

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn på kandidat:

Andreas Vikhals & Jo Sigurd Aurvoll

Frivilliges motivasjonsfaktorer i et lederperspektiv –
hvordan det jobbes med frivilliges motivasjon under
musikkfestivaler

"The question is not, as for Hamlet, to be or not to be, but to belong or not to belong".

Marcel Proust

Dato: 01.12.17

Totalt antall sider: 57

Abstract

Title

Volunteer motivation from a leader point of view - how to influence volunteer motivation in music festivals

Background

Several thousand music festivals are arranged in Norway each year. In many of these festivals the volunteers are really important, through their roles and responsibilities. This thesis has its purpose enlightening how the leaders of these volunteers are managing to motivate this volunteering effort.

Method

Our first thought was to perform a quantitative study amongst the volunteers. After going deeper in the matter at hand, we decided to change our approach to a qualitative study which were to include fieldwork and observation. Data was collected by participating in observation for 2 days during a festival in the west of Norway in August 2017, while the semi-structured interviews were performed through October/November 2017. We transcribed our own material, before using NVivo as analytic tool.

Results

Early in the research we discovered clear indications that belongingness, social relations and self-realization were important motivational factors for the leaders we interviewed. Clear and positive communication, a growth-based role, one-on-one dialogue with the leader, to be a part of something larger than yourself and to create a sense of community were factors that was repeated through many of our interviews. It was also apparent that many of the employees at the festivals, starts by being a volunteer and work their way up.

Forord

Begge oppgaveskriverne har i mange år hatt tilknytning til frivillig arbeid på mange forskjellige måter, både gjennom festivaler, idrettslag og Kreftforeningen. Grunnet viktigheten av den type arbeid, ønsket vi å undersøke mer rundt dette som omhandler motivasjonen til de frivillige.

Begge oppgaveskriverne har lederutdanning fra Forsvaret, og har med dette en fellesnevner når det kommer til ledelse og ledelsesteorier. Vi har således også avtjent verneplikten, som noen påstår er mer eller mindre frivillig.

Selve skrivingen har vært meget lærerik for oss begge, selv om vi gjentatte ganger har skiftet både tilnærming og metode, om hverandre. Det har også vært en relativt stor utfordring med utallige, forskjellige utkast under selve skrivingen, siden en bor i Kristiansand og den andre bor i Narvik. Vi har selvfølgelig måtte treffes for å arbeide sammen flere ganger, men det har også vært en utfordring da vi begge har krevende jobber som kontinuerlig innebærer mye reising og ekstraarbeid. Derfor har mye av denne oppgaven blitt skrevet både på fly, flyplasser, store og små plasser rundt omkring i hele landet.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder, Ingebjørg Vestrum, som har bistått, guidet, og hjulpet oss enormt underveis med denne oppgaven, selv langt ute i de sene nattetimer.

Avslutningsvis så vil vi også takke de som har overlevd hjemme mens vi har jobbet med denne oppgaven, uten å være til særlig hjelp og støtte i perioder.

Sammendrag

Bakgrunn

Mange tusen festivaler arrangeres i Norge hvert år. I mange av disse festivalene er de frivillige særdeles viktige, gjennom sine roller og arbeidsoppgaver. Denne oppgaven har til hensikt å belyse hvordan lederne av disse frivillige jobber med å motivere den frivillige innsatsen.

Metode

Innledningsvis hadde vi en intensjon om å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse blant de frivillige. Etter å ha gått litt mer inn i materien, besluttet vi å forandre tilnærming til en kvalitativ tilnærming som også skulle inkludere feltarbeid og observasjon. Data ble samlet inn ved deltakende observasjon over to dager på en festival på Sunnmøre i august 2017, mens de semi-strukturerte intervjuene ble gjennomført i oktober/november 2017. Vi transkriberte datamaterialet selv, før vi brukte NVivo som analyseverktøy.

Resultat

Tidlig i forskningen fant vi klare indikasjoner på at tilhørighet, relasjoner og selvrealisering var viktige motivasjonsfaktorer for de lederne vi intervjuet. Tydelig og god kommunikasjon, en rolle som man kan vokse i, en-til-en dialog med lederen, være en del av noe større enn seg selv og skape fellesskapsfølelse var noe som var gjennomgående hos mange av informantene vi intervjuet. Det fremkom også som tydelig at mange av dem som har betalt arbeid ved flere av festivalene, begynner som frivillige selv og jobber seg videre derifra.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt over tabeller og figurer	6
1.0 Bakgrunn og tema	7
2.0 Frivillig arbeid	9
2.1 Dugnadsarbeid i festivalsammenheng	9
2.2 Store arrangementer på små steder	10
2.3 What's in it for me?	11
3.0 Teoretiske perspektiver og tidligere forskning	11
3.1 Teorier om motivasjon	11
3.1.1 Ytre og indre motivasjon	11
3.1.2 Behov som grunnlag for motivasjon	13
3.1.3 Valens, eller den som venter på noe godt	15
3.2 Motivasjon og frivillige	17
3.2.1 Motivasjonsfaktorer for frivillige	17
3.2.2 Ledelse av frivillige og motivasjon	21
3.2.3 Motivasjon av frivillige som prosess	22
3.2.4 Motivasjon i et lederperspektiv	23
4.0 Design og metode	24
4.1 Forskningsdesign	25
4.2 Datainnsamling	26
4.2.1 Observasjon	26
4.2.2 Semistrukturerte intervju	27
4.2.3 Presentasjon av intervjuobjektene	27
4.3 Databehandling	30
4.4 Etikk	31
4.5 Reliabilitet, validitet og svakheter	32
4.5.1 Reliabilitet	32
4.5.2 Validitet	32
4.5.3 Svakheter under deltagende observasjon	33
4.5.4 Svakheter under intervjuene	33
4.5.5. Frafall	34
5.0 Empiriske funn og analyse	34
5.1 Kvalitative funn	35
5.1.1 Jugendfest – et feltarbeid	35
5.2 Tre motivasjonsfaktorer	39
5.2.1 Tilhørighet	41
5.2.2 Relasjoner	42
5.2.3 Selvrealisering	44
5.3 Oppsummering av resultatene	45
6.0 Diskusjon	46
6.1 Om å motivere frivillige kontra å bli motivert	47
6.1.1 Uenighet eller skinnuenighet?	49
6.2 Hvordan lederne jobber for å motivere til frivillig innsats	50
7.0 Oppsummering og konklusjon	51
7.1 Videre forskning	52
Litteraturliste	54

Oversikt over tabeller og figurer

fig. 1 Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse	s. 13
fig. 2 Fiedlers modell for situasjonsbestemt ledelse	s. 14
fig. 3 Maslows behovshierarki	s. 15
fig. 4 De sentrale elementene i forventningsteorien	s. 16
fig. 5 Motivasjonsformelen	s. 16
fig. 6 Herzbergs tofaktor teori	s. 17
tab. 1 Motivasjon for frivillig arbeid i et diakront perspektiv	s. 20
fig. 7 Den strategiske håndtering af frivilliges ressurser	s. 22
fig. 8 En typologi over feltroller	s. 26
tab. 2 Oversikt over informantene med kjønn, alder, antall år som frivillig og kallenavn	s. 28
fig. 9 Oversiktsbilde over kategorier og koder	s. 31
fig. 10 Konsert under Jugendfest, Colorline Stadion	s. 36
tab. 3 Kategorier i funn: motivasjonsfaktorer i et lederperspektiv	s. 39
tab. 4 Oversikt over kategoriene med en definisjon av hver enkelt kategori	s. 40
tab. 5 Presentasjon av antall koder/informanter til hver kategori	s. 41
tab. 6 Oversikt over kategoriene med egne underpunkter	s. 52

1.0 Bakgrunn og tema

Norge er et land med utallige festivaler innenfor mange temaer og i mange forskjellige former. Gjennom året så blir det arrangert festival over hele landet, fra de minste plasser til hovedstaden vår.

Iblant brukes termen «event» som synonym til «begivenhet». I denne oppgaven har vi valgt å holde oss til den vanligere benevnelsen «festival» selv om «event» som betegnelse på en begivenhet har færre konnotasjoner til gjentakelse. Ikke bare er «festival» et vanligere ord, vi har dessuten hentet de fleste informantene til oppgaven fra musikkfestivalbransjen.

Det behøver ikke inngå frivillig arbeidskraft i en festival, og en festival kan omfatte arrangementer som ikke gjentas. Med «festival» underforstår vi gjerne gjentakelse, gjerne årlig, og et gjenkjennelig tema; som trebåtfestival, svartmetallfestival og dansebandfestival. Men «festival» har dessuten en mye mer positiv konnotasjon enn «event.»

Nasjonal Festivalstatistikk 2015 er en videreføring av samarbeidet de nasjonale festival- og arrangørorganisasjonene FolkOrg, Norsk jazzforum, Norske Konsert-arrangører og Norske Festivaler, i samarbeid med Kunnskapsverket, initierte i 2014. Disse arrangørene oppgir at de gjennomførte 5799 arrangementer 2015.

Musikkfestivaler i Norge engasjerer rundt 20 000 frivillige, som jobber et sted mellom 400 000 og 500 000 timer totalt. Store festivalarrangement med enten lav grad av offentlig finansiering og kommersiell driftsform (rock/pop) eller festivaler med svært høy grad av offentlig finansiering (knutepunkt) engasjerer flest frivillige. Jazz og sjangre med mindre festivalarrangement, som viser, er de festivalene hvor den enkelte frivillige jobber flest timer per arrangement. (Nasjonal festivalstatistikk, 2015)

Det er forsket mye på frivillig arbeid og hva som motiverer de frivillige, men det meste har hatt fokus på den frivillige selv. I Norge er Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, som er et samarbeid mellom Uni Research Rokkansenteret og Institutt for samfunnsforskning, stedet du får flest treff når du søker på frivillighet og motivasjon. Senteret ble opprettet i 2008 og prioriterer forskning på frivillig innsats, det frivillige organisasjonslandskapet, nye former for samfunnsengasjement og frivillighetens samfunns effekter (Samfunnsforskning.no, u.å.). På deres nettsider er det samlet master- og doktorgradsoppgaver, artikler og rapporter. Av de 45 rapportene senteret har gitt ut siden

oppstarten er det kun tre som omhandler ledelse av frivillige (ibid.) Når vi nå skriver en masteroppgave under et MBA-program, må vi trekke motivasjon av frivillige inn i en bedriftsøkonomisk kontekst. Det faller da naturlig å ta utgangspunkt i lederens forhold til de frivillige.

Da vi la grunnlaget for denne oppgaven, om motivasjon og ledelse av frivillige, tok vi som utgangspunkt *effektiv ledelse*. Det viste seg fort at for denne sektoren – en privat virksomhet i kultursektoren, og særlig for festivaler, ble det vanskelig å få tilgang til absolutte tall, og følgelig å sammenlikne dem synkront og diakron. Innhold, generell økonomisk utvikling og endrede moter har variert mye. En del av informasjonen voktes i tillegg som forretningshemmeligheter. Effektivitet vil derfor være opplevd effektivitet, slik lederen ser det. For oss vil det være tilnærmet umulig å tallfeste kost-nytte av de frivillige, men vi fant at vi kunne be lederne beskrive nytten indirekte, i et intervju.

Er festivalbransjen løsere organisert enn virksomheter som har tidskontinuerlig drift? I hvert fall når det kommer til arbeidskraft. Det ligger i sakens natur at frivillige ikke er fast ansatt. Selv om mange av de samme reglene i arbeidslivet likevel gjelder, så er kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker forskjellig, man har, for eksempel, ikke arbeidsplikt. Siden den frivillige arbeider uten vederlag, er det kun små konsekvenser for den frivillige med tanke på å forlate oppgaven, mens det kan ha store konsekvenser for den som organiserer arbeidet. Dette spørsmålet er en medvirkende årsak til at vi velger ut motivasjonsfaktorer som hovedfokus for undersøkelsen. Vi har valgt å gå deskriptivt til verks og problemstillingen blir da:

Hvordan jobber de ansvarlige for den frivillige arbeidskraften i musikkfestivaler med å motivere for frivillig innsats?

Vi har dessuten inkludert noen andre bransjer som benytter seg av frivillige, til sammenlikning. Eksemplene er delvis hentet fra egne erfaringer fra Forsvaret og idrettslivet, og delvis fra et par intervjuer vi har gjort med ledere av frivillige fra idrettslivet og fra en interesseorganisasjon.

Frivillig innsats finnes på så mange områder i Norge at vi må snevre inn området vi henter data fra betraktelig. Egne interesser og tilgang til nettverk har gjort at vi har valgt oss ut musikkfestivaler som næring, hvor vi har gjennomført en kvalitativ studie for å svare på

problemsstillingen vår. Vi har benyttet oss av metoden deltakende observasjon, samt intervjuet 6 ledere/koordinatorer som til daglig jobber med ledelse av frivillige,

Resten av masteroppgaven er bygd opp på følgende måte: i kapittel 2 presenterer vi det som angår frivillig arbeid. Tidligere forskning og teoretiske perspektiver presenteres i kapittel 3, mens vi redegjør for design og metodevalg i kapittel 4. Kapittel 5 presenterer funn og analyse, mens diskusjon kommer i kapittel 6, hvor vi også ser gjennom tidligere teori og forskning opp mot våre resultater. Det siste kapittelet, kapittel 7, inneholder oppsummering og konklusjon, samt veien videre.

2.0 Frivillig arbeid

«Frivillig arbeid er aktiviteter som utøves av egen fri vilje og uten lønn, annet enn begrenset kompensasjon eller mindre gaver, for å gagne mennesker utenfor egen familie og hushold.» (Wollebæk, Sætrang, Fladmoe, 2015, s. 18)

Ved første øyenkast kan det virke unødvendig å snakke om motivasjon til frivillig innsats. Innebærer ikke 'frivillig' at det nettopp foreligger motivasjon i utgangspunktet? Og selv om vi begrenser oss til «frivillig arbeid», så kan man argumentere for at, utenfor slavearbeid og straffarbeid, er det aller meste av arbeid frivillig.

Arbeidsbegrepet kan problematiseres i mange retninger: er det basert på kontrakt? er det mot vederlag? og hva slags vederlag er det eventuelt snakk om?

Vi er ikke ute etter å dele opp feltet for spissfindig, vi er interessert i de praktiske delene ved ledelse av frivillig arbeid. I vår kontekst definerer vi frivillige som mennesker som jobber uten normal lønnskompensasjon, inkludert der lønnen er symbolsk og gjerne ikke utbetalt i penger til arbeidstakeren.

2.1 Dugnadsarbeid i festivalsammenheng

Dugnadsarbeid kan bety så mangt. I denne oppgaven vil dugnad innebære at det er idrettslag og organisasjoner som er leid inn av festivalarrangøren for å utføre arbeid mot at organisasjonen de representerer får et økonomisk bidrag. I slike tilfeller kan betalingen være

relativt høy, kr 125,- per person/time er vanlig, skjønt den enkelte arbeidstaker kan ikke disponere pengene. I denne sammenheng er dette ofte foreldre.

2.2. Store arrangementer på små steder

Det er ingen minstelønn i Norge, men fagforeningen YS har som tommelfingerregel at du bør tjene over 130 kroner timen dersom du er over 18 år. Musikkfestivaler er ganske arbeidsintensive, mange har over 1000 frivillige i arbeid, men som regel snakker vi om minst to skift per dag og vanligvis er det kun en dag arbeid i en todagers festival – den andre dagen har man gjerne fripass. Dersom vi legger til 1/3 i sosiale utgifter vil det koste en arbeidsgiver minimum $1000 \times 8 \times 130 \times 1,33 = 1,4$ mill. kroner i arbeidspenger. De største festivalene i Norge har cirka 2500 frivillige, men det er også interessant å skalere ned til, si, 10 frivillige, som tilsvarer 14 000 kroner. Med dagens lønnskostnader vil, med andre ord, frivillig arbeid være en nødvendig forutsetning for så godt som alle arrangementer, ikke bare de store, arbeidsintensive. På 2000-tallet er også kravene til kontroll og sikkerhet skjerpet betraktelig, noe som også driver kostnadene opp.

Samfunn, «kunder» og tilbydere av disse tjenestene har felles interesse i at frivillig arbeidskraft er tilgjengelig og at den forvaltes på best mulig måte. Med frivillig arbeidskraft holdes kostnader nede og tjenester, som en musikkfestival, kan avholdes på steder der det publikumsmessige grunnlaget ikke er så stort.

Tradisjonell «betaling» for frivillighet er tilhørighet – å gjøre noe sammen med andre og få være del av noe attraktivt. Kanskje også, for noen, å få følelsen av å realisere seg selv. Disse alternative måtene å få vederlag på er ikke borte, men det er konkurranse om frivillig arbeidskraft også. Det er konkurranse om bruken av tid (slappe av eller jobbe) og det er konkurranse om å tiltrekke seg frivillige som har spesiell kompetanse. Det er viktig å rekruttere rett frivillig arbeidskraft. Opplæring og rekruttering er ressurskrevende, så i tillegg er det viktig å kunne motivere frivillige til å fortsette engasjementet.

2.3 What's in it for me?

Frivillig arbeid har både personlig og sosial verdi. Det har personlig verdi både for den frivillige og for de som driver/styrer aktiviteten. Det har også en betydelig sosial verdi for omgivelsene – gjennom å bygge kompetanse og gjennom å kunne tilby samfunnet aktiviteter som ellers ikke ville vært bedriftsøkonomisk lønnsomme. Fritidstilbud trekkes ofte fram som en viktig faktor for valg av bosted, så styring av frivillig arbeid kan ha konsekvenser for bosettingsmønsteret i landet.

3.0 Teoretiske perspektiver og tidligere forskning

I dette kapitlet skal vi se på noen av de viktigste teoretiske perspektivene vi har når det kommer til motivasjon, og hva som ligger i det. Vi vil også presentere forskning som vi har sett på når vi har jobbet med denne oppgaven.

3.1 Teorier om motivasjon

Et annet norsk ord for motivasjon er «drivkraft». Motivasjon er det som får oss til å gjøre eller mene noe. Det er vanlig å dele motivasjon i to hovedtyper: indre motivasjon, der det er individets internaliserte normer som er pådriver, og ytre motivasjon, der det er noe utenfor individet selv som lokker eller truer. Et eksempel på indre motivasjon kan være følelsen av å være kongruent med egne verdier. Ytre motivasjon kan, for eksempel, være penger eller ros.

Motivasjon er det som påvirker oss til å gjøre et eller annet. I teorien kan det også være det som påvirker oss til å føle eller tenke noe, men i vår sammenheng er det handling som er avgjørende: hva som motiverer noen til å gjøre en frivillig innsats.

3.1.1 Ytre og indre motivasjon

Richard Ryan og Edward Deci fra University of Rochester står bak selvbestemmelsesteorien (på engelsk: *Self-Determination Theory*) (SDT). SDT er kanskje den nye motivasjonsteorien som har hatt størst innflytelse de siste 30 årene. Ryan og Deci (2000a) skiller kort mellom

motivasjonstypene: “The most basic distinction is between *intrinsic motivation*, which refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable, and *extrinsic motivation*, which refers to doing something because it leads to a separable outcome” (s.55).

Over tid har det vist seg at det er kvalitetsforskjell på erfaringer og ytelser som følge av hvilken type motivasjon som har ført til dem (ibid.).

Selv om indre motivasjon står fram som «gullstandarden», er det mange oppgaver som ikke i seg selv er attraktive, men som likevel må gjøres. Mye av arbeidet til Ryan og Deci er knyttet til hvordan man kan forstå ytre motivasjon bedre og gjøre det beste ut av det. Fra festivalbransjen kan vasking av oppkast på festivaldoene være et egnet eksempel, teoriens grunnleggere ville snarere valgt pugging av den lille gangetabellen i skolen.

For et alternativt syn kan vi se på betinging, for eksempel behaviorisme á la Frederic B. Skinner. I denne tradisjonen vil man hevde at all handling, også ubevisst adferd, er motivert av belønning i en nesten endeløs rekke av stimuli og respons. Slik kan man se hardt arbeid som en respons på stimuli som penger eller annen belønning. Dermed er egentlig indre motivasjon eliminert. Hvis ikke annen ekstern belønning eksisterer, må belønningen ligge i aktiviteten selv. Som en følge av dette, ble det forsket mye på hva som gjør en aktivitet interessant.

Ryan og Deci står ganske langt fra behavioristene. Selv om de anvender empirisk metode, så bygger de på en «organismisk metateori» som særlig belyser viktigheten av menneskenes utviklede indre ressurser for utvikling av personlighet og selvregulerende adferd (Ryan og Deci, 2000b, s. 68). De har fokus på psykologiske behov – de iboende behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet, selv om de ikke ignorerer handlinger som er attraktive i seg selv og den motiverende virkning dette kan ha (ibid., s. 57).

Mens en leder kan legge til rette for å støtte en ansatts følelse av kompetanse og autonomi gjennom å gi positiv feedback og unngå for åpenlyst kontrollerende tiltak, er tilhørighet litt mer komplisert:

Because extrinsically motivated behaviors are not inherently interesting and thus likely to be prompted, the primary reason people are likely to be willing to do the behaviors is that they are valued by significant others to whom they feel (or would like to feel) connected, whether that be a family, a peer group, or a society. (Ryan og Deci, 2000, s. 64)

Konklusjonen er at motivasjonstype kan påvirkes, fra ekstern til intern gjennom internalisering og integrering (ibid., s. 65) og det er dette potensialet vi ønsker å spore i ledelse av frivillige.

3.1.2 Behov som grunnlag for motivasjon

Det er sterkt varierende omstendigheter rundt bruken av frivillige og hvordan ledelsen av disse påvirker driften av en virksomhet. En teori som adresserer dette er *contingency theories* og særlig Hersey og Blanchards modell fra *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (Hersey & Blanchard, 1988).

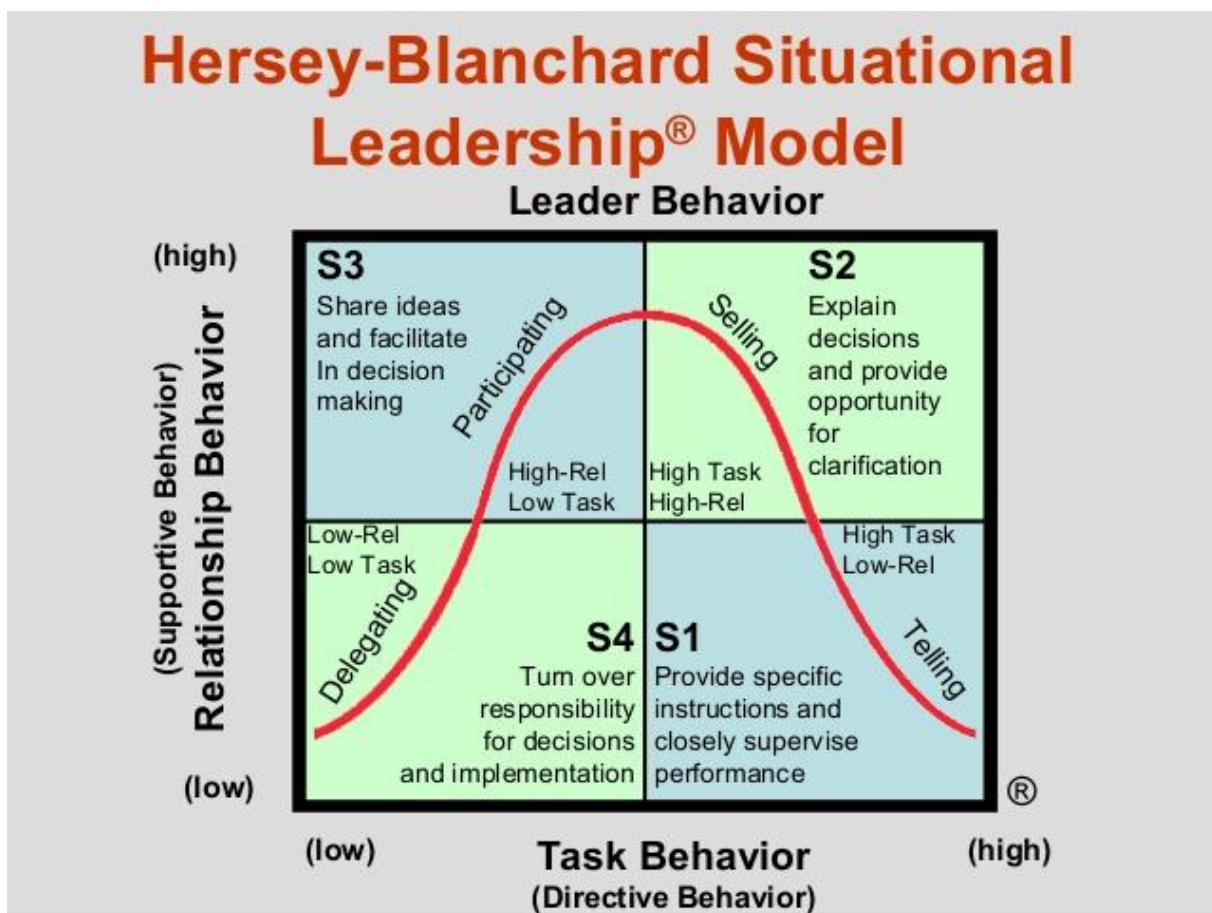


fig. 1 Hersey & Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Slideshare, 2013)

I modellen representerer den røde kurven lederens beste oppførsel satt inn i en firefeltstabell ordnet etter behovet for hands-on management av oppgaven, «vanskelighetsgraden», (x-aksen) og den ansattes (eller frivilliges) behov for fysisk eller mental støtte (y-aksen).

Hersey og Blanchard bygger modellen sin på operasjonaliseringer Fred Fiedler gjorde 20 år tidligere (Fiedler 1964 og 1967). Figur 2 viser en modell som først og fremst er en taksonomi der de overordnede strukturene er forholdet mellom leder og den som skal ledes og hvor strukturert oppgaven som skal utføres er. Fiedler setter leders relative styrke inn i hver av disse overordnede strukturene og feller en dom over hvilke omstendigheter som favoriserer en oppgaveorientert leder og hvilke som har best nytte av en mer relasjonell orientert lederstil.

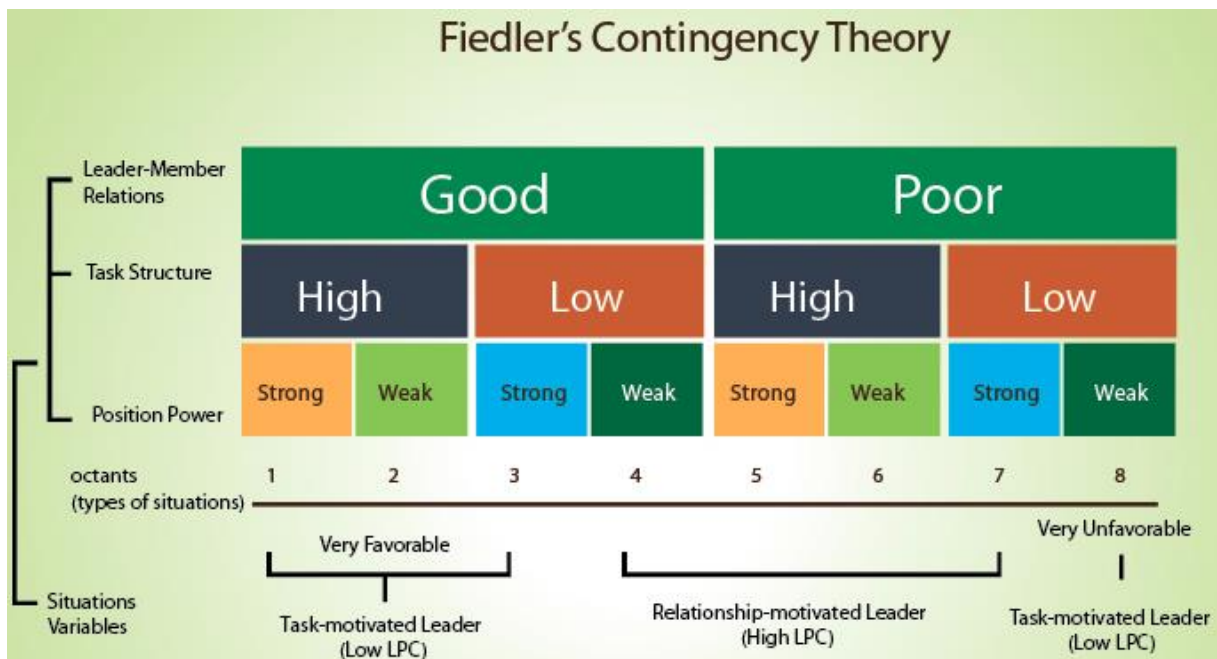


fig. 2 Fiedlers modell for situasjonsbestemt ledelse (Skeptikai, 2015)

Teorier om situasjonsbestemt ledelse er blitt anklaget for å være for generelle til å ha praktisk nytte, for subjektive og vanskelige å verifisere. Også vi fant det vanskelig å operasjonalisere i en undersøkelse av ledelse av frivillige og vi forkastet derfor disse modellene.

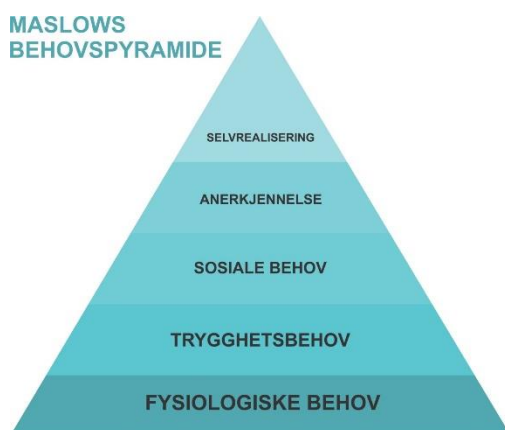
Vi tror motivasjon er personlig, knyttet til hvor den frivillige befinner seg i Maslows behovshierarki. Dette kan gjerne operasjonaliseres gjennom skillelinjen mellom fem typer behov, hierarkisk ordnet:

1. Fysiologiske behov
2. Trygghetsbehov
3. Sosiale behov
4. Behov for anerkjennelse
5. Behov for selvrealisering

(Maslow, 1943 og 1954).

Abraham Maslow (1908-1970) er mest kjent for sin «behovspyramide». I hans grunnleggende arbeider, *A theory of human motivation* (1943) og *Motivation and Personality* (1954), er det ingen figurer, men han konstruerer et hierarki av behov uten å anskueliggjøre det som en pyramide. Abraham Maslow er forankret i humanistisk psykologisk teori, mens contingency theory (på norsk: «situasjonsbestemt ledelse») som var svært populær innenfor forskning på motivasjon fra 1960 til 1990, gjerne knyttes til behaviorisme og betinget læring. Teorien om menneskets umettelige streben setter Maslow inn i arven etter Goethes nyplatoniske humanisme. Goethes idealmenneske, Faust, legemliggjør denne egenskapen i slik grad at Gud selv er villig til å vedde med djevelen om denne umetteligheten (Goethe, 1808 og 1832). Humanistisk psykologi er også fra 60-tallet, men er nå kommet på moten igjen, særlig fra 90-tallet av. Vi ser denne retningen mye innenfor anvendt psykologi, som grunnlag for behandling og annen terapeutisk virksomhet.

I arven etter Maslow skiller man ofte mellom «mangelbehov» (*deficiency needs*), de nederste



trinnene i pyramiden, og «vekstbehov» (*growth / being need*), det øverste trinnet i modellen. Maslows modell prøver å vise at trinnene bygger på hverandre – rekkefølgen er gitt. Mangelbehovene kan i teorien mettes, men vekstbehovet er i prinsippet umettelig. Dersom mettetheten blir senket nok, vil et menneske sette vekstbehovene på vent inntil mangelbehovet er dekket igjen (Maslow, 1943, s. 394).

fig. 3 Maslows behovshierarki

Denne modellen kan bidra med å synliggjøre hvilke behov lederne forsøker å dekke hos de frivillige, og derved også vite hvordan de i best mulig grad kan motivere dem.

3.1.3 Valens, eller den som venter på noe godt...

Forskning om motivasjon har i tillegg til behovsteorier, i stor grad vært opptatt av belønningssystemer og støttet seg på en generell teori om motivasjon – forventningsteori. I vår grunnbok om organisasjonslære forklares det at man etter denne teorien antar motivasjon og vilje til å utføre handlinger oppstår når en person forventer en belønning som denne

personen ønsker seg, det man i teorien kaller «valens», og at det er en sammenheng mellom innsats og resultat – «forventning» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 249).

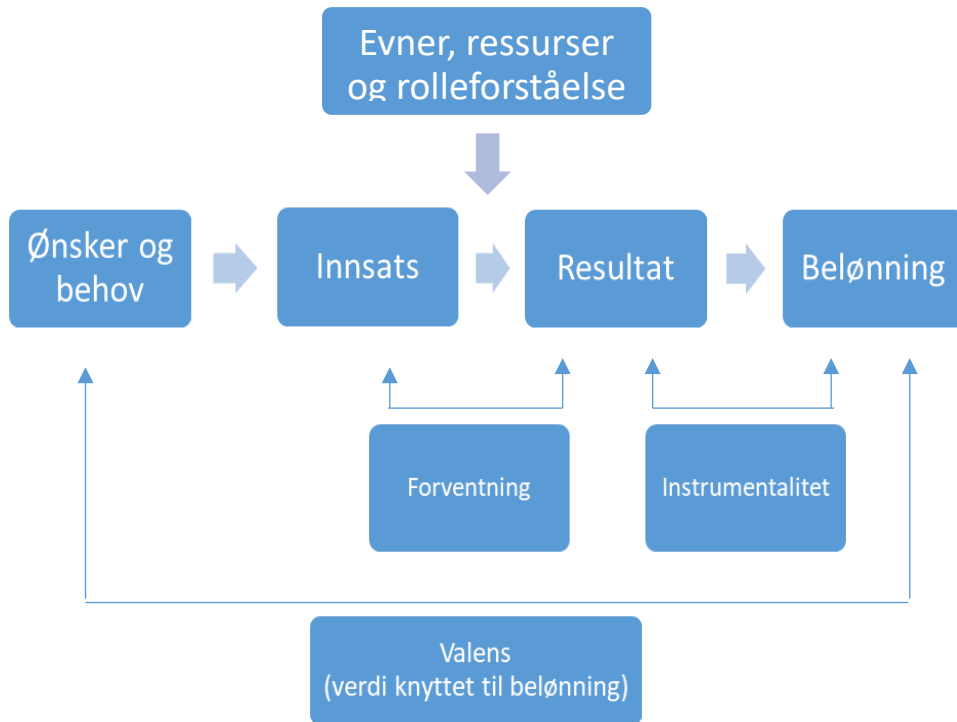


Fig. 4 De sentrale elementene i forventningsteorien (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 249)

I teorien skilles det også mellom forventning om å nå målet og troen på at dette deretter vil føre til den ønskede belønningen – «instrumentalitet». Jacobsen og Thorsvik presenterer motivasjonsformelen i forventningsteorien slik:



Fig. 5 Motivasjonsformelen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 250)

Maslows behovsteori (Maslow, 1943, 1954) passer inn i forventningsteorien gjennom å hierarkisere menneskenes behov innbyrdes. Vi må derfor anta at det er lite effektivt å

stimulere til motivasjon gjennom å tilby dekning av behov av en høyere orden, med mindre alle de lavere er tilfredsstillende dekket. Sosiale behov for tilhørighet regner han som mer grunnleggende enn behovene for anerkjennelse (som status og prestisje) og for selvrealisering (Maslow, 1943, ss. 380).

3.2 Motivasjon og frivillige

Mistrivsel er ikke fravær av trivsel!

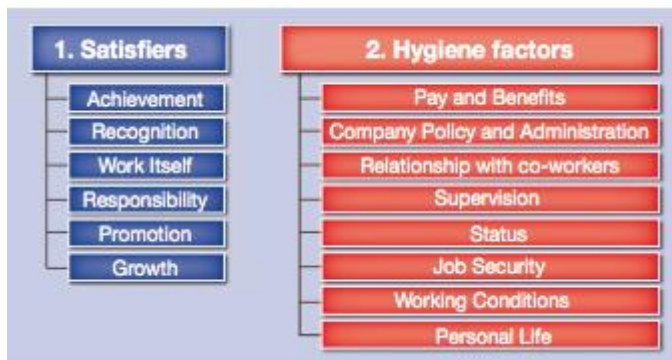


Fig. 6 Herzbergs tofaktor teori (Business Case Studies, 2017)

Frederick Herzberg forsket på trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet (Herzberg, 1966). Han er mest kjent for å skille mellom det som skaper trivsel («motivasjonsfaktorer») og det som skaper mistrivsel («hygienefaktorer»). Det er interessant å merke seg at arbeidet som gjøres med frivillige i ganske høy grad er det Herzberg ville kalt hygienefaktorer. Både mellommenneskelige forhold og arbeidsforholdene omkring oppgavene, samt forhold ved arbeidet som påvirker fritiden regnes til denne gruppen i modellen hans. Det kan være vanskelig å se for seg hva som skulle motivere noen til å gjøre en frivillig innsats, som for eksempel parkeringsvakt på festival, dersom vi tok Herzberg på ordet, uten noen form for modifisering.

3.2.1 Motivasjonsfaktorer for frivillige

I motivasjon av frivillige skiller man mellom om det er normative, egoistiske eller altruistiske verdier som er de mest fremtredende (ibid., s.108):

Med *normative* menes her en forventning fra den frivilliges krets: venner, familie eller lokalsamfunn om å bidra.

Med *egoistisk* menes her et eget ønske om å få noe igjen for innsatsen.

Med *altruistisk* menes her en oppgittethet over urettferdige forhold for samfunnets svake og utsatte.

Går man ytterligere inn i motivene for å drive med frivillig arbeid, finner forfatterne følgende motiver i frivillig arbeid: verdier, læring, identitet, sosiale forventninger, innflytelse eller makt, karriere, kameratskap eller saken i seg selv – ikke ulikt faktorene som Wollebæk finner går igjen i de norske undersøkelsene gjennom bruken av VFI (Volunteer Functions Inventory) (Wollebæk et al., 2015).

Når det kommer til motivasjon i praksis, fokuseres det på fire motivasjonsteknikker: eierskap, tillit og ansvar, resultatorientering og anerkjennelse (ibid., s. 124).

Vi antar lederens intensjoner vil bli bedre kommunisert dersom hun eller han tar høyde for den frivilliges behov. Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015, s. 19) har gått gjennom data fra tre befolkningsundersøkelser om frivillig innsats gjennomført i henholdsvis 1998, 2009 og 2014, og Frivillighetspanelet, to web-baserte spørreundersøkelser gjennomført som del av Norsk medborgerpanel i 2014 og 2015. Alt gjennomført i regi av Universitetet i Bergen. I presentasjonen av hovedfunnene fra rapporten *Betingelser for frivillig innsats – motivasjon og kontekst* skriver forfatterne følgende om motivasjon:

Motivasjon

- Frivillige motiveres særlig av å kunne lære noe, samt å handle i tråd med sine verdier.
- Scoren på så å si alle skalaene vi bruker for å måle motivasjon har økt fra 1998 til 2014. Denne utviklingen har skjedd samtidig som koblingen mellom frivillige og organisasjoner har blitt svekket, ved at stadig færre synes det er viktig å jobbe for bestemte organisasjoner.

- Motivasjon for frivillighet varierer etter livsfase: Yngre oppgir i større grad «utvidelsesbegrunnelser», som lærings- og arbeidsmarkedsbegrunnelser, mens eldre oppgir «vedlikeholdsbe grunnelser», som selvaktelses-, verdi- og sosiale be grunnelser.
- Motiver varierer mellom ulike former for frivillighet: Sosiale be grunnelser er viktigere innen kultur, fritid og idrett, mens verdibe grunnelser er viktigere innen helse- og sosialfeltet, religiøse og internasjonalt orienterte organisasjoner.
- Frivillige som driver med aktiviteter ledet av betalt ansatte scorer høyere på alle motivasjonsskalaene. Foreldrefrivillige oppgir generelt lavere individuell motivasjon enn andre frivillige.

(Wollebæk, Sætrang og Fladmoe, 2015b, s. 3)

I undersøkelsene Wollebæk & al. har analysert, er det det sosialpsykologiske analyseverktøyet Volunteer Functions Inventory (VFI) (Clary et al. 1992) som er brukt til å kartlegge hvilke motivasjonskilder ulike grupper av frivillige la størst vekt på. VFI består av 30 be grunnelser for å drive frivillig arbeid, delt inn i seks kategorier: verdier, læring, karriere, sosiale, selvaktelse og beskyttende (de gir eksempelet «psykisk helse»). Disse må respondentene ta stilling til i en *query*. Neste tabell viser et utvalg av påstandene som respondentene må ta stilling til.

Tabell 6: Motivasjon for frivillig arbeid, 1998, 2009 og 2014. Frivillige 16-79 år. Gjennomsnitt skalaer 1-7 (standardavvik i parentes).

	1998	2009	2014	Endr. 2009- 2014	Sig. endr. 2009- 2014	Endr. 1998- 2014	Sig. endr. 1998- 2014
<i>Selvaktelsesbegrunnelser</i>							
Jeg føler meg betydningsfull når jeg arbeider frivillig	3.53 (1.96)	4.23 (1.93)	4.64 (1.79)	.41	**	1.11	**
Som frivillig blir jeg mer fornøyd med meg selv	4.32 (2.01)	4.53 (1.86)	4.94 (1.69)	.41	**	.62	**
<i>Arbeidsmarkedsbegrunnelser</i>							
Det er bra å ha en attest på at man har jobbet som frivillig	2.73 (1.99)	3.33 (2.08)	3.64 (2.15)	.31	**	.91	**
Jeg kan få kontakter som kan hjelpe meg i arbeidslivet	3.21 (2.06)	3.36 (2.07)	3.51 (2.08)	.15	NS	.30	**
<i>Sosiale begrunnelser</i>							
Folk som står meg nær har oppfordret meg til å arbeide frivillig	3.14 (2.00)	3.30 (2.02)	3.73 (2.05)	.43	**	.59	**
Jeg har venner som arbeider som frivillige	3.86 (2.21)	3.75 (2.12)	4.73 (2.00)	.98	**	.87	**
Føler sterke forventninger fra folk rundt meg om å bidra			3.89 (1.84)				
Jeg føler et sosialt press for å delta	2.31 (1.66)	2.31 (1.64)					
<i>Læringsbegrunnelser</i>							
Jeg kan lære mer om det jeg arbeider for (I)	4.92 (1.92)	4.94 (1.77)	5.05 (1.69)	.11	NS	.13	NS
Som frivillig lærer jeg noe gjennom praktisk erfaring (I)	4.81 (1.91)	4.88 (1.77)	5.20 (1.66)	.32	**	.39	**
<i>Verdibegrunnelser</i>							
Jeg kan gjøre noe konkret for saker som opptar meg (A)	5.54 (1.69)	5.38 (1.61)	5.60 (1.49)	.22	**	.06	NS
Som frivillig viser jeg medfølelse med dem som har det verre enn meg		4.37 (2.06)	4.81 (1.96)	.44	**		

Kilde: Frivillig innsatsundersøkelsen, 1998, 2009 og 2014.

NOTE: Spørsmålsformulering: «Her følger en del grunner for å gjøre frivillig, ulønnet arbeid. Disse kan være mer eller mindre viktige for deg. Vi ber deg oppgi hvor stor betydning de har for deg på en skala fra 1 til 7. 1 betyr at grunnen ikke har betydning for deg som frivillig, 7 betyr at grunnen har stor betydning.» Data fra 2014 er vektet etter utdanning og alder. Uvektet antall (n): 1998=687, 2009=893, 2014=2101. Signifikansnivå: * p<.05, ** p<.01. NS = ikke signifikant.

Tab. 1 Motivasjon for frivillig arbeid i et diakront perspektiv (Wollebæk et al., 2015, s. 91)

Vi har undersøkt *Volunteer Functions Inventory* (VFI) i analysen av motivasjon. Dette er en sosialpsykologisk tilnærming basert på funksjonalistisk tankegang. Fordelen med denne tankegangen er, mener de, at man kan vise hvordan like handlinger kan ha forskjellig motivasjon fordi en handling er en funksjon av planer, behov, begrunnelser og målsetninger (ibid., ss. 9). Som en konsekvens av dette har forskerne tro på selvbestemmelsesteori (SDT) – at de frivillige har en autonomi som må respekteres – og at de frivilliges identitet inngår i en symbiose med rollen de fyller som frivillig. Hvis vi trer ut av rapporten og sammenlikner med Maslows behovsteori, ser vi at motivasjonen gjennomgående knyttes til det tradisjonen etter Maslow kaller «vekstbehov.»

Forfatterne presenterer verdigrunner, selvaktelse og sosiale begrunnelse som de kategoriene som velges hyppigst som motiverende faktorer av respondentene (ibid.) Skjønt, dette er kategorier som ikke er i overensstemmelse med de «organismiske» kategoriene autonomi, tilhørighet og kompetanse som Ryan og Deci anvender i sin selvbestemmelsesteori. Det

Wollebæk, Sætrang og Fladmoe har felles med Ryan og Deci, er at begge legger til grunn at det er en nær sammenheng mellom motivasjon og handling, og at det kan være ulik motivasjon for samme handling.

3.2.2 Ledelse av frivillige og motivasjon

Med hensyn til ledelse av frivillige, sier Boll, Alsted og Hald (2012) at det er evnen til å styre, begeistre og reflektere som har størst positiv påvirkning på motivasjonen (s.143). Herunder *god* ledelse av frivillige, som forstås som evnen til å veksle mellom styring, begeistring og refleksjon avhengig av hvilken situasjon det ledes i, altså situasjonsbestemt ledelse.

Ingerfair er et dansk konsulentselskap som i syv år har kurset og gitt råd om ledelse av frivillig arbeid. Deres visjon er å være «et rock 'n' roll-band» for de som skal lede frivillige (Ingerfair.dk, u.å.). Grunnlegger og partner Frederik Boll har gitt ut flere bøker om ledelse av frivillige og har også etablert en filial i Norge. (<http://www.ingerfair.dk/om-ingerfair-kontakt/>)

Frederik Boll er grunnlegger av Ingerfair og medforfatter av boken *Frivilligkoordinering - Hvorfor og hvordan?* I boken lanseres «frivilligkoordinering» som egen disiplin og som en viktig del av samfunnet:

(...) Vi mener, at «management» i frivillige foreninger, organisationer eller institusjoner er den lim, der sikrer en sammenhengende koordinering af den frivillige indsats. Frivilligkoordinering handler således om at håndtere (manage) de frivilliges ressourcer på en måde, hvor det giver mening både for organisationen og de frivillige.

(Boll, Alsted og Hald, 2012, s.19)

I boken definerer de frivilligkoordinering som en strategisk håndtering av de frivilliges ressurser på en måte som gir mening for både organisasjonen og de frivillige. De har også illustrert dette gjennom en egen modell (ibid., s. 20):



Fig. 7 Den strategiske håndtering af frivilliges ressourcer

Tidligere forskning på frivillighet og motivasjon har hatt fokus på de frivillige. Få har sett på hvilke motivasjonsfaktorer lederne mener er viktige og hvordan lederne jobber for å skape motivasjon. Fremdeles er mye av denne forskningen relevant for vår oppgave og er et godt bakteppe og utgangspunkt for hvilke inngangsverdier vi benytter oss av.

Ingerfair ved Frederik Boll er noe som representerer en nisje innenfor frivillighetens verden og et marked som er i fremmarsj. Boll har skrevet mange bøker og har mange meninger om frivillighet, og har også kommet med følgende påstand i møte med oss i august 2017: «de fleste frivillige søker ikke kameratslig vennskap osv, de fleste har det fra før og ønsker derfor noe annet.» (fritt gjengitt).

3.2.3 Motivasjon av frivillige som prosess

I rapporten *Betingelser for frivillig innsats* (Wollebæk, Sætrang, Wollebæk, 2015) går Dag Wollebæk, Synne Sætrang og Audun Fladmoe raskt gjennom norsk og internasjonal forskning på frivillig arbeid fra 2000-tallet. I rapporten undersøker de hvorfor folk deltar i frivillig arbeid med utgangspunkt i et prosessperspektiv, fordi de anser at det er forskjellig forklaring på motivasjonen i de ulike fasene av frivillig arbeid. De deler inn i tre faser/prosesser:

1. det som skjer i det man begynner med frivillig arbeid
2. hvordan man begrunner innsatsen og forholder seg til organisasjonen
3. avslutning eller videreføring av engasjementet

Forfatterne er i tillegg interessert i historisk endring. De ser på de siste tjue årene og har en arbeidshypotese om at samfunnet er blitt mer individualisert i den perioden (ibid., s.7).

Motivasjonen deles inn i «individuelle utgangsbetingelser», som livsfase, erfaringer fra oppveksten og personlighet, «subjektive disposisjoner» - hvordan vi begrunner våre handlinger – og «kontekst», for eksempel i lys av hvordan samfunnet utvikler seg eller i lys av hva slags organisasjon det handler om (ibid., s. 8)

I første fase, veien inn i frivillig arbeid, finner forfatterne bekreftelse for Granovetters teori om *the strength of weak ties* (ibid., s. 159). Man begynner fordi man blir spurt, gjerne av noen man ikke har et sterkt forhold til. Det betyr at sosialt nettverk er avgjørende.

I andre fase, som omhandler motivasjonen underveis, viser analysene til Wollebæk & co. at de frivillige motiveres av å lære noe og av å kunne gjøre noe konkret for en sak som er viktig for dem. De finner at motivasjonen, slik de frivillige selv rapporterer den, er blitt sterkere de siste 20 årene, men at selve handlingen er blitt viktigere mens tilknytningen til en bestemt organisasjon er blitt svakere. Som forventet viser livsfase og form for frivillighet seg å påvirke motivasjonen ganske mye. Noe som særlig fanget vår oppmerksomhet, på grunn av tilknytningen til ledelse, var funnet «Frivillige som driver med aktiviteter ledet av betalt ansatte scorer høyere på alle motivasjonsskalaene.» (Wollebæk, Sætrang, Fladmoe, 2015, s. 89) Forfatterne refererer da til de tre undersøkelsene som danner grunnlaget for deres historiske analyse, fra 1998, 2009 og 2014. I alle disse er motivasjonen er målt med VFI (Volunteer Functions Inventory) metoden.

Som i Herzbergs motivasjonsteori, viste det seg at folk hadde forskjellig motivasjon for å fortsette med frivillighet i forhold til motivasjon til å slutte med frivillighet. Et annet funn fra undersøkelsen er at organisering av arbeidet og oppgavene betyr mye for viljen til å fortsette som frivillig, mens en følelse av at man ikke gjorde noe nyttig var påfallende hos de som vurderte å slutte. Livssituasjon ble dessuten ofte gitt som begrunnelse fra de som allerede hadde sluttet som frivillige (ibid., s. 151-153).

3.2.4 Motivasjon i et lederperspektiv

Vi har begge bakgrunn fra Forsvaret. Både som teoretisk og anvendt forskning har militærmakten vært involvert i ledelse siden uminnelige tider. Med tanke på motivasjon er

Forsvaret slettes ikke «på en annen planet» enn annen ledelse. Selv om i mange sammenhenger Forsvaret og frivillig arbeid kanskje står langt fra hverandre, er det slik vi ser det, noe som vil være overførbart fra den militære lederfilosofien når det handler om motivasjon. Forsvaret kom i 2012 ut med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, hvor «Fokuset ligger på verdier og prinsipper som er avgjørende i tilspissede situasjoner, men de er også viktige for oppdragsløsning i fredstid. Gjensidig tillit og respekt, felles forpliktelse, ansvarsfølelse, initiativ og godt samhold er eksempler på dette.» (Forsvarssjefen, 2012, s. 4)

«Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppmerksomhet. -General George S. Patton.» (ibid., s. 6)

Tidligere så var både det militære og sivile lederskapet mer rettet mot en detaljert, ordrestyrt og beskrivende lederskapsform. Fokuset var da mer mot utførelse av konkrete oppgaver. Forsvaret har gått videre fra denne tilnærmingen, og nå ligger fokuset på *Oppdragsbasert ledelse*, hvor hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men i henhold til sjefens intensjon. (ibid., s. 7)

Forskning om effektiv ledelse kan deles inn i fire hovedgrupper, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013: s 419):

Studier av hva ledere faktisk gjør og hva slags oppgaver de har (teorier om lederroller)

Studier av hva som kjennetegner gode ledere som personer (personlighetstrekk)

Studier av hva slags lederstil ledere bør velge

Studier av hvordan ledere kan gi organisasjonen retning og mening (verdibasert ledelse)

For å kunne få bedre innblikk i hvordan våre ledere benytter seg av forskjellig tilnærming og lederstil for å motivere de frivillige, har vi benyttet oss av kvalitativ metode for å finne svar på problemstillingen vår. Det skal vi se nærmere på i neste kapittel.

4.0 Design og metode

Metode og design av undersøkelsen er endret i takt med at vi har revidert problemstillingen for oppgaven. Fra en ren kvantitativ metode til en kvalitativ metode som inkluderer feltarbeid og deltakende observasjon. Som vi har nevnt tidligere, ønsket vi en mer åpen tilnærming til

problemstillingen. Dette har vi søkt gjennom våre informanters opplevelser og erfaringer med å lede frivillige. Vi tar metodene for oss i kronologisk orden.

Dette kapittelet deles inn i 5 underkapitler, som starter med en kort beskrivelse av forskningsdesignet vi har benyttet oss av. Deretter kommer en beskrivelse av hvordan vi har jobbet med å samle dataene gjennom deltakende observasjon og intervju, ettersom dette er den metodetilnærmingen vi har benyttet i forskningen på hvordan lederne motiverer de frivillige. Dette danner således hoveddatagrunnlaget for selve oppgaven vår.

4.1 Forskningsdesign

Oppgavens hovedspørsmål dreier seg rundt hvordan lederne kan påvirke frivilliges motivasjon. Dette spørsmålet gir store muligheter og utfordringer når det gjelder hvordan man skal tilnærme seg på en mest mulig hensiktsmessig måte når det gjelder datainnsamling. Ved å benytte seg av en kvalitativ metode vil man komme nærmere inn på personene man stiller spørsmål til, samt at man også har videre muligheter for å tilpasse og forklare spørsmålene underveis i intervjuene. Dersom man benytter seg av kvantitativ metode, vil man i større grad kunne se trender for hvordan forskjellige oppgaver / tjenester innenfor frivillighet blir motivert av ledelse. Det vi har oppdaget underveis når vi har lest fagstoff og tidligere forskning, er at det finnes lite som forskning som er gjennomført på *koordinatorene og lederne* av frivillige. Dette fant vi meget interessant, men da var det også naturlig å endre oppgaven fra en mer kvantitativ tilnærming og over i det eksplorative og kvalitative.

Tidligere forskning har også kommentert at det bør undersøkes på den kvalitative måten når det kommer til frivillighet:

«Vi trenger flere kvalitative studier som kan utfylle kvantitative funn med dybdeinformasjon. Vi trenger også andre typer data enn spørreundersøkelser gjennomført på ett tidspunkt for å få bedre klarhet i spørsmål knyttet til årsak og virkning» (Wollebæk, Sætrang, Fladmoe, 2015, s.163).

Den kvalitative informasjonsinnhenting ble gjort som to tilnærminger: først som deltakende observasjoner under to dager med arbeid og observasjon på en utvalgt festival, deretter som semistrukturerte intervju med 6 forskjellige ledere av frivillige.

4.2 Datainnsamling

(...) De dataene som benyttes i kvalitative undersøkelser, kan komme fra svært ulike kilder. Noen data eksisterer fordi de er samlet inn i forbindelse med en konkret undersøkelse. De fremkommer på initiativ fra forskeren som ledd i empiribaserte, kvalitative undersøkelser. Slike data kan være forskerens notater fra observasjoner eller intervjuer. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 104)

Med bakgrunn i vår problemstilling og tidligere forskning, tenkte vi at det ville være både nyttig og hensiktsmessig å benytte oss begge de kvalitative tilnærmingene. På den ene siden ønsket vi selv å få våre egne sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, mens på den andre siden ønsket vi mer informantenes egne opplevelser og erfaringer.

4.2.1 Observasjon

Bakgrunnen for dette valget av metodetilnærming er at observasjon er en god metode når man ønsker direkte tilgang til å kunne observere fenomener, samhandling og ledelse av andre mennesker i konkrete situasjoner. (ibid., s. 122)

På bakgrunn av den ene oppgaveskriverens tilknytning til denne festivalen, åpnet det seg en mulighet for at den andre oppgaveskriveren kunne delta som deltakende observatør. Dette gjorde prosessen relativt enkelt i forkant av dette, og bød på muligheter som vi ellers ikke ville hatt eller som ville vært svært krevende.

	Skjult	Åpen
Deltaker	Deltakende observatør	Observerende deltaker
Ikke deltaker	Ren observatør	Tilstedeværende observatør

Fig. 8 En typologi over feltroller (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 131)

Muligheten som vi fikk under Jugendfesten, gjorde at valget på type feltrolle i henhold til tabellen over, var svært enkelt. Vi fikk da anledning til å delta i flere situasjoner med de

frivillige i en naturlig kontekst. Fordelen med dette var nærkontakt både med de frivillige og til situasjonene som vi ønsket å observere.

4.2.2 Semistrukturerte intervju

Observasjonene har til hensikt å bevisstgjøre oss som forskere på hvilke faktorer som kan påvirke motivasjonen til de frivillige. Gjennom denne belysningen av fenomener gjennom kvalitativ forskning, kunne vi i større grad tilpasse intervjuguiden opp mot aktuelle faktorer vedrørende motivasjon og ledelse av frivillige.

Vi vurderte at et semistrukturert eller delvis strukturert intervju var mest hensiktsmessig med tanke på målet for intervjuet. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 145)

Vårt første utkast til metode var å gjennomføre spørreundersøkelser på de frivillige selv. Planen var å gå tidlig ut og hente inn e-postlister over frivillige og sende ut en query før og etter de deltok som frivillige i arrangementet. Etter relativt kort tid forsto vi at det ville være svært utfordrende å få laget slike lister: mange steder ble de frivillige rekruttert gjennom andre organisasjoner, og ofte foregikk rekrutteringen av frivillige helt fram til arrangementet skulle åpne. I tillegg så ønsket vi å ha en mer eksplorativ tilnærming, gjennom å se på denne problemstillingen gjennom ledernes øyne. Vi gikk derfor bort fra det opprinnelige designet.

Ettersom vi skulle gjennomføre intervju med flere festivaler og organisasjoner over hele Norge, fant vi ut at telefonintervjuer var det som var mest hensiktsmessig der ikke informantene befant seg nærmere enn et par timers kjøring.

Populasjonen for dette intervjuet var primært ledere og koordinatorene av frivillige i forskjellige festivaler. Vi kontaktet flere større og mindre festivaler over hele landet, i tillegg til organisasjoner som i årevis har jobbet med ledelse av frivillige. Til slutt endte vi opp med 6 personer og ledere/koordinatorene som sa seg villige til å stille opp i et intervju.

4.2.3 Presentasjon av intervjuobjektene

Vi har intervjuet personer i flere av de store og kjente festivalene vi har i Norge. Vi har også intervjuet 2 andre personer som jobber med frivillige på mer eller mindre fast basis, men de er

ikke en del av festivalbransjen. Vi har intervjuet 5 kvinner og 1 mann, hvor det er tilfeldigheter at kvinnene innehar de posisjonene i de forskjellige organisasjonene vi ønsket å forske på. Alle informantene innehar posisjoner, roller eller stillinger som enten har et direkte eller overordnet ansvar for det som har med frivillig arbeidskraft å gjøre, i den organisasjonen de representerer. Vi har valgt å gi samtlige anonyme kallenavn, som vi kommer til å benytte oss av når vi presenterer funnene våre.

Nummer	Kjønn	Alder	Ant år arbeid med ledelse av frivillige	Kallenavn
1	Kvinne	35	3	K3
2	Kvinne	32	8	K8
3	Kvinne	35	15	K15
4	Mann	39	12	M12
5	Kvinne	55	25	K25a
6	Kvinne	44	25	K25b

Tab. 2 Oversikt over informantene med kjønn, alder, antall år som frivillig og kallenavn

Fremgangsmåten til Johannessen, Christoffersen og Tufte var til stor hjelp når vi utarbeidet en intervjuguide med innledning pluss fire deler. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 149)

I forkant av intervjuene ble det også foretatt ett testintervju av en frivillig leder, som gav oss direkte tilbakemeldinger på intervjuguiden vår, og som igjen førte til mindre justeringer.

Intervjuene fulgte følgende intervjuguide:

<p>Innledning</p> <ul style="list-style-type: none"> - presentasjon av oss - presentasjon av prosjektet - presentasjon av intervjuet (som også inneholdt tillatelser fra informantene, muligheter for å trekke seg osv)

Introduksjonsspørsmål

- Hva er det første du tenker på når jeg sier frivillig arbeid?

Overgangsspørsmål

- Kan du fortelle litt om din egen rolle når det gjelder frivillige?

Nøkkelspørsmål

- Hva mener du er den største forskjellen mellom betalte arbeidstakere og frivillige?
- Hvilke faktorer er den/de viktigste når det gjelder å skape og opprettholde motivasjon hos frivillig arbeidskraft under festivaler etc?
- Hva gjør dere for å skape en følelse av tilhørighet for de frivillige?
- Hva er etter ditt syn og dine erfaringer den største utfordringen når det kommer til ledelse av frivillige personer?
- Hvis du skulle starte en ny festival eller annen stort arrangement, hvordan ville du planlagt og bemannet denne organisasjonen når det kommer til betalte vs frivillige arbeidstakere?

Avslutning

- Oppsummering av intervjuet, avklaring på direkte sitater evt.
- Spørre om det er noe respondenten ønsker å si, ta opp eller spørre om som ikke har blitt nevnt under samtalen?

Faktaspørsmål

- Kjønn
- Alder
- Antall års erfaring med ledelse av frivillige

Snakke om det er ønskelig for respondenten å få oppgaven når den er ferdig skrevet?

4.3 Databehandling

Dataene er samlet inn ved hjelp av intervjuer som i etterkant har blitt transkribert av oss selv. Ettersom en slik transkribering er relativt utfordrende å strukturere, har vi benyttet oss av NVivo som verktøy for kategorisering og koding av datamaterialet vårt. Dette er for å kunne få en best mulig inndeling av det materialet som foreligger. NVivo kombinerer en deduktiv og induktiv tilnærming til datamaterialet vårt, samtidig som det er mulig å forandre både kategorier og koder underveis. Dette ble gjort flere ganger underveis, etter hvert som dataene ble analysert og nye oppdagelser ble gjort.

Boka frivillig innsats presenterer følgende kategorier som vurderer motivasjonskilder: sosiale forventninger, verdibegrunnelser, arbeidsmarkedsbegrunnelser, selvaktelsesbegrunnelser og læringsbegrunnelser. (Wollebæk, Sælle og Lorentzen, 2000, s. 133)

Det er gjort endel forskning tidligere på motivasjon blant frivillige, og blant annet Nordbø har i sin masteroppgave benyttet en blanding av egne kategorier som trivsel og frihet, og Elstad sine kategorier som er sosialt samvær, selvrealisering, materielle belønninger, læring, karriereutvikling, selvaktelse, sosiale forventninger, altruistiske verdier og tid til overs. (Elstad, referert i Nordbø 2015, s. 36).

Boka Frivilligkoordinering har også åtte motiver for frivillig arbeid, som er verdier, læring, identitet, sosiale forventninger, innflytelse/makt, karriere, kameratskap og saken. (Boll, Alsted og Hald, 2012, s. 109).

Etter å ha sett på flere mulige kategorier for motivasjon og motiver i frivillig arbeid, så kom vi frem til 3 kategorier som virker fremtredende i flere av intervjuene og observasjonene våre, og har også derfor valgt å kun belyse disse tre i denne oppgaven.

En utfordring her er at man som forsker kan bli forutinntatt av egne meninger i forkant at analysen, og derfor bekrefter egne teorier underveis. I tillegg er det alltid en fare for at vi som to forskjellige forskere som har gjennomført intervjuene, har forskjellig oppfattelse og

tolkning av informantene og dataene. Med bakgrunn i dette valgte vi å gjøre det slik at selve tolkningen av dataene ble overlatt til en av oppgaveskriverne etter transkriberingen av intervjuene. Dette for å minimere feilkilder når det kommer til å opprette de forskjellige kategoriene og kodene, og ikke minst plassere data fra transkriberingen i disse.

Oversiktsbilde kategorier og koder:

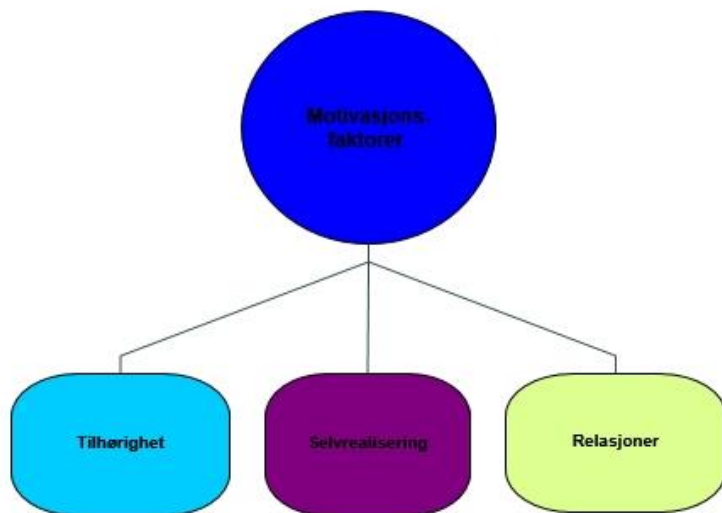


Fig. 9 Oversiktsbilde over kategorier og koder

4.4 Etikk

Prosjektet vårt var fra begynnelsen ment å være en anonym forskning, hvor verken case eller informanter skulle kunne identifiseres. Etter våre innledende samtaler med potensielle informanter, viste det seg også fornuftig med tanke på konkurranse mellom diverse aktører i festivalbransjen. Vi opplevde fra flere hold en viss tilbakeholdenhet og skepsis, og derfor var det også med på avgjørelsen om å holde forskningen (utover den deltakende observasjonen), helt anonym.

I tillegg så undersøkte vi gjennom Norsk Senter for forskningsdata om dette var et prosjekt som var meldepliktig, og fant ut at ettersom vi ikke skulle samle inn eller behandle direkte personidentifiserende opplysninger, var ikke prosjektet meldepliktig.

Vi har også innhentet muntlig samtykke fra alle informantene som en introduksjon til selve intervjuet. Et skriftlig samtykke ville i disse sammenhengene vært svært kunstig.

4.5 Reliabilitet, validitet og svakheter

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvordan vi som forskere samler inn, bearbeider og analyserer data. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 243). Det vil være umulig for andre å kopiere vår kvalitative forskning her, ettersom det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Vi benytter oss selv som instrument i en slik kontekst, og det er ingen andre som har vårt utgangspunkt. (ibid., s. 243). Det viktige er derfor at vi gjennomfører en forskning som er mest mulig sporbar, og at vi viser hva vi har tenkt og hvordan vi har gått frem for å komme frem til de resultatene vi har kommet frem til.

4.5.2 Validitet

Validitet omhandler kort sagt om vår forskning representerer virkeligheten, gjennom våre fremgangsmåter og funn.

Vi har forandret tilnærming underveis, fra en både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, til en ren kvalitativ tilnærming med både deltakende observasjon og intervju. Det fører naturligvis til at de resultatene vi kommer frem til er i liten grad målbare. Derfor er det kritisk at vi synliggjør svakheter og skjevheter med de metodene vi har benyttet og de funnene vi har fått.

Har vi fått de riktige kildene? Vi har basert forskningen på flest mulig forskjellige festivaler og organisasjoner, slik at vi har et bredere perspektiv enn kun innenfor en enkelt organisasjon. Ingen av informantene våre jobber til daglig i samme organisasjon. Det utelukker ikke at de kjenner eller kjenner til hverandre gjennom andre kontekster. Denne måten å samle inn data på bør gi oss bedre troverdighet enn ved å benytte en enkelt organisasjon, altså minimerer utvalgsskjevheten.

Har kildene gitt oss riktig informasjon? Her vil det være flere faktorer som påvirker om vi har fått den korrekte informasjonen. Det største utfordringen her er at vi begge har gjennomført intervjuer og transkriberinger hver for oss. Dette kan vi definere som intervjuksjevhet, altså at man ikke behandler de gruppene man studerer på tilnærmet lik måte. (ibid., s. 245). Gjennom

å standardisere intervjuguidene, samt å teste denne ut i forkant av intervjuene, har vi minimert de forskjellene som naturlig ved å være to intervjuere.

4.5.3 Svakheter under deltakende observasjon

- En fare var at vi skulle bli en ikke-observerende deltaker i jobben som skulle utføres under Jugendfest. Det vil si utfordringen med å bli så opphengt i jobben som skulle utføres, at vi glemte hovedårsaken til at vi var tilstede. (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 130)

- En annen fare er at forskeren blir en del av de han undersøker («goes native»). (ibid., s. 251) Ettersom vår rolle i disse situasjonene var identifiserbart forskjellig fra de frivillige, med et annet ansvarsområde, var ikke dette en utfordring.

4.5.4 Svakheter under intervjuene

Intervjuskjevhet: Som nevnt tidligere er en svakhet med denne prosessen at begge vi forskerne har gjennomført intervju og transkribert disse. Det gir oss i utgangspunktet litt forskjellig utgangspunkt for hvilke resultater vi kommer frem til. Det er naturlig ettersom vi er to forskjellige individer. Utgangspunktet vårt var en kvantitativ undersøkelse, der ville ikke dette vært en utfordring ved å sende ut et standardisert spørreskjema hvor ingen av oss forskere var i direkte forbindelse med respondentene.

Ettersom vi mennesker samhandler med en mengde kognitive tilbøyeligheter, er en viktig skjevhet under intervjuene våre det som omhandler *kognitiv skjevhet*. (ibid., s. 246). Det er lett for oss som forskere å oppfatte informasjon som støtter våre egne synspunkter og etablerte meninger, og derfor har vi også bevisst gått inn for å still åpne spørsmål uten å lede informantene i en eller annen retning. (ibid., s. 246). Det må også nevnes at det alltid er en fare for at informantene svarer det som kan sette dem selv i best mulig lyst eller at de svarer på en sosialt akseptert måte istedenfor hva de faktisk føler og mener. (ibid., s. 246).

4.5.5. Frafall

Ikke alle vi kontaktet sa ja til å være med på undersøkelsen. Det var heller ikke alle som svarte på henvendelsen vår. En av årsakene til frafallet, for å bruke et begrep fra kvantitative undersøkelser, er nok geografisk avstand. En konsekvens av avstanden er at vi må ta kontakt per telefon, SMS og e-post, som er lettere å avslå enn et personlig møte ansikt til ansikt. Vi kan heller ikke forvente at alle skal ha tid og lyst til å snakke med oss. Ledelse av frivillige er sjelden en fulltidsjobb. Det viste seg også at høsten er en tid for bransjemøter, så mange var opptatt, selv om festivalene var over for dette året.

Noen ganger fikk vi snakket med rette vedkommende, men de valgte ikke å delta i undersøkelsen. Dette respekterte vi og vi lærte faktisk ganske mye av disse samtalene også – selv om det ikke er tatt med i denne oppgaven. Vi tror noe av årsaken er at vi presenterte oss som økonomistudenter, og at dette fikk noen til å bli ekstra vaksomme. For noen er håndteringen av frivillige en så viktig del av konseptet at de regner det som forretningshemmeligheter og ønsket ikke å komme inn på dette.

5.0 Empiriske funn og analyse

I dette kapittelet presenterer vi de funnene som fremkom gjennom analysen av de totalt seks semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført høsten 2017 og i vårt feltarbeid under Jugendfest i Ålesund 15-16. august 2017.

Hovedfunnet er at de ansvarlige for den frivillige innsatsen ved festivaler benytter seg av en inkluderende og personlig lederstil. Vi har også gjort funn på hvor viktig og tidkrevende det er å lede de frivillige på denne måten, men at dette er nødvendig for å motivere den frivillige arbeidskraften til å prestere i sine funksjoner.

Vi har gjennom analysen av dette omfattende datamaterialet avdekket funn og temaer som i noen sammenhenger var gjennomgående hos informantene, mens i andre sammenhenger var motsigende. Disse temaene vil vi presentere og utdype, også ved å presentere diverse sitater som vi har fra intervjuene, definert som koder. Funn som knyttes opp mot å skape og opprettholde motivasjon presenteres systematisk med egne underkapitler.

Det som fanget vår oppmerksomhet tidlig i denne forskningen, var hvor viktig tilhørighet og relasjoner og selvrealisering var som motivasjonsfaktorer for de informantene vi intervjuet. Dette var på tross av at informantene tilhørte flere forskjellige organisasjoner, men samtlige har en eller annen ansvarlig stilling som angår ledelse og/eller koordinering av frivillige i deres organisasjon, som tidligere nevnt under metodekapittelet.

5.1 Kvalitative funn

Vi startet innhenting med deltakende observasjon under en musikkfestival på Sunnmøre. Det var ikke planlagt som innhenting, opprinnelig var hensikten ikke noe annet enn å få bedre innsikt i temaet vi ville skrive om. I første utkast til design for masteroppgaven så vi for oss å foreta en kvantitativ undersøkelse. Da vi kom til høsten 2017 hadde vi bikket over til at det i det minste måtte inkluderes noen kvalitative elementer, eller intervjuer. På søndag, etter at festivalen var over, var vi så heldige at vi fikk en intervjuavtale med den som var ansvarlig for arbeidet med frivillige under festivalen. Vi hadde ennå ikke laget ferdig intervjuguiden, så informasjonen fra dette møtet er ikke inkludert i datagrunnlaget i denne undersøkelsen. Vi fikk i midlertid anledning til å stille åpne spørsmål og i tillegg til dypere innsikt i det vi nettopp hadde vært med på, fikk vi gode ideer til hva det kunne lønne seg å spørre om i en senere undersøkelse.

Da helgen på musikkfestival var over, innså vi at vi hadde opplevd og lært så mye at det kunne forsvares å bruke dette som datainnsamling, selv om det var av en annen natur enn de intervjuene som utgjør hovedparten av datagrunnlaget. Våre erfaringer fra Jugendfest, som festivalen heter, er ikke systematisert så mye at vi vil kalle det en case study, men den gir helhetsforståelse og kan gi leseren en introduksjon og en bakgrunn, slik den ga oss det.

5.1.1 Jugendfest – et feltarbeid

Color Line Stadium, Ålesund, fredag 15. august 2017.

Denne helgen skal en av Vestlandets største musikkfestivaler arrangeres. Totalt 35 000 tilskuere skal samles inne i arenaen som til vanlig er hjemmebanen til byens fotballag. Denne dagen er det, stort sett, profesjonelle aktører i sving med å legge plastgulv over fotballbanen,

rigge scener og sette opp gjerder. I morgen kommer i tillegg tusen frivillige som skal ordne trafikk og billettøer, selge drikke, vaske toaletter og rydde. Vi to oppgaveskrivere har fått lov til å delta i dette. Akkurat i dag er vi med proffene og ser hvordan alt planlegges og legges til rette for helgens festival. Vi rigger barrikader, setter opp sikkerhetssystemet og får være med og inspisere hele anlegget, inkludert operasjonssentralen. Vi holder på til klokken 0300 på natta, og i morgen er det tidlig opp for å delta i arrangementet.

En case study er typisk en hybrid av innsamlingsmetoder, som søk i arkiver, intervjuer, spørreskjema og observasjoner. Den kan både ha kvalitative og kvantitative data og flere mål: Case studyen kan beskrive, teste teori eller utforme teori (Eisenhardt, 1989, s. 534 f.)

Jugendfest ga oss en modell for hvordan man bruker frivillige i en festival. Samtidig trakk vi ut av erfaringen at «arbeidsgiveren» brukte store ressurser på å få de frivillige til å trives, til å føle seg som hjemme. I denne festivalen har de frivillige egen kantine med typisk «stadionmat» som vafler, og pølse i brød, men også frukt og sjokolade. De frivillige har egne toaletter, og en varmetue der de kan hvile ut mellom skiftene. I tillegg har alle like t-skjorter og regnponchoer og kan få med seg mye av festivalen.

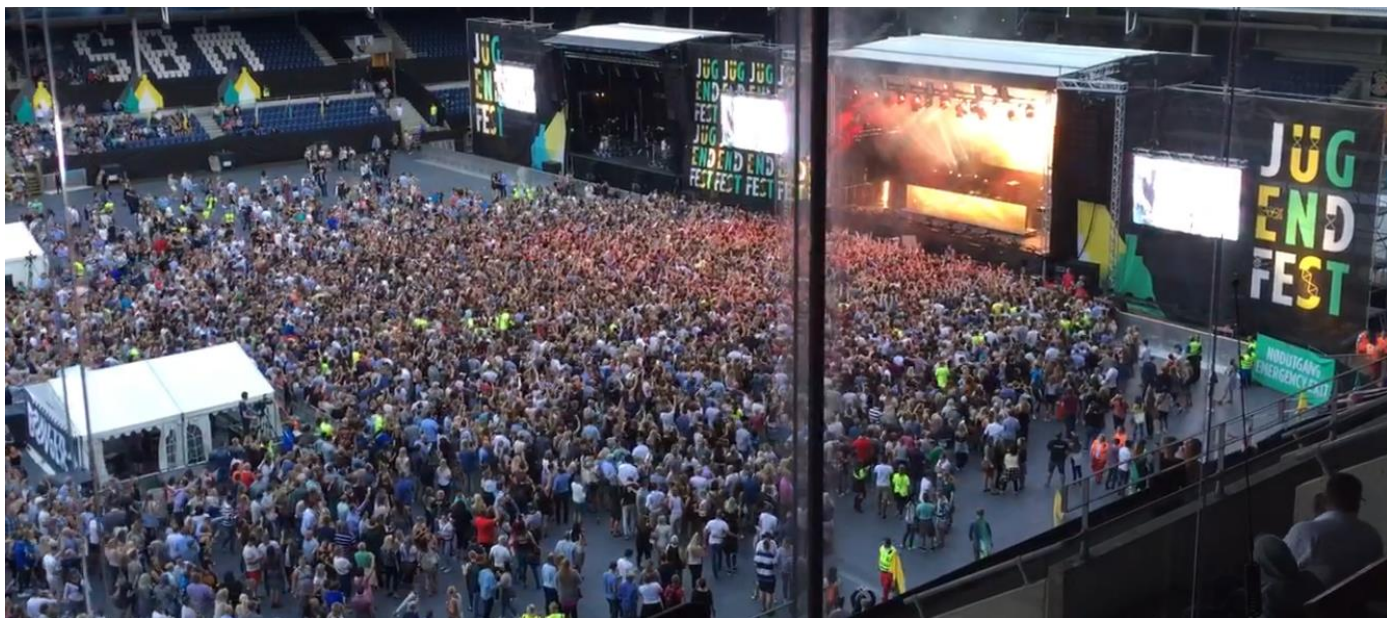


Fig. 10 Konsert under Jugendfest, Colorline Stadion (foto: Andreas Vikhals)

Frivilligansvarlig under denne festivalen fortalte forfatterne i samtale 17. september at det er cirka 1 100 frivillige involvert i arrangementet. De fleste av disse er rekruttert gjennom lag og

foreninger som får et visst vederlag for å stille opp. Vi møtte, blant andre, foreldre i en skoleklasse som jobbet inn egenandel til klassetur og foreldre i et fotballag som skulle på turnering.

Det er stor variasjon i oppgavene de frivillige kan få. På Jugendfestivalens egen hjemmeside nevnes følgende kategorier:

- rigging område
- teknisk
 - scenerigg
 - stagehands
- bar
- vakt
- kiosk
- transport
- område, miljø og trivsel

De to første kategoriene krever mer kunnskap enn de påfølgende, så der er de frivillige nøyere utvalgt.

Og slik frister man folk til å melde seg, på de samme hjemmesidene:

Hvert år er vi avhengig av den fabelaktige innsatsen som legges ned av alle våre frivillige. Uten deres innsats hadde festivalsommeren på Sunnmøre sett helt annerledes ut. Ingen frivillige, ingen festivaler. De frivillige er ryggraden og sjelen i festivalene og en av hovedårsakene til at tusenvis av publikummere hvert år får en uforglemmelig opplevelse!

Som frivillig under festivalen får du en unik opplevelse, en sjanse til å være en av de som jobber i bakgrunnen og bidrar til at festivalsesongen i 2017 når nye høyder [...]

Som frivillig under Jugendfest deltar du i en eller flere av alle de oppgavene som skal løses for at festivalene skal kunne arrangeres. Du trenger ikke å ha festivalerfaring fra før, men at du har ett smittende godt humør enten sola skinner eller det regner horisontalt, setter vi stor pris på. Vi forventer at du møter opp til avtalt tid og bidrar så godt du kan til

arbeidsøkten er over. Som belønning garanterer vi deg et minne for livet, fantastisk musikk, festivalbilletter og evig takknemlighet.

(<http://momentium.no/jugendfest/frivillig/>)

Det aller meste av oppgavene de frivillige utfører gjør de sammen med andre frivillige. De frivillige skiller seg ut fra den vanlige festivaldeltaker gjennom bekledningen og de er derfor svært synlige ambassadører for arrangementet og står fram som del av en gruppe allerede i utgangspunktet. Det følgende blogginnlegget fra 19. august om gjennomføringen av Jugendfest viser hvor mye de frivillige kan bety som ambassadører for et arrangement:

Men de har begge knekket en kode - som mange andre sliter med å finne.

Den store fellesnevneren er alle de hyggelige folka. De trivelige menneskene. For Jugendfestens vedkommende er det over 300 personer som stiller opp, betalt og ubetalt, for å dra festen i havn.

Momentum, som står bak Jugendfest, har fått til det mange andre sliter med: De har tvers i gjennom hyggelige mennesker i alle ledd. Fra de som fikser parkering og trafikkavvikling, som selger pølser, pizza og thaimat. Og de som serverer den gode maten på VIP-området (laget av den lokale bedriften Klippfiskakademiet).

På Jugendfest møter du vakter som smiler, folk fra Røde Kors som hjelper gråtende og litt redde, unge jenter med pustebesvær. De som har stått litt for trangt i første rad.

Du møter trivelige medlemmer fra ulike idrettslag og foreninger som samler inn søppel (det blir veldig mye søppel) når snart 40 000 mennesker samles til festival. Og veldig mange andre.

Det er rett og slett en utrolig bra gjeng. Og det skyldes først og fremst at Momentumfamilien selv består av hyggelige folk - som har klart å la entusiasmen, pågangsmot, ærlighet, gode intensjoner og energi smitte over på alle i det store festivalteamet. Og deretter videre til gjestene. Det er godt gjort.

(www.thetravelinspector.no, 2017, «Hva er det med denne Jugendfesten, egentlig?»))

Vår opplevelse av å være blant de frivillige i festivalen var at de følte seg godt ivaretatt med trivselspatruljer, kantine og godteri, og muligheten til å være sammen med andre frivillige. Mange jobbet også hardt for å bidra til en vellykket festival. Ulempen med at en så stor del av de frivillige ble rekruttert gjennom lag og organisasjoner synes å være at en del nok kan sies å ha større tilhørighet til laget de var rekruttert gjennom enn til festivalen de var frivillige i.

Gjennomgående jobbet frivillige fra samme organisasjon/lag sammen i sitt arbeide under festivalen.

5.2 Tre motivasjonsfaktorer

Her skal vi presentere de overordnede kategoriene vi har laget for denne forskningen gjennom Tabell 3: Kategorier i funn: motivasjonsfaktorer i et lederperspektiv. I tabell 4 viser vi eksempler på koder vi har plassert i den enkelte kategorien.

Kategori	Definisjon
1: Tilhørighet	Data som omhandler tilhørighet som motivasjonsfaktor blant de frivillige
2: Selvrealisering	Data som omhandler selvrealisering som motivasjonsfaktor blant de frivillige
3: Relasjoner	Data som omhandler relasjoner som motivasjonsfaktor blant de frivillige

Tab. 3 Kategorier i funn: motivasjonsfaktorer i et lederperspektiv

I den neste tabellen skal vi se på eksempler på sitater som informantene har kommet med og så vi har kodet inn i de enkelte kategoriene. Når vi snakker om koder i denne sammenhengen, så må det presiseres at dette er uttalelser i de transkriberte intervjuene som vi anser som relevante i den kategorien de tilhører. For oss så har dette vært viktig for å kunne strukturere funnene våre, og det har også gitt oss en ganske god indikasjon på hva informantene mener er de viktigste motivasjonsfaktorene. Vi kunne benyttet oss av flere og/eller andre kategorier for koding, men gjennom gjennomgangen av dataene ble disse tre fremtredende for oss, og derfor veldig naturlig å kategorisere det på denne måten. Det må også nevnes at tilhørighet kommer frem som den kategorien med absolutt flest koder, men dette kan også forklares med at vi tilførte et eget spørsmål som omhandlet tilhørighet i intervjuguiden underveis.

Det vi oppgir i tabell 4 er kun et lite utvalg av sitatene, som er her presentert ved at de står i kursiv. Det er også vilkårlig rekkefølge på kategoriene, slik at ikke det har sammenheng med hvilken kategori som har flest koder.

Kategori	Eksempler på koder
1: Tilhørighet	<p>- <i>Å være sammen om å skape noe.</i></p> <p>- <i>(...) og vi bruker si de får være inside på festivalen, de får føle pulsen og bli en del av hele maskineriet.</i></p>
2: Selvrealisering	<p>- <i>Du er et forbilde for barn og ungdommer ... og for hele lokalsamfunnet.</i></p> <p>- <i>Vi tar inn frivillige som kanskje, som ikke fungerer i storsamfunnet i en arbeidssituasjon. Vi har dem inn som frivillige fordi den sfæren de inngår i der, det er også en sosialisering, det er en arbeidstrening. Det er mye sånn sosioøkonomi som ligger i det</i></p>
3: Relasjoner	<p>- <i>Det sosiale og relasjoner er også en del av motivasjonen, men kommer mer i andre rekke og er heller ikke avgjørende.</i></p> <p>- <i>Jeg har kanskje snakka med 1000 mennesker, men de føler at de er den viktigste personen som jeg har snakket med. Sånn at det er det å skape relasjon, selv om man har ansvar for 1000 mennesker, så kan man skape relasjon 1 til 1 også.</i></p>

Tab. 4 Oversikt over kategoriene med en definisjon av hver enkelt kategori

Denne tabellen plasserer de forskjellige kategoriene med antall koder og informanter som har kommet med utsagnene som har blitt kodet. Tabellen er satt opp på en slik måte at den kategorien med flest koder kommer først.

Kategori	Antall koder	Antall informanter
Tilhørighet	30	6
Relasjoner	23	6
Selvrealisering	13	5

Tab. 5 Presentasjon av antall koder/informanter til hver kategori

5.2.1 Tilhørighet

Samtlige av informantene trakk frem tilhørighet som en motivasjonsfaktor for å lede de frivillige. Flere av lederne jobbet for å øke tilhørighet gjennom å kommunisere med de frivillige både før og etter selve festivalen. Måten det ble gjort på hva gjennom eksempelvis egne fester, facebookgrupper, informasjonsbrev osv. Dette ble gjort slik at de frivillige også skulle være en del av festivalen, utenom festivalen. Et eksempel på dette er som K8 forteller: *(...) at vi er flinke til å informere, at vi skaper møteplasser ift at vi har fester for de, både i forkant av festivalen og etter festivalen at man viser at man setter pris på de. (K8)* Her er det også en annen som forteller om en avskjedsseremoni som veldig viktig, og forteller det på denne måten: *Det man skal være veldig tydelig på er å ha en veldig god avskjedsseremoni. Du kan på en måte se på det som en god begravelse, for det er veldig mange som synes det er et tap (K15)*

En annen måte lederne benytter seg av virkemidler for å skape tilhørighet er gi dem et synlig symbol på at de er en del av noe større enn seg selv. Dette kan gjerne være å gi de egne t-skjorter eller andre plagg for å vise omgivelsene at de er en del av de som driver festivalen, og dermed noe større enn seg selv. Dette nevner K25a på denne måten: *De får en egen type t-skjorte eller hettegenser som det står «crew» eller «frivillig» på. Det er bare vi som er med i gjengen som får den. Jeg mener at utgangspunktet for å bli frivillig er å «være en del av noe». (K3)*

I tillegg så kommer det også frem i flere av intervjuene at det de frivillige står for og bidrar med under selve festivalen er helt kritisk for festivalens overlevelse. Det å være en del av dette er også noe som vi mener kommer inn under tilhørighetskategorien. *Så det er viktig å poengtere at de er den viktigste drivkraften for festivalen i seg selv. (K8)*

Vi har tidligere beskrevet funn som viser at lederne vil søke å opprettholde kommunikasjon med de frivillige før og etter festivalen, i tillegg til under selve arrangementet. I tillegg er det også viktig at de er en del av organisasjonen gjennom hele året for å sikre kontinuitet blant de frivillige: *De må føle at de er med på eventyret og ikke bare liksom står på utsiden og så henter vi de inn og så bruker vi de liksom i 2 uker og så takk for hjelpa. De skal liksom føle at de er en del av hele organisasjonen gjennom hele året da. (K8)* Dette forteller også noe om hvor viktig denne informanten mener det er at de frivillige anser seg som en del av helheten. Ofte er arbeidsoppgavene til de frivillige kun i direkte tilknytning til selve gjennomføringen av festivalen, om det er en dag eller flere dager. Mens de ansatte ved festivalene naturlig nok er inkludert gjennom hele året, selv om mange ikke har 100% stillinger (utsagn fra K8 i en annen sammenheng), så er det å engasjere de frivillige gjennom året en god måte å øke tilhørigheten på.

Noen av lederne har også planlagt og gjennomført prisutdelinger som er dedikert til de frivillige spesielt, for å fremme tilhørigheten til hele gruppen med frivillige: *Vi har en prisutdeling, som vi har i samarbeid med norsk tipping faktisk, som gjør at vi kan gi de skikkelige kule premier, og vi har en ordentlig høytidelig prisutdeling da, så de føler at de blir verdsatt. (K8)* Etter vårt syn så er dette en måte som denne festivalen fremmer tilhørighet på, gjennom å vise hvor viktige den enkelte er og hvordan de frivillige er essensielle for hele festivalen. Dette er også noe som i tillegg kan komme inn under kategorien som omhandler selvrealisering (5.2.3), gjennom en anerkjennelse for den jobben man har utført som frivillig.

5.2.2 Relasjoner

Samtlige informanter trakk også frem relasjoner som en motivasjonsfaktor for å lede frivillige. Lederne snakket mye om hvor mye de vektlegger å jobbe en til en, og hvor viktig denne dialogen er når det kommer til å lede de frivillige. Flere av organisasjonene vi har intervjuet har flere tusen frivillige på sine arrangement, og det at de benytter den meget tidkrevende en-til-en dialogen som en essensiell motivasjonsfaktor, tolker vi som at det

relasjonelle har en svært stor betydning for motivasjonen til de frivillige. Dette har kommet tydelig frem under flere av intervjuene: *Jeg har kanskje snakka med 1000 mennesker, men de føler at de er den viktigste personen som jeg har snakket med. (K8)*

Det vi også har hørt av alle informantene i en eller annen form, er betydningen av god kommunikasjon med de frivillige. Det er ganske selvforklarende at en-til-en dialogen tilrettelegger for en bedre kommunikasjon, så det virker som en klar sammenheng mellom denne dialogen og god kommunikasjon: *God behandling, at de føler seg godt ivaretatt og respektert. At vi er flinke på kommunikasjon, at vi opptrer ryddig overfor de og gir dem arbeidsoppgaver som er interessante. (M12)* Det har også blitt nevnt at man må kjenne de frivillige, og det er en annen måte å definere relasjonsbygging med de frivillige på, etter vårt syn. (...) *fordi at du blir nødt til å kjenne de frivillige for å holde interessen oppe. (K15)*

Man kan også si at å møte enkeltindividet som den frivillige representerer i en slik kontekst er viktig når det kommer til å skape relasjoner. Her uttaler en av informantene seg fra en frivillig sitt ståsted: *Men det viktigste for meg er det sosiale og at min leder ser meg og spør meg hvordan det går og bruker tid med meg. (K15)* Det har blitt nevnt av flere av informantene at man må bygge relasjoner og skape sosiale arenaer for å kunne motivere de frivillige, og K3 sier følgende rundt dette som motivasjon i en senere fase enn rekruttering og konkrete arrangement: (...) *mens når det gjelder opprettholdelse av motivasjon så gjelder i tillegg det sosiale aspektet og relasjoner med de andre i organisasjonen.* Eller som K8 sier: *Så det sosiale tror jeg at er veldig, veldig viktig, og det at man føler at man betyr noe. Det tror jeg er en viktig motivasjon.* Dette er også en uttalelse som kan kodes inn under kategorien tilhørighet etter som det sosiale blir nevnt på denne måten.

Oppfølging av de frivillige og deres arbeidsoppgaver og tilgjengeligheten av en og samme leder, er også viktige faktorer som blir nevnt ved flere anledninger: (...) *at man følger de opp, og så er det viktig å være tilgjengelig for de. At de har mennesker og ansikter å forholde seg til, så de føler at de får en relasjon til noen. Sånn at det å skape relasjon tror jeg at er veldig viktig for å skape motivasjon. (K8)*

I tillegg virker det også som at mangel på gode relasjoner kan få motsatt effekt, at de frivillige ikke trives eller ikke ønsker å delta neste gang. (...) *men at de føler de er blitt behandlet dårlig, at det var en kjip jobb, da tror jeg det trumfer det andre (...)* (M12) *Det blir ikke festival hvis du utelukker de frivillige. (K25b)*

5.2.3 Selvrealisering

Man kan si at selvrealisering handler om å skape noe for seg selv, eller at man gjør noe som betyr mye for en selv i en eller annen form. Det er også som de fleste er kjent med, det øverste nivået i Maslows behovshierarki (Maslow, 1943 og 1954). Det kan se ut som om dette behovet er fremtredende hos de fleste av informantene, når det gjelder hvilke motivasjonsfaktorer de mener er viktige for å lykkes som frivillig leder. Det vi har sett flere forskjellige indikatorer på, er at de frivillige kommer inn i organisasjonen for å kunne få en form for arbeidstrening eller erfaring som de ikke får ellers: *Vi tar inn frivillige som kanskje, som ikke fungerer i storsamfunnet i en arbeidssituasjon. Vi har dem inn som frivillige fordi den sfæren de inngår i der, det er også en sosialisering, det er en arbeidstrening. Det er mye sånn sosioøkonomi som ligger i det. (K25b)* Dette kan ses på som selvrealisering for de frivillige som er i en slik situasjon, de får muligheten til å lære og skape noe for seg selv som de ellers ikke ville fått mulighet til. Dette kan også gjelde studenter som får en slik mulighet under studiene sine, som ellers ville vært vanskelig: *En ting er jo kompetanse gjerne, fordi at du har kanskje ikke tilstrekkelig med kompetanse, men det er noe du ønsker å tilegne deg, derfor så er du frivillig. (K8)*

En annen ting kan være, som en annen informant forteller om: (...) *Og noen har bare lyst til å være med å jobbe frivillig, bare det å være frivillig er i seg selv noe de engasjer seg i da. (K8)* For noen så kan det se ut som om det å jobbe som frivillig i seg selv er selvrealisering. Noen har kanskje alltid hatt lyst til å jobbe med musikk og ha en rolle i en slik sammenheng som et eget mål? Eller så kan selvrealisering være en måte å for noen å stikke seg litt frem på, for eksempel: *Du er et forbilde for barn og ungdommer ... og for hele lokalsamfunnet. (K25a)*

Det har også blitt nevnt at det er viktig at de frivillige får oppgaver og ansvar som de kan trives med og eventuelt også utvikle seg videre i. Følgende svar kommer etter et spørsmål om hva som er det viktigste når det kommer til å skape motivasjon hos de frivillige: *Det er å gi de en rolle som de trives i. (...) Det er noe av det enkleste men det er veldig mange som glemmer det å spørre de frivillige: hva er det du har lyst til? Hvis de sier nei til den oppgaven så kan det hende at de sier ja til noe annet. Så da må du stille det spørsmålet. Så det skaper motivasjon, det og å lytte og høre med de frivillige hva er det som motiverer dere. (K15)*

Flere forteller også om at mange som jobber i festivalene som betalte arbeidstakere i dag, har startet som frivillige for deretter å stige i gradene: (...) *De må få rom til å utfolde seg. Og det*

går jo gjennom hvilke arbeidsoppgaver de får. Ansvar. (M12) Vi rekrutterer egentlig bare fra frivillige, vi, og det går hele veien opp til administrasjonen. (M12) Gjennom det å utvikle de frivillige i arbeidet sitt, kan også de frivillige bli en ressurs inn i festivalene på en annen måte på sikt, som for mange frivillige kan være selvrealisering. Dette har kommet frem som en viktig motivasjonsfaktor for lederne å kommunisere ut til de frivillige: (...) Sånn at man da også har noe som kan motivere frivillige til å komme år etter år fordi at de vet det at «han der Jan som var så god i fjor», han har blitt ansatt i år. Nå skal jo han være lederen min liksom. Kanskje jeg også kan komme der om 2 år (...) (K8)

5.3 Oppsummering av resultatene

Observasjoner fra aktiv deltagelse er både en eksistensiell opplevelse og en utfordring for en som har lært man skal holde en viss vitenskapelig distanse. Når man deltar selv, er man med på å påvirke resultatet, det man skal undersøke, enten man vil eller ikke. Vi var åpne på at vi var studenter som studerte bruken av frivillige i musikkfestivaler, og mange av observasjonene er derved gjort gjennom å spørre og interagere med frivillige. Feltarbeidet ga oss et blikk inn på den andre siden, vi fikk sett ting fra synsvinkelen til de som skulle motiveres. Men vi var også heldige nok til at vi fikk være med i aktiv deltagelse i å lede frivillige. Vi fikk sitte i kommandoplass og fikk ansvar for å organisere trafikkflyten utenfor stadion, for eksempel. Dette var virkelig *learning by doing*.

Vi observerte at de som ledet de frivillige gikk langt i å la det regne brus og godteri over de frivillige. De fikk eget pauserom, toaletter uten kø og mange fikk med seg musikken og menneskelivet uten å betale. Festivalen rekrutterte frivillige i grupper, gjennom lag og foreninger, så på denne festivalen møtte du ikke nye venner, slik det ble trukket fram i enkelte av intervjuene. Men, vi observerte at det gir en sterk følelse av tilhørighet at man er uniformert. Publikum behandler de frivillige som en del av «systemet» og da vil de fleste oppføre seg som de er det. Det er hva man kaller *consistency bias* i psykologien.

Videre så kan man si at det fremstår relativt unisont hvilke motivasjonsfaktorer som har størst effekt blant de frivillige etter våre informanters syn. Det er klart at dette ikke kan anses som noe som er gjeldende for absolutt alle festivaler og arrangement som i stor grad benytter seg av frivillige, men det kan fremdeles være en pekepinn på hvilke motivasjonsfaktorer som lederne anser som viktig å fokusere på og forbedre. Hvis man tenker på hvor mange frivillige

disse informantene til sammen har ledet over alle årene, er det ganske sannsynlig at dette er noe som er viktig for mange andre ledere i sammenlignbare organisasjoner.

Det å kommunisere hva som skal gjøres på en tydelig og god måte og som forklarer helheten virker å være viktig. At det her også er rom for å få mer ansvar etter hvert og kanskje på lang sikt bli en enda større del av en festival, kanskje også som ansatt, teller også meget positivt.

Det å behandle de frivillige med god folkeskikk med en til en- dialog der dette er mulig, virker å være viktig for å kunne se og kjenne den enkelte og derved skape gode relasjoner. Dette har kommet frem som et viktig moment på tross av hvor tidkrevende det oppgis å være for den enkelt leder.

Det å ha en fellesskapsfølelse gjennom uniformering og egne samlinger/seremonier for de frivillige for å skape tilhørighet, virker å være helt kritisk for at de frivillige skal trives og også kunne komme igjen som frivillige ved en senere anledning.

6.0 Diskusjon

De forskjellige teoriene om motivasjon vi har gått igjennom i oppgaven er generelle teorier. Maslow arbeider på motivasjon forsøker å forstå kompleksiteten for all motivasjon for alle mennesker. Det handler om forenkling og fortolkning. Hans motivasjonsmodell, et hierarki av motivasjonsfaktorer, er en subjektiv fremstilling av en relativt harmonisk verden. Alt som påvirker motivasjon har sin rette plass. Nesten alle respondentene våre nevner tilhørighet som den viktigste enkeltfaktor for motivasjon, og det er ganske riktig ett av de mer grunnleggende nivåene i det vi pleier å kalle «behovspyramiden». Dette var, med andre ord, et funn som forventet. Samtidig er Maslows teorier svært godt kjent, også utenfor rekkene av de som jobber profesjonelt med motivasjon (eller psykologi!) – det er en ekte klassiker.

Alle modeller øver vold på virkeligheten. Meningen med en modell er å forenkle og kategorisere noe komplisert for å tydeliggjøre sammenhenger. Som det ofte hevdes Albert Einstein sa det: «Make everything as simple as possible, but not simpler.» Dessverre er det mye uenighet om nøyaktig hvor den grensen går; skillet mellom forenkling og overforenkling.

Noen av de vi intervjuet går langt i retning av å «rekomplisere virkeligheten». De mener alle mennesker har forskjellige ting som motiverer dem og at lederen og kollegene må lære dem

bedre å kjenne – da vil man lære hvilke knapper å trykke på. En slik teori er nok mer objektiv, og tillater et mer konfliktpreget syn på verden og menneskenes plass i den, men i bytte blir det mindre nytteverdi, og begrenset med praktisk forståelse å hente fra en slik «anti-modell». Det kan, i ytterste konsekvens, sammenliknes med et kart i 1:1 målestokk.

En mer funksjonalistisk tilnærming finner vi hos Hersey og Blanchard. Deres teori for situasjonsbestemt ledelse er mye mer normativ enn Maslow. I deres modell gis retningslinjer for lederatferd: «Gjør ditt, unngå datt!». Modellen sier, i korte trekk, at lederens oppfølging av sin «underordnede» følger en linje fra å detaljstyre til å delegere, og at relasjonell ledelse er det mest effektive på midtstykket av dette kontinuumet for lederatferd. To av de vi intervjuet beskrev ledergjerningen sin i det minste delvis langs en slik skala.

På samme måte som for vanlige arbeidstakere, vil valens, den teoretiske belønningen, ha en direkte betydning for motivasjonen til frivillige. Derimot antar vi valens kan være satt sammen av andre faktorer for frivillige enn for vanlige arbeidstakere. Se hva K8 svarer på et generelt spørsmål rundt frivillig arbeid: «(...) *Andre synes jo det bare er helt fantastisk gøy å bare være en del av noe, og blir engasjert av det. (...)*»

Men, hva er det de frivillige egentlig ønsker å jobbe med? Heller ikke når det kommer til frivillig arbeid kan man forvente at mennesker vil yte noe, eller noe ekstra, for en belønning de ikke er interessert i (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 251).

6.1 Hvilke motivasjonsfaktorer ser lederne på som sentrale?

Vi skal være forsiktige med å konkludere med hva som motiverer frivillige ut fra vårt lille knippe intervjuer med ledere av frivillige. Vi sitter likevel igjen med et sterkt inntrykk av at lederne selv legger mest vekt på å påvirke motivasjonen via å skape tilhørighet, styrke relasjoner og ved å appellere til behovet for selvrealisering.

Ut fra det våre informanter, som leder frivillige, sier, er tilhørighet den viktigste av disse motivasjonsfaktorene for frivillige. Som vi husker fra teorikapittelet vårt, kapittel 2, konkluderer Norges største kvantitative undersøkelse av motivasjon med at motivasjonskategoriene «verdier» og «selvaktelse» velges av respondentene foran «sosiale grunner», som kommer på tredje plass. Respondentene i de undersøkelsene er frivillige – de som skal motiveres. Det er kanskje et lite paradoks at Wollebæk et al. konkluderer med at

frivillige under betalt ledelse presterer bedre (2015, s. 156), når disse lederne kan se ut til å vurdere motivasjonsfaktorene noe annerledes, men det er veldig i tråd med det de lederne vi har intervjuet sier. Alle trekker fram betalt/profesjonell ledelse som et ønske i sin ideelle situasjon, selv om det ikke nødvendigvis er slik i den virkeligheten de står i. Vi må kvalifisere funnet fra Wollebæk et al. undersøkelsen med at for kultur-, fritids- og idrettssektorene, står sosiale begrunnelser særlig viktig og betydningen ser ut til å øke (ibid., s 155).

Lederne er sitt lederansvar bevisst: styre forventninger, skape struktur og koordinere, å oppføre seg som en profesjonell leder var noe alle trakk fram. De viste seg også å være vel så opptatt av å forvalte eksisterende motivasjon – det den frivillige har med seg inn – som å skape motivasjon. De to andre motivasjonsfaktorene som gikk igjen, ble formulert som om å oppleve positive opplevelser sammen (tilhørighet) og å dyrke relasjoner. Disse funnene harmonerer veldig godt med Herzbergs tofaktor teori, der positive opplevelse kan knyttes opp mot hans «motivasjonsfaktorer», ting som ligger i oppgaven selv, mens profesjonell ledelse og dyrking av relasjoner/skape tilhørighet kan legges under det han kaller «hygienefaktorer» - eksterne kvaliteter som kan ødelegge motivasjonen dersom de ikke tilfredsstilles.

Ryan og Deci selvbestemmelsesteori, med sin dikotomi av intern og ekstern motivasjon og betoning av betydningen av å dekke behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet best mulig, passer også godt med hva lederne anser for å være de mest sentrale motivasjonsfaktorene. Vi ble fascinert av hvordan Ryan og Deci mener man som leder kan gå frem for å påvirke selve typen motivasjon. Endre en ekstern motivasjon til å bli mer intern. Ryan og Deci mener det kan gjøres dersom man tar tiden til hjelp og får personen til å internalisere og integrere handlinger slik at de blir holdninger og kanskje til og med «natur». Det er nettopp dette som frivilliglederne kommer inn på når de betoner viktigheten av rekruttering og gjenbruk av frivillige = tiden som trengs, når de forklarer at tilhørighet er viktig – som jo også kan tolkes som at opplevelsen og gruppen blir en del av deg og din identitet og når de peker på profesjonell ledelse, som delegerer og koordinerer, tar folk på alvor og kommuniserer forventningene på en klar måte. Det er alle ting som påvirker den frivilliges autonomi på en positiv måte.

6.1.1 Uenighet eller skinnuenighet?

Hvis vi bruker Maslow som ledestjerne, vil vi gå ut fra at motivasjon av frivillige snarere grunner i det sosiale behovet for tilhørighet enn i et mer «avansert» behov som læring eller selvrealisering. Det medfører at de som skal motivere frivillige må sørge for at alle de mer grunnleggende behovene dekkes (Maslow bruker uttrykket «mettes») før det er noen vits i å adressere mer avanserte behov, som anerkjennelse og personlig vekst. Her er teorien på kant med både resultatene fra de store kvantitative undersøkelsene Wollebæk et al. analyserer og fra det som kommer fram fra noen av intervjuene våre.

I selve rapporten er konklusjonene noe mer nyanserte enn i brosjyren med hovedfunn (Wollebæk et al., 2015, s. 156 ff.) men det er likevel en interessant diskrepans mellom resultatene basert på VFI og det vi forventet.

Kanskje er en årsak til denne diskrepansen at undersøkelsen har utgangspunkt i utspørring av de frivillige selv. Det kan være en tendens til å gi sosialt ønskelige svar, slik at uegennyttige og altruistiske motiver blir overrapportert når motivasjon måles gjennom egenrapportering. Dette er en av årsakene til at vi ønsker å se nærmere på hvordan *lederne* vurderer motivasjon av frivillige.

Men er det virkelig en diskrepans? De vi har intervjuet ser ut til å bruke «motivasjon» som en ganske generell term. Som verktøy varierer svarene deres med konteksten. Spørsmålet blir: «Motivere til hva?» Er det å motivere til å bli frivillig? Til å fortsette som frivillig? Til å gjøre en spesifisert oppgave eller til å gjøre «en bedre innsats»? Kanskje er det forskjellig type motivasjon som må brukes? Dette vil i så fall være i brukbar overensstemmelse med Herzbergs tofaktor teori (se figur 6 i kapittel 2). Herzberg skiller mellom «motivasjonsfaktorer» som ligger i oppgavene selv og i hvordan disse får den frivillige (vår term) til å føle seg, og «hygienefaktorer» som er eksterne ting. I vår kontekst vill gratis vafler, T-skjorte, festivalpass og kameratskap inngå som hygienefaktorer. Herzberg ville ikke ansett disse for å kunne motivere til å gjøre noe, men fraværet av dem kan få folk til å slutte med det de gjør. Det vi i dagligtale kaller «å miste motivasjonen». Det er interessant for oss å se at halvparten av de vi snakket med kommer inn på dette gjennom å se på motivasjon som noe de frivillige har med seg inn. Dermed blir det en viktig oppgave for lederen å være en dyktig forvalter av de frivilliges motivasjon. Et slikt syn fant vi blant ledere med ganske forskjellig kontrollspenn.

Skinnuenighet kan skyldes semantiske forhold. Ordene vi bruker er mer forskjellige enn det de betegner (det motsatte kan også være tilfelle – som i eksempelet med ordet «motivasjon» over). Vi kan ta frivillighetsundersøkelsen som eksempel. Der har de bedt respondentene velge mellom 30 begrunnelser, i form av forskjellige utsagn, for å gjøre frivillig arbeid, for hvorfor begynne eller ikke begynne, fortsette eller slutte med det. I analysen av svarene har de så gruppert svaralternativene i seks kategorier 1) selvaktelsesbegrunnelser, 2) arbeidsmarkedsbegrunnelser, 3) sosiale begrunnelser, 4) læringsbegrunnelser og 5) verdibegrunnelser. Den sjette begrunnelse, beskyttelsesbegrunnelse, ble hentet ut indirekte. Begrunnelsene er såkalte diskrete variabler – respondentene kan ikke velge fritt hvordan de vil forklare hva som motiverer dem. Til gjengjeld kan de velge flere begrunnelser. Likevel er det umulig for forskeren å vite nøyaktig hva som foregår i hodet på respondenten. Kanskje hadde vedkommende helt andre grunner for å velge sine svaralternativ? Eller enda verre: kjente seg ikke igjen i noe og måtte velge ut fra eliminasjonsmetoden. Forskerne er tydelig inspirert av Maslows behovshierarki i valg av kategorier, men det får ikke respondenten vite.

6.2 Hvordan lederne jobber for å motivere til frivillig innsats

Selv om ingen nevnte Maslow i intervjuene, ser det ut til at de motiverende handlingene lederne gjør passer godt inn i behovshierarkiet. Som vi husker, satte Abraham Maslow opp et hierarki av behov med fem trinn, som i stigende rekkefølge og fallende viktighetsgrad er:

1. fysiologiske behov («biological and physiological needs»)
2. trygghetsbehov («safety needs»)
3. sosiale behov («love and belongingness needs»)
4. anerkjennelse («esteem needs») både i egne og i andres øyne
5. selvrealisering («self-actualization needs»)

Lista er til forveksling lik det våre intervjuobjekter nevner: mat og drikke, fellesskap, opplevelse og følelsen av å bidra til noe stort. Noen nevner til og med selvrealisering, selv om vi er litt usikre på om de legger like mye i dette som Maslow gjør. Han skriver om å realisere sitt personlige potensial og et ønske om å «become everything one is capable of becoming.» (Maslow, 1987, s. 64). Maslows teori er taksonomisk. Han forenkler og grupperer virkeligheten. Overensstemmelsen mellom Maslows behovshierarki og hvilke behov lederne av frivillige jobber for å dekke må derfor sies å være som forventet.

Richard Ryan og Edward Deci har gått lenger i å operasjonalisere de motiverende faktorene. Deres *Self-Determination Theory* skiller mellom indre og ytre motivasjon og slik sikrer de både menneskets frihet og ansvar og samfunnet / omverdenens innflytelse. Deres er den nyeste av teoriene vi har studert, og også den som best omfatter de mange forskjellige lærdommene vi henter ut av intervjuene. Ryan og Deci godtar at visse handlinger er attraktive og motiverende i seg selv, de setter individene inn i en større sosial sammenheng, med behov for tilhørighet og integrering, og har samtidig hovedfokus på menneskenes behov for å utvikle sine indre ressurser. Indre motivasjon er blitt en «gullstandard», men kan ikke være enerådende. Ryan og Deci ser da på hvordan man kan gjøre det beste ut av det for å motivere til også slik innsats som verken utvikler den enkelte, gir sosial status eller er særlig attraktiv i seg selv. De har destillert dette ned til å råde lederen til å søke å optimalisere tre faktorer: de psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet.

Dette rådet ser det ut til at mange av våre intervjuobjekter følger. De forteller oss at de unngår åpenlyst kontrollerende tiltak til beste for positiv feedback og støtte (kompetanse), de lar de frivillige delvis styre seg selv gjennom å utpeke og utvikle gruppeledere (autonomi) og de forsøker å få de frivillige til å ta ansvar også for de mindre attraktive oppgavene gjennom å gi dem spesielle klær, festivalpass og fest for at de skal identifisere seg med helheten / produktet (tilhørighet).

Omfattende som selvbestemmelsesteorien er, bryter den med ett gammelt prinsipp innen argumentasjonsteori – det vi gjerne kaller Ockhams barberkniv. Den engelske fransiskanermunken William av Ockham (ca 1287-1347) knyttes gjerne til kravet om at en teori skal være så enkel som mulig. Det er hovmodig med mye der det er tilstrekkelig med lite, sa han. Noe som kalles *parsimoniprinsippet*. Vi mener den filosofiske kostnaden kan forsvares sett opp mot den praktiske nytten.

7.0 Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen var: «Hvordan jobber de ansvarlige for den frivillige arbeidskraften i musikkfestivaler med å motivere for frivillig innsats?»

De ansvarlige for å lede frivillige deler opp motivasjonen i å rekruttere til frivillig innsats og motivere for utføring av arbeidet, slik man leder også i vanlige virksomheter.

Det var en tendens til at det var forskjell mellom den ideelle verden – hvordan man helst vil arbeide dersom man fikk begynne på nytt – og hvordan man gjorde det i dag, men dette var en spekulasjon vi hadde lagt opp til med vilje. Overraskelse nummer to var at de intervjuede, som alle hadde ansvar for å håndtere frivillige, om enn i forskjellig omfang, var mye mer samstemte om hvordan man ideelt burde lede frivillige enn vi forventet. Det gikk på profesjonell ledelse, utvikling av frivillige i en karrierestige og vekt på relasjoner og kommunikasjon og tilhørighet. Flere tok også til ordet for mer målrettet rekruttering av frivillige.

Det som virkelig er unikt ved musikkfestivalbransjen er at de frivillige er en integrert del av opplevelsen. Drar man på en musikkfestival forventer man å møte frivillige. Mange av intervjuene underbygget dette poenget. Faktisk ble det sagt så sterkt som at man vil bruke frivillige selv om det er dyrere i bedriftsøkonomisk forstand! Her skiller nok festivaler seg noe fra enkeltstående konserter, men det får vi la ligge til en annen undersøkelse. Frivillige møter kundene/festivaldeltagerne på en annen måte, de gir en mer laid back stemning, forklarte et av intervjuobjektene. Flere nevnte at det var utenkelig med festival uten frivillige.

7.1 Videre forskning

I denne oppgaven har vi sett på hvilke motivasjonsfaktorer som lederne benytter seg av når de jobber med og leder de frivillige. Ved videre forskning kunne vi tenke oss to forskjellige retninger som det kan forskes mer på:

Retning 1: Med bakgrunn i at vi ikke har prosessdata som omhandler motivasjonsfaktorene, kan vi heller ikke si noe om forskjellen på hvordan lederne jobber i ulike faser for å påvirke motivasjonen. For eksempel så kan man undersøke hva som skaper motivasjon og hva som opprettholder motivasjon hos de frivillige. Hvis man skulle vurdert dette opp mot de motivasjonsfaktorene vi har sett på her, kunne det sett slik ut:

1 Tilhørighet	1.1 Skape motivasjon
	1.2 Opprettholde motivasjon
2 Selvrealisering	2.1 Skape motivasjon
	2.2 Opprettholde motivasjon

3 Relasjoner	3.1 Skape motivasjon
	3.2 Opprettholde motivasjon

Tab. 6 Oversikt over kategoriene med egne underpunkter.

Retning 2: Frivillighet er ofte sett i sammenheng med dugnad. Dugnad har også blitt en del av det vi kaller frivillighet under festivaler, gjennom idrettslag og andre tilsvarende organisasjoner.

I Norge har vi lenge vært stolte av «dugnadsånden». Tilsynelatende spontant har det oppstått ad hoc organisasjoner av frivillige som har bygd idrettsanlegg og grunnlagt velforeninger. I undersøkelsen vår studerer vi en litt annen type frivillighet – der struktur og ledelse i større grad er gitt på forhånd – men det er mer en gradsforskjell enn en vesensforskjell. Jill Loga konkluderer i rapporten *Frivillighet og forretning* (Loga, 2016) at kommersiell virksomhet, offentlig virksomhet og frivillig virksomhet med tiden er blitt likere hverandre.

Særlig de vi intervjuet som representerte mindre virksomheter trakk fram norsk dugnadsånd som en viktig motivator. En god norsk dugnad inneholder mange av de vanlige motiverende elementene som kaffe, vafler og fellesskap, men har også et element av plikt og av sosial kontroll. Interessant nok, presenterte også disse intervjuene oss for en sosial modell der også motivasjonen også omfattet lederne. De som koordinerer og leder frivillige er selv frivillige (selv om de skulle være betalt!) og må inngå i sosiale relasjoner som byttehandel. En av lederne fortalte oss at hun selv deltok i dugnader som en gjenytelse for at andre i lokalsamfunnet skal delta i «hennes» festival. Vi fikk også høre at «dugnadsånden» var et observerbart skille mellom frivillige som kom fra utlandet for å delta i en festival og de som kom fra Norge og var «flasket opp» på det. I sin ytterste konsekvens kan dette være forskjellen på å yte sin skjerv med glede eller å gjøre det med en litt stivere maske.

Verneplikt er en annen form for dugnad. Soldater er ikke frivillige i tradisjonell forstand, men de er heller ikke i vanlig lønnet arbeid. Det er forskjell mellom plikt og tvang. Samfunnets forhold til «militærnektene» har riktignok endret seg betraktelig de siste 70 årene, fra å reagere med straffarbeid til å ignorere dem (fordi det er enkelt å få fritak) via diverse former for siviltjeneste.

Vi ser noen paralleller mellom ledelse av vernepliktige og ledelse av frivillige i et stort arrangement. For eksempel er de begge svært heterogene grupper og oppgavene som må utføres varierer mye. Det har også det til felles at det handler om å utføre oppgaver for en begrenset tid – oppgaver som den frivillige gjerne ikke har kan velge helt fritt og som hun kanskje heller ikke er motivert for å gjøre i større skala enn det frivillighetsperioden tilsier. Frivillige blir dessuten uniformert, og av samme grunn som soldatene: for å identifisere dem med oppgaven de er satt til å utføre og skape en korpsånd.

Vi har forsket på hvordan lederne jobber for å motivere de frivillige, men vi har ikke sett på forskjellene mellom de såkalte frivillige, om de tilhører et idrettslag eller om de er der helt på egenhånd. Vår forskning har gått på ledelse av den «generelle» frivillige. Det hadde vært spennende å forske på de forskjellige typene frivillige, inkludert dugnad. Jobber lederne forskjellig for å øke motivasjonen for ulike typer frivillighet? Det hadde også vært interessant å sammenlikne motivasjonsfaktorer for frivillige opp mot motivasjonsfaktorer for vernepliktige.

Litteraturliste

Boll, F. C., Alsted, N. G. & Hald, J. M. (2012) *Frivilligkoordinering: hvorfor og hvordan?: en grundbog til utvikling af bæredygtige frivilligmiljøer*. Hinnerup, Ankerhus.

Business Case Studies, 2017 <http://businesscasestudies.co.uk/tesco/motivational-theory-in-practice-at-tesco/maslow-and-herzberg.html> [Lest 15.11.17 kl 16.35]

Cialdini, R. B. (1993) *Influence: science and practice*. 3. utg. New York, Harper Collins College Publishers.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), s. 227-268.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), s. 532-550.

Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. I L. Berkowitz (red), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic press.

Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness, New York, McGraw-Hill.

Glaser, Barney og Strauss, Anselm (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012).

Forsyth, D. R. (1990) *Group dynamics*. 2. utg. Pacific Grove, Calif, Brooks/Cole.

Gerhardsen, E. & al. (1930) *Tillitsmannen: håndbok i praktisk organisasjonsarbeid*. Oslo, Det norske arbeiderparti forlag.

Goethe, J. W. (1808) *Faust. Eine Tragödie*. Tübingen, J. G. Cotta'sche Buchhandlung.

- Goethe, J. W. (1832) *Faust. Der Tragödie zweiter Teil*. Stuttgart, J. G. Cotta'sche Buchhandlung.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-80.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. & Feishman, E. A. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), s. 159-170.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988) *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 5. utg. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. 2nd ed. utg. New York, Wiley.
- Ingerfair.dk, 2017, *Hvem er vi*, Tilgjengelig fra: <http://www.ingerfair.dk/om-ingerfair-kontakt/> [Lest 16.11.17, kl 1510]
- Ingerfair.no, 2017, *Kontakt-ingerfair-norge/kontorene*, Tilgjengelig fra: <http://ingerfair.no/kontakt-ingerfair-norge/kontorene/> [Lest 10.04.17, kl 1532]
- Ingerfair.no, 2017, *Tjenester/faste-kurspakker/ledelse-av-frivillige*, Tilgjengelig fra: <http://ingerfair.no/tjenester/faste-kurspakker/ledelse-av-frivillige> [Lest 10.04.17, kl 1545]
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forlag.
- Loga, Jill (2016). Frivillighet og forretning - En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked (Vol. 2016-8, Rapport (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor)). Bergen.
- Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), s. 370-396.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1987) *Motivation and Personality*. 3. utg. Delhi, Pearson Education.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif, Sage.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (54-67).
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), s. 68-78.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York, Harper & Row.

Samfunnsforskning.no (u.å.) Publikasjoner/Rapporter [Internett], Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Tilgjengelig fra: <http://www.samfunnsforskning.no/sivilsamfunn/publikasjoner/rapporter/> [Lest 01.12.17].

Sivesind, K. (2007). Frivillig sektor i Norge 1997-2004: Frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi (Vol. 2007:10, Rapport (Institutt for samfunnsforskning: online)). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Skeptikai (2015) *The Evolution of Leadership*. Posted 08.12.15 på Skeptikai.com. Tilgjengelig fra: <http://skeptikai.com/2015/12/08/the-evolution-of-leadership/> [Lest: 03.11.17]

Slideshare.net (2013) *Leadership and Followership*. Slideshare.net 09.04.13. Tilgjengelig fra: www.slideshare.net/KapilChhabra/leadership-new [Lest: 03.11.17]

Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats – Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen. Fagbokforlaget.

Wollebæk, D., & Sivesind, K. (2010). Fra folkebevegelse til filantropi?: Frivillig innsats i Norge 1997-2009 (Vol. 2010:3, Rapport (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor)). Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Wollebæk, D., Sætrang, S., & Fladmoe, A. (2015a). Betingelser for frivillig innsats: Motivasjon og kontekst (Vol. 2015:1, Rapport (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor)). Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Wollebæk, D., Sætrang, S., & Fladmoe, A. (2015b). Hovedfunn. Betingelser for frivillig innsats - motivasjon og kontekst. Oslo, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles, Sage.