasuta.” – Postimehe endine reporter.

Maailma näidete põhjal on Postimehega sarnane Aftenposten, millel oli varem Postimehega sama omanik, Norra Schibsted. Schibsted märkas, et Aftenpostenis toimub samade teemade dubleerimine kahel platvormil, mis ei tundunud tulusana. Seetõttu lükati veeb ja paberleht lihtsalt lähestikku istuma, mis dubleerimise lõpetas (Salaverría ja Negrodo, 2009: 121-123). Kuigi Postimehes oli sisuliselt sama füüsilise ruumi strateegia, siis Aftenposten oli ikkagi edukam kahe platvormi võrdsuse saavutamisel. Postimehe paberleht säilitas küll oma näo, aga veeb muutus suuremaks.

Samuti saab Postimeest võrrelda maailmalehe New York Times’iga, kus ühendati samamoodi paberleht ja veeb. Times’i võti oli mentaalsuse muutmine. Otsustati, et hakatakse tootma informatsiooni, mitte paberlehte. Sellega jõuti lõpuks globaalse auditooriumini (Salaverría ja Negrodo, 2009: 69-74). Postimees veebis kõige suuremat auditooriumi aga ei saavutanud, sest jäädi säilitama paberlehte. Sellega suutis Delfi veebis Postimeest edastada. Postimehe paberleht on aga mõjukam kui Eesti Päevaleht, sest sellel on rohkem tellijaid, see on suurema tiraažiga ning lehenumber on mahult suurem.

Postimehe toimetusele, nii nagu see on veebi ja paberlehe ühendtoimetuseks, saaks tuleviku perspektiivis soovitada konvergentsiga kaasnevate probleemide lahendamiseks (Maarits, 2017: 95-98) protsessi aegsat selgitamist, reporterite eripäradega arvestamist ja uute oskustuste õpivõimaluste tagamist.

Delfi veebiportaali ja Eesti Päevalehe vaheline ühinemine algas 2012. aasta sügisel. Lehe ja veebi vahel on saavutatud hea koostöö ning kõikides üksustes teevad ajakirjanikud kõike. Erandiks on mõni vanem töötaja, kes on jäänud ühele platvormile. Kõige suurem vahe veebi ja paberlehe vahel on uudistes, kus mingi grupp inimesi keskendub pikemat tegemist nõudvatele lugudele ning veebile üldjuhul sisu ei loo. Suuremas osas on jaotatud toimetused kolmeks. Esiteks on reporterid/toimetajad, kes teevad sisu mõlemale platvormile ning on veebi ja paberlehe päevatoimetajad, kes hoolitsevad oma platvormi eest. Toimetuses on ühine inforuum, käib materjali ja kontaktide jagamine. Toimetus töötab operatiivsemalt, kiiremalt ja tõhusamalt kui varem. Toimetusel on värskest renoveeritud avatud kontor, mis soodustab küll paremat suhtlust, kuid kaotab ära töötajate privaatsuse. Tööle võetakse inimesi eeldusega, et nad hakkaksid mõlemale platvormile töötama. Sisu proovitakse esitleda mitmekesiselt ehk

veebi sisu on suuremate teemade puhul loovam ning tehtud multimeedia printsiipide toel. Toimetusel on ühine sisuhaldussüsteem, kuhu pääsevad kõik ligi. Delfi/EPLi toimetuses on protsess jätkuvalt arenemas, kuna muudatusi tehakse pidevalt. Praegu lõimiti Delfi veebiplatvormiga kontsernis olevad ajakirjad, et suurendada nende nähtavust konsolideerumise abil. Näiteks ühendati toimetuse meelelahutusportaal Publik Kroonika ajakirjaga. Veebi arendamise tõttu on paberleht kaotanud oma mõjukust, tiraaži ja vähenenud on lugejaskond. Sünergia on Delfi/EPLi toimetuses kolmest meediamajast kõige suurem, sest see on ka mastaabilt kõige väiksem meediamaja ning muutuste protsess oli väiksem.

Delfi ja Eesti Päevalehe ühendtoimetuse tööprotsessid on omavahel hästi ühendatud. Nagu mainitud, siis enamik ajakirjanikest on valmis tegema nii veebi kui ka lehte. Hommikune koosolekute vorm on kahes vóorus. Kõigepealt peavad oma koosolekud ära osakonnad ning siis tuleb suurem uudiste koosolek, kus otsustatakse, kes mida ja kuidas mida tehakse. Kui toimetusse saabub mingi info ja see pole eksklusiivne, siis läheb see üles veebi ning paberlehe roll on teemasid analüüsida ning laiendada. Toimetused jagavad vajadusel omavahel ajakirjanikke ja tööülesandeid. Kui näiteks mõnel üksusel tuleb palju tööd peale, aga pole reportereid, siis saab uudistest abi kutsuda. Samamoodi saavad uudised abi kutsuda erinevatest osakondadest. Uudiste osakonna kaudu käib kogu töö koordineerimine. Teemasid jaotatakse üldiselt nii, et kui teema ei lange otseselt ühegi valdkonna alla, siis tegelevad selle kajastamisega uudised. Kui aga teema langeb mõnda spetsiifilisse valdkonda (nt majandus), siis tegeleb sellega vastav osakond (antud juhul Ärileht). Tavaliselt üks reporter ainult ühe teemaga päevas ei tegele, kui tegu pole suurema looga. See privileeg langeb pigem EPLi uudiste osakonnale. Kui on massiivsed teemad, nagu näiteks Eesti suusatajate dopinguskandaal, siis tegelevad teemaga kõik osakonnad. Intervjuudest ei tule välja, nagu oleks eksklusiivsuse alast konkurentsi. Selle ära kaotamine oli ka konvergentsi protsessi üks eesmärkidest.

“Kui konkreetset ainult tööprotsessist rääkida, siis nii kaua, kui ei ole toimetus täis neid, kes on algusest peale mõlemat meediumit teinud, nii kaua jääbki olema erimeelsusi ja raskusi. Ajakirjanikuna ei saagi alati lõpuni ette valmistuda, et on selline töö, mis muutub tundide ja minutitega.” – Delfi/EPLi toimetuse reporter.

Kui Delfi/EPLi toimetuse konvergentsi vaadata Merit Maaritsa mudeli järgi, siis nagu Postimees Grupp ja Eesti Rahvusringhääling, on ka Delfi/EPL olnud edukas tehnoloogilise ja

organisatsiooni tasandi konvergensis. Tootmise tasandil on ajakirjanikel ära omandatud veebi ja paberlehe tehnilised ja meediumialased oskused. Küll jääb toimetuses puudu teemadealase mitmekülgisusest ning ajakirjanikud on pigem jaotatud valdkonna kaupa. Väljundi tasandi osas toimub muutmata kujul avaldamine, kuna üks ajakirjanik üldjuhul kajastab ühte teemat ühtmoodi ega kujunda seda vastavalt kahe platvormi eripäradele. Delfi ja EPLi ühendamine on pigem edukas näide konvergensist ning seda annaks võrrelda ka New York Times'i konvergensiga, kus otsustati, et hakatakse tootma informatsiooni. Selle printsiibi abil saavutati Delfi/EPLi toimetuses suur edu veebis, aga paberleht jäi unarusse. Platvormide võrdsusele rõhku ei pandud ning seetõttu on paberleht kaotanud oma mõjukust. Küll aga on tegeletud veebiplatvormi eduka arendamisega digilehe näol, mis võimaldab paberlehe lugejat edukalt teenindada ka veebis. Veebi mitte-marginaliseerimisega on välditud olukorda, mis tekkis De Volkskrantiga Hollandis, kus veeb ja paberleht de-konvergeerusid. Kui soovitada Delfi/EPLi ühendtoimetusele Maaritsa (2017: 95-98) lahendusi konvergensiga kaasnevate probleemide lahendamiseks, siis need oleks konvergenssi protsessi aegsasti selgitamine, reporterite eripäradega arvestamine ja uute oskuste õpivõimaluste tagamine. Sama lahendused, mida soovitasin ka Postimehe toimetusele.

“Kui inimene tuleb meile tööle, siis talle ei aeta mingit häma, et saab ainult lehelugusid teha. Ei saa öelda, et see kellelegi probleem oleks. Need on need raskuskohad, et kellele anda siis rohkem vabadust oma teemasid otsida ja teha ning kes võib-olla on suuteline veebis ka seda linti hoidma.” – Delfi/EPLi toimetuse reporter

ERRi uudistetoimetus sisaldab endas veebiuudiseid, raadiouudiseid ja teleuudiseid, kellel on ühine eelarve. Ühendtoimetus on toiminud üle kahe aasta. Need kolm toimetust on küll samal korrusel asuvas avatud kontoris, kuid siiski eraldatud ruumiosades. Neid ühendab niinimetatud *news desk*, kuhu on koondunud ühine inforuum ja kus toimub kajastuse planeerimine. Seal töötab veebitoimetus, nende juht ja päevatoimetaja, AK juht, AK päevatoimetaja ja ankur ning uudistetoimetuse juht. Raadiouudiste toimetus, nende juht ja AK toimetus istuvad eraldi ruumides. Toimetusel puudub ühine sisuhaldussüsteem. Raadio ja veeb saavad omavahel faile vahetada ning tele ja raadio samuti. Tele ja raadio ei pääse ligi veebi sisuhaldussüsteemile. Toimetuste juhid ja päevatoimetajad on omavahel ühendatud Skype'i grupi kaudu. Hommikul on ühine koosolek raadiol ja veebil ning seejärel toimub AK koosolek, kuhu lähevad veebi ja raadio esindajad. See tähendab, et tele teemad ei pruugi alati raadioni ja veebini jõuda, kui kommunikatsioon ei toimi ehk toimetuse juhid ei jaga infot oma toimetusega pärast AK

koosolekut. Toimetuses on platvormiüleseid ajakirjanikke vähe ning inimesi palgatakse jätkuvalt ennekõike töötama ühe platvormi jaoks. Põhjuseks toovad juhid eelarvepiirangud. Toimetuste vaheline sünergia peaaegu puudub ning toimetused pigem hoiaksid omaette. Tööväliselt aega koos ei veedeta. Toimetuse sees on ühine inforuum, mis tähendab, et käib allikate ja info jagamine. See on toetav noortele reporteritele/toimetajatele, kuna nende võrgustik ei ole nii lai.

“Tohutu kaadrivoolavus on tekkinud. Kummalisel kombel, kui me töötasime väga kitsastes ja viletsates töötingimustes, siis oli kollektiiv kokkuhoidev ja ei olnud meeletult kaadrivoolavust. Inimesed tahtsid ja tegid. Need pinged, mis on selles toimetuses täna, on minu jaoks kuidagi täiesti uskumatult pöördvõrdelised sellega, mida me lootsime.” – ERRi uudistetoimetuse endine töötaja.

Tööprotsess lähtub veeb esimesena tööpõhimõttest. Kui varem olid toimetused eraldatud, oli AK roll pakkuda uudispommi avauudisena. Nüüd on AK roll muutunud laiendavaks. Kui toimetusse tuleb mingi uudisväärne info või kui reporter saab eksklusiivse info, toimub *news desk*'i juures planeerimine, kuidas seda infot kõige paremini ära kasutada. Kõigepealt läheb info üles veebi ja seejärel raadiosse, sest need on nii-öelda kiiremad meediumid. Isegi, kui info on eksklusiivselt saanud AK toimetusele, avaldatakse see ikkagi enne kella üheksat õhtul veebis. Sõnastuslikult on AK ülesanne teemasid laiendada ning neid põhjalikumalt analüüsida. Samuti on jäänud AK toimetusele otselülitused, mis tähendab, et tele poolelt nõutakse kohalolu näitamist. Toimetus töötab nii, et võttele saadetakse üks kaamera, üks AK eesti- ja venekeelne ajakirjanik. Nende materjali saab kasutada nii veeb kui ka raadio. See on tekitanud pingeid AK toimetajate ja operaatorite seas, kuna nemad sooviksid eksklusiivseid kajastusi, mis vähendab oluliselt nende tahet sünergiaks ning pigem on suunanud neid konvergensti vastu. Ka raadio proovib omaette hoida, kuid nende vastuseis ei ole nii suur, sest neil on jäänud võimalus eksklusiivselt lugusid esitada. Sisepinged on tekitanud viimaste aastate jooksul kaadrivoolavuse, mis varem ERRis oli pigem harv nähtus. Kui vaadata mudeli järgi, siis ERRi uudistetoimetuses esineb tehnoloogilist, organisatoorset ja natuke ka tootmise tasandi konvergensti. Tehnoloogilise tasandi konvergenstis on ERRi uudistetoimetuse arenenud, kuna sisu avaldatakse ja edastatakse platvormiülevalt rutiinselt. Ainuke asi, mida saaks kritiseerida, on ühise sisuhaldussüsteemi puudumine. Selle asemel on ERRi uudistetoimetusel mitu sisuhaldussüsteemi, kuhu kõik ligi ei pääse ning kõik failid alati ei ühildu. Ka organisatsiooni tasandi konvergenstis on saavutatud edu. Toimetused on koondunud ühise juhtimise alla ning

üksused teevad omavahel tihedat koostööd, vaatamata kohatisele konvergensti vastu olemisele. Tootmise tasandi konvergenstis on saavutatud teatud edu. Ühendtoimetuse ajakirjanikud on teemade osas mitmekülgsed. Näiteks suveperioodil on kõik valmis erinevaid valdkondi käsitlema, sest siis ei ole AK saadetes eraldi teemaplokke. Küll on aga suur puudus tehnilisest ja meediumialasest mitmekülgsusest. Selliseid ajakirjanikke, kes mitmel platvormil oleksid valmis töötama, on vaid üksikuid. Väljundialast konvergensti ei ole saavutatud, kuna tootmise tasandi konvergenst pole veel täielikult välja arenenud. Need üksikud ajakirjanikud, kes on tehniliselt ja meediumialaselt mitmekülgsed, on valmis kahele või enamale platvormile erineva loo tegema.

ERRi uudistoimetust võib võrrelda teooria peatükis välja toodud maailma näidetega. Kõige lähedasemad näited ERRile on avalik-õiguslikud ringhäälingud Soome YLE ja Suurbritannia BBC, kus ühendati ka veeb, raadio ja tele. Siiski on nad olnud edukamad kui ERR. Nende meediamajade kogemus ja konvergensti protsessi pikkus on ka suurem. ERRi peamine probleem on, et üksuste vahel puudub suurem koostöö ning seda pärsib see, et ei ole platvormiüleseid ajakirjanikke või toimetuse istuvad lahus.

YLE konvergensti edukus on rajatud just sellele, et on loodud võimalused ajakirjanike arendamiseks ning hoitakse protsessi arengus. See on tekitanud suurema hulga platvormiüleseid ajakirjanikke ning ka parema koostöö üksuste vahel (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018: 7-8). ERRis aga need arenguvõimalused puuduvad ning on ka väheseid platvormiüleseid ajakirjanikke.

BBC on rõhku pandud ruumi kujundusele. Isegi kui ei ole palju platvormiüleseid ajakirjanikke, siis erinevad platvormid istuvad üksteisega koos, mis soodustab konvergensti (Sehl, Cornia, Graves ja Nielsen, 2018: 8-9).

ERRi uudistetoimetuses küll istuvad veebitoimetuse juures koos kõikide platvormide juhid, aga tele- ja raadiotoimetused on eraldi, mis tähendab, et suhtlus üksuste vahel on minimaalne. Küll on aga ERR edukam De Volkskrantist, kus ühendtoimetus lahutati ehk de-konvergeeriti ning veeb ja paberleht töötavad uuesti eraldi. Neile sai saatuslikuks töökultuuride põrkumine ja veebi marginaliseerimine (Tameling ja Broesma, 2013: 31). ERRis veebi marginaliseerimist kindlasti ei esine, vaid pigem veebi tähtsustamist. Selle tõttu kannatavad raadio ja tele, mistõttu on tekkinud sisepinged ja töökultuuride põrkumised. ERRil on oht de-konvergeeruda, kui protsessi ei uuendata.

Merit Maarits pakkus oma magistritöös välja kümme lahendust, kuidas konvergensiga kaasnevaid probleeme ennetada. ERRi uudistetoimetusel oleks kasu neist viie arvestamisel:

- konvergensti aegsasti selgitamine toimetusele;
- reporterite eripäradega arvestamine;
- spetsiaalse multimeedia üksuse loomine;
- ühise sisuhaldussüsteemi loomine;
- uute oskuste õpivõimaluste tagamine. (Maarits, 2017: 95-98)

3. JÄRELDUSED

Selle bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, mis on olnud Eesti meediamajade konvergeerumise eesmärgid, kuidas juhiti Eesti meediamajades konvergentsi protsessi ning millisel tasemel Merit Maaritsa (2017) mudelist lähtuvalt on Eesti meediamajad täna konvergeerunud.

1. Mis on olnud Eesti meediamajade konvergeerumise eesmärgid?

Nii ERRi uudistetoimetuses, Postimehes kui ka Delfi/EPLi ühendtoimetuses olid konvergeerumise eesmärgid seatud, kuid neid ei pandud kirja. Juhtidel olid eesmärgid peas ning konkreetse kirjaliku plaani järgi ei tegutsatud, vaid prooviti neid täide viia igapäevaselt töö käigus. Igas meediamajas sooviti vähendada tööprotsessides dubleerimist, toimetuse töö operatiivsuse ja kiiruse kasvu. Samuti oli kõikide meediamajade eesmärk saavutada suurt sünergiat, mis on mitmeti mõistetav kontseptsioon. Juhid mõtlesid selle all, et inimesed suhtleksid rohkem ja jagaksid omavahel rohkem materjale ning et ei oleks toimetusesisest konkurentsi. Peamised erinevused tulevad välja erameedia ja avalik-õigusliku meedia vahel. Postimehe ja Delfi/EPL toimetuse peamine eesmärk oli kulude kokkuhoid, mis oli suuresti tingitud majanduskriisist. ERRis seda ei olnud, mis tuleb ka välja faktist, et ERRi uudistetoimetuses algas konvergentsi protsessi ettevalmistamine 2015. aastal ja ühise füüsilise ruumini jõuti alles 2017. aasta alguses. Erameedia majades algas protsess aastaid varem. ERRil oli aga eesmärk mõjukuse kasv ning veebiportaali mahajäävust vähendada. Delfi/EPLi puhul võib välja tuua ka, et nende eesmärk oli lugeja parem teenindamine, mida teised toimetused ei seadnud. Postimehe puhul saab eraldi välja tuua ristturunduse eesmärgi.

Konvergentsi protsess oli ennekõike ajendatud majanduslikust eesmärgist (Deuze, 2009: 468), mis peegeldub ka selles, miks ehk tööprotsessidele jäi vähem tähelepanu, kuigi konvergenstikultuur ei ole ainult meediamajanduslikel eesmärkidel rakendatav (Deuze, 2009: 474-475).

2. Kuidas konvergeerumise protsessi Eesti meediamajades juhiti ja kuidas need olid seotud seatud eesmärkidega?

Intervjuudest ilmnes, et eesmärkide kommunikatsioon jäi meediamajades üldsõnaliseks ning personaalset selgitamist ei olnud. Küll aga oli reporterite/toimetajate seas mõistmine, mis need

eesmärgid võiksid olla. See tähendab, et kas mingi selgitamine oli või pidid reporterid/toimetajad protsessi ise endale selgeks tegema. Sellest tekkis palju segadusi ja omakorda pingeid, mis kõige tugevamalt tuli esile ERRi uudistetoimetuses.

Protsessi alguseks loetakse ühist füüsilist ruumi. Sealt edasi hakati tööprotsesse muutma, et lõppeks ära dubleerimine. Kujundati ümber koosolekute korrad, loodi ühised sisuhaldussüsteemid materjali jagamiseks ja infogrupid info jagamiseks. Kujundati ümber ka teleuudiste ja paberlehe roll. Info edastamise asemel, pidid teleuudised ja paberleht seda analüüsima ning teemasid laiendama. Kiire info jäi veebile ja raadiole. Kuigi saavutati suurem osa oma seatud eesmärkidest, siis muutuste juhtimisel tehti suuri vigu. Strateegia muutuste läbi viimiseks puudus ja visiooni ei edastatud selgelt reporteritele/toimetajatele. Lisaks sellele ei antud töötajatele suuremat tegevusvabadust, mis pärssis muutuste kinnistumist. Delfi/EPLi ja Postimehe toimetuses lõpuks muutused kinnistusid, aga ERRi uudistetoimetuses seda pole veel juhtunud, mille konvergensti protsess oli ka kõige hilisem.

3. Mis tasemel on Eesti meediamajade toimetused konvergeerunud lähtuvalt Maaritsa (2017) konvergenstimudelilt? Mis tasanditel leiab konvergeerumine aset?

Kui võrrelda kolme meediamaja konvergensti protsessi Merit Maaritsa mudeli järgi, siis on kõik kolm toimetust saavutanud edu tehnoloogilises ja organisatoorses konvergenstis. Tegeletakse platvormiülese tootmisega ning ühendtoimetused on ühise juhtimise all. Ainult ERRi uudistetoimetust saab kritiseerida ühise sisuhaldussüsteemi puudumise pärast, kuid neil on ka kõige keerulisem ühinemisprotsess, kuna nende uudistetoimetuse koosneb kolmest meediumist, teistel kahest. Tootmise tasandi konvergenstis on kõik saavutanud mõne määral edu. ERRis on üksikud ajakirjanikud iga aspektis mitmekülgsed, suurem osa vaid teemalaselt mitmekülgsed. Teises kahes meediamajas on ajakirjanikud tehniliselt ja meediumialaselt mitmekülgsed, kuid on jaotatud teemavaldkondadesse. Meediumialane mitmekülgus sõltub ka nendest meediumitest, millest ühendtoimetuse koosneb. Postimehe ja Delfi/EPL toimetuse puhul saab hinnata veebi ja paberlehte. Kõikides toimetustes on ära lõppenud tööprotsessides dubleerimine ja on tekkinud ühine inforuum. Konvergensti tulemusena on muutunud operatiivsemaks, kiiremaks ja mitmekülgsemaks. Samuti on tootmises saavutatud kulude kokkuvõtteid. Üks eesmärk, mis oli kõikidel toimetustel, oli ka sünergia. Seda mõistavad juhid, kui toimetuste valmidust ja soovi koostööd teha ning üksteisega oma materjali ja infot jagada. Nii Postimehe kui ka Delfi/EPLi toimetuste veebi ja paberlehe vahel on see suurel määral

saavutatud. Neil on olnud ka palju rohkem aega selle saavutamiseks. ERRi uudistetoimetuses, kus protsess on käinud vaid kaks aastat, ollakse aga sünergiast kaugel. Alatoimetused parema meelega hoiaksid omaette, kui teeksid teistega aktiivset koostööd. Konvergens on jätkuv protsess. Kui erameediamajad hoiavad konvergensti protsessi pidevas muutuses, siis ERRis pole aga protsessi uuendatud.

3.1 Diskussioon

Minu uuringust tuleb välja, et konvergensti protsess on Eesti suurematele uudistetoimetustele toonud kaasa muutused, mida sooviti saavutada. Toimetused on muutunud operatiivsemaks, kiiremaks ja edastavad mitmekesisemat sisu. Lisaks kõigele eelnevale on saavutatud ka ühine inforuum ehk ühine allikate ja infovõrgustik. See kõik on muutnud ajakirjanduse töö lihtsamaks. Näiteks kui varem võis näiteks ERR võtteplatsile minna nelja mikrofoni ja mitme inimesega, siis nüüd saadetakse vaid üks mikrofoni ja paar inimest, kes toodavad materjali tervele toimetusele. Samal ajal tekib teistel reporteritel teatav aeg tegeleda muu info sünteesimisega. Küll aga vajab üks oluline tulemus minu uuringust veel eraldi esiletõstmist. Ajakirjanike hulgas levib arusaam, et konvergeerumisega kaasneb töökoormuse tõus, kuna üks ajakirjanik peab looma sisu mitmele platvormile. See aga, nagu eelnevalt seletatud, ei vasta tõele. Minu uuringust ilmnes, et näiteks veebiajakirjanike koormus hoopis vähenes ning pigem kasvas veidi nende ajakirjanike koormus, kes eelnevalt olid saanud tegeleda näiteks ühe looga päevas (ajaleht ja televisioon). Konvergens ei tähenda töökoormuse kasvu, vaid toimetuse sees pigem töökoormuste ühtlustumist. Kui veebiajakirjanikud võisid mõni kord päeva jooksul tegeleda kümne erineva looga, siis nüüd tekkis neil võimalus jutustada üht uudist erinevatel meediumidel ehk tegeleda ühe teemaga põhjalikumalt platvormide-üleselt. Traditsioonilist platvormide ajakirjanikud tajuvad aga töökoormuse suurenemist, kuna mitmele platvormile loo jutustamist nähakse mitmekordse tööna. See on asjaolu, mida konvergentsete toimetuste juhid võiksid avatult oma toimetustega arutada ning seda argumendina kasutada.

Mitmele platvormile töötamise ehk ristmediaalse töö juures võib kergesti juhtuda, et inimesed kellel on võimekus luua sisu erinevatele platvormidele saavad suurema töökoormuse kui inimesed, kes töötavad vaid ühe platvormi jaoks. See tähendab ühtlasi, et toimetuse sees tekivad pinged ebavõrdsuse tunnetamise tõttu. Lisaks ei ole mitmel platvormil töötamine ka

kõrgelt tasustatud. Selle tõttu on juhtide positsioonilt oluline paralleelselt juhtida kaht protsessi. Esiteks toetada kõiki töötajaid personaalselt nende oskuste arengus. Selleks tuleb välja selgitada nende tugevused, hoiakud ning soovid arengu suhtes. Kaardistamise töö tulemuse põhjal on vaja personaalseid kokkuleppeid, mille alusel ajakirjanik oma isiklikku töökorraldust hakkab muutma suunas, et ta töötabki mitmele platvormile. Teiseks on vaja samaaegselt pidevat ja regulaarset suhtlemist protsessi käigus, kus selgitatakse, mis on eesmärk, kuhu ollakse sellega praegu jõutud. See suhtlus on praegu minimaalne. Suhtluse ja selgitamise puudumine tekitab reporterites/toimetajates pingeid, mille tulemusel ei ole sünergia võimalik.

Näiteks võibki eesmärgiks seada, et kõik toimetajad oskaksid töötada kahele või kolmele platvormile, ehkki see ei pea automaatselt tähendama seda, et inimene igapäevaselt niimoodi töötabki. Küll aga võiks sellest tulenevalt võtta ka inimesi tööle platvormiülese lepingu alusel. Pidevalt selle poole liikudes on võimalik välja tuua eeskujusid, kes mitmele platvormile töötavad ning tunnustada isiklike arenguid kogu toimetuses. Eesti toimetuse ühine joon oli see, et eesmärgid olid küll seatud, kuid mitte kuigi hästi kommunikeeritud. See tähendab ühtlasi, et ka toimunud muutustest ei rääkinud juhid alluvatega ning alluvad ei saanud ka muutuste kohta tagasisidet – kas nende muudatustega ollakse vastastikku rahul, mida saaks teha teisiti. Kui muutustest rääkida regulaarselt, avatult ning lahendustele orienteeritult, tunnevad töötajad end kaasatuna ja muutused toimuvad kiiremini ning kulutõhusamalt.

On selge, et konvergensti protsess on tekitanud kõikides toimetustes mingil määral arusaamatusi ja ka pingeid, kuna protsessi seletamine on olnud kõigest üldsõnaline. See on omakorda pärssinud eesmärki paranda toimetusesisest sünergia. Nüüd on aga küsimus, kuidas neist arusaamatustest ja pingetest vabaneda või neid hoopiski vältida. Kuidas ellu viia stampeesmärk sünergia parandamine ehk toimetuse sisese suhtluse ja materjali jagamise parandamine. Ma arvan esmatähtis oleks selgitamise parandamine. Tuleks toimetuste kaupa, kõik toimetused koos ja väikestest töögruppides üle seletada, miks ja kuidas tööprotsessid käima peavad. See võib olla tõhusam, kui pärast selgitamist viia sisse tihedam tagasisidestamise ja edasisidestamise süsteem. Pärast loo ilmumist tuleks rääkida ja näidata, kuidas saavutada paremaid tulemusi ja tõhusamat tööd. Lisaks tuleks tegeleda ka sellega, kuidas pidevalt parandada toimetuste vahelist tööd ehk edasisidestada. Tagasisi- ja edasisidestamine aitaks kinnistada konvergenstiga seotud tööprotsesse. Kõige olulisem on näidata, kuidas konvergenst kasu toob. Selleks, et konvergenst toimiks tuleb ka hoolitseda selle eest, et ei oleks tehnilisi probleeme. Näiteks võiks hoolitseda selle eest, et kõik toimetused

saaksid kõikide toimetuste sisule ligi ning seda ka näha. Teine oluline asi on, et platvormide loodud sisu ja failid ühilduks. See soodustaks oluliselt materjali jagamist.

Materjali jagamisele tekitab oluliselt probleeme eksklusiivsuse kompleks ehk kõik ajakirjanikud soovivad, et nende loodud uudis või lugu oleks väljas esimesena ja eksklusiivsusega, mis toob neile kui ajakirjanikule tähelepanu ja tõstab nende mainet. Seda kompleksi ei ole võimalik lõpuni lahendada. See eeldaks, et toimeetus on täiesti ühtne ning on saavutatud konvergensti lõpptulemus ehk täielik integratsioon, mida ei ole keegi kunagi saavutanud. Küll on aga võimalik eksklusiivsuse kompleksi leevendada. Esiteks tuleks selgelt defineerida eksklusiivne sisu – informatsioon või materjal, mida ei ole ühelgi konkurendil või teisel toimeetusel. Seejärel tuleks kehtestada reegel, et eksklusiivse sisu avaldamisõigus jääb alati sellele, kes informatsiooni toimeetusele toob. Avaldamisõiguse omajal on valik otsustada, kas ta soovib infot hoida enda platvormile või avaldada seda mõnel teisel platvormil kohe ehk otsustada, kuidas eksklusiivset materjali või infot kasutada/kajastada. Juhul, kui selgub, et mõnel teisel toimeetusel on sama lugu või info, siis avaldamisõigus kaob. Pärast avaldamist jääb teistele toimeetustele eksklusiivse materjali või loo võimendamise roll.

Kõik toimeetuse juhid mainisid, et nende eesmärk oli parandada ühendtoimeetuse sisest sünergiat ehk suhtlemist ja materjali jagamist. Selles eesmärgis aga oli märgata kõige suuremat ebaedu võrreldes teiste eesmärkidega. Sünergia saavutamiseks ei piisa ainult ühisest füüsilisest ruumist. Sünergia parandamise on väga oluline osa ka ühisel mentaalsel ruumil ehk sisulisel ühtekuuluvustunde tekitamisel. Seda ei ole võimalik saavutada paberil ega toimeetust survestades. Ühine mentaalne ruum peab tekkima orgaaniliselt ja organisatsioonikultuuri arengu käigus. Ühise mentaalse ruumi tekkimist on võimalik aga soodustada. Üks võimalus ühtsustunde soodustamiseks oleks mitteformaalne suhtlus ja tööväliste ühistegevuste pakkumine, mis võimaldab inimestel üksteisega isiklikult tutvuda ja sõbruneda. See on võimalus luua sidemeid, mida töökeskkonnas poleks võimalik. Omakorda võib need tekkinud sidemed tuua tagasi töökeskkonda. See kõik aitab kaasa ühtsuse ja omakorda sünergia tekkimisele.

Viimasena aitaks kindlasti konvergenstile kaasa platvormiülesajate ajakirjanike rohkus. Selleks tuleks uudistetoimeetuse töölepingud koostada selliselt, mis eeldavad mitmel platvormil töötamist. Kui palgata algusest peale platvormiülesajaid ajakirjanikke, sujub ka protsess paremini. Praeguste töötajatele tuleb võimaldada arengu- ja õpivõimalused, et ajakirjanike mitmekülgsus suurendada. Need töötajad, kes on ühel platvormil väga kogenud ja

professionaalsed, tuleks alles jätta. Muidu võivad sattuda ohtu platvormide eripärad, kui ühe meediumi eksperte ei ole. Mida rohkem on mitmekülgeid platvormiüleseid ajakirjanikke, seda sujuvam on ka koostöö erinevate platvormide vahel ning seda ühtsem on toimetus.

Järgmistes uuringutes annaks välja selgitada, kuidas on konvergens mõjutanud ajakirjanike töökoormust. Lisaks oleks huvitav ka kaardistada, kui palju on Eestis platvormiüleseid ajakirjanikke ja kuidas nad töötavad.

KOKKUVÕTE

Minu bakalaureusetöö teema on “Konvergentsi praktikad Eestis kolme meediamaja näitel”. Konvergens tähendab ajakirjanduslikus kontekstis varem eraldiseisvate toimetuste ja üksuste integreerumist üheks tervikuks.

Miks ma konvergentsi uurisin? Eesti meediamajades toimuvat konvergentsi protsessi ei ole varem uuritud. Selle jaoks on Merit Maarits loonud oma magistritöös (2017) teoreetilistel alustel põhineva konvergentsi uurimise mudeli, millele toetub ka see uuring. Lisaks on selle uuringu tulemused kasulikud Eesti meediamajadele, kuna konvergentsi protsess kestab veel edasi.

Minu uuringu eesmärk oli välja selgitada, mis olid konvergentsi eesmärgid Eesti meediamajades, kuidas seda protsessi juhti ning mis tasanditel on Eesti meediamajad praegu konvergeerunud. Selle bakalaureusetöö teoreetilised lähtekohad ja kogutud empiiriline materjal keskendub konvergentsi läbi viinud juhtidele ja läbi teinud reporteritele/toimetajatele. Valimis oli kümme ajakirjanikku (Tabel 3, LK 19). Nendega viisin läbi semistruktureeritud intervjuud, mille transkriptsioonid asuvad töö lisades. Valimis olid mul juhid ja reporterid Postimehest, Delfi/EPList ja ERRi uudistetoimetusest. Teooria peatükis kirjeldasin ma konvergentsi kui tööprotsessi ja tõin näited teiste meediamajade kogemustest.

Selle uuringu meetod oli Ritchie ja Spenceri (2002) raamanalüüs, mille abil selgitasin välja, mis on olnud Eesti meediamajade konvergeerumise eesmärgid, kuidas juhiti Eesti meediamajades konvergentsi protsessi ning millisel tasemel Merit Maaritsa mudelist lähtuvalt on Eesti meediamajad täna konvergeerunud. Selgus, et Eesti meediamajade konvergentsi protsess peamised eesmärgid olid toimetuse töö operatiivsuse ja tõhususe kasv, kulude kokkuhoid, dubleerimise lõpetamine, ühise inforuumi loomine ja sünergia ehk toimetuse vahelise suhtluse ja materjali jagamise parandamine. Eesmärgid olid sõnastatud suuliselt juhtide peas ja eesmärkide kommunikatsioon jäi üldsõnaliseks ning reporteritele personaalset selgitamist ei olnud.

Protsessi alguseks loetakse ühist füüsilist ruumi. Sealst edasi hakati tööprotsesse muutma, et lõppeks ära dubleerimine. Kujundati ümber koosolekute korrad, loodi ühised

sisuhaldussüsteemid materjali jagamiseks ja infogrupid info jagamiseks. Kujundati ümber ka teleuudiste ja paberlehe roll. Info edastamise asemel, pidi teleuudised ja paberleht seda analüüsima ning teemasid laiendama. Kiire info edastamine jäi veebile ja raadiole. Kuigi Eesti uudistetoimetused saavutasid suurema osa oma seatud eesmärkidest, siis muutuste juhtimisel tehti suuri vigu. Strateegia muutuste läbi viimiseks puudus ja visiooni ei edastatud selgelt reporteritele/toimetajatele. Lisaks sellele ei antud töötajatele suuremat tegevusvabadust, mis pärssis muutuste kinnistumist. Delfi/EPLi ja Postimehe toimetuses lõpuks muutused kinnistusid, aga ERRi uudistetoimetuses seda pole veel juhtunud, mille konvergentsi protsess oli ka kõige hilisem.

Eesti meediamajad on Maaritsa (2017) mudeli järgi konvergeerunud täielikult, vaid tehnoloogilisel ja organisatsioonilisel tasandil. Tootmise ja väljundi tasandil ei ole mitte ükski meediamaja konvergeerunud. Suurem osa eesmärkidest, mis seati, on saavutatud. Toimetused on operatiivsemad, kiiremad ja saavutasid suurema ühise inforuumi. Lisaks on saavutatud ka majanduslik eesmärk ehk kulude kokkuhoid. Küll aga ei ole täielikult saavutatud sünergiat, mida loodeti ning see tekitab probleeme ka muutuste kinnistumisele.

Autor soovib tänada ja esile tuua oma juhendajat Marju Himma-Kadakat, kes pakkus bakalaureusetöö ja sellele eelneva seminaritöö kirjutamise käigus igakülgselt tuge. Tema juhendamisel ei olnud bakalaureusetöö kirjutamine nii suur katsumus ja raskus, nagu see alguses tundus.

SUMMARY

This bachelor thesis is titled “Convergence in Estonia on the example of three newsrooms”. Convergence in journalism means the integration of previously separate newsrooms or platforms into one news unit.

Why did I research convergence? The convergence process happening in Estonian newsrooms has not been researched before. For that, Merit Maarits (2017) has created a model to study convergence, which relies on theoretical bases. This empirical study is also partly based on that same model. Also the findings of this study are useful to Estonian media houses and newsrooms, because the process of convergence is still going on.

The aim of this study was to find out what were the goals of convergence in Estonian newsrooms, how was the process of convergence directed and on what levels are Estonian newsrooms converged today. The theoretical starting points and collected empirical material of this bachelor thesis concentrates on the leaders of the convergence process and the reporters/editors who experienced the process. The sample of this study included ten journalists from three newsrooms – the national daily and online edition Postimees, the national daily and online edition Eesti Päevaleht/Delfi and Estonia’s public broadcaster ERR’s news editorial. With the journalists I did semi-structured interviews. The transcriptions of the interviews can be found in the appendixes. In the theoretical chapter I described convergence as a work process and brought examples from other newsrooms experiences.

The method of this study was Ritchie and Spencer’s (2002) frame analysis method. With the frame analysis method, I found out what have been the goals of convergence in Estonian newsrooms, how was the convergence process led in Estonian newsrooms and on what levels are Estonian newsrooms converged according to the convergence model created by Merit Maarits. It turned out that the goals of convergence in Estonian newsrooms were the growth of operability and effectiveness, the cut of costs, the ending of duplication in work processes, the creation of a common information space and the improvement of synergy under which the leaders meant communication and the sharing of materials in the newsroom. The goals of convergence were formulated verbally by the leaders and communication of the goals

remained mostly general. There was no personal explanation of convergence goals to reporters/editors.

The process of convergence began vigorously when the newsrooms moved to collective physical room. After that, they started to change the work processes to end duplication. They redesigned the procedures of meeting, created united content management systems to share materials and information groups to share information. The role of the TV news and the newspaper was also redesigned. Instead of transmitting information, the TV news and paper had to analyze it and expand the topics. The transmitting of fast news was left to online platforms and radio news. Although Estonian newsrooms achieved most of their convergence goals, then big mistakes were made in managing changes. There was no strategy for the changes and the convergence vision was not understandably communicated to reporters/editors. Furthermore, no freedom of action was given to workers, which inhibited changes. Eventually the changes in the newsrooms of Postimees and Eesti Päevaleht/Delfi have been accepted, but in the editorial of ERR's newsroom it has not happened yet. ERR's newsrooms convergence process started last as well.

According to Maarits'as convergence model, Estonian newsrooms are only fully converged on a technological and organizational level. On the levels of production and output, none of the three newsrooms are converged. Most of convergence goals set by the three newsrooms were achieved. The newsrooms are more operational, faster and they have a common information space. In addition, the economic goal of cost savings has also been achieved. But still the aim of improving synergy in the newsrooms has not been achieved. This is causing problems to accepting changes.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Chyi, H. I., Yang, M. J. (2010). Is Online News an Inferior Good? Examining the Economic Nature of Online News among Users. *J&MC Quarterly*, 83(3), 594–612.
- Dal Zotto, C., Lugmayr, A. (2016). Media Convergence as Evolutionary Process. Dal Zotto, C., Lugmayr, A. (toim.). *Media Convergence Handbook - Vol. 1* (3–16). Saksamaa: Springer Verlag.
- Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, 5(2), 139–152.
- Deuze, M. (2009). Media Industries, Work and Life. *European Journal of Communication*, 24, 467–480.
- Deuze, M., Elefante, P., Steward, B. (2010). Media Work and the Recession. *Popular Communication*, 8(3), 226–231.
- Domingo, D., Salaverría, R., Aguado, J. M., Cabrera, A., Edo, C., Masip, P., ...Giménez, E. (2007, märts). *Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain*. Ettekanne, 8th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas.
- Dupagne, M., Garrison, B. (2006) The Meaning and Influence of Convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center. *Journalism Studies*, 7(2), 237–255.
- Erdal, I. J. (2011). Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17(2), 213–223.
- Fedeli, S., Matsa, K. E. (2018). Use of mobile devices for news continues to grow, outpacing desktops and laptops. Kasutatud 16.12.2018. <http://www.pewresearch.org/fact->

[tank/2018/07/17/use-of-mobile-devices-for-news-continues-to-grow-outpacing-desktops-and-laptops/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/07/17/use-of-mobile-devices-for-news-continues-to-grow-outpacing-desktops-and-laptops/)

Gemius. (2019). Err.ee portaalide külastatavus. Kasutatud 27.04.2019.

Gottfried, J., Shearer, E. (2017). Americans' online news use is closing in on TV news use. Kasutatud 16.12.2018. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/07/americans-online-news-use-vs-tv-news-use/>

Himma-Kadakas, M. (2018). *Skill performance of Estonian online journalists: assessment model for newsrooms and research*. Doktoritöö. Tartu Ülikool, meedia ja kommunikatsiooni osakond.

Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E ja Nair, A. (2006). Facing the challenges of convergence media professionals' concerns of working across media platforms. *Convergence*, 12(1), 83–98.

Kantar Emor (2019). Nädala Top 10 vaadatavam saadet. Kasutatud 27.04.2019. <https://www.emor.ee/nadala-top-10-vaadatavamat-saadet/>

Kantar Emor (2019). Raadiouuring – 2018 juuli – detsember. Kasutatud 27.04.2019.

Kotter, J P., Cohen, D S. (2002). Muudatuste keskmes: tösielulood organisatsioonide muutmisest. Boston: Harvard Business School Press.

Kramp, L., Loosen, W. (2018). The Transformation of Journalism: From Changing Newsroom Cultures to a New Communicative Orientation? A. Hepp, A. Breiter, U. Hasenbrink (toim), *Communicative Figurations, Transforming Communications – Studies in Cross-Media Research* (lk 205–239). Cham: Palgrave Macmillan.

Lawson-Borders, S. (2003). Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations. *The International Journal on Media Management*, 5(2), 91–99.

Maarits, M. (2017). *Konvergensiprotsessid meediaorganisatsioonides: teoreetiline käsitus ja analüüsimudel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse õppekava.

Menke, M., Kinnebrock, S., Kretzschmar, S., Aichberger, I., Broersma, M., Hummel, R., Kirchhoff, S., Prandner, D., Ribeiro, N., Salaverría, R. (2016). Convergence Culture in European Newsrooms. *Journalism Studies*, 1–24.

Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29–38.

Quinn, S. (2006). *Conversations on convergence: Insider's views on news production in the 21st century*. Oxford: Peter Lang Publishing.

Richie, J., Spencer, L. (2002). *Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Salaverría, R., Negredo, S. (2009). *Integrated Journalism. Media Convergence and Newsroom Organization*. Barcelona: Editorial Sol 90.

Sehl, A., Cornia, A., Graves, L., & Nielsen, R. K. (2018). Newsroom Integration As An Organizational Challenge. *Journalism Studies*.

<https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1507684>

Sterling, C. H. (2008). CBQ REVIEW ESSAY: British Broadcasting Corporation (BBC) History (Part I). *Communication Booknotes Quarterly*, 39(2), 81–81.

Tameling, K., Broesma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, 75(1), 19–34.

Vobič, I. (2015). From One-Man Band to Integrated Newsroom. *Journalism Studies*, 16(2), 175–190.

LISAD

Lisa 1. Intervjuukava

1.plokk – kuidas algas

Millal algas teie toimetuses/meediamajas konvergentsi ehk toimetuste ühendamise protsess?

Miks otsustati ühendamine ette võtta? Kes otsuse tegi?

Kes ja kuidas teile konvergentsi vajadust ja eesmärki seletas?

Kuidas te olite konvergentsi suhtes meelestatud?

2. plokk – eesmärgid

Milliseid tulemusi te lootsite konvergeerumisest ehk toimetuste ühendamisest?

Mis eesmärgid olid, mida taheti integreerimisega saavutada?

Kuidas toimetusele seletati, kuidas konvergent hakkab toimuma ja mis on selle eesmärgid?

Kuidas pidi konvergent ehk toimetuste ühendamine tööprotsesside mõttes välja nägema?

Oli see teie arvates selge?

Mida te oleksite teinud teistmoodi (nii kommuniqueerimises kui protsessis endas)?

Kuidas teie arvates võttis toimetuse konvergentsi ideed vastu?

3.plokk – teostus

Kirjeldage etapi kaupa, kuidas konvergentsi protsess teie meediamajas korraldati?

Kirjeldage kuidas üks konvergentne lugu valmib/valmis.

Kuidas on/olid toimetused integreeritud? Ehk milliste toimetuste ajakirjanikud millistega koostööd pidid/peavad tegema ja miks?

Kuidas toimetuse kaasa tuli protsessiga?

Millega inimesed rahul olid/millega mitte?

Millega teie rahul olete/ei ole?

Kas konvergentsi protsess sujus?

Kas esines ka probleeme?

Kas integreerumise protsess täitis teie hinnangul seatud eesmärgid?

Milles täitis, milles mitte?

Mida te teeksite praegu toimetuste integreerimisel teist moodi?

Kas soovite veel teema kohta lisada?

Lisa 2. Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Henry-Laur Allik** _____,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
“Konvergensti praktikad Eestis kolme meediamaja näitel”

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on **Marju Himma-Kadakas** _____,
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

autori nimi Henry-Laur Allik
pp.kk.aaaa 25.05.19