



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

**Institutionen för
Service Management**

MOTIVATION

En studie av motivationsfaktorer tillämpade på volontärer

Adolfson, Ronny

Gran, Patrik

Lindblom, Axel

Handledare
Christer Eldh
Ola Thufvesson

Kandidatuppsats
Vt 2007

Sammanfattning

- Titel:** Motivation. En studie av motivationsfaktorer tillämpade på volontärer
- Författare:** Ronny Adolfson, Patrik Gran och Axel Lindblom
- Handledare:** Christer Eldh och Ola Thufvesson
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som motiverar volontärer och om dessa kan förklaras med klassisk motivationsteori. Vi vill få ökad kunskap om vilka drivkrafter det är som motiverar volontärer att prestera utan att få någon nämnvärd ersättning.
- Frågeställningar:** Är klassisk motivationsteori tillämpbar på volontärer?
Vad karaktäriserar volontärens motivationsfaktorer?
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod och där fokus har lagts på intervjuer och artiklar. Vi har genomfört fyra muntliga intervjuer och kompletterat dem med fem e-postintervjuer.
- Slutsats:** Vi har kommit fram till att det är olika faktorer som motiverar anställda och volontärer. Maslows hierarki har varit svår att tillämpa praktiskt då den är fokuserad på individuell utveckling, och Herzbergs tvåfaktorsteori anser vi inte vara fullt tillämpbar på volontärer eftersom Herzberg menar att man bara genom arbetets utformning kan öka motivationen. Vår slutsats utifrån vår empiriska undersökning är att helt andra faktorer är motiverande för volontärer, speciellt den sociala gemenskapen och omgivningen.
- Nyckelord:** Motivation, volontärer, evenemang, Herzbergs tvåfaktorteori, Volunteer Functions Inventory (VFI).

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
ÄMNESINTRODUKTION	6
PROBLEMDISKUSSION.....	7
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
AVGRÄNSNING OCH DEFINITIONER.....	9
DISPOSITION.....	10
2. TEORETISK REFERENSRAM	12
MOTIVATION	12
<i>Maslows behovshierarki</i>	13
MOTIVATIONSFAKTORER	16
<i>Herzbergs tvåfaktorteori</i>	17
<i>Belöningsystem</i>	20
SAMMANFATTNING: TEORETISK REFERENSRAM.....	21
3. MATERIAL OCH METOD	23
EMPIRISKT MATERIAL.....	23
VÅR METOD.....	23
<i>Intervjuer</i>	24
Urval	24
Informanter.....	24
Muntliga intervjuer.....	25
Förberedelser inför intervjuer.....	26
Intervjuguide	26
Intervjusituationen: genomförande och dokumentering.....	27
4. VOLONTÄREN	28
MOTIV	29
<i>Skillnader i motiv</i>	32
Sportevenemangsvolontärens motiv.....	32
LEDNINGSPERSPEKTIVET PÅ VOLONTÄRER.....	33
<i>Vad får man som volontär?</i>	35
SAMMANFATTNING: VOLONTÄREN	36
5. EMPIRISK UNDERSÖKNING	37
Den engagerade volontären.....	39

Belöningar	39
6. ANALYS	40
MOTIVATION	40
MOTIVATIONSFAKTORER	41
BELÖNINGAR	43
7. SLUTDISKUSSION	45
FRÅGESTÄLLNINGAR	45
VAL AV TEORIER	48
VALD AVGRÄNSNING	48
EMPIRISKT MATERIAL	48
INSAMLING AV EGNA DATA	48
PRAKTISKA IMPLIKATIONER AV ARBETET	49
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	49
KÄLLFÖRTECKNING	50
<i>Litteratur</i>	50
<i>Artiklar</i>	51
<i>Webbdokument</i>	52
<i>Elektroniska källor</i>	52
<i>Intervjuer</i>	53
Muntliga intervjuer	53
E-postintervjuer	53
<i>Övrigt empiriskt material</i>	53

Förord

Vi vill börja med att tacka de personer som bidragit till skapandet av denna uppsats. I första hand vill vi ge en eloge och rikta ett varmt tack till våra tillmötesgående informanter för att de som så signifikativt för volontärer bidragit med sin dyrbara tid och givit oss värdefull information om volontären. Det har varit intressant att få höra era inlevelsefulla berättelser om att vara volontär.

Därefter skulle vi vilja rikta ett stort tack till Lena Moen, volontärsvarig vid europamästerskapen i friidrott 2006 i Göteborg, för hennes entusiasm och iver att dela med sig av sina erfarenheter och information.

Sist men inte minst vill vi tacka våra handledare Christer Eldh och Ola Thufvesson för att de gett oss stöd och råd genom hela arbetsprocessen.

TACK!

1. Inledning

Det inledande kapitlet kommer att introducera läsaren till varför motivation och volontärer är av intresse. Problemdiskussionen väcker ett antal frågor som leder fram till uppsatsens syfte. Därefter redogörs för definitioner av olika begrepp samt för de avgränsningar vi gjort. Kapitlet avslutas med en disposition för att tydliggöra uppsatsens fortsättning.

Ämnesintroduktion

Läktarna är fulla till sista plats, vågen rullar runt på arenan, miljontals människor sitter bänkade i sina soffor framför tv:n för att följa de stora tävlingarna. Journalister skriver spaltkilometrar om evenemanget, men inte bara om tävlingarna utan även om platsen och festen som pågår. För idrottarna är detta sanningens ögonblick, den stund de slitit för under alla hårda, oglamorösa träningspass i flera års tid. I källargångarna under läktarna ekar ramsorna ovanifrån. Här står Ola och Christer och väntar på någon aktiv som de skall följa till dopningskontrollen. Båda vet de om att utan dem och alla andra frivilliga skulle allt det som sker på arenan och ute på stadens gator inte vara möjligt. De är nämligen en del av alla de tusentals volontärer som möjliggör ett evenemang av denna storlek.

(egenkonstruerad illustration av författarna)

Att arbeta gratis är för många en absurd tanke. Varför skulle man vilja göra det? Att arbeta utan att få något betalt för det, vad korkat! Tänk om alla anställda på Volvo eller SKF skulle arbeta utan lön. Vilken märklig situation kan tyckas. Trots det utför i Sverige drygt hälften av alla vuxna människor, i åldern 16–74 år, obetalt arbete i frivilligorganisationer på sin fritid. Knappt 15 timmar per månad i snitt läggs ner per person (Olsson 2006 s.12). När detta skrivs har knappt en halv miljon människor anmält sig till någon av de 100 000 tjänster om att arbeta gratis under minst en vecka vid de Olympiska och Paralympiska spelen i Peking 2008 (OS 2008 Peking, hemsida).

” It would not be possible to organize the Olympic Games and competitions at all levels without volunteers’ commitment and dedication” (Rogge, Jacques. Ordförande IOK 2001).

Volontärer som fenomen har väckt vårt intresse speciellt då detta frivillighetsarbete sker i ett samhälle där ord som utbrändhet och stress varit aktuella under senare år. Det är inte bara under större evenemang människor arbetar gratis. Volontärer förekommer inom stora delar av samhället. Denna frivilliga arbetskraft är så pass vanlig att man talar om den som en tredje

sektor utöver den offentliga och kommersiella (Lundström 2004 s.8). Den största delen av det frivilliga arbetet utförs inom olika föreningar och det är främst idrotten som engagerar människor, där över en miljon individer i Sverige arbetar ideellt (Olsson 2006 s.12). Andra områden som svensken engagerar sig i är till exempel fackliga verksamheter och olika former av bostadsföreningar (Engel 2003 s.15). ”*De som arbetar ideellt gör ofta insatser i mer än en organisation*” (Olsson & Svedberg 2005 s.31). Utan frivilligt arbetande människor skulle till exempel idrottsrörelsen inte fungera på det sätt den gör idag.

Problemdiskussion

Inom alla verksamheter är det av vikt att medarbetarna är tillräckligt motiverade för att inte brista i engagemang och service. Motivationen är det som driver människor till att agera på ett specifikt sätt. ”*Om en person inte har något behov eller någon lust kommer han/hon ej heller att känna engagemang*” (Venkatraman i Mossberg 2003 s.61). Motivation är därför av centralt intresse när man diskuterar personal, då medarbetare med hög motivationsnivå är mer engagerade i arbetet.

”Företagen har för att kunna drivas effektivt och överleva på lång sikt blivit alltmer beroende av sina medarbetare, deras ansvar, kompetens och, inte minst, motivation”
(Arvidsson 2004 s.135).

”People who are motivated to consistently, creatively, and energetically work toward the attainment of organizational goals are the key to organizational success”
(Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.151).

Citaten ger en bild av att den som kan influera personalens motivation på ett positivt sätt även indirekt påverkar företagets resultat. Att företag har blivit beroende av medarbetarnas motivation gör att motivationsarbetet i en organisation har blivit alltmer centralt. Att som ledare klara av att motivera andra är inte någon lätt uppgift. Det behövs kunskap om vilka faktorer det är som motiverar dem. Enligt en undersökning av Rose (1994) arbetar knappt 70 procent av människorna främst med avsikt att tjäna pengar för att kunna leva och att kunna unna sig något extra ibland. Över en fjärdedel av de tillfrågade uppgav att de främst inte arbetade för pengarnas skull, utan att andra faktorer var viktigare såsom känslan av att prestera något viktigt (Rose 1994 i Wilson 2000 s.17).

Det har inom psykologin utvecklats ett antal teorier angående mänsklig motivation för att förstå individers beteenden och inställningar. Befintlig forskning kring arbetsmotivationsfaktorer fokuserar på organisationer med fast anställd personal. Dessa teorier anser vi vara generella och förmodligen inte applicerbara inom alla arbetsområden. Vi menar att det är skillnad på vad som motiverar en fast anställd och en som inte är det. Då vi tror att motiven skiljer sig åt mellan dem menar vi även att de förmodligen motiveras på olika sätt till att göra en bra insats. Vi kommer att försöka påvisa detta genom att tillämpa klassiska motivationsteorier på volontärer. Med klassiska menar vi de välkända och studerade teorierna av Maslow och Herzberg. Volontärer är intressanta som undersökningsobjekt då de skiljer sig från fast anställd personal. De arbetar av egen fri vilja och utan någon nämnvärd belöning, till skillnad från den fast anställde som ofta kan ha lönen som främsta anledning till att arbeta (jfr Wilson 2000). Volontärens arbetsuppgifter skiljer sig ofta från arbetsuppgifter i ett ”vanligt” arbete. De kan till exempel vara enkla, rutinmässiga och monotona. Volontären har även vanligtvis ett kortare tidsperspektiv med sitt arbete än en fast anställd, då volontärarbetet oftast är tidsbestämt.

Vi menar att klassiska teorier om arbetsmotivation som baseras på fast anställda förmodligen inte är fullt applicerbara på volontärer då deras avsikt med arbetet är annorlunda än för fast anställda. Vad är det egentligen som motiverar människor att arbeta gratis utöver sitt ordinarie arbete, och kanske till och med att ta semester, för att delta under ett evenemang utan att få någon ekonomisk ersättning?

Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som motiverar volontärer och om dessa kan förklaras med klassisk motivationsteori. Vi vill få ökad kunskap om vilka drivkrafter det är som motiverar volontärer att prestera utan att få någon nämnvärd ersättning.

- Är klassisk motivationsteori tillämpbar på volontärer?
- Vad karaktäriserar volontärens motivationsfaktorer?

Avgränsning och definitioner

Begreppet volontär härstammar från latinets *volu'ntas* vilket betyder (fri) vilja. Nationalencyklopedin definierar en volontär som en *"Person som för utbildning eller ideella ändamål arbetar mot låg eller ingen lön"* (Nationalencyklopedins hemsida). Donald Getz (1997) däremot nämner inte begreppet låg lön i sin definition utan han menar att;

"A 'volunteer' is one who enlists or offers their services to the organization of their own free will, and without expecting remuneration. The volunteer has personal goals that can be attained through the act of volunteering" (s.198).

Volontärens aktivitet är inte bara av värde för den som gynnas, person eller organisation, utan även för individen själv (Whitaker 1999). Clary och Snyder (1999) menar att volontärt arbete karaktäriseras som en form av *planerat hjälpande*, där volontären söker efter möjligheten att hjälpa till och erbjuder sin hjälp under en viss tid ifall en specifik aktivitet passar in på volontärens behov och mål (Clary & Snyder 1999 s.156).

Den definition vi valt att utgå från i uppsatsen är att en volontär är någon som frivilligt erbjuder sina tjänster till en organisation utan att erhålla några nämnvärda belöningar, vare sig ekonomiska eller materiella. Med nämnvärda belöningar avser vi att värdet på dessa är avsevärt lägre än den ersättning som skulle vara berättigad en fast anställd ifall denne utfört arbetet. Incitament kan dock förekomma på olika sätt genom till exempel kläder, mat och biljetter. Begreppen incitament och belöning används ofta synonymt. Vi har valt att skilja på dem. Incitament är förutbestämda ersättningar, medan belöningar används för att visa uppskattning för en genomförd prestation (Arvidsson 2004 s.135).

Volontär som begrepp är väldigt brett och volontärer finns inom otaliga områden, alltifrån organisationen Läkare utan gränser, via föräldern som säljer kaffe på knattematchen till kyrkans arbete med hemlösa. Inom idrotten finns det volontärer av de mest skilda slag men vi har valt att avgränsa oss till volontärer vid större sportevenemang. Med större evenemang avser vi så kallade "mega events", vilka städer tävlar om att få arrangera. Till exempel Olympiska Spel samt olika europa- och världsmästerskap. Arrangörskapet för dessa roterar mellan olika städer och Getz (1997) definierar dessa som:

“Mega-events, by way of their size and significance, are those that yield extraordinary high levels of tourism, media coverage, prestige, or economic impact for the host community or destination” (s.6).

Dessa evenemang använder stora mängder volontärer och de flesta skulle inte gå att genomföra varken praktiskt eller ekonomiskt utan volontärer (Reeser et al. 2004 s.1). Vi anser att volontären blir extra påtaglig vid större evenemang då de ofta blir stadens ansikte utåt under dessa. De blir då särskilt vitala vilket medför att frågan om hur de motiveras blir både viktig och intressant.

Vi kommer inte att göra en kartläggning av hur alla volontärorganisationer fungerar och inte heller varför varenda individ valt att arbeta gratis. Istället vill vi få insikt i hur individen tänker och resonerar runt drivkrafter och motivation för att arbeta utan någon nämnvärd ersättning. I Svenska Akademiens ordlista definieras motivation som ”*system av motiv för handlingar*” medan motiv definieras som ”*bevekelsegrund*” eller ”*skäl*” (Svenska Akademiens ordlista över svenska språket 2002 s.554). Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) menar att: ”*Motivation is an internal state that causes people to behave in a particular way to accomplish particular goals and purposes.*” (s.157). Något snart likt menar Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) att motivation står ”*för de specifika (drivkrafter) som förekommer i olika typsituationer, t ex arbetsmotivation, karriärmotivation, maktmotivation osv.*” (s.172). I uppsatsen avser vi att motivation är det som får människor att bete sig som de gör och vi har valt oss avgränsa oss till själva arbetet.

Disposition

Efter detta inledande kapitel kommer uppsatsens teoretiska referensram. Här redogörs för vad vi kallar för klassiska motivationsteorier som behandlar behov och motivationsfaktorer. Vi har även med ett stycke om belöningsystem. Detta behandlar motivation i allmänhet. Sammanställningen av stycket blir vår utgångspunkt för den empiriska fortsättningen av arbetet.

Metodkapitlet är det som kommer sedan. Där beskriver vi vårt tillvägagångssätt vid insamlande av teoretiskt och empiriskt material, både eget och andras. Detta stycke ger läsaren en möjlighet att bedöma uppsatsens reliabilitet.

Uppsatsens fjärde kapitel benämns Volontären. Här behandlas empiriska sekundärkällor och kapitlet tar upp volontärens betydelse, vilka motiv en volontär kan tänkas ha samt ett avsnitt om ledningsperspektivet på volontär arbetskraft.

I den femte delen av vår uppsats redogörs för de empiriska data vi själva samlat in, primärkällorna. Dessa data sätts i relation till våra sekundärkällor och ger en utgångspunkt inför följande analys.

Analysen knyter samman teori och empiri. Här förs en diskussion kring volontären, dennes motivation och eventuella belöningar. Detta stycke leder läsaren fram till det sista kapitlet genom att framföra argument för hur vår frågeställning kan besvaras.

Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion. Här presenterar vi vår slutsats och en kort summering. Vi redogör även för en kort, kritisk självgranskning. Vi ger också förslag till vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör vi för tidigare forskning om motivation. Först diskuteras teorier om mänskligt behov, därefter motivationsfaktorer på arbetsplatsen och slutligen berörs belöningsystems inverkan på motivationen. Kapitlet avslutas med en sammanställning av de funderingar som teorigenomgången gett.

Då denna uppsats behandlar motivation anser vi det väsentligt att använda oss av klassisk motivationsforskning som utgångspunkt. Många forskare har påpekat vikten av att förstå drivkrafterna bakom individens beteende och attityder. Att som ledare ha förståelse för vad det är som driver människor är enligt oss en förutsättning för att denne skall lyckas motivera andra till att göra en bra insats.

I många organisationer försöker man motivera människor till ett önskat beteende genom olika slags belöningar. Därför anser vi det betydelsefullt att behandla belöningsystem för att få en förståelse för deras inverkan på motivationen. Att medarbetarna är motiverade ser vi som grundläggande för att dessa skall utföra ett tillräckligt bra arbete. Men för att få en förståelse kring själva motivationsbegreppet behöver man först ha en kunskap om hur motivation uppkommer.

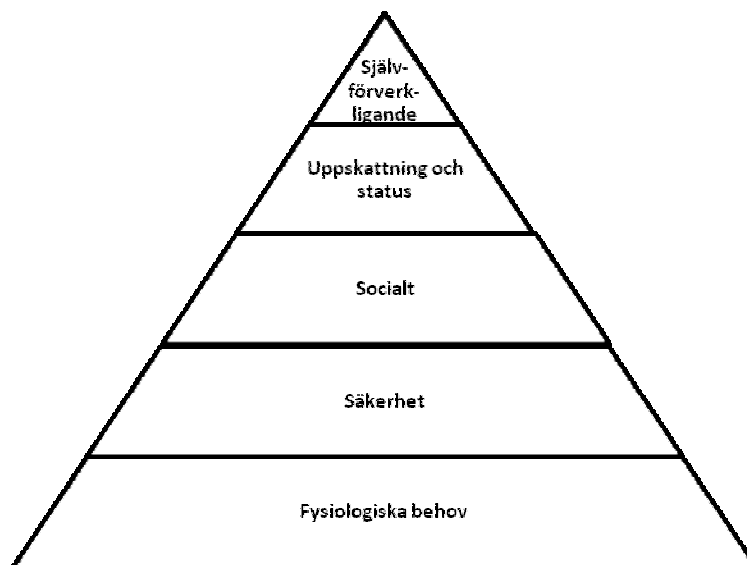
Motivation

En individ har vid ett specifikt tillfälle ett flertal olika behov. Dessa är av olika karaktär. Vissa är biologiska, såsom hunger och törst. Andra är av mer psykologiskt slag såsom personligt erkännande och social tillhörighet. De flesta behov en människa har vid ett specifikt tillfälle är inte starka nog för att individen skall agera för att tillgodose dem. Behovet blir ett motiv först när det uppnår en viss styrka som får individen att agera för att uppfylla behovet (Kotler, Bowen & Makens 2003 s.214). Motivation är en temporär och dynamisk fas där individen har en önskan samt drivkraften att åstadkomma någonting. Människor är dock inte alltid medvetna om vad det är som motiverar dem att bete sig på ett speciellt sätt (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.158)

Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki från år 1954 är en av de mest använda motivationsteorierna och enligt Kotler, Bowen och Makens (2003) försökte Maslow förklara varför människor drevs av särskilda behov vid specifika tillfällen genom att anrätta dessa i en hierarki, utifrån de mest basala behoven i botten till de mer komplexa i toppen (Kotler, Bowen & Makens 2003 s.214).

Maslows behovspyramid



Figur 1: Maslows behovspyramid, författarnas översättning från Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.159

Enligt Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) menar Maslow att vi får behov i en bestämd ordning och att dessa influerar vårt beteende. Människan försöker först tillfredsställa de lägre behoven i hierarkin och när de är uppfyllda slutar de att vara behov och ett nytt föds på en högre nivå. Ett behov från en övre nivå är dock inte tillräckligt attraherande ifall inte de undre blivit tillfredställda (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.158-159). Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) innehåller modellen de behov som finns i större utsträckning hos alla vuxna människor. De menar att det finns en optimistisk människosyn i hierarkin på så sätt att individen alltid antas vilja nå de övre stegen i hierarkin (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.176). Mullins (2001) menar dock att hierarkin inte behöver ses i någon speciell ordning och att till exempel självförverkligande kan vara viktigare än det sociala behovet för vissa människor vilket då ger en förändrad hierarki (Mullins 2001 s.230).

Mullins (2001) menar att det finns ett antal problem med att relatera teorin till arbetet då den fokuserar på individuell utveckling och motivation i livet och inte direkt på behov i organisationer. Människor tillfredställer nödvändigtvis inte alla sina behov, speciellt inte de högre, genom arbetet. Ledare skulle behöva ha full kunskap om medarbetarnas privatliv för att kunna veta vilka behov som de vill tillgodose just genom arbetet (Mullins 2001 s.230). Det har förekommit kritik mot teorin då den anses vara för generaliserande samtidigt som den är svår att tillämpa praktiskt. Modellen har dock fungerat som utgångspunkt och inspirationskälla för många senare motivationsforskare (jfr Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006; Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002).

Enligt Samuelson (2004) är de grundläggande lägre behoven i Maslows hierarki uppfyllda i vårt samhälle idag och de behov som är aktuella för oss individer återfinns i de högre nivåerna, nämligen uppskattning och status samt självförverkligande. Behoven kan stimuleras på olika sätt. Ett företags belöningssystem kan stimulera de behov som avser uppskattning och status medan självförverkligande kan ske på olika vis beroende på vad individen önskar uppnå. Individen kan till exempel vilja utveckla sina kunskaper, få ha handlingsfrihet eller ansvara för sitt verksamhetsområde. Då självförverkligandet kan ha olika betydelse för medarbetarna gäller det för en organisation att upptäcka de behov dessa personer eftersträvar att tillfredställa genom arbetet och därefter försöka tillgodose dem för att ha motiverade anställda. I organisationer samlas dock många individer med olika behov och det gäller för företaget att se till så att det inte skapas en intressekonflikt mellan den anställda och företags mål. Ett sätt att försöka undvika en sådan konflikt är att försöka influera medarbetarnas behov genom olika belöningar, vilket gör att deras behov kan tillgodoses samtidigt som de agerar i företags intresse (Samuelson 2004 s.95-96).

Samuelson (2004) menar som sagt att vi uppfyllt de lägre behoven och att individen styrs av de högre behoven i dagens samhälle. Vi menar att så inte alltid är fallet, vissa människor har kanske andra avsikter med sitt arbete än att nå någon av de högre behovsnivåerna. Var placerar man till exempel in någon som arbetar för att skaffa en umgängeskrets eller för att han inte har något annat att göra eller de som bara arbetar för löns skull och inget annat. Samuelson (2004) påpekar även betydelsen för organisationen att förstå medarbetarnas behov för att försöka få alla att arbeta mot samma mål. Detta är inget lätt jobb då individer befinner sig på olika nivåer i hierarkin. Genom att upptäcka var i hierarkin medarbetarnas behov

återfinns kan man avgöra lämpliga motivationsfaktorer för dem. Trots modellens generella karaktär ger den en mall till att se vilka olika behov och förväntningar individer har på arbetet (Mullins 2001 s.230).

Aldefefer är en av många forskare som utgått från Maslows behovshierarki, vilken han förfinade och byggde på. Enligt Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) fann Aldefefer att Maslows behovshierarki kunde brytas ner till tre sorters mänskliga behov istället för fem samt att dessa behov kunde existera samtidigt. Hans tre behovsgrupper var existens, social tillhörighet och utveckling (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.161). Det gör teorin mer flexibel än Maslows där enbart ett behov existerade åt gången. Enligt Mullins (2001) föreslår Aldefefer att människan gradvis rör sig mellan de olika behoven snarare än att de skall ses utifrån en hierarki. Relaterat till Maslow skulle individer kunna gå ner en behovsnivå ifall de inte blir tillfredsställda i den ovanför (Mullins 2001 s.231). Ur ett ledningsperspektiv skulle man likt förfarandet kring behovshierarkin finna vilka behov det är som medarbetaren eftersträvar att tillgodose för att finna lämpliga motivationsfaktorer.

Både Aldefefer och Maslow beskrev de behov som vi människor har gemensamt. McClelland menar enligt Mullins (2001) å andra sidan att vissa behov skiljer sig åt mellan individer beroende på kultur, erfarenhet och organisationen (Mullins 2001 s.235). Enligt Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) ansåg McClelland att människan har behov av tre saker: behov av att prestera, där hon känner en drivkraft gentemot att lyckas; behov av makt, där hon har ett behov av att få andra att bete sig på ett sätt de annars inte gjort; och ett behov av social tillhörighet, det vill säga en önskan om att ha vänskapliga och nära relationer (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.162). Alltså styrs vissa individer mer av maktbehovet medan andra styrs av prestationsbehovet. Detta betyder att i en specifik miljö kan olika människor agera på olika sätt utifrån samma förutsättningar.

Till skillnad från Maslow som menade att vi först måste tillfredställa ett behov för att ett annat skall aktiveras menar McClelland att vi människor styrs av flera behov som influerar vårt beteende. McClellands teori är mer öppen på så sätt att han säger att vi kan ha alla tre behoven samtidigt men att det är ett som dominerar beroende på tidigare erfarenheter.

Motivationsfaktorer

Tills nu har vi diskuterat det mänskliga behovet och uppkomsten av de drivkrafter som influerar vårt handlande. Det har gett oss en förklaring till varför vi får ett visst behov men det säger ingenting om vilka faktorer det är som tillfredställer dem i olika situationer. Själva behovsbegreppet har varit svårt att konkretisera i direkta motivationshöjande åtgärder. Då vi vill undersöka vad som karaktäriserar volontärens motivationsfaktorer är det väsentligt att se på vad det är som motiverar individen på arbetsplatsen. Arbetsplatsen är länken mellan fast anställd personal och volontärer då de båda rimligen bör ha en. Teorier angående arbetsmotivation grundas på fast anställd personal och vi tror oss finna ett antal områden där man kan diskutera dess lämplighet på volontärer.

Intresset för motivationsforskning inom arbetslivet uppstod under Hawthorne-experimenten på 1920-talet. Flaa et al. (1998) återger att experimenten var avsedda att undersöka vilka effekter den fysiska omgivningen hade på produktiviteten inom industrin. Forskarna observerade hur produktiviteten ökade för en arbetsgrupp då produktionsmiljön förbättrades. De märkte även att produktionen fortsatte att öka även när de återgick till de ursprungliga arbetsförhållandena eller till och med när de försämrade villkoren, något som förbryllade forskarna (Flaa et al. 1998 s.44-45). Forskarna förklarade detta med att de anställda kände sig speciella i och med att de stod i centrum av undersökningen och att även företagsledningen intresserade sig för deras situation. Detta intresse ledde till att moralen höjdes, vilket i sin tur bidrog till positiv produktionsutveckling (Wilson 2000 s.34-35; Arvidsson 2006 s.141).

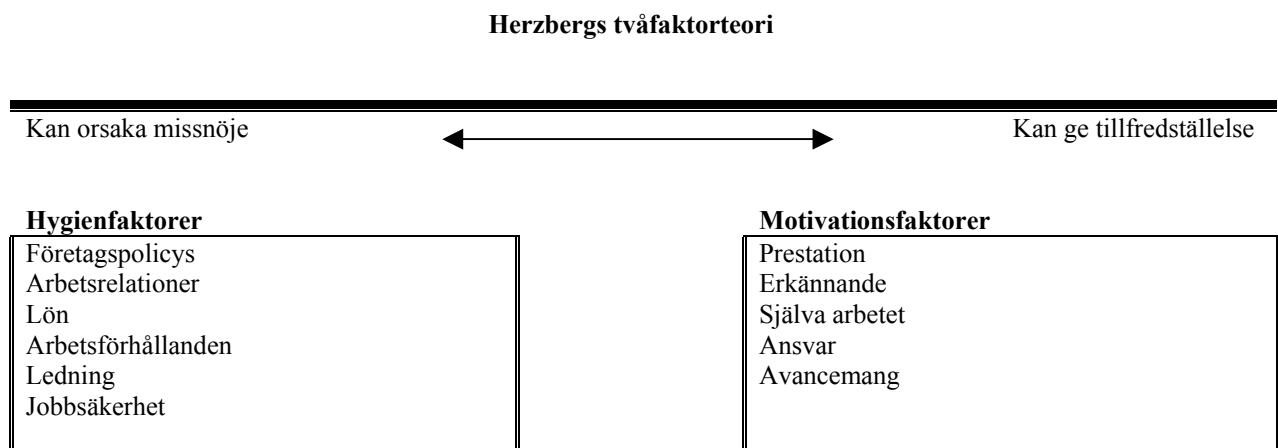
Forskarna kom fram till att de fysiska omgivningarna inte spelar lika stor roll för arbetsmotivationen som till exempel uppskattning och uppmärksamhet. Senare forskare har granskat tillvägagångssättet kring experimentet och menar att den inte höll tillräckligt hög vetenskaplig kvalitet (Flaa et al. 1998; Wilson 2000). Trots kritiken mot studien anser vi att resultatet från studien påvisade att människan blev någon som kunde motiveras, genom inre belöningar såsom uppskattning och uppmärksamhet, till att göra ett bra arbete. Detta var en stor skillnad mot dåvarande tankar där människan i det närmsta likställdes med maskinerna.

Under 1960-talet påtalade ett flertal forskare vikten av arbetsinnehållet. Monotona och specialiserade arbeten där de anställda inte har några större valmöjligheter ledde till låg motivation. Ett antal forskare rekommenderade att arbeten skulle omformas och berikas för att

kännas mer meningsfulla och uppfylla inre belöningar hos de anställda för att på så sätt ge en högre motivationsnivå vilket skulle resultera i ökad produktivitet.

Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg (1968) försökte enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2002) finna sambandet mellan incitament, tillfredställelse och arbetsprestation. Hans teori grundar sig på intervjuer av 203 ingenjörer och redovisningspersonal i femtioalets USA. De blev tillfrågade när de kände sig speciellt tillfredställda och missnöjda med sitt arbete (Mullins 2001 s.232). Han fann att vissa faktorer relaterade till en arbetsplats ökade motivationen bland de anställda medan andra gav upphov till missnöje. Han namngav dessa motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna var faktorer som gav personalen en positiv tillfredställelse och dessa kunde härledas till arbetets utformning såsom ansvar, utmanande jobb, uppskattning och utvecklingsmöjligheten (se figur 2). Hygienfaktorerna ledde å andra sidan aldrig till någon motivation utan kunde bara orsaka missnöje. Att förbättra hygienfaktorerna var på så sätt inget som bidrog till att höja motivation utan bara ett sätt att undvika missnöje. Hygienfaktorer är bland annat lön, arbetsförhållanden, säkerhet och jobbrelationer (se figur 2) (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.176-178; Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.161; Mullins 2001 s.232-235).



Figur 2: Modell av Herzbergs tvåfaktorteori utifrån Mullins 2001 s.232 samt Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.176-178

Det är viktigt för ett företag att arbeta med både hygienfaktorer och motivationsfaktorer samtidigt. Dels för att motverka missnöje samt att främja motivationen men även beroende på att vissa hygienfaktorer kan ha en kortvarig motiverande karaktär, till exempel att en högre

lön kan få en anställd att byta jobb. Lönen ledde i detta fall till ett agerande från den anställde men däremot säger lönen ingenting om en persons trivsel eller dess motivation på arbetsplatsen (Arvidsson 2004 s.142; Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.179; Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.161).

“The only way to motivate employees is to give them challenging work in which they can assume responsibility” (Herzberg i Blomqvist & Haeger 1996 s.97). Direkt översatt betyder det att det enda sättet att motivera arbetstagaren enligt Herzberg är att ge dem ett utmanande jobb där de får ta ansvar. Vidare menar Herzberg enligt Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) att det enbart är när arbetet är tillfredsställande i sig som det kan vara motiverande då det bidrar till de anställdas personliga utveckling (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.161).

Herzbergs relativt enkla teori fick stor inverkan på dåvarande organisationer för att den till skillnad från bland annat Maslows behovshierarki var praktiskt användbar. Teorin gav även råd till ledningen på hur man skulle kunna omforma och berika arbetena så att de kunde ge inre belöningar och på så sätt höja motivationen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.176-178).

Tvåfaktorteorin har kritiserats för uppdelningen i hygien- och motivationsfaktorerna då vissa faktorer kan agera både som hygien- och motivationsfaktor beroende på situation (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.176-178). Ett exempel på det är tidigare nämnda fall om lönen. Mullins (2001) menar att en generell kritik mot teorin är dess metodologi, det vill säga att be individer redogöra för saker som har bra och goda känslor kopplade till sig. Han menar att det är högst subjektivt och vill influera resultatet då man ofta är mer nöjd med sina egna prestationer än andras (Mullins 2001 s.233). Utifrån Herzbergs tvåfaktorteori är det enbart faktorer gällande arbetets utformning såsom erkännande, ansvar, prestation och möjlighet till avancemang som är det enda som kan öka motivation hos medarbetaren. Detta enkla synsätt har kritiserat av bland annat Mullins (2001) som menar att en del människor vill arbeta utan att känna ansvar samt ha klart definierade autonoma arbetsuppgifter. Andra individer motiveras till exempel enbart av de finansiella belöningarna (Mullins 2001 s.233-234).

Att det bara är arbetets utformning som kan öka motivationen hos den anställde gör att vi anser att teorin inte blir fullt tillämpningsbar på volontärer, vars arbeten inte alltid ger de motivationsfaktorer som avses i tvåfaktorteorin. Kvalificerade arbeten med mer utmaningar, variation och ansvar är mer motiverande än monotona och enkla arbeten (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.71-72). Inom serviceindustrin är det oftast dem med tråkiga arbeten som ledningen vill motivera och enligt Herzberg är det enda sättet att göra så genom att berika arbetet. Det tyder på att teorin har begränsad användbarhet inom detta fält. Även som volontär kan många arbeten ofta ses som rutinmässiga, monotona och långtråkiga rent allmänt vilket borde tyda på att modellen inte är fullt applicerbar på volontärer. Vi tror att vår empiriska undersökning kommer att visa att det finns andra möjligheter, än de som Herzberg nämner, att motivera volontärer till att göra ett bra arbete.

McClelland ansåg att vissa behov uppkom av erfarenheter och att dessa skiljde sig åt mellan människor. Enligt Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) menade han på att människorna strävar efter olika saker beroende på deras behov. De med ett stort prestationsbehov tar personligt ansvar för sin insats och arbetar mot klart uppnåeliga mål som de är rädda att misslyckas med. Dessa människor är oftast kreativa och söker nya lösningar på problem för att arbeta på ett mer effektivt sätt. Prestationsmänniskor kan oftast uppfattas som samarbetsovilliga då de främst vill nå sitt mål och inte är intresserade av hur de uppfattas som människor utan vill uppfattas utifrån sitt arbete. Individer med störst maktbehov lockas av maktsymboler och av status och prestige. Dessa människor är mer risktagande och siktar på ledande positioner där de kan styra över andra. De som främst drivs av behovet att känna social tillhörighet vill vara omtyckta och tenderar att göra bättre ifrån sig på sociala uppdrag. Denna individ karaktäriseras av en vilja att hjälpa andra, att snabbt skaffa sociala relationer och att vara bra på att läsa personer samt undviker konflikter så långt som möjligt (Denhardt, Denhardt & Aristigueta 2002 s.161-162). McClelland fokuserade sin forskning på hur ledningen kunde få individer att bli prestationsmänniskor och på så sätt bli mer motiverade (jfr Mullins 2001).

Individer strävar enligt Denhardt, Denhardt och Aristigueta (2002) tolkning av McClelland efter att tillfredsställa de olika dominerande behoven, prestation, makt och social tillhörighet, på olika sätt. Vi anser det då inte möjligt att likt tvåfaktorsteorin mena att det bara är förhållanden kring arbetets utformning som kan bidra till ökad motivation. Att tillgodose

behoven av prestation och makt kan mycket väl förklaras genom teorin men vi menar att så inte är fallet vid det tredje behovet, social tillhörighet. Vi anser att volontärer faller in under denna kategori då dessa rent allmänt anses ha altruistiska tankar med sitt agerande, trots att så visserligen inte alltid är fallet. Kopplar man samman McClellands teori med Herzbergs teori så borde denna kategoris behov, som karaktäriseras av en vilja att hjälpa till och vill ha sociala kontakter, ha en hygienfaktor som främsta motivationsfaktorer nämligen mellanmänniska relationer.

Vi menar inte att alla faktorer i Herzbergs tvåfaktorteori inte är användbara utan att man som ledare bör veta om vilken behovstyp det är som är dominerande i sin organisation och anpassa sina specifika motivationsåtgärder gentemot dem. Det betyder att ledaren inte får glömma bort dem som kan ha andra behov då det gäller att få alla i organisationen att arbeta mot samma mål. Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) menar Hackman (1980) att det är medarbetarens psykologiska behov som bestämmer hur en individ vill engagera sig i arbeten som medför utmaningar.

”En del personer har starka behov av att prestera något speciellt för att lära och för att vidareutveckla sig. Dessa personer har starka utvecklingsbehov och vi kan förutsäga, att de kommer att utveckla hög inre motivation, när de ställs inför komplicerade arbetsuppgifter med nya utmaningar. Andra har mindre starka behov av att utvecklas och kommer att vara mindre intresserade av att utnyttja de möjligheter till personliga prestationer som finns i ett arbete med hög motivationspotential.” (Hackman & Oldman 1980 översatt av Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006 s.182)

Olika individer har således skilda intressen och behov och det som någon upplever vara motiverande kanske inte alls är motiverande för en annan oavsett hur mycket man försökt omforma och berika dennes arbete. Enligt Schou (1991) är det när arbetets egenskaper överensstämmer med individens mål angående arbetet som motivationen kommer bli hög (Schou 1991 i Arvidsson 2004 s.144).

Belöningsystem

Vi människor arbetar inte enbart för att tjäna pengar utan vi har fler skäl än så. Är arbetets status låg ses lönen oftast som det viktigaste incitamentet. På mer kvalificerade arbeten värderas ofta inre belöningar, såsom uppskattning och intressant arbete, högre (Wilson 2000 s.19). Utifrån Herzbergs motivationsfaktorer kan lönen verka ha en mindre roll jämfört med

inre belöningar men det är ändå lönen som är den största anledningen till varför vi arbetar. Hittills har teorin vidrört belöningar och incitament ett antal gånger och vi anser det väsentligt att föra in belöningsystem i motivationsdiskussionen, då belöningar anses vara det vanligaste motivationsverktyget (Wilson 2000 s.17).

Arvidsson (2004) menar att monetära belöningar är ett väsentligt medel för att tillfredställa mänskliga behov (Arvidsson 2004 s.137). I ett företag använder man sig ofta av belöningar för att influera individer till ett önskat beteende (Samuelson 2004 s.94-96). Syftet med belöningar är att motivera till önskvärda prestationer, rekrytera och behålla personal samt att fungera som ett verksamhetsstyrningsverktyg. Belöningarna kan vara av både monetär och icke-monetär sort (Arvidsson 2004 s.139). Belöningsystemet är till för att motivera individen att arbeta i överensstämmelse med företagets mål. Enligt Anthony och Govindarajan (2003) kan belöningar fungera som motivationsfaktor för en individ i strävandet efter att uppnå ett mål. För att det skall fungera krävs det att målen som behöver uppnås varken är för lätta eller för svåra att nå för om det är på det sättet kommer motivationen att bli låg. Om individen istället får kämpa för att nå målen och att prestationen upplevs ge rättvis belöning kommer motivationen bli hög, särskilt om belöningen motsvarar individens behov (Anthony & Govindarajan 2003 s.565-566).

Den monetära belöningen är ett viktigt sätt att tillfredställa behov på, men enbart till en viss nivå. Därefter verkar andra icke monetära belöningar vara viktigare. Individer blir mer motiverade när de får rapporter eller återkoppling för sina prestationer. Utan feedback uppifrån är det svårt för individen att veta och känna att denne gjort något bra som ligger i organisationens intresse (Anthony & Govindarajan 2003 s. 566).

Sammanfattning: Teoretisk referensram

Kapitlet inleddes med en redogörelse om teorier angående mänskligt behov för att få en förståelse för hur motivation uppkommer. Därefter diskuterades arbetsmotivation. I kapitlet framhövs vikten av att arbeta med medarbetarnas motivation, då det oftast är de som är den viktigaste resursen i en organisation. Herzbergs tvåfaktorteori blev ett viktigt inslag i forskningen med motivationen, då han operationaliserade behovsbegreppet och kunde på så sätt ge konkreta råd på olika motivationshöjande åtgärder på arbetsplatsen. Men utifrån

Herzbergs teori var det enbart faktorer gällande arbetets utformning som kunde öka medarbetarens motivation. Teorin har kritiserats för att vara mindre lämpad mot vissa grupper samt att alla medarbetare inte är intresserade av arbetets utformning utan bara ser arbetet som ett nödvändigt ont för kunna göra andra saker. Det skulle i många yrken inte vara möjligt att berika arbetena utifrån Herzbergs motivationsfaktorer då de karaktäriseras av att vara enkla, monotona och tråkiga rent allmänt samt ofta förknippas med låg status. Exempel på sådana arbeten är diskare, städare och parkeringsvakt. För dessa blir inte prestation och inre belöningar lika väsentligt i arbetet. Vi menar att det är andra omständigheter som motiverar dessa än de motivationsfaktorer som finns i tvåfaktorsteorin. Troligtvis kan skillnaden till viss del förklaras genom att Herzbergs undersökte industriarbetare och inte serviceyrken.

Att prestera och att förverkliga sig själv är även centralt i teorierna av Maslow, Aldefer och McClelland. Detta sker dock på olika sätt bland individerna och det är inte enkelt för ledningen att veta vilka behov medarbetarna har för tillfället. Vi menade att McClellands sociala tillhörighetsbehov kan karaktärisera volontärer då individer med detta behov bland annat vill hjälpa till och skaffa nya sociala kontakter. Dessa individer går tillväga på andra sätt för att tillfredställa sina behov än individer som har något annat av McClellands behov som dominerande. Det gäller för organisationer att finna vilken som är den vanligaste behovsindivid i sin organisation och utforma motivationsplaner utifrån det men det gäller även att försöka finna motivationsfaktorer till alla. Även belöningsystemen bör anpassas till individens specifika intressen och behov.

3. Material och metod

Detta kapitel innehåller en redogörelse för tillvägagångssättet vid insamling av teori och empiri. Detta för att läsaren skall få en inblick i undersökningens alla element samt en möjlighet att själv sätta sig in i uppsatsens reliabilitet.

Empiriskt material

Trots att det bedrivits en stor mängd forskning om motivation finns det relativt få undersökningar som fokuserar på aktiviteter som ligger utanför det vanliga avlönade arbetet. Vi anser det därför vara väsentligt att få tillgång till primärdata om volontärer genom att själva bege oss ut på fältet. Vi menar att en kombination av intervjuer och sekundärkällor är den bästa lösningen för att försöka hitta de motivationsskillnader vi söker. Vår första åtgärd var att försöka skapa oss en bild av hur forskningsområdet såg ut. Med hjälp av biblioteksdatabaser sökte vi efter böcker som skulle kunna hjälpa oss både med teoretiskt och empiriskt material. Vi fann ett antal sådana böcker men det mesta sekundära materialet hämtade vi från artiklar, främst med hjälp av Lunds Universitets artikeldatabas ELIN. Anledningen till att vi hellre än böcker använt oss av artiklar är att dessa oftast är nyskrivna och aktuella, medan de flesta böcker vi hittade redan hade några år på nacken. Eftersom forskningen om motivation inte står helt stilla anser vi det viktigt att ha ett relativt aktuellt material att utgå ifrån. Det är dessutom oftast mindre tidskrävande att skriva en artikel jämfört med en bok vilket gör att den empiriska undersökningen är mer aktuell när den kommer ut på marknaden.

Vår metod

Istället för att enbart använda andras resonemang i sekundärkällor ansåg vi att det var bättre att direkt interagera med personer för att komplettera med eget material. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ arbetsmetod där djupgående intervjuer är ett viktigt inslag. Ett annat alternativ hade varit att använda sig av en kvantitativ metod, där man bland annat utgår från enkätundersökningar (jfr Kvale 1997). I en enkät är det dock svårt att föra en dialog med informanten. Att istället använda sig av ett kvalitativt tillvägagångssätt främjar informantens delaktighet i intervjuerna vilket kan bidra till att ge oss en ökad mängd information. Även

flexibiliteten i den kvalitativa intervjuformen ger oss en bättre möjlighet att få en insikt på djupet i hur volontärer tänker och fungerar. En viktig del i en kvalitativ metod är hur individens bild av den sociala verkligheten ser ut (Bryman 2006 s.35). Då vår uppsats behandlar hur olika individer tolkar och uppfattar sin motivation anser vi att detta tillvägagångssätt är lämpligt. Tanken var att vi hellre ville veta mycket om ett litet antal än lite om ett stort antal människor. Visserligen har ett kvalitativt arbetssätt även sina brister. I dialogen med informanten påverkas konversationen av båda parter subjektivitet vilket givetvis inverkar på tolkningen av de svar som framkommer (Shah 2004 s.552). Vi anser dock att detta problem är ofrånkomligt i det kvalitativa tillvägagångssättet.

Intervjuer

Urval

Vår tanke med urvalet av informanter var att intervju personer som kunde ge oss så mycket användbar information och värdefull kunskap som möjligt inom området vi valt att undersöka. För att få en bredd och inte behöva förlita oss på en persons generella tankar och upplevelser ansåg vi det lämpligt att intervju ett flertal volontärer. Det är viktigt för att bättre kunna spegla sanningen (Kvale 1997 s.209). Utöver att intervju volontärer ansåg vi det väsentligt att komplettera dessa med att intervju en volontärens ansvarig som ser volontären ur ett annat perspektiv. Vi ansåg att detta skulle ge oss en bättre överblick över volontären och dennes motivation.

Vi valde att använda oss av Göteborg som utgångspunkt då vi sökte informanter. Göteborg anses vara en evenemangsstad och de har haft ett antal större evenemang på senare år där de använt sig av en stor mängd volontärer. Detta gjorde att vi fick en regional avgränsning på informanterna då alla var boende i Göteborg med omnejd.

Informanter

Under den empiriska studien har vi genomfört fyra muntliga intervjuer, varav en fick göras över telefon på grund av omständigheter vi inte kunde råda över. Utöver dessa har vi genomfört ett antal mindre e-postintervjuer med tidigare volontärer mest för att bekräfta ifall den bild vi fått från de muntliga intervjuerna även passade in på dem.

I uppsatsen har vi valt att inte namnge våra volontärintervjuer då vi inte anser att det är av vikt att veta vem det är som sagt vad. Att ha dem anonyma menar vi värnar om

informanternas privatliv. Vi kommer däremot att skriva ifall åsikterna i arbetet kommer från antingen en muntlig eller en e-postintervju. Vi har däremot valt att namnge den volontärens ansvariga, Lena Moen, då detta ämne berör henne via arbetet och hon var den enda som hade ansvar för volontärerna vid friidrotts-EM 2006.

Muntliga intervjuer

Informant 1. Lena Moen, volontärens ansvarig - *Arbetade två år som ensam fast anställd med ansvar för hela volontärverksamheten vid EM 2006 i Göteborg. Hon var bland annat ansvarig för rekrytering och utbildning av de 3000 volontärerna.*

Informant 2. *Har arbetat flera gånger varje år i 30 år som volontär i de flesta sammanhang rörande sport.*

Informant 3. *Engagerad i många olika volontäraktiviteter. Arbetar ett antal gånger per år som volontär vid sportevenemang sedan ett decennium tillbaka.*

Informant 4. *Har varit volontär inom idrott en gång*

Vi valde att begränsa oss till ett mindre antal informanter. På det viset ville vi få en djupare förståelse för de olika informanternas syn på motivation och kunna jämföra dessa med varandra. Vi har försökt att få ett så varierande urval av informanter som möjligt då bilden blir mer nyanserad än om alla är lika gamla, har precis samma bakgrund och är av samma kön. Antalet informanter baserade vi på att vi önskade få ut tillräckligt med upplysningar men ändå ville ha ett hanterligt material.

Våra muntliga intervjuer, med en volontärens ansvarig och tre volontärer, är vårt primära material. Vi har även försökt att genom e-postintervjuer komplettera den bild vi fått från de muntliga samtalen. Vi inser att våra intervjuer inte på något sätt ger en fullständig bild av hur allas enskilda motivation ser ut. Vi anser dock att informationen våra intervjuer gett oss tillsammans med vårt övriga material räcker för att få en djupare förståelse för ämnet motivation i sig och för att besvara vår frågeställning.

Förberedelser inför intervjuer

Då en av författarna tidigare arbetat som volontär vid olika tillfällen valde vi att använda oss av dennes kontaktnät för att hitta våra informanter. Vi använde oss av en e-postlista med knappt 100 namn för att få tag på informanter som tidigare arbetat som volontärer vid ett större evenemang. Denna lista skapades på frivillig basis bland volontärerna då en av författarna deltog i arbetet kring UEFA-cupfinalen i fotboll 2004 i Göteborg. Av e-posten som kom fram (runt trettio adresser hade upphört att gälla) svarade runt femton, vilka alla ville ställa upp och bli intervjuade. Möten bokades och en resa till Göteborg företogs då volontärerna var bosatta där.

Intervjuguide

Vid genomförandet av intervjuerna använde vi oss av intervjuguides (se bilaga 1 & 2) som stöd. En intervjuguide omfattar de aktuella ämnen man tänker ta upp i intervjun och när dessa ska tas upp i förhållande till varandra. Även om vi önskade svar på våra frågor ville vi föra en dialog och skapa en diskussion kring de olika ämnena. På det viset ville vi öka vår förståelse för informantens svar som då sätts i ett sammanhang och blir mer spontana istället för att bara komma färdigformulerade på rad (jfr Kvale 1997 s.121). Intervjuguiden såg vi snarare som en ram att följa för att intervjun skulle gå smidigt än som ett schema vi absolut var tvungna att följa punktvis. Detta flexibla tillvägagångssätt, där frågorna kastas in i en ganska ostrukturerad form väldigt likt ett vanligt samtal, benämner Bryman (2006) att göra en semi-strukturerad intervju (Bryman 2006 s. 299). Att använda sig av en semi-strukturerad intervju bidrar till att informanten, trots att intervjun behandlar intervjuguidens frågor, kan associera fritt runt teman och ta upp ämnen de är särskilt intresserade av själva. Vi använde oss av två olika intervjuguides. Frågorna var inte exakt desamma beroende på om informanten var ansvarig för volontärer eller själv var en volontär. Det till trots försökte vi ställa liknande frågor relaterat till samma ämnen och teman fast ur olika perspektiv. Detta gjorde vi för att kunna se hur volontärerna och den volontäransvariga såg på samma saker ur sitt eget perspektiv och för att kunna jämföra hur deras uppfattningar förhöll sig till varandra. För att informanterna skulle kunna prata fritt valde vi att i så stor utsträckning som möjligt använda oss av öppna frågor, där inga ja eller nej svar var möjliga. Till skillnad från slutna frågor där informanten får välja mellan ett antal svarsalternativ kan informanten vid öppna frågor svara med egna ord. Dessutom styrs inte informanten utan kan säga precis vad de tänker (Bryman 2006 s.158). Trots att öppna frågor tar längre tid att dokumentera och analysera tycker vi att fördelarna klart överväger nackdelarna.

Intervjusituationen: genomförande och dokumentering

För att skapa optimala förutsättningar kring samtalen för att få än mer omfattande svar valde vi att genomföra intervjuerna på platser där informanterna kände sig hemma och på det viset mer avslappnat kunde svara på frågorna (Shah 2004 s.560). Att lyckas få informanten att känna sig trygg är viktigt för att kunna få ut viktig information. Det hjälper föga att vara väl förberedd om man inte kan föra en meningsfull konversation där informanten kan uttrycka sig fritt. Därför valde vi att informanterna själva fick bestämma vart de ville att vi skulle träffas, vilket ledde till att intervjuerna skedde över en kopp kaffe i avslappnade former, vilket då medför att informanten friare kan prata om vad som faller denne in (jfr Kvale 1997 s.12).

För att inte gå miste om något som sades under intervjuerna valde vi att spela in våra samtal med informanterna (jfr Bryman 2006). Det gjorde att fokus kunde läggas på själva intervjuandet istället för på en väldigt noggrann dokumentation. Men för att inte förlora information som kanske bäst uppfattas just i intervjusituationen antecknade ändå en av oss även under intervjuerna. Vi valde även att använda oss av en kritisk granskare av tillvägagångssättet av intervjun. Han satt med passivt under intervjuerna och blev på det viset en som kunde kontrollera frågorna och svarens validitet (jfr Kvale 1997 s.219). Denna kombination ansåg vi underlätta för att få den bästa tolkningen när intervjuerna sedan transkriberas. Att skriva ut intervjuerna blir en tolkande process och genom utskriften struktureras intervjusamtalet i en form som lämpar sig för att kunna göra en närmare analys (jfr Kvale 1997 s.155).

4. Volontären

Detta kapitel behandlar främst första delen av den empiriska undersökningen, sekundärkällor. Stycket inleds med en redogörelse för volontärens betydelse, dennes motiv samt eventuella skillnader i motiv. Därefter diskuteras sportevenemangsvolontären ur ett ledningsperspektiv för att slutligen beröra vad volontären får ut av sin insats.

För många evenemang är volontärer en nödvändighet för att dessa överhuvudtaget skall kunna genomföras. Det är faktiskt så att den större delen av alla evenemang är volontärsdrivna (Goldblatt 1997, s.197). Volontärer har även mycket med den ekonomiska framgången att göra vid ett större evenemang (Reeser et al. 2005 s.1). Tänk om man behövt betala ut lön till alla frivilligt arbetande! Inför EM i friidrott i Göteborg kunde följande läsas i EM-organisationens volontärsplan; ”Engagerade och kunniga volontärer är en av de viktigaste förutsättningarna för att kunna genomföra ett så stort evenemang som EM i friidrott 2006” (Moen & Jacobsson 2005, s.1).

Ett större evenemang kan ha stor betydelse för en destination ur bland annat ett ekonomiskt, socialt och imageskapande perspektiv (jfr Larson 1998; Larson 2003; Larsson Mossberg & Sandström 1996). Vi menar att volontären blir extra påtaglig under större evenemang, då de ofta blir arrangörens ansikte utåt och på det viset är den som har direktkontakt med bland annat besökare, aktiva och press. Volontärerna bidrar på så sätt till deras upplevelse av evenemanget och av staden. Volontären kan då indirekt vara en, ifall besökarnas upplevelse är positiva, bidragande faktor till att positiv word-of-mouth sprids från besökarna till deras umgängeskrets. Volontären är då en viktig deltidsmarknadsförare för evenemanget och staden (jfr Grönroos 2002). Detta poängteras även i ”Volontärsplanen för EM 2006” där det står:

”Volontärerna skall medverka till att EM 2006 upplevs som ett lyckat evenemang och bidra till att bilden av Göteborg förstärks som evenemangsstad, mötesstad och turiststad. Volontärerna är under tiden fram till evenemanget och under evenemanget oerhört viktiga ambassadörer/kommunikationsbärare. Besökare, aktiva, ledare, media och VIP-gäster ska träffa motiverade och engagerade volontärer som har hög servicenivå och god kompetens. Genom sitt agerande och kunnande ska bilden av volontären i samband med EM 2006 vara att de är hjälpsamma, ansvarstagande, tillgängliga och har ett trevligt bemötande” (Moen & Jacobsson 2005, s.3).

Motiv

Vad är det då som motiverar volontärerna att prestera tillräckligt bra för att det skall bidra till att ge en positiv bild av evenemanget och staden? Volontärer anses ha både altruistiska och egoistiska motiv. Vi anser att så är fallet då volontärarbete kan ses som ett planerat hjälpande för att uppnå volontärens egna behov och mål. Vi anser att det är av vikt att först försöka klargöra vilka behov volontären kan ha i sitt agerande. Därefter vill vi finna vilka faktorer det är som motiverar dem.

Tidigare undersökningar har försökt att identifiera de motiv som driver volontären i allmänhet, då de inte erhåller några nämnvärda incitament – vare sig ekonomiska eller materiella. Det har visat sig att det oftast existerar ett flertal olika motiv samtidigt till varför man arbetar som volontär. Clary et al. (1998) har identifierat ett antal motiv som de har klassificerat i sex grupper. Detta har de sammanställt i en modell som de kallar VFI – Volunteer Functions Inventory. De har försökt att utforma sin modell utifrån ett neutralt perspektiv, alltså att den skall kunna vara tillämpningsbar inom alla volontärområden. De menar att modellen kan vara till stor nytta för de organisationer som använder sig av volontärer (Clary et al. 1998).

Den syn som Clary et al. (1998) har på volontärens motiv innebär att människor styrs av en adaptiv och meningsfull strävan att tillgodose sina mål. Huvudbudskapet i detta synsätt är att det finns en mängd olika personliga och sociala källor, som de benämner funktioner, till varför en person engagerar sig i volontärt arbete. Genom att tillfredsställa dessa olika funktioner kan personer rekryteras till att bli volontärer, bli nöjda volontärer och komma att fortsätta arbeta som volontär. För att uppnå största möjliga tillfredsställelse gäller det att de fördelar som kommer med arbetet är relevanta för den funktion som är anledningen till varför volontären ställt upp. Allt bygger alltså på att dessa funktioner tillfredsställs och idén bakom det hela är att volontärer genom att ställa upp på frivillig basis utan belöning försöker tillfredsställa dem. Även om funktionerna är samma för flera individer kan de ha olika innebörd och styra på olika sätt beroende på vem som berörs (Clary et al. 1998).

De funktioner som Clary et al. (1998) identifierat är:

- *Värderingar*. När volontären uttrycker omsorg för andra. Dessa människor karaktäriseras av att vilja hjälpa andra.
- *Förståelse*. En möjlighet för volontären att på olika sätt lära sig nya saker eller använda redan befintlig kunskap till att utbilda andra.
- *Självbevarande*. Ett sätt att skydda volontärens samvete över att till exempel vara mer lyckligt lottad än andra eller ett sätt att försöka fly egna problem genom att göra annat.
- *Självbildsförstärkande*. Kan till exempel förstärka och bevara volontärens positiva känslor i ett sammanhang. Funktionen kan även innefatta individens mognad och självförverkligande.
- *Karriär*. Genom att delta i volontäraktiviteter kan denne uppnå mål som är till fördel för den icke-volontära karriären, såsom meriter, bra utbildning och nya kunskaper.
- *Socialt*. Funktionen handlar om sociala relationer, volontärandet kan vara en möjlighet att få vara med vänner eller att göra något som andra ser positivt på.

VFI-modellen

Funktion	Nyckelord	Exempel
Värderingar	Medmänsklighet	Det är viktigt att hjälpa andra
Förståelse	Kunskap, lärande	Jag lär mig genom att göra
Självbevarande	Personliga problem	Jag slipper tänka på mina problem
Självbildsförstärkande	Psykologisk utveckling	Det får mig att må bättre
Karriär	CV, meriter	Få in en fot, öppna dörrar
Socialt	Stärka sociala band	Jag är med mina vänner

Figur 3: Tolkning av VFI-modellen utifrån Clary et al. (1998)

Omoto och Snyder (1995) föreslår ett tillägg till VFI – samhällliga intressen. Denna funktion berör volontärens intresse att göra något för till exempel staden eller landet han eller hon bor i (Omoto & Snyder 1995 i Marta, Guglielmetti & Pozzi 2006 s.223).

Clary och Snyder (1999) menar att de olika funktionerna kan rangordnas efter hur viktiga de är. Till exempel så är ofta värderingar ett starkare motiv än karriär, men de säger samtidigt att detta varierar från individ till individ. De visar även att många volontärer har mer än ett motiv till varför de ställer upp. I och med detta berör de frågan om volontären ställer upp antingen av egoistiska eller altruistiska skäl. De undersökningar som Clary och Snyder (1999) gjort visar att det finns båda delarna för många. De flesta som ställer upp har både själviska och osjälviska motiv vilket förstärker att volontärarbete utförs av mer än en anledning.

Cnaan och Goldberg-Glen (1991) fann i sin undersökning 22 vanliga motiv till volontärt arbete. Utifrån dessa drog de slutsatsen att volontärens motiv inte är antingen altruistiskt eller egoistiskt. De presenterade en endimensionell faktor för att visa att volontären inte skiljer mellan altruism och egoism utan tar hänsyn till båda (Cnaan & Goldberg-Glen 1991 i Reeser et al 2005 s.4). Även Smith (1981) framför belegg för att volontären styrs av både altruistiska och egoistiska motiv. Han hävdar att det inte finns någon ”absolut altruism”. Volontären kan börja med altruistiska motiv men dessa tenderar senare att övergå till att volontären värderar sin situation utifrån specifika förmåner som blir allt viktigare för det fortsatta engagemanget. Kontentan blir att det handlar om att både ge och att få (Smith 1981 i Getz 1997 s.200).

Rehberg (2005) är kritisk mot undersökningar med metoder som VFI. Han menar att det finns risk att man missar motiv när det bara finns ett fåtal färdiga kategorier att välja bland. Istället har hans undersökningar genererat motivationsfaktorer som baseras på vad volontärerna i intervjuer berättat. Dessa har Rehberg sammanställt i tre grupper med totalt 12 olika motiv. Grupperna är att göra något bra för någon annan, att söka något nytt och att tillfredsställa sig själv. Även Rehberg menar att de flesta arbetar efter en kombination av altruistiska och egoistiska motiv. Han visar att en knapp fjärdedel arbetar främst för sin egen skull medan endast ungefär var tionde har rent altruistiska anledningar till att ställa upp (Rehberg 2005).

Downward och Ralston (2005) har i sin forskning om volontärer vid ett idrottsevenemang klassificerat volontärens motiv i sju faktorer. Dessa är gemenskap, personlig utveckling, affärsmässiga tillfällen, volontära traditioner, självaktning, egoism och positiva erfarenheter. Den faktor de särskilt vill lyfta fram är vikten av gemenskap och att det är en av de främsta anledningarna till varför individer ställer upp volontärt vid just idrottsevenemang (Downward & Ralston 2005).

Det förekommer fler undersökningar där volontärens motiv delats in i kategorier, men på grund av likartade resultat har vi valt att inte redovisa fler än de ovan.

Skillnader i motiv

I förra avsnittet påpekades det att de olika motiven är av högst personlig art. Det har framkommit från ett antal undersökningar att även volontärens ålder påverkar motiven. Ett tydligt exempel är ungas stora engagemang inom idrott som minskar vid mitten av livet och är förhållandevis lågt hos pensionärer. Likaså är, förstås, i princip ingen under 65 års ålder involverad i pensionärsorganisationer (Olsson, Svedberg & Jeppsson Grassman 2005). Enligt Rehberg (2005) har Hustinx (2001) sett att unga volontärer beter sig på ett ”nytt” sätt i sitt volontärsarbete: de är inte lojala till organisationer, de är selektiva och tar väl utvalda uppdrag och de förväntar sig att få någon personlig vinning ur sitt engagemang (Rehberg 2005 s.110).

Okun och Schulz (2003) undersöker hur volontärers ålder förhåller sig till VFI-modellen. De drar slutsatserna att de sociala motiven ökar med åldern men att värderingar inte kan sättas i samband med volontärens ålder. De övriga funktionerna minskar ju äldre volontären är. Även fokus inom funktionerna skiftar, till exempel från socialt utvecklande motiv mot mer socialt bevarande sådana (Okun & Schulz 2003). Coyne & Coyne (2001) menar även att det är skillnad i motiv mellan förstagångsvolontärer och återkommande volontärer. De som var volontärer för första gången hade ett större intresse av de ekonomiska effekterna för sin egen vinnings skull, till skillnad från dem som redan varit volontärer, då dessa istället värdesätter de sociala relationerna mest (Coyne & Coyne 2001). Det är av vikt att den som är ansvarig för volontärer, på grund av skiftande motiv genom livet, bör ta åldern i beaktande (Getz 1997 s.201) samt koppla individens motiv till arbetet.

Sportevenemangsvolontärens motiv

Den tidigare diskussionen fokuserar till stor del på volontärens motiv i allmänhet, där de övergripande motiven stämmer in på volontären. Det har gjorts relativt få undersökningar kring volontärer vid större evenemang (Kemp 2002). Kemp (2002) menar att volontärer vid ett mega-evenemang utöver de allmänna motiven blir motiverade av en stolthet för sitt land och landets kultur, de sociala kontakterna samt känslan av att känna sig värdefull och behövd av samhället i stort. Hon menar även att motiven skiljer sig åt hos evenemangsvolontären beroende på dennes ålder. De yngre är mer motiverade av de sociala faktorerna och att det kan

främja deras framtida karriärer medan de äldre motiveras mer av nationell stolthet och det självbildsförstärkande behovet. Ett vanligt förekommande motiv hos alla åldrar vid större evenemang är att volontären ser det som en möjlighet att vara med om något unikt, helt enkelt få ett minne för livet (Kemp 2002). Vid intervju med volontärsansvarig visade sig det sig att ett vanligt motiv de sökande hade var ett intresse för idrott. Det var faktiskt en av de stora grupperna. Andra motiv hos evenemangsvolontären är till exempel att umgås med människor som har liknande intressen som sig själv, för att stötta landets aktiva i tävlingarna eller att stärka den lokala gemenskapen (Williams et al. 1995 i Fairley, Green & Kellett 2007 s.41). Farrell et al. (1998) har enligt Fairley, Green & Kellett (2007) identifierat fyra breda motiv till varför man är volontär vid sportevenemang: ändamålsenlig, solidarisk, externa influenser (familjetradition) och förpliktelser (Fairley, Green & Kellett 2007 s.43-44).

Fairley, Green & Kellett (2007) har undersökt motiven för volontärer som vill resa för att åter få vara volontärer vid ett Olympiskt spel. De har identifierat fyra olika motiv till detta nämligen nostalgi, kamratskap, den Olympiska anknytningen och att dela med sig av sina kunskaper samt att få dessa bekräftade. Dessa motiv är så pass starka att dessa volontärer är villiga att betala över 50 000 kronor för resa och uppehälle så att de kan erbjuda sina tjänster gratis till en organisation (Fairley, Green & Kellett 2007 s.51).

Ledningsperspektivet på volontärer

Om den som anordnar ett evenemang har förståelse för vad det är som motiverar volontären och implementerar detta i praktiken gynnar det både volontärerna och evenemanget i stort. Samma premiss gäller vid ledning av fast anställda men då volontärer bidrar med sin egen fria tid och energi utan ersättning bör man leda dem extra försiktigt och uppmärksam (Shin & Kleiner 2003).

I ett förslag till slutdokument för EM 2006 står det så här om volontärerna: ”*Alla ger oss av sin fria tid och där vi som organisation måste visa stor respekt och tacksamhet gentemot individen*” (förslag till Slutdokument EM 2006, volontärsverksamheten, 2006 s.1). Vidare skriver de i volontärsplanen inför EM 2006:

”Volontärerna skall behandlas med respekt för sina frivilliga insatser och de skall ges relevant information för att skapa goda förutsättningar till att genomföra sitt uppdrag. Vi som arrangerar skall visa att vi uppskattar deras vilja att hjälpa till att göra EM 2006

till en minnesvärd upplevelse genom att skapa förutsättningar” (Moen & Jacobsson 2005, s.1)

Detta visar verkligen vilken betydelse de anser att volontären har för evenemanget och att man som ledare måste vara väl medveten om det. I förarbetet med volontärer till EM 2006 hade man som avsikt att volontärernas önskemål om arbetsuppgifter skulle vara vägledande så långt som möjligt (Moen & Jacobsson 2005, s.6). Detta är viktigt att tänka på när man ansvarar för volontärer. När volontärer inte blir placerade i en roll de trivs med sänks deras motivation, tillfredsställelsen uppstår inte och självkänslan försvinner med resultat att volontären kanske inte återkommer som volontär. När volontären däremot förstår organisationens övergripande mål och sin roll i att uppnå målet utvecklar de självförtroende och en känsla av belåtenhet över att ha gjort en skillnad och påverkat (Shin & Kleiner 2003).

Eftersom rekryteringsarbetet inför EM 2006 startade över ett år innan evenemanget skulle äga rum gällde det att när organisationen väl lockat till sig frivilliga hålla dessa motiverade tills evenemanget var över. Information ansågs som en viktig faktor i att hålla alla motiverade (Intervju volontärsansvarig). De tog tidigt fram en kommunikationsplan för volontärerna. Kommunikation skedde via telefon, e-post, hemsidan och personliga möten. Dessutom skickades regelbundna nyhetsbrev ut och hemsidan uppdaterades kontinuerligt (Förslag till Slutdokument EM 2006, volontärsverksamheten, 2006 s.4). Att skapa en grupp-känsla och gemenskap så tidigt som möjligt var ett mål i arbetet med volontärerna inför EM 2006. Återfinns en ”vi-känsla” och samhörighet ökar troligen motivationen både innan och under evenemanget (Moen & Jacobsson 2005).

”Utbildningstillfällen, kick-off och andra volontärsaktiviteter skall utnyttjas i teambildande syfte. De skall ha karaktären av trevliga sammankomster. Volontärerna skall så tidigt som möjligt bli en sammansvetsad grupp och få känna sig delaktiga för att få större engagemang kring sina arbetsuppgifter” (Kommunikations- och utbildningsplan för volontärer EM i friidrott 2006 s.8).

Clary och Snyder (1999) har med hjälp av VFI undersökt hur nöjda volontärer är med sin insats. Om motiven för att arbeta volontärt uppfylls genom deltagandet kommer volontären att känna sig mer nöjd och därmed göra ett bättre arbete. Det individen får ut av sin insats bör ligga så nära individens egna motiv som möjligt, eftersom de motiv som volontären anser vara viktiga gör denne mer nöjd än de som den inte tycker är särskilt viktiga (Clary & Snyder

1999, s.158). Vidare är volontärer även mer benägna att arbeta volontärt igen om de fördelar eller belöningar som kommer med arbetet ligger nära de motiv som var avsikten att uppnå genom insatsen. I de fall då volontären inte ställer upp av fri vilja utan för att den blir tvingad, genom till exempel medlemskap i en klubb som medför obligatoriska åtgärder, visar Clary och Snyder (1999) att sannolikheten att volontären ska ställa upp igen minskar. Volontären känner sig dessutom mindre nöjd med upplevelsen än om denne ställer upp av egen fri vilja (Clary & Snyder 1999, s.159).

När volontärerna trivs och är nöjda påverkar det som sagt arbetet positivt. Sommarolympiaden 2000 i Sydney blev en lyckad tillställning, med lovord som *"best Games ever"* från dåvarande presidenten för Internationella olympiska kommittén, Juan Antonio Samaranch (Fairley, Kellett & Green 2007 s.51). Detta kopplade han och många andra till volontärernas insats.

Vad får man som volontär?

"Evenemang betyder fart, fläkt, glädje och spänning och det kanske allra viktigaste du kommer få ut av EM är en unik upplevelse. Dessutom kommer du att få lära dig mycket som du kan ta med dig vidare i livet. Vi ger dig ingen lön i pengar. I stället får du utbildning, kläder, möjlighet att se något av tävlingspassen och inte minst delaktighet i Sveriges största och vänligaste sport- och nöjesupplevelse under detta årtionde" ("Vi söker 3 000 nya hjältar").

"Ur ett volontärperspektiv skall ges möjlighet att vara med och bidra till att evenemanget blir lyckat ur alla hänseenden och att på nära håll få uppleva ett megaevenemang." (Moen & Jacobsson 2005, s.2). När det handlar om att belöna volontärer har det visat sig att evenemang har varit både kreativa och effektiva (Getz 1997 s. 194). Vissa organisationer löser det genom att publicera nyhetsbrev med beröm under evenemanget medan andra har fester för att tacka volontärerna för deras deltagande. Det är viktigt att inte vänta tills efter evenemanget är slut med att tacka volontärerna för att se till att deras motivation bibehålls genom hela evenemanget (Goldblatt 1997 s. 134).

Volontärer bidrar till evenemanget med sin egen tid, men får få materiella belöningar. Vid EM 2006 fick volontärerna behålla kläderna, fri kollektivtrafik, mat i samband med arbetspass, utbildning och de som var chaufförer fick använda bilarna privat om möjlighet gavs. Vid lediga platser på Ullevi fick de även möjlighet att se förmiddagsspassen av

tävlingarna. Det hölls även en kick-off och avslutningsfest för volontärerna (informant 3, Volontärsguide). Vid de Olympiska spelen både i Lillehammer 1994 och Sydney 2000 var det externa faktorer som gav volontärerna en positiv tillfredsställelse. Det handlade exempelvis om att vara en del av den Olympiska andan, känna sig behövd, möjlighet till att använda gamla kunskaper samt att få möta tacksamma besökare. Interna faktorer såsom utbildning, organisation och ledning kunde snarare ses som viktigt för att undvika missnöje men inte som ett sätt att ge tillfredsställelse (Kemp 2002).

Vid de båda olympiska spelen ansåg majoriteten av de tillfrågade volontärerna att de utvecklat viktiga sociala kunskaper, bättre självförtroende samt fått ökad kunskap om samhället. De yngre volontärerna ansåg även att de knutit värdefulla kontakter för framtida arbeten och utökat sina personliga nätverk. De mest positiva effekterna i undersökningen var att vara en del av ett unikt evenemang (Kemp 2002).

Sammanfattning: Volontären

Kapitlet inleddes med en redogörelse kring volontären och allmänna motiv. Vi ställde tidigare undersökningars tillvägagångssätt och resultat mot varandra. Om det är Clary och hans kompanjoner, Rehberg eller någon annan som har använt de bästa metoderna för att ta reda på vilka motivationsfaktorer som driver volontärer är enligt oss inte det viktiga i sammanhanget. Det intressanta är istället att de kommer fram till likartade resultat, nämligen att motiven är av högst personlig art. De olika undersökningarnas faktorer skiljer sig dessutom inte alltför mycket ifrån varandra. Detta, tillsammans med det faktum att VFI-modellen är frekvent använd gör att vi har valt att utgå från den i vår egen undersökning. Vi har även valt att ta med tillägget om samhällliga intressen, då detta visade sig vara en drivkraft hos volontärerna vid två sentida olympiska spel.

Vidare diskuterades vikten av att från ledningens sida arbeta med volontärens motivation. Om de bakomliggande motiven till att ställa upp tillgodoses genom arbetet kommer de att känna sig mer nöjda och därmed göra ett bättre arbete. Stycket avslutade med en diskussion kring vad man får ut av att ställa upp som volontär. Under ett exemplifierat större idrottsevenemang var det de yttre belöningarna och den sociala gemenskapen som gav tillfredsställelse, medan interna faktorer var de som minimerade missnöje.

5. Empirisk undersökning

I detta kapitel behandlas andra delen av den empiriska undersökningen, primärkällorna. Vi sammanställer våra muntliga intervjuer och kompletterar med våra e-postintervjuer. I uppställningen kommer vi att utgå från de olika funktionerna i VFI-modellen.

I vår empiriska undersökning gjorde vi först som Rehberg (se kapitel 4) och ställde öppna frågor om informantens motiv till sitt volontära arbete. Detta gjorde vi för att inte leda informantens svar. Dessa svar var förstås individuellt formulerade men innebörden var sådan att de alla kunde sättas in i VFI-modellen. Sedan gav vi dem möjlighet att svara på vilka av de färdigformulerade faktorerna i VFI-modellen som stämde in på dem. Detta gjorde vi för att kontrollera om de uppgav andra alternativ då. Det fanns några få skillnader men dessa bedömde vi som marginella. Vid båda typerna av frågor framkom det att VFI-modellen stämmer bra, då samtliga funktioner förekom plus tillägget om samhällliga intressen. Våra intervjuer visade att ingen volontär hade endast en anledning till att ställa upp, utan alla volontärerna hade ett flertal motiv.

”De flesta svarade i [ansöknings]formuläret att de ville träffa människor eller utveckla sig själva, få meriter, gillar idrott var en stor del. Göra något för Göteborg. Det är väldigt olika men det är de stora grupperna” (intervju volontärsansvarig)

Socialt engagemang av olika grad var det vanligaste svaret. Detta uppgav nämligen alla svarande. Att träffa nya människor eller vänner, eller bara vara bland folk var med bland svaren. Ett målande exempel lyder *”Jag är inte rik på pengar . Jag blir rik på erfarenheter och att träffa nya människor och det är det som är det viktigaste.” (Intervju informant)* Trots att en informant var missnöjd med planeringen, inte tyckte att man blev uppskattad av ledningen som volontär och att responsen från ansvariga var dålig, ville han vara volontär fler gånger då gemenskapen och de nya vännerna övervägde allt det negativa. Detta förstärker att den sociala delen är av stor vikt.

Värderingar är också det av stor betydelse och bara två av informanterna uppgav inte detta som ett motiv. Den vanliga formuleringen var att det är viktigt att hjälpa till eller att hjälpa

andra. Enligt VFI är detta en av de viktigaste funktionerna och det har också poängterats av flera informanter som berättat att de hjälper till mer regelbundet i olika former av hjälpande organisationer. ”Att hjälpa till är viktigast, att känna att man gör en insats och hjälper någon annan.” (intervju informant)

Självbildsförstärkande hör nära ihop med värderingar. Denna funktion uttrycktes inte alltid i klarspråk som ett motiv att ställa upp, men när vi analyserade informanternas svar fann vi att mycket av det som upplevdes som positivt kunde placeras här. Ett vanligt sådant svar var att få träffa kändisar eller att vara del av ett större evenemang. Flera av våra informanter uppgav att de mår bra av att känna att de har bidragit till arrangemangets genomförande och utträttat något.

Förståelse, som handlar mycket om att lära sig nya saker eller att lära ut till andra, angav hälften av de svarande som ett motiv. Vår uppfattning är att våra informanter inte bara gärna lärde sig nya saker utan även väldigt gärna bidrog och spred sin egen kunskap och erfarenhet till andra. Särskilt att få lära ut förstärker också volontärernas självkänsla.

Den *självbevarande* funktionen passar enligt våra resultat inte så bra in på sportvolontärer då det till exempel handlar om att fly vardagen eller att hjälpa mindre lyckligt lottade. Vi anser att den sistnämnda delen passar in bättre på volontärer inom en mer hjälpande verksamhet. En av informanterna svarade dock indirekt ja på denna funktion eftersom han anser sig ha fått mycket stöd av andra människor och därför vill ge tillbaka.

Karriär var det bara en svarande som uppgav som ett motiv till att ställa upp. Den informanten var relativt ung. Flera andra informanter betonade däremot att det var ett aktuellt motiv för de yngre volontärerna.

Funktionen *att göra något för sin stad* förekom hos tre av våra åtta informanter. En informant som är mer personligt involverad med idrottare i egenskap av tolk säger ”Man vill visa sin stad. Jag har bott här så många år och tar med en del ut på sightseeing. Jag får så mycket [av staden] och vill ge tillbaka en del” (intervju informant). Det är intressant att våra informanter poängterar detta samtidigt som volontärensvarig i vår intervju menade att många sökte av just den här anledningen.

Den engagerade volontären

Att våra informanter är väldigt engagerade råder det knappast någon tvekan om. Av dem som har arbete har samtliga tagit semester för att kunna arbeta som volontärer och alla svarar att de gärna skulle arbeta som volontär igen. På frågor om vad som fick dem att ställa upp första gången fick vi en del insiktsfulla svar såsom *"Vetskapen om att det inte går att genomföra stora arrangemang (sic) om inte frivilliga finns."* (e-postintervju) och på frågan om vad de fått ut av att vara volontär kom svar som *"känslan att ha 'uträttat nåt'. Bidragit till arrangemanget (sic) blev av."* (e-postintervju) vilket verkligen talar för ett starkt engagemang. Ståndpunkter som *"Ja det är fortfarande lika roligt varje gång. Annars ställer man inte upp."* (intervju 2007-05-03) visar också på att de verkligen brinner för uppgiften.

Belöningar

När vi tog upp frågan om belöningar var det först ingen som ville erkänna att de förväntade sig någon. De ställde ju upp som volontärer! Men det är tydligt att våra informanter ändå förväntar sig belöningar, visserligen inte i monetära mått men det finns en hel del annat de förväntar sig. En del av det var incitament, exempel på detta är de kläder som delas ut, att de som var chaufförer fick använda bilarna privat under evenemanget samt inträde till arenan om möjlighet gavs. Det vanligaste var dock en form av inre belöning. Att få en upplevelse och träffa folk, se kändisar eller att helt enkelt känna sig riktigt uppskattad. Andra saker informanterna sade var fest och utbildning.

6. Analys

I detta kapitel knyter vi samman teori och empiri i en analys. Vidare för vi en diskussion kring intressanta aspekter gällande motivation, motivationsfaktorer och belöningar.

Motivation

När individer ska företa sig något, oavsett om det är privat eller i arbetslivet, blir de mer engagerade ifall de har en hög motivationsnivå. Det är viktigt att ha motiverade medarbetare då de ofta är den viktigaste resursen och har en stor del i hur det går för organisationen i stort. De motivationsteorier vi redogjort för syftar till att förklara behov och ge förslag på olika faktorer som kan stilla behovet. Genom sin behovshierarki försökte Maslow förklara varför människor drevs av särskilda behov vid specifika tillfällen. Han menade enligt Denhardt, Denhardt & Aristigueta (2002) att vi fick behoven i en bestämd i ordning där vi först försökte tillfredsställa de lägre och därefter när ett behov på en lägre nivå tillgodosetts skapas ett nytt behov högre upp i hans hierarki. Maslows teori har legat till grund för ett antal senare forskare bland annat Aldefer och McClelland som i motsats till Maslow menade att vi har ett flertal olika behov samtidigt.

Utifrån vår empiri drog vi slutsatsen att volontärer har ett antal olika motiv samtidigt, för trots att de olika undersökningarna genomfördes på olika vis och inte med samma motivklassificeringar kom de fram till likartade resultat angående detta samt att volontärens motiv var av högst personlig art. Dessa motiv var samstämmiga med de som föreslogs i VFI-modellen samt tillägget om den samhällliga funktionen. Att samtliga funktioner förekommer tyder på att det är en relevant modell. Motiven från VFI-modellen stämmer in på de tre övre nivåerna i Maslows hierarki. Dessa behov förekommer även i Aldefers och McClellands teorier nämligen i Aldefers i form av hans behov av utveckling (nivå fyra och fem hos Maslow) och behov om social tillhörighet (nivå tre hos Maslow) och även för McClelland i form av hans sociala tillhörighetsbehov.

De olika motiven till att vara volontär är personliga och de har som mål att uppfylla en inre stimulans (se VFI-modellen kapitel 4). Enligt Mullins (2001) kan Maslows hierarki inte ses i någon speciell ordning och han menade att vissa människor anser att specifika behov är

viktigare än andra trots att de återfinns lägre ner i hierarkin, vilket då ger individen en annorlunda hierarki. Det gör alltså att inte alla individer eftersträvar Maslows högsta nivå, självförverkligande. Det kan enligt Samuelson (2004) betyda olika saker beroende på individen. En del lägger fokus på uppskattning och status medan andra fokuserar mer på självförverkligande. Detta synliggörs av bredden på de olika syftena som existerar hos volontärer.

McClelland menade att människor har samma behov men att de skiljer sig åt mellan individer utifrån kultur, erfarenhet och organisation. Han menade även att ett behov var dominerande och influerade vårt beteende. Vi anser att hans sociala tillhörighetsbehov, vilket karaktäriserades av en vilja att hjälpa andra samt skaffa sociala kontakter, passar bra in på just volontären. Detta då värderings- och den sociala funktionen i VFI-modellen i regel var de mest förekommande motiven för volontären i de olika undersökningarna liksom i vår egen.

Även att motiven skiljer sig åt beroende på ålder och om det är första gången man är volontär eller inte, kan kopplas till McClellands tankegångar om att individens behov skiljer sig åt beroende på individens erfarenheter. Att arbeta som volontär och att bli äldre ger nya erfarenheter som gör att individen får andra behov än utan dessa erfarenheter.

Vi kan summera att motiven till att vara volontär är högst individuella och de kan till och med variera från tillfälle till tillfälle. Motiven kan ses som ett sätt att tillfredsställa en inre stimulans likt de tre övre nivåerna i Maslows behovshierarki - finna gruppstillhörighet, få uppskattning och status eller uppnå självförverkligande.

Motivationsfaktorer

Hawthorne-experimenten från tidigt 1900-tal visade att människan med hjälp av inre belöningar, såsom uppmärksamhet och uppskattning, kunde motiveras till att utföra ett bättre arbete istället för att jämföras med en maskin. Detta skulle kunna ses som startskottet för arbetsmotivationsforskningen där Herzbergs tvåfaktorteori (1968) blev ett väsentligt inslag, då han operationaliserade behovsbegreppet. Han kunde på så sätt ge konkreta råd på olika motivationshöjande åtgärder på arbetsplatsen. Teorin grundar sig på fast anställda och menar att det bara är arbetets utformning som kan öka medarbetarens motivation. Detta gör att vi

inte anser att teorin blir fullt tillämpningsbar på volontärer, då deras arbeten ofta kan vara monotona och ointressanta rent allmänt och på så sätt inte bidrar till de motivationsfaktorer som avses i tvåfaktorteorin. Utifrån vår egen och andras undersökningar drar vi slutsatsen att så inte alltid är fallet utan att det snarare kan vara helt andra saker än arbetet som kan vara motiverande såsom omgivande förhållanden. Våra intervjuer visar att till exempel den sociala gemenskapen spelar en viktig roll för hur själva arbetet upplevs. Med social gemenskap menar vi de arbetsrelationer som i Herzbergs tvåfaktorteori är en hygienfaktor. Vi anser på så sätt att hans hygienfaktor inte bara håller missnöjet borta utan även att flera av dem kan vara motivationshöjande.

Inför EM-2006 ansågs det viktigt att skapa en "vi-känsla" så tidigt som möjligt för att volontärerna skulle känna sig delaktiga och få ett större engagemang för sina arbetsuppgifter. Om den som ansvarar för volontärerna har förståelse för motiven bakom volontärens insats och genomför dessa i praktiken är det av fördel för både evenemanget och volontärerna. I sin ansökan till att bli volontär vid EM 2006 fick volontärerna själva fylla i inom vilket område de ville arbeta. Avsikten var att volontärernas önskemål om arbetsuppgift skulle vara vägledande så långt som möjligt. Ett sådant förfarande är enligt Clary & Snyder (1999) viktigt för att om den som valt att arbeta som volontär får sina behov tillgodosedda genom sitt uppdrag kommer det att göra volontären mer nöjd och som på så sätt kommer göra ett bättre arbete. Enligt Shin och Kleiner (2003) sänks volontärens motivation om den inte kommer i en passande roll som den trivs i. Förstår volontären sin roll och organisationens övergripande mål utvecklar de självförtroende och en belåtenhetskänsla över att ha påverkat och gjort en skillnad. Information är då en viktig motivationsfaktor för volontärer.

Det finns även andra omständigheter som kan påverka motivationen, till exempel om man inte ställer upp av fri vilja utan på grund av ett medlemskap i någon klubb. Då känner sig denne mindre nöjd med upplevelsen än den som ställt upp av egen fri vilja. Att volontären ställer upp frivilligt bör rimligen innebära att den är lättare motivera då den redan från början har en hög motivationsnivå.

Individer eftersträvar enligt McClelland att tillfredsställa det dominerande behovet - prestation, makt eller social tillhörighet, på olika sätt. Vi anser olikt tvåfaktorsteorin att det inte är möjligt att det bara är faktorer kring arbetets utformning som kan bidra till ökad

motivation. En individ med dominerande socialt tillhörighetsbehov, vilket vi anser volontärer har, bör kunna motiveras av omgivande människor och arbetsförhållanden, alltså två hygienfaktorer.

Belöningar

Belöningssystem är ett vanligt verktyg hos organisationer för att tillfredsställa de fast anställdas behov. Belöningarna kan vara av både monetärt eller fysiskt slag. Samuelsson (2004) menar att företag bör försöka influera medarbetarnas behov genom belöningar för att uppnå målkongruens mellan dem och organisationen. För att veta vilken belöning som passar individen gäller det att veta vilket eller vilka behov denne vill uppfylla genom arbetsplatsen. Då behöver ledningen även ha full insikt i medarbetarens privatliv, för denne vill kanske inte tillfredsställa alla behov genom arbetet eftersom det kan ses som ett nödvändigt ont för att klara av att göra något annat. Vid lågstatusarbeten ses ofta lönen som det viktigaste motivet till varför man arbetar. Den monetära belöningen är bara ett viktigt sätt att tillfredsställa behov till en viss gräns, därefter verkar andra belöningar vara viktigare.

Belöningssystem i den klassiska bemärkelsen att man får exempelvis pengar efter väl utfört arbete förekommer inte inom vår undersökta volontärverksamhet. Det är intressant att ett av de vanligaste verktygen att tillfredsställa behov försvinner då man diskuterar volontären men att denne drivs, som tidigare konstaterats, av andra behov. Däremot har volontärerna ett antal förväntade incitament exempelvis kläder, mat och biljett till tävlingarna.

Belöningar är dock inte helt att förglömma. Särskilt de inre belöningarna är nästan ett måste för att volontären ska känna sig nöjd med sin insats. Värt att poängtera är att dessa belöningar skapas just inom individen och inte behöver eller ens kan tillhandahållas. Det konstaterades av Kemp (2002) att det var externa faktorer som gav positiv tillfredsställelse vid två sentida Olympiska spel. Exempelvis att den Olympiska andan, känslan av att känna sig behövd, möjligheten till att använda gamla kunskaper samt att få möta tacksamma besökare blev viktiga inre belöningar och motivationshöjare. Interna faktorer sågs mer som ett sätt att undvika missnöje såsom utbildning, organisationen och ledning men inte som ett sätt att ge tillfredsställelse. Vid de båda olympiska spelen ansåg en majoritet av volontärerna att de fått utökade sociala nätverk och fått ett minne för livet som alla kan ses som en slags inre belöning.

Anthony och Govindarajan (2003) menar att om individer får rapporter eller återkoppling på sina insatser från ledningen blir de mer motiverade. Utan feedback är det svårt för individen att känna och veta att den gjort en bra insats. Inom vissa yrken menar vi att den positiva feedbacken istället kan komma ifrån gäster och på så sätt ersätta feedbacken uppifrån. Gästfeedbacken kan leda till inre belöningar hos individen som förbättrar dennes motivation.

7. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel försöker vi besvara våra frågeställningar:

- *Är klassisk motivationsteori tillämpbar på volontärer?*
- *Vad karakteriserar volontärens motivationsfaktorer?*

Därefter reflekterar vi över uppsatsens metod och ger förslag till framtida forskning.

Frågeställningar

I vår uppsats har vi med hjälp av klassisk motivationsteori och nyare empiri undersökt vad det är som karakteriserar volontärens motivationsfaktorer. Vi har även försökt ta reda på om klassisk motivationsteori är applicerbar på volontärer.

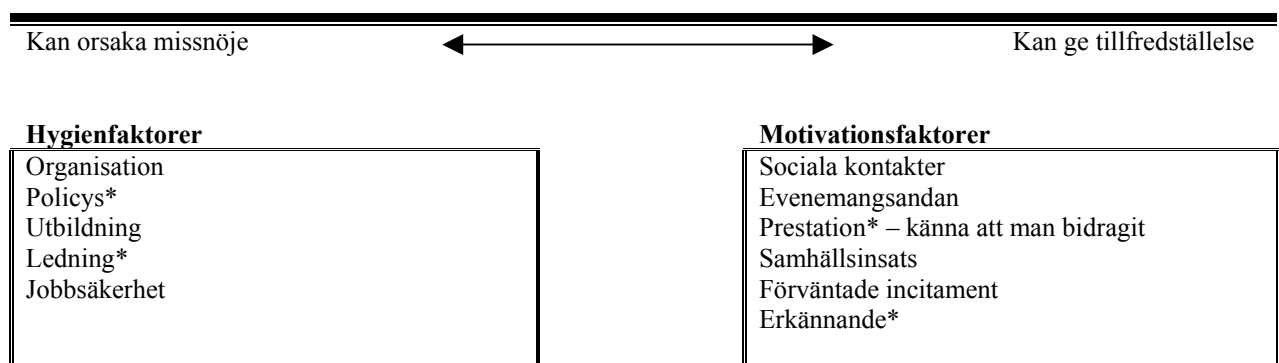
I uppsatsen har vi med klassisk motivationsteori menat teorier som varit centrala inom ämnet motivation nämligen Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori. Maslows behovshierarki ger en förståelse för de mänskliga behov som finns hos alla vuxna människor. Enligt Mullins (2001) behöver behoven inte förekomma i den ordning som hierarkin säger. Han menar att vissa människor lägger fokus på specifika behov trots att de längre ner i hierarkin inte är tillfredställda, vidare menar Samuelson (2004) att den självförverkligande fasen kan ske på olika sätt för individer och att vissa självförverkligar sig genom att uppfylla Maslows näst högsta nivå. Det har gjort att modellen varit svår att applicera på volontären vars motiv härstammar från någon av de tre övre nivåerna (inte de så kallade grundläggande behoven).

Detta var ingen direkt överraskning då modellen främst är fokuserad på individuell utveckling och motivation i allmänhet och inte kopplad till en viss arbetssituation. Det har dock visat sig vara svårt att konkretisera Maslows behovshierarki i direkta motivationshöjande åtgärder på arbetsplatsen. Detta för att alla individer är olika och för att kunna använda sig av teorin som ledningsverktyg i ett företag behövs kunskap om vilka behov medarbetaren vill uppfylla genom arbetet, samt vilka den vill uppnå på andra sätt, det vill säga att de behöver ha nästan all kunskap om sin personal och göra individuella motivationsplaner för var och en.

Herzbergs tvåfaktorsteori blev ett viktigt inslag i motivationsforskningen då han konkretiserade behovsbegreppet på arbetsplatsen. Hans teori kom med direkta motivationshöjande alternativ då han fann att specifika faktorer gav tillfredställelse medan andra faktorer gav upphov till missnöje. Motivationsfaktorerna ansåg han vara knutna till arbetets utformning och menade på så sätt att det bara är arbetets utformning med ansvar, prestationsmöjlighet, erkännande samt möjlighet till avancemang som kunde öka medarbetarens motivation.

Vi har dragit slutsatsen utifrån vår empiri att detta inte stämmer då det ofta är de omgivande förhållandena som ger den största motivationen. Vår empiri visar på att den sociala gemenskapen spelar en viktig roll både som huvudmotiv men även på hur arbetet upplevs. Detta påpekades även i intervjun med den volontärsvariga som påtalade vikten av att tidigt skapa en ”vi-känsla” då det skulle få volontärerna att känna sig delaktiga och få större engagemang för sina arbetsuppgifter. Denna faktor är i Herzbergs teori en hygienfaktor och borde på så sätt inte kunna bidra till att öka motivationen utan bara kunna undvika missnöje. Det gör att vi anser att teorin inte är fullt tillämpningsbar på volontärer. Med detta menar vi att flera faktorer inte stämmer överens (se figur 4).

Herzbergs tvåfaktorteori applicerad på volontärer



*Dessa faktorer är kvar sedan den ursprungliga tvåfaktormodellen.

Figur 4: Egenkonstruerad modell av Herzbergs tvåfaktorteori anpassad på volontärer

Vi anser att vår tes om att det skiljer sig i motiv mellan en fast anställd och en icke fast anställd har visat sig stämma. Detta har vi påvisat genom att använda oss av volontärer (icke

fast anställd) som undersökningsfall. Vi menar även att de olika medarbetarna motiveras på olika sätt.

Den största skillnaden i motiv mellan en fast anställd och en volontär är att lönen helt faller bort för volontären som frivilligt engagerar sig utan någon nämnvärd belöning. Istället får de vissa förväntade incitament såsom kläder och mat. Lönen är som tidigare nämnts trots allt den vanligaste anledningen till att människor arbetar. Volontären däremot försöker tillgodose individuella behov genom sitt agerande. Andra motiv likt dem i VFI-modellen kan driva både volontären och den fast anställde. Exempelvis kan båda välja att arbeta för att det skall ge dem en merit som hjälper dem vidare i karriären. Skillnaden är bara att den ene gör det gratis och den andre får betalt.

Samtidigt som att volontärens motiv normalt skiljer sig från den anställdes har vi noterat att det är något som är speciellt med sportvolontärer vid stora evenemang. Vår undersökning visade att alla som hade arbeten till och med hade tagit semester för att kunna arbeta som volontär. Detta faktum är nog ganska unikt och vi tror att det finns ett samband med att arbetet som volontär även ses som ett nöje. Visserligen har vi inte undersökt alla typer av volontärer men tror ändå att det är ganska speciellt just för sportvolontärer vid så pass stora händelser som världsmästerskap och olympiska spel.

Det finns många likheter i sättet att motivera volontärer och fast anställda. Vi resonerade i tidigare avsnitt om Herzbergs tvåfaktorsteori och fann att denna inte var tillämpningsbar på volontären då den fast anställde enligt teorin motiverades enbart av arbetets utformning (se figur 4). Denna teori har visat sig inte vara lämplig inom alla arbetsområden då den närmast förutsätter ett utmanande och komplext arbete och helt förbiser monotona och enkla yrken.

En stor skillnad i motivationsarbetet mellan volontärer och fast anställda är att det vanligaste motivationsverktyget, nämligen det traditionella belöningsystemet, inte alls tillämpas på volontärer. Intressant är att de inre belöningarna som visserligen är viktiga för alla människor helt själva kan motivera volontärer till att arbeta gratis. Tänk vad ett leende och lite uppskattning kan göra! Andra inre belöningar är till exempel gemenskap, känslan av att varit delaktig och att ha hjälpt andra.

Val av teorier

Att utgå från de klassiska motivationsteorierna av Maslow och Herzberg anser vi var ett bra val. Dels för att dessa teorier fortfarande har viss relevans, men framförallt för att de har influerat senare forskning. Genom att ha behandlat dem har vi därför framför allt erhållit en bra bakgrundsförståelse till flera nyare teorier.

Vald avgränsning

Motivation förekommer inom så många olika typer av verksamheter. Vi kan faktiskt inte tänka oss en enda där motivation inte är en faktor att ta hänsyn till. Att vi valde att studera just sportevenemangsvolontärer blir då svårt att säga om det var ett bra eller dåligt val. Det faktum att vi kunnat applicera motivationsbaserade teorier och empiri på dem ser vi dock som en bekräftelse på att det var ett bra val. Vår uppfattning är dock att om vi hade velat ha största möjliga litterära stöd så borde vi tillämpat motivation på socialt arbetande volontärer eller individer istället.

Empiriskt material

Det visade sig att flera av de tryckta källor vi ville använda oss av var svårtillgängliga och vissa var det inte möjligt att få tag i alls. Detta medförde tyvärr också att vi fick använda oss av andras tolkning av bland annat Maslow och Herzberg. Det hade varit lärorikt och intressant att själva få tolka deras material!

Insamling av egna data

Vi gjorde en kvalitativ datainsamling. Det kan argumenteras för att vi borde gjort en kvantitativ också. Eftersom urvalet baserades på ett evenemang som genomfördes i Göteborg blev också följderna att våra informanter befann sig i det området. Detta medförde en del nackdelar, varav den största var den begränsade tiden vi kunde spendera på att genomföra våra intervjuer. Hade de genomförts med individer geografiskt närmare oss hade vi kanske kunnat få fler muntliga intervjuer. Nu fick vi istället genomföra en telefonintervju och ett antal mejlintervjuer på grund av att vi inte kunde träffa alla. En telefonintervju är en bra ersättning till en deltagande intervju men mejlintervjuer blir inte lika djupgående eftersom det blir svårt att ställa mot- eller följdfrågor. Andra effekter av urvalet var att vi fick till största delen män och en något ojämn åldersspridning. Vi försökte använda samtliga informanter som svarade ja på vår förfrågan om de ville ställa upp. Det kan argumenteras att vi borde använt fler, men vid

kvalitativa studier blir det mycket data att ta hänsyn till. Däremot hade andra informanter kanske bidragit med andra aspekter på volontärt engagemang och vi måste vara medvetna om att våra resultat inte är riktigt generella.

Praktiska implikationer av arbetet.

Den här studien av volontärer kan ge insikt i effektiv management av volontärer och varför de återkommer som volontär. Vi anser att förståelsen för volontären som individ har ökat och denna kunskap kan underlätta för olika slags organisationer. Om man kan förstå hur en volontär motiveras har man verkligen ett försprång - både när det handlar om volontärer men även om betald personal.

Förslag till vidare forskning

Vi föreslår ytterligare studier på ledningsperspektivet i organisationer som använder sig av volontärer. Vilka metoder och vilket sätt är lämpligast att använda för att leda volontärer?

Det hade varit intressant att försöka tillämpa kunskap om volontärers motivation på ”vanliga” anställda för att se hur de skulle påverkas.

Källförteckning

Litteratur

- Anthony, Robert. & Govindarajan, Vijay. (2003) *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Arvidsson, Per. (2004). ”Styrning med belöningsystem”. I Samuelson, Lars(red.). (2004). *Controllerhandboken*. Åttonde upplagan. s.135-173. Stockholm: Teknikföretagen
- Bakka, Jørgen. Fivelsdal, Egil. & Lindkvist, Lars. (2006). *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. Femte upplagan. Malmö: Liber
- Blomqvist, Ralf. & Haeger, Tomas. (1996). *Kvalitetsutveckling- kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*. Göteborg: IHM (Institutet för högre marknadsföringsutbildning)
- Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Malmö: Liber
- Denhardt, Robert. Denhardt, Janet. & Aristigueta, Maria. (2002). *Managing human behavior in public & nonprofit organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Engel, Charlotte. (2003). *Volontärer – för vem och för vad? Kritisk granskning av en verksamhet inom stiftelsen Stora Sköndal*. Sköndalsinstitutets arbetsrapportserie No. 31. Sköndal: Sköndalsinstitutets forskningsavdelning, Ersta Sköndal Högskola
- Flaa, Paul et al. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Getz, Donald. (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corp
- Goldblatt, Joe Jeff (1997). *Special Events – Best practices in modern event management*. Andra upplagan. New York: John Wiley & Sons Inc
- Grönroos, Christian. (2002). ”Service Management och marknadsföring-en CRM ansats”. Malmö: Liber
- Kotler, Philip. Bowen, John & Makens James. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Tredje upplagan. New Jersey: Prentice Hall
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larson, Mia. (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering: Interaktioner mellan aktörer på ett politiskt torg*. Östersund: ETOUR

Larson, Maria. (1998). Evenemangsmarknadsföringsarbetets logik. I Larson, Mia. (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering: Interaktioner mellan aktörer på ett politiskt torg*. s.67-80. Östersund: ETOUR

Larsson Mossberg, Lena. & Sandström, Mikael. (1996). *Ekonomiska och marknadseffekter av svenska evenemang*. EFI research paper nr 6568. Stockholm: Handelshögskolan

Lundström, Tommy. (2004). *Teorier om frivilligt socialt arbete. En diskussion om forskningens läge och organisationernas framtid*. Sköndalsinstitutets skriftserie No. 22. Sköndal: Sköndalsinstitutets forskningsavdelning, Ersta Sköndal Högskola.

Mossberg, Lena. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!*. Lund: Studentlitteratur

Mullins, L J. (2001) *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Fjärde upplagan. Essex: Pearson Education

Samuelson, Lars. (2004). ”Val av organisatorisk struktur”, I Samuelson, Lars(red.). (2004) *Controllerhandboken*. Åttonde upplagan. s.71-98. Stockholm: Teknikföretagen

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket. (2002). Svenska Akademien. Stockholm: Norstedts ordbok

Wilson, Fiona. (2000). *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber

Artiklar

Clary et al. (1998). *Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach*. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 74. No. 6. s.1516-1530

Clary, Gil. & Snyder, Mark. (1999). *The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations*. Current Directions in Psychological Science. Vol. 8. No. 5. s.156-159.

Coyne, B S. & Coyne, Edward. (2001). Getting, keeping and caring for unpaid volunteers for professional golf tournament events. *Human Resource Development International* . Vol. 4. No. 2. s.199-216

Downward, Paul. & Ralston, Rita. (2005). *Volunteer Motivation and Experiences Prior to the XV Commonwealth Games in Manchester, UK*. Tourism and Hospitality Planning & Development. Vol. 2. Nr. 1. s.17-26

Eley, Diann. & Kirk, David. (2002). *Developing Citizenship through Sport: The Impact of a Sport-Based Volunteer Programme on Young Sport Leaders*. Sport, Education and Society. Vol. 7, No. 2. s.151-166

Fairley, Sheranne. Green, Christine. & Kellett, Pamm. (2007). *Volunteering Abroad: Motives for Travel to Volunteer at the Athens Olympic Games*. Journal of Sport Management. Vol. 21. Nr. 1. s.41-57

Kemp, Sharon. (2005). *The hidden workforce: volunteers' learning in the Olympics*. Journal of European Industrial Training. Vol. 26. Nr. 2. s.109-116

Marta, Elena. Guglielmetti, Chiara. & Pozzi, Maura. (2006). *Volunteerism During Young Adulthood: An Italian Investigation into Motivational Patterns*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Vol. 17. No. 3. s.221-232

Okun, Morris. & Schultz, Amy. (2003). *Age and Motives for Volunteering: Testing Hypotheses Derived From Socioemotional Selectivity Theory*. Psychology and Aging. Vol. 18. Nr. 2. s.231-239

Olsson, Lars-Erik (2006). *Det ideella arbetet mer Vardagsnära*. Valfärd. Nr. 2. s.12-13

Reeser, J C et al. (2005). *Motivation and satisfaction among polyclinic volunteers at the 2002 Winter Olympic and Paralympic*. British Journal of sports medicin. Vol. 39. Nr. 4. s.e20-e20

Rogge, Jacques. (2001). *Volunteerism*. Olympic Review. Vol 27. No.42. s.3

Rehberg, Walter. (2005). *Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Swizerland*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Vol. 16. No. 2. s.109-122.

Shah, Saeeda (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. British Educational Research Journal, Vol. 30. Nr. 4. s.549-575

Shin, Sunney. & Kleiner, Brian. (2003). *How To Manage Unpaid Volunteers in Organizations*. Management Research News. Vol. 26. Nr. 2. s.63-71.

Webbdokument

Olsson, Lars-Erik & Svedberg, Lars, Jeppsson Grassman, Eva (2005). *Medborgarnas insatser och engagemang i civilsamhället – några grundläggande uppgifter från en ny befolkningsstudie*. Forskningsavdelningen Sköndalsinstitutet, Ersta Sköndal högskola: <<http://www.regeringen.se/content/1/c6/05/31/73/fcea732a.pdf>>. (Läst 2007-04-26)

Whitaker, Anna. (1999). *I livets slutskede. Frivilligmedverkan i vården*. Socialstyrelsen: <<http://www.sos.se/fulltext/9900-085/9900-085.htm>>. (Läst 2007-04-28)

Elektroniska källor

Nationalencyklopedins hemsida.

<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=345399&i_word=volont%e4r> (Läst 2007-05-04)

OS 2008 Peking, hemsida

< <http://en.beijing2008.cn/24/19/article214031924.shtml>> (Läst 2007-05-23)

Intervjuer

Muntliga intervjuer

Lena Moen, volontärsansvarig	2007-05-03	ca 45 min
Informant 2 (volontär)	2007-05-03	ca 45 min
Informant 3 (volontär)	2007-05-03	ca 45 min
Informant 4 (volontär)	2007-05-21	ca 20 min

E-postintervjuer

Fem stycken

Övrigt empiriskt material

Följande dokument ingår dokumentsamling *Dokumentation. Volontärrekrytering och utbildning*. Tillhandahållen av Lena Moen.

Förslag till Slutdokument EM 2006, Volontärsverksamheten. 2006

Jakobsson, Eva & Moen, Lena. *Volontärsplan. Rekrytering, information och utbildning av EM 2006:s volontärer*.

Kommunikations- och utbildningsplan för volontärer. EM i friidrott 2006. 2005-05-19

Vi söker 3 000 nya hjältar.

(Broschyr inför rekrytering av volontärer till europamästerskapen i friidrott 2006 i Göteborg)

Volontärsguide

Bilaga 1. Intervjuguide volontärsvarig för EM i friidrott 2006 Göteborg

Inledning

Kan du berätta lite om dig själv?

Titel på ditt arbete? Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Evenemang

Got Event vad gör de? Hur arbetar ni vid evenemang? Vid större evenemang?

Hur använder ni er av volontärer i er verksamhet?

Volontärer

Har du varit volontär någon gång?

Är det ni som rekryterar volontärer till de större evenemangen?

Är det lätt att få tag på volontärer? Är det alltid så? Vart kommer de ifrån?

Hur väljer ni ut volontärer? (OS i Peking 450 000 för 100 000 platser)

När och hur använder ni volontärer? På vilket sätt är de viktiga?

Är det en stomme av folk som jobbar jämt? Återkommande?

Vad tror du det är som får volontärer att ställa upp?

Är det någon skillnad på volontärer och fast anställd personal?

Finns det någon typisk volontär?

Under EM hade ni närmare 3000 volontärer, hur många fast anställda arbetade för att leda dessa eller var det volontärer som ledde volontärer?

Motivation

Vad motiverar volontären till att vara volontär tror du?

Vilka motiv finns? (för klubben, själv, CV?)

Hur/vad gör ni på Got Event för att motivera volontärerna till att göra ett bra jobb?

Hur försöker ni påverka deras engagemang och entusiasm? Går det att göra?

Utbildningar?

Materiella belöningar?

Gör ni någon uppföljning bland volontärerna efter evenemanget? (nöjda, glada, fått sitt behov uppfyllt vill vara volontär igen) När sker denna då?

Hur behandlas utvärderingen?

Avslutning

Är det något du vill tillägga?

Tack för att vi fått ta din tid!

Bilaga 2. Intervjuguide volontärer

Inledning

Kan du berätta lite om dig själv?

Du arbetade som volontär på Uefa-Cupfinalen har du varit volontär vid fler tillfällen?

Om ja vilka och när? (längd?, tid?)

Arbetsuppgifter under dessa?

Motiv - drivkrafter

Vad var det som fick dig att ställa upp som volontär första gången?

Varför arbetar du som volontär?

- Träffa vänner eller att dina vänner är volontärer?
- Det är en bra merit i arbetslivet
- Det är viktigt att hjälpa till/andra
- Att vara volontär får mig att må bättre, känna att jag bidragit
- Det är flykt undan vardagen/omväxling
- Genom att vara volontär lär jag mig nya saker

Varför ville du vara volontär just inom detta område? (specialintresse)

Sysslar du eller har du sysslat med någon ideell verksamhet?

Har du funderat på att jobba ideellt även inom andra områden? med hemlösa/på sjukhus exempelvis... varför/varför inte?

När du är volontär, tar det tid från andra saker?

Finns det någon typisk volontär?

Motivationsarbete

Arbetade de med er motivation? Hur? Incitament? Ansvar? Utbildning?

Hade de nytta av dig? Kände du att du bidrog?

Kände du dig uppskattad?

Om ja-På vilket sätt?

Vad fick du ut av att vara volontär? positivt/negativt?

Vill de(arrangören) att ni skall återkomma som volontär? Hur märks detta?

Hade du gjort någonting annorlunda om du varit ansvarig för volontärerna istället för volontär?

Varför valde du att svara på vårt mejl och vara med i vårt projekt? (signifikativt)

Skulle du vilja arbeta som volontär igen?

Vad är det som lockar?

Skillnad från första gången?

Avslutning

Är det något du vill tillägga?

Tack för att vi fått ta din tid!