

Salla Rynänen

# Mitkä tekijät motivoivat ja innostavat festivaalituottajia?

Festivaalientällä toimivien tuottajien motivaatiotekijät työssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

2.5.2017

Tekijä(t) Otsikko	Salla Ryyänen Mitkä tekijät motivoivat ja innostavat festivaalituottajia?
Sivumäärä Aika	42 sivua + 4 liitettä 2.5.2017
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Ohjaaja(t)	Kulttuurituotannon lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tämä opinnäytetyö on kartoitus, jonka tarkoituksena on selvittää festivaalientällä toimivien tuottajien motivaatiotekijöitä. Kartoituksella selvitetään, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka innostavat tuottajia tekemään työtä suurella intohimolla ja palolla, vaikka työ voi olla toisinaan hyvin kuluttavaa, epävarmaa ja vastuullista. Lisäksi kartoituksessa avataan, mitä ovat motivoituneen festivaalituottajan ominaispiirteet, mitä työ tekijältään vaatii sekä selvennetään, millainen on festivaali toimintaympäristönä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nojautuu motivaatioteorioihin, innostamisen, työn imun ja työhyvinvoinnin maailmoihin. Kartoitus on toteutettu rajatuin tapaustutkimuksen menetelmin tavoitteenaan tunnistaa festivaalituottajia motivoivia ja innostavia tekijöitä työssään. Kartoituksen päättökysymys on <i>Mitkä ovat festivaalientällä työskentelevän tuottajan motivaatiotekijät?</i> Vastauksia kysymykseen on hattu saadaan suoraan ilmiön asiantuntijoilta ja siksi kartoitusta varten on haastateltu yhdeksää alan ammattilaista teemahaastattelun menetelmin, puolisturkturoitua haastattelulomaketta apuna käyttäen.</p> <p>Saatujen tulosten pohjalta voidaan erottaa kolme tärkeintä ja innostavinta tekijää tuottajan työssä: työyhteisö, kehittymisen mahdollisuus sekä työn merkityksellisyys. Tuottajat arvostavat toimivaa ja ammattitaitoista työyhteisöä, jossa on lisäksi hauskaa. Tuottajia innostaa kehittyminen sekä kehittäminen, uuden kokeminen ja työn omaehtoisuus. Työn sisällön merkityksellisyys on tärkeä ja yksilöllinen asia. Merkityksellisyys voi liittyä haluun olla osa suurta kokonaisuutta, edistää arvopohjaisia asioita tai onnistua työtehtävässään. Hyvä tuottaja on sosiaalinen kokonaisuuksien organisoija, joka pystyy tekemään luovia ratkaisuja sekä kestämaan painetta. Saatujen tulosten avulla festivaaliorganisaatioissa voidaan kiinnittää huomiota toisinaan kuluttavankin työn myönteisiin puoliin, niitä voidaan kehittää ja vaalia.</p> <p>Opinnäytetyön tilaaja on Finland Festivals, joka on lähes sata festivaalia eri taiteenaloilta yhteen kokoava yhdistys, jonka tärkeimpiä tehtäviä ovat festivaalien edunvalvonta, markkinointi, tiedotus, tiedonkeruu sekä tutkimus ja koulutus. Yhdistys kokoaa vuosittain erilaisia tilastoja jäsenfestivaaleiltaan sekä kehittää festivaalien ammattitaitoa järjestämällä koulutusta, neuvontaa sekä verkostoitumis- ja ideointitapahtumia. (<a href="http://www.finlandfestivals.fi">www.finlandfestivals.fi</a>)</p>	
Avainsanat	työmotivaatio, motivaatiotekijä, työn imu, tuottaja, festivaali, uusi työ

Author(s) Title	Salla Ryyänen What are the motivators and inspiring factors in festival producers job?
Number of Pages Date	42 pages + 4 appendices 2 May 2017
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor(s)	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer
<p>This thesis was carried out as a survey which aimed to clarify the motivators of festival producers in their work. The survey examined the factors that motivate producers to work with such a big enthusiasm and drive even though the work could occasionally be very wearing, unstable and responsible. This thesis also clarified what are the characteristics of a good and motivated festival producer, what the work requires from a producer and what kind of an operational environment a festival is.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on motivation theories and themes of job engagement and well-being at work. The survey was carried out with restricted methods of case study aiming to recognize the motivating and inspiring factors of festival producers' work. The main question of the thesis was <i>What are the motivators in festival producers' work?</i> Nine experts of the trade were interviewed for the thesis. The interviews were carried out with methods of theme interview and with the help of a half structured interview form.</p> <p>On the grounds of the obtained results, three most important motivators were identified in festival producers' work: work community, the possibility of development and relevance of the work. Producers appreciate functional and professional work community where people can also have fun. Producers are inspired by development, new experiences and autonomous work. The relevance of the work is important and an individual matter. It could be a need to be a part of something big, to promote value-based matters or to succeed in one's own duties. A good producer is a social organizer who is able to make creative solutions and handle the pressure. With the obtained results, festival organizations could pay attention to the positive aspects of the wearing job and cherish and develop them.</p> <p>This thesis has been commissioned by Finland Festivals. Finland Festivals is a non-profit organisation which brings almost hundred different festivals together focusing on representing the collective interests of festivals, marketing and public relations, information gathering, research and training. Finland Festivals works to improve the operating conditions for festivals and to influence government policy in its sector by establishing close ties with parties that formulate relevant public policy. (<a href="http://www.finland-festivals.fi/en/">www.finland-festivals.fi/en/</a>)</p>	
Keywords	work motivation, motives, work engagement, producer, festivals, new work

**Sisällys**

1. Johdanto	1
2. Tuottaja, uuden työn tekijä	3
2.1. Työn imu	4
2.2. Motivaatio	6
2.3. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	10
3. Tapaus festivaalituottajien motivaatiotekijät	12
3.1. Tuottajan monipuoliset työtehtävät ja ominaisuudet	12
3.2. Festivaali toimintaympäristönä	14
4. Kartoituksen tutkimuskysymykset	16
5. Menetelmät	17
5.1. Tapaustutkimus	17
5.2. Aineistonhankintamenetelmät	18
5.3. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	20
6. Tulokset	21
6.2. Tuottajia eniten motivoivat tekijät	22
6.2. Tuottajien motivaatiota laskevat ja epämotivoivat tekijät	29
6.3. Mitä ominaisuuksia festivaalituottajalta vaaditaan?	33
7. Pohdinta	35
Lähteet	42
Liitteet	
Liite 1. Haastateltavat	
Liite 2. Yhteisöllinen ideointityöpaja aineistonhankintamenetelmänä	
Liite 3. Strukturoitu haastattelulomake	
Liite 4. Teemahaastattelun kysymysrunko	

## 1. Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa festivaalientällä toimivien tuottajien motivaatiotekijöitä. Haluan kartoituksessani selvittää, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka innostavat tuottajia tekemään työtä suurella intohimolla ja palolla, vaikka työ voi olla toisinaan hyvin kuluttavaa, epävarmaa ja vastuullista. Lisäksi haluan avata, mitä ovat hyvän festivaalituottajan ominaispiirteet, mitä työ tekijältään vaatii ja selvennän, millainen on festivaali toimintaympäristönä.

Kiinnostuin aiheesta, koska olen itse työskennellyt festivaalientällä erilaisissa tuotannollisissa ja vastuutehtävissä muutaman vuoden aikana ja ala on minulle läheinen. Lisäksi olen työskennellyt alalle tutun vapaaehtoistoiminnan parissa, jossa innostamisella ja innostuksella on myös suuri rooli. Olen nähnyt työni aikana lukuisia onnistumisen hetkiä sekä motivoituneita tuottajia, jotka nauttivat tekemisestä ja jakavat innostusta eteenpäin. Olen myös itse saanut kokea työn imua ja onnistumisen elämyksiä. Olen kuitenkin nähnyt myös väsymyksen ja uupumuksen kanssa kamppailevia tuottajia ja raskaalla hetkellä vesisateessa kyseenalaistanut kaiken työn merkityksellisyyden - *miksi me tätä tehdään?*

Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat olleet viime aikoina melko paljon esillä muun muassa mediassa ja ihmisten motivoituminen työssä on tällä hetkellä tärkeä yhteiskunnallinen asia. Olen myös törmännyt alan sisällä keskusteluun ja konkretiaan työuupumuksesta ja väsymyksestä sekä niiden lisääntyvästä läsnäolosta. Aiheesta on tärkeä keskustella ja ongelmia on hyvä tuoda esiin, etenkin kun luovasta -ja kulttuurialasta puhutaan usein intohimoalana, jolloin työ voi olla tekijälleen muutakin kuin vain työtä. Lisäksi työn tekeminen ja työtavat muuttuvat kovaa vauhtia, työ ei ole niin riippuvaista ajasta ja paikasta ja työn sisällön merkitys yksilön elämässä kasvaa. Festivaalituottajan työ kattaa useita tällaisia uusi työ -termin piirteitä, joita haluan myös tässä kartoituksessa avata. Työssä jaksamiseen liittyviä ongelmia vähätteleättä, mielestäni on tärkeää muistaa ja havaita myös ne tuottajan työn myönteiset puolet. Siksi halusin rajata oman opinnäytetyöni käsittelemään tuottajan työn myönteisiä ja innostavia puolia, tarkoituksena ei niinkään ole käsitellä työhyvinvointia kokonaisuudessaan. Vaikka tuottajan työnkuvan ominaispiirteet ovat melko samankaltaisia alasta riippumatta, halusin rajata aiheeni nimenomaan festivaalituottajiin, selvittääkseni kyseisen kentän motivoivia ominaispiirteitä ja siksi, koska ala on minulle tuttu.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nojautuu motivaatioteorioihin, innostamisen, työn imu ja työhyvinvoinnin maailmoihin. Opinnäytetyö on kartoitus, joka on toteutettu rajatuin tapaustutkimuksen menetelmin tavoitteenaan tunnistaa festivaalituottajien työn motivoivia ja innostavia tekijöitä. Kartoituksen päätutkimuskysymys on *Mitkä ovat festivaalikentällä työskentelevän tuottajan motivaatiotekijät?* Halusin saada vastauksia kysymyksiin suoraan ilmiön asiantuntijoilta ja siksi päädyin haastattelemaan yhdeksää alan ammattilaista. Kartoituksen tueksi kerätty aineisto toteutettiin yksilöhaastatteluilla, teemahaastattelun menetelmin ja puolistrukturoitua haastattelulomaketta apuna käyttäen. Saatujen tulosten pohjalta esittelen johtopäätöksiä festivaalituottajaa motivoivista ja innostavista tekijöistä ja avaan sitä, mitä ominaisuuksia tuottajalla olisi hyvä olla. Kartoituksen avainsanoja ovat muun muassa työmotivaatio, motivaatiotekijät, innostus, työn imu, tuottaja, festivaalit ja uusi työ.

Kartoitus liittyy vahvasti kulttuurituotannon kenttään, koska festivaaleilla työskentelee paljon kulttuurituottajia eri tehtävissä ja aihe on hyvin ajankohtainen. Näen, että saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla, etenkin kulttuuri- ja luovien alojen kentillä, joilla tekeminen lähtee usein sisäisistä tekijöistä, omasta kiinnostuksesta ja niin sanotusti rakkaudesta lajiin. Kulttuurituottajan ja tuottajan ammattinimikkeet ovat melko nuoria ja kattavat useita uusi työ -termin piirteitä. Moninainen työnkuva on monille edelleen hiekan vieras, vaikkakin koko ajan se enenevässä määrin tunnustetaan. Kartoituksella pyrin avaamaan tuottajan työnkuvaa ja sen merkityksellisyyttä. Kartoituksella saatujen tulosten avulla voidaan tunnistaa innostavat motivaatiotekijät tuottajien työssä ja näin niihin voidaan kiinnittää huomiota, niitä voidaan kehittää ja vaalia. Saatujen tulosten avulla voidaan herättää keskustelua ja luoda edellytyksiä innostavuudelle ja hyvälle motivaatiolle työympäristössä. Ne voivat antaa apuvälineitä tilapäisorganisaatioille, kuinka pitää innostusta ja työn imua korkealla työntekijöiden avulla. Lisäksi työnkuvan avaamisen avulla muut toimijat, tuottajien läheiset, yhteistyökumppanit, sidosryhmät sekä yhteisöt ja yleisöt voivat hahmottaa paremmin tuottajan moninaista työnkuvaa, mitä se tekijöiltään vaatii ja mitä se voi tekijöilleen antaa. Lisäksi mielestäni toisinaan on hyvä pysähtyä ja miettiä, miksi jotain asiaa tekee ja pohtia sen merkityksellisyyttä.

Kartoitukseni tilaaja Finland Festivals on lähes sadan jäsenfestivaalin yhteen kokoava yhdistys. Finland Festivalsin tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa festivaalien edunvalvonta, markkinointi, tiedotus, tiedonkeruu ja tutkimus sekä koulutus. Yhdistys kokoaa vuosittain erilaisia tilastoja jäsenfestivaaleiltaan, sekä kehittää festivaalien ammattitaitoa järjestämällä erilaista koulutusta, neuvontaa, verkostoitumistapahtumia ja ideointitilaisuuksia. ([www.finlandfestivals.fi](http://www.finlandfestivals.fi)) Mielestäni ammattitaitoinen ja tiedostava festivaali ja sen tekijät ovat myös hyvinvoivia ja innostuneita ja koen, että nimenomaan festivaalikenttää tukeva ja kehittävä Finland Festivals on sopiva tilaaja tälle kartoitukselle.

## 2. Tuottaja, uuden työn tekijä

Työ, sen tekeminen ja muodot ovat muuttuneet vuosien aikana hurjasti. Uusia ammatteja syntyy nykyajan tarpeiden tahtiin. Työ ei välttämättä ole sidoksissa aikaan tai paikkaan ja sitä voidaan tehdä etänä. Työ voi olla tapa toteuttaa itseään ja sen merkitys yksilölle kasvaa. Vakituisen tulonlähteen ja kokopäivätyön sijaan yhä useampi ihminen siirtyy tekemään työtä, jota leimaa osa-aikaisuus ja työn ansioiden muodostuminen useista eri lähteistä. Työ muuttuu ja se näkyy niin työn sisällössä, määrässä tekemisen tavoissa ja paikoissa. Nykyajan työssä henkinen kuormitus kasvaa ja se asettaa suuria vaatimuksia niin koulutukselle kuin esimiestoiminnallekin. Tulevaisuudessa työntekijän tulee pystyä itsensä johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2014, 32.)

Julkusen (2008) mukaan nykyaikainen uusityö on kulkenut tiedostavaan suuntaan, työstä on tullut monipuolisempaa ja vaativampaa. Useassa työssä on kaivattuja älyllisiä puolia, kuten aloitteellisuutta, omaperäisyyttä ja kehitysmahdollisuuksia. Lisäksi johtamistavat ovat kehittyneempiä ja hienostuneempia ja työtavat ovat joustavampia. Kuitenkin työstressistä ja -pahoinvoinnista puhutaan enemmän kuin ennen. Kyseessä on monimutkainen asia ja Julkusen (2008) mukaan työ ei ole nykypäivän teollisuusmaissa kovempaa ja armottomampaa kuin ennen, vaan se on muuttunut. Työ on yksilöllistynyt ja henkilökohtaistunut, siihen liittyvät kollektiiviset suojat ovat purkautuneet ja paine kohdistuu enemmän yksilöön itseensä. Yksinkertaisin selite kasvaneelle työuupumukselle ja -stressille on se, ettei muutama vuosikymmen sitten vielä ollut tuotettu työstressin käsitettä. Lisäksi nykyään työstä ja työhyvinvoinnista ajatellaan ja puhutaan uudella tavalla ja enemmän. (Julkunen 2008, 9-12.)

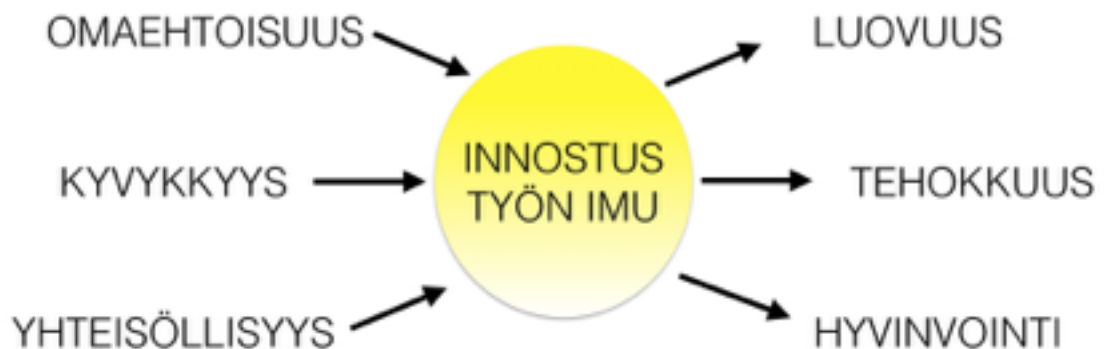
Työ on isossa osassa ihmisen elämää. Martela ja Jarenko (2014) nostavat esiin, että tulevaisuudessa työn tekemisessä kiinnitetään enemmän huomiota yksilön innostukseen, työn imuun ja motivaatioon, ymmärtäen niiden merkitys taloudelliselle menestykselle. Martela ja Jarenko (2014) näkevät, että tulevaisuudessa innostuneille ja positiivisille tekijöille löytyy työpaikkoja. Lisäksi he väittävät, että maailma jakautuu niihin yhteisöihin, jotka rohkaisevat ja innostavat uusiin ideoihin sekä niihin, jotka tukahduttavat ihmisten luontaisen innostuksen. (Martela & Jarenko 2014, 3; 17-28.) Käsittelen seuraavaksi sisäisen motivaation ja työn imun käsitteitä ja niiden merkitystä tulevaisuuden työssä ja muuttuvassa ympäristössä.

## 2.1. Työn imu

Hakanen (2009) on määritellyt työn imun käsitteen työhön liittyväksi innostukseksi ja iloksi ja se liittyy vahvasti sisäiseen motivaatioon työelämässä. Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä ja sitä tunteva henkilö kokee työnsä mielekkääksi ja se tuo hänelle nautintoa. Työn imu ei kuitenkaan ole flow -tilan kaltainen, ainoastaan hetkellinen huippukokemus. Työn imusta voidaan erottaa kolme keskeistä hyvinvointiin liittyvää elementtiä:

- Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten hetkinä.
- Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.
- Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2009, 33.)

Työn imulla on arvokkaat ja moniulotteiset vaikutukset työntekijään ja hänen kokonaislaatuiseen hyvinvointiinsa. Koska työn imu on positiivisessa yhteydessä työntekijän hyvään työsuoritukseen, terveyteen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen, koko organisaatio hyötyy työn imua kokevasta työntekijästä. Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat työhönsä, haluavat uudistaa ja tekevät aloitteita. He auttavat muita ja saavat tarutettua työn imua työyhteisöönsä. Lisäksi he kokevat työn parantavan elämänsä laatua ja ovat kokonaisuudessaan onnellisempia kuin muut työntekijät. Työhön liittyviä voimavaroja, jotka edistävät työn imua ovat muun muassa itse työn palkitsevuus ja monipuolisuus, tavoitteiden selkeys ja työvuorojen joustavuus, oikeudenmukainen johtaminen, työpaikan ilmapiiri ja innovatiiviset toimintatavat. (Hakanen 2009, 31-41.)



Kuvio 1. Innostuksen arvoketju: Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 34)



Sisäinen motivaatio rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus on yksilön kokemus siitä, että tehtävä asia on hänestä itseltään lähtöisin, ei ulkoisen pakon sanelema. Kyvykkyys on yksilön kokemus tekemisen sujuvuudesta ja omasta kyvykkyydestä sekä aikaansaavuudesta. Yhteisöllisyys syntyy sekä yksilön kokemasta yhteydestä toisiin ihmisiin sekä siitä, että yksilö kokee saavansa omien tekemisiensä kautta aikaan hyviä asioita näille ihmisille. Ihminen löytää sisäisen motivaationsa, kun nämä kolme elementtiä kohtaavat ja ovat kunnossa. (Martela & Jarenko 2014, 16). Martelan ja Jarenkon (2014, 14-15) mukaan johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöidensä sisäisen motivaation tukeminen. Etenkin asiakaspalvelu tehtävissä ja luovilla aloilla on haitallista, jos työntekijä joutuu liikaa sopeutumaan ulkoisesti asetettuihin kriteereihin. Tällainen kontrolloiva johtaminen voi luoda passiivisia työntekijöitä, kun heidän oma järjen käyttö, innostus ja kehittämisen mahdollisuus kontrolloidaan minimiin. Tukemalla näitä tekijöitä on mahdollista saada hyvinvointia ja sitoutuneita kansalaisia, joiden tehokkuus työpaikalla on kestäväällä pohjalla. Sisäisesti motivoituneen ihmisen innostunut panos itse työhön ja työpaikan ilmapiiriin on usean yrityksen voimavara. Yhteiskunnan kannalta voidaan katsoa, että sisäinen motivaatio on erityisen tärkeä välillisen hyvinvoinnin lähde, joka voi parantaa yritysten kilpailukykyä. (Martela & Jarenko 2014, 32-33)

Sisäisestä motivaatiosta voidaan erottaa kaksi erilaista motivaation muotoa. *Sisäsyntyisellä motivaatiolla* tarkoitetaan, että tekeminen itsessään on nautinnollista. Tämä on kaikista vahvin motivaation muoto, mutta se voi myös olla häilyvä ja pitkäjänteisen tekemisen kannalta epäolennaista. *Sisäistetty motivaatio* taas tarkoittaa, että tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta, koska se liittyy itselle tärkeisiin arvoihin tai päämääriin. Työelämässä tämä motivaation muoto on olennainen, koska päämäärät ja toimintatavat voivat olla ennalta annettuja. Kun kokonaisuudessaan tavoitellaan sisäistä motivaatiota työnteossa, on tärkeää luoda hetkiä, jotka ovat innostavia sisäsyntyisesti sekä pitää huolta, että työtehtävä liittyy yksilön sisäistämiin arvoihin ja päämääriin. (Martela & Jarenko 2014, 16)

Innostus tarttuu ja sillä on siis suuri merkitys niin yksilön kuin organisaationkin hyvinvoinnissa. Kurki (2008) on käsitellyt laajasti sosiokulttuurista innostamista ja sen merkitystä esimerkiksi työyhteisöihin. Sosiokulttuurinen innostaminen on sosiaalipedagogiikan suuntaus ja sitä käytetään arkipäiväisen sosiaalisen toiminnan välineenä, jonka avulla motivoidaan ihmisiä osallistumaan. Tuottajalla on rooli sosiokulttuurisessa innostamisessa ja käsiteltäessä innostajan ammatillisia ominaisuuksia, voidaan huomata niiden samankaltaisuus hyvän tuottajan ominaisuuksien kanssa. Hyvän innostajan perusominaisuuksia ovat muun muassa ihmisten ja asioiden organisointikyky, taito omistautua, kyky omaksua uusia taitoja ja tekniikoita sekä hyvä ongelman- ja konfliktin rat-

kaisukyky. (Kurki 2008, 83.) Tuottaja voi olla usein innostajan roolissa niin tiimilleen tai joukolle vapaaehtoisia. Tuottaja on usein esimiesasemassa tai tiiminvetäjän roolissa työtovereilleen tai joukolle vapaaehtoisia. Tuolloin innostavan tuottajan tulee pystyä motivoimaan ihmisiä toimimaan ja osallistumaan sekä ”johtaa johtamatta”. (Kurki 2008, 83.)

## 2.2. Motivaatio

Motivaatio voidaan määritellä yksilön psyykkiseksi tilaksi, joka selittää ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Motivaatio muodostuu erilaisista motiiveista, jotka ylläpitävät ja saavat aikaan henkilön motivaation. Motiivit voidaan jakaa muun muassa tietoihin, tiedostamattomiin, ulkoisiin, sisäisiin, biologisiin tai sosiaalisiin motiiveihin. Yksilön motiivina voi toimia esimerkiksi tarve, sosiaalinen normi, ulkopuolelta annettu tavoite tai palkkio. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, tiedostettuja tai tiedostamattomia ja ne virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 20-23.) Airo, Rantanen ja Salmela (2008, 51) kuvailevat motivaatiota ihmisen sisäiseksi voimaksi, joka ohjaa meitä toimimaan. He erottavat motivaatiosta kolme vaikuttajaa:

- Suunta (mitä tavoittelemme)
- Määrä (voimakkuus - Miten intensiivisesti asiaa tavoittelemme)
- Laatu (miten sinnikkäästi ja pitkäjänteisesti asiaa tavoittelemme)

(Airo ym. 2008, 52.)

Yksinkertaisimmillaan motivaatiota voidaan Rasilan ja Pitkosen (2010) mukaan kuvata seuraavalla laskukaavalla:

$$\text{MOTIVAATIO} = \text{INNOSTUMINEN} \times \text{ONNISTUMINEN}$$

Innostuminen kattaa kaikki ne tekijät, jotka innostavat meitä toimimaan. Se voi olla tavoitteen mielekkyys tai itse työskentelyprosessi ja sen merkityksellisyys itselle, rahanpalkkio tai yhteistyö muiden kanssa. Onnistuminen tarkoittaa mahdollisuutta suorittaa tehtävä, joka edellyttää realistista tavoitteen asettamista sekä realistisia käytettävissä olevia resursseja, kuten aika. Kyseessä on nimenomaan kertolasku. Toisen ollessa nollla, on motivaatiokin nollassa. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Motivaatiota on tukittu laajasti ja sitä on pyritty kuvaamaan useiden eri teorioiden avulla. Nämä eri teoriat eivät sulje toisiaan pois, vaan ne täydentävät toisiaan. Eri motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarveteoriat. Tarveteorioilla selitetään käyttäytymisen sisäisiä syitä kun taas yllyketeoriat sel-

vittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä eli kannusteita. Odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa näihin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. (Peltonen & Ruohotie 1987, 32-33.) Alla oleva kuvio ryhmittelee nämä tekijät.



Kuvio 2. Työmotivaatiota säätelevät tekijät (Peltonen & Ruohotie 1987, 33)

Tarve on määritelty yksilön sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan kohti tasapainon saavuttamista. Tarpeet ovat inhimillisiä, samoin niissä esiintyvien vaihtelujen ja erojen voimakkuudet. Tarpeet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Kasvutarpeet kuvaavat yksilöön itseensä liittyviä tarpeita, kuten tarvetta toteuttaa itseään, pätemisen tai itsensä tehostamisen tarve ja suoritustarve. Liittymistarpeet kattaa kaikki tarpeet, jotka liittyvät yksilön ja hänen merkitykselliseksi kokemien henkilöiden välisiin suhteisiin. Näihin kuuluvat liittymismotiivi, johon sisältyy muuan muassa toveruus, yhteenkuuluvuus, rakkaus sekä henkisen tuen saaminen, valtamotiivi, joka sisältää yksilön halun auttaa ja vaikuttaa muihin sekä kilpailumotiivi, joka kattaa yksilön halun kilpailla vertaistensa tai parempiensa kanssa. Toimeentulotarpeilla tarkoitetaan ihmisen tarvetta tyydyttää elämiselle välttämättömät tarpeet kuten nälän ja janon tyydyttäminen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 34-35.) Kannuste on työorganisaatioissa esiintyvä ärsyke, joka voi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Kannusteiden tehokkuus työsuoritukseen on riippuvainen yksilön tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Kannusteella ja palkkioilla on eroja: kannuste voidaan nähdä palkkion ennakkointina ja kannuste aktivoi ihmistä toimintaan kun taas palkkio tyydyttää tarpeen. Työelämässä kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä tehtäväkannusteet. Kannusteet ja tarpeet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, sillä kannusteiden avulla tyydytetään tarpeita ja tarpeet

määräävät sen, minkälaiset tekijät ovat kannusteita. Esimerkiksi kasvutarvetta voidaan tyydyttää tekemällä tarpeeksi haastavia ja mielenkiintoisia tehtäviä ja tätä kautta käyttäytymistä ohjaa onnistumisen tunne ja itsensä toteuttaminen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 35-36.) Motivaatio voidaan jakaa vielä odotusarvoteoriohin. Odotuksilla tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydyttyvyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta yksilön aikaisempien havaintojen ja kokemusten perusteella. Työntekijä on motivoitunut suorittamaan työnsä kun kokee kannustuksien olevan tarpeeksi houkuttelevia, työnteko on väline saavuttaa palkkio ja tehtävässä onnistuminen on tarpeeksi haastavaa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36.)

Yksi yleinen tapa määritellä motivaatiota on jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Käsittelin aikaisemmin kappaleessa 2.1. työn imua ja sisäistä motivaatiota, joka siis sanan mukaisesti lähtee sisältä, ihmisestä itsestään ja syntyy luonnollisen spontaanisti. Parhaimmillaan sisäiset motivaatiot näkyvät asioissa, joiden suorittamisesta ihminen nauttii, välittämättä tekemisestä seuraavasta palkkiosta, lopputuloksesta tai erityisestä kiitoksesta. (Airo ym. 2008, 57-58.) Martelan ja Jarenkon (2014, 15) mukaan ulkoisten motiivien ohjaama ihminen kokee tekemisen suorituksena ja välineenä ulkoisen päämäärään saavuttamiseksi. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan ulkopuolisten tekijöiden luomia motivaatioita, joita yleisesti ovat esimerkiksi raha, palkkio tai tiettyä työtehtävää varten annettu tavoite. (Airo ym. 2008, 58.) Ruohotien (1998, 38) mukaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida niiden sisällöllisistä eroista huolimatta pitää täysin erillisinä. Pikemminkin ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtä aikaisesti, joskin toinen hallitsevampana kuin toinen. Martela ja Jarenko (2014, 15) huomauttaa, että jokaiseen työhön kuuluu sisäisesti sekä ulkoisesti motivoivia hetkiä ja lähes jokaiseen työhön kuuluu jonkinlainen palkkio. Ihminen voi kokea työn pakolliseksi velvollisuudeksi tai hän voi olla innostunut työtehtävistään itsessään.

Muiden tapojen lisäksi motivaatiosta voidaan erottaa kolme pääryhmää: biologiset, sosiaaliset sekä psyykkiset motiivit. Biologisista motiiveista puhutaan usein kun tarkoitetaan tarpeita, jotka pitävät ihmisen elimistön toimintakykyisenä. Tällaisia ovat esimerkiksi nälkä, uni, hengittäminen ja liikunnan tarve. Sosiaaliset motiivit ovat usein ihmissuhde sidonnaisia ja näillä tarkoitetaan muun muassa läheisyyden, arvostuksen ja kiintymyksen tarpeita. Psyykkiset motiivit liittyvät yksilön omiin kokemuksiin ja kokemuksiin tunteisiin, älylliseen uteliaisuuteen sekä tarpeeseen toteuttaa itseään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tällainen kolmijako on kuitenkin melko jäykkä ja teennäinen, koska usein kaikki kolme tekijää ovat vaikuttamassa ihmisen motiiveihin. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2006, 67.)

Motivaatio voidaan jakaa myös kestoaltaan erilaisiin motiiveihin. Kun motiivit ovat kestoaltaan rajallisia ja tilannesidonnaisia, puhutaan tilannemotivaatiosta. Pitkäkestoista ja pysyvää, jopa koko elämän jatkuvaa motivaatiota kutsutaan yleismotivaatioksi. (Viitala 2014, 153.) Tilannemotivaatiossa erilaiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja, jotka saavat aikaan tavoitteellista toimintaa. Tilannemotivaatio on hyvin riippuvainen yleismotivaatiosta, joka korostaa lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä ja kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä. Yleismotivaatiota käytetään usein asenteen synonyymina, vaikka näiden välillä voidaan nähdä eroja. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio on usein melko lyhytaikainen ja yhteen asiaan kerralla liittyvä. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun ja motivaation siihen minkälaisella vireydellä toimitaan. Motivaatiosta puhuttaessa tulisi muistaa sen dynaaminen ja tilannesidonnainen luonne. Asenne merkitsee enemmän ihmisen taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tapaa. Se on yksilön arviointi- ja käsittämistapa ja se ilmaisee yksilön positiivisia tai negatiivisia reaktioita jotain objektia, henkilöä tai tilannetta kohtaan. (Ruohotie 1998, 41-42.)

Ihmisillä on kyky reflektoida omia tietoisia toimintoja. Meillä on kyky tehdä tahdonalaisia valintoja ja kyky säädellä toimintaamme, meillä on vapaa tahto. Motivaatiolla ja tahdolla on vahva yhteys toisiinsa. Lisäksi motivaatioon liittyy useita yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön tavoitteen asetteluun ja halukkuuteen osallistua ponnistelua vaativiin tehtäviin. Näitä voivat olla esimerkiksi saavutus- ja suoritustarpeet, epäonnistumisesta aiheutuvat pelot, tavoitteet ja niihin liittyvät ajankäyttösuunnitelmat. Motivaatioon ja tavoitteiden valintaan liittyy vahvasti yksilön minäkäsitys, omanarvontunne sekä arvot, asenteet ja mielenkiinnon kohteet. (Ruohotie 1998, 44.) Arvot ja tavoitteet kuvastavat sitä, minkälaiseen suhteeseen yksilö pyrkii ulkomaailman kanssa. Arvot kertovat yksilön toiminnan tavoitelluista päämääristä ja ne liittyvät elämän eri osa-alueisiin liittyviin suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Esimerkiksi halulla kantaa vastuu omista tekemisistä ja rohkeudella ryhtyä innovatiiviseen toimintaan ovat arvoja, joilla voi olla yhteys menestymisen kanssa. (Ruohotie 1998, 53; McClelland 1989, 595)

### 2.3. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Se, kuinka paljon ihminen haluaa käyttää työssään aikaa, fyysisiä sekä henkisiä voimavarojaan, riippuu yksilön motivaatiosta työtä kohtaan. Aikaisemmin käsiteltiin kappalessa 2.1. työn imu -käsitettä, joka on yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja jolla on hyvin suuri vaikutus yksilön työmotivaatioon. Työmotivaatiosta voidaan erottaa kolme keskeistä tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö.



Kuvio 3. Motivaatioprosessiin vaikuttavat tekijät työssä (mukaillen Peltonen & Ruohotie 1987, 23)

Motivaation kannalta persoonallisuuden osa-alueelta tärkeää on etenkin yksilön mielenkiinnon kohde ja harrastukset, asenteet niin itseään kuin tehtävää työtään kohtaan sekä liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Koska työmotivaatio ei muodostu vain yksilön sisäisistä ominaisuuksista, on työn ominaisuuksilla, itse työn sisällöllä, sen mielekkyydellä, vastuulla ja siitä saatavalla palautteella tärkeä merkitys. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen ovat työssä tärkeitä. Työympäristön merkitys työntekijän motivaatioon on myös tärkeää, niin palkkauksella, sosiaalisilla eduilla kuin työolosuhteillakin on merkitys. Työympäristön sosiaaliset tekijät vaikuttavat paljon; minkälainen johtamistapa ja työilmapiiri organisaatiossa on. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23; Viitala 2004, 151.)

Seuraavaksi avaan Hackmanin ja Oldhamin (1980) luoman piirreorian (Job Characteristic Model, JCM), joka kuvaa hyvin itse työn ominaisuuksien vaikutusta työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Työssään viihtyvä ihminen saavuttaa parhaat tulokset, koee sen mielekkääksi, tietää työn tulokset ja tuntee vastuuta. Tällainen edellyttää työltä tiettyjä ominaisuuksia.



Kuvio 4. Työn piirremalli, "Job Characteristics Model" (mukaillen Hackman & Oldham 1980, 90)

Hackman ja Oldham (1980) erottavat viisi oleellista työn ydinominaisuutta, jotka vaikuttavat työntekijän kokemuksiin työn merkityksellisyydestä. Monipuoliset työtehtävät ja muuttuvuus luovat vaihtelua työntekoon ja luo työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta. Työntekijät haluavat, että heidän työpanoksensa tuntuu tavalla tai toisella tärkeältä ja merkitykselliseltä. Vastuulliset työt luovat työntekijälle tärkeyden ja tarpeellisuuden tunnetta. Yksittäisen työtehtävän tekeminen saattaa tuntua merkityksettömältä, mikäli työntekijä ei tiedä sen vaikutuksesta kokonaisuuteen. On tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää oman panoksensa vaikutuksen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja mission toteutumiseksi. Yhteisten tavoitteiden asettamisen, työntekijöiden osallistamisen sekä sosiaalisen identiteetin luomisen avulla työntekijöiden on helpompi innostua työtehtävistä ja hahmottaa kokonaisuus, kun tavoitteet ovat jaetut. Vaikka palautteen antaminen voi toisinaan olla haastavaa, oikein annettuna se on hyvin hyödyllistä. Palautteen avulla työntekijä saa varmuuden oman työnsä laadusta ja tuloksesta. Myös autonomia luo työntekijälle merkityksellisyyden ja vastuun tunnetta, jotka kasvattavat halukkuutta panostaa työtehtäviin ja niiden huolellisesti tekemiseen. (Hackman & Oldham 1980, 90)

Airo ym. (2008) mukaan työelämässä parhaiten ja eniten tutkittu motivaatioteoria on McClellandin luoma, ihmisen tarpeisiin pohjautuva teoria. McClelland on määritellyt kolme eri tekijää, tarvetta, jotka yhdessä muodostavat yksilön motivaation: suoriutumisen, vallan ja liittymisen tarpeet. (McClelland 1989; Airo ym. 2008, 65.) Henkilö jolla on korkea motivaatio suoriutua haluaa panostaa työhönsä, hänellä on tarve menestyä ja pyrkiä eteenpäin elämässä. Hän nauttii sopivan haastavista tehtävistä, joiden lopputulokseen voi itse vaikuttaa, nähdäkseen mahdollisen kehityksen. (Airo ym. 2008, 65.; McClelland 1989, 595.) Vahvan valtamotivaation ohjaamat ihmiset hakeutuvat usein tilanteisiin joissa voivat vaikuttaa muihin. He tuntevat olonsa vaikutusvaltaisiksi ja kyvykkäiksi ja ottavat ryhmätilanteissa voimakkaan roolin. Henkilö, jota ohjaa liittymisen tarve, haluaa olla ihmisten seurassa, kokee tarvetta läheisille ihmissuhteille ja yhteen kuulumiselle. He ovat usein hyviä vuorovaikutustilanteissa. (Airo ym. 2008, 65-66.)

### 3. Tapaus festivaalituottajien motivaatiotekijät

Tässä luvussa kuvaan tapaustani, festivaaleilla työskentelevää tuottajaa, hänen työkuvaansa sekä ominaisuuksia ja sitä, minkälaisessa toimintaympäristössä hän työskentelee. Näiden avaaminen auttaa hahmottamaan myöhemmin käsiteltäviä tuloksia siitä, minkälaiset tekijät motivoivat ja innostavat tuottajaa juuri hänen työssään.

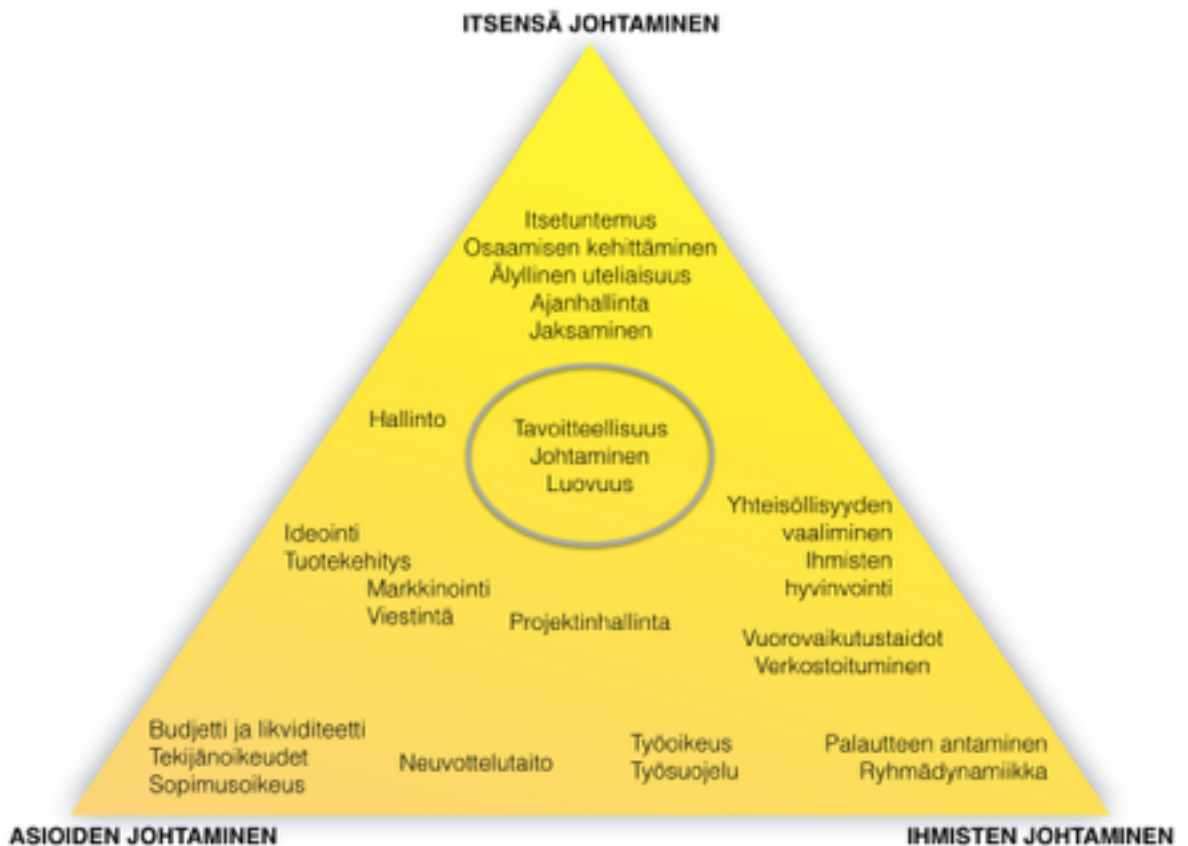
Tämän kartoituksen tilaaja Finland Festivals on yhdistys, joka kokoaa yhteen monipuolisesti festivaaleja eri taiteen aloilta; eri musiikin lajien lisäksi jäsenfestivaaleita on niin tanssin, teatterin, kirjallisuuden, kuvataiteen, elokuvan kuin lastenkulttuurinkin saralta. Tällä hetkellä yhdistyksellä on lähes sata jäsenfestivaalia. Yhdistyksen tärkeimpiä tehtäviä ovat festivaalien edunvalvonta, markkinointi sekä Suomessa että ulkomailla, tiedotus, tiedonkeruu sekä tutkimus ja koulutus. Finland Festivals kokoaa vuosittain erilaisia tilastoja jäsenfestivaaleiltaan sekä kehittää festivaalien ammattitaitoa järjestämällä erilaista koulutusta, neuvontaa, verkostoitumistapahtumia ja ideointitilaisuuksia. Finland Festivals on festivaalientien asiantuntija ja tietopankki, jonka asiantuntemusta voidaan käyttää festivaalien toimintaedellytyksiä koskevia päätöksiä tehtäessä. ([www.-finlandfestivals.fi](http://www.finlandfestivals.fi))

#### 3.1. Tuottajan monipuoliset työtehtävät ja ominaisuudet

Kulttuurituottaja on ammattinimike, joka tunnustetaan ja tunnistetaan jo melko hyvin, mutta herättää edelleen paljon kysymyksiä ihmisten keskuudessa. Mikä se on, mitä se tekee ja missä se tekee? Kulttuurituottajalla tarkoitetaan usein tuottajaa, joka voi toimia hyvinkin vaihtelevissa toimintaympäristöissä ja hyvin vaihtelevien aiheiden parissa, jotka määräytyvät eri aloilla tuotannon mukaan. Termi *Kulttuurituottaja* on ammattikorkea-



kouluista valmistuvien ammattilaisten yleisnimike. Tuottaja nimikettä on käytetty eri kulttuurin aloilla, esimerkiksi elokuva-alalla, pidempään kuin ammattinimikettä kulttuuri-tuottaja. Saksalan (2015) mukaan tämä johtuu osakseen siitä, että koulutusta on ollut tarjolla melko vähän aikaan. Kuitenkaan koulutus ei ole ainoa tie tuottajaksi ja alalla työskentelee paljon päteviä tuottajia, joilta muodollinen koulutus puuttuu. Tuottajilla voi olla esimerkiksi liiketalousosaamista, muu tutkinto tai alaa tukevaa harrastuneisuus- ja taidetaustaa. Tuottaja voi työskennellä kolmannella-, yksityisellä- tai julkisellasektorilla. Tuottaja voi työskennellä teattereissa, elokuva- ja media-alalla, konserttisaleissa ja klu-beilla, erilaisissa julkisyhteisöissä ja järjestöissä, omassa yrityksessä, eri taidelaitoksis-sa, gallerioissa ja näyttelytiloissa, tapahtumissa ja festivaaleilla, viestintä- ja mainos-toimistoissa sekä pelituotannoissa. Listaa voisi jatkaa lähes loputtomiin. Kun toiminta-kenttä ja sen myötä sisällöt ovat näin laajat, päällisin puolin voi näyttää siltä, että tehtä-vissä ei juurikaan ole yhtäläisyyksiä. Lähempi tarkastelu paljastaa sen, että kaikki tuot-tajat ovat tavalla tai toisella tekemisissä tiimin kokoamisen ja johtamisen kanssa, vas-taavat budjetista ja hallinnosta, ja että työn ytimessä on projektien hallinnointi. Useim-mat myös ovat jossain määrin tekemisissä markkinoinnin kanssa. (Saksala 2015, 15-17). Saksala (2015) on koonnut monipuolisen tuottajan ammatin vastuita ja kompe-tenseja avaavan kolmiomallin.



Kuvio 5. Tuottajan vastuut ja kompetenssit (mukaillen Saksala 2015, 16)

Malli perustuu tuottajan työn kolmeen perusulottuvuuteen: itsensä johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Kolmion sisällä on tuottajien toimenkuviin liittyviä vastuita ja kompetensseja, jotka useimmiten liittyvät tuottajan työhön. Mukana on vähemmän painotettuina myös sellaisia käsitteitä, jotka eivät kuulu jokaisen tuottajan rutiineihin. Selkeimmin yhteistä aluetta on kuvion keskelle sijoitettu tavoitteellisuuden, johtajuuden ja luovuuden vaatimus. (Saksala 2015, 15-16.) Tuottaja on se, joka toimii kaiken taustalla sekä taiteen, kulttuurin ja liike-elämän rajapinnoilla. Tuottaja mahdollistaa, saa aikaan, vie projektia eteenpäin ja on usein se, joka organisoii kokonaisuutta. Tässä kartoituksessa käyttäessäni yleisesti termiä tuottaja, tarkoitan sillä tuottajia, joiden toimintaympäristönä ovat festivaalit.

### 3.2. Festivaali toimintaympäristönä

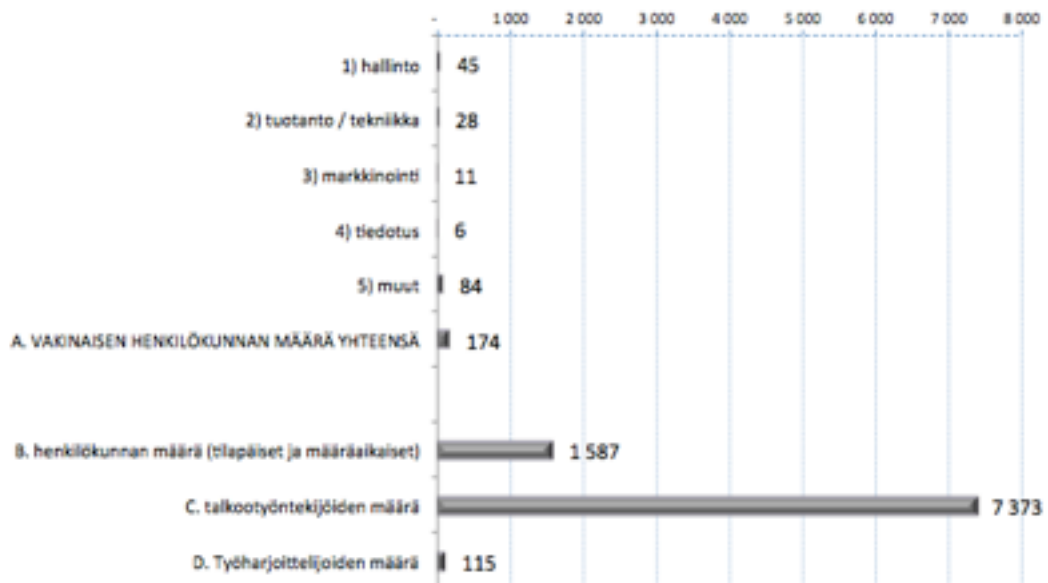
Festivaalien määrä on moninkertaistunut reilussa vuosikymmenessä ja nykyään ne myös tiedostetaan paremmin osaksi kulttuuripolitiikkaa. Festivaaleissa on imua ja ne voivat suurimmillaan kerätä yhden viikonlopun ajaksi jopa kymmeniä tuhansia kävijöitä alueelle. Niiden avulla voidaan elävöittää alueita monin tavoin, mahdollistaa elämyksiä ja kehittää luovaa ja innovatiivista toimintaympäristöä. Festivaalit keskittyvät lähinnä kesään ja vaikka se Suomessa onkin melko lyhyt, löytyy jokaiselta kesän viikonloputta vähintään yksi festivaali. Haluan tässä kartoituksessa keskittyä etenkin Suomen pop- ja rockfestivaaleihin ja käyttäessäni termiä festivaali, tarkoitan yleisesti suomalaisia pop- ja rockfestivaaleja. Kohdennus näkyy etenkin kartoituksen tueksi kerätyissä aineistoissa, haastateltuani pop- ja rockfestivaaleilla työskenteleviä tuottajia.

Tuottajan työ on usein projektiluontoista ja festivaalituotanto täyttääkin hyvin projektin piirteet. Projekti voidaan määritellä usealla tavalla ja siihen liittyy muun muassa seuraavanlaisia piirteitä

- Projektilla on selkeä elinkaari, alku ja loppu sekä useita vaiheita
- Projektille on asetettu selkeä tavoite
- Projekti edellyttää ryhmätyöskentelyä
- Projekti on määritelty kokonaisuus, jossa vastuut ovat jaettu selkeästi määritellylle organisaatiolle, jolla on käytössä selkeästi määritellyt voimavarat ja resurssit
- Projekti on ainutlaatuinen eikä sitä voi toistaa. Vuosittain järjestettävä festivaalikin on joka vuosi oma, ainutlaatuinen elämys
- Projektiin liittyy paljon riskejä, epävarmuutta sekä muuttujia ja riskienhallinta on keskeisessä osassa

(Mukaillen Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, 24-25)

Yksi projektia kuvaava piirre on siis sitä varten muodostettu itsenäinen organisaatio, jolle vastuualueet ja käytettävissä olevat resurssit ovat selkeästi määritellyt. (Kauhanen ym. 2002, 24-25.) Tällaista projektiorganisaatiota voidaan kutsua tilapäisorganisaatioksi ja se on festivaaleille yleisin organisaation muoto. Finland Festivalsin teettämästä tutkimuksesta (Finland Festivals ry 2014) selviää, että festivaalit työllistävät ympäri-vuotisesti vain muutaman tuotannon avainhenkilön, koska niillä ei ole tarvetta tai varaa ylläpitää vakituista henkilökuntaa. Loput festivaalin työntekijät palkataan lyhyemmillä määräaikaisilla sopimuksilla tai ne tulevat alihankintaverkoston kautta mukaan projektiin. Tuottaja voi toimia freelancerina ja hänellä voi olla useampi työnantaja kerrallaan. Aiemmin luvussa 2. kuvatun uusi työ -termin kuvaavia piirteitä ovat tuottajankin työlle hyvin tyypilliset työn määräaikaisuus ja osa-aikaisuus sekä joustavuus ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Lisäksi festivaaleja on tekemässä suuri joukko innokkaita vapaaehtoisia, jotka ovat elintärkeä osa festivaalien tilapäisorganisaatiota ja tuottajalla on usein tärkeä rooli heidän innostamisessa sekä sitouttamisessa.



Kuvio 6. Finland Festivalsin vuoden 2014 tutkimuksesta selvinneet työntekijämäärät festivaaleilla ([www.finlandfestivals.fi](http://www.finlandfestivals.fi))

Tarkkaan määritellyn tilapäisorganisaation lisäksi voidaan myös nähdä, että festivaaleja on tekemässä suuri joukko ihmisiä ja ne työllistävät lukuisia eri sidosryhmiä. Könnölä ja Rinne (2001, 45) tarkoittavat sidosryhmällä mitä tahansa sellaista osapuolta, jonka toiminnalla on mahdollisesti vaikutusta yritykseen ja johon yrityksen toiminnalla mah-

dollisesti on vaikutusta. Jokaisella festivaalilla on oma organisaationsa, mutta festivaalien kokonaisuuden tekevät laajempi toimijoiden joukko. (Könnölä ym. 2001, 45.) Näin ajatellen festivaalin tekijöiksi voidaan ajatella kaikkia alihankkijoita, mediaa, yleisöä, ympäröivää yhteisöä ja yhteiskuntaa.

Tuottaja työskentelee luovalla ja kulttuurialalla, alalla, jolla useat työntekijät suhtautuvat työhönsä intohimoisesti, ovat sisäisesti motivoituneita työhönsä ja voivat kutsua työtään kutsumusammattiksi. Dubois (2015, 22-23) määrittelee kutsumusammattin olevan ammatti, joka mahdollistaa yksilön itseilmaisun ja luo tunnustuksen sekä arvon tunnetta sen tekijälle. Kutsumusammatti perustuu vahvaan henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja se voidaan nähdä yhtenä epäitsekkyuden muotona, koska aineelliset palkkiot eivät ole prioriteettilistan kärjessä. Itse työ voidaan nähdä palkintojen lähteenä, joita voivat olla muun muassa yksilön oman mielenkiintoisuuden ja merkittävyyden kokemus ja mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin sekä tietty status tai elämäntapa. Kutsumusammattin kokemukset eivät kuitenkaan voi olla erillään ympäröivästä yhteiskunnasta ja yksilön omasta sijoittumisesta sosiaaliseen ympäristöön. (Dubois 2015, 22-23.)

#### **4. Kartoituksen tutkimuskysymykset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää festivaaliorganisaatioissa työskentelevien tuottajien innostavia ja motivoivia tekijöitä. Tässä kartoituksessa tuottajalla tarkoitetaan siis niitä toimijoita, jotka kuuluvat festivaalin tilapäisorganisaatioon työntekijöinä ja olen rajannut tässä opinnäytetyössä tuottajan käsittämään pop- ja rockfestivaalien tuottajia. Osa haastattelemistani tuottajista kuuluu tuohon pieneen osaan organisaatioissa, joka työllistää heitä vakituisesti ja ympärivuotisesti. Tuottajanimikkeitä festivaaliorganisaatioissa voi olla useitakin. Tyypillisiä ammattinimikkeitä ovat esimerkiksi tuotantopäällikkö, vastaava tuottaja, tuotantokoordinaattori, tuotantoassistentti ja tekninen tuottaja.

Päätutkimuskysymykseni on: Mitkä ovat festivaali kentällä toimivan tuottajan motivaatiotekijät? Kartoituksella haluan selvittää, mitkä tekijät motivoivat ja innostavat ammattituottajaa työssään, joka voi olla kovin kuluttavaa, vastuullista ja epäsäännöllistä.

Alakysymykseni ovat: Mitkä ovat hyvän ja motivoituneen tuottajan ominaispiirteet ja mitä ominaisuuksia työ tuottajalta vaatii? Mitkä tekijät eivät motivoi tai laskevat tuottajan innostusta työssään? Kuinka tuottajan työ ja festivaali toimintaympäristönä sijoittuvat uusi työ -termiin nähden? Näillä kysymyksillä pyrin lähestymään tutkittavaa kohdetta eri näkökulmista ja selvittämään sitä yksityiskohtaisemmin.

Motivaatio on osa työhyvinvointia ja tärkeä tekijä kulttuurituottajan työssäjaksamisen kannalta. (Hänninen 2012). Haluan omassa työssäni keskittyä nimenomaan työn myönteisiin puoliin, motivoiviin tekijöihin ja siihen, mikä festivaalituottajan työssä teki-  
jäänsä innostaa. Tässä kartoituksessa ei siis selvitetä työhyvinvointia yleisesti. Rajasin työni festivaaleilla työskenteleviin tuottajiin, koska toimintaympäristö on minulle tuttu, työskenneltyäni erilaisissa tuotannollisissa ja vastuutehtävissä eri festivaaleilla muuta-  
man vuoden aikana. Olen työni aikana nähnyt niin innostumisen ja onnistumisen ko-  
kemuksia kuin burn-outin kanssa kamppailevia tuottajia.

## 5. Menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimuksen menetelmin toteutettu kartoitus, jonka ai-  
neistot ovat kerätty yhteisöllisen ideointityöpajan, testihaastattelun, strukturoidun haas-  
tattelun ja teemahaastattelun avulla. Käsittelin aineistoa sisällönanalyysin keinoin ja  
pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

### 5.1. Tapaustutkimus

Tapaustutkimus menetelmänä soveltuu hyvin käytettäväksi, kun on tarkoitus luoda ke-  
hittämisideoita ja -ehdotuksia. Sille on luonteenomaista pyrkiä tuottamaan syvällistä ja  
yksityiskohtaista tietoa yhdestä tutkittavasta asiasta, tapauksesta, joka voi olla esimer-  
kiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio tai tapahtuma. Tapaustutkimuksen avulla on  
mahdollista ymmärtää tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa  
toimintaympäristössä. Sen avulla ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapausta  
tutkitaan huomioimalla niin paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tyy-  
pillistä tapaustutkimukselle on, että eri menetelmiä käyttämällä pyritään saamaan tutkit-  
tavasta kohteesta laaja ja syvälinen kuva. Tapaustutkimus liittyy usein ihmisen toimin-  
nan tutkimukseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat  
voivat itse kertoa ja kuvailla tapausta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52-55.) Tä-  
män opinnäytetyön tapaus on tuottaja ja häntä motivoivat tekijät työssään. Tapaus on  
rajattu käsittämään festivaaleilla työskenteleviä tuottajia ja häntä innostavia tekijöitä.



Kuvio 7. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukailen Ojasalo 2009, 54.)

Lähdin prosessissa liikkeelle kartoittamalla mahdollista kehittämistehtävää. Minua kiinnostaa ihmisten innostaminen ja psykologia ja halusin lähteä kartoittamaan näitä aiheita minulle tutusta toimintaympäristöstä. Tutustuin eri motivaatioteorioihin sekä työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisemmin kirjoitettuihin opinnäytetöihin ja tutkimuksiin aiheesta. Kun kartoituksen kehittämistehtävä oli tarkentunut, keräsin aineistoa eri menetelmiä käyttäen. Prosessin edetessä ja aineistoa analysoidessa alkuperäinen kehittämistehtävä hieman muuttui ja tarkentui nimenomaan työn myönteisiin puoliin ja innostamiseen.

## 5.2. Aineistonhankintamenetelmät

Erilaiset haastattelut ovat luonnollinen ja yleinen tapaustutkimuksen aineistonhankintamenetelmä, koska niiden avulla voidaan saada nopeasti syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen kohteella on mahdollisuus tuoda itseään koskevat asiat mahdollisimman vapaasti esiin. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Käytin kartoituksen aineistonhankintamentelminä strukturoitua haastattelulomaketta ja teemahaastattelua. Haastattelujen prosesseja kehitin testihaastattelua ja yhteistoiminnallista ideointityöpajaa apuna käyttäen. Seuraavaksi avaan näitä menetelmiä, miksi ne valitsin ja kuinka niitä käytin.

Aluksi järjestin testihaastattelun, jonka tarkoitus oli selvittää, saanko alustavien, haastattelukysymysten avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin, onko tieto oleellista ja haastattelun rakenne toimiva. Pyysin haastateltavaa analysoimaan kysymyksiä sekä reflektoimaan minun toimintaani haastattelijana. Jälkeenpäin pyysin häneltä vielä täydennystä tiettyihin kysymyksiin, sekä strukturoidun osuuden lomakkeen täyttää, jotta voin hyödyntää myös hänen vastauksia käsitellessäni tuloksia. Tämä jälkeen suoritin yhteisöllisen ideointityöpajan (Liite 2), jonka tarkoituksena oli kehittää uusia mahdollisia haastattelukysymyksiä. Ojasalon ym. (2009) mukaan yhteisölliset ideointimenetelmät

ovat oiva keino luovuuden lisäämiseen, kun halutaan tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Yhteisöllisten ideointimenetelmien tarkoituksena on poistaa ajattelun rajoitukset, avautua jakamaan huonoiltakin tuntuvat ideat ja kehittää toisten ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 144-145.) Teorian avulla luomien kysymysten, testihaastattelun sekä yhteistoiminnallisen ideointityöpajan pohjalta laadin puolistrukturoitua haastattelua varten lomakkeen sekä teemahaastattelua varten haastattelukysymysten rungon.

Haastattelutilanteet alkoivat strukturoidulla osuudella, kun haastateltavien tuli täyttää lomakkeet (Liite 3), jonka avulla pyrittiin selvittämään eri motivaatiotekijöiden tärkeyttä yksilön työssä. Lomake pohjautuu osittain Airo ym. (2008, 63) listaukseen eri työhön vaikuttavista motivaatiotekijöistä. Lomakkeen täyttö oli nopeahko tilanne, jonka tarkoituksena oli koota dokumentoitua tietoa, sekä herätellä haastateltavia aiheeseen. Strukturoitu haastattelumenetelmä sopii hyvin esimerkiksi silloin, kun halutaan saada täydennystä muuhun laadulliseen aineistonkeruuseen. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.) Koska motivaatio voi olla hyvin henkilökohtainen ja myös arka aihe, halusin haastatella tapauksen asiantuntijoita kahden kesken ja antaa heille tilaa vastauksille, siksi ensisijaisesti haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Menetelmä sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavaa ei esimerkiksi haluta ohjata liikaa tai tutkimuksen kohde ei ole täysin tuttu. Haastattelu on teemoitettu etukäteen, mutta sanamuodot, kysymysten painotus ja järjestys saattavat muuttua haastattelujen aikana. Lisäksi teemahaastattelut antavat mahdollisuuden haastattelujen muuttamiselle aikaisempien haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain oleellisia seikkoja, joita ei osattu aikaisemmin ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2009, 41.) Haastateluissa ilmeni myös avoimen haastattelun piirteitä, niiden keskustelevan luonteen vuoksi. Ojasalon ym. (2009, 42.) mukaan avoin menetelmä sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällistä tietoa siitä, mitä haastateltava oikeasti ajattelee tai miksi toimii tietyllä tavalla. Käytännössä yksilön motivaatiota kartoittaessa tutkin hänen käyttäytymistä ja toimintaa. Kuitenkin täysin avoin haastattelumenetelmä vaatii hyvin lahjakkaan haastattelijan, joka osaa tulkita, kuunnella ja johtaa keskustelua.

Haastattelin yhteensä yhdeksää henkilöä (Liite 1). Jokaisella heistä on monipuolinen ja vähintään seitsemän vuoden kokemus alalta. He ovat toimineet eri tapahtumissa ja festivaaleilla laajasti eri tehtävissä, lipunmyynnistä ja talkootehtävistä tuotantopäälliköksi ja toimitusjohtajaksi asti. Osan haastateltavista kanssa olen työskennellyt yhdessä eri festivaaleilla tai he ovat toimineet esimiehenäni tai työharjoitteluni ohjaajana.

Haastattelu tilanteena vaatii sekä haastateltavan että haastattelijan välistä vuorovaikutusta ja molemminpuolista luottamusta. Kerroin jokaiselle haastateltavalle haastattelun ja opinnäytetyön tarkoituksen, miksi minä olen lähtenyt aihetta kartoittamaan. Lisäksi kysyin lupaa nauhoittamiselle ja käyttää haastateltavien nimiä tutkimuksessa. Aluksi haastateltava täytti strukturoidun haastattelulomakkeen (liite 3), jonka jälkeen kävimme sen kohta kohdalta läpi ja haastateltava saivat perustella ja avata valintojaan. Tämän jälkeen jatkoimme teemahaastattelulla kysymysrunkoa tukena käyttäen (liite 4). Osa strukturoidussa haastattelussa käydyistä kysymyksistä ja aiheista limittyi teemahaastattelun kysymysten kanssa, joka mahdollisti aiheeseen syventymisen tai haastattelussa eteenpäin jatkamisen. Lisäksi saatoin esittää muutamia lisäkysymyksiä haastattelun aikana kummunneista aiheista. Haastattelut vaihtelivat pituudeltaan 45 minuutista 70 minuuttiin. Haastatteluista yksi suoritettiin Skypea kautta, muut haastattelut kasvotusten. Kokonaisuudessaan haastattelut olivat tilanteina melko rentoja ja keskustelevia, lisäksi haastateltavat olivat pääsääntöisesti kiinnostuneita aiheesta ja kokivat sen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi.

### 5.3. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tässä kartoituksessa analysoin aineistoa sisällönanalyysin menetelmää apuna käyttäen. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien, kuten litteroitujen haastattelujen, sisältöä sanallisesti ryhmittelemällä aineistoa teemoihin, tavoitteena tunnistaa tekstien merkityksiä. Tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiksi ja selkeäksi ja lisätä informaatioarvoa ja luoda selkeyttä aineistoon, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu kolme selkeää vaihetta: aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineisto, jotta tuloksia siitä voidaan raportoida. Tiivistämisessä tarkoituksena on tunnistaa aineistossa esiintyviä yleisiä piirteitä ja teemoja. Vain olennaiset asiat ja niistä tehtävät päätelmät ovat merkityksellisiä ja syytä tuoda esiin. Ryhmittelyssä alkuperäisaineisto käydään huolellisesti läpi ja siitä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen löydöt ryhmitellään. (Ojasalo ym. 2009, 121-125.) Ojasalon (2009, 125) mukaan abstrahointi tarkoittaa ”pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö.” Hankitun aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on valmis analysoitavaksi, se on selkä ja siihen viittaaminen on myöhemmin helppoa. (Ojasalo ym. 2009, 123.) Haastattelujen jälkeen valmistelin aineiston digitaalisesti litteroimalla, eli puhtaaksi kirjoittamalla jokaisen haastattelun. Ojasalon (2009, 99) mukaan litteroitu teksti tulee kirjoittaa sanatarkasti, jos sanavalinnoilla on tutkimuksessa tai sen analy-



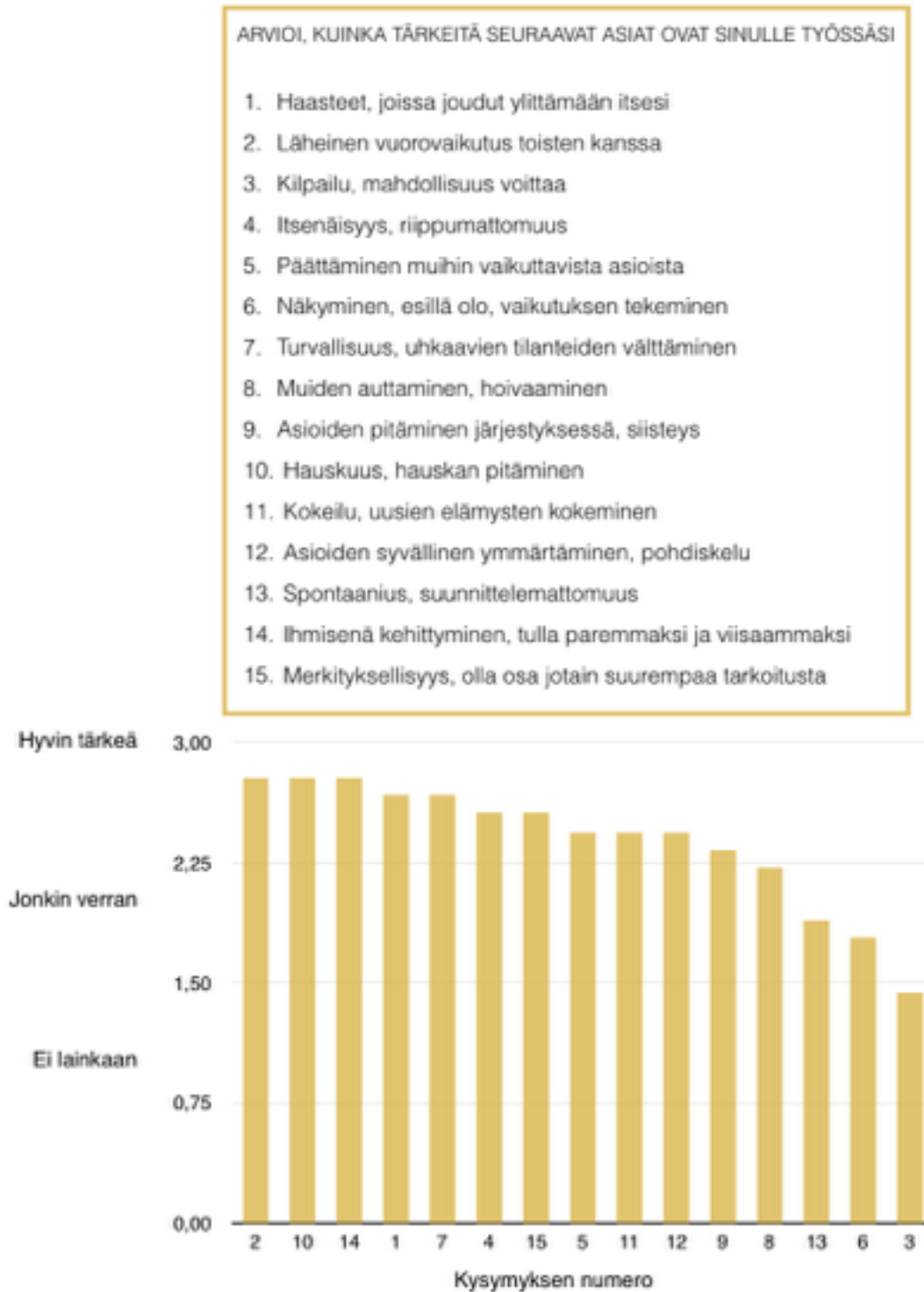
soinnissa ja raportoinnissa merkitystä. Litteroin haastattelut lähes sanatarkasti, jotta voisin käyttää haastateltavien lainauksia raportoinnin elävöittämiseksi. Vältin kuitenkin ajan säästämisen vuoksi aukikirjoittamasta epäolennaisia ja turhia asioita, kuten toistuvia täytesanoja tai täysin ohi aiheen meneviä tarinoita. Havaitsin jokaisessa haastattelussa selkeitä yhtäläisyyksiä ja kantavia teemoja. Strukturoidun haastattelulomakkeen tuloksia pystyin järjestämään tilastollisesti ja sain numeraalisia tuloksia siitä, mitkä motivaatiotekijät ovat eniten ja vähiten tärkeitä tuottajien työssä. Tämän jälkeen lähdin pelkistämisen ja ryhmittelyn jälkeen kokoamaan teemahaastattelusta saatuja vastauksia ja muodostamaan kokonaisuuksia ja kantavia teemoja. Havaitsin melko nopeasti tuottajia eniten motivoivat tekijät, jotka toistuivat läpi kaikkien haastattelujen, vaikkakin haastattelujen vastauksissa oli myös paljon eroja. Pyrin pelkistämään aineistoa ja selkeästi nostamaan vain olennaiset asiat esiin. Kun aineisto on analysoitu eri menetelmin, on se tämän jälkeen tulkittava. Tulkintojen pohjana voi pitää aiempaa teoriaa tai tutkimuksia. (Ojasalo ym. 2009 124-128.) Tulosten pohjalta löysin kolme kantavaa teemaa tuottajia motivoivimmista tekijöistä. Lisäksi tässä opinnäyteyössä tuloksia tulkittiin suhteessa luvussa 2. esitettyyn malliin *työmotivaation kolme keskeistä tekijäryhmää; persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö* (kuvio 3). Johtopäätöksiä tehdessä peilasin keskenään alkuperäisaineistoa aikasemmin käsiteltyyn teoriaan ja sekä omiin ajatuksiini esiin nousseista, tärkeistä asioista. Saatujen tulosten avulla halusin nostaa esiin tuottajia eniten motivoivat tekijät heidän työssään, jotta niihin voidaan esimerkiksi festivaalien tilapäisorganisaatioissa kiinnittää huomiota, niitä voidaan kehittää sekä vaalia. Halusin myös saatujen tulosten pohjalta herättää keskustelua siitä, miksi on hyvä tunnistaa omat motivoivat tekijät työssä ja muistaa keskittyä työn positiivisiin puoliin.

## 6. Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi strukturoidun haastattelulomakkeen sekä teemahaastattelun avulla saatuja tuloksia. Käyn ensin läpi strukturoidulla haastattelulomakkeella saadut tulokset liittyen eri motivaatiotekijöiden tärkeyteen tuottajien työssä ja käsittelen näitä tuloksia yhdessä teemahaastattelun avulla saatujen vastausten kanssa ja esitän saadut tulokset tuottajia motivoivista tekijöistä. Tämän jälkeen esitän haastattelujen kautta ilmenneet tekijät, jotka eivät motivoi tai laskevat tuottajan motivaatiota ja innostusta työhön. Lopuksi avaan vielä teemahaastatteluissa esiin tulleita motivoituneen ja hyvän tuottajan ominaispiirteitä.

## 6.2. Tuottaja eniten motivoivat tekijät

Strukturoidulla haastattelulomakkeella selvitin eri motivaatiotekijöiden tärkeyttä tuottajien työssä (liite 3). Jokaista kysymystä ei ole oleellista käydä läpi, vain ne kohdat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin tai tuovat muuta lisäarvoa tuloksiin.



Kuvio 8. Strukturoidun haastattelulomakkeen tulokset ja kysymykset. (Asteikko 1=ei lainkaan tärkeä, 2=jonkin verran tärkeä, 3=hyvin tärkeä)

Seuraavat seitsemän motivaatiotekijää saivat yli 2,5 pistettä ja ovat näin ollen vastaajien mielestä *hyvin tärkeää* heidän työssään.

- Läheinen vuorovaikutus toisten kanssa (2,78)
- Hauskuus, hauskan pito (2,78)
- Ihmisenä kehittyminen, tulla paremmaksi ihmiseksi (2,78)
- Haasteet, jossa joudut ylittämään itsesi (2,67)
- Turvallisuus, uhkaavien tilanteiden välttäminen (2,67)
- Itsenäisyys, riippumattomuus (2,56)
- Merkityksellisyys, olla osa jotain suurempaa tarkoitusta (2,56)

Seuraavaksi käsittelen näitä lomakkeella saatuja tuloksia tärkeimmistä motivaatiotekijöistä yhdessä teemahaastatteluissa saatujen vastausten kanssa.

Haastatteluissa käy ilmi, että hyvä työyhteisö ja läheinen vuorovaikutus toisten kanssa ovat kaikkein vahvimpia motivaatiotekijöitä tuottajan työssä (2,78 pistettä, haastattelu-lomake, liite 3). Hyvä ja toimiva työyhteisö tarkoittaa luottavaista ja arvostavaa ilmapiiriä, jossa hauskuudella on osansa ja yhteiset tavoitteet ovat selvillä. Hyvin oleellista haastateltaville on, että he viihtyvät työkavereidensa kanssa. Osa kokee tekevänsä töitä kavereidensa kanssa ja viettävät myös vapaa-aikaa yhdessä. Myös alan pienuus tuo mukanaan sen, että työn ja koulutuksen kautta kaverisuhteita syntyy. Kuitenkaan kaverin kanssa työn tekeminen ei ole se määrittävä tekijä työssä, vaan se, että he ovat lisäksi ammattitaitoisia, osaavia ja hyviä työssään. Vaikka tuottajat työskentelevät toisinaan yksin ja arvostavat työn omaehtoisuutta, on toimiva työyhteisö erittäin tärkeä ja motivoiva asia heidän työssään - festivaaleja ei tehdä yksin.

Paljonhan kavereita on tullut vuosien varrella, mutta nyt on tärkeää se, että työkaverit ovat hyviä työssään, hyviä työssään tarkoittaa sitä, että ne on myös miellyttäviä ihmisiä sinulle itselleen ja muille ihmisille. (Valpas, haastattelu 4.3.2017)

Ei tätä hommaa kukaan pysty tekee yksin eli se, että on hyvää jengiä ympärillä, jotka kaikki ymmärtää sen tekemisen meiningin - - On ihailtavaa katsoa sitä, kun ihmiset tekee samaan maaliin asioita. (Aho, haastattelu 10.3.2017)

Tällaista ei voi tehdä yksin ja sitten tavallaan on mainiota tehdä tämmöisten, yleensä sattuu niin, että hyvien tyyppien kanssa, niinkuin tässä meidänkin tiimissä nämä on ihan huippuammattilaisia tällä alalla. Tämä on hyvä tiimi tehdä töitä, ikinä ei tarvitse olla minkään pulman kanssa yksin. (Salomaa, haastattelu 13.3.2017)

Moni haastateltavista kokee työn vapauden ja tiettyjen raamien puitteissa toimimisen hyvin tärkeäksi työssään ja haluavat esimiehenä antaa samaa vapautta myös työkavereilleen.

Se on tärkeää, että ne hommat hoituu ja niihin ihmisiin voi luottaa ja ne tulee sen takia, haluaisin näin uskoa, vuosi toisensa jälkeen, koska on kiva tulla meille duuniin. Ja iso osa on sitä että ne saavat itse myös tosi paljon vaikuttaa siihen omaan työnkuvaansa, että miten ne hoitaa asiansa, että me yritetään olla ohjeistamatta ihmisiä liikaa. (Nuppola, haastattelu 21.3.2017)

Hauskuus ja hauskan pitäminen (2,78 pistettä, haastattelulomake, liite 3) liittyvät vahvasti työyhteisön ryhmäkiinteyteen ja yhteishenkeen ja ovat merkityksellisiä tekijöitä tuottajien työssä. Työ on toisinaan hyvinkin raskasta, eivätkä korvaukset ole kovin suuret, silloin on tärkeää, että sen tekeminen on edes hauskaa.

Hauskuus on hyvin tärkeää. Mietin, että jos saisin joka kerta euron kun joku sanoo, että tää on mun viimeinen kesä, niin olisin miljonääri. Luulen, että miksi ihmiset haluavat tulla seuraavana vuonna ja miksi itekin haluaa mennä ja tehdä asiat uudestaan, on se, että siinä jengissä on hauskaa ja tehdään huumori edellä. Pidetään yhtä koko sen tiimin kanssa. (Aho, haastattelu 10.3.2017)

Myös Nuppola (haastattelu 21.3.2017) ja Wilkinson (haastattelu 9.3.2017) allekirjoittavat hauskuuden tärkeyden työssä, mutta korostavat myös, että työ on kuitenkin ensisijaisesti työtä eikä se voi aina olla hauskanpitoa ja se tulisi ymmärtää.

Kehittyminen on haastateltaville yksi tärkeimmistä ja motivoivimmista asioista heidän työssään (2,78 pistettä, haastattelulomake, liite 3). Moni haastateltavista kokee, että kehittyminen on lähtökohta ihan kaikkeen, niin työhön kuin muuhunkin elämään. Haastateltavat kokevat, että työssä on tarkoitus kehittää ja kehittyä ja mennä eteenpäin, paikalleen jääminen ja vanhojen kaavojen mukaan tekeminen ei haastateltavia inspiroi.

Tässä työn kautta aina on tarkoitus kehittyä että me saamme tehtyä parempaa tapahtumaa, missä ihmiset viihtyisi ja asiat olisivat helpompia ja mukavampia ja että pystytään tekemään asioita kestäväällä pohjalla. Ei mennä aina siitä mistä aita on matalin. (Nuppola, haastattelu 21.3.2017)

Tarkkailen paljon sitä, että pysyisi virkeänä ja tulisi uusia ideoita ja pystyisi viemään meidän tyyppejä siihen samaan suuntaan, ettei mennä aina sillä samalla sapluunalla kun näin on aina tehty. Sellainen pelko itsellä on, jos pääsee suusta se, että tälleen on aina tehty, niin siinä vaiheessa pitää aika nopeasti nostaa kytkintä. (Aho, haastattelu 10.3.2017)

Koiviston (haastattelu 17.3.2017) mielestä on hienoa, että ala on mahdollistanut sen, että hän on voinut kehittyä ammattilaiseksi työtä tekemällä, ilman varsinaista alan koulutusta. Toki hän arvostaa koulutusta ja haluaisi itekin täydentää omaa osaamistaan jatkokouluttautumalla.

Kehittymiseen liittyy vahvasti haasteet ja mahdollisuus niihin vastaamiseen ja ylittämiseen. Suurin osa haastateltavista nauttiikin sopivassa määrin haasteista ja näkee ne tärkeinä (2,67 pistettä, haastattelulomake, liite 3).

Joo, se on se kaikista tärkein tekijä, että on haastavaa ja pääsee vaativiin ja haastaviin tilanteisiin ammattilaisena ja asiantuntijana ratkaisemaan ja että minulla on valtuus ratkaista asioista ja että saan ja minulle annetaan mahdollisuus tehdä päätöksiä ja ratkaisuja joissain kiperissä tilanteissa, niin se on minulle todella tärkeää. (Mikkola, haastattelu 15.3.2017)

Tarpeeksi haastavat tilanteet laittavat ajattelemaan ja tilanteiden ratkomisen motivoi. Haastateltavien mielestä haasteiden kautta tavoitteisiin pääseminen on tärkeä osa työtä. Leppäsen (haastattelu 9.3.2017) mielestä festivaalituottajan työ ei sovi henkilöille, jotka eivät pysty haastavien tilanteiden ratkomiseen.

Ei sovi sellasille ihmisille, jotka ei kestä epätietoisuutta, kaaosta, äärimmäisen nopeita tilanteita ja niiden ratkomista. Jossain määrin taloudellista painetta jostain suunnasta. Ihmisille, jotka eivät halua kohdata epämiellyttäviä ihmisiä ja tilanteita. Kyllä nyt kaaosta pitää rakastaa, tai ei ehkä kaikki, mä rakastan hallitua kaaosta ja siitä mä saan kiksejä. - - - Ehkä se on, että haluaa kokea itsensä merkitykselliseksi, kun sä ratkaiset sellaista festivaalitulannetta. (Leppänen, haastattelu 9.3.2017)

Muutama haastateltavista sanoo myös arvostavansa tietynlaista vakautta, eikä varsinaisesti hakeudu liian haastaviin tilanteisiin niin, että niitä pitäisi väkisin löytää. Se on myös motivoivaa, että kokee jonkun aikaisemmin haastavan tekemisen helpommaksi, koska kehitystä on tapahtunut.

Tuottaja on usein työssään tekemisissä turvallisuuteen liittyvien asioiden kanssa ja on vastuussa esimerkiksi festivaalin turvallisuuden organisoimisesta. Siispä turvallisuus ja uhkaavien tilanteiden välttäminen (2,56 pistettä, haastattelulomake, liite 3.) ovat myös hyvin tärkeitä tekijöitä tuottajan työssä. Turvallisuus tuottajan työssä on niin sanotusti työtapa ja sisällöllinen asia, josta ei voi joustaa ja joka vaatii alituista seuraamista ja kehittämistä.

Turvallisuus koskettaa mun työtä tosi paljon, se on tärkeä asia. Mä aika paljon aina olen sellaisten asioiden päällä, jotka vaikuttaa esim. tapahtumissa, että siellä olisi ihmisten turvallista ja vältetään kaikki mahdolliset uhkatilanteet ja mä olen siinä suunnittelussa aina mukana melkeen aina kaikissa tapahtumissa, joita olen ollut viime aikoina tekemässä. (Laukko, haastattelu 14.3.2017)

Turvallisuutta voidaan katsoa myös työn yksilölle tuoman turvallisuuden tunteen kannalta. Osa haastateltavista on vakituudessa työsuhteessa ja kokevat sen tuovan heille itselleen tietynlaista turvaa ja pysyvyyttä, jonka kokevat tärkeäksi.

Se (turvallisuus) on minulle henkilökohtaisella tasolla tosi tärkeää. Tiedostankin sen, että tällaisia työpaikkoja kuin minulla ei tällä alalla ehkä hirveästi ole. Ympäri-riivoinen työ, kuukausipalkka ja olen ollut samassa duunissa vuodesta 2005. Olen todella tyytyväinen, että minulla on tällainen työ, jolla voin maksaa laskuni. Tämä ei ole mikään iso firma, mutta olen kuitenkin näin kauan ollut alalla. (Nupola, haastattelu 21.3.2017)

Toisaalta, myös osa-aikaisia projektitöitä tekevät tuottajat ovat kokeneet, että heillä on riittänyt töitä. Tällaisen tilanteen tuoma usko omaan kyvykkyyteen luo haastateltaville uskoa siihen, että töitä riittää hyvälle tekijälle. He eivät välttämättä koe turvattomuutta työtilanteensa takia. Yksi haastateltavista ei koe mahdollisena ajatuksena mennä hetkellisesti muihin töihin tarpeen tullen, koska hänen mielestään töitä on tehtävää.

Itsenäisyys, riippumattomuus ja autonomia omassa työssä on haastateltavien mielestä hyvin tärkeää ja yksi työn motivoivimmista puolista (2,56 pistettä, haastattelulomake, liite 3). Jokainen haastateltavista kokee antoisaksi sen, että saavat muotoilla työnsä itsenäisesti ja päättää omat työajat, -rytmit ja -sisällöt. Vapaus työssä nähdään myös kehittymistä edistävänä tekijänä.

Joo kyllä se on todella tärkeää, ettei kukaan muu sanele työvälaineitä ja työtapoja ja saa tehdä niin kuin kokee parhaaksi ja saa kehittää myös niitä työtapoja. Se olisi ihan kauheaa, jos minulle annettaisiin työvälaineet ja sanottaisiin, että näin tehdään, kun on aina tehty. (Mikkola, haastattelu 15.3.2017)

Koko toiminnan pitää perustua luottamukseen, siihen, että luotamme toisiimme, ihmisiin kenen kanssa teemme näitä asioita. Silloin myös se autonomia ja riippumattomuus tuo mukanaan vastuun siitä, että se oma tehtävä on yhtä tärkeä kuin sen toisen tehtävä, jolloin se oma tehtävä on tehtävä hyvin, että sille toiselle ei tule siitä asiasta ongelmaa. (Salomaa, haastattelu 13.3.2017)

Esimiesasemassa toimivat haastateltavat haluavat mahdollistaa työorganisaatioissaan autonomisten työtapojen käytön myös muille.

Yritän pyrkiä siihen, että ihmiset jotka ovat ikäänkuin minun alla tiimissä, niin heillä kehittyisi sellainen itsenäinen ajattelu ja itsevarmuus ja omia tapoja ja oma ymmärrys tehdä se työ, ilman, että minun tarvitsee kulkea perässä. Niinkuin olen sanonut monesti, asioiden ei tarvitse aina mennä niinkuin minä haluan niiden menevän, kunhan ne menee. (Salomaa, haastattelu 13.3.2017)

Se on vastaavana tuottaja mun mielestä työn paras puoli, että saa tehdä päätöksiä ja seisoa niiden takana ja vaikuttaa siihen miten tuotanto kuluu - - - kyllä luova organisaatio on luova organisaatio, otetaan sellaisia ihmisiä töihin, jotka ovat myös asiantuntijoita. Minun alaisena on paljon asiantuntijaduunia tekeviä ihmisiä, kyllä he saavat myös itse päättää ja vaikuttaa omaan työhönsä. (Mikkola, haastattelu 15.3.2017)

Hyvinkin itsenäistä työtä tekevät tuottajat toivoisivat toisinaan enemmän työn valvontaa *"Välillä olisi sellanen tilanne, että jos joku välillä vähän valvoisi ja ei olisi ihan niin itsenäistä se tekeminen, koska se saattaa välillä tuntua siltä, että jää vähän yksin kun te-*

*kee itse niitä asioita hyvin paljon” (Laukko, haastattelu 14.3.2017 ). Moni haastateltavista kokee miellyttäväksi sen, että isot linjat ja raamit tekemiselle tulevat ylhäältäpäin, mutta tämän jälkeen saa itse toimia vapaasti näiden raamien puitteissa ”Mä vähän kaipaa sitä edes näennäistä esimiestä tai sellaista, minkä alla mä toimin, että mulle se tuo sitten sitä vapautta” (Valpas, haastattelu 4.3.2017). Autonomiasta ja itsenäisestä työskentelystä nauttiville haastateltaville työyhteisö on kuitenkin hyvin tärkeä ja he tiedostavat sen, ettei kukaan voi olla riippumaton toisista ihmisistä ”sä et vaan pärjää ilman muita ihmisiä, että se tiimi mikä sulle on annettu mihinkin hommaan, niin sen kaa, siitä on saatava ikään kuin parhaat tehot irti, että yksin kukaan ei festivaaleja pakerra” (Aho, haastattelu 10.3.2017).*

Työn merkityksellisyys on haastateltaville myös erittäin tärkeä ja työtä määrittävä tekijä (2,56 pistettä, haastattelulomake, liite 3). ”En mä tiedä voiko sitä selittää, mutta että jos festivaaliduunia tekisi vaan duunin takia, niin en mä tiedä kuka sitä jaksaisi jos sitä ei näkisi itse merkitykselliseksi” (Aho, haastattelu 10.3.2017).

Merkityksellisyys on hyvin tärkeää ja se liittyy arvomaailmaan ja siihen, että uskoo, mitä tekee. - - - Sitä usein miettii, miksi kaikki ei tekisi sellaista työtä, joka olisi heille erityisen merkityksellistä, koska kuitenkin teemme töitä helkkaristi, 40h viikossa. Musta tuntuu joskus, että teen eniten työtä, ettei ole edes vapaa-aikaa, että käyn nukkumassa ja tulen töihin, etenkin heinä- ja elokuu. En pysty kuvitellaan, että tekisin niin pitkää päivää ja antaisin itsestäni niin paljon asialle, jolla ei ole mulle suurempaa merkitystä. Sillä tarkoitan, että mielestäni on hieno tehdä Flowta, koska se on hieno festari ja siihen uskoo tuotteena ja haluaa seistä sen takana ja on ylpeä siitä, mitä tekee. (Mikkola, haastattelu 15.3.2017)

Se miten yksilö kokee merkityksellisyyden työssään on hyvin suhteellista ja yksilöllistä. Osa haluaa olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta tai vaikka työyhteisöä, osa haluaa edistää arvopohjaisia asioita työssään ja toisille merkityksellisyys tulee omassa työtehtävässään onnistumisen lopputuloksena tai vastuun saannin mukana. Se, mikä kenellekin on merkityksellistä vaihtelee, mutta jokaiselle haastateltavista merkityksellisyyden kokemien itselleen työssä on hyvin tärkeä asia.

Omien arvojen kohtaaminen työssä oli merkityksellistä jokaiselle haastateltavalle, eikä kukaan suostuisi tekemään esimerkiksi omien arvojen vastaista työtä. Arvojen merkityksen vahvuus kuitenkin vaihteli. Osa pystyy tietoisesti työssään vaikuttamaan ja vieämään tiettyjä arvopohjaisia asioita eteenpäin tai tekemään asemassaan ratkaisuja arvot edellä. Yksi haastateltavista taas ei ollut juurikaan ajatellut asiaa, mutta koki, että työssään omat arvot kohtaavat, koska saa itse muotoilla työnsä ja tehdä siihen liittyvät päätökset melko vapaasti. Muutama haastateltavista työskentelevät tai ovat työskennelleet järjestöissä tai yhdistyksissä kuten Elmu ry:ssä (Elävän musiikin yhdistys) ja Kepassa (Kehitysyhteistyön kattojärjestö, Maailma kylässä -festivaali), joiden toiminta on jo lähtökohtaisesti arvopainottunutta. Selmu ry:ssä työskennellyt Koivisto koki hie-

noksi tehdä työtä, puhtaasti hyvän asian takia. Kepassa työskentelevä Wilkinson kokee virkistäväksi tehdä tapahtumaa, joka on epäkaupallinen, eikä sen ensisijaisena tarkoituksena ole tehdä voittoa.

Tasa-arvoinen kohtelu, ihmisoikeudet ja ympäristöön liittyvät arvot ovat monille haastateltavista tärkeitä asioita heidän työssään. Aho (haastattelu 10.3.2017) kokee, että festivaalillakin voi vaikuttaa ja kaikkia päätöksiä pyritään tekemään etenkin syrjintää välttäen. Esimerkiksi Sideways on profiloitunut seksuaalisesti tasa-arvoisesti ja festivaalilla ei ole erikseen naisten- ja miesten vessoja. Haastateltavat ovat kaikki asemassa, jossa saavat tehdä suuria päätöksiä oman työnsä ja työyhteisön puolesta. Arvot määrittävät myös sitä, kuinka työtä tehdään ja arvojen mukaan tehdään päätöksiä esimerkiksi mikä firman kanssa festivaaliorganisaatio haluaa tehdä yhteistyötä.

Lähes jokainen haastateltavista koki ensisijaisesti tekevänsä työtä yleisölle ja tapahtuman asiakkaille. Tuottajat nauttivat siitä, että saavat tehdä hienon tapahtuman kävijöille, niin että heillä on hauskaa ja he nauttivat. Moni koki tekevänsä työtä myös itselleen ja Wilkinsonin (haastattelu 9.3.2017) mielestä se, että tekee itselleen, omista lähtökohdista ja halusta, motivoi, innostaa ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet ja auttaa nauttimaan työn teosta. Lisäksi useimmat haastateltavista näkivät tekevänsä työtä firmalle, jossa työskentelee. Moni haastateltava koki, että he tekevät työtä yleisölle, nauttii siitä, että voivat mahdollistaa elämyksiä ja kulttuuria ja sitä, että tapahtumia järjestetään. Sen lisäksi he tekevät työtään itselleen ja ovat motivoituneita siitä, näin he antavat itsestään parhaan mahdollisen panoksen firmalle ja työyhteisölle jossa toimii, jotta organisaatiolla on mahdollista toteuttaa hienoja tapahtumia yleisölle myös tulevaisuudessa.



## 6.2. Tuottajien motivaatiota laskevat ja epämotivoivat tekijät

Seuraavaksi avaan vielä strukturoidusta haastattelulomakkeesta selvinneet tekijät, jotka ovat tuottajille merkityksettömimpiä heidän työssään. Kolme tekijää saivat alle 2,0 pistettä ja olivat näin ollen vastaajien mielestä vähiten tärkeitä tekijöitä heidän työssään. Nämä tekijät olivat *kilpailu*, *mahdollisuus voittoon* (1,44), *näkyminen*, *esillä olo ja vaikutuksen tekeminen* (1,78) ja *spontaanius, suunnittelemattomuus* (1,89). Haastattelutavat kokevat, että kilpailu muiden ihmisten tai esimerkiksi muiden tapahtumien kanssa ei ole tärkeää.

Minusta kilpailu ei ole oikea tapa käyttäytyä, kun pitää tehdä jotain tällaista oikeasti vähän vakavampaa asiaa. Tavallaan on tietysti mukavaa, jos vertailee toisiin tapahtumiin, että meillä on tämmönen ja tämmönen juttu ja tämä on mukavampi, mutta loppujen lopuksi tässäkin sellainen yhteistyö muiden tapahtumien tai toimijoiden kanssa on kuitenkin sitten tärkeää vaihtaa sitä tietoa tiettyyn pisteeseen asti. Ja oman työryhmän sisällä ei voi kilpailla, keskenään ei voi kilpailla, se on energian hukkaa. (Salomaa, haastattelu 13.3.2017)

Enemminkin on kaikkien etu, että tapahtumia tehdään ja on ammattitaitoisia ihmisiä tekemässä. Kilpailu itsensä kanssa, omien tavoitteiden voittaminen ja kunnianhimoinen tapa tehdä töitä ja onnistua työssään liittyvät tietyllä tapaa kilpailuun ja ovat merkittäviä asioita haastateltaville. Näkyminen, esillä olo ja vaikutuksen tekeminen eivät ole kovinkaan tärkeitä motivaatiotekijöitä haastateltaville. Tuottaja toimii taustalla eikä ole se, jonka tehtävä on olla esillä kuin vaadittaessa, esimerkiksi asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat kokevat oman työn huomioon ja sen vaikutuksen näkemisen tuntuvaan hyvältä, mutta nauttivat siitä enemmänkin niin, että se on tehty osana suurempaa työyhteisöä ja festivaalikoneistoa.

Festarit ovat monesti näkyviä asioita, ne on sellaisia tuotteita tai tapahtumia, jotka saavat ihmisten ison yleisön huomiota, se tottakai tuntuu hyvältä, sitä en käy kieltäminen, mutta sellainen itse itsenä esillä olo, ei itseisarvona ole millään tavalla tärkeää. (Wilkinson, haastattelu 9.3.2017)

Spontaaniuden ja suunnittelemattomuuden haastateltavat näkivät kahtena hieman eri asiana. Tuottaja on se, joka joutuu työssään suunnittelemaan toteutusta useilta kanteilta, mutta silti yllätyksiltä festivaalituotannossa ei voida välttyä. Suunnittelemattomuus aiheuttaa enemmän ongelmia ammattimaisessa tuotannossa. Suunnitteleminen on osa työnkuvaa ja spontaanius asenne ja tapa tehdä sitä ja se jättää tilaa kokeilulle ja luovuudelle.

Ehdottomasti varsinkin kun festivaaleja tai tapahtumia kehitetään luovasti eteenpäin niin pitää olla tietynlaista spontaaniutta siinä, mutta se ei saa näkyä epäjärjestyksenä tai epäorganisoinnina itse tuotannossa. Tietyllä tapaa spontaanius työskentelytapana ja elämässä yleisesti pitää silleen yleisesti virkeänä. (Wilkinson, haastattelu 9.3.2017)

Haastatteluissa käy ilmi, että ulkoiset tekijät eivät ole vahvimpia motivaatiotekijöitä tuottajan työssä. Jokainen haastateltava kyllä tunnistaa esimerkiksi palkalla olevan merkitystä heidän työlleen ja sen tulee olla suhteessa sopiva vaatimaan ja monipuoliseen työhön. Sen tulee olla sellainen, että sillä pärjää, eikä sen takia tarvitse stressaantua.

Kyllä minun mielestä se, että tekemästään työstä, etenkin kun on sellaisessa hommassa, että on vastuullisessa tehtävässä, niin kyllä se asiaankuuluva korvaus, joka tuntuu hyvältä, on ihan älyttömän tärkeää. (Wilkinson, haastattelu 9.3.2017)

Jos tekisin vaikka tätä työtä ja saisin 30 pinnaa lisää palkkaa, niin mä kokisin heti, että mun pitäisi olla jotenkin enemmän läsnä ja tehdä tätä enemmän ja kattoa meilejä iltaisin, kaikenlaista, mitä se sit olisikaan. Jos palkka on omassa päässä oikeassa suhteessa siihen, niin silloinhan se on fine. (Leppänen, haastattelu 9.3.2017)

Kuitenkaan yksikään haastateltavista ei vaihtaisi alaa suuremman palkan perässä, jos työ itsessään olisi epämotivoivaa. Työn merkityksellisyydellä ja sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksellä on tuottajan työssä paljon suurempi painoarvo.

Sanotaan niin, että jos mulle tarjottais jotakin muuta työtä tapahtuma-alan ulkopuolelta, jossa olisi parempi palkka, niin en mä usko, että mä kovin hepposin perustein lähtisin tekee sitä työtä, ei se (palkka) niin paljoa mun työhön vaikuta. Jos joku pyytäisi mut jonnekin firmaan X tekemään esimerkiksi jotakin toimistotyötä ja saisin enemmän palkkaa, niin en sellaiseen lähtisi. (Laukko, haastattelu 14.3.2017)

Nuppola (2017) toi haastattelussa esiin sen, että tuottajan työn vapaus ja autonomia ovat asioita, jotka ovat merkittävämpiä asioita kuin esimerkiksi suurempi palkka.

Tämä vapaus mikä tähän liittyy, niin ei monessa muussa paikassa ole tällaista, että pystyisi näin määräämään omia menojaan ja tälleen, tämä on huomattavasti vapaampaa. Kyllä mielummin teen tällaista työtä, jossa koen, että olen vapaampi, kuin se, että saisin vaikka kaksi tonnia enemmän liksaa kuussa ja olisin jossain super stressaavassa duunissa - - Mä pidän sen paljon tärkeämpänä, että on sellainen tietty vapaus, mikä tämän työn mukana tulee. (Nuppola, haastattelu 21.3.2017)

Haastateltavilla on järkevä suhtautuminen rahaan ja he ymmärtävät alan palkkatason. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä alan palkkaus voisi olla suurempi, mutta Leppänen (haastattelu 9.3.2017) muistuttaa: *”jos on rahan perään niin kyllähän tää on varmaan ihan väärä ala”*. Kuitenkin ammattilaiselle tulee maksaa asianmukainen korvaus tehdystä työstä. Osa haastateltavista tuo esiin, että ovat tehneet uran alkuaikoina keikka- ja vapaaehtoistöitä palkasta välittämättä, koska halu näyttää ja päästä alalle on ollut niin suuri. Vapaaehtoistoiminnan kanssa vahvasti tekemisissä ollut Koivisto toteaa palkan olevan huono motivaattori.

Lähes jokainen haastateltavista kertoi miettineensä alan vaihtoa. Näihin ajatuksiin ovat johtaneet esimerkiksi tilanteet, joissa tuottaja on kokenut väsymystä tai stressiä, silloin

alkaa epäilemään oman tekemisensä syitä ”*Vittuako tällaista tekee, kun vois olla vaan jossain töissä. Mutta muistaa sen, kun oli vain jossain eikä se ollut yhtään motivoivaa niin sekin oli ihan kamalaa*” (Koivisto, haastattelu 17.3.2017). Alan vaihdon ajattelemisen ei ole ollut haastateltavilla kovin konkreettista, eivätkä he koe täysin alan vaihtamista oleelliseksi tai mahdolliseksi. Osa kiinnostaisi jatkokoulututtautua tai hyödyntää muuta aiempaa koulutusta työssään enemmän ja osa voisi katsoa tapahtuma-alaa laajemmin kuin vain musiikki- tai festivaalikentältä. Haastateltavilla on suuri halu kehittyä ja oppia, joten alan vaihtamisen ajatukset liittyvät vahvasti oman osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen, sekä uusien haasteiden kokemiseen ja eteenpäin menemiseen, eikä niinkään haluun poistua työskentelemältään alalta.

Ala antaa kaikessa hulluudessa haastateltaville paljon, mutta myös ottaa osuutensa. Seuraavaksi avaan muutamia teemahaastatteluissa ilmenneitä tekijöitä, jotka laskevat tuottajien työmotivaatiota. Yksinkertaisesti, jos motivoivat asiat työssä eivät toteudu, työmotivaatio laskee. Haastateltavilla vahvimpina työmotivaatiota laskevin tekijöinä nousi esille organisaatio-ongelmat, merkityksellisuuden katoaminen, resurssien vähyys ja väsyminen. Organisaation ongelmista Koivisto nosti vahvimpana laskevina tekijänä huonon johtamisen ja väärän roolituksen. Epätasa-arvoinen kohtelu ja ihmisten ilkeys ovat monen haastateltavan mielestä motivaatiota vahvasti laskevia tekijöitä.

Jos organisaatiossa on jotain ongelmia, on paha mieli olla osa sitä organisaatiota ja tulla töihin ja tuntuu, että minua ei jotenkin arvosteta tai jotain muuta ei arvosteta. Tai on joku sellainen epäkohta omassa työympäristössä ja organisaatiossa. Se on kaikista eniten minun työmotivaatiota laskeva tekijä. Se kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja arvostaminen on minulle todella tärkeä arvo ja yritän itse sitä noudattaa. (Mikkola, haastattelu 15.3.2017)

Tärkeää on esimerkiksi työntekijöiden kunnioitus ja työntekijöiden kuunteleminen, että jos olis esimerkiksi joku yritys, jossa tietäisin että niin ei tehdä, niin se ei kiinnostaisi tai motivoi mua. Tai missä tehtäisi tuotannot vain raha edellä. (Valpas, haastattelu 4.3.2017)

Huono johtaminen, resurssien vähyys ja siihen nähden tai siitä johtuen liian suuri työmäärä vaikuttavat paljon työmotivaation laskuun. Ihmisten negatiivisuus, ammattitaidottomuus ja itsestä riippumattomat asiat, kuten muiden lähtökohtainen paikalleen jääminen ja asioiden etenemättömyys laskevat haastateltavien motivaatiota. Se että työn ilo, merkitys omaan työhön katoaisi ja oman työn laadusta pitäisi tinkiä, luovat epävarman olon ja tekeminen voi tuntua suorittamiselta. Pitkään jatkunut stressi ja kaikki nämä yhdessä voivat väsyttää ja johtaa jopa burn-outiin. Myös osan haastateltavista elämässä nämä asiat ovat olleet läsnä. ”*Sanoisin että sellainen väsyminen laskee motivaatiota ihan kaikella tavalla*” Aho (haastattelu 10.3.2017) tiivistää. Oman arjen resurssien tunnistaminen ja rajaaminen, sekä ajankäytön suunnittelu auttavat pitämään väsymyksen

kontrollissa. Se voi Ahon (haastattelu 10.3.2017) mukaan olla myös haastavaa, koska kyseessä on intohimo- ja ihmisbisnes.

Mä en ole arvostanut sellaista työn ihannointia tai sitä, että tehdään töitä koko ajan, vaan musta on ammattitaidon merkki, että osaa erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan, vaikka sitten monista työkavereista on tullut ystäviä mutta myös se mitä mä tarkoitin sillä että on tärkeää olla hyviä työkavereita ei tarkoita sitä, että ne on hyviä kavereita, vaan että ne on hyviä työssään. (Valpas, haastattelu 4.3.2017)

Itsensä johtamisen taito on tärkeä tuottajan ominaisuus hyvin monipuolisessa työssä. Toisinaan projektiluonteinen työ voi uuvuttaa, kun projekteja tehdään toinen toisensa perään, unohtaen välissä levätä. Laukko (haastattelu 14.3.2017) painotti oman työnsä johtamisen tärkeyttä juuri siinä, että hahmottaa, milloin tarvitsee pitää taukoa projektien välissä. Lisäksi hän nostaa esiin työn pirstaleisuuden ja työtehtävien monipuolisuuden vaikuttavan työmotivaatioon.

Se (työ) koostuu sellaisista niin pienistä asioista, toisaalta sun pitäisi päästä keskittymään isoihin linjoihin ja isoihin asioihin, mutta sitten niiden pienten asioiden hallitseminen haittaa vähän sitä. - - - Se on tavallaan se negatiivinen puoli ja positiivinen puoli, että saa miettiä miten sitä omaa työtä hoitaa, siihen se pirstaleisuuskin liittyy. (Laukko, haastattelu 14.3.2017)

### 6.3. Mitä ominaisuuksia festivaalituottajalta vaaditaan?

Pyysin haastateltavia kuvailemaan, millainen heidän mielestään on hyvä tuottaja ja minkälaisia ominaisuuksia festivaalituottajalta vaaditaan. Erotin vastauksista viisi teemaa, jonka alle sijoitin haastateltavien vastaukset motivoituneen tuottajan ominaispiirteistä. Teemat eivät kuitenkaan ole täysin yksiselitteisiä ja osan ominaisuuksista ja piirteistä voisi liittää useamman teeman alle.



Kuvio 9. Koonti motivoituneen tuottajan ominaispiirteistä (Haastattelut Aho 10.3.2017, Koivisto 17.3.2017, Laukko 14.3.2017, Leppänen 9.3.2017, Mikkola 15.3.2017, Nuppola 21.3.2017, Salomaa 13.3.2017, Valpas 5.3.2017, Wilkinson 9.3.2017)

Tuottajan on työssään tekemisissä monien eri sidosryhmien kanssa ja hän johtaa usein omaa tiimiään, muun muassa siksi tuottajalla tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot. Hyvä tuottaja tulee toimeen ihmisten kanssa, suhtautuu heihin humanisti ja on hyvä kuuntelemaan. Ala on melko pieni ja tuottajalla on syytä olla hyvät ja toimivat verkostot. Sosiaalisuus ja hyvät käytöstavat auttavat tuottajaa luomaan näitä tärkeitä verkostoja.

Osa haastateltavista näki luovuuden tapana tehdä töitä. Tuottajan olisi hyvä ajatella luovasti, jotta löytäisi oikeat työvälineet tavoitteeseen pääsemiseen. Hyvä tuottaja on suvaitsevainen ja muutosmyönteinen. *”Haastavassa tuotantoympäristössä avarakatsaisuus on aika tärkeä. Nähdä oma työ monelta kantilta ja kyseenalaista ratkaisuja ja tapoja - - - Tässä työssä se kaavoihin kangistuminen on se milloin ura lähtee alamäkeen”* (Mikkola, haastattelu 15.3.2017)

Lähes jokainen haastateltava mainitsi hyvän tuottajan ominaisuudeksi asioita, jotka liittyvät jollain tapaan itsensä johtamiseen ja yksilön ominaisuuksiin, kuten hyvä itsetunto ja ammattimaisuus, reippaus sekä vastuullisuus. Tietynlainen nöyryys nousi vastauksissa esiin *”Älä pelkää kysyä... älä anna pissan nousta hattuun”* (Aho, haastattelu 10.3.2017) *”Kukaan meistä ei ole korvaamaton, sen ymmärtäminen on tärkeää - - - Omien heikkouksien tunnistaminen ja niiden sopeuttaminen siihen työhönsä”* (Wilkinson, haastattelu 9.3.2017).

Monessa kohtaa haastatteluja tuottajan oman kiinnostuksen tärkeys tehtävää työtä kohtaan nousi vahvasti esiin. Tuottajalla täytyy olla kiinnostusta ja intohimoa työhönsä ja sen sisältöön.

Pitää tykätä siitä (työstä). Tää on niin hullua välillä, että pitää tykätä työstä. Ja motiivin pitää olla joku muukin kuin vain raha, että se auttaa kestämaan niitä vaikeita hetkiä ja vesisateita. (Leppänen, haastattelu 9.3.2017)

Tuottaja on kokonaisuuksien organisoija. Haastateltavat nostivat esiin niin ajankäsitysten ja aikatauluissa kiinni pysymisen tärkeyden, kokonaisuuksien hahmottamisen kuin myös rahan, sen arvoon ja sillä toimimiseen liittyvien ominaisuuksien tärkeyden. Rohkeus on asia, joka voisi liittyä useampaankin teemaan, mutta haastateltavat nostivat rohkeuden ja uskalluksen esiin muutamaan otteeseen, kun keskustelu liittyi rahan ja päätösten tekemiseen. *”Pitää ymmärtää sen mistä siitä on kysymys, kaikki maksaa ja joskus pitää vähän tinkiä siitä että kuinka cool ja hip on että pystyy järjestämään festivaalin”* (Salomaa, haastattelu 13.3.2017) *”Jos tapahtuman budjetti on 12 miljoonaa nii ei niitä kannata pelätä, mutta ei niitä kannata polttaa taivaan tuuliinkaan”* (Leppänen, haastattelu 9.3.2017.)

Leppäsen (haastattelu 9.3.2017) mukaan ala ei sovi kaikille *”sellasille tyypeille, jotka ei halua uhrata tiettyjä aikoja kalenterivuodestaan 125% jollekin tapahtumalle tai jollekin sesongille tai tämmöselle”*. Mikkola (haastattelu 15.3.2017) korostaa, että ala ei sovi henkilöille, jotka eivät siedä stressiä ja painetta. Hän kokee, että tälle alalle hakeutuu lähtökohtaisesti sellaisia ihmisiä, jotka ovat erityisen sitoutuneita ja motivoituneita juuri nimenomaan tähän työhön.

## 7. Pohdinta

Haastattelujen ja niistä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tuottajilla on lähtökohtaisesti hyvä työmotivaatio ja heitä ohjaa nimenomaan sisäiset motivaatiotekijät. He kokevat työn imua ja innostusta työssään, koska kuvion 1. elementit, omaehtoisuus, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys toteutuvat. Tuottajia motivoi työssään etenkin mahdollisuus kehittymiseen, työn sisällöllinen mielekkyys ja merkityksellisyys sekä työyhteisö. Ulkoisilla tekijöillä, kuten palkalla ei ole merkittävää vaikutusta tuottajan motivaatioon. Esimerkiksi palkan tulee olla tuottajan omasta mielestä sopiva suhteessa tehtyyn työhön, eivätkä he vaihtaisi työtä parempipalkkaiseen, mutta sisällöllisesti vähemmän tyydyttävään työhön. Tuottajille on merkityksellistä tehdä arvojensa mukaista työtä. He kokevat tekevänsä työtä etenkin yleisölle ja organisaatiolle, jossa työskentelee, sekä itselleen. Useat parhaat hetket työssä liittyvät onnistumisiin ja tavoitteisiin pääsemiseen, yhdessä tekemiseen ja elämyksien mahdollistamiseen. Tuottajan työmotivaatiota laskevat etenkin organisaatio-ongelmat, merkityksellisyyden katoaminen, resurssien vähäisyys ja väsyminen. Tuottajan työ on vaihtelevaa, monipuolista ja vastuullista ja tuottajan tulisi olla sosiaalinen, organisointikykyinen, luova sekä kiinnostunut työstään. Tuottajan työ ei sovi henkilöille, jotka eivät sitoudu eivätkä kestä painetta ja stressiä.

Tulosten perustella hahmotin kolme kokoavaa teemaa tuottajia eniten motivoivista ja innostavista tekijöistä.



Kuvio 10. Tuottajaa eniten motivoivat tekijät työssään, tulosten Top 3.

Tiesin ja oletin jo ennen haastatteluja, että työyhteisön tärkeys yksilölle on tällä alalla hyvin merkittävä. Kuitenkin se, kuinka vahvasti jokainen haastateltavista koki sen työyhteisön merkityksen omaan motivaatioon työssä, hieman yllätti. Festivaaleja tehdään etenkin viimeisinä kuukausina ja viikkoina ennen tapahtumaa hyvinkin vahvalla intensiteetillä ja työn parissa vietetään paljon aikaa. Festivaaliviikot voivat olla tekijöilleen helposti sata-tuntisia, jolloin työkavereiden kanssa vietetään paljon aikaa ja hei-

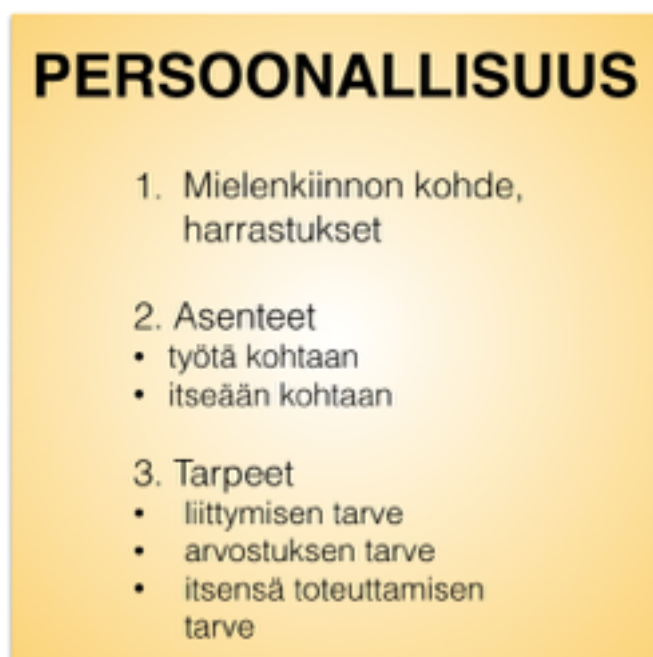
dän välille voi kehittyä vahva suhde. Intensiivisyys myös herkästi tekee työoloista raskasta, jolloin hauskan pitäminen ja työkaverin tuki nousevat merkittävään asemaan. Festivaalituottajien työtä ohjaavat sisäiset motivaatiot ja usein alalle hakeudutaan tai ajaudutaan alaan liittyvien harrastusten tai muiden kiinnostuksen kohteiden myötä. Tällöin voidaan ajatella, että työyhteisö muodostuu henkilöistä, joilla on yhtäläisiä kiinnostuksen kohteita elämässään ja he jakavat samankaltaisen arvomaailman. Haastatelussa tuli esiin, että usein alalla työskentelevät henkilöt ovat melko rentoja ja vapaa-mielisiä, ahkeria tekemään työtä ja lähtökohtaisen motivoituneita siitä, mitä tekee. Ala on pieni ja projektityötä ja osa-aikaisia töitä tekevät tuottajat saattavat tehdä montaa eri festivaalia samaan aikaan. Tällöin sana toisen ammattitaidosta voi helposti levitä. Tuottajat arvostavat ammattitaitoa ja hyviä tekijöitä, koska työn tekeminen on mutkattomampaa silloin, kun on osaavia tekijöitä tekemässä yhteistä festivaalia. On tärkeä pystyä luottamaan työkaveriin ja hänen ammattitaitoonsa.

Tulosten perusteella kehittyminen on yksi suurimmista motivaatiotekijöistä tuottajan työssä ja siihen voidaan liittää monia tärkeitä edellytyksiä. Haastateltavat liittivät kehittymiseen esimerkiksi mahdollisuuden haasteisiin vastaamiseen. Kun tehtävä asia on tarpeeksi haastavaa, ei koko ajan liian helppoa, eikä myöskään ylitsepääsemättömän vaikeaa, pystyy ihminen ylittämään haasteet, oppimaan tekemisestä ja näin kehittyä. Moni tuottajista myös pitää työssään tärkeänä ominaisuutena mahdollisuuden kehittää niin työn toimintatapoja kuin sisältöä eteenpäin. Uusien asioiden kokeileminen mahdollistaa myös kehittymisen. Haastateltavien mielestä kokeileminen pitää mielen virkeänä ja innostaa. On hauska kokeilla uusia asioita työssä, tehdä päätöksiä ja katsoa kuinka käy. Uusien asioiden ja elämysten tarjoaminen yleisölle on tuottajille palkitsevaa, niin moni tuottajista kokee sen yhtenä hienoimmista asioista, että saa tarjota elämyksiä yleisölle ja tehdä hienoa tapahtumaa. Nuori ala mahdollistaa kehittämisen ja kokeilun, kun jotain asiaa ei ole esimerkiksi ennen tehty. Kuitenkin osa haastateltavista koki, ettei hyvin toimivaa vanhaa asiaa ole turhaan järkevää muuttaa. Omaehtoisuus on yksi sisäistä motivaatiota tukevasta kolmesta elementistä. Se tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, sitä että tuottajalla on tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti, ilman liikaa kontrolloita. Vapaus ja itsenäisyys tehdä, niin että työ ei ole ulkoisen pakon sanelemaa, on asia joka lähes kaikkia tuottajia motivoi. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että festivaaliympäristö, jossa tuottajat työskentelevät, mahdollistaa kehittymisen ja kehittäminen sekä innovointi voidaan nähdä osana tuottajan työtä. Osa haastateltavista kokee suunnittelun ja kehittämisen olevan se paras osa työntekoa ja työn tuoman vapauden edistävän mahdollisuutta kehittymiselle.



Työn merkityksellisyys tuottajalle on hyvin tärkeää. Se vaikuttaa olemaan se jokin määrittelemätön asia, joka voi olla jokaiselle omansa. Se, miten yksilö kokee merkityksellisuuden työssään, on hyvin suhteellista ja yksilöllistä. Osa haluaa olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta tai vaikka työyhteisöä, osa haluaa edistää arvopohjaisia asioita työssään ja toisille merkityksellisyys tulee omassa työtehtävässään onnistumisen lopputuloksena tai vastuun saannin mukana. Se, mikä kenellekin on merkityksellistä, vaihtelee, mutta jokaiselle haastateltavista merkityksellisyyskokemien itselleen työssä on hyvin tärkeä asia. Se voi olla se jokin tietty tunnelma, joka syntyy yhteydessä kaikkien muiden motivoivien tekijöiden kanssa.

Esittelin aikaisemmin luvussa 2.3. kuvion 3, joka kuvaa motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa (Peltonen & Ruohotie 1987, 23). Myös kuvion 3. useimpien tekijöiden toteutumisen tuottajan työssä myötä voidaan sanoa tuottajilla olevan hyvä motivaatio työhönsä. Seuraavaksi peilaan näitä tekijöitä (persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö) saatuihin tuloksiin ja tuottajan työhön.



Usein tuottajien hakeutuminen alalle pohjautuu heidän henkilökohtaiseen kiinnostukseen tai harrastuneisuuteen alalle. Asenteet vaikuttavat työn suoritukseen. Tuottajat arvostavat työtä ja haluavat seisoa tekemänsä työn takana osana organisaatiota. Heillä on myönteinen minäkuva ja kokevat oman työpanoksensa olevan riittävä. Tuottajat haluavat saada tekemästään työstä kuuluvan kiitoksen ja arvostuksen, he haluavat kuulua ryhmään ja tällä ryhmällä on heille suuri merkitys. Etenkin luovalla alalla työskentelevällä tuottajalla voi olla tarve toteuttaa itseään ja työ voi antaa sille mahdollisuuden.

## TYÖN OMINAISUUDET

1. Työn sisältö
  - työn mielekkyys, vaihtelevuus
  - vastuu, itsenäisyys
  - palaute, tunnustus
2. Saavutukset, eteneminen
  - saavutukset
  - kehittyminen

Itse työn ominaisuuksilla ja sen sisällöllä on tuottajien työmotivaation hyvin suuri ja merkityksellinen vaikutus. Tuottajat eivät esimerkiksi haluaisi tehdä työtä, joka ei olisi mielekästä tai olisi ulkopuolelta tulevien tekijöiden ohjaama. Autonomia ja vapaus työssä on yksi motivovimmista tekijöistä tuottajalle ja työn monipuolisuus ja vaihtelevuus pitää työn virkeänä. Myös mahdollisuudet kehittää ja kehittyä ovat tuottajan motivaation kannalta tärkeimmistä ominaisuuksista.

## TYÖYMPÄRISTÖ

1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät
  - palkkaus, sosiaaliset edut
  - työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)
2. Sosiaaliset tekijät
  - johtamistapa
  - ryhmäkiinteys, -normit
  - sosiaaliset palkkiot
  - organisaation ilmapiiri

Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko organisaatiota kattaavaan työympäristöön. Työyhteisöllä on tulosten perusteella yksi merkittävimmistä merkityksistä tuottajan motivaatioon. Ryhmäkiinteys ja organisaation ilmapiiri antavat tuottajille sosiaalisia palkkioita, jotka ovat heidän motivaationsa kannalta merkittävämmässä roolissa kuin esimerkiksi ulkoiset palkkiot. Alan palkkauksen tuottajat kokevat riittäväksi, vaikkakin se voisi olla suurempi.

Näiden tulosten ja johtopäätösten avulla voidaan kiinnittää huomiota siihen, mikä erityisesti tuottajia työssä motivoi. Tekijöihin voidaan panostaa ja niitä voidaan kehittää, jotta työyhteisössä olisi mahdollisimman motivoituneita työntekijöitä.

Festivaalit ovat työympäristönä suhteellisen nuori ja nopeasti kehittyvä ala. Ala kehittyy koko ajan kovaa vauhtia ja samalla vaatimukset, standardit ja työmäärä. Tuottajien lisäksi festivaaleja tekee lukuisa joukko eri alan osaajia ja vapaaehtoisia ja lisäksi uusia työnkuvia syntyy festivaalien sisällä niiden kehittyessä. Alalta löytyy intoa tehdä, kuitenkin kaikkiin vaatimuksiin ja kehitykseen ei välttämättä voida vastata samaan tah-

tiin resurssien puutteen vuoksi. Tämä voi johtaa esimerkiksi suuren työmäärän kasaantumiseen liian pienelle työryhmälle ja ajan myötä jopa uupumiseen. Myös alan toimijoiden on hyvä kiinnittää huomiota työn myönteisiin, innostaviin ja motivoiviin puoliin ja vaalia niitä, jotta itse tekijät voivat luoda motivoivan työympäristön, jossa jaksaisi paremmin tehdä töitä.

Kuten Martela ja Jarenko (2014) ovat sanoneet, tulevaisuuden kehittyvässä työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat ja siinä sisäisellä motivaatiolla on suuri merkitys. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tuottajat ovat motivoituneita työssään ja heitä ohjaa etenkin sisäiset motivaatiotekijät. Voidaanko jopa ajatella, että jotkut tuottajista ovat niin motivoituneita ja kunnianhimoisia, että tekeminen ja työhön panostaminen voi heillä mennä toisinaan jo vähän yli? He tekevät töitä sellaisella vauhdilla ja voimakkuudella, ettei huomata pysähtyä hetkeksi ja siksi väsyttään. Stressi, väsymys ja uupuminen ovat läsnä myös tuottajien työorganisaatioissa. Täytyy kuitenkin muistaa olla yleistämättä sillä se, millä intensiteetillä tuottaja tekee töitä, vaihtelee ja on täysin riippuvainen yksilöstä.

Tuottajia on moneen lähtöön. Toiset saavat kiksit kaaoksesta, toiset pyrkivät välttämään niitä. Kuitenkin jokaisella haastateltavista oli hyvin samankaltaisia vastauksia omasta työstään, siitä, miksi sitä on aikoinaan alkanut tekemään, miksi siitä pitää ja mitkä tekijät motivoivat ja innostavat. Mielestäni on hyvä ja hienoa että tuottajat ovat kuitenkin erilaisia, heillä on ne tietyt omat vahvuutensa ja kiinnostuksensa kohteet. Haastateltavien vastaukset hyvän ja motivoituneen tuottajan ominaispiirteistä linkittyvät vahvasti aikaisemmin luvussa 3.1. Kuvio 5. Saksalan (2015, 16) esittelemän kolmiomallin kanssa. Hyvän tuottajan tulee pystyä johtamaan itseään, hänen tulee pystyä johtamaan asioita ja organisoimaan kokonaisuuksia sekä johtamaan toisia hyvien vuorovaikutustaitojen avulla. Tuottaja toimii luovalla alalla ja luovassa työyhteisössä, johon Saksalan (2015, 45-46) mukaan liittyy kyky havainnoida ympäristöä, yhdistää yllättäviä asioita, tehdä johtopäätöksiä ja tuottaa näin jotain uutta. Luova johtaja luo työyhteisöön ilmapiirin, jossa kaikille yhteisön jäsenille annetaan mahdollisuus menestyä. Yhteiset tavoitteet ovat selvillä, ne ovat tarpeeksi haastavia ja työntekijöitä rohkaistaan, kannustetaan ja heille annetaan palautetta. Jokainen haastateltavistani koki olevansa työssään pätevä ja näki oman panostuksensa työhön olevan vähintäänkin riittävä. Banduran (1977) luoman sosio-kognitiivisen minäpystyvyys teorian mukaan ihminen, joka kokee olevansa suorittamassaan asiassa hyvä, on myös motivoitunut sitä tekemään ja kehittämään. Onnistumisen kokemukset ja palautteen saaminen ovat jokaiselle haastateltavalle tärkeitä ja näiden avulla yksilö pystyy pitämään yllä omaa käsitystä tekemisestään ja motivoitumaan siinä. Kuten sanottua työn imu ja innostus muodostuvat omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista ja voivat parhaillaan

johtaa luoviin, tehokkaiisiin ja hyvinvoiviin työntekijöihin. Työn imu liittyy siihen tiettyyn tunnelmaan ja tekemisen meininkiin, joista tuottajat nauttivat ja joihin liittyy myös elämysten mahdollistaminen. Vaikka tuottajan työ on usein itsenäistä tekemistä, on se kuitenkin se hahmo, joka pitää useat langat käsissään ja on tekemisessä monien eri toimijoiden kanssa. Koen että erityisesti tuottajan on syytä aktiivisesti havainnoida missä esimerkiksi työyhteisössä mennään ja kiinnittää huomiota työn myönteisiin ja innostaviin puoliin, koska innostus on asia, joka helposti tarttuu. En tarkoita, että pitäisi olla sinisilmäisen naiivi kuvitellen kaiken olevan positiivista, vaan realistinen ja oikeasti muistaa myös ne työn hyvät puolet ja ne lähtökohtaiset ja perimmäiset ajatukset siitä, miksi työtään haluaa tehdä.

McClellandin (1989, 592) mukaan yksilön motivaation voimakkuutta on kuitenkin haastavaa täysin määrittää, koska siihen vaikuttavat niin monet asia kuten arvot, taidot, tausta ja tietoisien vaihtoehtojen mahdollisuus. Ihmiset voivat esimerkiksi vakuuttaa haluavansa menestyä, koska heidän kulttuurissa menestys on asia, joka arvotetaan korkealle. Tämä opinnäytetyö ei ole psykologinen tutkimus, vaan kartoitus, jonka tukena on käytetty muun muassa psykologiaan pohjautuvia motivaatioteorioita. Minulla ei olisi tarvittavaa osaamista tutkia ja analysoida yksilön motivaatiota syvällisemmin ja teoreettisemmin. Mielestäni pystyin tässä kartoituksessa kuitenkin hyvin selvittämään oleellisia asioita tuottajien ajatuksista heidän työtään kohtaan ja sitä, mikä heitä heidän työssään innostaa ja motivoi.

Koska motivaatiotekijät voivat muuttua ajan myötä, olisi kiinnostavaa haastatella uran eri vaiheessa olevia tuottajia tai vasta tuottajaksi haluavia. Olisi mielenkiintoista haastatella henkilöitä, jotka ovat vasta hakeutumassa alalle, alan koulutukseen tai ovat juuri valmistumassa. Kaikki tätä opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt ovat alan vahvoja ammattilaisia ja heillä on työntekemisen ja kokemuksen myötä muodostunut varmuus, usko ja osaaminen omaan tekemiseensä. Mielestäni he pystyivät melko objektiivisesti muistelemaan uran alkuvaiheiden innostavia tekijöitä ja pystyivät näkemään niiden mahdollisen muutoksen. Esimerkiksi alkuaikojen näyttämisen ja nuoruuden pätemisen tarve oli monelle tuttua, halu päästä alalle sisään sai tekemään töitä jopa ilmaiseksi, jaksamisen ehdoilla. Varmuus ja osaaminen voivat tuoda tekemiseen malttia ja järkevöittää tekemistä. Kuitenkin lähes kaikki kokivat, ettei se alkuperäinen ja pohjimmainen halu tehdä ole vuosienkaan myötä muuttunut. Tällaista pitkäkestoista motivaatiota voidaan kutsua Ruohotien (1998, 41-42) mukaan yleismotivaatioksi.

Tilapäisorganisaation haasteena motivaation kannalta voi olla se, kuinka saadaan ihmiset motivoitumaan ja sitoutettua osaksi tiimiä, kun työsuhteet saattavat olla toisilla

vain viikon, toisilla puoli vuotta ja toisilla ympäri vuoden. Yksi haastateltavista koki tämän haasteeksi tuotantopäällikkönä ja näki sen asiana, johon tulee kiinnittää huomiota. Heidän organisaatiossaan pyritään esimerkiksi viettämään yhteisiä virkistyspäiviä ja pitämään jokainen mukana sisäisessä viestinnässä, työsuhteen muodosta huolimatta. Mahdollisesti tämän kartoituksen myötä tilapäisorganisaatiot voivat saada muitakin hyödyllisiä vinkkejä ja hahmottavat, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta innostus pysyisi yllä.

Rajaukseni pop-rockfestivaalien tuottajiin on melko spesifi ja voisi olla mielenkiintoista kartoittaa, onko esimerkiksi sirkus-, elokuva- tai teatterituottajien motivaatiotekijöissä eroja ja aloilla tiettyjä ominaispiirteitä. Tuottaminen on kuitenkin tuottamista, vaikka jokaiselta alalta löytyy ne alan ominaispiirteet ja oma opeteltava substanssiosaamisensa. Koen, että spesifistä rajauksesta huolimatta, voi kartoituksessa avulla saatuja johtopäätöksiä hyödyntää muilla, etenkin luovilla- ja kulttuurialoilla. Olin alunperin ajatellut käyttäväni myös kyselyä aineistonhankintamenetelmänä ja toteuttavani sen kartoituksen tilaajan, Finland Festivalin kautta. Päädyin kuitenkin käyttämään yksilohaastattelua ensisijaisena menetelmänä, koska koin, että motivaatiosta keskusteleminen vaatii syvällisempää perehtymistä ja vuorovaikutusta kuin pelkkä kysely. Koen, että haastattelemani henkilöt ovat todella hyvät valinnat haastattelujen kohteeksi, koska he ovat ilmiön asiantuntijoita ja pystyivät keskustelemaan aiheesta avoimesti ja melko syvällisesti. Oli hienoa huomata, että lähes jokainen haastateltavista koki opinnäytetyön aiheen kiinnostavaksi sekä ajankohtaiseksi. Haastattelut herättivät heissä ajatuksia ja käsitelimme aiheita, joita heidän ei ole välttämättä aikaisemmin tullut niin perin pohjin ajateltua. Näen, että moni haastateltavissa niin sanotusti myönteisesti yllättyi miettisään omia motivaatiotekijöitä ja työnsä innostavia kohtia. Jäin lähes kaikkien haastateltavien kanssa hetkeksi keskustelemaan aiheesta vielä nauhurin sulkemisen jälkeen. Aihe selkeästi herätti ajatuksia haastateltavien työssä, heistä saattoi aistia haastattelujen jälkeen myönteistä pohdiskelevuutta. Mielestäni on hyvä jo edes se, että sain yhdeksän alan ammattilaista pohtimaan näitä asioita ja kiinnittämään niihin huomiota. Mahdollisesti he tiedostavat näitä asioita nyt enemmän ja voivat jakaa innostusta työsäään.

Kuten sanottua, on motivaatio hyvin yksilöllinen asia. Se mikä merkitsee kullekin eniten tai mikä koetaan tärkeänä, riippuu ihmisestä itsestään, sekä ajasta ja paikasta, jossa hän on. Kuitenkin oli ala mikä tahansa, haluaa ihminen tehdä työtä, joka ei tunnu epämiellyttävältä ja josta hän saa tyydytystä, oli tarve hetkellä mikä hyvänsä. Tuottajan työ on selkeästi sisäisten motivaatiotekijöiden ohjaamaa ja alalla on paljon intohimoisia tekijöitä.

## Lähteet

Airo, Juha-Pekka & Rantanen, Jarkko & Salmela, Timo 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum

Björkqvist, Leena & Halonen, Katri & Hero, Laura-Maija & Iso-Aho, Juha & Outi, Teye & Uotila, Pekka 2012. Tuottaja 2020, Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen.

Csikszentmihalyi, Mihaly 1992. Flow: The Psychology of Happiness. Rider

Dubois, Vincent 2015. Culture as a Vocation. United Kingdom: Taylor Francis Ltd

Finland Festivals. Festivaalien taloudellisia tunnuslukuja - Finland Festivalsin jäsenfestivaalien taloustietoja vuodelta 2014 -tutkimus [pdf]. <<http://www.festivals.fi/wp-content/uploads/2016/04/Festivaalien-taloudellisia-avainlukuja-2014.pdf>> (luettu 21.3.2017)

Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. 1980. Work Redesign. United States: Addison-Wesley

Hakanen, Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -Kohti laadukasta työelämää [pdf]. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. <[https://www.tsr.fi/tsarchi-ve/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsarchi-ve/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)> (luettu 14.3.2017)

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi

Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Kauhanen, Juhani & Juurakko, Arto & Kauhanen, Ville 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö

Kurki, Leena 2008. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Könnölä, Totti & Rinne, Pasi 2001. Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakaari

Laine, Vesa & Vilkkö-Riihelä, Anneli 2006. Mielen maailma 4. Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat [pdf]. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. <[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)> (luettu 4.4.2017)

McClelland, David C. 1989. Human Motivation. New York: Cambridge University Press

Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Suomen yritysikirjat

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus Oy

Silvanto, Satu (toim.) 2007. Festivaalien Helsinki. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 : älykkään johtamisen näkökulmia. Helsinki: Pertec Consulting Oy

Vilkko-Riihelä, Anneli & Laine, Vesa 2005. Mielen maailma 1. Psykologian perustiedot. Porvoo: WS Bookwell Oy

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen 4. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hänninen, Salla 2011. Onko pakko aina painaa pitkää päivää? [pdf]. Opinnäytetyö. Humanistinen Ammattikorkeakoulu. <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28822/Hanninen\\_Salla.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28822/Hanninen_Salla.pdf?sequence=1)> (luettu 16.3.2017)

## **Haastateltavat**

### **Heidi Aho, haastattelu 10.3.2017, Helsinki**

Ohjelmatoimisto Fullsteam Agency:n toimitusjohtaja. Aho on ollut alalla reilu viisitoista vuotta, hän on toiminut muun muassa tuottajana ja tuotantopäällikkönä useilla festivaaleilla sekä suurilla areenakeikoilla. Aholla on kirjanpidon perustutkinto sekä kulttuurituotannon AMK-tutkinto.

### **Ville Koivisto, haastattelu 17.3.2017, Helsinki**

Provinssin tuotantopäällikkö, lisäksi toimii Jyrockin ja Naamat-festivaalin promoottorina. Koivisto on ollut alalla noin seitsemän vuotta, hänellä on vahva tausta Jelmun (Jyväskylän elävän musiikin yhdistys) parissa, minkä lisäksi hän on toiminut erilaisissa tuotannollisissa tehtävissä eri festivaaleilla. Koivistolla ei ole alaan liittyvää koulutusta.

### **Matti Laukko, haastattelu 14.3.2017, Helsinki**

Ruisrockin tuotantopäällikkö, minkä lisäksi järjestää omaa tapahtumaa Helsinki Coffee Festivalia. Laukolla on vahva, noin 12-vuoden tuotannollinen kokemus festivaaleilta ja muista tapahtumista. Laukko on koulutukseltaan Kulttuurituottaja AMK.

### **Niila Leppänen, haastattelu 9.3.2017, Helsinki**

Maaailma kylässä -festivaalin tuotantopäällikkö, minkä lisäksi on mukana myös Slushin tuotannossa. Leppänen on ollut alalla hieman alle 15-vuotta ja hänellä on kattava tausta useilta festivaaleilta sekä muista tapahtumista. Leppäsellä on Kulttuurituotannon AMK-tutkinto

### **Emilia Mikkola, haastattelu 15.3.2017, Helsinki**

Flow festivaalin vastaava tuotantopäällikkö nyt kuudetta vuotta. Mikkola on ollut alalla kymmenisen vuotta ja toiminut aikaisemmin tuottajana useilla festivaaleilla sekä tv-tuotannoissa. Hänellä on Medianomi AMK-tutkinto Tampereen ammattikorkeakoulun Taiteen ja Viestinnän puolelta mediatuotannon koulutusohjelmasta. Lisäksi hän on suorittanut Kulttuurituotannon ylemmän AMK-tutkinnon Metropolia ammattikorkeakoulussa ja on koulutukseltaan kulttuurituotannon maisteri.



**Niklas Nuppola, haastattelu 21.3.2017, Helsinki**

Tuottajana ja tuotantopäällikkönä Finnish metal eventsillä vuodesta 2005. FME järjestää keikkoja ympäri vuoden ja sen päätapahtuma on Tuska festivaali. Nuppolalla on myös taustaa Elävän musiikin yhdistyksen parista. Hänellä on Kaupallisen alan kaksositutkinto.

**Jani Salomaa, Skype-haastattelu 13.3.2017**

Ilosaarirockin tuotantopäällikkö. Salomaa on varsinaiselta ammatiltaan ääniteknikko, jonka parista hänellä on vahva tausta. Toiminut eri tuotannollisissa tehtävissä musiikki- ja keikkatuotantoihin liittyen.

**Katja Valpas, testihaastattelu 4.3.2017, Helsinki**

Valpas toimii freelance-tuottajana ja tuotantopäällikkönä ja hänellä on monipuolinen kokemus eri festivaaleista ja tapahtumista. Viime aikoina häntä on työllistänyt Kaapelin joulu -tapahtuma, Suomen Ladun tapahtumat sekä Maailma kylässä -festivaali. Valpas on ollut alalla noin kymmenen vuotta ja hän on pian valmistuva Kulttuurituottaja Humanistisesta ammattikorkeakoulusta.

**Niko Wilkinson, haastattelu 9.3.2017, Helsinki**

Ohjelmapäällikkö Maailma Kylässä -festivaalilla, jossa toimi aikaisemmin tuotantopäällikkönä. Wilkinson on ollut alalla reilu seitsemän vuotta ja hänellä on taustaa myös esimerkiksi Flow festivaalilta. Wilkinsonilla on Bachelor of Culture and Arts -tutkinto Jyväskylän ammattikorkeakoulun Degree Programme in Music and Media Management -koulutusohjelmasta

## Yhteisöllinen ideointityöpaja aineistonhankintamenetelmänä

7.3.2017, Helsinki

Osallistujat:

Henna Akkala, kulttuurituotannon opiskelija

Benjamin Herala, kulttuurituotannon opiskelija

Sander Mosel, kulttuurituotannon opiskelija

Noora Norros, kulttuurituotannon opiskelija

Kiira Tiainen, kulttuurituotannon opiskelija



Yhteisöllinen ideointityöpajan prosessikaavio

### 1. Aiheen ja käsitteiden avaaminen

Ensimmäisessä vaiheessa avasin osallistujille opinnäytetyön aihetta, avasin mistä ajatus työhön lähti, mitä tulen siinä käsittelemään ja avasin oleellisia termejä, kuten motivaatio ja motivaatiotekijät

### 2. Tehtävänanto

Osallistujien tehtävänä oli auttaa minua keksimään haastattelukysymyksiä. Kerroin millä tavalla, miksi ja keitä aion haastatella. Lisäksi avasin termit, viisi aihealuetta, joiden ympärille halusin kysymyksiä luoda; sisäiset motivaatiotekijät, ulkoiset motivaatiotekijät, suoriutumismotivaatio, valtamotivaatio ja yhteenkuuluvuuden tarve/ sosiaalisten suh-

teiden tarve. Toivoin osallistujien olevan objektiivisia ja keksivän kysymyksiä, joita heidän omasta mielestä olisi kiinnostavaa kysyä, tietäen aiemmin mainitut viisi aihealuetta.

### 3. Keksi kolme kysymystä

Jaoin viisi osallistujaa kahteen ryhmään, joissa heidän oli aluksi tarkoitus keksiä kolme kysymystä liittyen avattuihin aiheisiin. Toinen ryhmä keksi ensin kysymyksiä sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä ja toinen ryhmä suoriutumis- ja valtamotivaatiosta sekä yhteenkuuluvuuden/ sosiaalisten suhteiden tarpeesta. Tähän oli varattu aikaa noin kymmennen minuuttia.

### 4. Kehitä kysymyksiä

Ryhmät vaihtoivat papereita keskenään, ja toisen ryhmän oli tarkoitus kehittää kysymyksiä tai keksiä lisäkysymyksiä aikaisemmin keksityille kysymyksille. Tähän oli varattu aikaa hieman yli kymmenen minuuttia.

### 5. Pisteytä kysymykset

Viimeisessä vaiheessa jokaisella viidellä osallistujalla oli käytettävissään kuusi henkilökohtaista pistettä jokaista viittä aihealuetta kohden. Jokaisella vastaajalla oli käytössään yhteensä 30 pistettä. Pisteytyksen jälkeen kävin läpi tulokset ja luin ääneen eniten pisteitä saaneen kysymyksen jokaiselta aihealueelta.

Yhteistoiminnallisesta ideointityöpajasta oli paljon hyötyä haastattelukysymyksiä miettiessäni. Saamistani noin kahdestakymmenestä muodostetusta kysymyksestä valitsin neljä kysymystä suoraan ja muutamista sain jalostettu vielä itse sopivia kysymyksiä haastattelurumkoa varten.

## Strukturoitu haastattelulomake

Arvioi, kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle työssäsi:

		Ei lainkaan	Jonkin verran	Hyvin tärkeä
1.	Haasteet, joissa joudut ylittämään itsesi			
2.	Läheinen vuorovaikutus toisten kanssa			
3.	Kilpailu, mahdollisuus voittaa			
4.	Itsenäisyys, riippumattomuus			
5.	Päätäminen muihin vaikuttavista asioista			
6.	Näkyminen, esillä olo, vaikutuksen tekeminen			
7.	Turvallisuus, uhkaavien tilanteiden välttäminen			
8.	Muiden auttaminen, hoivaaminen			
9.	Asioiden pitäminen järjestyksessä, siisteys			
10.	Hauskuus, hauskan pitäminen			
11.	Kokeilu, uusien elämysten kokeminen			
12.	Asioiden syvällinen ymmärtäminen, podiskelu			
13.	Spontaanius, suunnittelemattomuus			
14.	Ihmisenä kehittyminen, tulla paremmaksi ja viisaammaksi			
15.	Merkityksellisyys, olla osa jotain suurempaa tarkoitusta			

(Mukaillen Airo ym. 2008, 63.)

## Teemahaastattelun kysymysrunko

### 1. Tausta

- Koulutus
- Kuinka ajautunut alalle ja kauan ollut
- Minkälainen tausta ajatellen festivaaleja ja tuottajuutta
  
- Tämän hetkinen työpaikka
  - Onko esimiesasemassa?
  - Minkälainen työsuhde, vakituinen/osa-aikainen jne.?

### 2. Minkälaiseksi koet työsi tällä hetkellä?

- ### 3. Minkälainen merkitys seuraavilla asioilla on työhösi
- Kehittyminen (pystytkö nyt ja kuinka tärkeäksi koet)
  - Työn merkityksellisyys
  - Uuden oppiminen
  - Palaute
  - Autonomia

### 4. Minkälainen merkitys on tehdä työtä, jossa omat arvosi kohtaavat?

### 5. Minkälaiset tekijät motivoivat sinua työssäsi?

### 6. Minkälainen merkitys työyhteisöllä on motivaatioosi?

### 7. Kun asetat tavoitteita työssäsi, mitkä tekijät ovat tärkeitä siihen päästäksesi?

### 8. Mitkä tekijät laskevat työmotivaatiosi? Miksi?

### 9. Oletko harkinnut vaihtavasi alaa? Mikä ajoi tähän ajatukseen?

### 10. Tuntuuko sinusta työ suorittamiselta? Minkälaiset tehtävät?

### 11. Minkälainen merkitys sinulle työssäsi on ulkoisilla tekijöillä (palkka, etuudet jne.)

### 12.. Kenelle koet tekeväsi työtä?

### 13. Koetko panostuksesi työhön vastaavan vaatimuksia?

### 14. Vaikuttaako asema motivaatioosi? Millä tavalla?

### 15. Mitkä ovat tavoitteesi työssäsi/urallasi? Mikä siinä kiinnostaa?

### 16. Ovatko motivaatiotekijät muuttuneet uran aikana?

Lopuksi: Kerro viisi hyvän festivaali tuottajan tärkeää ominaisuutta