



Metropolia

Kohti parempaa freelancerien johtamista

Millenniaalien johtaminen tilapäisorganisaatioissa psykologista turvaa apuna käyttäen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja (YAMK)

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

8.11.2022



Metropolia

Tiivistelmä

Tekijä:	Laura <u>Elina</u> Forss
Otsikko:	Kohti parempaa freelancerien johtamista - millenniaalien johtaminen tilapäisorganisaatioissa psykologista turvaa apuna käyttäen
Sivumäärä:	54 sivua + 1 liite
Aika:	8.11.2022
Tutkinto:	Kulttuurituottaja Ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tuotanto-ohjelma
Ohjaaja:	YTT, FL Yliopettaja Katri Halonen

Työni tavoitteena oli vastata kysymykseen: Miten voimme johtaa freelancer-millenniaaleja paremmin tilapäisorganisaatioissa? Kysymystä syvennettiin tutkimalla, voiko psykologisen turvan periaatteista olla apua paremman johtajuuden saavuttamisessa. Kehittämistyöni tilaajana toimi Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon ylempään AMK-tutkintoon johtava koulutusohjelma, joka haki työllä tietoa tilapäisorganisaatioissa työskentelevien freelancer-millenniaalien johtamisen kehittämistarpeista.

Viitekehystenä työssäni toimi psykologisen turvan käsite, millenniaalien erityspiirteet ja tilapäisorganisaation käsite. Työni on kvalitatiivinen kehittämistyö ja aineistoina toimi fokusryhmähaastatteluiden, syvähaastatteluiden ja teemoitettujen sähköpostihaastattelujen tulokset. Tulokseni pohjautuvat haastatteluiden tulosten vertailuun ja vuoropuheluun lähdeaineiston kanssa.

Kehittämistyöni tulokset todistavat, että psykologisen turvan käsitteen omaksuminen ja sen vaaliminen työyhteisössä johtaa kohti parempaa freelancerien johtamista.

Avainsanat: freelancer, millenniaali, tilapäisorganisaatio, psykologinen turva



Metropolia

Abstract

Author(s):	Laura <u>Elina</u> Forss
Title:	Title of the Thesis
Number of Pages:	54 pages + 1 appendice
Date:	8th of December 2022
Degree:	Master of Culture and Arts
Degree Programme:	Cultural Management MA
Instructor:	PhD, Phil.Lic. Katri Halonen, Principal Lecturer

My research question in this thesis is if psychological safety is the answer to better leadership? I am studying in particular the millennials working in temporary organizations as freelancers. What are their needs? What do they consider as good leadership?

The framework of this thesis was the abstract of psychological safety, the features of millennials and the concept of temporary organizations. The research methods used are qualitative. Semi-structured methods were used such as focus group interviews and in-depth interviews. On top of that a specific group of the participants were interviewed via email, using the method of theme interview with open-ended questions.

The conclusion is that contemporary organisations benefit from fostering the psychological safety. It is one of the main tools for better leadership.

Keywords: freelancers, millennials, temporary organisations, leadership



Metropolia

Sisällys

Millenniaalien johtaminen tilapäisorganisaatioissa psykologista turvaa apuna käyttäen	2
1. Johdanto	6
2. Freelancer-millenniaalien johtaminen tilapäisorganisaatioissa	9
2.1. Millenniaaleille tyypillisiä piirteitä johtamisen näkökulmasta	10
2.2. Miten luodaan freelancer-tekijälle turvallinen työympäristö tilapäisorganisaatiossa?	13
2.3. Psykologisesti turvallinen johtaminen	15
2.4. Työkaluja tilapäisorganisaation johtamiseen	17
2.5. Psykologisen turvallisuuden hyödyt	21
3. Kehittämistyöni keskeisimmät kysymykset	23
4. Kehittämistyön menetelmät	24
4.1. Metodiset lähtökohdat	24
4.2. Tutkimusaineiston kerääminen	25
4.2.1. Fokusryhmähaastatteluiden avulla etsimään vastauksia	26
4.2.2. Coachaus-kävely, metodina syvähaastattelut	28
4.2.3. Johtajuus ja sen kehittäminen esihenkilön näkökulmasta	29
4.3. Tutkimusaineiston analysointi	32
5. Kohti parempaa freelancerien johtamista	33



Metropolia

5.1. Haastattelujen annin koonti Googlen työkalun avulla	34
5.2. Mitä freelancerit tarvitsevat?	41
6. Rajoja, rakkautta ja työrauhaa	44
7. Pohdinta	51
Lähteet	55
Liitteet	58
How to foster Psychological Safety on your teams.	58

1. Johdanto

Audiovisuaalisella alalla keskustellaan paljon tekijöiden jaksamisesta. Ala kehitty Suomessa hurjaa vauhtia ja sarjoja ja kaupallisen puolen materiaaleja tuotetaan kiihtyvää tahtia. Miten pidämme tässä vauhdissa huolta freelancer-tekijöistä, joita ilman tuotantoja olisi lähes mahdotonta toteuttaa?

Olemme usein miettineet freelancereiden jaksamista kollegani kanssa, joten tämä aihe tuntui luontevalta kehittämistyön kohteelta. Koen myös, että oman kehitykseni kannalta on äärimmäisen tärkeää syventyä tähän aiheeseen, jotta voin kokea työni mielekkääksi.

Olen havainnut, että millenniaaleista ja millenniaalien burn outeista on ollut puhetta jo vuosia erinäisissä kolumneissa, kyselyissä ja reportaaseissa. Jaksamisesta ja millenniaalien hyvinvoinnin tavoittelusta ja sitoutumiskammoisuudesta työpaikkojen suhteen on mielestäni myös puhuttu niin, että se on jotain uutta suhteessa aikaisempiin sukupolviin.

Atte ja Karoliina Mellaselta ilmestyi koronan levitessä ympäri maailmaa kirja *Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa* (Atena, 2020), josta kiinnostuin heti. Alunperin ajattelin tutkivani nimenomaan millenniaalien erityispiirteitä, mutta syventyessäni aiheeseen päätin, että millenniaalisuus on mausteena, umamina kehittämistyössäni.

Edellä mainittu teos on oman kokemukseni mukaan erinomainen syventyminen siihen, millaisista lähtökohdista millenniaalit katsovat maailmaa ja millaisia tekijöitä he ovat. Syvennyn kehittämistyössäni kuitenkin siis siihen, miten juuri millenniaali-freelancerit kokevat johtajuuden audiovisuaalisissa tuotannoissa ja mitä he siltä odottavat.

HS Visio (Lappalainen, 19.8.2022) kirjoittaa maailmallakin puhuttaneesta quiet quitting -ilmiöstä. Jutussa termi on suomennettu hiljaiseksi lopettamiseksi. Tällä ei tarkoiteta vähin äänin lopareiden ottamista vaan sitä, että ei enää anneta työlle niin sanotusti 110%, vaan annetaan työlle rajat, lähdetään töistä ajoissa

eikä iltaisin vastaila työviesteihin. Otetaan siis aiempaa passiivisempi ote töihin, ja työ ei enää ole niin suuri osa identiteettiä.

En syvenny quiet quitting -ilmiöön sen enempää, mutta mielestäni se sitoo työni aiheen laajempaan keskusteluun luovan alan työnteosta ja ansaitsee maininnan tässä kokonaisuudessa. Omaan korvaani se kuulostaa ihan millenniaalien aikaansaamalta, osittain ihan terveeltä muutokselta työelämään. Jutussa kerrotaankin, että "Erityisesti Z-sukupolven ja nuorempien millenniaalien sitoutuminen työnantajaan on heikentynyt."

Kirjoittaessani tätä kehittämistyötä ilmestyi Tommy Hellsteniltä uusi kirja Olemisen voima, Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta (Kirjapaja, 2022). Tommy Hellsten kertoo kirjassa ajatuksiaan johtajuudesta yli 40 vuoden terapeutin ja 30 vuoden johtajuuden kokemuksellaan ja porautuu sen ytimeen. Tästä lisää myöhemmin.

Mutta millainen on sitten tämänhetkinen tilanne freelancereiden näkökulmasta? Millaista johtamista he tarvitsevat jaksakseen paremmin ja tehdäkseen työnsä mielellään? Perehdyn aiheeseen psykologisen turvan näkökulmasta, rajaan freelancereiden joukkoa millenniaaleihin ja tutustun tarkemmin itselleni jo tuttuun tilapäisorganisaation käsitteeseen.

Kehittämistyöni tilaajana toimii Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon ylempään tutkintoon johtava koulutusohjelma, joka hakee lisätietoa keikkatyötä tekevien luovan alan millenniaalien johtamisen kehittämistarpeista.

Tuottajalle hänen tilapäisorganisaatioon kokoamansa toimiva työyhteisö on tuotannon lopputuloksen kannalta äärimmäisen tärkeä. Miten pitää huolta yhteisöstä, joka toimii yhdessä tilapäisesti?

Työterveyslaitoksen Pelotta töissä -selvityksen mukaan psykologinen turvallisuus määritellään näin: "...tiimin jäsenten jakamaksi uskomukseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä". Kerron työssäni lisää psykologisesta turvasta ja millaisia toimenpiteitä johtaja-asemassa oleva henkilö voi tehdä vaaliakseen sitä työyhteisössään.

Haluan kehittämistyössäni kuulla heitä, joita ilman mainoksia, elokuvia ja tv-tuotantoja olisi mahdoton tehdä. Toiveenani on päästä haastattelemaan audiovisuaalisen alan freelancereita mahdollisimman laaja-alaisesti; ääni- ja valohenkilöitä, kameraryhmän jäseniä, assistentteja, lavastajia, stylisteja, rekvisitöörejä ja meikkaajia.

Rajaan kehittämistyössäni audiovisuaalisen alan tekijäjoukkoa pienemmäksi haastatteleamalla työhöni millenniaaleja eli vuosina 1981-1996 syntyneitä freelancer-tekijöitä. Millenniaaleja mm. siksi, että tämä ikäpolvi on tällä hetkellä suurin joukko työelämässä. Millenniaalisuus on kehittämistyössäni ikäänkuin mausteena ja luo ehkä laajemmin pohjaa sille, millaisessa työelämässä tämän hetken tekijät viihtyvät ja minkä vuoksi.

Mellanen & Mellanen (2020 ss. 51–53) mukaan millenniaaleja kuvaillaan karsimättömiksi, itsekeskeisiksi, vaikeasti johdettaviksi, työpaikan suhteen sitoutumiskammoisiksi, keskittymiskyvyttömiksi ja laiskoiksi.

Toisaalta he ovat yksi koulutetuimmista sukupolvista, joka mielellään etenisi urallaan nopeasti hanttihommista tärkeämpiin positioihin. He eivät välitä hierarkioista ja heille tyypillistä on kunnianhimo, itsevarmuus ja tavoitteellisuus. Näiden asioiden lisäksi ja niistä huolimatta he kaipaavat johtajuutta. (Mellanen A & Mellanen K. 2020 ss. 40–41)

Millenniaalisuuden lisäksi haastattelemani freelancerit ovat mainoselokuva- ja still-kuvatuotannoissa työskenteleviä tekijöitä. Teen tämän rajauksen, koska olen itse työskennellyt viimeiset viisi vuotta still-kuvien ja mainoselokuvien parissa. Elokuva- ja tv-tuotannoissa työskentelevät freelancerit rajautuvat pois, sillä niissä tuotannoissa on erilainen tahti ja työsuhteiden pituus.

Tuottajat, ohjaajat ja valokuvaajat rajaavat fokusryhmähaastatteluista pois, sillä he ovat tuotannoissa tahoja, jotka johtavat kokonaisuutta. Kun olen haastatellut freelancereita, laadin vastauksien perusteella psykologisen turvan käsitteeseen peilaten kysymyksiä tuottajille. Nämä sähköpostitse lähetettävät kysymykset taustoittavat ja antavat toisen näkökulman aiheeseen. Haluan peilata vastauk-

sia ja selvittää resonoiko psykologisen turvan käsite, ja millaisia ajatuksia psykologisen turvan teemat heille tuovat.

En perehdy työssäni audiovisuaalisen alan tuotantojen rakenteisiin sen tarkemmin, niissä on omat lainalaisuutensa ja ominaispiirteensä verrattuna esimerkiksi tapahtumatuotantoihin. Oletan siis, että lukijalla on jonkinlainen käsitys millaisesta tekemisestä on kyse.

Työni tilaaja on aiemmin jo mainitsemani Ammattikorkeakoulu Metropolia. Lähtökohtani tähän kehittämistyöhön ovat omakohtaiset, haluan kasvaa tekijänä ja ymmärtää, miten voisin hoitaa työni paremmin tällä alalla ja sitä kautta tehdä tästä alasta ja omasta työympäristöstäni paremman.

Oman havainnointini mukaan harva tuottaja omaa virallista esimieskoulutusta, asiat opitaan matkan varrella ja jokaisella on hiukan omanlaisiaan tapoja johtaa. Audiovisuaalisen alan tuotannot ovat mielestäni matalahierarkista yhteistyötä parhaimmillaan mutta mielestäni niissä tarvitaan kuitenkin johtajuutta.

Toivottavasti kehittämistyössäni löydettyjä havaintoja voidaan hyödyntää alalla laajemminkin. Lisäksi toivon lisää keskustelua tuottajien johtamisen ja esimestyön ympärille.

2. Freelancer-millenniaalien johtaminen tilapäisorganisaatioissa

Millenniaaleiksi kutsutaan Suomessa sukupolvea, joka on syntynyt vuosien 1980-2000 välisenä aikana (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020 s.11). Lähteestä riippuen tarkennettu määritelmä millenniaalin syntymävuodelle Suomessa vaihtelee vuosien 1981/1982-1996/1997 välillä. Millenniaaleja kutsutaan myös y-sukupolveksi.

Rajaan kehittämistyössäni tutkimuskohdettani niin, että haastateltavat henkilöt ovat freelancereita, jotka työskentelevät tilapäisorganisaatioissa mainoselokuvaluotannoissa (liikkuva & still) ja he ovat syntyneet vuosien 1981-1996 välillä.

Olen kiinnostunut siitä, millaisen johtamisen alaisena millenniaalit kukoistavat. Olen itsekin millenniaali ja toisaalta työskentelen lähinnä millenniaalien kanssa ja johdan heitä. Näiden syiden takia on kova halu oppia ja ymmärtää asiaa lisää.

Asia on myös ajankohtainen, sillä tällä hetkellä työvoimasta noin puolet on millenniaaleja ja luku tulee kasvamaan vuoteen 2025 mennessä 75 prosenttiin. (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. s.11).

Akavan erityisalat -sivusto määrittelee freelancerin henkilöksi, joka tekee pätkätöitä yhdelle tai useammalle työnantajalle. Freelancer voi olla työsuhhteessa, yrittäjä, tai saada työkorvausta olematta kumpaakaan. Freelancer voi siis tehdä töitä työsuhhteessa tai toimeksiantona yrittäjänä. Työsuhhteessa freelancerilla voi olla useampia toimeksiantajia vain sovittaessa. Käsittelen tässä kehittämistyössäni freelancereita yhtenä ryhmänä.

2.1. Millenniaaleille tyypillisiä piirteitä johtamisen näkökulmasta

Käyn tässä luvussa läpi tyypillisimpiä näkökulmia millenniaalien johtamiseen liittyen, millaisia tyypillisiä yhdistäviä piirteitä heissä on, jos edes on, ja millaista työelämää ja johtamista he arvostavat. Määrittelen myös, mitä johtamisella tarkoitetaan.

Millenniaaleja on kuvailtu johtotasolla työskentelevien puolesta kärsimättömiksi, itsekeskeisiksi, vaikeasti johdettaviksi, työpaikan suhteen sitoutumiskammoisiksi, keskittymiskyvyttömiksi ja laiskoiksi (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. ss.51–53).

Toisaalta, sukupolvena millenniaalit ovat yksi kouluttautuneimmista ja he mielellään hyppäisivät ns. kahvinkeitto-vaiheen yli työelämässä ja menisivät suoraan asiaan. Millenniaalit ovat hyvin kunnianhimoisia, itsevarmoja sekä asettavat tavoitteita työuralleen. Vaikka he kaipaavat johtajuutta, eivät he välitä hierarkioista (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020 s. 40–41).

Johtaminen on joukon käskemistä, komentamista, päällikkönä, esimiehenä tai johtajana toimimista. Johtaminen on vuorovaikutteista ja sen tavoitteena on saada joukko toimimaan paremmin. Johtamisen tarkoituksena on saada tuloksia aikaan ihmisten kanssa ja heidän avullaan. (Talentia, n.d.)

Tuottajan työskentely on oman kokemukseni mukaan muuta kuin käskemistä ja komentamista. Se on mielestäni ihmisten yhdistelemistä ryhmäksi, joka toimii hyvin yhteen ja jokaisella on tarpeellinen spesifi roolinsa. Tuottajan työ audiovisuaalisen alan tuotannoissa on oman kokemukseni mukaan parhaimmillaan muiden ammattilaisten työnteon mahdollistamista ja helpottamista. Näissä tuotannoissa tuottaja kokoaa yhdessä ohjaajan tai valokuvaajan kanssa ryhmän, jossa jokaisella on oma asiantuntijaroolinsa.

Huuska (Huuska, M. ss.65–69) puhuu luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta ja siitä miten tällaisissa organisaatioissa sen menestys on yksilöiden lahjakkuuden varassa. Huuskan (2010) mukaan asiantuntijoista koostuvan joukon saa loistamaan vain osaava johtaja, jonka kyky johtaa mitataan siinä, kuinka hyvin hän johtaa ihmisiä. Asiantuntijaorganisaatiota tulisi osata motivoida ja inspiroida ja ryhmän työkulutturia tulisi kehittää jatkuvasti.

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa onnistuu, kun ryhmän asiantuntijat haluavat sitoutua ja antaa osaamisensa organisaatiolle. Huuskan (2010) mukaan tärkeää on myös antaa rauha asiantuntijoille tehdä työtään ja sitä missä he ovat parhaita. Heitä ei tulisi kuormittaa tehtävillä, jotka joku muu voisi tehdä.

Audiovisuaalisen alan tuotannoista puhuttaessa voidaan mielestäni käyttää määritelmää asiantuntijaorganisaatio.

Johtajuus on ihmisten välisessä kanssakäymisessä, vuorovaikutuksessa ja suhteissa. Mary Parker Follettia (1868-1933) siteerataan usein haettaessa määritelmää johtajuudelle. Hänen mukaansa johtajuus on vapaasti suomennettuna *Kyky saada aikaan ihmisten kanssa ja heidän kauttaan eli The art of getting things done through people*. Tämä ajatus kuvaa kehittämistyöni viitekehyydessä paremmin johtajuutta.

Millenniaalien johtamisen tulisi määräytyä ensisijaisesti johdettavan, ei johtajan mukaan. Tällainen johtaminen vaatii työntekijöihin tutustumista ja aitoa kiinnostusta heihin ja parhaimmillaan valjastaa heidän vahvuudet työnantajan käyttöön. Yksilölliset, säännölliset ja vuorovaikutteiset kohtaamiset vaativat aikaa ja paneutumista Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen toteaaakin: “Jos esimerkiksi johtajan ajasta alle puolet on varattu ihmisille, on rehellistä tunnustaa, että ihmiset eivät ole johtajan tärkein prioriteetti” (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. s. 127–129).

Millenniaalien johtamiseen vaikuttaa myös työelämän murros, jota elämme. Isoja muutoksia on kolme (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020 s. 108-110); työpaikkojen ja -tehtävien luonne on muutoksessa, työntekijät ovat tietoisempia ja muutokset tapahtuvat kiihtyvään tahtiin.

Oleellisimmat asiat onnistuneessa millenniaalien työntekijäkokemuksessa ovat (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020 s. 119) tärkeysjärjestyksessä luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä henkilökohtainen kasvu.



Soveltaen Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020, s.118.

Kuvio 1. *Millenniaalien johtamisen kolme tärkeintä asiaa.*

Kuviossa 1. nähdyt millenniaalien johtamisen liittyvät kolme tärkeintä kohtaa on jaettu vielä kahdeksaan oleellisimpaan menetelmään, joiden avulla päästään

onnistuneeseen lopputulokseen. Nuo menetelmät ovat: johtaminen esimerkillä, empatia ja tunnejohtaminen, motivaation mahdollistaminen, avoin vuorovaikutus ja aito kiinnostus, tavoitteiden selkeä kommunikointi ja toimeenpano, tuettu vapauden ja vastuun anto sekä osallistaminen, palautteen ja arvostuksen antaminen ja coaching (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. s.118-119)

Koska minua kiinnostaa erityisesti psykologisen turvan vaikutus tilapäisorganisaatioissa työskentelyyn, en paneudu millenniaalijohtamisen talon jokaiseen pylvääseen niin tarkasti, vaan otan nuo kolme ennen mainittua oleellisimmaksi määriteltyä asiaa osaksi kehittämistyötäni.

2.2. Miten luodaan freelancer-tekijälle turvallinen työympäristö tilapäisorganisaatioissa?

Tilapäinen organisaatio määritellään väliaikaiseksi järjestelmäksi, jossa ryhmän jäsenet eivät ole ennen työskennelleet yhdessä eivätkä odota näin tapahtuvan uudelleen, tai se on projekti, jolla on etukäteen määritelty aloitus- ja lopetuspäivämäärä. Tilapäisorganisaatioissa ei ole aikaa kehittää ryhmän jäsenten välisiä sosiaalisia suhteita samaan tapaan kuin perinteisimmissä organisaatioissa. (R. Goodman, L. Goodman, 1976.)

Salmela, Martela ja Heikkilä toteavat artikkelissaan (2020), että tilapäinen organisaatio on esimerkiksi projekti, jolla on aloitus- ja lopetuspäivämäärä.

Millenniaalien kohdalla puhutaan myös portfoliourista. Portfoliourat koostuvat irrallaan toisistaan olevista tehtävistä ja projekteista. Portfoliourat vaativat tekijöiltä ja heidän esimiehiltään yhä enemmän selkeää kommunikointia, ja luottamuksen rakentaminen tulee tapahtua nopeasti. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu. (Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. ss.111–112)

Bakker on tutkinut, että tilapäisorganisaatioissa tilapäisyydestä eniten kärsivät osa-alueet ovat luottamus ja sosiaaliset suhteet. Yhteistyön keston ollessa hyvin lyhyt ei tavanomaista luottamusta synny. Tällöin on otettava toisenlaiset mekanismit käyttöön. (Bakker, R. M. 2010. ss.466–486)

Kun pitää saada nopeasti luottamus ryhmään, puhutaan ketterästä luottamuksesta 'Swift trust'. Ketterällä luottamuksella tarkoitetaan sitä, että tilapäisorganisaation ryhmä käyttäytyy aivan kuin luottamus olisi läsnä, vaikka organisaation jäsenet eivät tunne toisiaan taikka organisaatio on juuri aloittanut toimintansa. (Meyerson D.Weick, Karl E., Kramer, Roderick M. 1996 ss.167–169)

Oman kokemukseni pohjalta voin todeta, että audiovisuaalisen alan tuotannoissa tällaisella nopealla luottamuksella on suuri merkitys ja se on oikeastaan nopeamman työtahtin edellytys. Kun kaikki tietävät oman roolinsa tehtävät ja vastuut, on mahdollista tuottaa muutamassa viikossa isoja kokonaisuuksia. Se ei toki ole ihanteellinen työtahti, mutta realismia tällä alalla.

Johtaja voi tukea ketterän luottamuksen ja turvallisuuden tunteen syntymistä toimimalla läpinäkyvästi, antamalla ryhmälle selkeät tavoitteet ja suunnan sekä palkitsemalla onnistumisista. Tärkeää on myös luoda olosuhteet, joissa ryhmä kokee olevansa tehokas. Se lisää ryhmän psykologisen turvan tunnetta. (Edmondson, A. 1999)

Toisaalta, Poutanen (2015) toteaa julkaisussaan, että ryhmä luo itselleen oman sosiaalisen rakenteensa, joka säätelee jäsentensä käyttäytymistä, mutta on samalla altis muutoksille, joita syntyy kun ryhmän jäsenet luovat uusia, parempia tapoja toimia yhdessä. Olennaista hänen mukaansa on siis ryhmän kyky luoda itse omat rakenteensa, sekä hakea juuri kyseiselle kokoonpanolle optimaalisinta tapaa toimia. Ryhmän työn virtaavuuden kannalta on olennaista, että vastakkaiset ja jännitteiset ominaisuudet elävät rinnan.

Poutasen (2015) tutkimuksessa käsitellään itseohjautuvia ryhmiä, joissa johtajuus on tavallaan jokaisessa ryhmän jäsenessä. Tutkimus toteaa, että näissä ryhmissä tärkeää on erinomaiset yhteistyötaidot ja kyky hyötyä toisten osaamisesta ja taidoista.

Mielestäni tämä on mielenkiintoista, koska koen, että tuottajan työssä hyödynnän aina toisten osaamista ja taitoja onnistuneen tuotannon takaamiseksi. Oma näkemykseni on, että audiovisuaalisen alan tuotannoissa ryhmän tulee olla itseohjautuva mutta se ei saa olla yksin, jolloin kuvaan astuu tuottaja luomaan

puitteita tekijöille, antamaan raameja, takaamaan työrauhaa ja ohjaamaan tekemistä. Eri ryhmät tuotannon sisällä ovat hyvinkin itseohjautuvia, esim valo-ryhmä, kameraryhmä ja art department.

Nykyajan työntekijät käyttävät työajastaan 50% enemmän yhteistyöhön ja yhdessä työn tekemiseen kuin 20 vuotta sitten. Psykologisen turvan luomiseksi onkin tärkeämpää palkkauksen yhteydessä huomioida miten ihmiset toimivat yhdessä ja muodostuuko heistä hyvä tiimi. Pelkkä lahjakkaiden yksilöiden palkkaus ei ole tältä kannalta järkevää (Edmondson, A. 2018 s.14).

2.3. Psykologisesti turvallinen johtaminen

Psykologinen turvallisuus määritellään ”tiimin jäsenten jakamaksi uskomukseksi siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä” (Edmondson, A. 1999, s. 350).

Salmivaara ym. (2020) viittaavat Frazierin tutkimukseen, jossa tullaan tulokseen psykologisen turvan hyödyistä tilapäiselle organisaatiolle: “...psykologisella turvallisuudella on selkeä yhteys sekä tiimin jäsenten työn imuun ja tyytyväisyyteen että tiimin oppimiskykyyn, informaation jakamiseen, luovuuteen ja tuloksellisuuteen”.

Tutkijoiden sekä yritysjohdon keskuudessa on yhä vahvemmin ymmärretty psykologisen turvallisuuden keskeisyys tiimityön tuloksellisuuden takaajana (Google, Re:Work. n.d.).

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä (ttl.fi, n.d.).

Psykologinen turvallisuus vahvistaa ryhmän muutostensietokykyä ja auttaa työntekijöitä turvallisuuden tunteen saavuttamisessa, osallistumisessa, oppimisessa sekä kasvamisessa. (Edmondson & Lei 2014. s. 23)

Psykologisen turvallisuuden syntymiselle luovat haasteita lyhyet ja määräaikaiset työsuhteet ja usein vaihtuvat projektit, sekä työntekijöiden vaihtuvuus organisaatioissa. Tällöin luottamuksen syntyminen on hitaampaa ja sitä

on vaikeampaa rakentaa, kuin stabiilimmassa ympäristössä. (V. Salmivaara, F. Martela, J-P. Heikkilä 2020 s.188)

Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana -artikkelin tulokset osoittivat, että johtajuudelta ei vaadita tarkkoja sääntöjä tai turvallisuutta, jotta saavutettaisiin psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Ihmisiä tulee osallistaa, heidän on saatava antaa oma panoksensa tehtävien määrittelyyn ja isompiin suuntaviivoihin. Johtamisen tulisi olla siinä mielessä jaettua. Saavuttaakseen psykologisesti turvallisen ilmapiirin, johtajan tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa nostetaan toisia ja kunnioitetaan kaikkien erilaisuutta ja monipuolisuutta. Arvostus ja toisten kunnioittaminen edesauttavat psykologisesti turvallisen työympäristön syntymistä.

Huonosti johdettuna hierarkinen työympäristö alentaa Edmondsonin mukaan psykologista turvaa työympäristössä. Huonosti johdettuna hierarkia luo pelkoa ympärilleen. Pelko vaikuttaa aivojemme osa-alueeseen, joka käyttää työmuistia ja prosessoi uutta tietoa. Tämän takia pelko vaikuttaa analyyttiseen ajatteluun, luovaan näkemykseen ja ongelmien ratkaisukykyyn. Pelko myös estää oppimista ja vaikeuttaa yhdessä työskentelyä. Pelon ilmapiiri johtaa siihen, ettei uskalleta esittää uusia ideoita, ei myöskään uskalleta kysyä eikä vaivata toisia (Edmondson, A. 2018. ss. 14–15).

Psykologisesti turvallinen ympäristö on edellisen vastakohta. Siellä virheistä voidaan puhua, kukaan ei nolaa sinua ja kaikki uskaltavat halutessaan tuoda esiin oman mielipiteensä (Edmondson. 2018. s. 15)

Psykologisesti turvallisella ympäristöllä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että se olisi kiva ja kohtelias eikä sen tarkoitus ole luoda helpotusta ja lohtua. Psykologisesti turvallista ympäristöä kuvailee paremmin sanat vilpitön ja suora, keskusteleva ja konflikteista oppiva. Tällaisessa ympäristössä sekä ekstrovertit että introvertit saavat puheenvuoronsa. Psykologisesti turvallinen ympäristö haastaa ja auttaa näkemään asioita eri näkökulmista (Edmondson, A. 2018. s. 16).

Lukemani perusteella ymmärrän psykologisesti turvallisen johtamisen sellaiseksi, jossa annetaan rajoja ja rakkautta ja kaikilla on oikeus tulla nähdyksi ja kuuluksi.

2.4. Työkaluja tilapäisorganisaation johtamiseen

Googlen tutkimus "Mikä tekee tiimistä tehokkaan" (Google, Re:Work. n.d.) puhutteli mielestäni oman kehittämistyöni aihetta. Tutkimuksessa puhutaan tiimien työskentelystä, ja se on kyseisessä tutkimuksessa määritelty yksiköksi, joka työskentelee erittäin itsenäisesti, suunnittelee työnsä, ratkaisee ongelmia, tekee päätöksiä ja tarkkailee kehitystä ja tekemistä yhden projektin sisällä. Tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saadakseen työnsä tehtyä.

Tilapäinen organisaatio määritellään väliaikaiseksi järjestelmäksi, jossa ryhmän jäsenet eivät ole ennen työskennelleet yhdessä eivätkä odota näin tapahtuvan uudelleen, tai se on projekti, jolla on etukäteen määritelty aloitus- ja lopetuspäivämäärä. (R. Goodman, L. Goodman, 1976.)

Googlen tiimin määritelmä ja kehittämistyössäni käyttämäni tilapäisorganisaation määritelmä ovat mielestäni ja oman kokemukseni mukaan työtavoiltaan verrattavissa. Siksi haluan tuoda tämän tutkimuksen osaksi kehittämistyötäni ja peilata tähän tutkimukseen saamiani tuloksia.

Tutkijat huomasivat, että tiimityöskentelyn tehokkuuteen ei niinkään vaikuttanut se, kuka tiimissä työskentelee, vaan se, miten tiimissä tehdään töitä. Tässä tulokset tärkeysjärjestyksessä:

1. Psykologinen turvallisuus
2. Luotettavat tiimit
3. Rakenne ja selkeys
4. Tarkoitus, merkityksellisyys
5. Työn vaikutus, lopputulos

Psykologinen turvallisuus oli tämän tutkimuksen mukaan ehdottomasti tärkein asia tehokkaassa ja hyvässä tiimityöskentelyssä. Tiimin jäsenet, jotka työskentelivät korkean psykologisen turvallisuuden tiimeissä, vaihtoivat pienemmällä todennäköisyydellä työpaikkaa. Korkean psykologisen turvallisuuden tiimit kykenivät myös valjastamaan monipuolisemmin tiimin ideoita käyttöönsä, saivat aikaan parempaa liikevaihtoa ja vastaavat kuvailivat näitä tiimejä kaksi kertaa useammin tehokkaiksi.

Työn tekemisen avuksi Googlen tutkimuksen lopputuloksena on erilaisia työnteon laadun parantamisen työkaluja. Esittelen tässä työkalun (liite 1.) jonka avulla vaalit paremmin psykologista turvallisuutta työryhmässasi, tuotannossasi tai tiimissäsi.

Työkalu on oikeastaan viidestä kohdasta koostuva tarkistuslista, jota jokainen tilapäisorganisaatiossa työskentelevä voi tutkailla, johtajalle tämä on erinomainen muistutus siitä, miten pienillä asioilla ja eleillä luodaan psykologisesti turvallista työympäristöä.



Kuvio 2. *Psykologisen turvan timantti* (soveltaen Googlen työkalua)

Googlen työkalusta (liite 1.) muodostui mukailten ja soveltaen kuviossa 2. näkyvä psykologisen turvallisuuden timantti.

Viisikohtaisen työkalun pääkohtia on tarkennettu antamalla tarkkoja käytännönläheisiä vinkkejä, miten toimia niiden mukaisesti. Tässä vapaasti suomennettuna nuo kohdat:

1. Osoita sitoutumista:

- Ole läsnä ja keskity keskusteluun, esimerkiksi sulje tietokone tapaamisten ajaksi.
- Kysy kysymyksiä sillä ajatuksella, että haluat oppia kollegoiltasi.
- Osallistu, ole aktiivinen ja näytä, että kuuntelet.
- Reagoi sanallisesti näyttääksesi sitoutumista, esimerkiksi "Tuo kuulostaa järkevältä, kerrotko lisää tuosta?"
- Tiedosta kehonkieleksi, katso puhujaa tai nojaa hieman hänen suuntaansa.
- Ota katsekontaktia näyttääksesi että teillä on yhteys ja kuuntelet aktiivisesti.

2. Osoita ymmärrystä

- Toista mitä on puhuttu vahvistaaksesi yhteisymmärrystä, esimerkiksi toteamalla että "Kuten sanoit...", ja sitten listaa asiat, joista olette samaa mieltä ja asiat joista ette ole. Jätä myös tilaa kysymyksille.
- Todenna ja vahvista kommentteja sanallisesti, esim. toteamalla että ymmärrät ja käsität mitä hän sanoo.
- Vältä syyttelemästä ja keskity ratkaisuihin, esitä kysymyksiä, esim. Miten voisimme toimia ensi kerralla, jotta asiat menisivät sujuvammin?
- Tiedosta ilmeesi, oletko vaikkapa vihaisen näköinen tarkoittamatta sitä?

- Nyökkää osoittaaksesi, että ymmärrät ja olet kärryillä keskusteluissa tai tapaamisissa.

3. Ole huomaavainen ihmisten välisessä kanssakäymisessä

- Jaa työryhmällesi tietoa henkilökohtaisista työtavoistasi ja mieltymyksistäsi ja kannusta työkavereitasi samaan.
- Ole tavoitettavissa ja helposti lähestyttävä työkavereillesi, mahdollista ad hoc -keskustelut ja kahdenkeskiset keskustelut, palautekeskustelut sekä uran etenemiseen liittyvät keskustelut.
- Muista kiittää ja näyttää kiitollisuutesi tiimisi jäsenille.
- Mikäli tiimin sisällä puhutaan negatiivisesti muista tiimin jäsenistä, keskeytä ja mene väliin.
- Muista kehonkieleksi, älä esim. käännä selkäsi muille.
- Rakenna hyvät välit tiimiläistesi kanssa, puhu ajoittain myös heidän yksityiselämästään.

4. Ole huomaavainen päätösten teossa

- Pyri siihen, että tiimin jäsenet panostavat myös päätöksiin ja antavat palautetta sekä ilmaisevat mielipiteensä.
- Älä salli keskeytyksiä, jos joku puhuu ja kertoo ideaansa.
- Selitä päätöksesi taustat tapaamisessa tai sähköpostitse, kerro miksi päädyit kyseiseen lopputulokseen.
- Huomio ja kerro tiimin jäsenten panoksesta päätökseen.

5. Ole itsevarma ja päättäväinen vaikuttamatta joustamattomalta

- Vedä ja manageroi tiimikeskusteluja, ettei keskustelu siirry harhapoluille, ja pidä huoli, ettei konfliktit ole henkilökohtaisia.
- Puhu selkeästi ja kuuluvasti.
- Tue ja edusta tiimiä, esitele tiimin töitä ylemmille tahoille ja muista kreditoida tiimin jäseniä
- Anna tiimillesi mahdollisuus haastaa näkemyksiäsi.
- Näytä heikkouksiasi, kerro omista näkökulmistasi ja epäonnistumisistasi.
- Kannusta tiiminjäseniä ottamaan riskejä ja näyttämällä itse esimerkkiä.

Kaikki esimerkit ovat hyvin konkreettisia ja tuntuvat jopa itsestäänselviltä, mutta ovat työelämän arjessa oman kokemukseni mukaan hyvin tärkeitä. Nämä kaikki ovat myös sovellettavissa tuotantoihin, mutta koska nämä tarkennukset ovat hyvin toimistotyösidonnaisia, käytän kehittämistyössäni tätä työkalua otsikkotavalla, koska niistä tulee jo oleellinen asia kuulluksi.

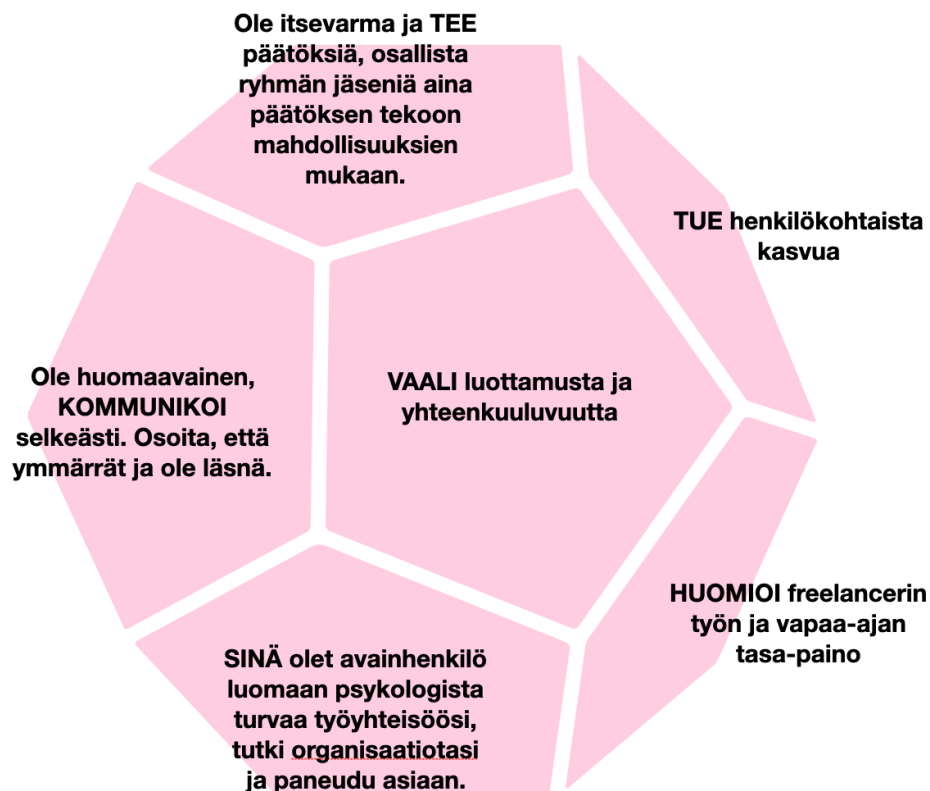
2.5. Psykologisen turvallisuuden hyödyt

Johdon, esihenkilöiden ja muiden vastuuhenkilöiden rooli on oleellinen, kun luodaan psykologisesti turvallista työympäristöä. Ei ole mahdollista kehittää psykologista turvallisuutta irrallaan muusta organisaatiosta, kehittämishalun on oltava vahvasti johdon asialistalla. Työterveyslaitos suosittelee aloittamaan matkan kohti psykologisesti turvallista työympäristöä tarkkailemalla ja tarkastelemalla omaa organisaatiotaan. Tarkastelun voi aloittaa miettimällä millainen ihmiskäsitys kyseisen organisaation johdolla on? Onko johtoryhmällä itsellään pelon ilmapiiri? Onko kollegoiden kesken kunnioittava ja suora ilmapiiri?

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan johto edesauttaa psykologisen turvallisuuden syntymistä organisaatioon, kun he osoittavat oman haavoittuvuutensa ja kannustavat kaikkia avoimuuteen. Johdon tulisi myös osoittaa, että vuoropuhelu on heidän mielestään arvokasta. Erittäin tärkeää on myös priorisoida aikaa siihen, että on mahdollista aidosti kuunnella kollegoita ja työntekijöitä.

Samaisen tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus mahdollistaa rakentavan erimielisyyden, ajatustenvaihdon, konflikteista oppimisen, korkeat tavoitteet, pelottoman työyhteisön ja johtamisen. Psykologinen turvallisuus tukee uudistumista, luovaa ajattelua, riskien ottoa, oppimista, innovaatioiden tuottamista, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Näiden asioiden lopputuloksena saadaan vahvempi, sitoutuneempi työyhteisö, jossa on korkea työtyytyväisyys.

Yhdistämällä millenniaaleille oleellimmat asiat onnistuneessa työntekijäkokeuksessa, Googlen tutkimuksen tuloksena syntyneen työkalun (liite 1.) opit ja työterveyslaitoksen tutkimuksen tulokset, saadaan psykologisen turvallisuuden superdimangi (kuvio 3.), jonka avulla ja sitä noudattamalla vaalit varmasti psykologisesti turvallista työyhteisöä ja osaat johtaa paremmin freelancereita.



Kuvio 3. *Superdimangi* (soveltaen kuvio 1. ja 2. sisältöä)

3. Kehittämistyöni keskeisimmät kysymykset

Olen havainnut, että viime vuosina on puhuttu julkisessa keskustelussa paljon burn outeista, usein niin, että leimataan yksi kokonainen sukupolvi eli millenniaalit burn out -sukupolveksi. Esimerkiksi Anniina Vainion jutussa (HS) todetaan näin: "Y-sukupolven nuoret aikuiset kokevat ura- ja onnellisuuspaineita jopa niin, että osa heistä sairastuu työuupumukseen alle 30-vuotiaana." Y-sukupolvi tarkoittaa siis millenniaaleja. Samaisessa jutussa puhutaan myös siitä miten millenniaalien siirtyminen työelämään tulee muuttamaan myös esihenkilötyön vaatimuksia.

Yle haastattelee Eeva Kolu (Niinistö, M. 2020), joka on kirjoittanut kirjan *Korkeintaan vähän väsynyt*. Haastattelussa puhutaan Kolan burn outeista ja työelämän vaatimuksista. Haastattelija kertoo: "Tälle kaikelle on myös olemassa termi, millennial burnout, jota Kolu avaa kirjassaan. Se on käytännössä joukko odotuksia, joita sukupolvelle on kasattu."

Tuija Siltamäen kolumni (Siltamäki, T. 17.5.2019) kertoo myös millenniaalien työelämän haasteista, otsikkona on raflaava "Parjattujen millenniaalien työmarkkinoilla kytee turhautuminen, josta työnantajien kannattaisi pikkuhiljaa kiinnostua". Kolumnin lopuksi Siltamäki kysyy: Miksi millenniaalit sitoutuisivat työnantajaan, kun työnantajakaan ei sitoudu meihin?

Aihe alkoi kiinnostamaan minua ja tuntui relevantilta tässä hetkessä. Kun aloin lukemaan aiheesta, huomasin etten ollutkaan niin uniikki ja outo ajatusteni kanssa, vaan aikalailta tyypillinen millenniaali. Jos niin voi edes sanoa. Jo yllä mainituista esimerkeistä näkee, että millenniaalien työelämän haasteet on siis paljon puhuttanut ilmiö.

Tuottajana olen kaivannut itsekin hyvää johtajuutta, minusta on tuntunut etten ole saanut sitä juuri koskaan. Olen monesti kääntynyt itseeni asiassa ajatellen, että olen vain auktoriteettikammainen ja vaikeasti johdettava. Opiskeltuani asiaa ymmärrän, että näin ei ole.

Johtaminen ja hyvän johtajuuden määritelmä kiinnostaa minua. Siksi päätin liittää millenniaalien tutkimiseen sen, miten heitä voisi johtaa paremmin. Koska työskentelen paljon freelancerien kanssa, oli tärkeää saada heidän ajatuksensa asiasta tähän kehittämistyöhön.

On ollut myös aistittavissa työelämän arvojen muutoksia, joita koronan tuomat uudet työskentelytavat ja lisäaika perheen ja omien harrastusten parissa ovat vauhdittaneet.

Kehittämistyöni kysymys on: Miten tilapäisorganisaatioissa työskenteleviä freelancer-millenniaaleja voisi johtaa paremmin? Tätä teemaa lähestyn seuraavilla kysymyksillä:

- Millaisia piirteitä millenniaaleilla on johtamisen näkökulmasta?
- Tilapäisorganisaatio työympäristönä ja millainen sen vaikutus on työoloihin?
- Onko psykologinen turva avain onnistuneeseen millenniaalien johtamiseen?

Viitekehyksenä kehittämistyölleni on psykologisen turvan käsite, millenniaalien erityispiirteet ja tilapäisorganisaation käsite.

4. Kehittämistyön menetelmät

4.1. Metodiset lähtökohdat

Koska haluan ymmärtää kehittämistyöni aihetta paremmin, käytän laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä työni kehittämissosiossa. Erilaisten haastattelujen avulla pääsen syvemmälle aiheeseen ja kohti päätelmiä joista saan työkaluja kehittääkseni osaamista / lisätäkseni tietämystä millenniaali-freelancereiden johtamisesta.

Tarkemmin sanottuna teen harkitusti valitulle ryhmälle fokusryhmähaastatteluja ja coachaus-kävelyjä syvähaastattelumetodeja käyttäen, sekä lisäksi teen

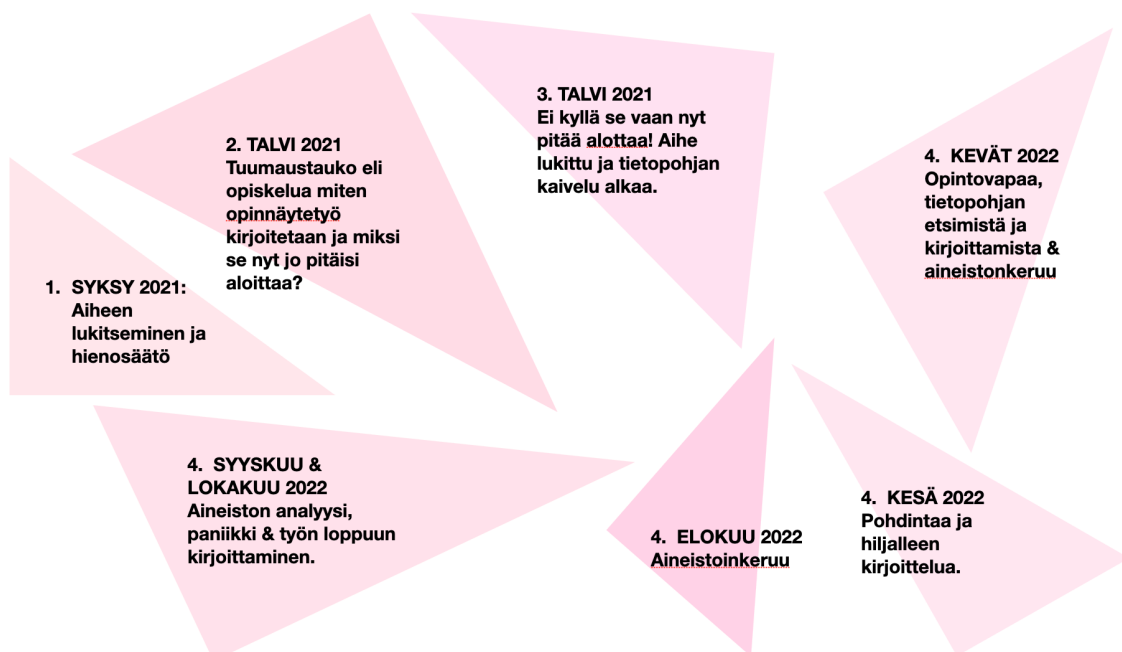
teemahaastatteluja millenniaaleja johtaville esimiehille. Seuraavissa luvuissa kerron näistä metodeista tarkemmin.

4.2. Tutkimusaineiston kerääminen

Läpi kulttuurituotannon YAMK-opintojen teimme ja opiskelimme asioita, jotka edesauttoivat kehittämistyön tekemistä. Prosessi oli siis läsnä koko opintojen ajan. Kehittämistyön mietintä alkoi jo hakuvaiheessa, jolloin aiheeni oli vielä tällaisessa muodossa: Kehittämistyöni tehdään tarpeeseen löytää tuotantojen toteutustapoihin ja työmenetelmiin työkaluja väsymyksen estämiseen tai sen loiventamiseen. Tuottajien väsyminen puhuttaa ja on todella yleistä, moni ei usko jaksavansa tässä ammatissa eläkkeelle saakka ja miettii, mitä voisi tehdä asialle. Pitääkö vaihtaa alaa? Vai olisiko jotain muita vaihtoehtoja?

Tuosta pisteestä se muokkaantui ja tarkentui pikkuhiljaa siihen muotoon, missä nyt luette kehittämistyötäni. Aihe on aikalailla sama mutta lähestyminen ja näkökulmat ovat muuttuneet.

Seuraavassa (kuvio 4.) kuvaan kehittämistyöni kirjoitusprosessia.



Kuvio 4. Kehittämistyöni prosessi.

Suunnitelmani oli selkeä eli ensin kunnolla tietopohjan etsimistä, jotta saan kunnolliset ja oikeanlaiset kysymykset haastatteluihin eli aineistonkeruuvaiheeseen. Kuten usein, elämä tulee väliin ja prosessini oli hieman polveilevampi ja sirpaleisempi, kuin olisin toivonut. Tein kuitenkin mielestäni parhaimmat oivalukset ja löysin jopa hieman uutta tietopohjaa ihan prosessin loppuvaiheessa.

4.2.1. Fokusryhmähaastatteluiden avulla etsimään vastauksia

Koska haluan ymmärtää kehittämistyöni aihetta paremmin, käytän laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Erilaiset haastattelut kuuluvat laadullisiin menetelmiin. Fokusryhmähaastattelussa ideana on se, että haastattelija ohjaa keskustelua valitun ryhmän kanssa. Ryhmässä on tyypillisesti 6-12 osallistujaa, tavanomaista on myös että haastattelihoita on kaksi (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. ss.40–42).

Tässä kehittämistyössä haastattelijana toimin minä, eli teen haastattelut yksin ja nauhoitan keskustelut, jotta voin keskittyä tilanteen seuraamiseen ilman, että teen jatkuvasti muistiinpanoja.

Fokusryhmähaastattelu on puolistrukturoitu, eli pääkysymykset ja keskustelun aiheet on mietitty etukäteen, mutta niiden järjestys ja sanamuodot voivat elää tilanteen mukaan ja joitain kysymyksiä voidaan jättää pois tilanteen niin vaatiessa (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. s.97).

Itse haastattelutilanne muistuttaa keskustelua, jota haastattelija moderoi ja vie oikeaan suuntaan sekä auttaa tuomaan esiin kaikkien osapuolien ajatukset (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. ss.100–02).

Ryhmähaastattelu sopii hyvin jonkin asiantilan pohdintaan, organisaation työntekijöillä olevien näkemysten kokoamiseen (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. s.101).

Koen keskustelunomaiset haastattelutilanteet kivoiksi. Osaan mielestäni rentouttaa haastateltavat ja saan heidät keskustelemaan kuuntelemalla ja havainnoimalla ja aika ajoin oikeaan suuntaan johdattelemalla.

Kutsuin koolle haastateltavia freelancer-millenniaaleja omien verkostojeni ja kollegoideni kautta. Pidin haastatteluja kolme kertaa, haastattelujen kesto vaihteli tunnin ja kahden välillä. Pyrin lämpimään ja turvalliseen tunnelmaan, tarjosin haastateltavilleni eli informanteille kahvia ja pullaa ja sytytin kynttilän pöydälle.

Fokusryhmähaastatteluihin osallistui lopulta 3 x 2 henkilöä, mikä oli vähemmän, kuin olin toivonut. Valitettavasti alan nopea työtahti ja myöhään varmistuvat keikat vaikuttivat tähän. Haastatteluja sopiessani sovin informanttien kanssa, että mikäli kyseiselle päivälle tulee heille työkeikka, ymmärrän, että heidän täytyy silloin perua haastatteluun tulo.

Haastattelun aluksi ja jo kutsuvaiheessa kerroin lyhyesti opinnäytetyöni aiheen paneutuvan siihen, miten freelancereitä voisi johtaa paremmin. Jätin mainitsematta psykologisen turvan näkökulman, koska halusin tietää etenevätkö keskustelut psykologisen turvan aiheisiin ilman alustusta ja suoraa johdattelua.

Fokusryhmähaastatteluni runkona toimi nämä kysymykset :

- Miten tilapäisorganisaatio työympäristönä vaikuttaa työlöihisi?
- Voitko mielestäsi vaikuttaa työlöihisi?
- Millaisia odotuksia/toiveita teillä on johtajuudelle?
- Millaisia puutteita johtajuudessa mielestänne on, mitä voisi muuttaa?
- Millaiset konkreettiset asiat auttaisivat, jotta esihenkilö tekisi työnsä paremmin?
- Uskaltaako työpaikallanne olla eri mieltä ja miten käsittelette konflikteja?
- Mikä johtajan rooli on näissä tilanteissa?
- Millaiset asiat aiheuttavat epävarmuutta/pelkoja työssäsi? Miten esihenkilösi voisi tukea pelkojen selättämisessä?

- Milloin teillä on hyvä tehdä töitä? Millaisia asioita siihen liittyy?

Nämä kysymykset toimivat runkona, ja poikkesin niistä tai esitin niitä ajoittain hieman eri tavalla tilanteessa soveltaen. Esimerkiksi kysymyksen: Voitko mielestäsi vaikuttaa työöloihisi? kysyin yhdessä haastattelussa näin: “Koetteks te sitte et kun sanoitte aiemmin et se et te ootte freelancereita on tapa vaikuttaa työöloihin, niin koetteko te et teillä on muita tapoja vaikuttaa? pystytteks te vaikuttamaan teidän työöloihin?”

Kaikki haastatteluihin asti päässeet millenniaalit olivat sellaisia, joiden kanssa olin tehnyt töitä kerran tai useammin. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että tunnelma haastatteluissa oli rento ja avoin. Myös tieto siitä, että haastattelut anonymisoidaan, auttoi varmasti asiaa. Huolimatta pienestä osallistujamäärästä sain valtavan hienon ja omasta mielestäni rehellisen ja mielenkiintoisen aineiston näistä kohtaamisista.

Haastatteluissa saavutettiin myös saturaatio eli se että samat asiat alkavat toistumaan jokaisessa keskustelussa. (Tuomi J., & Sarajärvi A., 2018 s.99) Sain lähes identtisiä esimerkkejä tietyistä asioista jokaisessa haastattelussa.

Haastatteluiden litterointi oli aikaa vievää puuhaa. Vaikka nykyään on monia litteroinnin apuvälineitä, päädyin siihen, että litteroin haastattelut itse. Halusin kunnella haastattelut useampaan kertaan. Tuntuu, että kokonaiskuva haastatteluiden sisällöstä selkeytyi minulle paremmin näin. Litterointi tarkoittaa äänitettujen haastatteluiden puhtaaksikirjoittamista (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritolahti. 2009. s.99).

4.2.2. Coachaus-kävely, metodina syvähaastattelut

Syvähaastattelut ovat luottamuksellisia ja nimensä mukaan syväluotaavia keskusteluja valitusta aiheesta. Tyypillistä niille on, että haastattelun aikana nousee teemojen lisäksi muita aiheita, jotka taas kerran syventävät tietoa ja tuovat näkökulmia aiheeseen. Syvähaastattelun ideana on rohkaista haastateltavaa puhumaan mahdollisimman avoimesti luottamuksellisessa ym-

päristössä, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman laaja ymmärrys (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. s.98).

Syvähaastattelu voi olla myös täysin strukturoimaton ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Syvähaastattelua kutsutaan tilanteesta riippuen myös avoimeksi haastatteluksi, kliiniseksi haastatteluksi, asiakeskeiseksi haastatteluksi tai keskustelunomaiseksi haastatteluksi (J. Tuomi, A. Sarajärvi. 2018. ss. 88–89)

Havainnoin haastateltavia fokusryhmähaastattelun aikana ja sen perusteella valitsen syvähaastatteluun tulijan heidän joukostaan.

Päädyin tähän metodiin, koska taannoin eräs freelancer, jonka kanssa olen tehnyt töitä, pyysi minua kävelylle. Keskustelimme siitä, miten vähissä ovat tilanteet, jolloin hän voi pallotella jonkun kanssa omaa tekemistään, saada palautetta ja miettiä rakentavasti omaa tekemistään. Päädyimme siis pitkälle kävelylle ja keskustelimme edellä mainituista asioista kävelyn ajan, ja kokemus oli meille molemmille antoista. Mietin silloin, että tällaista pitäisi voida tehdä useammin ja voisinko ottaa tällaisen tavan osaksi tuottajan työtäni?

Haastattelun tallentamiseen liittyvistä teknisistä syistä coachaus -kävely vaihtui teetä ja sympatiaa -hetkeksi. Haastattelussa keskustelimme samoista asioista kuin fokusryhmähaastattelussa, mutta hieman yksityiskohtaisemmin. Syvähaastattelussa koitin saada informanteilta tietooni astetta käytännönläheisempiä asioita, konkreettisia ehdotuksia ja ideoita parempaan johtajuuteen. Haastattelin kahta fokusryhmähaastatteluun osallistunutta henkilöä. Joimme kupit kahvia yhdessä ja keskustelimme toisen kanssa hieman yli tunnin ja toisen kanssa kaksi tuntia. Syvähaastattelut ajautuivat isommaksi keskusteluksi tuottamisesta ja tuotantojen rooleista, mikä oli mielenkiintoista.

4.2.3. Johtajuus ja sen kehittäminen esihenkilön näkökulmasta

Haastattelun kehittämistyössäni myös tilapäisorganisaatioissa millenniaaleja johtavia tuottajia. Tuottaja on esihenkilöasemassa tilapäisorganisaatioissa, vaikka perinteistä pitkäkestoista esihenkilö - työntekijä suhdetta ei synnykään.

Sähköpostihaastatteluun osallistui kolme tuottajaa, joilla kaikilla on yli viiden vuoden kokemus tuottajan työstä.

Teemahaastattelut ovat keskusteluja tietyn teeman ympärillä ja ne ovat puolistrukturoituja. Teemahaastattelussa voi olla sekaisin avoimia ja puolistrukturoituja kysymyksiä. (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. ss. 41–42)

Teemahaastatteluilla haen toista näkökulmaa aiheeseen. Haluan kuulla tilapäisorganisaatioissa millenniaalien esimiehinä toimivien ajatuksia ja käytännön kokemuksia siitä, miten psykologinen turva näyttäytyy heidän työssään ja käyttävätkö he sitä työkalunaan esihenkilötyössään. Toteutin nämä teemahaastattelut sähköpostihaastatteluina koska se oli käytännön syistä järkevämpää. Haastatteluissa selvitän kokevatko nämä esimiehet psykologisen turvan teemat avainasioiksi hyvässä johtamisessa.

Koska teen teemahaastattelut sähköpostitse, on haastattelumuoto strukturoitu mutta ei kuitenkaan kysely. Puolistrukturoitu muoto vaatisi vuorovaikutusta sekä sen, että minä haastattelijana olisin samassa tilassa haastateltavien kanssa. Laadin kysymykset tietyn teeman ympärille, eli psykologisen turvaan liittyviksi, ja niiden vastaukset ovat avoimia. (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. ss. 95-97)

Tässä taustatietona kysymykset, jotka lähetin haastatelluille tuottajille. Kysymysten lisäksi sähköpostissa oli pieni taustoitus opinnäytetyöaiheestani ja lyhyt intro siitä mitä tarkoittaa psykologinen turvallisuus ja keitä ovat millenniaalit.

1. Millaisia keinoja käytät tuottajan roolissa luodaksesi psykologisesti turvallisen työympäristön, kun haasteena on että työyhteisöt tuotannoissa ovat hetkelisiä ja kokoonpano eri lähes joka kerta?
2. Mikäli et ole ajatellut moista asiaa, millaisia ajatuksia sinulle kysymyksestä herää?
3. Koetko, että psykologisesti turvallinen työympäristö vaikuttaa siihen, miten freelancer-tekijä tekee työnsä?

4. Miten koet pystyväsi vaalimaan esihenkilö-työntekijä suhteita, kun työhteisöt tuotannoissa ovat hetkellisiä ja kokoonpano eri lähes joka kerta? Millaiset asiat/toimenpiteet ylipäänsä ovat mahdollisia mielestäsi? Kerro myös ajatuksiasi mikäli koet ettei tällaiset asiat kuulu rooliisi. Tai jos et vielä tee mitään, mutta haluaisit/olisi tavoitteena tehdä jotain, mitä?
5. Onko psykologisen turvallisuuden vaaliminen mielestäsi tärkeää? Perustele vastauksesi muutamain sanoin/lausein.

Vaikka sähköpostitse tehtävä haastattelu on mielestäni muotona hieman kylmä, olivat vastaukset kuitenkin avoimen polveilevia ja minun olisi tehnyt mieli pyytää, josko olisin saanut haastatella kollegojani vielä kasvotustenkin. Valitun näkökulman takia en kuitenkaan syventänyt heidän osuuttaan kehittämistyössäni.

Kaikki kehittämistyötäni varten haastatellut henkilöt olivat vapaaehtoisia, osan kanssa olen tehnyt töitä useamman kerran ja muutaman kanssa vain kerran, esihenkilöistä vain yhden kanssa olen tehnyt töitä mutta kaikki olivat tuttuja jollain tasolla ennestään. Voidaan sanoa, että keskustelut olivat suoraan luottamuksellisia, mutta tein selväksi jo kutsumisvaiheessa, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja tullaan anonymisoimaan.

Koska osa haastatelluista oli sellaisia jotka esimerkiksi ihmiset työpaikallani tuntevat, en ole maininnut kenellekkään ketä olen haastatellut tai milloin olen haastatteluja pitänyt. Kaikki viestit lähtivät niin, ettei muut osallistujat nähneet kenelle viestit menivät tai kuka haastatteluun osallistui.

Tässä malli viestistä jolla lähestyin freelancereita:

Moikka,

Opiskelen tällä hetkellä Metropolia ammattikorkeakoulussa jossa suoritan ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa kulttuurituotannosta. Opinnäytetyöni aihe on se miten teitä freelancereita voitaisiin johtaa paremmin tuotannoissa. Etsin haastateltavia fokusryhmähaastatteluun eli keskustelunomaiseen haastatteluun jota ohjaan ja kysyn muutamia kysymyksiä keskustelun tueksi. Haastattelu

tapahtuu niin, että siinä on useampi henkilö, kukaan ei ole yksin haastattelussa. Olet tavannut minut mahdollisesti Duotonen tuotannoissa mutta tämä haastattelu ei liity Duotonen toimintaan tai minuun vaan laajemmin alaan.

Tarkoitus on löytää konkreettisia asioita miten tuottajat voisivat olla parempia esihenkilöitä/johtajia alalla työskenteleville freelancereille ja aidosti parantaa siten työoloja. Haluan kuulla työssäni ja näissä haastatteluissa teidän freelancereiden mielipiteitä asiasta. Työn tilaaja on koulu jossa opiskelen ja vastaukset anonymisoidaan niin ettei haastatteluun osallistuneita tunnista tekstistä. Haastattelumateriaalit hävitetään kun työ on valmis, palautettu ja hyväksytty. Kenenkään nimeä ei kirjata materiaaleihin.

Osallistuminen vie noin tunnin, tarjolla on kahvia ja pullaa. Osallistumisestasi olisi suuri apu minulle ja toivottavasti koko alalle.

Jos pystyt osallistumaan vastaatko minulle mikä tai mitkä alla olevista päivistä sopisivat sinulle. Haastattelu tapahtuu Helsingin keskustan alueella. Huom. mikäli saatte duunikeikan juuri samalle päivälle, voitte tietenkin perua osallistumisenne. -> tämänkin takia voit ilmoittautua useampaan, ehkä sitten joku onnistuisi.

Koska olen tuottaja on minulla tietenkin valta-suhde freelancereihin, haastatellut henkilöt eivät ole siinä poikkeus. Onnistuin kuitenkin mielestäni pysymään haastattelijatutkijan roolissa haastatteluiden aikana, kuuntelin ja olin ymmärtäväinen enkä tuonut omaa rooliani esiin niin, että haastateltavat olisivat joutuneet varomaan jotenkin sanomisiaan. Olin myös opintovapaalla töistä melkein kaikkien haastatteluiden aikana mikä antoi minulle opiskelija statuksen eikä minulla ollut vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi lähitulevaisuuden työkeikkoihin joka olisi saattanut vaikuttaa haastatteluihin.

4.3. Tutkimusaineiston analysointi

Fokusryhmähaastattelut ja syvähaastattelut litteröin aina haastattelujen jälkeen, kuuntelin siis haastattelut moneen kertaan samalla kun kirjoitin sanotut asiat talteen. Litteroinnin jälkeen poimin aineistosta kehittämistyöhöni teemoihin

resonoivia vastauksia. Kirjoitin ne taulukkoon niinkuin ne oli sanottu, eli en muokannut sanottuja asioita sen kummemmin. Kun tein haastatteluja lisää toistin tämän prosessin ja etsin haastatteluista toistuvia ja samankaltaisia asioita.

Koonnin jälkeen teemoittelin näitä toistuvia vastauksia ja aloin löytämään sieltä tietynlaista kaavaa ja haastatteluiden tulosten kokonaiskuva alkoi piirtymään. Teemoittelu on analysoinnin tapa jossa poimitaan aineistossa esiintyviä asioita jotka ovat useammalle kuin yhdelle haastateltavalle yhteisiä (K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. s. 99). Lopuksi laitoin taulukkoon toistuneet asiat ja jotta taulukoista ei olisi tullut aivan valtavaa jätin samankaltaisista vastauksista aina vain yhden taulukkoon edustamaan isompaa joukkoa.

Viimeisenä vertasin keräämääni aineistoa tietopohjaani ja tutkin miten nämä aineistot puhuvat keskenään.

5. Kohti parempaa freelancerien johtamista

Käyn tässä luvussa läpi haastattelujeni tuloksia ja vertaan saamiani vastauksia aiemmin esittelemääni, Googlen laatimaan, *Miten vaalia psykologista turvallisuutta työryhmässä? -työkaluun*. Tutkimuksen tuloksena saatiin viisi kohtaa joihin johtaja-asemassa olevan tulisi kiinnittää huomiota vaaliessaan psykologista turvallisuutta.

Peilaan saamiani vastauksia siis näihin viiteen kohtaan. Kaipaavatko haastattelemani freelancer-millenniaalit juuri näitä asioita johtajuudelta, vai nouseeko haastattelujen tuloksista jotain muuta? Pohdin myös, nouseeko esihenkilöiden haastatteluista näitä samoja teemoja. Huomiona se, että edellämäinnittua Googlen tutkimusta ei ole käytetty haastattelukysymysten pohjana. On kuitenkin kehittämistyöni kannalta mielenkiintoista verrata haastatteluiden tuloksia siihen ja sitä kautta löytää tutkimani alan kohtia, joihin huomiota kiinnittämällä voimme oppia johtamaan paremmin freelancereita.

5.1. Haastattelujen annin koonti Googlen työkalun avulla

Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi haastattelujen tuloksia/vastauksia jäsentelemällä ne Googlen *Miten vaalia psykologista turvallisuutta työryhmässä?* -työkalun avulla. Jäsentelen kaikkien haastattelujen vastauksista olennaisimpia asioita aiemmin mainitsemani työkalun teemojen mukaisesti. Haastatteluilla tarkoitan aiemmin esittelemääni fokusryhmähaastattelua ja syvähaastattelua, molempien kohderyhmänä audiovisuaalisen alan freelancer-millenniaalit, sekä esihenkilöille tekemääni sähköpostihaastattelua.

On mielenkiintoista nähdä, löytyykö haastattelun tuloksista näitä Googlen -tutkimuksen mukaan tärkeimpiä asioita, vaikka en käyttänyt juuri tätä tutkimusta pohjana kysymyksiä suunnitellessani.

1. Osoita sitoutumista

Haasteena sitoutumisessa pidettiin alan työtavan nopeutta ja vaihtuvuutta, toisaalta mainittiin että ala on suhteellisen pieni ja vuosien vieressä oppii tuntemaan tekijöitä hyvin. Esihenkilöt mainitsivat sitoutumiseen liittyen sen, että sitä voi osoittaa sopimalla asiat kunnolla etukäteen ja olemalla yhteydessä myös tuotannon jälkeen.

Esimerkkinä mainittiin myös auttaminen ja vastaaminen freelancereiden kysymyksiin liittyen vaikkapa laskutukseen ja muihin ei-tuotannollisiin asioihin. Yksi esihenkilöistä antoi tällaisen esimerkin: "Hetki sitten tulin kommentoineeksi eräälle freelancerille hänen laskuaan paristakin eri kohdasta, ja hän ei ollut siitä lainkaan loukkaantunut, vaan kiitollinen siitä, että sai neuvoja, kun ei kukaan ole kuulemma neuvonut."

Hyvä esimerkki sitoutumisesta on yhden esihenkilön tapa ajatella hänen vastuutaan kuvauspäivän tunnelmasta:

"Varsinkin kuvauksissa uskon, että tuottajalla on suuri rooli siinä, minkälainen ilmapiiri kuvauspäivän aikana on. Pysin sen takia olemaan ajoissa paikalla, jotta voin luoda tunnelman heti kuvausten alusta, ja kiinnittämään erityisen paljon

huomiota omaan ulosantiin. Työryhmään on lähtökohtaisesti 100-prosenttinen luotto kuvauksissa, ja tuottajan työtä on huolehtia, että asiakas ei häiritse kenkään työrauhaa, vaikka tuleekin kuulluksi.”

Kysyin eräiltä haastatelluilta freelancereilta, miten tuottaja voisi johtaa paremmin. Yksi tärkeä asia oli se, että ollaan sitoutuneita, eikä heti kuvauspäivän jälkeen unohdeta tekijöitä: “No silleen niinku et se menee alusta loppuun asti. Eli siitä ku sua tiedustellaan ni siihen kun ne kun se tuote tai ne kuvat on tullu ulos, et se ei niinku pääty myöskään siihen niinku kuvauspäivään tai wrappiin. Kiinnostais tietää et millon nää on tulossa ulos millon mä saan puhuu näistä. Voinks mä laittaa jossain vaiheessa nää niinku vaik someen täält jotain kuvii ja just et onks kuvat vaik käytössä omaan portfolioon tai sit et niit ei tarttis kysellä vaan ne niinku lähetettäis.”

Koska freelancer tekee töitä yksin ilman vakituista esihenkilöä, olisi rakentavan palautteen antaminen heille myös hyvin tärkeää.

2. Osoita ymmärrystä

Ymmärrys teema psykologisesti turvallisen ympäristön rakennuspalikkana nousi esiin esihenkilö-haastattelussa. Esihenkilö piti tärkeänä sallivaa ilmapiiriä, jossa syyllisiä ei kaiveta esiin ja osoitella sormella, eli on mahdollista tehdä virheitä ilman että niihin juututaan kiinni. Hän koki tärkeänä, että sattunut moka puretaan heti ja sitten mennään ratkaisukeskeisesti eteenpäin. “Haluan osoittaa myös sen, että virheiden tekeminen ei kaada maailmaa. Se ei tarkoita sitä, ettenkö reagoisi siihen, että vaikkapa äänittäjä on nukkunut pommiin eikä tule ajoissa paikalle, mutta kun pahoittelut on esitetty, mennään eteenpäin ja yritetään korjata tilanne mahdollisimman hyvin.”

Googlen tutkimuksessa ymmärtämisellä tarkoitettiin juuri edellä mainittua asiaa, eli jotta päästään psykologisesti turvalliseen työympäristöön, pitää lopettaa syyllistäminen ja syyllisten etsiminen. Kyseisessä tutkimuksessa ymmärrystä kehoitettiin näyttämään keskusteluissa nyökkäämällä ja kertomalla, että ymmärtää mitä toinen sanoo.

Freelancereiden haastatteluissa ymmärrys mainittiin siten, että toivottiin, että heidän tekemäänsä työtä ymmärrettäisiin paremmin. Ymmärrettäisiin paremmin, kuinka paljon aikaa heillä kuluu töihin ennen kuvauksia ja niiden aikana. Toivottiin tarkempaa perehtymistä eri tekijöiden erikoisalaan ja sen vaatimuksiin.

“Semmonen et ymmärretään et kaikki ei oo aina mahdollista, me yritetään parhaamme. Ja et sit olis aikaa ja rahaa. Ja et asioista on sovittu etukäteen tarkasti. Heti paljon helpompi päivä kun kaikki on hyvin etukäteen käyty läpi. Ja että on aikaa asioille.”

Ymmärryksen alle voidaan laittaa myös se, että freelancerit toivovat selkeyttä kaikissa rahaan liittyvissä asioissa. Eli tuottajilla tulee olla ymmärrystä sen suhteen, miten tärkeä jokaisen keikan laskutus on pienelle yksityisyrittäjälle. Laskutustiedot, oikeat viitteet ja kaikki muu laskutusta varten tarvittava tulisi toimittaa varhaisessa vaiheessa tuotannon aikana, ei niin että niitä joutuu joka kerta pyytämään itse. Ja freelancereiden mukaan ohjeistus; ”kato meidän nettisivuilta” ei ole ymmärrystä osoittava.

Ymmärrystä voi osoittaa myös sillä, että aidosti kysyy, että onko kaikki ok ja on tilanteissa mukana niin, että voi auttaa asioiden ratkeamisessa vaikeissa tilanteissa. Tuottaja ei aina kuvauspäivänä ole kuvaustilanteessa tiiviisti mukana, mutta silloin asiaa voisi hoitaa tuotantopäällikkö tai muu tuotannon jäsen. Ja he tarvittaessa kommunikoivat asian tuottajan kanssa.

Koska freelancerille jokainen kuvauspäivä on näytönpaikka, voi olla vaikea sanoa asioista suoraan siinä pelossa, ettei saa enää uutta keikkaa kyseiseltä taholta.

“Oon yrittänyt skarpkaa niinku siinä, että kun tilanne on niinku päällä ni sanoisin, et hei tää ei oo niinku ok. Uusien ihmisten kanssa ni se voi olla tosi hankalaa, kun ei halua vaikuttaa sillee hankalalta tyypiltä tai jotenki et se voi olla siinä kuvauspäivän aikana et tää on nyt niinku väärä paikka sanoo. Vaikka se ois niinku just parasta et sanotaan siinä tilanteessa et nyt mä tarviin työrauhan tai enemmän aikaa tai sellasta. Et siin on keinoja vaikuttaa vaan sanomalla mutta se ei oo ehkä niin yksinkertaista.”

3. Ole huomaavainen ihmisten välisessä kanssakäymisessä

Huomaavaisuus oli todella tärkeää kaikille haastattelemilleni esihenkilöille. Eniten he kokivat voivansa osoittaa huomaavaisuutta kunnioittamalla tekijöiden roolia ja olemalla itse huomaavaisia kanssakäymisessä. Paljon puhuttiin myös siitä, että tuottaja voi omalla esimerkillään näyttää miten toivoo tuotannoissaan käyttäytyttävän. Mikäli huonoa käytöstä tuotannon sisällä ilmenee, siihen tulisi heti puuttua.

Kysyttäessä miten esihenkilö kokee voivansa vaikuttaa siihen, että esihenkilötyö onnistuu ja töissä on turvallinen ilmapiiri, vastasi yksi esihenkilöistä näin: "...kun kyseessä on myös tosi paljon henkilökemioihin perustuva ala, en oikeastaan voi vaikuttaa kauhean paljon siihen miten ihmiset tulevat loppupeleissä keskenään toimeen. Voin ainoastaan luoda sopivat olosuhteet kivalle työnteolle, mutta loppuun vaikuttaa sitten tosi moni muukin asia."

Mielestäni tämä on hyvä huomio, jota olen usein pohtinut itsekini. Tuottajalla on esihenkilönä tärkeä tehtävä mahdollistaa töiden sujuvuus ja luoda puitteet turvalliselle tekemiselle.

Huomaavaisuutta voi osoittaa myös siinä vaiheessa, kun buukataan työryhmää: "Kaikkien osaaminen ei sovi kaikkiin projekteihin, mutta on tuottajan ja toki myös tekijän itsensä vastuulla ymmärtää tarvittava osaamisen taso tai erikoisvaatimukset, jotta työ ei ole ahdistavaa tai muuten psykologisesti turvallista tilaa haastavaa."

Kysyin myös, miten tärkeänä esihenkilöt pitävät psykologista turvallisuutta työympäristön kehittämisessä. Eräs vastanneista totesi näin: "Tarvitsemme toisiamme niin siviilissä kuin työelämässäkkin. Ihmiset tekevät yksinkertaisesti työtään, jotta saisivat ruokaa pöytään ja katon pään päälle. Silti suurin osa tuntemistani ihmisistä tekee näitä töitä puhtaasta intohimosta alaan. Miksipä sitten meistä jokainen ei tekisi töitä sen eteen, että työnteko olisi hyvää, turvallista, toivottavasti myös iloista? Ainakin minä yritän parhaani."

Freelancer-haastatteluista nousi esiin huomaavaisuuteen liittyen paljon asioita, mutta päällimmäisenä se, ettei huomioida sitä, että freelancereilla on oikeus vapaa-aikaan ja että he usein työskentelevät yksin toisin kuin esimerkiksi tuotantoyhtiöissä työskentelevät tai mainostoimistojen suunnittelijat. Toivottaisiin huomaavaisempaa aikataulujen suunnittelua sen suhteen, että kaikki ehtivät tehdä työnsä työaikaan, eikä esimerkiksi öisin tai viikonloppuisin. Eräs haastatelluista kertoi näin:

“Et sekin et oletetaan et meillä ei oo mitään muuta elämää. Et niinku sitten ku sä suostut töihin ni sä suostut kaikkeen mitä siihen voi vaan keksiä. Ja sitten ne asiat on vaan niinku hoidettava ku ollaan niinku suostuttu että asiat hoidetaan. Sit just sieltä voi just tulla vähän niinku sika säkissä et sä et niinku tiedäkkään mihin kaikkeen sä oot niinku suostunu. “

Kaikki haastatteleman esihenkilöt pitivät psykologisen turvallisen työympäristön luomisen kannalta tärkeänä sitä että tuottaja pyrkii luomaan ystävällisen ilmapiirin tuotantoon. Vastauksissa puhuttiin paljon itse kuvauspäivästä ja tuottajan mahdollisuudesta vaikuttaa sen kulkuun ja sitä kautta edesauttaa psykologisen turvallisuuden syntymistä. Koettiin tärkeäksi, että tuottaja esittäytyy kunnolla työryhmälle heti päivän aluksi ja että tuottaja näyttää omalla asenteellaan ja innostuneisuudellaan esimerkkiä muulle työryhmälle. Iloisuus, avoimuus, huumori, empaattisuus, kunnioittava käytös ja ystävällisyys freelancereita kohtaan koettiin tärkeäksi ja nimenomaan tuottajan roolissa oleelliseksi.

Mielestäni hyvä esimerkki ihmisten välisestä huomaavaisuudesta löytyy yhden esihenkilön haastattelusta: “Se oli itselleni aika herättävää; kuvausryhmässä saattaa olla joku, joka on ollut sadoilla keikoilla, ja jollekin se voi olla ensimmäisiä keikkoja, ja se pitäisi aina osata huomioida. Tuotantoyhtiöstä pitää tulla tarpeeksi infoa jo ennen kuvauksia, ja varsinkin palkka-asiat pitää olla sovittu jo etukäteen.”

Huomioiminen tilapäisorgansiaatiossa voisi siis tarkoittaa myös sitä, että otetaan huomioon ihmisten kokemus ja kokemattomuus ja kannatellaan tekijöitä hieman tarpeen vaatiessa.

Esihenkilöiden haastatteluissa huomaavaisuus nousi myös esiin työrauhan antamisen tärkeydessä ja siinä, että luottamus freelancereita kohtaan on oltava olemassa. Freelancereiden tekijyyttä ja osaamista ei voi kuvauspäivän aikana kyseenalaistaa, vaan pitää antaa rauha tehdä töitä.

4. Ole huomaavainen päätösten teossa

Audiovisuaalisen alan tuotannoissa mainosalalla tehdään valtava määrä päätöksiä ennen kuvauspäivää. Missä kuvataan, kuka kuvaa, miten valaistaan, millainen puvustus, millainen meikki, kuka esiintyy jne. Näistä jokainen päätös vaikuttaa lopputulokseen ja freelancerin tekemiseen.

Haastatteluissani ilmeni, että on usein niin, ettei freelancereita kutsuta mukaan suunnittelupalavereihin. Harras toive oli, että pääsisi edes kuuntelemaan palavereja, mikäli freelancerin työtehtävä on sellainen, että se on tarpeellista. On siis tärkeää muistaa, että jokainen pienikin päätös, mitä tehdään, vaikuttaa lähes aina kaikkien tekemiseen, eli tuottajan pitää muistaa kommunikoida asioita selkeästi. Mielummin liikaa kuin liian vähän. On myös tärkeää kommunikoida, mikäli asiat seisoo ja vastauksia ei saada.

“Jätetään jotain tietoja antamatta et pitää niinku ite huudella tosi paljon perään et saa niinku tietoja mitkä liittyy omaan duuniin”, totesi erä haastatelluista. Kuu-lostaa absurdilta, mutta kokemuksen mukaan kiire, joka leimaa tätä alaa, aiheuttaa tällaisia tilanteita. Joskus myös tuottajan kokemattomuus voi johtaa näihin tilanteisiin.

Tuottaja ei välttämättä pysty ottamaan työryhmää mukaan kaikkeen päätöksentekoon. Se olisi ehkä jopa oman työn ulkoistamista. Mutta osallistaa voisi varmasti huomattavasti enemmän. Kysyä, puhua, olla kontaktissa ennen tuotantoa, sen aikana ja jälkeen.

5. Ole itsevarma ja päättäväinen vaikuttamatta joustamattomalta

Tähän kohtaan voisi tuottaja esihenkilöiden huomioista nostaa sen, että haastattelemani tuottajat pääasiassa näkivät johtamiensa tilapäisorganisaatioiden

hierarkian matalana, mutta oman roolinsa tiettyjä rajoja antavana. Tuottajan tehtäväksi koettiin se, että asettaa reunaehdot ja määrittelee tekemisen tason tuotannossa ja pitää sovitusta kiinni. Määriteltyjen raamien sisällä freelancereilla pitää olla mahdollisuus ehdottaa ja puhua asioista niin, että heidät otetaan huomioon.

Freelancerien näkökulmasta on tärkeää, että luodaan ilmapiiri jossa uskaltaa kysyä ja ehdottaa vaikkapa jotain sovitusta poikkeavaa, jos tilanne sellaista vaatii. Toinen tähän sopiva huomio on, että freelancerit ovat monesti valmiita sopimaan esimerkiksi palkkioistaan ja joustamaan, kunhan myös tuottaja joustaa ja tulee vastaan. On siis hyvä määritellä itsevarmasti ehdot ja tekemisen raamit freelancerille, mutta olla kuitenkin valmiina joustamaan ja keskustelemaan asioista, jotta kaikilla on hyvä tehdä töitä.

Tässä erään freelancerin pohdintaa raha-asioista: "...toi liksasta puhuminen aika usein on sillee et kukaan ei kysy et paljon tää maksaa sit oon vaan niinku et vissiin täs ei oo mitään budjettia niinku ketään ei kiinnosta et mitä se maksaa et sit tota noi ni mä laitan sit sen mikä mun rate on ja sit sielt tulee yhtäkkii sille et aa tää toinen sanoki et se oli tää. Mitä helvettiä joku puhuu niinku mun liksasta mitään? Mistä ne niinku tietää mikä mun liksa on jos ne ei oo kysyny?"

Jos tuottajan päätöksenteko ja työtapa on kovin sanelevaa ja joustamatonta, voi se tuntua ulkopuolisesta freelancerista raskaalta.

"Sä joudut niinku välil puolustaa tosi paljon sun oikeuksia niinku työntekijänä nii myös niinku saattaa tehdä siitä prosessista vähän raskaampaa. Jonka takia on kiva tehdä niiden niinku vanhojen tuttujen kanssa ku kaikki tietää ne pelisäännöt."

Eryteisesti uusia tekijöitä kohdatessa olisi tärkeää muistaa olla tosi selkeä. Voi olla tiukka ja jämerä ja asettaa rajoja, mutta opetella tekemään se niin, että freelancer tulee myös kuulluksi.

5.2. Mitä freelancerit tarvitsevat?

“Mä toivoisin, että tuottaja pitäisi niinku mun puolia”, vastattiin minulle kun kysyin, miten tuottaja voisi johtaa ja tehdä työnsä paremmin.

Freelancerille turvaa tuovat kollegiaaliset tukiverkot, joissa puhutaan tekijöistä ja tuotantoyhtiöistä ja esimerkiksi varoitellaan, jos joku tuottaja tai tekijä on hankala ja millä tavalla. Tuottajien antamaa tukiverkostoa ei ole. Kaikilla oli joku tai joitain luottotuottajia, keiden puoleen saattoi ajoittain kääntyä, tai joiden kanssa on erityisen hyvä tehdä töitä.

Omiin työoloihin vaikutetaan jättämällä väliin jostain syystä epämiellyttäviä töitä. Kieltäydytään esimerkiksi tekemästä töitä hankalien tyyppien kanssa. Koetaan usein, että sitä leimaantuu hankalaksi, jos sanoo asioista, ja jos sanoo, on uhkana, ettei kyseinen taho palkkaa uudestaan. On siis helpompaa vain jättää kyseinen keikka väliin. Haastatteluista ilmenee, että vaikutusmahdollisuuksia ei ole paljon, freelancerit ovat aikalailta tuotantojen armoilla. He kokivat voivansa vaikuttaa työoloihinsa sanelemalla ehtoja tarjouksiin työpäivän pituudesta ja ylitöiden hinnasta. Osa lisää tarjouksiinsa aikataulullisia asioita ja ehtoja, esimerkiksi että hinta on tämä, jos aikataulu pysyy näissä raameissa, ja jos ei, niin tarvitsen apukäsiä, jolloin homma on työläämpi ja kalliimpi.

Freelancerit kaipaavat selkeyttä, suoraa ja runsasta kommunikointia. Oma tulokintani isommassa mittakaavassa näistä haastatteluista on se, että he kaipaavat rajoja, rakkautta ja työrauhaa. Rajoja niin, että työtehtävä, budjetti ja aikataulut ovat selkeät. Rakkautta niin, että heillä on turvallista työskennellä, välitetään ja kysytään meneekö kaikki hyvin ennen kuvauksia, niiden aikana ja jälkeen. Työrauhaa niin, että tuotanto on aikataulutettu ja suunniteltu hyvin ja asiat päätetty etukäteen.

Sunnittelussa kannattaa ottaa huomioon myös hyvä näkulma jonka Huuska (2010) antaa, hänen mukaansa on tärkeää antaa rauha asiantuntijoille tehdä työtään ja sitä missä he ovat parhaita. Heitä ei tulisi kuormittaa tehtävillä, jotka joku muu voisi tehdä.

“Nii piti vielä sanoa siihen aikasempaan asiaan että miten luoda oloa turvalliseksi ni mun mielest jotenkin jos vois niinku työryhmän esitellä toisilleen niinku jollain tavalla koska se on niinku tosi kiusallista kun sä tuut niinku paikan päälle ja sä et niinku tiedä kaikkia ja sit sä oot sillee et onks toi niinku asiakas vai onks toi niinku tuotantoassari...ku et sä voi niinku naamasta päätellä. Ja sitten vaikka asiakkaat sä ainakin haluisit niinku silleen öö joko roolista riippuen mennä tosi hyvin niinku esittäytymään tai sit vaikka assarina niinku pysyy ehkä vähän sitte niinku että ei hölöttele silleen ylimääräisiä.”

Osa esihenkilöistä mainitsi haastatteluissa, että pyrkivät omalla esimerkillään luomaan kuvauspäivään hyvän tunnelman. Yksi mainitsi jopa haluavansa mennä heti aamusta paikalle, jotta voi varmistaa, että siellä on kiva tunnelma. Freelancereiden haastatteluista nousi ajatus, että olisi hienoa jos voisi aina kuvauspäivän aluksi esitellä koko työryhmän. Tämä on loistava ajatus, jolle varmasti voisi raivata tilaa muutaman minuutin aamusta. Freelancerit kokivat, että tämä auttaisi päivän kulkua ja toisi varmemman olon. Joukossa oli tapauksia, joissa osan nimeä ei ole löytynyt päivän aikataulusta eli call sheetistä ja kukaan ei tiennyt heidän nimiään. On ikävä tunne tehdä töitä koko päivän niin, että on “joku assari vaan”.

Turvattomuutta kuvauspäivään tuo haastateltujen mukaan myös se, jos nokkimisjärjestys kuvauksissa on näkyvä ja jyrkkä. Puhuttiin huonosta hierarkiasta, jossa toisia ei oteta huomioon ja vain toisia kuunnellaan. Säännöt on erilaisia eri rooleille, mikä tuntuu epäoikeudenmukaiselta. Se tuntuu siltä, kuin omaa roolia ei kunnioitettaisi

“Jos vaik se hierarkia on tosi vahvasti näkyvässä ja ni ei tuu sellasta fiilistä, että vois sanoa näistä asioista, et siinä on niinku tosi paljon vastuuta ittellään ja just et uskaltaa ottaa sen riskin et vaikuttaa hankalalta.”

Edmodsonin (2018 ss. 14–15) mukaan huonosti johdettuna hierarkinen työympäristö alentaa psykologista turvaa työympäristössä. Audiovisuaalinen ala on hierarkinen siitä syystä, että niin asiat toimivat parhaiten kun on tiukka

aikataulu. Tietynlaista hierarkiaa siis tarvitaan, mutta pitäisi pyrkiä siihen, että se on matalaa. Aika vanhanaikaiselta tuntuu se, että ohjaaja tai valokuvaaja hallitsisi kuvauksia oikutellen. Toivottavasti sellainen käytös saadaan pian kitkettyä pois.

Vaikuttaisi myös siltä, että haastattelemiani millenniaaleja ei sellaisella käytöksellä saa uudestaan hommiin, eli on parempi alkaa käyttäytymään. Myös Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020, ss.40–41) kertovat; millenniaalit ovat hyvin kunnianhimoisia, itsevarmoja sekä asettavat tavoitteita työuralleen. Vaikka he kaipaavat johtajuutta, eivät he välitä hierarkioista (Mellanen A & Mellanen K. 2020 s. 40-41).

Kuten jo mainitsin, kaikki freelancerit mainitsivat turvan jollain tavalla haastatteluissa. Voidaan siis todeta, että tuottajien kannattaa perehtyä psykologisen turvan käsitteeseen, sillä se on yksi avain parempaan freelancer-millenniaalien johtamiseen.

Alla olevassa kaaviossa (kuvio 5.), *Freelancer-millenniaalien haastatteluiden tuloksia*, näkyy koostetusti millenniaali-freelancereiden haastatteluissa usein toistuneita asioita liittyen siihen, mitä on hyvä johtaminen. Huomasin, että ihmisten on helpompi vastata, mikä ei ole toiminut, kuin miten jonkun asian voisi tehdä paremmin.

Haastatteluissa ilmenneet asiat ovat mielestäni todella konkreettisia asioita, joihin on mahdollista tarttua. Ne vaativat vain hieman paneutumista asiaan riippuen tuottajan omista työtavoista ja siitä, kuinka eri tavalla on tottunut toimimaan. Mutta mikäli tahtotila on oikea, on täysin mahdollista johtaa freelancereita paremmin. Heidän vaatimuksensa eivät ole kohtuuttomia.

Freelancer milleniaalien haastatteluiden tuloksia

HUONOA JOHTAMISTA	HUONOA JOHTAMISTA	HUONOA JOHTAMISTA	MUITA TOISTUVIA HUOMIOITA FREELANCERIYDESTÄ:	MITÄ KAIVATAAN JOHTAMISELTA
<i>Ennen kuvauksia</i>	<i>Kuvauspäivänä</i>	<i>Jälkituotannon aikana</i>		<i>Kaikissa vaiheissa</i>
Tietoa tulee liian myöhään.	Epäselvyys kuka on kukin kuvauspäivänä.	Pelkään että buukataanko uudestaan jos sanon asioista kuvausten jälkeen.	Vakaan työyhteisön puute raskasta.	SITOUTUMISTA
Ei saa tarpeeksi informaatiota.	Epäselvät käytännöt.	Asioiden loppuun asti vieminen unohtuu, kuvien lähettäminen tekijöille ja debriefing on harvinaisuus.	Oletetaan, että on aina töissä.	
Kommunikointia laidasta laitaa tai liian vähän.	Nimi puuttuu call sheetistä.	Brief muuttuu matkanvarrella, eikä ole ymmärretty, että se vaikuttaa kuluihin.	Pirstaleinen ala.	
Tuottajilla ja tuotantoyhtiöillä kaikilla eri tapoja kommunikoida.	Kuvauksissa ei tiedä kuka on kukin.	Laskutustiedot pitää lähettää pyytämättä.	Unohdetaan freelancereita palkatessa, että he yleensä tekevät työnsä yksin ja venyminen on aina heidän omasta selkärangasta.	SELKEITÄ PELISÄÄNTÖJÄ
Puutteelliset tiedot.	Rooli vaihtelee ja oletukset sitä kohtaan vaihtelee paljon.	Yliytöt, kuka vastuussa? Ja ylitöiden laskutus tulisi olla itsestäänselvyys.	Yksinäisyys.	
Palkkaa ei käydä etukäteen läpi.	Pitää tehdä hyvä ensivaikutelma useita kertoja kk.	Huono kommunikointi.	Asioiden pallottelu ja kehittäminen välillä hankalaa.	
Työn raameja ei kerrota.	Ei ymmärretä mitä työ vaatii.	Ilmapiiiri jossa ei uskalla sanoa mielipidettään.		TASAPUOLISTA KOHTELUA
Buukataan kertomatta mitä ollaan tekemässä.	Joutuu lukemaan rivien välistä.			
Huono kommunikointi.	Itselleen uusien tahojen kanssa tekeminen stressaavaa.			TURVAA
Infoja tulee liian monelta henkilöltä.	Olo ettei voi luottaa, turvaton olo.			
Omien oikeuksien jatkuva puolustaminen.	Ilmapiiiri jossa ei uskalla sanoa mielipidettään.			
Epäselvät rahakeskustelut.	Epävarmuus			TYÖRAUHAA
Jätetään tietoja antamatta.	Työrauhaa ei saa. Keskenäisen työn kommentointi pilaa työrauhan.			
Pitää itse kysellä asioiden perään.	Eri roolien erilainen kohtelu.			TURVALLISTA OLOA
Ei pääse mukaan palavereihin joissa puhutaan oman tontin asioista.	Toiset roolit saa enemmän aikaa työhönsä kuin toiset.			
Ilmapiiiri jossa ei uskalla sanoa mielipidettään.	Huonosti aikataulutettu päivä.			
	Huono kommunikointi.			
	Hierarkia vaikuttaa omaan työhön, toisten työtä kunnioitetaan ja toisten ei.			

Kuvio 5. Freelancer-millenniaalien haastatteluiden tuloksia.

6. Rajoja, rakkautta ja työrauhaa

Miten voisimme siis johtaa tällaista freelancerjoukkoa paremmin? Seuraavaksi kerron kehittämissuosituksiani ja työn aikana syntyneitä ajatuksiani kehittämistyöni aiheeseen liittyen. Voin tässä vaiheessa todeta, että psykologinen turva työyhteisössä on freelancereille erittäin tärkeää. Lukemani tietopohja ja freelancer-haastattelut varmistivat asian.

Edmondson (1999, s.350) määrittelee psykologisen turvallisuuden niin, että se on tiimin jäsenten jakama uskomus siitä, että tiimissä on turvallista ottaa ihmisten välisiä riskejä. Tilapäisorganisaatiota johtava tuottaja ottaa joka kerta riskin palkatessaan freelancerin, jonka kanssa ei ole ennen tehnyt töitä. Haluaisin

ajatella, että se on ensimmäinen askel kohti psykologista turvaa, kun sen vain tiedostaa ja huomio.

Freelancerit taasen kokevat, että jokainen tuotanto on näytön paikka, ja suorituksesta riippuu, palkkaako sama taho sinua uudestaan. Eräs haastatelluista totesi näin: “Niin, välilä tuntuu siltä kuin astuis lavalle esiintymään kun menee aamulla töihin, kuvauksiin. Siis varsinkin jos on uusia tyyppisiä, sä joudut joka kerta tekemään vaikutuksen siellä oleviin.”

Hyvän johtajan tulee huomioida ja muistaa aina valta-asemansa freelancereiden suhteen. Oli tilapäisorganisaatio kuinka matalahierarkkinen tahansa, valtasuhde on silti olemassa. Tuottajan ei tulisi pitää itsestään selvänä sitä, että freelancer tietää tasan, miten tilapäisorganisaatiossa tulee toimia, tai että freelancer tuntisi kaikki muut tekijät. Tarvitaan johtajan puolelta lämpöä, lempeyttä ja raamit tekemiselle, eli ohjeistusta. Pienet yksityiskohdat työpäivän aikana tekevät työpäivästä onnistuneen freelancerille. Jokaisen nimi tulisi näkyä päivän aikataulussa eli call sheetissä, kaikki tieto on kulkeutunut perille asti, ruokavalio on huomioitu ja päivän alkaessa on esitelty työryhmä toisilleen.

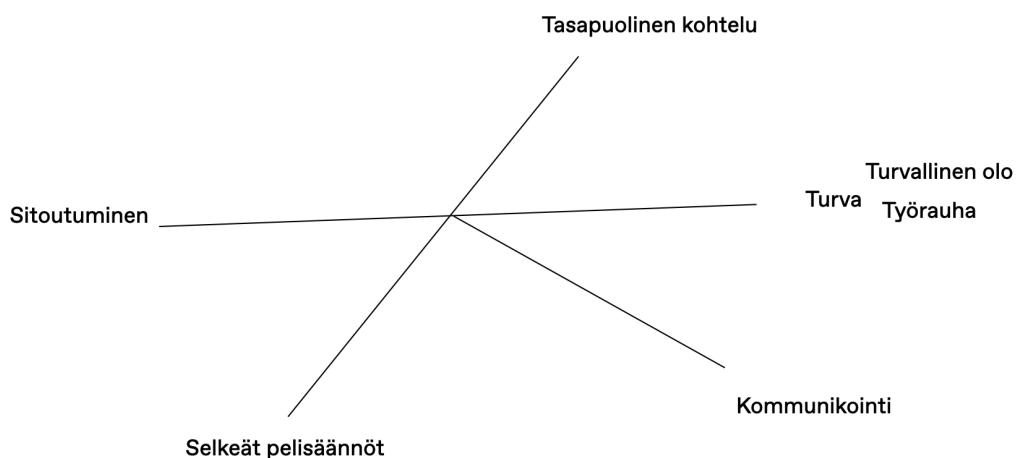
Yksi haastatteleistani freelancereista kertoo näin: “Nii just et mielummin enemmän ja liikaa tietoa kuin liian vähän. Ihan itsestään selviäkin asioita voi sanoa ja laittaa tiedoksi, kaikki tieto auttaa. Mut kun asioista puhutaan ja asioita sanotaan ääneen, niin siitä tulee turvallinen olo ja se auttaa siihen kuvauspäiväänkin. Siit tulee hyvä turvallinen fiilis.”

Myös työryhmän yhteensopivuuden miettiminen edesauttaa psykologisesti turvallisen työympäristön syntymistä. “Tuottajana on arvioitava työryhmän yhteensopivuutta ennen kuin kiinnittää ketään työhön. Kaikkien osaaminen ei sovi kaikkiin projekteihin, mutta on tuottajan ja toki myös tekijän itsensä vastuulla ymmärtää tarvittava osaamisen taso tai erikoisvaatimukset, jotta työ ei ole ahdistavaa tai muuten psykologisesti turvallista tilaa haastavaa.”

Edmondsonin (2018, s.14) mukaan nykyajan työntekijät käyttävät työajastaan 50% enemmän yhteistyöhön ja yhdessä työn tekemiseen kuin 20 vuotta sitten. Psykologisen turvan luomiseksi onkin tärkeämpää palkkauksen yhteydessä

huomioida, miten ihmiset toimivat yhdessä ja muodostuuko heistä hyvä tiimi. Pelkkä lahjakkaiden yksilöiden palkkaus ei ole tältä kannalta järkevää.

Haastatteluja purkaessani ja analysoidessani tietyt asiat toistuivat (kts. Kuvio 6.). Freelancereille johtajuus on hyvää kun tekijöiden kohtelu tuotannossa on tasapuolista, pelisäännöt ovat selkeät, kommunikointi on selkeää ja sitä tapahtuu ja tuotannon sisällöstä kerrotaan tarpeeksi. Freelancerit toivoivat, että heidän työhönsä ja heihin tekijöinä sitoudutaan, eikä asioita jätettäisi puolitiehen. Kaikki mainitsivat jollain tavalla myös kaipaavaansa turvaa, kukin omalla tavallaan. Joku puhui työrauhasta ja toinen vain sellaisesta turvallisesta olosta, jonka alle mahtuu monia asioita. Esimerkiksi turvallista oloa freelancerille toi se, että tuottaja päivän aikana kysyy useamman kerran, onko kaikki ok.



Kuvio 6. Mikä tekee johtajuudesta hyvää freelancerin mielestä?

Tekemieni haastattelujen ja tietopohjani perusteella olen sitä mieltä, että koska alan freelancereilla on kaikilla hieman eri koulutus ja joillain ei ollenkaan alan koulutusta, pitäisi muistaa käydä käytäntöjä läpi varsinkin uudempien tekijöiden kanssa. Olisi hyvä kerrata ja kertoa jokaisen rooliin sopivasti, miten tuotantoprosessi toimii ja mitä freelanceriltä oletetaan.

Eräs haastattelmani esihenkilö kertoo ajatuksiaan esihenkilötyöstä näin:

“Koen, että freelancerit mielellään antavat tuottajalle tälle kuuluvan esihenkilövastuun. Toisaalta tuottajan täytyy osata hallita projektia ja ottaa johtajuus vastaan. Esihenkilötyön perusvaatimukset on siis helppo toteuttaa myös hetkellisissä työyhteisöissä ja kokoonpanoissa. Johtajuuteen ja esihenkilö-työntekijä -suhteeseen kuuluu kuitenkin normaalissa työyhteisössä myös paljon sellaisia asioita, joita voi olla haastava toteuttaa kaikkien freelancereitten kanssa lyhyessä ajassa.”

Esihenkilöiden haastatteluista ilmeni, että esihenkilötyötä tehdään, mutta siinä on haastetta juuri freelancereiden ja nopean tahdin takia. Miten, milloin, millä tasolla ja kuinka paljon sitä tehdään freelancereiden kanssa, jäivät päällimmäisiksi kysymyksiksi.

Olisikohan mahdollista lisätä tuottajien koulutukseen esihenkilökoulutusta? Mielestäni se olisi tärkeää, sillä koulutuksen avulla voitaisiin taklata monia ongelmia. Vaikka kaikki freelancerit eivät ole tavallisessa työsuhteessa tuottajaan tai tuotantoyhtiöön, ei lisäkoulutuksesta olisi haittaa. Koulutusta voisi muokata niin, että siinä olisi huomioitu tilapäisorganisaation vaatimukset. Niille tuottajille, jotka eivät enää opiskele, suosittelen omatoimista tai kurssimuotoista aiheen opiskelua.

“Tuntuu et aina on niin kiire.”

Moni huonon johtamisen piikkiin menevä asia johtuu mielestäni kiireestä. Kiire näkyy ja tuntuu freelancereiden työssä, se valuu alaspäin tuotannon toteuttajiin liian kiireisinä aikatauluina ja huonona kommunikaationa. Koko ala tarvitsisi mielestäni kauhakaupalla työrauhaa, mutta tässä kehittämistyössäni keskityn siihen, mitä freelancerit tarvitsevat ja miten heitä voisi johtaa paremmin.

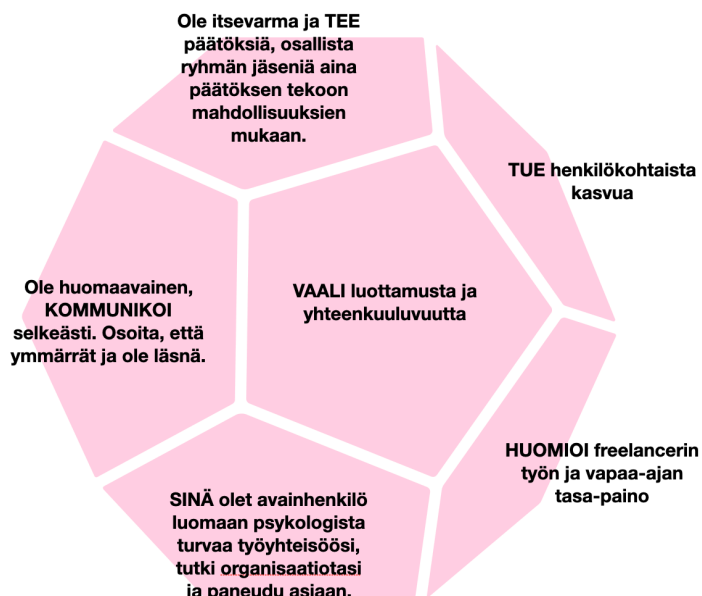
Ennen tämän kehittämistyön aloittamista ajattelin, että tämän aikana saan kehitettyä eteenpäin coachaus-kävelymetodin, jota voin alkaa käyttämään itsekin freelancereiden kanssa. Ajatuksena siinä oli, että käydään kävelyllä ja freelancerilla on mahdollisuus kysyä asioita, pallotella ideoita ja saada halutessaan

palautetta. Niin ihanalta kuin se kuulostaakin, ei se ole tällä alalla realistista. Kaikki freelancerit kokivat, ettei sellaiseen sitten loppujen lopuksi ole aikaa. Tämä on kyllä totta, varsinkin koska tasapuolisuuden nimissä samaa mahdollisuutta pitäisi tarjota kaikille kenen kanssa tekee töitä.

Olen tullut siihen lopputulokseen, että tilapäisorganisaatioissa freelancereiden kanssa kaikenlainen ohjaus ja esihenkilötyö tulee integroida tekemiseen ja sen pitäisi tapahtua muun tekemisen ohessa avoimella keskustelulla ja palautteen annolla puolin ja toisin. Se miten tämä käytännössä toteutetaan täytyy jokaisen miettiä omaan työtapaan sopivaksi.

Mieti mikä on sinulle luonteva tapa antaa palautetta? Töiden ohessa, kirjallisesti meilitse vai soittamalla? Miten annat freelancereille mahdollisuuden antaa sinulle tai tuotannollesi palautetta? Millaisia muita tapoja on pitää huolta freelancereista? Heitä voisi pyytää kahville vaikka juuri silloin ei olisi keikkaa tiedossa, oletko käynyt heidän työhuoneellaan koskaan tai pyytänyt lounaalle? Tapoja on monia ja pienetkin eleet merkitsevät paljon.

Suosittelisin myös tuottajia ja muita johtaja-asemassa audiovisuaalisella alalla työskenteleviä perehtymään psykologisen turvan periaatteisiin, lukemaan ja soveltamaan esimerkiksi Googlen psykologisen turvan työkalua. Myös tässä kehittämistyössä soveltaen kokoamani superdimangi (kuvio 3.) on hyvä työkalu millenniaali-freelancereiden parempaan johtamiseen.



Kuvio 3. *Superdimangi* (soveltaen kuvio 1. ja 2. sisältöä)

Itselläni alkaa tuskahiki puskemaan kun katson superdimangia, pitääkö tuottajan pystyä kaikkeen? Sen takia pilkon nyt superdimangin ja annan jokaisesta kohdasta esimerkin miten pienillä teoilla pääsee jo alkuun.

Voit vaalia luottamusta ja yhteenkuuluvuutta esittelemellä työryhmäsi esimerkiksi kuvauspäivän aluksi ja huomioit freelancerin työn ja vapaa-ajan tasapainoa ilmoittamalla heti buukkauksen yhteydessä onko tulossa aamu, päivä vai yökuvaukset. Tuet henkilökohtaista kasvua antamalla palautetta oli se sitten rakentavaa, positiivista tai negatiivista, kommunikoit selkeämmin kun et oleta mitään. Kerro asiat niin kuin kertoisit ne jollekin työryhmän ulkopuoliselle.

Vaalit psykologista turvaa kaikilla edellä mainituilla asioilla ja myös sillä, että tutkailet lähimpiä työkavereitasi ja miten teidän yhteistyö sujuu on myös tärkeää tutkailla omaa organisaatiotaan kriittisesti aika ajoin. Miten meillä menee? Ota ryhmän jäseniä mukaan päätöksen tekoon, esimerkiksi kuvauslokaation lopulta päättävät ohjaaja, asiakas ja suunnittelija mutta sitä ennen vaihtoehtoja on voitu pallorella ryhmän eri osastojen päätyyppien eli HOD:ien kanssa. Kuulostaa heti paljon yksinkertaisemmalta. Ja näiden otsikkojen alle voi aina keksiä uusia asioita ja sillä tavalla kehittyä johtajana.

Freelancerit toivovat, että tuottaja olisi puolueeton ja pitäisi heidän puoliaan suhteessa asiakkaaseen ja miettisi myös heidän parastaan tuotantoa suunnitella. Kysyin eräiltä haastateltavilta, että miten he toivoisivat että tuottaja käyttäytyisi ongelmatilanteissa:

“Ehkä tuottaja vois olla sillai aika puolueeton, sillai asiallinen. Niinku just täs yhdessä projektissa on just sillai et kun oon sanonu yhdestä tyypistä ni sanotaan vaan et no se on vaan tollanen. Et ite on vaan et no miks joku saa olla tollanen? Et sit siinä tuottajan pitäis kuulla ja nähdä se et monet valittaneet tietystä ihmisestä, ni sillä ei luoda kauheen hyvää ilmapiiriä jos se vaan lakastaa maton alle sillä et “noh se vaan on tollanen”, et toivois et vois olla puolueeton tai neutraali ja kuitenkin ottaa tosissaan mitä sanoo ettei vaan sanota et “puhutaan myöhemmin” mut sit ei kuitenkaan puhuta ikinä.”

Ja tässä vielä toinen esimerkki samantyyppisestä tilanteesta:

“Joo ja sit just ehkä et tulee mukaan niihin tilanteisiin, et just niinku aiemmin sanoin ni saattaa olla semmonen fiilis et haluu just siinä hetkessä käydä sen läpi ja korjata sen siinä ni esteenä saattaa just olla se etten halua vaikuttaa hankalalta ja tehdä ongelmia mutta sit jos siinä on tuottaja sellasena tukena niinku semmonen puolueeton ihminen siinä ni se auttaa sitä tilannetta.”

Täydellistä johtajaa ei varmastikaan ole, mutta aika pitkälle pääsee kun kuuntelee ja kohtaa ihmiset sellaisina kuin he ovat. Tekijät haluavat tulla nähdyiksi ja tulkitsin haastatteluiden perusteella, että he haluavat myös ohjausta ja olla johdettuina.

Palaan nyt johdannossa mainitsemaani Tommy Hellsteniin. Hänen kirjansa *Olemisen voima; Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta (2022)* oli ihanaa luettavaa tämän kehittämistyön kirjoittamisen rinnalla. Tommyn sanat johtajuudesta kolahtivat ja pistivät miettimään:

“Yleisimmin kyse on juuri riittämättömyyden ja kelpaamattomuuden pelosta. Johtajaan tämä pelko tulee kahdesta suunnasta: alhaalta ja ylhäältä. Alaiset tarvitsevat johtajan johtajuutta, koska johtajan keskeisenä tehtävänä on luoda turvaa. Turvan puute johtaa siihen, että joku alkaa ottaa valtaa. Kun valtaa ei työpaikalla käytä se, jolle sen käyttäminen aseman takia kuuluisi, valtaa valuu alas ja sen avulla yritetään luoda turvaa alhaalta käsin.

Jos johtaja on egonsa ohjaama eikä tiedosta, mitä tapahtuu, hän osallistuu tähän peliin ja käyttää samaa alas valunutta valtaa, vaikka hänen tulisi vallan käytöllään palvella muita. Ego käyttää aina lopulta valtaa oman itsen palvelemiseen, ei toisten. Siksi egon vallassa oleva johtaja on enemmän huolissaan oman aseman säilyttämisestä kuin organisaation hyvinvoinnista. Hän käyttää valtaansa palvellakseen itseään, ei toisia. Valtaa pitäisikin olla oikeastaan vain sillä, joka ei sitä erityisemmin halua. Silloin hän todennäköisemmin palvelee sillä muita eikä itseään.”

Ilman psykologista turvaa työyhteisö ajautuu siis helposti kaaokseen ja vallan väärinkäyttöön. Yllä kuvattu tilanne on varmasti tuttu monelle. Tuo kuvailtu syntymekanismi on mielenkiintoinen ja myös Hellstenin muistutus siitä, että vallan kuuluisi palvella muita, on tärkeä. Tuottamiseen ajatus sopii mainiosti, mielestäni tuottaminen on asioiden mahdollistamista muille. Suurin osa tuottajista on koordinoitukykyisiä ja ihmisten kanssa toimeentulevia henkilöitä, joilla on runsaasti potentiaalia tulla hyviksi johtajiksi, varsinkin kun harva mieltää tuottajan roolin johtajan roolina. Se on enemmän yhteistyötä, aivan kuin hyvä johtaminen parhaimmillaan.

7. Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa pohdin millaisia ajatuksia kehittämistyöni on minussa herättänyt ja arvioin kehittämistyöni tuloksia ja prosessia.

Työni tavoitteena ja kehittämistyöni pääkysymys oli: Miten tilapäisorganisaatioissa työskenteleviä freelancer-millenniaaleja voisi johtaa paremmin? Tätä teemaa lähestyin seuraavilla kysymyksillä:

- Millaisia piirteitä millenniaaleilla on johtamisen näkökulmasta?
- Tilapäisorganisaatio työympäristönä ja millainen sen vaikutus on työoloihin?
- Onko psykologinen turva avain onnistuneeseen millenniaalien johtamiseen?

Näihin kysymyksiin lähdin etsimään vastauksia kirjallisista lähteistä ja haastatteleamalla tilapäisorganisaatioissa työskenteleviä freelancer-millenniaaleja ja esihenkilöitä audiovisuaaliselta alalta, ja kaupallisen puolen tekijät olivat tällä kertaa tutkinnan kohteena.

Freelancereille tein fokusryhmähaastatteluja ja syvähaastatteluja, joiden litterointi oli todella hidasta ja aikaa vievää. Aineisto paisuu helposti valtavaksi, kun juttua riittää. Hatunnosto kaikille tutkijoille, joille litterointien tulkinta ja analysointi on arkipäivää. Toki olisin voinut käyttää litterointiin apuvälineitä, mutta kun tuntui etten saa niitä toimimaan, päätin itse tehdä litteroinnin alusta lop-

puun. Siitä oli kyllä hyötyä. Tuntuu, että ymmärsin haastateltavien sanomat asiat joka kuuntelukerralla paremmin. Toki litteroinnin tekeminen itse vei aikaa muulta prosessilta.

Jos nyt tekisin työni uudestaan, mieltäisin haastatteluiden organisoinnin uudestaan. Tällä kertaa pyrin aina siihen, että per fokusryhmähaastattelukerta minulla olisi 5-8 vapaaehtoista haastateltavaa buukattuna. Ajattelin, että jos 2-4 joutuu perumaan, on minulla silti hyvän kokoinen porukka kasassa. Loppujen lopuksi kävi niin, että en joka kerralle saanut tuota 5-8 henkilöä ja lopulta haastattelin kolme kertaa kahta henkilöä.

Näin jälkeinpäin se oli tavallaan onni onnettomuudessa, sillä pääsimme keskusteluissa kenties hieman syvemmälle, kuin isommassa porukassa oltaisiin päästy. Tätähän en voi varmasti tietää, mutta arvelen vahvasti näin. Kun haastattelin kahta henkilöä kerrallaan, pääsivät molemmat hienosti ääneen ja keneläkään ei tavallaan ollut vaihtoehtona olla vain hiljaa.

Mietin näin jälkeinpäin, että olisi ollut mielenkiintoista järjestää fokusryhmähaastattelu niin, että olisin ilmoittanut päivämäärän ja kellonajaksi jonkun pidemmän aikavälin jolloin freelancerit olisivat voineet osallistua keskusteluun. Sellainen jatkuva keskustelupiiri olisi ollut mielenkiintoinen. Toki sellaisen dokumentointi olisi haastava urakka mutta tällainen freelancer symposium olisi ihana.

Haastattelut onnistuivat kuitenkin kaiken kaikkiaan hyvin. Vaikka fokusryhmähaastatteluissa pääsinkin jo syvälle aiheeseen, tuntuivat syvähaastattelut silti tarpeellisilta. Niiden aikana itselleni selkeytyi asioita ja ymmärsin millainen toiminta johtaisi parempaan freelancerien johtamiseen. Sähköpostihaastatteluja pelkäsin etukäteen, mutta ne osoittautuivat erinomaisiksi. Pelkoni oli, että kysymyksiin vastattaisiin lyhyesti ja joutuisin kysymään paljon tarkentavia kysymyksiä jälkikäteen. Toisin kävi, ja haastattelemani tuottaja kollegat olivat paneutuneet asiaan hyvin ja vastanneet todella perusteellisesti kysymyksiini.

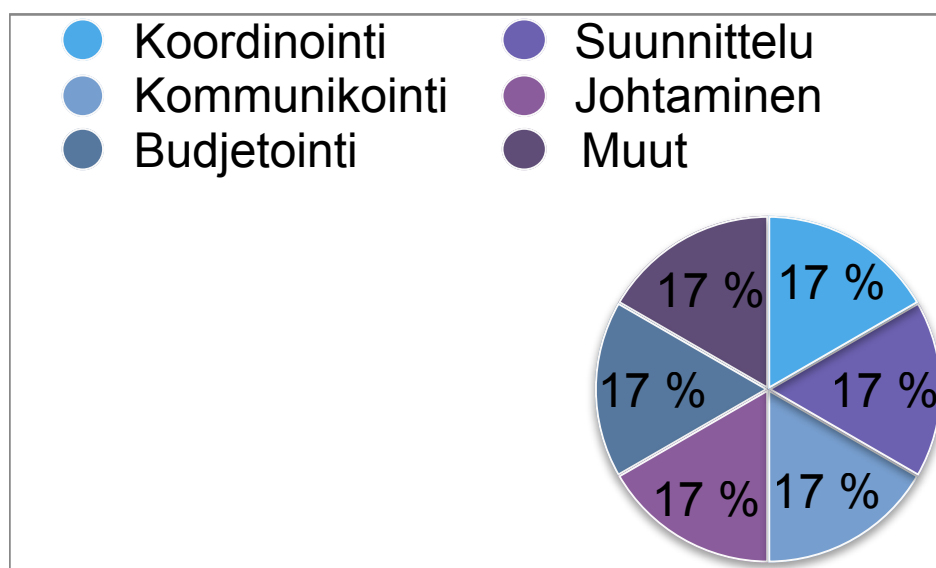
Ja kuten jo aikaisemmin totesin, saavutettiin haastatteluissa saturaatio, eli se että samat asiat alkavat toistumaan jokaisessa keskustelussa. (Tuomi J., &

Sarajärvi A., 2018 s.99).Sain lähes identtisiä esimerkkejä asioista jokaisessa haastattelussa. Esimerkiksi työni kannalta oleellinen asia, turva mainittiin jokaisessa haastattelussa samoin kuin työrauha, ymmärrys, paneutuminen ja sitoutuminen.

Kehittämistyöni aihe kiinnostaa minua todella paljon ja voisin uppoutua tähän vielä syvemmälle. Huomasin myös, että kehittämistyön aihe, josta on itse todella kiinnostunut, saattaa olla virheellinenkin valinta. Asiaan alkaa suhtautumaan niin intohimoisesti, että sitä on vaikea lähestyä ajoittain ja toisaalta yhteen asiaan sen sisällä saattaa uppoutua liian pitkiksi ajoiksi.

Haluaisin vielä nostaa esiin sen, että tuottajien tulisi muistaa valta-asemansa suhteessa freelancereihin. Millä perusteella esimerkiksi jätät buukkaamatta jonkun tekijän? Onko se perusteltua? Kestääkö syy päivänvalon? Voisitko kertoa syyn kyseiselle freelancerille, hän ehkä oppisi ja voisi tehdä työnsä paremmin. Anna mahdollisuus, kerro ja kommunikoi. Ole avoin. Jo tällainen kevyt prosessi lisää psykologista turvallisuutta tilapäisorganisaatioosi.

Muista myös, että johtaminen on yksi työsi osa-alue. Jos itse kehittämässäni tuottajan kuvitteellisessa työtehtävien piirakassa (kuvio xx) on oma lohko koordinoinnille, suunnittelulle, aikataululle jne., niin johtamiselle tulisi pyhittää oma lohkonsa ja myös siihen pitäisi keskittyä. Se ei tule vain itsestään, vaan se roolin osa pitäisi aktiivisesti muistaa.



Kuvio 7. Tuottajan kuvitteellinen työtehtävien piirakka.

Muista myös hoitaa itseäsi, lue ja kouluta itseäsi, tieto tuo itsevarmuutta johtamiseen. Nojautu kollegoihisi, järjestä tuottaja tapaamisia tai osallistu sellaisiin. Ehkä me tuottajat voisimme pitää myös sellaisia meet & greet -henkisiä tapaamisia, joissa freelancerit saisivat kysellä asioita? Kaikki tutustuisivat uusiin tyyppeihin ja syntyisi varmasti maukkaita keskusteluja.

Olen pohtinut kehittämistyöni luotettavuutta Tuomen & Sarajärven (2018, ss. 163—166) *Hyvä muistaa luotettavuuden arvioinnissa* -listauksen avulla. Se, että kehittämistyössäni on suoria lainauksia paljon antaa työlle luotettavuutta. Myös se, että analyysivaiheessa en muokannut haastateltujen vastauksia, ainoastaan anonymisoinnin vaatimat tunnistettavat asiat kuten henkilöt ja paikat on poistettu aineistosta, lisää luotettavuutta.

Haastatteluihin kutsuin laajasti freelancereita, myös paljon sellaisia joiden kanssa en ollut tehnyt töitä on osoitus luotettavuudesta. Vielä parempi olisi ollut jos olisin laittanut lehti-ilmoituksen jossa haetaan haastateltavia. Näiden edellämainittujen asioiden takia uskallan todeta, että tutkimukseni on uskottava.

Kehittämistyöni vahvisti omaa mutu-tuntumaani siitä, että johtajuudessa tärkeintä on inhimillisyys, ymmärrys ja tietty turvaa luova jäämäkkyys. Itselleni tämän työn tekeminen oli merkityksellistä ja antoi vahvistusta sille miten itse haluan tuottajana tehdä töitä. Luulen, että tämä prosessi myös muokkaa suuntaa jonne haluan edetä omalla urallani.

Lähteet

Bakker, R. M. 2010. *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–48

Edmondson A. 2018. The fearless organization. *Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Harvard Business School. John Wiley & Sons, Inc.

Goodman, R. and Goodman, L. (1976) Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower-The Theater Case. *Administrative Science Quarterly*. [Vol. 21, No. 3 \(Sep., 1976\)](#), pp. 494-501 (8 pages) Published By: Sage Publications, Inc

Huuhka, Maisa. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. 2010. Talentum.

Mellanen A, Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena.

Salmivaara V, Martela F & Heikkilä J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 3/2020. ss.188-191.

Työterveyslaitos. Pelotta töissä - Psykologinen turvallisuus työyhteisössä opas.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Y-sukupolvi>

Talentia. Johtaminen. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>

K. Ojasalo, T. Moilanen, J. Ritalahti. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Niinistö, Meeri. (23.8.2020) Eeva Kolu, 34, paloi kolmesti loppuun ja puhuu nyt millenniaalien burnoutista, jotta voisimme olla itsellemme armollisempia – 5 syytä, miksi nykyaika uuvuttaa. *Yle*, Nuoret aikuiset.

Siltamäki, Tuija. (17.5.2019) "Parjattujen millenniaalien työmarkkinoilla kytee turhautuminen, josta työnantajien kannattaisi pikkuhiljaa kiinnostua". *Yle*, Kolumni.

Meyerson, Debra, Weick, Karl E. & Kramer, Roderick M. (1996). Swift trust and temporary groups. Teoksessa Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 166–195), Thousand Oaks: Sage.

Vilkkä Hanna, Tutki ja havainnoi. 2006. Tammi.

Tommy Hellsten, Olemisen voima Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta. 2022. Kirjapaja.

Poutanen, Petro. (2015) Rikastuttava yhteistyö ja uudet toimintamallit: Innovaatioekosysteemit yhteiskunnan ajurina (pp.17–21) Edition: 317/2015. Tekes Review. *Aalto Camp for Societal Innovation*.

Lappalainen, Elina. (19.8.2022). Hiljaiset loparit on uusi termi sille, että ei raada itseään hengiltä. *Helsingin Sanomat*, HS Visio Kolumni.

Google. Re:work. Let's make work better. <https://rework.withgoogle.com>

Niinistö, Meeri. (23.8.2020) Eeva Kolu, 34, paloi kolmesti loppuun ja puhuu nyt millenniaalien burnoutista, jotta voisimme olla itsellemme armollisempia – 5 syytä, miksi nykyaika uuvuttaa. *Yle* , Nuoret aikuiset.

Siltamäki, Tuija. (17.5.2019) "Parjattujen millenniaalien työmarkkinoilla kytee turhautuminen, josta työnantajien kannattaisi pikkuhiljaa kiinnostua". *Yle*, Kolumni.

Vainio, Anniina (23.2.2018) 26-vuotias korkeakoulutettu paloi loppuun työssä, eikä stressi hellittänyt edes sairauslomalla – Tutkija: "Olen huolissani siitä, millaiseen kulttuuriin nuori sukupolvemme on työelämässä opetettu". *Helsingin Sanomat*. Elämä.

Liitteet

How to foster Psychological Safety on your teams.

Liite on Googlen työkalu psykologisesti turvallisen ilmapiirin vaalimiseen tiimissä.

re:Work

g.co/rework

How to foster Psychological Safety on your teams

Demonstrate engagement

- Be present and focus on the conversation (e.g., close your laptop during meetings)
- Ask questions with the intention of learning from your teammates
- Offer input, be interactive, and show you're listening
- Respond verbally to show engagement ("That makes sense. Tell us more.")
- Be aware of your body language; make sure to lean towards or face the person speaking
- Make eye contact to show connection and active listening

Show understanding

- Recap what's been said to confirm mutual understanding/alignment (e.g., "What I heard you say is..."); then acknowledge areas of agreement, disagreement, and be open to questions within the group
- Validate comments verbally ("I understand." "I see what you're saying.")
- Avoid placing blame ("Why did you do this?") and focus on solutions ("How can we work toward making sure this goes more smoothly next time?", "What can we do together to make a game plan for next time?")
- Think about your facial expressions- - are they unintentionally negative (a scowl or grimace)?
- Nod your head to demonstrate understanding during conversations/meetings

Be inclusive in interpersonal settings

- Share information about your personal work style and preferences, encourage teammates to do the same
- Be available and approachable to teammates (e.g., make time for ad hoc 1:1 conversations, feedback sessions, career coaching)
- Clearly communicate the purpose of ad hoc meetings scheduled outside normal 1:1s/team meetings
- Express gratitude for contributions from the team
- Step in if team members talk negatively about another team member
- Have open body posture (e.g., face all team members, don't turn your back to part of the group)
- Build rapport (e.g., talk with your teammates about their lives outside of work)

Be inclusive in decision-making

- Solicit input, opinions, and feedback from your teammates
- Don't interrupt or allow interruptions (e.g., step in when someone is interrupted and ensure his/her idea is heard)
- Explain the reasoning behind your decisions (live or via email, walk team through how you arrived at a decision)
- Acknowledge input from others (e.g., highlight when team members were contributors to a success or decision)

Show confidence and conviction without appearing inflexible

- Manage team discussions (e.g., don't allow side conversations in team meetings, make sure conflict isn't personal)
- Use a voice that is clear and audible in a team setting
- Support and represent the team (e.g., share team's work with senior leadership, give credit to teammates)
- Invite the team to challenge your perspective and push back
- Model vulnerability; share your personal perspective on work and failures with your teammates
- Encourage teammates to take risks, and demonstrate risk-taking in your own work

Sources

- Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly June 1999.
- Goman, Carol Kinsey Ph.D.. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help—or Hurt—How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.