

Siiri Krouvila

Motivoiva johtaminen

Työkaluja Berlin Music Video Awards -tapahtumalle

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituotanto

Suuntautumisvaihtoehto: Tapahtumatuotanto

Tekijä: Siiri Krouvila

Työn nimi: Motivoiva johtaminen

Ohjaaja: Jussi Kareinen

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 28

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämä opinnäytetyö käsittelee työntekijöiden motivointia. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Berlin Music Video Awards.

Berlin Music Video Awards -musiikkivideofestivaalia tuottaa palkallisista työntekijöistä, työharjoittelijoista sekä vapaaehtoisista koostuva tuotantoryhmä. Yli puolet tuotantoryhmän jäsenistä jättää tehtävänsä joka vuosi festivaalin jälkeen. Tässä työssä pyrittiin selvittämään, millaisten syiden takia työntekijät lähtevät tuotantoryhmästä. Lisäksi tutkittiin, millaiset asiat motivoivat tuotantoryhmän jäseniä. Työn tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia siihen, miten tuotantoryhmää voisi motivoida ja sitouttaa paremmin. Aihetta lähestyttiin erityisesti johtamisen näkökulmasta.

Ongelmaa selvitettiin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimusta varten laadittiin kyselylomake, jossa oli kymmenen motivaatioon liittyvää kysymystä. Vastaajat olivat vuoden 2017 festivaalin tuotantoryhmän jäseniä.

Tutkimuksessa ilmeni, että on havaittavissa kolme syytä sille, miksi työntekijät lähtevät: projektissa ei ole mahdollisuutta kehittää itseään, palkkaa ei saa tarpeeksi työn vaatavuuteen tai omiin tarpeisiin nähden ja projekti vie liikaa työntekijöiden aikaa tai energiaa.

Tämän työn lopussa on lisäksi lista kehitysehdotuksista. Listassa esitellään konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tutkimuksessa esiin nousseita ongelmia voisi korjata.

Avainsanat: motivaatio, motivointi, sitoutuminen, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Cultural Management

Specialisation: Event Management

Author/s: Siiri Krouvila

Title of thesis: Motivational leadership

Supervisor(s): Jussi Kareinen

Year: 2018

Number of pages: 28

Number of appendices: 1

The thesis is about employee motivation. It was commissioned by the Berlin Music Video Awards.

The Berlin Music Video Awards is produced by a large team of employees, volunteers, and interns. There is very high staff turnover among the production team: over half of the members of the team resign each year after the festival. The aim was to find the reasons for that. Another aim was to find out how to motivate the team better and make it more committed. The goal was to make a list of concrete actions as to how to motivate the production team. The subject was approached from the perspective of leadership.

The data was collected by a ten-question questionnaire. All the questions were related to different aspects of motivation. A total of five members of the 2017 production team took part in the survey.

Based on the answers of the survey, there are three basic reasons for leaving the production team: there is no opportunity for personal development, the salary is regarded as too low, and the project takes too much time or energy. At the end of the thesis, there is the list of concrete actions for motivating the production team.

Keywords: motivation, commitment, leadership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	5
1 JOHDANTO	6
2 TOIMEKSIANTAJA	7
2.1 Organisaatio.....	7
2.2 Ongelmat	7
3 JOHTAMINEN.....	9
4 MOTIVAATIO.....	11
4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	11
4.2 Rekrytointiprosessi.....	11
4.3 Palkitseminen.....	12
4.4 Palaute.....	13
4.5 Motivaation heikkeneminen.....	13
5 SITOUTUMINEN.....	15
5.1 Sitouttaminen	15
5.2 Omistajuuden tunne.....	15
5.3 Yhteisöllisyys.....	16
6 TUTKIMUS.....	17
6.1 Tutkimuksen toteutus	17
6.2 Kyselyn vastaukset	17
6.3 Tulosten analysointi	20
7 KEHITYSEHDOTUKSET	23
8 LOPUKSI	25
LÄHTEET	26
LIITTEET.....	28

Käytetyt termit ja lyhenteet

BMVA

Berlin Music Video Awards

1 JOHDANTO

Sain idean opinnäytetyöhöni työharjoittelussani Berlin Music Video Awards -tapahtumassa keväällä 2017. Työharjoitteluni aikana huomasin muutamia ongelmia organisaatiossa. Erityisesti kiinnitin huomiota siihen, että osalta tuotantoryhmän jäsenistä selvästi puuttui aito innostus ja palo tapahtuman tekemiseen. Koska opinnäytetyöni suunnittelu oli tuolloin ajankohtaista, ehdotin työharjoitteluni loputtua opinnäytetyön tekemistä kyseiselle organisaatiolle. Toimeksiantaja oli myös tiedostanut motivaatio-ongelman ja ehdotti itsekin sitä aiheeksi. Lisäksi tähän aiheeseen innosti se, että olen opintojeni aikana kiinnostunut ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja johtamisesta.

Tässä työssä tutkin, mitä BMVA:n organisaatiossa voisi tehdä toisin, jotta tuotantoryhmästä tulisi motivoituneempi ja sitoutuneempi. Tavoitteenani on etsiä konkreettisia kehitysehdotuksia. Ensimmäisessä kappaleessa kerron tapahtuman taustoista ja lähtötilanteesta. Sen jälkeen on teoriaosio, jossa esittelen erilaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi kerron tuotantoryhmälle tekemästäni kyselystä, esittelen sen vastaukset ja teen niiden perusteella kehitysehdotukseni.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Organisaatio

Berlin Music Video Awards on Berliinissä vuosittain järjestettävä musiikkivideofestivaali. Alun perin festivaalin tarkoitus oli olla paikallinen tapahtuma berliiniläisille muusikoille ja musiikkivideontekijöille, mutta yllättäen tapahtumasta kiinnostuttiin myös ulkomailla. Nykyään noin puolet festivaalin ehdokkaista ja kävijöistä on ulkomaalaisia.

Vuonna 2013 perustettu festivaali on ottanut paikkansa musiikkivideomarkkinoilla. BMVA onkin ensisijaisesti verkostoitumistapahtuma eurooppalaiselle musiikki- ja musiikkivideoalalle. (Berlin Music Video Awards, [viitattu 6.2.2018].)

Berlin Music Video Awardsin perustaja ja tuotantopäällikkö¹ on Aviel Silook. Hän johtaa tuotantoryhmää, jossa on joka vuosi mukana useampi kymmenen henkilöä. Määrä vaihtelee hieman vuosittain, mutta esimerkiksi vuonna 2017 festivaalia teki 35 henkilöä, joiden lisäksi mukana oli vielä apulaisia varsinaisen tapahtuman aikaan.

Festivaalia on tekemässä niin vapaaehtoisia, harjoittelijoita kuin palkallisiakin työntekijöitä. Valtaosa tuotantoryhmästä on aina ollut vapaaehtoisia ja harjoittelijoita. Palkkaa saa muutama henkilö, joista lähes kaikki tekevät työtään freelancerina projektiluontoisesti. (Silook 2018.)

2.2 Ongelmat

Silookin (2018) mukaan tapahtuman tekemisen kannalta suurin ongelma on se, että tuotantoryhmän vaihtuvuus on todella suuri. Kaikki kyllä tekevät työnsä festivaaliin asti, mutta tapahtuman jälkeen yli puolet tuotantoryhmän jäsenistä jättää tehtävänsä. Tähän on toki olemassa loogisiakin syitä. Esimerkiksi ulkomaalaiset työhar-

¹ production manager

joittelijat palaavat harjoittelun jälkeen kotimaahansa jatkamaan opintojaan. Tekijöiden vaihtuvuus on silti ongelma, sillä tapahtuman tekemisen kannalta tärkeä tieto katoaa ihmisten mukana. Onkin siis tarpeellista selvittää, millaisista syistä työntekijät jättävät tuotannon.

Tässä työssä yritän selvittää, miksi tuotantoryhmästä lähtee sellaisia työntekijöitä, joilla ei ole selkeää käytännön syytä lähdölleen. Tutkin, mitä organisaatiossa voisi parantaa ja millaiset asiat ylipäänsä motivoivat tuotantoryhmän jäseniä.

3 JOHTAMINEN

Johtajuus määritellään useimmiten toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet (yksilöt ja ryhmät) toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Ilvonen 2011, 11.)

Suomen kielessä puhutaan aina johtamisesta, kun taas esimerkiksi englannin kielessä johtamiselle on kaksi sanaa: management ja leadership (Kuuluvainen 2015, 30). Nämä voi suomeksi kääntää asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Asioiden johtaminen on sovituista tehtävistä ja aikatauluista huolehtimista (Ilvonen 2011, 11). Ihmisten johtaminen taas on innostamista ja motivoimista. Se vaatii hyvää sosiaalista silmää. Aaltosen, Kirjavaisen ja Pitkäsen mukaan leadership liittyy siihen, että alaiset ovat kiinnostuneita ja innostuneita yhteisistä asioista, arvoista ja päämääristä ja sitoutuvat niihin.

Johtajan tulee antaa alaisilleen mahdollisuudet ja resurssit suorittaa annetut tehtävät. Johtajan tehtävänä on saada alaisensa löytämään paikkansa ja motivaationsa. Johtajan tulee myös johtaa alaisiaan niin, että he toimivat itsenäisesti. Hyvä johtaja osaa tehdä itsensä välillä tarpeettomaksi. (Aaltonen ym. 2014.)

Jokainen johtaja on omanlaisensa. Muun muassa oma arvomaailma, elämäkokemus ja ihmiskäsitys vaikuttavat siihen, miten johtajana käyttäytyy ja miten käyttäytyminen vaikuttaa muihin (Tiililä 2016). Johtajan olisi hyvä olla tietoinen siitä, mikä on hänen tapansa olla johtaja. Tiililä (2016) kuvaa johtajuuden punaiseksi langaksi tilannetta, jossa johtaja on kirkastanut itselleen oman johtajuutensa. Silloin johtaja tietää, millaisissa tilanteissa ja tehtävissä hän on parhaimmillaan, ja hän osaa olla johtajana varmempi ja johdonmukaisempi.

Johtajan tulee myös ymmärtää, miten hänen tapansa johtaa vaikuttaa muihin ihmisiin. Johtaja ei asemansa takia välttämättä saa palautetta omasta toiminnastaan. Siksi hänen tuleekin uskaltaa pyytää palautetta ja osata ottaa saamansa palaute huomioon. Johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa: johtajan täytyy kyetä olemaan läsnä, havainnoimaan ympäristöään ja huomioimaan myös sanaton palaute. Usein organisaatioista sanotaan, että ne ovat johtajansa näköisiä. Siksi

johtajan onkin tärkeää ymmärtää, millaista esimerkkiä hän näyttää alaisilleen. Esimerkiksi johtajan innostuminen ja innostaminen vaikuttaa myös työntekijöiden innostumiseen ja innostamiseen. (Tiililä 2006.)

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa tietysti moni asia, mutta lähtökohtaisesti miellyttävän työilmapiirin ylläpitäminen ja työntekijöiden innostaminen on johtajan vastuulla. Hänen täytyy siis osata johtaa ihmisiä. Lähestyn aihetta johtamisen näkökulmasta myös siksi, että toimeksiantaja itsekin on huomauttanut haluavansa oppia, miten motivoida ihmisiä ilman aineellisia palkkioita.

Kuten aiemmin mainittu, Berlin Music Video Awardsissa työskentelee palkattuja työntekijöitä, työharjoittelijoita ja vapaaehtoisia. Suurin ero ensimmäisen ja jälkimmäisten välillä on nimenomaan palkka. Koska tutkin työssäni yleisesti tuotantoryhmän jäsenten motivaatiota, olen soveltanut tähän työhön sekä yritysjohtamisen että vapaaehtoistyön johtamisen näkökulmia. Selkeyden vuoksi en erittele palkallisia työntekijöitä, työharjoittelijoita ja vapaaehtoisia, vaan käytän tässä työssä lähtökohtaisesti termiä työntekijä. Joissain kappaleissa olen kuitenkin erityisesti huomionnut nimenomaan vapaaehtoiset.

4 MOTIVAATIO

4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tehtävä itsessään ei niinkään kiinnosta – työntekijä haluaa saada ulkoisen palkinnon tai välttää rangaistuksen. Sisäinen motivaatio liittyy taas siihen, mitä ihminen *haluaa* tehdä. Ihminen haluaa tehdä asioita, jotka innostavat ja kiinnostavat häntä. Tällaisten asioiden tekeminen ei tunnu pakotetulta. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan yleensä voi erotella näin rajusti, vaan usein tekemisen taustalla on sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota sekoittuneena. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.)

Kuuluvainen (2015, 45) huomauttaa, että usein ajatellaan sisäisen motivaation olevan ulkoista motivaatiota vahvempaa. Esimerkiksi palkka on motivaattori, mutta loppujen lopuksi pinnallinen sellainen. Kun sisäistä motivaatiota korostetaan, saadaan tehokkaampia työntekijöitä.

Kun uusi työntekijä aloittaa tehtävässä, hän on yleensä lähtökohtaisesti motivoitunut. Johtajan ei siis välttämättä tarvitse rakentaa teoillaan työntekijän motivaatiota vaan lähinnä pitää sitä yllä. Mikäli työntekijä on motivoitunut, hän haluaa tehdä työnsä laadukkaasti. Motivoitunut työntekijä tuntee itsensä alansa asiantuntijaksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34–36).

Motivaatioon ja sen ylläpitämiseen liittyy monia seikkoja. Seuraavissa kappaleissa esittelen tekijöitä, jotka ovat motivoinnin ja motivaation ylläpitämisen kannalta tärkeitä.

4.2 Rekrytointiprosessi

Työntekijöiden motivaation kannalta on tärkeää saada heidät tehtäviin, jotka heitä oikeasti kiinnostavat (Martela & Jarenko 2015, 73). Tämä pitäisi pitää mielessä jo rekrytointivaiheessa, sillä sisäistä motivaatiota on vaikea rakentaa, jos työntekijä ei

viihdy työssään. Tarkoituksena on rekrytoida työntekijöitä, jotka ovat tehtävään sopivia, ei vain hyviä tyyppejä (Haapalainen 2007, 16). Vaikka haastattelussa täytyy käydä läpi olennaisia asioita, ilmapiiri on silti hyvä pitää rentona (Kaila 2014, 29). Tällä tavoin haastateltava saa organisaatiosta vastaanottavaisen kuvan. Kun haastattelu on onnistunut, saadaan odotukset ja tulevat työtehtävät kohtaamaan (Kaila 2014, 27).

Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä organisaation jäseneksi, mutta sillä on tärkeä rooli myös työntekijän motivaation ylläpitämisessä (Hokkanen ym. 2008, 62–63). Huolellinen perehdytys osoittaa, että organisaatio on ammattimainen ja uusi työntekijä otetaan positiivisesti vastaan. Mikäli työntekijää ei perehdytetä kunnolla, hän voi vielä pitkään töiden aloittamisen jälkeen olla epävarma niin tehtävistään kuin työtavoistaankin. Uuden työntekijän kanssa kannattaa paneutua etenkin ensimmäisiin hetkiin, sillä niillä on suuri merkitys koko työsuhteen ja oman motivaation kannalta. Mikäli työntekijä ei luota organisaatioon ja sen ammattitaitoon alusta alkaen, motivaatio katoaa herkästi.

4.3 Palkitseminen

Palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan usein taloudellista eli aineellista palkitsemista. Taloudellinen palkitseminen tarkoittaa palkkaa ja erilaisia luontoisetuja. Aineeton palkitseminen on kuitenkin motivaation kannalta todella tärkeää. Aineeton palkitseminen voi olla niin sanottuja urapalkkioita tai sosiaalisia palkkioita.

Urapalkkiot liittyvät itse työhön, ja niitä voi olla esimerkiksi joustavat työajat ja mahdollisuus kehittää itseään. Palkitsevaa voi olla esimerkiksi mahdollisuus tehdä halutessaan etätöitä. Mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät ovat monille jo itsessään palkitsevia. Myös uudet haasteet ja mahdollisuus edetä uralla koetaan palkitsevina.

Sosiaalisia palkkioita taas ovat esimerkiksi positiivinen palaute ja kiitoksen saaminen. On tärkeää saada palautetta johtajalta, mutta kollegoilta tai asiakkailtakin saatu positiivinen palaute on palkitsevaa. Sosiaalisiin palkkioihin liittyvät myös erilaiset statussymbolit, joita ovat esimerkiksi pääsy tiettyihin tietojärjestelmiin, ”hienempi”

tehtävänimike ja mahdollisuus edustaa työyhteisöä organisaation ulkopuolella. (Kauhanen 2015.)

4.4 Palaute

On tärkeää, että työyhteisössä on ilmapiiri, jossa avoin mielipiteiden ilmaisu sekä rehellisen palautteen antaminen on helppoa (Ilvonen 2011, 49). Myönteinen palaute luo myönteistä ilmapiiriä ja innostusta. Kuuluvainen (2015, 79–80) kertoo 1/5-mal-lista. Tämä tarkoittaa sitä, että palautetta annettaessa jokaista negatiivista asiaa kohtaan kerrotaan viisi positiivista asiaa. Silloin kommunikaatio koetaan positiivisena.

Palautetta siis täytyy antaa, mutta johtajan on pohdittava mitä, milloin ja miten sitä antaa, sillä väärin annettu palaute syö helposti työntekijän motivaatiota (Haapalainen 2007, 76–77). Palautteen tarkoituksena on auttaa työntekijää parantamaan työnsä tuloksia (Hiam 2003, 116).

Palaute on kaikkein selkeintä, kun se on täsmällistä, informatiivista ja kontrolloitavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän pitäisi osata yhdistää palaute tiettyihin tekoihin. Palautteen pitäisi johtaa hyviin oivalluksiin hämmennyksen tai vihan sijaan. Palautteen pitäisi antaa työntekijälle mahdollisuus nähdä, miten tehdä asiat paremmin ja mitä muutoksia työntekijä itse voi omassa käytöksessään tehdä. (Hiam 2003, 118.) Ilvonen (2011, 49) muistuttaa, että palaute tulee antaa mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen ja se annetaan suoraan asianomaiselle.

Palautteen saamisen taustalla on lopulta yksinkertainen tarve tulla huomatuksi ja saada kokemus siitä, että johtaja pitää työntekijää tärkeänä (Haapalainen 2007, 85).

4.5 Motivaation heikkeneminen

Motivaatio voi helposti myös romahtaa. Motivaatiota heikentävät tekijät ovat henkilökohtaisia, ja eri ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Jopa jo yksittäinen tapahtuma saattaa heikentää työntekijän motivaatiota. Lähtökohtaisesti sisäisessä motivaatiossa

on kyse itsetunnosta ja psykologisesta menestymisestä, ja näihin asioihin kajoaminen on omiaan tappamaan motivaation. Esimerkkinä tällaisista tilanteista on turha juoksuttaminen ja simputtaminen sekä työntekijän tai hänen suoritustensa mollaaminen etenkin muiden ihmisten edessä, tai jos työntekijä ei itse koe olevansa ylpeä työnsä tuloksista. (Hokkanen ym. 2008, 36–37.)

Yksi helppo tapa pilata työntekijöiden sisäinen motivaatio on mikromanagementointi (Martela & Jarenko 2015, 70). Mikromanagementointiin taipuvainen johtaja ei osaa katsoa koko kuvaa vaan takertuu pieniin yksityiskohtiin (Avoiding micromanagement). Hän ei esimerkiksi osaa delegoida eikä anna työntekijöiden tehdä omia päätöksiään. Hän kuvittelee, että mikäli hän ei jatkuvasti valvo alaistensa työntekoa, he epäonnistuvat. Mikromanagementointi rajoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä. Lisäksi se rajoittaa tiimin aikaansaavuutta, sillä kaikkien asioiden täytyy ensin kulkea johtajan kautta. Mikäli työntekijällä ei ole valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä, hän ei ole tehokas työntekijä.

Mikromanagementointi voi johtaa siihen, etteivät työntekijät ole sitoutuneita (Delgado, Strauss & Ortega 2015, 772). Mikromanagementointitilanteessa johtaja ja työntekijä eivät välttämättä luota toisiinsa. Johtaja ajattelee, ettei työntekijä ole kykenevä hoitamaan tehtäviään, kun taas työntekijä turhautuu, kun hän ei pysty hoitamaan työtä omalla tavallaan. Lopulta tämä voi johtaa siihen, että työntekijä välttelee johtajaa välttääkseen turhautumista.

5 SITOUTUMINEN

5.1 Sitouttaminen

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on motivoitunut ja haluaa pysyä toiminnassa mukana (Kuuluvainen 2015, 49). Pitkään mukana olleilla työntekijöillä on paljon tärkeää hiljaista tietoa, joten sitoutuminen on tärkeää.

Sitouttaminen on erityisen tärkeää silloin, kun puhutaan vapaaehtoisista. Kun kyseessä on nimenomaan vapaaehtoistoiminta, eivät vapaaehtoiset välttämättä odota massiivisia palkintoja (Kaila 2014, 57). Heille usein riittää se, että heidän työtään arvostetaan ja että se ylipäänsä huomataan. Kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen on ensiarvoisen tärkeää. Se auttaa jaksamaan.

Sitouttaminen on lisäksi pieniä arkipäiväisiä tekoja. Se on sitä, että ihmiset kohdataan positiivisesti ja heitä tuetaan. Vapaaehtoisetkin otetaan osaksi organisaation arkea. Myös vapaaehtoisen täytyy kyetä näkemään organisaatio kokonaisuutena ja ymmärtää, mikä merkitys hänen panoksellaan on kokonaiskuvassa. Sitoutunut vapaaehtoinen kokee olevansa osa yhteisöä ja on ylpeä siitä, mitä tekee. (Kaila 2014, 63–64.)

5.2 Omistajuuden tunne

Kuuluvaisen (2015, 51–52) mukaan sitoutumiseen liittyy vahvasti omistajuuden tunne. Se tarkoittaa psykologista kokemusta siitä, että toiminta tuntuu omalta. Silloin ihminen ei toimi vain, koska hänellä on velvollisuus, vaan hän kantaa vastuuta. Omistajuuden tunne on tärkeä etenkin vapaaehtoisille. Heillekin täytyy siis antaa vastuuta. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaaehtoinen saa tehdä omia päätöksiä, käyttää omia ideoitaan ja olla mukana kehittämässä toimintaa.

Omistajuutta voi luoda ihan yksinkertaisillakin teoilla. Kuuluvainen (2015, 96) antaa tähän konkreettisia esimerkkejä. Vapaaehtoiselle voi luoda oman sähköpostiosoit-

teen organisaation verkkotunnuksella, jolloin yhteydenotot ohjautuvat hänelle itselleen. Vapaaehtoiselle voi antaa esimerkiksi sosiaalisen median tai nettisivujen hallintaoikeuksia ja rohkaista häntä päivittämään näitä itsenäisesti.

5.3 Yhteisöllisyys

Yhteisö ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat paljon motivaatioon (Kuuluvainen 2015, 61–62). Yhteisöllisyyttä saattaa syntyä itsestäänkin, mutta on silti syytä miettiä tapoja, joilla sitä voisi syventää. Erityisen paljon yhteisöllisyyteen pitää kiinnittää huomiota, mikäli työntekijät eivät toiminnassa muuten kohtaa toisiaan luontevasti. Sosiaalista mediaa voi käyttää tässä apuna, mutta parhaiten yhteishenki nousee oikeissa kohtaamisissa.

Hyvä keino sitouttaa ihmisiä toimintaan onkin järjestää erilaisia tapahtumia tai virkistyshetkiä (Kaila 2014, 58). Tällaiset tapahtumat ovat sosiaalisesti palkitsevia, vahvistavat yhteishenkeä ja siksi sitouttavat organisaatioon. Tapahtuma voi olla vaikka koulutustilaisuus tai rento ruokailu ravintolassa.

Myös luottamus on tärkeää. Päivittäisessä yhteistyössä on tärkeää, että työtoverit tunnetaan ja heihin luotetaan (Mayor & Risku 2015, 156). Esimiehellä on vastuu siitä, että työyhteisössä on avoin ja luottavainen ilmapiiri. Luottamuksen rakentaminen lähtee liikkeelle yksinkertaisista asioista: ihmisiin tutustutaan ja heidät hyväksytään sellaisina kuin he ovat (Kuuluvainen 2015, 62). Luottamus ei kuitenkaan rakennu hetkessä. Esimiesten tulisikin kannustaa ja rohkaista työntekijöitään ja muistaa antaa positiivista palautetta. (Mayor & Risku 2015, 157).

6 TUTKIMUS

6.1 Tutkimuksen toteutus

Selvittääkseni tuotantoryhmän motivaatiota laadin kyselyn tuotantoryhmän jäsenille.

Päätin toteuttaa tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valitsin tämän tavan, sillä tavoitteenani oli nimenomaan löytää syitä ilmiön taustalla. Oli odotettavissa, että en saa kymmenittäin vastauksia, joten siksikään kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus ei olisi ollut hyvä vaihtoehto.

Kerroin opinnäytetyöstäni ja siihen liittyvästä kyselystä vuoden 2017 BMVA:n tuotantoryhmän salaisessa Facebook-ryhmässä ja pyysin kiinnostuneita ottamaan minuun yhteyttä. Lähetin kyselyn halukkaille sähköpostitse.

Kyselyssä oli kymmenen avointa kysymystä BMVA:lla työskentelystä ja työntekijöiden motivaatiosta. Kaikki kysymykset liittyivät edellä läpikäytyihin motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi lopussa oli kysymyksiä, joilla selvitin vastaajien taustaa. Alkusanoissa pyysin vastaajia vastaamaan kaikkiin kysymyksiin nimenomaan BMVA:n näkökulmasta. Alkuperäiset englanninkieliset kysymykset ovat liitteenä.

Tavoitteenani oli saada viisi vastausta. Koska kaikki kysymykset olivat avoimia, kovin suuren vastausmäärän analysointi olisi ollut niin työlästä ja aikaa vievää, ettei minulla olisi ollut siihen tarpeeksi resursseja. Mikäli saisin viisi vastausta, kykenisin analysoimaan kaikki vastaukset, mutta myös huomaamaan, jos niissä toistuu tiettyjä ongelmia.

6.2 Kyselyn vastaukset

Kyselyyn vastasi viisi henkilöä. Heistä kolme oli palkallisia työntekijöitä, yksi oli työharjoittelija ja yksi vapaaehtoinen.

Käyn tässä kappaleessa vastaukset läpi kysymys kysymykseltä. Lainaukset ovat vapaita käännöksiä kyselyn vastauksista.

Millaisia odotuksia sinulla oli ennen kuin aloitit työskentelyn BMVA:lla? Täyttikö BMVA odotuksesi?

Kolme viidestä vastaajasta kertoi halunneensa rakentaa verkostoja musiikki-/videoalalle. Kaksi vastaajaa halusi oppia festivaalin tuottamisesta.

Neljä viidestä vastaajasta kertoi, että odotukset täyttyivät joko joiltain osin tai ei ollenkaan. Yksi vastaaja totesi, ettei hänellä ollut odotuksia, koska hän ei juurikaan tiennyt, mihin lähti mukaan.

Mikä motivoi sinua?

Kolme vastaajaa kertoi motivoituvansa itsensä kehittämisen ja tarpeeksi haastavista työtehtävistä. Kaksi vastaajaa kertoi, että juuri kyseiseen tapahtumaan mukaan lähtemiseen innosti sen aihe, musiikkivideot.

”Rakastan musiikkivideoita. Ne ovat yksi sukupolveni hienoimmista taidemuodoista.”

Koetko motivaatiosi muuttuneen ajan myötä? Jos kyllä, niin mitkä tekijät ovat vaikuttaneet motivaatioosi?

Neljä vastaajaa totesi, että heidän motivaationsa on laskenut ajan myötä. Syitä tähän löytyi monia. Vastaajat kokivat, että projektissa ei voi kehittää itseään, energia ei enää riittänyt eikä saatu mielekkäitä työtehtäviä. Raha oli myös selkeä syy: oma elämäntilanne vaati palkkatyötä tai vapaaehtoisilta vaadittiin liikaa siihen nähden, ettei työstä saanut palkkaa.

”Vaikka alussa on yhdessä sovittu, että tiimi työskentelee vapaaehtoisina, välillä tuntuu, ettei kyseessä enää olekaan vapaaehtoistyö vaan ihan kunnon työ. Hetken päästä se, ettei siitä saa rahaa, alkaa turhauttaa.”

Mikä on ollut palkitsevin hetki BMVA-urasi aikana?

Palkitsevimmaxi hetkeeseen jokainen vastaaja kertoi tilanteen, jossa oma työ oli konkretisoitunut. Nämä hetket olivat esimerkiksi hankalan ongelmatilanteen ratkaiseminen tai oman työn näkeminen festivaalilavalla. Kaikki vastaukset liittyivät siihen tunteeseen, että itsestään voi olla ylpeä.

Saatko palautetta työstäsi? Jos kyllä, niin millaista palautetta ja kuinka usein?

Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että hän sai läpi tuotannon positiivista palautetta niin paljon, että jopa kiusaantui siitä. Kaksi vastaajaa kertoivat olevansa tyytyväisiä saamansa palautteen määrään. Kaksi vastaajaa kertoivat muistavansa vain yhden tilanteen, jossa heitä oli kiitetty ja arvostettu. Näistä toinen kertoi saaneensa välillä negatiivista palautetta, joka oli hänen mielestään ollut tylä.

Koetko pystyväsi kertomaan mielipiteesi avoimesti?

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että oman mielipiteensä uskaltaa sanoa. Kolme kuitenkin huomautti, että heistä tuntuu, ettei mielipiteen kertomisella ole merkitystä.

”Tavallaan koin, että voin sanoa mielipiteeni, mutta tuntui, että sitä ei kuunnella tai oteta tosissaan. Välillä tuntui, että mielipiteitä kyllä kysytään, mutta niitä ei kuunnella, jos ne eivät ole ’oikeanlaisia’.”

Koetko olevasi tärkeä osa festivaalia?

Tämän kysymyksen vastauksista oli huomattavissa, että moni vastaaja oli tulkinnut kysymyksen toisin kuin se oli tarkoitettu. Useammassa vastauksessa todettiin, että vastaaja ei koe olevansa korvaamaton osa festivaalia, mutta muuten oman työpanoksen tärkeyttä ei mietitty. Väärien tulkintojen välttämiseksi jätän tämän kysymyksen huomiotta analyysissäni.

Miten koet yhteishengen BMVA-tiimissä?

Yksi vastaajista ei ymmärtänyt kysymystä, mutta kaikissa muissa vastauksissa ryhmähenkeä pidettiin yleisesti ottaen ihan hyvänä. Sitä kuvailtiin muun muassa sanoilla riemukas ja vahva. Yksi vastaaja huomautti, että yhteishenki ei ehkä ole paras mahdollinen, mutta hän arvostaa kovasti sitä, että sitä kuitenkin yritetään parhaan mukaan pitää yllä. Toinen vastaaja huomautti, että vaikka yhteishenki oli hyvä, hän olisi silti kaivannut enemmän yhteisiä spontaaneja illanviettoja.

Mikäli et enää työskentele BMVA:lla, miksi lähdit?

Neljä vastaajaa on jo lopettanut työskentelyn festivaalilla. Mukana oli inhimillisiäkin syitä, kuten opintojen jatkuminen kotimaassa. Muuten syissä toistui taas samat asiat

kuin alkupään kysymyksissä: ei koettu, että itseään pystyy tässä projektissa kehittämään eikä työstä saanut (tarpeeksi) rahaa sekä ajan-/energianpuute.

Koetko, että BMVA-tiimissä on jotain ongelmia? Jos kyllä, niin mitä?

Kahdessa vastauksessa tuli ilmi ongelmat organisaation rakenteessa. Eräs vastaaja koki tuotantoryhmän liian suureksi. Hän koki, että näin suuressa ryhmässä mukana on joutilaita, ja työ hoituisi paremmin pienemmällä ydintiimillä. Toinen vastaaja moitti sitä, että tuotantoryhmä ei ollut tarpeeksi avoin, joten organisaation kokonaisuudesta ei saanut selkeää kuvaa.

Johtajan mikromanagerointi tuli esiin kolmen henkilön vastauksissa. Eräs vastaaja kertoi, että hän koki, ettei kenelläkään tuotantoryhmässä ole kunnolla vastuuta tai mahdollisuuksia työskennellä itsenäisesti, koska johtaja haluaa olla päättämässä kaikesta. Toinen vastaaja huomautti samaa: johtaja ei uskalla päästää irti vastuustaan eikä luottaa ihmisiin. Kolmas vastaaja sanoi, että tapahtuma henkilöityy liikaa sen johtajaan ja tämän mielipiteisiin. Hän koki, että vain johtajan mielipiteillä on merkitystä, ja eri mieltä olevia ei kuunnella. Hänellä oli lisäksi huoli siitä, että tärkeitä henkilöitä lähtee tuotantoryhmästä, koska heihin ei luoteta.

6.3 Tulosten analysointi

Kaikkien vastaajien vastauksissa korostui sisäinen motivaatio. Tämä näkyi esimerkiksi tarpeessa päästä kehittämään itseään ja siinä, että kaikki vastaajat kokivat hienommaksi hetkekseen sellaisen hetken, jossa he olivat olleet ylpeitä itsestään tai työstään.

Muutamalla vastaajalla ulkoiset motivaatiotekijät – eli palkka – olivat selvästi mukana, mutta nimenomaan sekoittuneena tähän sisäiseen motivaatioon. Palkka saattaa tietysti olla kynnyksikysymys jollekulle, mutta silti sisäiseen motivaatioon pitää kiinnittää paljon huomiota. Pohdinkin, olisiko palkka tullut näissä vastauksissa niin selkeästi esiin, jos sisäistä motivaatiota olisi pidetty paremmin yllä.

On erityisen tärkeää saada työntekijöiden odotukset ja työtehtävät kohtaamaan, jotta työntekijän motivaatio säilyy. Vastauksista on selvästi nähtävissä, että odotukset ja todellisuus eivät kohdanneet niin hyvin kuin voisi olla mahdollista. Tämä aiheuttaa herkästi motivaation heikkenemistä, mikä vastauksissakin näkyi. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa pitäisikin muistaa selvittää, mitä odotuksia heillä on, ja muistaa lause ”tarkoituksena on rekrytoida työntekijöitä, jotka ovat tehtävään sopivia, ei vain hyviä tyyppejä”. Perehdytyskin on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Yksi vastaaja huomautti, ettei hän missään vaiheessa saanut selkeää kokonaiskuvaa organisaatiosta. Tämä kuulostaa mielestäni juuri siltä, ettei häntä ole perehdytetty huolellisesti.

Vastauksista nousi selvästi esiin myös se, että yksi syy lähteä mukaan on ollut mahdollisuus rakentaa verkostoja alalla. Se toki motivoi, mutta onko se tarpeeksi vahva syy lähteä mukaan. Mielestäni ihmisten pitäisi lähteä mukaan siksi, että he oikeasti haluavat antaa panoksensa juuri tähän tapahtumaan. Verkostojen rakentamisen ei mielestäni pitäisi olla ensisijainen syy, vaan sen tulisi ennemmin olla yksi motivaattori.

Palkitsemisen tärkeyttä ei saisi unohtaa. Aineettomat palkkiot ovat kohtalaisen helppo tapa rakentaa sisäistä motivaatiota. Vastauksista kävi ilmi, että moni kaipasi urapalkkioita: haastavia työtehtäviä ja mahdollisuutta edetä urallaan. Edellisessä kappaleessa mainitsemaani verkostojen rakentamista voi myös pitää aineettomana palkkiona, joka on selvästi vastaajille todella tärkeä. Sosiaaliset palkkiot, kuten positiivinen palaute ja kiitoksen saaminen, ovat niin ikään tärkeitä. Tämä käy todella konkreettisesti ilmi vastauksista: ne, joille on osoitettu arvostusta vain kerran, muistavat, missä ja milloin se tapahtui.

Palautekysymyksen vastauksessa oli selkeitä eroavaisuuksia. Toiset ovat saaneet riittävästi palautetta, toiset eivät juuri yhtään. Toiset ovat saaneet positiivista palautetta, toiset vain kritiikkiä. Kaikille pitäisi muistaa antaa palautetta. Palautteen ollessa negatiivista täytyy kiinnittää erityisen paljon huomiota siihen, miten sitä antaa. Yksi vastaaja kertoi saaneensa mielestään tylyä kritiikkiä, joten ainakaan hänelle negatiivista palautetta ei ole osattu antaa oikein. Positiivista on se, että kaikki kokivat voivansa kertoa oman mielipiteensä. Ilmapiiri ei toisaalta ehkä ole tarpeeksi avoin, sillä useampi vastaaja koki, ettei mielipiteen ilmaisulla ole merkitystä.

Tuotantoryhmän yhteishenkeä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä, ja se on positiivista. Ryhmä uusiutuu joka vuosi, joten hyvän ryhmähengen ylläpito voi tällaisessa tilanteessa olla haastavaa. Siinä on kuitenkin vastausten perusteella onnistuttu vähintäänkin tyydyttävästi.

Viimeisen kysymyksen vastauksista sain juuri sen mitä toivoin. Esiin nousi selkeitä ongelmia, jotka toistuivat vastauksissa. Näitä voi siis pitää yleisinä ongelmina. Organisaation rakennetta voisi pohtia uudelleen. Onko tarpeen kerätä tuotantoryhmään niin monta tekijää? Pienemmällä ryhmällä olisi myös helpompi pysyä perillä kaikkien asioista. Vuoden 2018 festivaalin tuotantoryhmää on jo kutistettu, mutta siihen kuuluu silti kymmeniä henkilöitä. Tilanne on tietysti hieman ongelmallinen, sillä suurin osa työntekijöistä on vapaaehtoisia ja heiltä ei voi vaatia liikaa. Yksi vastaaja luonnehti ryhmässä olevan ylimääräisiä joutilaita, joten jos tällaisia henkilöitä on mukana, heidät kannattaisi karsia pois.

Mikromanagerointi oli toinen selkeä ongelma, joka vastauksissa nousi esiin. Mikromanagerointi tappaa motivaation todella tehokkaasti. On tärkeää, että työntekijöille annetaan vastuuta ja että heihin luotetaan. Nyt näin ei selvästi tapahdu. Se, ettei projektissa koeta olevan mahdollisuutta edetä uralla, liittyy myös varmasti tähän.

Yksittäisiä vastauksia tutkiessa selvisi, että kaikilla vastaajilla oli sekä positiivista että negatiivista sanottavaa. Se tarkoittanee sitä, että asiat eivät ole mitenkään totaalisen huonosti ja tilannetta voi korjata pienilläkin teoilla. Kaikki vastaajat silti tunnistavat ongelmia organisaatiossa, joten niitä on selvästi olemassa.

Tärkeimpään kysymykseen ”miksi ihmiset jättävät tuotantoryhmän” löytyi vastaus. Esiin nousi selkeästi kolme tekijää:

1. Projektissa ei ole mahdollisuutta kehittää itseään.
2. Jossain vaiheessa tulee tarve saada (enemmän) rahaa.
3. Aika tai energia ei enää riitä projektiin.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

Tähän kappaleeseen olen kerännyt edellisen kappaleen analyysini perusteella selkeät ja yksinkertaiset ohjenuorat sille, mitä asioita pitää erityisesti jatkossa ottaa huomioon.

Rekrytointi. Selvitä, miksi uudet työntekijät ovat kiinnostuneita juuri tästä projektista. Mieti, ovatko he oikeita henkilöitä tarjolla olevaan tehtävään. Pidä huoli siitä, että työntekijän odotukset ja tulevat työtehtävät kohtaavat. Pyri pitämään haastattelutilanne rentona, jotta välität organisaatiosta vastaanottavaisen kuvan.

Perehdytys. Perehdytä uudet työntekijät kunnolla, jotta he saavat selkeän kuvan organisaatiosta ja siitä, miten se toimii. Hoida perehdytys huolellisesti, jotta saat organisaation näyttämään ammattimaiselta. Osoita, että työntekijä otetaan positiivisesti vastaan. Paneudu uuden työntekijän kanssa erityisesti ensimmäisiin hetkiin.

Palkkiot. Anna työntekijöille myös aineettomia palkkioita. Anna työntekijöille mielenkiintoisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia edetä uralla. Muista myös pienemmät palkkiot: anna työntekijöiden esimerkiksi pitää silloin tällöin etäpäiviä. Muista ehdottomasti antaa positiivista palautetta ja kiittää ja arvostaa kaikkia.

Palkka. En varsinaisesti voi ottaa kantaa työntekijöiden palkkoihin. Anna kuitenkin vapaaehtoisten olla vapaaehtoisia. Vapaaehtoistyö ei saa tuntua oikealta työltä.

Palautte. Muista antaa kaikille palautetta säännöllisesti. Mikäli on tarpeen antaa kritiikkiä, kerro palautte selkeästi ja informatiivisesti. Älä kerro palautetta henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta, vaan kohdistaa kritiikki työntekijän toimintoihin. Yritä saada työntekijä ymmärtämään, miten hän voisi tehdä paremmin. Kritiikkiä voi pehmittää antamalla samalla joitain positiivista palautetta. Muista aina antaa kriittinen palaute kahden kesken.

Mielipiteiden ilmaisu. Pidä jatkossakin yllä ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista mielipiteitään. Kun työntekijät kertovat omia mielipiteitään, kuuntele heitä aidosti ja avoimin mielin. Anna kaikille mielipiteille mahdollisuus, vaikka et itse heti olisikaan samaa mieltä.

Mikromanagerointi. Älä vahdi muiden työntekoa, vaan uskalla antaa työntekijöille vastuuta ja luota heihin. Delegoi tehtäviä, kuuntele työntekijöiden ideoita ja anna heidän tehdä itsenäisiä päätöksiä. Älä takerru yksityiskohtiin, vaan pyri katsomaan ennemmin koko kuvaa. Muista, että mikromanageroinnilla luot kuvaa, ettet luota työntekijöihisi, ja se aiheuttaa heissä turhautumista ja motivaation heikkenemistä.

Yhteishenki. Jatka kuten olet tähänkin asti tehnyt. Mikäli haluat vahvistaa ryhmähenkeä entisestään, järjestä silloin tällöin rentoja tapaamisia ryhmän kesken.

Sitoutuneisuus. Pyri luomaan omistajuuden tunnetta etenkin vapaaehtoisille. To-teuta lisäksi näitä yllä mainittuja asioita, jotta saat työntekijöitä sitoutettua paremmin. Pidä erityisesti mielessä se, kuinka tärkeä asia työntekijöiden motivaatio on.

8 LOPUKSI

Tiedostan, että motivoinnista on tehty jo monia opinnäytetöitä. Halusin silti valita tämän aiheen, koska halusin auttaa nimenomaan niissä ongelmissa, joihin olin itsekin työharjoitteluni aikana törmännyt. Tämä opinnäytetyö on selkeästi kohdistettu juuri tähän tapahtumaan ja antaa heille tärkeää tietoa.

Halusin kirjoittaa opinnäytetyöni tutusta aiheesta, mutta huomasin, että henkilökohtainen aihe toi mukanaan myös ongelmia. Etenkin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa minun oli vaikea ottaa objektiivinen rooli. Minun täytyi moneen kertaan pysähtyä miettimään, kirjoitanko nyt opinnäytetyön kirjoittajan vai työharjoittelijan suulla. Jouduin välillä pyyhkimään paljonkin tekstiä pois. Tiedostin ongelman kuitenkin hyvissä ajoin, ja lopulta onnistuin jättämään omat ennakkokäsitykseni takalalle.

Tutkimuksen kanssa oli tulla hieman hankaluuksia. Minun olisi pitänyt asettaa vastausten lähettämiseen selkeämpi takaraja, sillä nyt jouduin hieman muistuttelemaan muutamaa henkilöä ja kyselemään vastausten perään. Avoimet kysymykset olivat riski, mutta mielestäni tarpeellinen sellainen. Pelkäsin, että vastaajat ehkä säikähtävät kysymyksiä ja jättävät vastaamatta. Näin ei kuitenkaan käynyt, ja sain vastaukset yhtä lukuun ottamatta kaikilta, joille kyselyn lähetin. Otanta olisi voinut olla hieman suurempi, mutta olen tähänkin määrään tyytyväinen, sillä se täytti tavoitteeni. Tällaisella otannalla kyselyn vastaukset ovat toki yksittäisiä suuntaa antavia huomioita, eikä niiden perusteella voi tehdä laajaa analyysiä koko tuotantoryhmän motivaatiosta.

Haastattelu olisi mielestäni voinut olla parempi vaihtoehto tämän asian tutkimiseen, mutta välimatkasta ja vastaajien kiireistä johtuen valitsin kyselyn. Minulla ei olisi ollut resursseja esimerkiksi videopuheluihin kaikkien vastaajien kanssa. Päädyin toteuttamaan tutkimuksen kyselynä siis puhtaasti käytännön syistä.

Mielestäni sain toteutettua tavoitteeni tämän opinnäytetyön suhteen. Halusin löytää selkeät ohjeet sille, millä keinoin juuri tämän tuotantoryhmän jäsenten motivaatiota voisi lisätä. Toimeksiantaja on useasti painottanut ottavansa tutkimukseni tulokset huomioon ja minulla on syvä luotto siihen, että se oikeasti tapahtuu.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 23.4.2018]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Avoiding micromanagement. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mind Tools. [Viitattu 2.2.2018]. Saatavana: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_90.htm
- Berlin Music Video Awards. Ei päiväystä. Press kit. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 6.2.2018]. Saatavana: <http://www.berlinmva.com/wordpress/wp-content/uploads/2018/01/Press-Kit-2018-english.pdf>
- Delgado, O., Strauss, E. M. & Ortega, M. 2015. Micromanagement: When to avoid it and how to use it effectively. [Verkkolehtiartikkeli]. American Journal of Health-System Pharmacy 72 (10), 772-776. [Viitattu 2.2.2018]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hiam, A. 2003. Motivational management: inspiring your people for maximum performance. New York: AMACOM.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.
- Iivonen, A. 2011. Miten johdan?: yhdistystoiminnan johtamisopas. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Kaila, K. (toim.) 2014. Onnistunut vapaaehtoistoiminta: opas toiminnan kehittäjälle. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: https://www.kierratyskeskus.fi/files/8928/Onnistunut_vapaaehtoistoiminta_opas_VETY_0514web.pdf.4
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 14.2.2018]. Saatavana KauppakamariTieto Ammattikirjasto -palvelussa. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Pro.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Silook, A. 2018. Tuotantopäällikkö. Berlin Music Video Awards. Puhelinhaastattelu 6.3.2018.

Tiirilä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä!. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 20.4.2018]. Saatavana KauppakamariTieto Ammattikirjasto - palvelussa. Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn kysymykset

LIITE 1 Kyselyn kysymykset

1. What kind of expectations did you have before you started at the BMVA? Did BMVA match your expectations?
2. What motivates you?
3. Do you feel that your motivation has changed over time? What factors have affected your motivation?
4. What has been the most rewarding moment during your time at the BMVA?
5. Do you get feedback of your work? If so, what kind of feedback do you get and how often?
6. Do you feel free to give your own opinion?
7. Do you feel you are an important part of the festival?
8. How do you see the community spirit at the BMVAs?
9. If you don't work at the BMVA anymore, why did you leave?
10. Do you think there are any problems in the BMVA team? If so, what kind of problems?

Your history with the BMVA:

How many years have you been working for the BMVA?

What is/was your "status" in the team (volunteer / intern / something else)?

What kind of tasks do you have (and have had)?