

Motivation & Ledarskap

Motivationens betydelse för
faddrarnas ideella arbete inom
Drivkraft

Sofie Ekström & Malin Månsson

Handledare
Agneta Wångdahl Flink



ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom ämnet arbetslivspedagogik, 15 hp
Sidantal:	83
Titel:	Motivation & Ledarskap
Författare:	Sofie Ekström och Malin Månsson
Handledare:	Agneta Wångdahl Flink
Datum:	2012-05-25
Sammanfattning:	<p>Bakgrund: Drivkrafts ledare har upplevt en varierad motivationsnivå i faddrarnas ideella arbete på Drivkraft. Denna skiftande motivation upplevdes som ett problem för Drivkrafts verksamhet. Drivkraft behövde således hjälp att förstå motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom föreningen.</p> <p>Syfte: Vi ämnar i denna kandidatuppsats <i>”att analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft”</i>.</p> <p>Metod: Vi har i denna uppsats valt att kombinera två metodansatser, kvalitativ samt kvantitativ metod. Vi har utfört kvalitativa intervjuer med samtliga av Drivkrafts ledare. Vidare har en kvantitativ internetenkät tilldelats samtliga av Drivkrafts faddrar.</p> <p>Resultat: Vårt resultat har visat att motivationen har betydelse för faddrarna inom Drivkraft. Vidare har Drivkrafts ledarskapsutövande visat sig ha stor inverkan på faddrarnas motivation. Resultatet har visat att faddrarnas motivation dels uppstår inom faddrarna själva, samt dels påverkas av yttre faktorer.</p> <p>Diskussion: Vi har upptäckt att utövande av varierande ledarskapsstilar har en positiv inverkan på faddrarnas motivation. Vidare har faktorer som rekrytering, stöd från ledare, relationsbyggande samt feedback avgörande för främjandet av faddrarnas motivation.</p> <p>Konsekvenser: Syftet med denna uppsats har inte inbegripit att bidra med några genombrott inför vidare forskning inom området. Vi har dock en förhoppning att andra ideella föreningar ska kunna inspireras av denna uppsats.</p>
Nyckelord:	Ideell förening, volontär, motivation, ledarskap

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 Ideella organisationer – ideella föreningar	7
1.2 Volontärer	8
1.3 Problembakgrund – vårt intresse	9
1.4 Syfte och frågeställningar	10
1.5 Avgränsning.....	10
1.6 Begreppsdefinitioner.....	10
1.6.1 Motivation.....	10
1.6.2 Ledarskap.....	10
1.7 Disposition	11
2. DRIVKRAFTS VERKSAMHET	12
2.1 Drivkraft Malmö	12
2.2 Drivkrafts faddrar.....	12
2.3 Drivkrafts ledare	12
3. METOD	14
3.1 Val av metodologiskt perspektiv	14
3.2 Urval & metodologisk avgränsning.....	15
3.3 Metodval	16
3.3.1 Kvalitativa intervjuer	17
3.3.2 Kvantitativa enkäter.....	18
3.3.3 Genomförande av kvalitativa intervjuer	20
3.3.4 Genomförande av kvantitativa enkäter	21
3.4 Bearbetning av insamlad data	22
3.4.1 Bearbetning av kvalitativ data	22
3.4.2 Bearbetning av kvantitativ data	23
3.5 Bortfall i kvantitativ data	24
3.6 Etiska ställningstaganden.....	25
3.7 Reliabilitet & validitet.....	27
3.8 Källkritik.....	28
4. RESULTAT	29
4.1 Drivkrafts ledarskap.....	29
4.1.1 Hur en ledare i Drivkraft bör vara.....	29

4.1.2 Olika ledarskapsstilar.....	30
4.2 Rekrytering och matchning av faddrar och elever.....	31
4.2.1 Rekrytering av faddrar.....	31
4.2.2 Matchningsprocessen.....	33
4.3 Drivkrafts ledarskapscoach.....	34
4.3.1 Drivkrafts ledares internutbildning.....	34
4.3.2 Drivkrafts faddrars internutbildning.....	34
4.4 Kontakt och kommunikation.....	35
4.4.1 Kommunikation mellan Drivkrafts ledare och faddrar.....	35
4.4.2 Kommunikation mellan Drivkrafts faddrar och elever.....	36
4.4.3 Faddermöten och utvecklingssamtal.....	36
4.5 Den inre drivkraften.....	37
4.5.1 Engagemang och driv.....	37
4.5.2 Personlighet och relationsbyggande.....	38
4.5.3 Feedback.....	40
4.5.4 Ålderskillnader.....	41
4.6 Belöningar och status.....	41
4.6.1 Diplom och en fin merit i faddrarnas CV.....	41
4.6.2 Gemensamma aktiviteter.....	42
4.6.3 Rosengård som statussektor.....	43
4.7 Ekonomi.....	43
4.7.1 Ekonomiskt styrd verksamhet vs. ideell förening.....	43
4.7.2 Ekonomins betydelse för faddrarnas motivation.....	43
5. METODDISKUSSION.....	45
6. TEORI.....	48
6.1 Motivation och ledarskap.....	48
6.2 Motivation.....	48
6.2.1 Definitioner av motivation.....	48
6.2.2 Bakgrund till motivation.....	49
6.2.3 Varför människor väljer att engagera sig som volontärer.....	49
6.2.4 Rekrytering av volontärer i ideella organisationer.....	50
6.2.5 Vem bär huvudansvaret för arbetares motivation?.....	52
6.2.6 Herzbergs tvåfaktor-modell.....	52
6.2.7 Lockes motivationsteori.....	53

6.3 Ledarskap	55
6.3.1 Definitioner av ledarskap	55
6.3.2 Bakgrund till teorier om ledarskap	56
6.3.3 Olika ledarskapsstilar	56
6.3.4 Framtidens ideella ledare	60
7. ANALYS OCH DISKUSSION	63
7.1 Ideellt engagemang i Sverige	63
7.2 Ledarskapets betydelse för faddrarnas motivation inom Drivkraft	63
7.2.1 Ledare som förebild och vägledare	63
7.2.2 Olika ledarskapsstilars betydelse för motivation	64
7.2.3 Det framtida ledarskapets betydelse för motivation	68
7.3 Motivationens betydelse för faddrar inom Drivkraft	70
7.3.1 Motiv till ideellt engagemang inom Drivkraft	70
7.3.2 Rätt person på rätt plats?	71
7.3.3 Personlig kontakt mellan Drivkrafts ledare och faddrar	73
7.3.4 Hertzbergs tvåfaktor-modell baserad på Drivkraft	73
7.3.5 Den sociala samt ekonomiska situationens påverkan på motivation	79
7.3.6 Upprätthållande av motivation genom feedback	81
7.3.7 Status inom rätt sektor	81
8. SLUTDISKUSSION	83
8.1 Vilka faktorer främjar faddrarnas motivation?	83
8.2 Vilken betydelse har Drivkrafts ledarskap för faddrarnas motivation?	84
REFERENSER	85
BILAGOR	87
Bilaga 1: Intervjuguide för Drivkrafts ledare	87
Bilaga 2: Missivbrev	89
Bilaga 3: Enkät till faddrar på Drivkraft	90

FÖRORD

Det känns nästan lite överklig att utforma förordet till den uppsats, vilket flera månaders hårt slit slutligen resulterat i. Processen att skriva denna kandidatuppsats har varit en utmanade men samtidig spännande upplevelse. Vi har under resans gång stundtals skrattat stundtals gråtit, samtliga gånger dock av lycka. Det är inte utan en känsla av vemod vi nu lämnar ifrån oss vår ”bebis” till förmån för nya utmaningar och erfarenheter. Vi vill här passa på att framföra ett tack till de personer som bidragit till fullbordandet av denna uppsats.

Vi vill först och främst tacka samtliga av Drivkrafts ledare och faddrar för deras medverkan, utan Er hade denna uppsats inte kunnat genomföras. Ett extra stort tack till Jessica Grundström och Åsa Götze för den kontinuerliga kontakten samt all inspiration och glöd ni sprider. Ni har verkligen lyckats introducera och få oss intresserade i det spännande och viktiga arbete Ni på Drivkraft bedriver. Keep it up!

Vår handledare Agneta Wångdahl Flink är även värd ett stort tack. Agneta har varit ett positivt stöd och ett bollplank via såväl mail som personliga möten.

Slutligen vill vi även passa på att tacka varandra. Denna uppsats har inte bara bidragit med nya kunskaper och erfarenheter utan även med en stark vänskap.

Sofie Ekström och Malin Månsson

Lund, maj 2012

1. INLEDNING

I detta inledande avsnitt kommer vi introducera läsaren i denna kandidatuppsats. Tanken är att skapa en plattform, vilken inger en förförståelse och insikt hos läsaren. Inledningsvis redogör vi därmed för ideella organisationer samt volontärer. Vidare presenterar vi uppsatsens problembakgrund i relation till, såväl våra egna som Drivkrafts intressen. Vi kommer även redogöra för denna uppsats syfte, frågeställningar samt avgränsningar. Vi presenterar även begreppen motivation och ledarskap, samt vår tolkning och ställningstaganden gentemot dessa begrepp. Avsnittet avslutas med en disposition där vi beskriver uppsatsen uppbyggnad.

1.1 Ideella organisationer – ideella föreningar

En *ideell organisation* är, enligt Wijkström & Lundström (2002), ett synnerligen brett begrepp. Författarna är noga med att poängtera att ideella organisationer kan förete sig i form av åtskilliga sektorer. Några av författarnas nämnda sektorer involverar stiftelser (vilka varken har medlemmar eller ägare), föreningar (medlemmar vilka ägnar sig åt en avgränsad verksamhet), religiösa samfund samt kyrkor. Wijkström & Lundström (2002) påpekar skillnader mellan sektorer då exempelvis en Pingstkyrkas församling skiljer sig mycket åt gentemot en fotbollsförening. Detta trots att de båda sektorerna går under begreppet ideell organisation. Det är med andra ord den ideella organisationens kvaliteter som avgör vilken terminologi som ska användas till vilken sektor.

Wijkström & Lundström (2002) redogör vidare för ordet *ideell*. Författarna berättar att ordet har sin bas i begrepp likt idé och tanke. Idé och tanke antas, enligt författarna, ligga till grund för drivkrafterna för det ideella engagemanget. Enligt Wijkström & Lundström (2002) kan dock ideellt ("frivilligt") arbete vara missvisande i den bemärkelsen att många tror ideellt arbete enbart är oavlönat. Författarna är noga med att poängtera att det även förekommer avlönat ideellt arbete i flertalet av ideella organisationers sektorer.

Drivkraft är en ideell organisation vilka benämner sig likt sektorn förening. För att fördjupa läsaren ytterligare inom denna sektor redogör Wijkström & Lundström (2002) för *ideella föreningar*. Författarna skiljer på två olika typer av ideella föreningar; *rent ideella föreningar* samt *ekonomiska föreningar*. Rent ideella föreningar innebär, enligt Wijkström & Lundström (2002), att föreningen inte har någon ekonomisk eller kommersiell verksamhet. Rena ideella föreningar syftar till att främja andra än de egna medlemmarnas ekonomiska intressen. Vidare innebär ekonomiska föreningar att medlemmar får bedriva en ekonomisk verksamhet för de egna medlemmarnas ekonomiska nytta. Likt Wijkström & Lundström (2002) belyser Drivkrafts verksamhetschef skillnaden att arbeta som ledare i en ideell förening jämfört med ett kommersiellt företag;

"Det är stor skillnad på ledarskap i en ideell förening jämfört med en ekonomiskt styrd verksamhet. I en ekonomiskt styrd verksamhet handlar det om att leverera mot siffror och

budget, i en ideell förening arbetar man mer med värderingar”¹

Baserat på Wijkström & Lundströms (2002) åsikter anser vi Drivkraft vara en rent ideell förening. Detta då Drivkraft ämnar främja andra än det egna ekonomiska intresset. Medlemmars arbete inom Drivkraft är frivilligt i den bemärkelsen att dess ledare är avlönade medan dess volontärer (faddrar) är oavlönade.

1.2 Volontärer

I denna uppsats har begreppet *volontär* en stor betydelse. I hopp om att underlätta för läsaren samt förtydliga vad vi menar med begreppet, vill vi därför ge en lätt och översiktligt förklaring av vad vi, i denna uppsats, menar med volontär. Vi anser att Anheier (2005) ger en bra och lättöverskådlig bild av volontärers innebörd. Således anser vi Anheiers (2005) beskrivning av en volontär, överensstämma med vår syn på volontär inom ramarna för denna uppsats.

Anheier (2005) förklarar att volontär innebär en person vilken viger sin fritid åt att hjälpa andra människor utan ekonomisk ersättning. Enligt oss kan ovanstående korta förklaring dock tyckas inbjuda till en bred egentolkning. Kan vilken person som helst vilken utför gratisarbete kalla sig för volontär? Författaren besvarar vår fråga genom att fortsätta berätta att det är skillnad på exempelvis hushållsarbete och på arbete vilket utförs av volontärer. Skillnaden inbegriper, enligt Anheier (2005), att volontärarbete måste bidra till en fördel för andra människor. Dessa människor måste i sin tur kunna dra fördelar av det resultat volontärers arbete utmynnar i. Likt Anheier (2005) beskriver Drivkrafts verksamhetschef att volontärarbete inkluderar en vilja och förmåga att hjälpa andra människor.

”Arbetar man som fadder på Drivkraft så är det inte för att man vill tjäna en massa pengar, utan för att man brinner för att hjälpa och stötta andra. Man tycker det är viktigt och man vill göra skillnad”²

Vidare skiljer Anheier (2005) på två olika typer av volontärer; *formella* samt *informella* volontärer. Formella volontärer innebär, enligt författaren, personer vilka verkar för högst formella organisationer likt Röda Korset. En organisation, vilken passar inom ramarna för formell, innebär att det exempelvis förekommer formella arbetsbeskrivningar för volontärer. Formella volontärer förekommer oftast inom en organisation vilken verkar inom sjukvård, välfärd eller skola. En informell volontär innebär å sin sida en person vilken avlägger tid för att hjälpa andra utanför en formell organisations väggar. Informella volontärer förekommer oftast, enligt Anheier (2005), i mindre grupper utan formella volontärroller. Ett exempel på en informell volontär kan vara en person vilken hjälper till vid en olycka..

¹ Intervju med Drivkrafts verksamhetschef 2012-04-02

² Intervju med Drivkrafts verksamhetschef 2012-04-02

Baserat på Anheiers (2005) förklaring av begreppet volontär, kan vi nu sätta denna i relation till vår uppsats. Drivkrafts Volontärer (faddrar) utgör en grupp formella volontärer i den bemärkelsen att de förekommer inom ramarna för en formell förening – Drivkraft. Drivkrafts faddrar verkar för att hjälpa elever på skolor runt om i Malmö i hopp om att öka deras intresse för såväl skola som sociala sammanhang. Faddrarnas arbete i Drivkraft resulterar förhoppningsvis till fördel för dess elever. Detta eftersom faddrarna, genom ideella stöd- och hjälpinsatser, kan öka elevernas möjligheter att klarar sin skolgång.

1.3 Problembakgrund - vårt intresse

Ideellt arbete är ett engagemang vi båda länge såväl beundrat som intresserat oss för. När vi fick möjlighet att fördjupa oss inom ett valfritt område var därmed ideellt arbete något som föll sig naturligt. Då vi hyser stor beundran samt respekt för de människor som väljer att arbeta ideellt, fann vi det intressant att få en närmare inblick gällande vad som bidrar till dess människors vilja att arbeta ideellt. Således kom motivationens betydelse för ideellt arbete bli vår utgångspunkt för denna uppsats.

Under vårt första möte med Drivkraft berättade verksamhetschefen att Drivkraft verkar för elevers möjlighet att utvecklas genom ett ideellt fadderskap med en äldre medmänniska. Därmed kom vårt intresse för ideella organisationer om möjligt bli ännu större. Vårt växande intresse för ideella föreningar uppkom ur verksamhetschefens otroliga engagemang och driv för verksamheten och dess ändamål.

Verksamhetschefens engagemang fick oss bli nyfikna på huruvida Drivkrafts ledare kunde ha stor betydelse för faddrarnas motivation. Detta då vi redan under vårt första möte med Drivkraft fick uppfattningen att ledarna spelade en viktig roll för faddrarnas motivation. Vidare fick vi insikt i att Drivkraft upplevde ett problem med bristande motivation hos somliga faddrar. Således fann vi en problembakgrund, vilken involverade såväl våra egna som Drivkrafts intressen. Vi ansåg det viktigt att såväl vi som Drivkrafts skulle få utbyte och värde av denna studie, vilket nu blev möjligt.

Vår avsikt med denna uppsats är att, utifrån Drivkrafts verksamhet analysera motivationens betydelse för de faddrar som arbetar ideellt inom föreningen. Vi är medvetna om att vi inte kan dra några generella slutsatser då vårt resultat speglar Drivkrafts unika ideella verksamhet. En förhoppning från vår sida är dock att denna uppsats ska kunna bidra med inspiration till andra ideella föreningars motivationsarbete.

1.4 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med denna kandidatuppsats är;

”att analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft”

De frågeställningar som ska hjälpa oss besvara vårt syfte är;

- Vilka faktorer främjar faddrarnas motivation?
- Vilken betydelse har Drivkrafts ledarskap för faddrarnas motivation?

1.5 Avgränsning

Vi har valt att begränsa denna kandidatuppsats till faddrar och ledare inom den ideella föreningen Drivkraft. Utifrån vårt syfte och frågeställningar, avser vi, enbart fokusera på motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft. Vi har valt att fokusera på Drivkrafts ledare i den bemärkelsen deras ledarskap kan inverka eller ha betydelse för faddrarnas motivation. Vi har därmed valt att inte beakta ledarnas motivationsnivå, då vi anser ytterligare faktorer kan begränsa det djup vi ämnar söka gällande faddrarnas motivation. Vidare anser vi det inte finnas tid och utrymme för beaktandet av ytterligare medlemmars motivation, inom ramarna för denna kurs.

1.6 Begreppsdefinitioner

1.6.1 Motivation

Vi har i denna uppsats valt att tolka begreppet motivation inom ramarna för en ideell förening. Med utgångspunkt i resultat samt teori anser vi begreppet motivation inbegripa en mångsidig betydelse. Begreppet motivations vida innebörd blev mer uppenbar för oss vid studerandet av olika motivationsteorier. Därmed anser vi forskares varierande beskrivningarna av begreppet motivation, bekräftar vår syn på begreppet som mångtydigt. Baserat på vår teori och vårt resultat har vi dock valt att tolka motivation, i en ideell förening, likt: ”en inre faktor vilken engagerar människor att vilja bidra med något meningsfullt till förmån för andra människor”.

1.6.2 Ledarskap

Likt begreppet motivation har vi även valt att tolka begreppet ledarskap inom ramarna för en ideell förening. I relation till resultat och teori, anser vi begreppet ledarskap inrymma en vid betydelse. Genom att studera flertalet teorier gällande ledarskap blev begreppets vida betydelse än mer uppenbar. Olika forskares förklaringar av begreppet styrker således vår upplevelse av ledarskap som flertydigt. Utifrån teori och resultat har vi valt att tolka ledarskap, i en ideell förening, likt ”en process genom vilken en eller flera personer påverkar andra människors beteenden i syfte att uppnå ett gemensamt mål”.

1.7 Disposition

Vi vill avsluta detta inledande kapitel med att redogöra för vår uppsats uppbyggnad. Syftet är att förbereda läsaren på vad som komma skall. Det inledande avsnittet följs av en redogörelse för Drivkrafts verksamhet, vilken introducerar läsaren i föreningen Drivkraft. Vidare presenteras vårt val av metod. I metodavsnittet ämnar vi bland annat redogöra för denna uppsats metodologiska perspektiv samt presentera våra valda tillvägagångssätt. Metodavsnittet följs av en presentation av vårt resultat. Vi har placerat resultatavsnittet före teoriavsnittet då vi anser denna följd underlätta läsarens förståelse för valda teorier. Vårt resultat involverar såväl kvalitativ som kvantitativ data, vilket avspeglar både faddrars och ledares syn på motivation och ledarskap.

Resultatavsnittet följs av en metoddiskussion. Metoddiskussionen involverar tankar kring vårt val av metodansats samt hur detta metodval har påverkat och präglat uppsatsens karaktär. Vidare introduceras läsaren i teoriavsnittet där vi redogör för teorier baserade på begreppen motivation samt ledarskap. Vidare har vi valt att behandla analys och diskussion tillsammans. I analys- och diskussionsavsnittet integreras motivation och ledarskap då begreppen relateras och förenas. Analys och diskussion ämnar, tillsammans med resultat och teori, ligga till grund för att besvara vårt syfte samt frågeställningar. Avslutningsvis redovisar vi vår slutdiskussion. Denna slutdiskussion knyter ihop analys och diskussion samt besvarar denna uppsats syfte samt frågeställningar.

2. DRIVKRAFTS VERKSAMHET

I detta avsnitt presenteras Drivkrafts verksamhet. Vidare redogör vi för Drivkrafts ledare och faddrar samt deras uppdrag inom verksamheten. Materialet bygger på förklaringar och beskrivningar, vilka framkommit ur intervjuer med samtliga av Drivkrafts ledare. Vi avser presentera detta avsnitt för att underlätta läsarens förståelse för Drivkrafts verksamhet.

2.1 Drivkraft Malmö

Drivkraft är en ideell förening i Malmö, vilken bedriver mentors- och fadderverksamhet till elever i årskurs 6-8 samt deras familjer. Drivkraft samarbetar med flertalet skolor i Malmö, vilka är i behov av fadderskap och elevinspiration. Syftet med Drivkrafts verksamhet är att på olika sätt inspirera elever till förbättrade möjligheter i studier och framtida yrkesval, motverka skol- samt fånga upp elever som på olika sätt behöver stöd.

Bakgrunden till Drivkraft involverar bland annat somliga elevers svårigheter att klara sin skolgång med godkända betyg. Anledningen till elevernas svårigheter involverar inte att de saknar kapacitet, utan snarare av att de inte använder sina resurser eller tillgodogör sig undervisning på ett optimalt sätt. Det kan handla om avsaknad av vuxenstöd i hemmet, bristande målbild och drivkraft, lågt självförtroende eller ett behov av att lära sig att strukturera och planera sitt skolarbete. Drivkraft verkar således inte bara i skolmiljö utan syftar även till att ge eleven en meningsfull fritid.

Drivkrafts mål, gällande fadderskap, involverar att tillhandahålla en förebild för eleven. Eleven erbjuds således en fadder från gymnasiet eller högskolan. Drivkrafts utgångspunkt innefattar att den unga alltid står i centrum.

2.2 Drivkrafts faddrar

Antalet verksamma faddrar inom Drivkraft uppgår idag till tjugo stycken. Samtliga faddrar inom Drivkraft är volontärer och arbetar således ideellt. Faddrarnas huvudsakliga uppgift involverar vägledning av en elev vilken behöver extra vuxenstöd. Matchningen mellan en fadder och en elev innebär att tjejer matchas ihop med tjejer och killar med killar. Varje fadder träffar sin elev minst två gånger under en termin. Under träffarna gör fadder och elev olika aktiviteter tillsammans så som fikar, bowlar, pratar, läser läxor eller dyligt. Aktiviteterna bestämmer fadder och elev tillsammans. Stundtals anordnas även gemensamma aktiviteter för samtliga fadderpar. Innan samt under pågående fadderskap får faddrarna kontinuerlig utbildning samt handledning av Drivkrafts ledare.

2.3 Drivkrafts ledare

Drivkraft har idag fyra stycken anställda, vilka därmed är avlönade medlemmar. Dessa anställda utgör de fyra ledare, vilka har delat ansvar för samtliga av Drivkrafts faddrar. Tjänsterna innefattar verksamhetschefen samt tre ledare, vilkas arbetsuppgifter stundtals varierar. Dock har samtliga fyra ledare arbetsuppgifter vilka inkluderar vägledning av Drivkrafts faddrar.

Verksamhetschefen var den person som startade upp Drivkrafts verksamhet och har varit aktiv inom föreningen i snart ett år. Arbetsuppgifterna för verksamhetschefen varierar stort och denne arbetar med allt ifrån ledarskap och personalfrågor, till kontakt med skolor och faddrar samt administrativa arbetsuppgifter.

Resterande tre ledare har arbetat olika lång tid inom föreningen. Två av tre ledare har, likt verksamhetschefen, varit anställda i Drivkraft sedan starten. Den tredje ledaren har varit anställd sedan februari 2012. Ledarnas främsta arbetsuppgifter inkluderar handledning och vägledning av Drivkrafts faddrar i deras fadderuppdrag. Vidare inkluderar ledarnas arbetsuppgifter stöd, kontakt, anordnade av aktiviteter och nätverksmöten samt rekrytering av nya faddrar.

3. METOD

I detta kapitel kommer vi beskriva samt förklara vårt val av metod i denna uppsats. Inledningsvis redogör vi för valda metodologiska perspektiv vilket följs av urval samt metodologisk avgränsning. Vidare fortsätter vi beskriva samt motivera våra valda metoder, vilket följs av en redogörelse för genomförande och bearbetning av dessa metoder. Bortfall, etik samt trovärdighet och tillförlitlighet behandlas sedan, innan metodkapitlet avslutas med en diskussion kring de källor vi valt att använda i denna uppsats

3.1 Val av metodologiskt perspektiv

Inledningsvis vill vi redogöra för de metodologiska perspektiv vilka vi valt bygga vår uppsats utefter. Införandet av ett metodologiskt perspektiv anser vi underlättar vårt förhållnings- och tankesätt gentemot uppsatsen. Fejes & Thornberg (2009) beskriver flertalet metodologiska perspektiv; hermeneutik, fenomenologi, fenomenografi, pragmatism samt psykoanalys. Det metodologiska perspektiv vi anser överensstämmer bäst utifrån vårt valda syfte och frågeställningar är fenomenologin samt hermeneutiken. Fejes & Thornberg (2009) beskriver fenomenologi som ett perspektiv där forskaren utgår från empiriskt material istället för teori. Den mest väsentliga delen i detta perspektiv är att lyfta fram kärnan i det fenomen man avser utforska.

Fenomenologins syfte är att studera urvalets uppfattning av ett fenomen. Dessa uppfattningar delas sedan in i olika beskrivningskategorier varifrån utsagor kan ges. Forskaren kan därmed synliggöra variationer i respondenternas svar istället för att komma fram till ett specifikt svar. Fenomenologin är ett användbart perspektiv om man vill hitta unika och specifika skillnader eller likheter och är mer detaljstyrt än till exempel hermeneutiken (Fejes & Thornberg, 2009).

Vidare har vi valt att bygga denna uppsats utefter en tolkande ansats med inslag av såväl fenomenologin som hermeneutiken. Vi anser att fenomenologi passar vårt syfte bra då vi främst avsett analysera fenomenet motivation. Detta har vi gjort utifrån empiriskt insamlat material. Kärnan avser att analysera vilken betydelse motivation har för Drivkrafts faddrar. Utifrån vår insamlade data har vi vidare kunnat utläsa variationer kring uppfattningar gällande det fenomen vi avser studera. Fejes & Thornberg (2009) fortsätter berätta att fenomenologin framhåller vikten av eidetisk reduktion, vilket innebär att forskaren inte ska ha egna förutfattade föreställningar gällande det forskaren avser undersöka. Detta har vi tagit beaktning till då vi bland annat utformat såväl intervjuguide som internetenkät i samma skede för att exempelvis inte påverka frågorna i internetenkäten efter vad exempelvis Drivkrafts ledare har svarat i vår intervjuguide. Vi har i största mån försökt undvika förutfattade föreställningar genom att utgå från ett fysiskt, redan existerande, motivationsproblem inom Drivkraft.

Fejes & Thornberg (2009) redogör även för kritik mot att endast använda ett metodologiskt

perspektiv, vilket stödjer vårt val att inspireras av två metodologiska perspektiv. Detta då en sådan enkelspårighet begränsar forskaren då denne kan behöva fler infallsvinklar. Vi har tagit hänsyn till detta resonemang genom att exempelvis använda konversationsanalys, vilket är ett tillvägagångssätt inom hermeneutiken. Vi gjorde detta val för att få ett bredare perspektiv och samtidigt vara öppna för tolkning utifrån flera riktningar.

Fejes & Thornberg (2009) fortsätter beskriva fenomenologin genom att redogöra för två grundläggande kriterier gällande kunskapsintresse inom den fenomenologiska forskningsmetoden. Det första kriteriet innebär att kunskapsintresset måste innefatta ett fenomen, en så kallad upplevelse. Vårt kunskapsintresse är således upplevelsen av motivation utifrån såväl Drivkrafts faddrar som ledares perspektiv. Det andra kriteriet handlar om att kunskapsintresset ska fokusera på det väsentliga i den studerade upplevelsen. Vårt grundläggande och väsentliga fokus är därmed att analysera Drivkrafts faddrars upplevda motivation. Väsentliga nyckelord för denna uppsats blir således motivation samt ledarskap.

3.2 Urval & metodologisk avgränsning

I denna uppsats inledande skede kontaktade vi ett flertal olika ideella föreningar i Malmö/Lund området vilka vi ansåg bedrev en intressant verksamhet. Drivkraft var en av de föreningar vi först mottog svar ifrån och vi fick genast en väldigt bra kontakt med dess verksamhetschef. Vi bokade ett inledande möte där vi presenterade såväl oss själva som uppsatsens syfte. Verksamhetschefen gav oss även en grundlig beskrivning av Drivkrafts verksamhet och dess bakgrund. Inom Drivkraft finns det olika typer av volontärer som arbetar med stöd åt olika grupper av människor. Volontärerna är indelade i två olika kategorier: *mentorer* och *faddrar*, vilka ägnar sig åt två skilda uppgiftsområden. Mentorerna är vuxna personer vars uppgift är att fungera som ett stöd åt familjer som är i behov av hjälp och stöd i vardagen. Faddrarna, å andra sidan, är unga vuxna som istället vägleder och stöttar ungdomar i årskurs 6-9.

Från Drivkrafts sida fanns en önskan att undersöka relationen mellan ledare och volontärer kopplat till motivation, vilket även vi ansåg vara en intressant utgångspunkt. Cohen et al. (2007) betonar vikten av att avgränsa en uppsats, med avseende på aspekter som omfattning och tidsramar, vilket vi har tagit hänsyn till genom att medvetet fokusera på ett urval av volontärer inom Drivkraft. Tillsammans med verksamhetschefen för Drivkraft avgränsade vi oss till den grupp av volontärer som benämns faddrar. Faddrarna, vilka består av ungdomar i åldrarna 18-25 år, matchas med varsin elev som de sedan träffar cirka två gånger i månaden. Anledningen till vårt valda urval är de svårigheter Drivkraft upplever med faddrarnas motivation gentemot sitt fadderuppdrag.

Vi har i denna uppsats använt oss av två olika metodansatser, kvalitativ och kvantitativ (se kap. 3.3 Metodval). Antalet faddrar inom Drivkraft är tjugo stycken och samtliga är verksamma i Malmö. Vi anser det därmed vara rimligt att låta samtliga faddrar få delta i denna uppsats, med tanke på såväl omfattning och geografisk närhet. Utifrån Cohen et. al (2007) beskrivs denna

urvalsprocess som ett sannolikhetsurval, vilket innebär att samtliga faddrar har lika stora möjligheter att ingå i undersökningen. Vi beslutade oss för att skapa en internetenkät till samtliga faddrar då Cohen et. al (2007) understryker att ett vidare urval generellt ger större tillförlitlighet, vilket frambringar mer användbar statistik.

Tillsammans med Drivkrafts verksamhetschef och vår handledare diskuterade vi möjligheten att göra kvalitativa intervjuer med minst tre stycken av Drivkrafts ledare. Vi har i denna uppsats intervjuat Drivkrafts verksamhetschef samt tre stycken övriga ledare, vilka samtliga ansvarar för faddrarna. Vår tanke med detta är att täcka in ledarskapet på samtliga nivåer inom Drivkraft.

Vårt syfte med denna uppsats är som tidigare nämnt att ”analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft”. Vi har valt att angripa vårt syfte från två perspektiv; dels från faddrarnas samt dels från ledarnas. Anledningen är att vi vill få en djupare förståelse och en bredd gällande vad som påverkar faddrarnas motivation.

För att få ett pedagogiskt perspektiv på vår uppsats har vi valt att avgränsa oss till ett motivations- och ledarskapsperspektiv. Vi har därmed främst valt att basera vårt empiriska material på teorier om motivation samt ledarskap.

3.3 Metodval

Vi var, redan i ett tidigt skede av denna kurs, överens om att ha en öppen inställning för val av metod inför denna kandidatuppsats. Vi upplevde det svårt att ta beslut om val av metod innan vårt första möte med Drivkraft ägt rum. Vi är medvetna om att det finns oerhört många metodansatser att använda sig av vid en undersökning samt möjlighet att kombinera olika tillvägagångssätt. Cohen et. al (2007) stödjer våra reflektioner då de bekräftar att det inte enbart finns ett tillvägagångssätt att använda sig av vid forskning, utan flera. Författarna fortsätter beskriva hur tillvägagångssätt och metodval måste beslutas med hänsyn till syfte och de frågeställningar forskaren önskar att besvara. Efter vårt inledande möte med Drivkraft hade vi en tydligare bild gällande vilka metoder som kunna passa vår kandidatuppsats syfte.

Drivkrafts verksamhetschef berättade att Drivkrafts ledare haft svårigheter i arbetet med att motivera faddrar till fortsatt engagemang i föreningen. Utifrån denna problematik utformade vi, tillsammans med Drivkrafts verksamhetschef, början på det som kom att bli vår uppsats syfte samt frågeställningar.

Ovanstående process kallar Cohen et. al (2007) för *the process of operationalization*. Denna process innebär att forskare utformar specifika forskningsfrågor, vilka ska tydliggöra studiens syfte samt underlätta beslut om passande metodvalsinstrument. För att kunna besvara vår uppsats syfte, intervjuade vi Drivkrafts verksamhetschef samt övriga tre ledare. Bakgrunden till vårt metodval är att vi ämnar få veta kring hur Drivkrafts ledare arbetar och ser på motivation, samtidigt som vi vill analysera motivationen ur faddrarnas synvinkel.

Vi fattade därmed ett beslut om att utföra kvalitativa intervjuer med samtliga ledare inom Drivkraft, samt utforma kvantitativa enkäter till faddrarna. Valet att genomföra kvalitativa intervjuer med ledarna upplever vi som ett krav för att få en tydlig och konkret bild av deras syn på faddrarnas motivation. Vi tror vidare det kan vara svårt att få en djup, engagerad och detaljrik bild av ledarskapets syn på faddrarnas motivation genom enbart enkäter.

Vi motiverar vårt val att utforma enkäter till faddrarna med att de till antalet är tjugo stycken, vilket vi anser försvårar möjligheten att göra intervjuer. Vi har bedömt det mycket svårt att intervju så många personer med tanke på uppsatsens tidsbegränsning och omfattning. Som vi tidigare nämnt är enkätformuläret publicerat via internet och består av öppna frågor vilka uppmuntrar Drivkrafts faddrar att ge eftertänksamma och djupa svar. Därmed anser vi att det kvalitativa och det kvantitativa materialet kan betraktas som likvärdigt.

3.3.1 Kvalitativa intervjuer

Cohen et. al (2007) menar att det vid kvalitativa intervjuer, i forskningsprojekt, skapas interaktion mellan två eller flera personer där kunskap och information utbyts genom muntlig konversation med varandra. Detta genererar i sin tur kvalitativa data som forskaren kan använda i sin studie. Författarna fortsätter förklara att kvalitativa intervjuer tillåter stor flexibilitet, spontanitet, djup och variation i respondenternas svar. Dessa nämnda egenskaper fick oss att vilja göra kvalitativa intervjuer med Drivkrafts ledare, då vi önskar erhålla information utifrån deras perspektiv. Vår önskan är med andra ord att få en större och djupare uppfattning gällande ledarnas syn på faddrarnas motivation i förhållande till faddrarnas upplevda motivation.

Innan vi fattade beslutet att använda kvalitativa intervjuer som metod, önskade vi fördjupa oss i dess styrkor respektive svagheter. Den främsta styrkan som Cohen et. al (2007) redogör för berör hur den kvalitativa metoden möjliggör skapande av djup i intervjuer. Andra styrkor som författarna lyfter fram berör såväl verbal som icke-verbal information. Den icke-verbala informationen är något vi värderat mycket högt. Vi anser det viktigt att inte enbart lyssna, utan att även ta hänsyn till personens agerande under konversationen. Angelägenheter som kroppsspråk och ansiktsuttryck kan ha stor betydelse och inverkan på tolkning av insamlad data. Vi tog dock beslutet att enbart ta hänsyn till kroppsspråk och ansiktsuttryck om vi starkt misstänkte att en sanning undanhölls. Så blev inte fallet, och vidare har denna icke-verbala information inte kommit påverka vår insamlade data. Cohen et. al (2007) avslutar med att framhäva den kvalitativa datainsamlingsmetodens höga svarsfrekvens. Detta skäl, tillsammans med tidigare nämnda styrkor, intygade oss ytterligare att använda kvalitativa intervjuer som metod.

En svaghet som Cohen et. al (2007) lyfter fram, i samband med den kvalitativa metoden, är risken att intervjuaren lätt går in med en subjektiv inställning. I ett intervjusammanhang medför en subjektiv inställning att intervjuaren kan tendera till fel- eller omtolkning. Enligt Alvesson & Deetz (2000) har striden mellan subjektivt och objektivt alltid varit i konflikt med varandra inom

den kvalitativa metoden. De menar att all samhällsforskning är ett resultat av redan befintlig kulturell tradition, en forskares subjektiva intressen, värderingar och förstrukturerade föreställningar. Samtliga av dessa påverkandefaktorer menar Alvesson & Deetz (2000) inverkar på hur intervjufrågor ställs, vilket språk som används samt följaktligen de resultat som frambringas. Vi anser att det, i en kvalitativ studie, aldrig går att bortse från subjektiv tolkning. Detta då den kvalitativa intervjun bygger på ett samtal mellan individer, vilket vi anser inte kan vara objektivt. Vi tror oss besitta förkunskaper som kan komma påverka exempelvis intervjufrågor. Likaså kan samtliga respondenter ha förutfattade meningar, värderingar eller erfarenheter som kan komma påverka deras svar och inställning till studien. Därav har vi inte arbetat efter att uppnå full objektivitet då vi anser detta omöjligt.

Vidare har vi spelat in samtliga intervjuer, vilket vi anser kompletterar och verifierar våra anteckningar. Vi har även haft i tankarna att ljudinspelningar kan lösa eventuella missförstånd eller feltolkningar i anteckningarna. Vid användning av ljudinspelning vid kvalitativa intervjuer använder man sig enligt Fejes & Thornberg (2009) av *konversationsanalys*. Denna metod för analys används enbart vid tolkning av talad interaktion, vilket innebär ett värdesättande av respondentens språk användning (se kap. 3.4.1 Bearbetning av kvalitativ data).

Slutligen skickade vi våra sammanställda intervjuresultat till varje enskild ledare inom Drivkraft för ett sista godkännande av våra tolkningar. Därmed fick vi ett slutgiltigt bekräftande på att vi tolkat dem korrekt, vilket vi anser avgörande för ett tillförlitligt analysresultat.

3.3.2 Kvantitativa enkäter

Cohen et. al (2007) benämner kvantitativa enkäter som ett mycket användbart datainsamlingsinstrument, då forskaren samlar information från undersökningar genom att strukturera data i form utav siffror. Till skillnad från den kvalitativa metoden så kräver den kvantitativa nödvändigtvis inte att forskaren måste närvara vid insamlingstillfället. Jämförelsevis mot den kvalitativa, är den kvantitativa metoden i efterhand enklare att analysera. Bakgrunden till detta, menar Cohen et. al (2007), är att enkäter istället kräver mycket förarbete när det kommer till förberedelser, utformning av enkätfrågor samt pilotenkäter. Författarna fortsätter berätta om vikten att enkäter blir stilrena och tydliga för respondenterna att hantera eftersom forskaren oftast inte närvarar då enkäterna besvaras. Således kan forskaren varken förtydliga eller förklara frågorna samt heller inte uppmuntra respondenterna att medverka. När materialet sedan är insamlat är det enkelt för forskaren att strukturera upp och jämföra svaren utifrån kategorier och tematiseringar.

Cohen et al. (2007) presenterar även olika typer av frågor som kan ingå i en enkät: dikotomiska, flervalsfrågor, rankingsskalor, likertskalor samt öppna och stängda frågor. Vi har valt att variera frågornas karaktär i enkäten beroende på om vi vill ha öppna eller mer snäva svar på frågan. Ett annat motiv gällande variationen av frågornas karaktär var vår önskan att motverka att respondenten fyller i samma svar på rutin. För att förtydliga hur olika typer av frågor skiljer sig

åt är exempelvis dikotomiska, enligt Cohen et. al (2007), frågor lämpliga om man vill ha tydliga svar. Likertskalor är däremot bra för att mäta grader av intensitet. Vårt enkätformulär består till största delen av öppna frågor då vi har önskat djupa och eftertänksamma svar från Drivkrafts faddrar. Då vi vill jämföra och relatera det kvalitativa materialet med det kvantitativa, anser vi det vara viktigt att svar från enkät och intervjuer är likvärdiga i den mån det är möjligt.

Liksom den kvalitativa metoden har styrkor och svagheter, är den kvantitativa metoden heller inget undantag. Då vi valt att använda oss av internetenkäter, väljer vi att enbart fokusera på styrkor och svagheter med dessa. En styrka, som enligt Cohen et. al (2007) framför allt berör internetenkäter, är att de möjliggör en mycket snabb och effektiv insamling av data. Då vi har en relativt kort tidsram är just snabbhet och effektivitet egenskaper vi värdesätter högt.

Författarna fortsätter redogöra för styrkor som exempelvis enkelhet vid bearbetning av data samt låga kostnader. Även denna styrka har spelat en stor roll för oss i val av metod. Eftersom vi har använt oss av kvalitativa intervjuer, vilka tar längre tid att bearbeta, kändes det som ett bra komplement att använda en kvantitativ metod vars bearbetning är enklare. Kvalitativ och kvantitativ metod kräver nämligen olika mycket arbeten i olika skeden. Enligt Cohen et. al (2007) kräver den kvalitativa metoden mindre förarbete och mer efterarbete, medan den kvantitativa istället har ett omvänt förlopp. Detta har underlättat vår sammanställning av all insamlad data då för- och efterarbete blivit jämt fördelat. Cohen et. al (2007) stödjer detta resonemang genom att beskriva den kvantitativa metoden som ett verktyg vilket förenklar såväl sammanställning som analys.

Den sistnämnda styrkan som Cohen et. al (2007) tar upp gällande internetenkäter är dess stora möjlighet till deltagande. Detta innebär att Drivkrafts faddrar har kunnat besvara vår internetenkät vart de än befunnit sig. Allt som har krävts är tillgång till internetuppkoppling. I dagens samhälle är, enligt vår uppfattning, de flesta människor ständigt online, varvid vi hoppades på en hög svarsfrekvens. Vi är dock medvetna om att en internetenkät är lätt att ignorera. Vi har därför, tillsammans med Drivkraft, varit noggranna med att informera om internetenkäten innan den lagts ut på internet. Då de flesta av Drivkrafts faddrar själva är studenter på högskola och universitet, hoppades vi även på en förståelse för viken av deltagande.

Cohen et. al (2007) fortsätter redogöra för svagheter med internetenkäter, vilka vi har tagit hänsyn till. Väljer man långa och relativt tunga frågeställningar, finns det, enligt Cohen et. al (2007) risk för en låg svarsfrekvens då respondenten möjligtvis inte förmår läsa frågorna. Enligt författarna finns det även en risk att respondenten svarar på internetenkäten flertalet gånger, vilket vi varit medvetna om för oss är svårt att identifiera. En annan svårighet som kan uppstå enligt författarna är identifikation gällande om respondenten ingår i vår bestämda urvalsgrupp eller inte.

Alvesson & Deetz (2000) kompletterar de svagheter Cohen et. al (2007) presenterat, men huruvida det gäller internetenkäter eller kvantitativa enkäter i allmänhet framgår inte. Trots vår ovisshet kring detta har vi ändå valt att ha dessa svagheter i beaktning. Författarna är kritiska mot att forskaren själv avgör vilka frågor respondenterna ska besvara. Författarna menar att de frågor forskaren valt ut kanske inte alls är relevanta eller representativa för respondenterna. Alvesson & Deetz (2000) fortsätter i ett varnande tecken att uppmana forskaren att undvika liknande svarsalternativ i enkäterna. Detta för att respondenter många gånger tillslut fyller i samma svarsalternativ på rutin om möjligheten ges. De slutar helt enkelt att själva tänka efter och reflektera över den ställda frågan, vilket vi vill undvika genom att variera frågornas karaktär.

Vi har under skapandets process av vår internetenkät haft ovanstående svagheter i beaktning. Vi har försökt ställa öppna och uttryckligen lättlästa frågor som möjligt. Allt för att underlätta faddrarnas förståelse av de frågor vi har ställt. Vi har även undviktt fackliga uttryck och enbart ställt frågor vi anser är relevanta utifrån vår uppsats syfte.

3.3.3 Genomförande av kvalitativa intervjuer

För att besvara vår uppsats syfte var vi tvungna att ta ställning till vilken form utav kvalitativ intervju vi ville använda oss av. Cohen et. al (2007) nämner flertalet olika kvalitativa utföranden, däribland strukturerad, semistrukturerad- och ostrukturerad intervju. Vi tog beslut om att skapa en semistrukturerad intervjuguide, då Fejes & Thornberg (2009) beskriver att detta utförande tillåter tematiseringar i intervjuguidens utformning.

Författarna fortsätter förklara den semistrukturerade intervjuguiden likt ett datainsamlingsinstrument som vägleder intervjuaren genom ett mindre antal frågor. De förekomna frågorna ordnas sedan i intervjuguiden utefter valda teman, vilka ämnar leda till att besvara forskningens syfte. Utvalda frågor och teman ska enligt Cohen et. al (2007) vara exakt beskrivna och förutbestämda i en ordningsföljd. Gällande val av teman och frågor har vi baserat dessa på vår uppsats syfte. De nyckelord vi valt att fokusera på berör främst motivation samt ledarskap, vilka har brutits ner till mer specifika frågor. Vi vill även tillägga att Fejes & Thornberg (2009) beskriver att dialogen mellan intervjuare och respondent inte är bestämd i en semistrukturerad intervju. Detta beror på att den semistrukturerade intervjuguiden tillåter att intervjuaren utvecklar de redan förutbestämda frågorna beroende på de svar som respondenten ger.

Vill intervjuaren utveckla respondentens svar kan denne använda sig av en teknik som enligt Fejes & Thornberg (2009) kallas för *probing*. Denna teknik har vi värderat högt i våra kvalitativa intervjuer, eftersom probing innebär att vi har kunnat ställa uppföljningsfrågor av typen ”Hur menar du då?” eller ”Kan du utveckla svaret lite mer?” Detta är, enligt oss, fördjupande frågor som vi anser underlättar och förebygger att feltolkningar uppstår. Fejes & Thornberg (2009) berättar även att probing ger respondenten möjlighet att berätta mer ingående om ämnet, vilket i

sin tur frambringar mer nödvändig information i insamlad data. Det är just denna möjlighet till djupare information i faddrarnas svar vi har velat komma åt.

3.3.4 Genomförande av kvantitativa enkäter

Enkäter är en allmänt använd och brukbar metod för insamling av data. Då enkäter ofta resulterar i strukturerad data är denna insamlingsmetod tämligen enkel att analysera. Trots att enkäter lockar med att vara relativt enkla att analysera bör man beakta dess ansträngande förarbete. Utformandet av en enkät är tidskrävande och fordrar en grundlig genomarbetning (Cohen et. al 2007).

Kvantitativa enkäter kan enligt Cohen et. al (2007) anta olika former; postenkäter, pappersenkäter eller internetenkäter. Vi har valt att använda oss av det sistnämnda. Anledningen till att använda internetenkäter baserar vi på vårt första möte med Drivkrafts verksamhetschef. Vi fick där förklarat att faddrarnas motivation med tiden sakta avtar och att faddrarnas blir allt svårare att kontakta. Med tanke på verksamhetschefens påstående om att faddrarna är svåråtkomliga, fick vi genast tanken att använda oss av sociala medier. Vi tror att ungdomar som befinner sig i åldrarna 18-25 år dagligen använder sig av sociala medier, varav vi anser det lämpligt att nyttja. Inledningsvis fattade vi därför beslutet att försöka genomföra vår internetenkät via en länk på Facebook. Under mötet med verksamhetschefen fick vi även bekräftat att Drivkraft själva börjat använda Facebook som en kommunikationskanal. Dock visade det sig vara komplicerat för Drivkraft att publicera internetenkäten via Facebook. Vi fick därmed ta beslutet att publicera internetenkäten via samtliga faddrars mailadresser.

Vi valde genomföra internetenkäter för en större grupp individer, vilket vi bedömt vara en användbar metod för datainsamling för en omfattande urvalsgrupp. Trots att förarbetet med internetenkäter är relativt genomgripande och tidskrävande, har vi ändå bedömt att denna metod är att föredra. Vi anser nämligen att en större mängd insamlat material är enklare att sammanställa, strukturera och jämföra utifrån kvantitativ metod jämfört med kvalitativ, vilken kräver mer efterarbete. Detta trots vårt medvetande om att vår internetenkät överlag mest innehåller öppna frågor. Från början var vi inställda på att faddrarna möjligtvis inte skulle besvara de öppna frågorna i internetenkäten, i samma utsträckning som Drivkrafts ledare svarar på en intervjufråga. Så visade sig dock inte vara fallet, då vårt kvantitativa resultat generade väldigt utförlig information.

Vid planering av internetenkätens utformning har vi utgått från Cohen et. als (2007) föreslagna tre-steps-modell;

Steg 1) innebär att forskaren först måste klargöra forskningens syfte. Vilket vi tidigare nämnt är vårt syfte med denna uppsats att *"analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft.*

I *steg 2*) måste en identifikation och tematisering ske av de ämnen och områden vilka ämnar leda fram till att syftet uppfylls. De teman vi använt oss av är motivation samt ledarskap.

Det sista och slutliga *steg 3*) innebär att ovanstående identifierade ämnen och områden omvandlas till lättbesvarade frågor, vilken enkäten i sin tur kommer att bestå av. Vid utformandet av vår internetenkät utgick vi från våra ovan nämnda teman motivation samt ledarskap. Valda teman bröts sedan ner dessa till mer detaljinriktade frågor, vilka ämnar besvara vår uppsats syfte.

Vi har lagt mycket fokus och arbete på att utforma tydliga, varierande och väsentliga frågor i vår internetenkät. Cohen et. al (2007) beskriver hur forskarens frånvaro, vid insamlingstillfället, kan orsaka en viss begränsning i genomförandet av enkäten. Vi har därmed inte haft möjlighet att uppmuntra Drivkrafts faddrar att motivera sina svar under genomförandet av internetenkäten. Det har heller inte funnits tillfälle att ställa följdfrågor, förtydliga eller förklara frågorna för Drivkrafts faddrar. Därmed har vi haft utformning och tydlighet i internetenkäten i stort beaktande för att en hög svarsfrekvens ska kunna uppnås.

Cohen et. al (2007) understryker slutligen att en enkät alltid är ett intrång i respondentens privatliv och att man aldrig kan tvinga fram ett deltagande. Dock kan man uppmuntra ett deltagande, men beslutet att delta eller dra sig ur forskningen är alltid respondentens. Vi har därför varit tydliga med att framhålla syftet med vår internetenkät. Detta så att Drivkrafts faddrar får en förståelse för vikten av deras deltagande, vilket vi även tror främjar en hög svarsfrekvens.

3.4 Bearbetning av insamlad data

Vi har tidigare beskrivit vilka två metoder vi i denna uppsats valt att använda oss av. Vidare har vi även redogjort för hur genomförandet av dessa två metoder kommer ske. Nästa steg i arbetsprocessen var nu att bearbeta den data vi samlat in utifrån såväl kvalitativ som kvantitativ metod.

3.4.1 Bearbetning av kvalitativ data

När det kommer till bearbetning av insamlad kvalitativ data beskriver Cohen et. al (2007) flera olika tillvägagångssätt som forskare kan använda sig av för att understödja en väl utförd analys. Vilket tillvägagångssätt som bör väljas beror på forskningens syfte. Oavsett vad forskaren väljer för tillvägagångssätt är det viktigt att den insamlade informationen är såväl överskådlig som lättförståelig.

Enligt Cohen et. al (2007) är deltagandet överlag mycket mindre i kvalitativa intervjuer jämfört med kvantitativa enkäter. Våra intervjuer inkluderar färre deltagare än vad enkäterna gör och vi har därmed behövt ställa mer ingående och djupare intervjufrågor. Vi önskade dessa resultera i längre, mer utförliga och detaljerade svar för att kunna täcka in vårt syfte.

Vid bearbetning av insamlad data redogör Cohen et. al (2007) för att kvalitativ information först bör kategoriseras separat. Vi har därmed bearbetat en intervju i taget och därefter presenterat nyckelbegrepp och huvudämnen vilka omfattar de olika intervjupersonernas ståndpunkter. Även Fejes & Thornberg (2009) beskriver ovanstående tillvägagångssätt, men benämner den som *kodning*. Detta tillvägagångssätt handlar om att skapa förutsättningar för att få en jämförbar situation och därmed enkelt kunna urskilja likheter och skillnader. Kodning är således något vi använt oss av vid bearbetning av insamlad kvalitativ data. Vår önskan har varit att genom detta tillvägagångssätt, kunna urskilja variationer i intervjupersonernas svar, vilka presenteras i vårt resultat.

Hur går man då tillväga för att kunna urskilja vad som är det mest väsentliga i den kvalitativa data som samlats in? I den tidigare nämnda konversationsanalysen förekommer tillvägagångssättet *transkribering* (Fejes & Thornberg, 2009). Detta tillvägagångssätt har vi ansett användbart då vi både spelat in samt antecknat under samtliga intervjutillfällen. Transkribering innebär att forskaren ska försöka fånga såväl *vad* som sägs, som *hur* det sägs. Forskaren bör fånga in dessa aspekter för att minimera risken för utelämnandet av viktiga detaljer samt att minska risken för feltolkningar. Ting som annars upplevs som betydelselösa, exempelvis intervjupersoner som pratar i munnen på varandra eller betoningar på vissa ord, kan komma ha en viktig påverkan (Fejes & Thornberg 2009).

Cohen et al. (2007) gör oss dock påmind om att transkribering även kan förvirra och reducera väsentlig kvalitativ data. Detta innebär att tillvägagångssättet lätt kan leda fokusering enbart på *hur* intervjupersoner säger saker, vilket distraherar forskare från att fokusera på det sociala samtalet. Denna varning har vi tagit till oss och har därmed behandla vår transkribering på ett ”lättare” sätt. I första hand lyssnade vi av ljudinspelningarna från samtliga intervjutillfällen. Detta främst för att komplettera våra anteckningar. I andra hand har vi lyssnat efter stora och tydliga avvikelser i intervjupersonernas språk. Då vi inte fann några stora avvikelser fattade vi beslutet att inte ta dessa i beaktning.

3.4.2 Bearbetning av kvantitativ data

Bearbetning av kvantitativ data skiljer sig från bearbetning av kvalitativa data på flera olika sätt. Det forskaren bör göra i bearbetningsprocessen är, enligt Cohen et. al (2007), att reducera mängden insamlad data så den blir tillämpbar för analys. Genom att koda insamlad data i olika teman och kategorier blir informationen användbar och strukturerad inför kommande analys. Vi har strukturerat vår insamlade kvantitativa data i teman, likt den kvalitativa data vi tidigare samlat in vid intervjutillfällena. Detta för att få en enhetlighet och struktur att utgå ifrån i analysen, vilket underlättat vår arbetsprocess. Cohen et. al (2007) fortsätter beskriva att den insamlade informationen även måste struktureras i syfte att identifiera och eliminera eventuella misstag i respondenternas enkätsvar.

Cohen et. al (2007) redogör vidare för tre viktiga och avgörande uppgifter, för forskaren att förhålla sig till, under bearbetningsprocessen av kvantitativ data. Den första uppgiften kallas *completeness*, vilket innebär att forskaren dels måste kontrollera att samtliga frågor är ifyllda samt dels upptäcka eventuella bortfall. Den andra uppgiften kallas *accuracy* och innebär att forskaren ska granska att frågor är noggrant och korrekt ifyllda. Detta för att eventuellt upptäcka om respondenten svarat på rutin eller med eftertänksamhet. Den sista uppgiften kallas *uniformity* där forskaren kontrollerar om respondenten verkar ha förstått frågorna korrekt eller inte.

Vi har tagit hänsyn till *completeness* och *accuracy* genom att först gå igenom svar från var och en av våra enkätfrågor. Detta i syfte att kontrollera så att samtliga av frågorna varit korrekt ifyllda samt upptäckande av eventuellt bortfall. Samtliga av våra frågor var korrekt ifyllda med varierande svar. Bortfall förekom, men detta i mycket litet antal (se kap. 3.5 Bortfall). *Uniformity* kontrollerade vi även i samband med ovanstående uppgifter där vi upptäckte att våra frågors budskap klart och tydligt verkar ha framkommit. Drivkrafts faddrar har svarat i enlighet med vad vi efterfrågat. Vår förhoppning har hela tiden varit att vår noggrannhet ska resultera i en tillförlitlig grund till vår analys samt diskussion.

Avslutningsvis vill vi även nämna att vi använt oss av det internetbaserade verktyget *Google Docs* för att skapa och samla in vårt kvantitativa material. Valet att använda *Google Docs* motiverar vi genom dess enkelhet, användarvänlighet samt lättillgänglighet. Vi är medvetna om att det finns många andra användbara program för skapande och insamlande av internetenkäter. Vi anser dock att vår tidsram och våra tidigare erfarenheter gjort *Google Docs* till det mest lämpliga valet i denna uppsats.

3.5 Bortfall i kvantitativ data

Bryman (2011) framhåller vikten av att bortfall bör tas i beaktning vid bearbetning av kvantitativ data. Bryman (2011) framhåller att de flesta kvantitativa insamlingsmetoder ofta genererar bortfall. Författaren förklarar att bortfall innebär att det finns individer i forskarens urval, vilka inte avser besvara forskarens frågor. Bryman (2011) berättar även att det är högst troligt att det finns vissa skillnader mellan de individer, vilka besvarar enkäten och de individer, vilka väljer att inte besvara den. Författaren anser att forskaren bör ha ovanstående i åtanke då forskarens resultat kan komma påverkas om bortfallet är alltför stort. Vidare redogör Bryman (2011) för vad som utgör ett stort bortfall och tvärtemot. Svar vilka inbegriper;

85 % - utmärkt

70-85 % - bra

60-70 % - acceptabelt

50-60 % - knappt godkänt

< 50 % - oacceptabelt

En forskare, kan enligt Bryman (2011) försöka uppmuntra urvalet på flertalet sätt, vilka ökar

svarsfrekvensen;

- Utforma ett bra introduktionsbrev som förklarar syftet med undersökningen, varför den är viktig och hur respondenterna valts ut.
- Utskick av påminnelser där man återupprepar vad som skrivits i introduktionsbrevet.
- Utforma inte alltför långa enkäter då dessa tenderar uppvisa ett ökat bortfall.
- Tydliga instruktioner och lockande layout minskar bortfall.
- Inled enkäten med frågor vilka kan tänkas vara av intresse för respondenterna.

Vår internetenkät resulterade i att elva faddrar av tjugo besvarade frågor angående såväl motivation som ledarskap. Detta innebär att vi fick ett bortfall på nio faddrar. Vi anser det finnas flera orsaker till att dessa nio faddrar valt att inte besvara vår internetenkät. En orsak kan vara att de faddrar, vilka valt att inte delta, innefattar de faddrar vilka Drivkrafts ledare anser vara omotiverade. En annan tänkbar orsak till bortfallet kan involvera att faddrarna helt enkelt inte ville delta i vår internetenkät. Ett annat scenario till vårt bortfall kan även inbegripa att faddrarna inte läst sin mail eller att vårt utskick hamnat i faddrarnas skräppost. Utifrån Bryman (2011) anser vi oss ligga inom ramarna för ett knappt godkänt bortfall. Trots detta knappt godkända bortfall anser vi oss ändå ha fått ett givande och utförligt resultat. Vi kan dock inte helt utesluta att vårt resultat kan ha påverkats av vårt bortfall (se kap. 5. Metoddiskussion).

Vi försökte redan i ett tidigt skede minska risken för bortfall i vår internetenkät. Dessa försök involverar ett introduktions-/missivbrev, vilket innehåller all nödvändig information om vår undersökning, vilken faddrarna därmed bör känna till. Vidare skickade vi även ut ett påminnelsemail till samtliga faddrar när en vecka återstod av svarstiden. Drivkrafts ledare informerade även om vår internetenkät under ett faddermöte i syfte att väcka faddrarnas uppmärksamhet gällande vårt uppdrag på Drivkraft. Vidare har vi inlett vår internetenkät med personliga frågor vilka för faddrarna möjligtvis kan kännas är roliga och lätta att besvara. Vi har försökt hålla vår internetenkät så enkel, tydlig och stilren som möjligt för att underlätta faddrarnas förståelse för vårt syfte samt motivera dem till deltagande.

3.6 Etiska ställningstaganden

För att försäkra oss om att vår uppsats ska ha framskridit på ett korrekt sätt, har vi valt att kontinuerligt beakta huvudkrav framtagna av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (forskningsetiska principer). Dessa huvudkrav ingår i individskyddet och bör alltid tas till hänsyn vid forskningsprojekt (<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, 2012-05-20)

Informationskravet: Informationskravet innebär att forskare vid exempelvis utvärderingar och undersökningar har en skyldighet att informera alla berörda parter om att allt deltagande är

frivilligt. Forskaren måste även upplysa deltagande parter om att de när som helst kan välja att dra sig ur forskningsprojektet (forskningsetiska principer). I vårt inledande mail till Drivkraft var vi noga med att från början upplysa föreningen om vad vi var intresserade av att undersöka. Vi kunde i denna tidiga fas inte redogöra för vårt slutgiltiga syfte, men vi var noga med att underrätta Drivkraft om att vi ville utforma vår uppsats syfte efter deras önskemål. Efter att Drivkraft tackat ja till ett deltagande informerade vi Drivkraft om att de när som helst kunde välja att dra sig ur. Vi hade även informationskravet i beaktning under såväl intervjutillfällen som i vår internetenkät. Detta i den bemärkelsen att vi innan samtliga intervjuer informerade Drivkrafts ledare om att de när som helst kunde välja att avbryta samtalet. Gällande internetenkäten gjorde vi även detta faktum tydligt i vårt missivbrev.

Samtyckeskravet: Samtyckeskravet innebär att samtliga berörda parter, vilka ingår i ett forskningsprojekt, själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Deltagarnas rätt till självbestämmande gällande sin medverkan involverar att deltagarna måste delge forskaren sitt samtycke (forskningsetiska principer). Baserat på ovanstående förklaring gentemot vårt förhållningssätt till informationskravet, anser vi oss ha delgett tydlig information angående deltagarnas frivillighet till medverkan. Drivkrafts ledare har klart och tydligt uttryckt sitt samtycke till deltagande. Likaså har de faddrar, vilka har svarat på vår internetenkät, har inte utsatts för några påtryckningar till deltagande.

Konfidentialitetskravet: Konfidentialitetskravet innebär att samtliga deltagare i ett forskningsprojekt ska ges största möjliga konfidentialitet. Konfidentialitet innebär att deltagarnas personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem (forskningsetiska principer). Vi har varit noga med att fråga Drivkrafts ledare hur de önskar bli identifierade i vår uppsats. Samtliga ledare har varit väldigt tillmötesgående och det har enligt dem inte spelat någon roll huruvida vi väljer att identifiera dem. Vi tog därför beslutet att benämna ledarna som IP1, IP2, IP3 samt IP4, vilket innebär att det inte går urskilja vem som sagt vad. Vi är medvetna om att vi på en del ställen i denna uppsats skrivit ut ordet verksamhetschef. Det förekommer dock enbart i de situationer där det behövs tydliggöras att just verksamhetschefen haft en betydelse i det specifika sammanhanget. Vidare går det inte att härleda vem av våra intervjupersoner som är verksamhetschefen.

Gällande faddrarna ställs inga frågor i vår internetenkät vilka kan härleda läsaren till respektive fadder. I och med att bortfall uppkommit i vår internetenkät går det heller inte utläsa vilka av faddrarna som har deltagit. Vidare har vi informerat samtliga parter om att detta är en kandidatuppsats vars innehåll kommer vara tillgängligt för utomstående via en specifik databas

Nyttjandekravet: Avslutningsvis innebär nyttjandekravet att forskare enbart får använda insamlade uppgifter i enlighet med forskningsprojektets ändamål (forskningsetiska principer). Vi har tydliggjort för Drivkraft att insamlad data enbart kommer behandlas i denna uppsats. Såväl

kvalitativ som kvantitativ insamlad data kommer enbart redovisas och användas i samband med vårt uppdrag på Drivkraft.

3.7 Reliabilitet & validitet

Två viktiga begrepp som genomsyrar såväl vår arbetsprocess som vår uppsats är validitet och reliabilitet. Dessa båda begrepp går hand i hand då validitet innebär att man mäter det man avser mäta, medan reliabilitet handlar om noggrannhet och tillförlitlighet i det man avser mäta. De båda begreppen skall således hjälpa forskaren att hålla sig till syftet med hjälp av en grundlig och tillförlitlig arbetsprocess (Cohen et. al 2007).

Fejes & Thornberg (2009) beskriver hur forskare såväl kan skapa som upprätthålla en god kvalitet i den studie som genomförs. Vidare beskrivs hur denna arbetsprocess, för studiens genomförande, bör utföras i olika steg. Det första steget innebär att man som forskare bör utforma en forskningsfråga som inbegriper studiens syfte och frågeställningar. Utifrån denna forskningsfråga väljer forskaren sedan datainsamlings- och analysmetod, vilka ska överensstämma och därmed även kunna besvara forskningsfrågan. Det är viktigt att forskaren har kunskap om flera olika metodansatser för att kunna välja de metoder som anses mest lämpade utifrån studiens syfte. Vi har, utifrån de ovan beskrivna stegen, valt att anpassa oss efter ett tolkande perspektiv baserat på fenomenologi samt hermeneutik,. Vi anser en tolkande ansats mest lämplig med utgångspunkt i vårt syfte. Vi anser oss berika vår uppsats med en hög trovärdighet och tillförlitlighet genom att förhålla oss till dessa metodansatser genom hela vår arbetsprocess.

I denna uppsats har vi använt oss av *mixed methods*, vilket innebär att vi nyttjar både kvalitativ och kvantitativ metod. Fejes & Thornberg (2009) beskriver hur kombinationen av två olika metoder kan berika en studie. Detta genom att kombinationen av kvalitativ och kvantitativ metod bidrar med en bredare och djupare förståelse för det fenomen man studerar. Likaså redogör Cohen et al. (2007) för denna metod, vilken de benämner som *triangulering*. Vidare framhåller de hur en kombination av metoder kan lyfta en uppsats genom att synliggöra flertalet perspektiv. Vi anser att ”mixed methods” och triangulering bidragit till en högre reliabilitet och validitet genom att främja det djup vi varit ute efter att söka.

För att skapa en hög trovärdighet i det vi avsett mäta, har vi som tidigare nämnt valt att spela in samtliga intervjuer, vilket minimerar risken för subjektiva tolkningar. Vid intervjutillfällena har vi båda deltagit, vilket vi anser bidrar till en minskad risk för såväl subjektivitet som feltolkningar. Slutligen har vi även skickat ut vårt bearbetade och sammanställda intervjumaterial till samtliga av Drivkraft ledare. Detta för att få ett sista godkännande på att ledarnas svar är riktig tolkade.

Cohen et. al (2007) redogör för vikten gällande noggrannhet och omfattning i såväl intervju som i enkät. Det är särskilt viktigt att hålla sig inom ramarna för syftet och inte sväva ut eftersom

syftet då lätt går förlorat. Gällande noggrannhet och tillförlitlighet i intervjuguide och enkätformulär har vi varit särskilt noga och tydliga i formulering av frågorna. Detta för att vara säkra på att vi mäter det vi avser mäta och således täcker in hela syftet i såväl intervjuguide som enkätformulär. Cohen et. al (2007) framhåller vikten av att inte leda respondenternas svar i någon riktning. I intervjuerna har vi motverkat detta genom att ställa relativt öppna frågor i önskan att få djupa och ärliga svar. Gällande internetenkäten har vi istället utformat mer enkla och konkreta frågor, utifrån syftet, för att lätt kunna sammanställa svaren från Drivkrafts faddrar. Vår förhoppning av detta har varit att det kommer leda till en hög svarsfrekvens, då vi förmodat att tydliga frågor genererar färre bortfall.

3.8 Källkritik

I denna kandidatuppsats har vi använt ett brett urval av referenser. Vi har nyttjat såväl svensk som utländsk litteratur då vi tror denna kombination bidrar till ett större djup. Vi anser denna variation av litteratur ha bidragit till ett vidare perspektiv, vilket i sin tur främjat djup i vår analys. De källor vi i första hand har sökt är primärkällor skrivna av forskare eller professorer inom ämnet för pedagogik eller psykologi. Vi anser att denna typ av referenser ger en hög trovärdighet samt ett bra underlag för vidare analys. Om vi dock använt oss av en sekundärkälla, har denna återgivit en primärkälla på ett, enligt oss, trovärdigt sätt. Sekundärkällan har även varit skriven av forskare vi är bekanta med sedan tidigare.

Litteratur gällande ideella föreningar är centralt för vår uppsats och vi har främst sökt artiklar som behandlar detta ämne. Vi upptäckte nämligen att mängden litteratur inom detta område är begränsat. Vi har även sökt artiklar gällande motivation samt ledarskap. Vi har med andra ord, utifrån de artiklar vi funnit, erhållit mer kunskap gällande ideella föreningar. Således har artiklarna behandlat forskning om ideella föreningar, utifrån flera vinklar, vilka berör motivation samt ledarskap. Detta anser vi ha bidragit med större möjligheter för oss att gå på djupet i vår analys. För att säkerställa artiklarnas trovärdighet har vi, liksom sekundärlitteraturen, varit noggranna med att se över de referenser som artikelförfattaren utgått ifrån.

Den litteratur vi har sökt, i den utsträckning det är möjligt, härstammar från 2000-talet. Vår tanke är att ideella föreningar, motivation och ledarskap har utvecklats mycket under senare år, varav vi anser aktuella referenser vara nödvändiga. Vi ansåg dock att äldre litteratur behövde användas för att få en bakgrund och förståelse för senare utveckling. Bland annat har vi använt oss av Hertzbergs samt Lewins teorier vilka härstammar längre tillbaka i tiden. Vi anser dessa teorier relevanta i den bemärkelsen att de ligger till grund för dagens teorier.

Avslutningsvis vill vi motivera vårt val av källor vilka berör såväl arbetare som volontärer. Det har visat sig inte existera mycket teorier kring enbart volontärer. Vi har därför valt att tolka, i enlighet med vårt tolkande metodologiska perspektiv, teorier om arbetares motivation till volontärers motivation. Vi anser att denna tolkning, i enlighet med vårt resultat, gällande arbetares motivation kan kopplas till faddrarnas på Drivkraft.

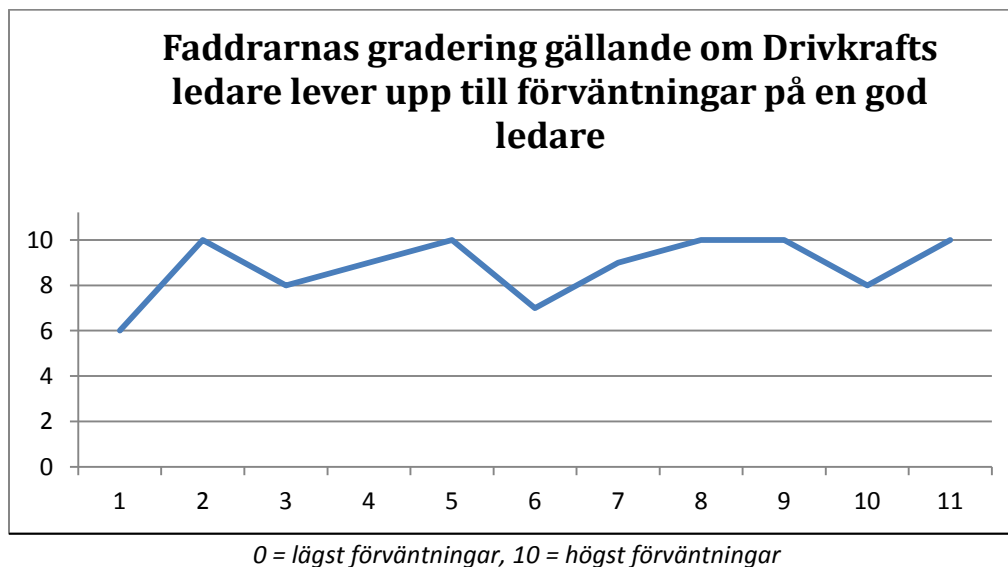
4. RESULTAT

För att frambringa struktur i vårt resultat har vi kombinerat samt varierat kvalitativt samt kvantitativt resultat. Vi anser att denna kombination sammanfogar vårt resultat, vilket underlättar förståelsen och skapar sammanhang för läsaren. Inledningsvis redogör vi för teman, vilka berör ledarskapet inom Drivkraft. Vidare rubriceras teman vilka inbegriper motivation samt faktorer vilka har betydelse för denna motivation.

4.1 Drivkrafts ledarskap

4.1.1 Hur en ledare i Drivkraft bör vara

Samtliga intervjupersoner nämner flertalet nyckelord gällande hur en ledare i Drivkraft bör vara. IP1 berättar att en ledare i Drivkraft måste utstråla såväl engagemang som driv. En ledare i Drivkraft behöver även ha ett stort sinne för ordning och reda. IP1 menar att en ledares arbete annars kan komma bli rörigt och ostrukturerat. Detta kan, enligt IP1, hindra verksamheten att röra sig mot en positiv riktning. Förmåga att arbeta självständigt och att förutse vilka arbetsuppgifter som behövs utföras betonas även av IP1. Såväl IP3 som IP4 nämner lyhördhet som nyckelord. De båda anser att de som ledare i Drivkraft bör vara goda lyssnare gentemot faddrarna. Enligt IP4 är det viktigt att kunna föra en diskussion med faddrarna och samtidigt lyssna på deras åsikter. Drivkrafts ledare måste även, enligt IP4, finna en balansgång mellan att ställa krav på faddrarna och att låta faddrarna själva påverka verksamheten. IP2 betonar goda relationer som otroligt viktiga då Drivkraft är en ideell förening. Ideella föreningar arbetar ständigt med sponsorer och människor som arbetar gratis. Därav är det, enligt IP2, viktigt att som ledare i Drivkraft ha breda och tillförlitliga kontaktnät.



Figur 1: Faddrarnas gradering gällande om Drivkrafts ledare lever upp till förväntningar på en god ledare.

IP1 samt IP4 berättar vidare att tidigare nämnda nyckelord varken är fastställda krav eller skriftligt dokumenterade. Nyckelorden fungerar enbart som ledord inom Drivkraft för att skapa rätt anda och atmosfär. IP1 fortsätter berätta att det ligger mycket ansvar på Drivkrafts ledare att hjälpa faddrarna behålla sin motivation och därmed stanna kvar inom Drivkraft. Samtliga intervjupersoner berättar att Drivkrafts ledare har en viktig uppgift beträffande faddrarnas förmåga att känna sig värdefulla och viktiga för verksamheten.

En fadder berättar specifikt att ledarna gör sitt bästa och bidrar till att föreningen fungerar bra. Avslutningsvis nämner dock två faddrar att ledarnas roller ibland känns otydliga, varav ledarskapet stundtals blir oklart. Dessa två faddrar fortsätter berätta att det även behövs tydligare riktlinjer för fadderskapet.

4.1.2 Olika ledarskapsstilar

IP3 berättar att ledarna inom Drivkraft har unika ledarskapsstilar, vilka kan relateras till deras personligheter. IP3 förklarar att olika ledarskapsstilar berikar verksamheten. Vidare förtydligar IP3 sitt resonemang, genom att varje ledare utövar det ledarskap som passar dennes personlighet. IP3 tycker det är viktigt att man utgår ifrån sina erfarenheter och förutsättningar. Enligt IP3 bör Drivkrafts ledare beakta dessa faktorer i utvecklandet av deras ledarskap. IP1 håller delvis med IP3 då denne berättar hur ledarnas olikheter berikar verksamheten. IP1 förtydligar detta resonemang genom att berätta hur ledarnas olikheter och egenskaper tillsammans skapar en helhet genom att komplettera varandra.

IP3 berättar att en verksamhetschef inom Drivkraft har en stor påverkan på övriga medlemmar. Enligt IP3 sätter verksamhetschefen ribban för det klimat som ska råda på arbetsplatsen. IP3 beskriver att en verksamhetschef bör föregå med gott exempel genom att smitta av gott ledarskap nedåt i verksamheten. IP1 instämmer med IP3 resonemang. Vidare förklarar IP1 hur en verksamhetschef, genom hårt arbete, kan föregå med gott exempel. IP1 menar att hårt arbete skapar ett arbetsklimat som motiverar resten av verksamhetens medlemmar.

Samtliga faddrar inom Drivkraft anser att deras ledare idag arbetar aktivt med motivation. Faddrar är även överens om att ledarskapet har stor betydelse för motivationen i deras ideella arbete på Drivkraft. En fadder berättar att en mindre bra ledare troligtvis hade bidragit till att denne avslutat sitt fadderuppdrag på Drivkraft. Dock påpekar en annan fadder att ytterligare motivationsarbete kan komma bli påträngande.

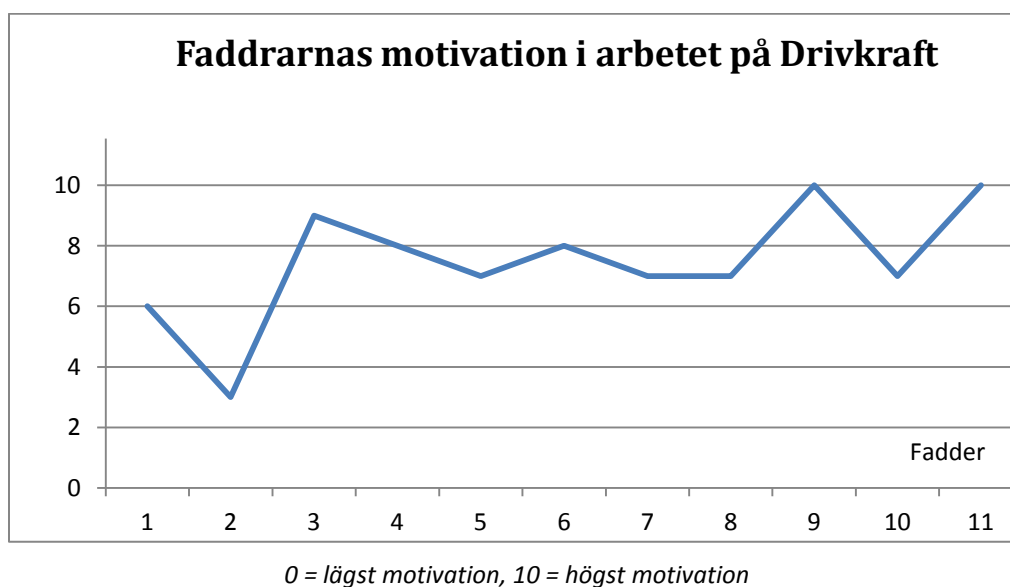
Vidare berättar en fadder att ledarna motiverar faddrarna genom exempelvis faddermöten, vilket denne anser positivt. Faddermöten nämns av ytterligare en fadder som anser dessa möten vara mer betydelsefulla för motivationen än ledarskapet. Vidare nämner denne fadder att ledarna även ger en bra vägledning, vilket behövs i Drivkraft.

En fadder poängterar vikten av ledarskap då denne berättar att motivationen annars tenderar att försvinna. Två faddrar berättar att Drivkrafts ledare bidrar med inspiration och engagemang hos faddrarna. Ledarskapets betydelse för motivationen inkluderar även en samhörighet och därmed en känsla av att man inte är ensam. Slutligen nämner en fadder att ledarskapet har betydelse för motivationen, dock är ledarskapet inte avgörande för dennes vilja att arbeta ideellt.

4.2 Rekrytering och matchning av faddrar och elever

4.2.1 Rekrytering av faddrar

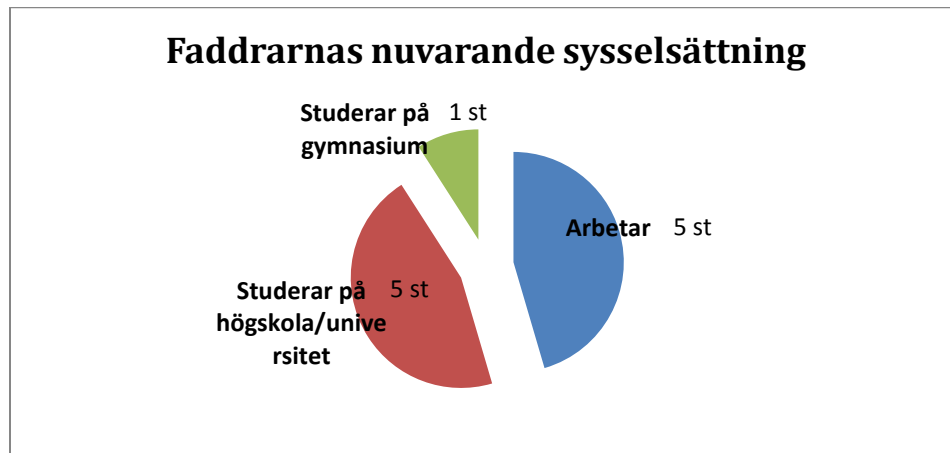
Inledningsvis får vi veta hur rekrytering av faddrar går till. IP4 berättar för oss att arbetet med värvning av faddrar till en början var svårare än väntat. IP4 tror detta beror på att Drivkraft var en nystartad verksamhet, vilken de flesta inte hade kännedom om. IP1 instämmer och berättar att Drivkraft till en början möjligtvis var för ivriga i viljan att rekrytera faddrar till verksamheten. I efterhand tycker IP1 att rekryteringen fick alldeles för fort. Den alltför snabba rekryteringsprocessen har bidragit till att IP1 upplever faddrarna som olika motiverade. Somliga faddrar är otroligt duktiga och involverade, medan andra visar upp bristande engagemang. IP1 önskar att Drivkraft i framtiden ska bli bättre på att värva och rekrytera rätt personer till verksamheten. IP2 är beredd att hålla med IP1 om denna åsikt. IP3 och IP4 däremot upplever att faddrarna överlag är mycket motiverade i sitt arbete.



Figur 2: Faddrarnas motivation i arbetet på Drivkraft

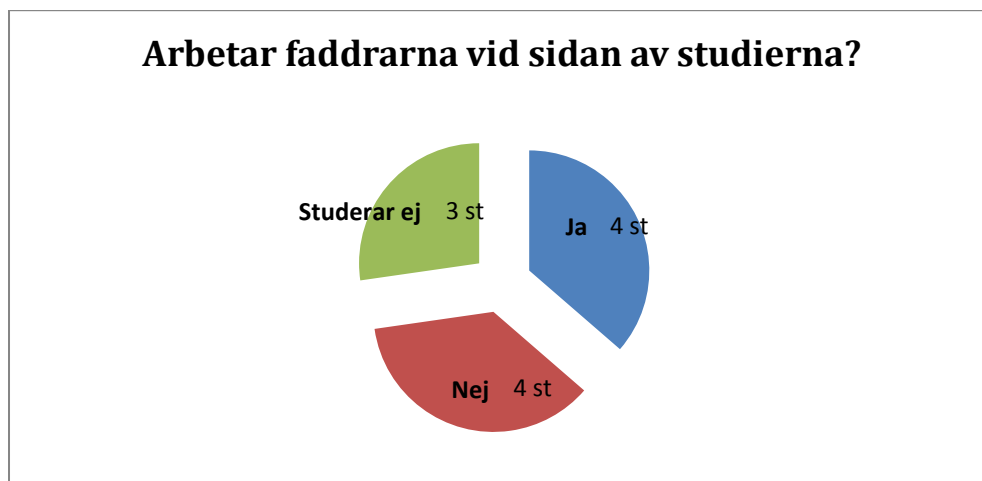
Vi undrar vad som tas i beaktning av rekrytering av faddrar. IP1 svarar att de som ansvarar för rekryteringen tidigare har sökt efter olika faktorer. IP1 efterfrågade personliga egenskaper, då denne värdesatte att faddrarna delade Drivkraft värderingar. Andra kollegor värderade istället kompetens vilken fanns dokumenterad på papper. De olika uppfattningarna gällande vad som är

viktigt att beakta vid rekrytering av faddrar, försvårade provessen ytterligare. IP1 anser att motivation, engagemang och driv yttrar sig mer i personligheter än genom ett gediget CV.



Figur 3: Faddrarnas nuvarande sysselsättning

Ungefär hälften av faddrarna inom Drivkraft studerar på antingen högskola, universitet eller gymnasium. Studiernas inriktningar är relativt spridda men majoriteten av faddrarna studerar ämnen inom det beteendevetenskapliga området. Exempel på inriktningar faddrarna nämner är; mänskliga rättigheter, folkhälsovetenskap, socionom men även molekylärbiologi och naturvetenskaplig linje.



Figur 4: Arbetar faddrarna vid sidan av studierna?

Majoriteten av de faddrar som studerar arbetar även extra vid sidan av studierna. Likt spridningen av studieinriktningar, varierar även karaktären på faddrarnas extraarbeten. Tre av

fem faddrar arbetar inom servicebranschen, medan övriga två arbetar med administration respektive socialt arbete.

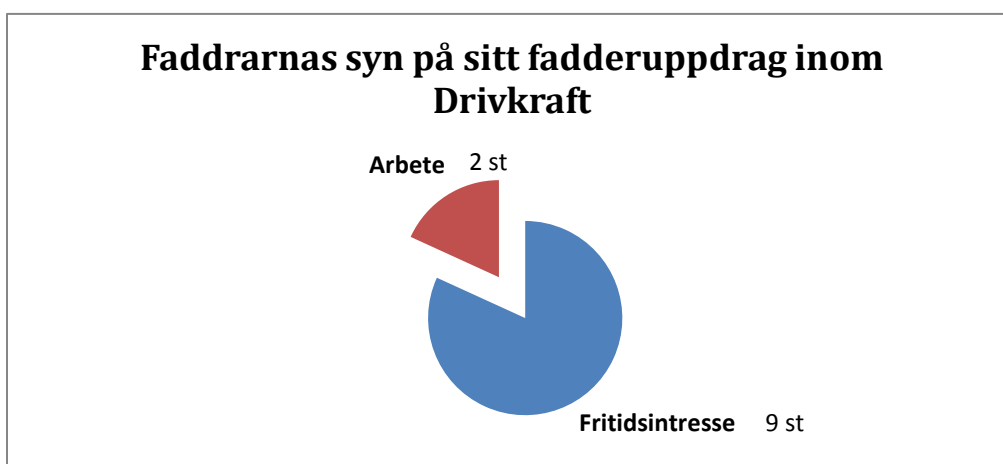
4.2.2 Matchningsprocessen

Vidare blev vi nyfikna på hur Drivkrafts matchningsprocess mellan faddrar och elever går till. IP2 var den intervjuperson som mest detaljerat beskrev de olika stegen i matchningsprocessen.

Steg 1 innebär att de skolor Drivkraft samarbetar med, kontaktar verksamheten då elever visar ett intresse eller behov av en fadder. Eleverna får därefter, tillsammans med respektive föräldrar, möta en anställd på Drivkraft för intervju samt ett informationsmöte.

I steg 2 upprättar en av Drivkrafts anställda utförliga profiler av såväl faddrar som elever. Dessa profiler skrivs, enligt IP2, för att kartlägga båda parter personligheter och intressen. IP2 anser dessa faktorer som viktigast, då dessa ligger till grund för matchningen. IP4 nämner, likt IP2, fadderns och elevens gemensamma intressen som den viktigaste faktorn.

När Drivkraft lyckats matcha en elev med en fadders profil, arrangeras ett möte parterna emellan. Detta möte innebär steg 3 i matchningsprocessen. IP2 fortsätter berätta att detta möte inkluderar faddern, eleven, föräldrar samt en anställd från Drivkraft. Under detta möte utbyts kontaktuppgifter samt diskussioner om såväl krav som förväntningar från alla parter. Mötet är menat skapa en stabil grund av förtroende och respekt för samtliga deltagare. När mötet är avslutat startar fadderns arbete gentemot eleven. IP3 berättar att matchningen mellan fadder och elev är otroligt viktig. Klickar faddern med sin elev tror IP3 att fadders motivation i kontakten med sin elev ökar.



Figur 5: Faddrarnas syn på sitt fadderuppdrag inom Drivkraft

IP1 berättar att matchning mellan faddrar och elever ibland kan vara svår. IP1 tror detta kan bero på Drivkrafts ledares unga ålder samt att arbetet på Drivkraft är deras första. IP1 tror att unga

ledare kan sakna en fingertoppskänsla för vilken fadder och elev som passar ihop. Om en matchning misslyckas tror IP1 att faddrarnas motivation för sitt arbete med eleverna kan komma minska.

Av samtliga tillfrågade faddrar har endast en kommenterat Drivkrafts matchningsprocess. Denne beskriver processen som mycket professionell. Vidare fortsätter faddern berätta att ledarna lyckats matcha denne med en likasinnad elev.

4.3 Drivkrafts ledarskapscoach

4.3.1 Drivkrafts ledares internutbildning

Gällande Drivkrafts ledares interna utbildning inom Drivkraft, berättar IP1, att de sedan starten tagit hjälp av en ledarskapscoach. Syftet med ledarskapscoachen är att förse Drivkraft med olika kommunikationsverktyg. IP1 uttrycker tydligt vikten av att ta emot extern input från professionella personer. IP2 berättar, likt IP1, om ledarskapscoachen, men beskriver istället dennes funktion likt ett stöd som tillhandhåller motivationsverktyg. Dessa motivationsverktyg är, enligt IP2, relativt nya och att de ännu inte kommit igång ordentligt med dess användning. Förhoppningarna är att i framtiden applicera motivationsverktygen i arbetet med faddrarna, i hopp om att öka deras motivation. IP1 har önskemål om att i framtiden satsa mer på coachning och ledarskapsutbildningar, men poängterar att det i dagsläget är en kostnadsfråga.

IP4 beskriver ledarskapscoachen på ett tredje sätt. Vi får veta att ledarskapscoachen vägleder samtliga av Drivkrafts ledare i utvecklandet av sina egna ledaregenskaper. Vägledningen går ut på att projektledarna ska utvecklas efter egna personliga förutsättningar. Ledarskapscoachen låter projektledarna själva upptäcka hur de vill utvecklas i sin ledarroll. IP3 uttrycker dock ett missnöje med ledarskapscoachen. IP3 tycker att utbildningen inte varit givande, då utbildningen mestadels innefattat diskussioner kring olika ledarskapsämnen. IP3 fortsätter berätta att ledarskapsutbildningar inte är en förutsättning för att IP3 ska klara av sina arbetsuppgifter på Drivkraft. IP3 är skeptisk till ledarskapsutbildningar såvida de inte är individuellt anpassade efter ledarens personliga förutsättningar. Enligt IP3 påverkas ledarskapet av faktorer som bakgrund, intressen och relationer.

4.3.2 Drivkrafts faddrars internutbildning

IP1 och IP4 är de intervjupersoner vilka berättar mer ingående om faddrarnas utbildning. Vi får av IP1 veta att nya faddrar genomgår en första utbildning. Denna första utbildning innebär bland annat handledning gällande vad ett fadderskap innefattar. Utbildningen inleds med en presentation på cirka 30 minuter. Under denna presentation förbereds faddrarna på vad de kan komma möta i sitt ideella arbete. De förbereds även för olika typer av elever de kan komma arbeta med. IP1 nämner återigen ledarskapscoachen, vilken även hjälper och förbereder faddrarna inför sitt kommande arbete. Ledarskapscoachen pratar, enligt IP1, mycket om vad som förväntas av faddrarna. Vidare talar denne om hur faddrarna i sin tur ska uppnå dessa

förväntningar. Ledarskapscoachen förbereder faddrarna på olika problem som kan uppstå och hur de hanterar dessa. IP1 berättar vidare att faddrarna ofta har en föreställning om fadderskapet, men att fadderskapet i slutändan kan visa sig bli annorlunda.

IP4 önskar i framtiden mer utrymme för faddrarnas utbildning. IP4 ger exempel på en uppföljningsutbildning vilken IP4 tror kan vara till nytta för faddrarna. Denna utbildning ska fungera som en fortsättning på den introduktionsutbildning IP1 tidigare nämnde. IP4 tycker även att det behövs en vägledande utbildning under fadderskapets fortgång. Detta för att hålla faddrarnas motivation uppe. IP4 önskar att denna utbildning ska lära faddrarna att påverka eleverna i en positiv riktning. IP4 tror att en sådan lärdom skulle kunna bidra till en ökad motivation hos faddrarna genom att de kan hjälpa eleverna på längre sikt.

Ytterligare utbildning nämns som ett motivationsförslag även från faddrarnas sida. Det är dock oklart om det rör sig om fadderutbildning eller ledarskapsutbildning.

4.4 Kontakt och kommunikation

4.4.1 Kommunikation mellan Drivkrafts ledare och faddrar

IP2 tror att ledarskapet har betydelse för faddrarnas motivation. Detta i bemärkelse att Drivkrafts ledare håller kontakt med faddrarna och därmed ständigt närvarande i deras fadderskap. IP2 berättar att denne ofta kontakter faddrarna för att höra hur arbetet går samt fråga hur de mår. Ledarnas tillgänglighet, tror IP2, är av stor betydelse för faddrarnas motivation samt faddrarnas förtroende gentemot Drivkraft. IP3 instämmer. IP3 berättar vidare att denne är tillgänglig även utanför arbetstid. Dock poängterar IP3 att tillgänglighet utanför arbetstids även kan vara ett problem. Ett exempel på ett problem, enligt IP3, är att faddrar kan ringa klockan 22:00 en fredagskväll. Detta anser IP3 opassande. Trots detta anser IP3 det otroligt viktigt att faddrarna känner trygghet i att kunna kontakta Drivkraft oavsett tidpunkt. Samtliga intervjupersoner samtycker om detta.

IP1, IP2 och IP4 berättar om flera olika kommunikationskanaler gentemot faddrarna. Vi får reda på att kommunikationskanalerna involverar telefon, sms, mail samt personliga möten. Varierade kommunikationskanaler, tror IP1 och IP2, bidrar till att upprätthålla faddrarnas motivation. IP1 tror att faddrarna även uppskattar personlig kontakt från Drivkrafts sida, eftersom faddrarna då känner sig betydelsefulla. IP1 tror även att denna personliga kontakt bidrar till ökad motivation hos faddrarna.

Två faddrar nämner ökad kontakt och regelbundna avstämningar som möjliga förbättringsåtgärder gällande ledarnas kommunikation. En av dessa faddrar nämner vikten av en god kontakt ledarna emellan, vilket anses betydande för faddrarnas egen motivation. Flera faddrar nämner att ledarna ringer, mailar samt skriver på Facebook, vilket de anser verkar positivt för motivationen. Två faddrar poängterar att ledarna kontinuerligt ringer för avstämning

och uppföljning gällande deras fadderuppdrag. Dessa två faddrar uttrycker samtidigt att denna typ av kommunikation främjar motivationen.

Nära hälften av faddrarna nämner att kommunikationen med ledarna överlag fungerar bra. Dock nämner en fadder att det saknas en nära kontakt mellan faddrar och ledare. Samma fadder anser att ledarna har en bättre kontakt och kommunikation med eleverna jämför med faddrarna. Två faddrar skriver att ledarna är duktiga på att få dem att känna sig viktiga och behövda. Andra faddrar nämner att de upplever ledarna som måna om att höra av sig. Slutligen nämner en fadder att ledarna på Drivkraft är inspirerande personer som hjälper och stöttar faddrarna vid behov.

4.4.2 Kommunikation mellan Drivkrafts faddrar och elever

IP3 är den enda intervjujuperson som informerar om kommunikationen mellan faddrar och elever. IP3 upplever att eleverna ibland har klagomål angående kontakten med sina faddrar. Faddrarna kan ibland tendera till att höra av sig alltför sällan till eleverna. Trots detta anser IP3 att faddrarna överlag sköter sitt fadderuppdrag gentemot eleverna.

Det är enligt IP3 stora skillnader mellan faddrarnas kommunikation med sina elever. Vissa faddrar är mer vana vid att exempelvis maila eller skicka sms. Andra faddrar är mer vana vid att enbart ringa till sina elever. Enligt IP3 uppstår ibland problematik i kommunikationen när faddrarna mailar, skickar sms eller ringer. Problemen innefattar att vissa elever har svårt för att skriva och uttrycka sig. IP3 förtydligar att det är just språksvårigheten hos eleverna som många gånger försvårar kommunikationen mellan faddrar och elever.

4.4.3 Faddermöten och utvecklingssamtal

Samtliga intervjujupersoner berättar att Drivkraft arbetar mycket och kontinuerligt med utvecklingssamtal, veckomöten samt avstämningar. Enligt IP1 och IP4 är dessa möten till för att fånga upp problem samt stämma av att allt fungerar. IP1 och IP4 tror att dessa möten kan fungera som en motiverande faktor för faddrarna. IP2 tror å sin sida att mötena skapar en gemenskap faddrarna emellan. IP2 berättar vidare att varje möte måste vara positivt och Drivkraft måste förmedla samma engagemang och glädje vid varje tillfälle. IP2 menar att de som ledare har en mycket viktig roll när det kommer till att känna av faddrarnas situation. Det gäller för de att anpassa varje möte efter faddrarnas behov, förutsättningar och önskemål. Nätverksträffar är även stundtals förekommande där faddrarna får tillfälle att träffa varandra. Detta tror IP1 ger faddrarna möjlighet att utbyta erfarenheter samt lära av varandra.

Överlag är samtliga faddrar mycket positivt inställda till de faddermöten Drivkraft anordnar. En fadder nämner specifikt att faddermöten bidrar till att dennes motivation ökat mer än förväntat. Ungefär hälften av faddrarna nämner ökad gemenskap som en effekt av faddermöten. En del faddrar berättar att ökad gemenskap resulterar i en förståelse för andra faddrar samt bidrar till utbyte av erfarenheter. De flesta faddrar blir motiverade av att ta del av andra faddrars upplevelser, vilka de finner både inspirerande och intressanta. Avslutningsvis nämner en fadder

hur faddermöten tillåter utbyte av tankar och idéer faddrar emellan. Detta bidrar till att faddrarna lär sig nya saker vid varje faddermöte.

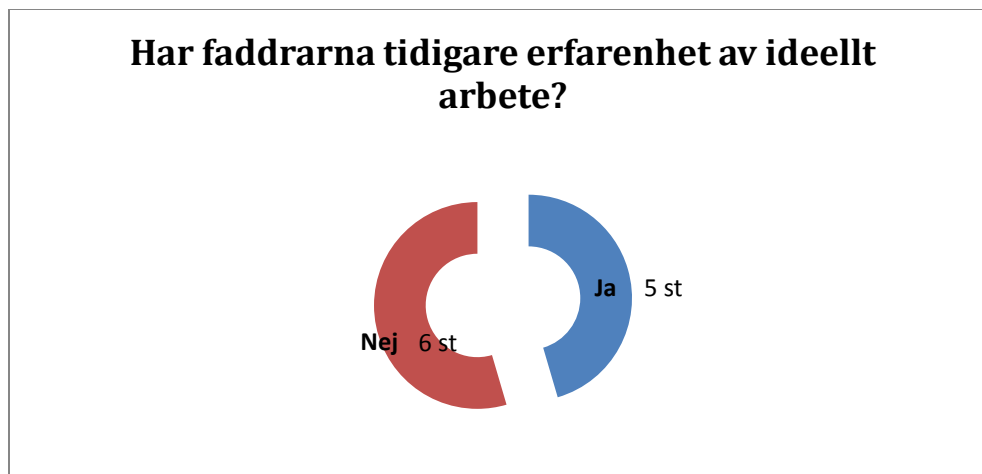
Avslutningsvis berättar IP1 att möten och utvecklingssamtal är avstämningar Drivkraft avser satsa mer på i framtiden. Just nu prioriteras inte avstämningar då Drivkraft fortfarande anser sig vara i ett uppstartsskede. IP1 berättar att fokus än så länge ligger på att få saker och ting att fungera i verksamheten. IP1 berättar att Drivkraft just nu satsar på att kunna leverera till sina ”kunder”.

4.5 Den inre drivkraften

4.5.1 Engagemang och driv

Samtliga intervjupersoner berättar att faddrarnas personliga engagemang och intresse är avgörande för deras motivation. IP4 nämner att det nästintill är omöjligt att upprätthålla ett fadderskap om man inte har ett genuint intresse för att stödja och hjälpa andra människor. Vidare berättar IP4 att varje fadder bör informera Drivkrafts ledare angående hur mycket tid och engagemang de är beredda att ge fadderuppdraget. Detta för att faddrarnas och Drivkrafts förväntningar ska stämma överens. IP1 betonar att det är en fördel om man som fadder tidigare varit sysselsatt med något som påvisar att man har ett personligt driv och engagemang. IP1 understryker att tidigare engagemang och driv kan främja motivationen i faddrarnas nuvarande arbete.

Vi önskar få vetskap gällande hur faddrarnas intresse att engagera sig i Drivkraft uppkom. Majoriteten av faddrarna nämner möjligheten att hjälpa och intresset för ungdomar som bidragande faktorer. Flertalet faddrar nämner att de tidigare arbetat ideellt och vill skaffa sig ytterligare erfarenheter genom Drivkrafts projekt. De faddrar som tidigare inte engagerat sig ideellt, berättar att de vill prova något nytt och få nya erfarenheter genom ett fadderskap på Drivkraft. En fadder nämner specifikt att denne, genom sitt fadderskap, vill vara en god förebild för ungdomar. Andra faddrar berättar att engagemanget i Drivkraft väcktes genom det egna intresset för projektet. Avslutningsvis poängterar en fadder att ett fadderskap bidrar till god karma genom ett givande och tagande gentemot sin elev.



Figur 6: Har faddrarna tidigare erfarenhet av ideellt arbete?

Fem av elva faddrar nämner att de har tidigare erfarenhet av ideellt arbete. Tre av dessa faddrar har varit volontärer i någon form av hjälporganisation, en i Sverige och två utomlands. En fadder har varit verksam inom föreningslivet för seniorer medan en annan har utövat mentorskap. En av de faddrar som varit verksam i en hjälporganisation har även deltagit som volontär på sommarläger. Samma fadder har även arbetat ideellt på Almedalsveckan.

4.5.2 Personlighet och relationsbyggande

Gällande faddrarnas personligheter berättar IP1 att det är ganska stora skillnader faddrarna emellan. Vissa faddrar är mer tystlåtna och försiktiga medan andra är mer utåtriktade och framåt. IP1 förklarar att faddrarnas skilda personligheter innebär att ledarna måste ha olika metoder för att hantera faddrarna. IP1 beskriver att en tystlåten fadder kan behöva kommuniceras och vägledas på annorlunda sätt, jämfört med en mer utåtriktad och öppen fadder. IP1 betonar därefter att Drivkrafts ledare behöver anpassa sitt ledarskap i förhållande till faddrarnas skilda personligheter.

IP3 berättar att många faddrar söker sig till Drivkraft av personligt skäl, vilket även IP4 nämner. IP3 berättar att vissa faddrar önskar att de själva hade erbjudits ett stöd liknande Drivkrafts, när faddrarna själva gick i skolan. Enligt IP3 vill dessa faddrar nu medverka i en förbyggande verksamhet för eleverna och deras framtid. Vidare berättar IP3 att somliga faddrar själva har tagit del av ett fadderskap under sin skolgång och vill nu ”ge tillbaka”. Sammanfattningsvis beskriver både IP3 och IP4 att faddrarnas personligheter och intressen är en bidragande faktor till att motivation skapas och upprätthålls.

Samtliga faddrar beskriver olika typer av personliga egenskaper som viktiga vid ett ideellt arbete. Trots att beskrivningarna skiljer sig åt, påminner de nämnda egenskaperna om varandra. De flesta faddrar nämner egenskaper som; öppen, engagerad och social. Andra personliga

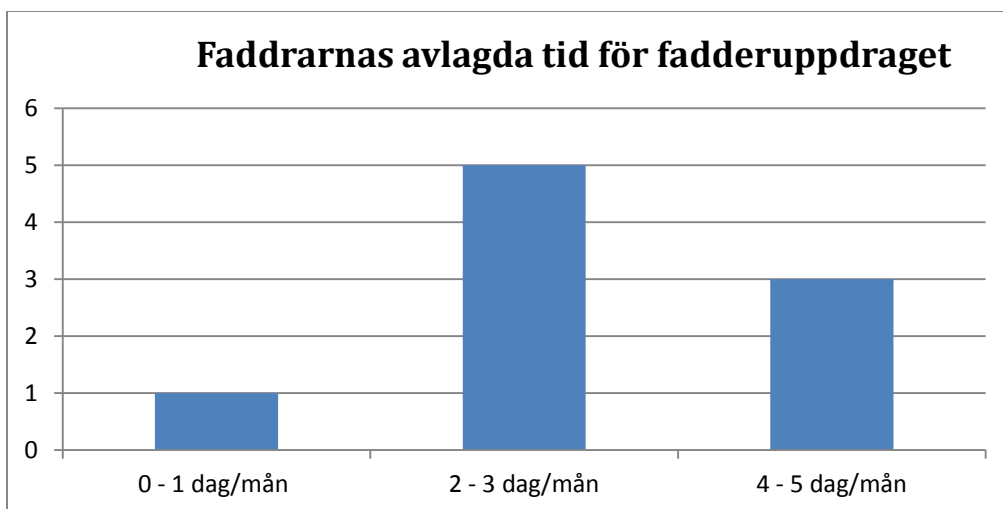
egenskaper som nämns är; stödjande, lyhörd, empatisk och tålmodig. Ett fåtal faddrar nämner även lojalitet, kreativitet och omhändertagande som viktiga egenskaper att besitta.

Relationsbyggande är en betydelsefull faktor, vilken IP2 beskriver som grundläggande för Drivkrafts verksamhet. Vidare förklarar både IP2 och IP4 att goda relationer är extra viktiga inom Drivkraft då verksamheten involverar människor som arbetar gratis. IP2 nämner vikten av att faddrarna upplever en form av "egotripp" genom att bli sedda och höra av Drivkrafts ledare. IP2 understryker vikten av att faddrarna känner en personlig utveckling genom fadderskapet, vilket i sin tur resulterar i en ökad motivation. IP2 avslutar sitt resonemang med att förklarar att varje relation är viktig inom Drivkraft. Enligt IP2 är det ledarnas uppgift att värna och verka för att varje fadderrelation underhålls och upprätthålls.

Ungefär hälften av faddrarna benämner relationerna med såväl ledare och elever som de största faktorerna till fortsatt engagemang inom Drivkraft. En fadder nämner även den personliga utvecklingen som betydande för dennes vilja att stanna kvar i verksamheten. Andra faddrar nämner faktorer som viljan att hjälpa samt nya erfarenheter som viktiga för fortsatt fadderskap. Slutligen berättar en fadder att denne är på väg att lämna verksamheten. Dock avser denna fadder återvända till Drivkraft av anledning att denne gillar verksamhetens koncept och genomförande.

En annan viktig del av relationsbyggandet är, enligt IP2, vikten av att samtliga faddrar känner samhörighet, delaktighet och uppskattning. Vidare berättar IP1 om hur Drivkrafts ledare försöker lära känna faddrarnas personligheter. IP1 förklarar att ledarna inom Drivkraft därefter kan återknyta till faddrarna och få dem känna sig sedda, hörda och framförallt ihågkomna. Detta anser IP gynna och upprätthålla faddrarnas motivation.

IP3 förklarar att ett av Drivkrafts mål är att skapa en relation mellan fadder och elev. IP3 berättar att många faddrar träffar sina elever mer ofta än två gånger i veckan, vilket är minimikravet. IP3 bedömer faddrarnas vilja att träffa sina elever regelbundet som ett tecken på såväl motivation som vilja till relationsbyggande. Vidare berättar IP3 att denne tror att faddrarna tycker att mötet och utbytet med eleverna är givande och kul, vilket motiverar dem till en mer kontinuerlig kontakt. IP3 anser att Drivkraft lyckats uppnå detta mål eftersom träffarna mellan fadder och elev sker mer flitigt än vad som krävs. Vidare berättar IP3 att fadderskapet frambringar ett utbyte mellan en fadder och en elev, vilket bidrar till en ökad motivation.



Figur 7: Faddrarnas avlagda tid för fadderuppdraget

Majoriteten av Drivkrafts faddrar nämner eleverna som den största motivationsfaktorn i deras ideella arbete. Det är främst utbytet och relationen mellan fadder och elev som framhålls som mest betydelsefull för upprätthållandet av motivationen. Tre faddrar nämner att de har en mycket god relation gentemot sina elever vilket bidrar till att faddrarna vill träffa eleverna mer ofta. En fadder nämner att denne vill bidra till möten mellan olika människor, varav Drivkrafts fadderprojekt främjar detta. Flertalet faddrar nämner dock tidsbrist som en hindrande faktor för motivationen. Två faddrar nämner specifikt hur svårt det kan vara att få skola, fritid, träning och arbete att gå ihop med fadderuppdraget. Dessa vardagliga sysslor kommer ofta i vägen för faddrarnas elevträffar, vilket resulterar i att faddrarna inte har tid att träffa sina elever i den utsträckning de önskar.

4.5.3 Feedback

IP3 berättar att ledarna på Drivkraft arbetar mycket och kontinuerligt med feedback till faddrarna. IP3 förklarar att denna feedback inkluderar stöd och uppmuntran, vilka IP3 önskar motiverar faddrarna i deras ideella arbete. IP3 ger oss konkreta exempel gällande feedback. Första exemplet är att ledarna måste vara bra på att berömma faddrarnas arbete. Vidare berättar IP3 att denne även tackar faddrarna och visar sin uppskattning för deras arbete. IP4 håller med IP3 resonemang och berättar om vikten av att faddrarna känner sig sedda och hörda. IP4 fortsätter beskriva att feedback från Drivkrafts ledare blir en form av uppskattning för faddrarna. IP4 hoppas att faddrarna tar till sig denna uppskattning och omvandlar den till motivation.

Både IP3 och IP4 är, utöver sin roll som ledare, även faddrar inom Drivkraft. IP3 förklarar att IP3 och IP4 därmed besitter både ett ledarskaps- och ett fadderperspektiv. IP3 fortsätter berätta hur dessa två perspektiv underlättar och främjar motivationsarbetet med faddrarna. Vidare förklarar IP3 att denne i sitt fadderuppdrag får insikt i vilket typ av feedback faddrarna behöver

för att motiveras i sitt arbete. IP3 kan sedan använda denna feedback gentemot faddrarna, vilket skapar ett utbyte som gynnar faddrarnas motivation samt underlättar projektledarnas arbete.

4.5.4 Ålderskillnader

Det råder delade meningar mellan intervjupersonerna gällande huruvida faddrarnas motivation kan relateras till ålder. IP1 och IP2 bedömer att motivationen överlag varierar mycket mellan faddrarna och att motivationen därmed är högst individuell. IP4 och IP2 poängterar att de upplever skillnader i faddrarnas motivation, vilka de tror kan härledas till ålder. Vårt resultat visar att faddrarnas åldrar varierar mellan åldrarna 17-28.

IP4 berättar att de äldre faddrarna överlag lägger mer tid och engagemang på sitt fadderuppdrag, vilket även IP2 nämner. IP2 talar om mognad och ansvarskänsla, vilket är egenskaper IP2 anser många äldre faddrar besitta. IP2 förklarar att de äldre faddrarna inte är lika naiva som de yngre. Därmed anser IP2 att de äldre faddrarna är bättre rustade inför möjliga problem som kan uppstå i fadderskapet. IP2 berättar att de yngre eleverna ofta upplever en större frustration i problematiska situationer, jämfört med de äldre faddrarna. IP2 tror att denna frustration kan verka förödande för motivationen.

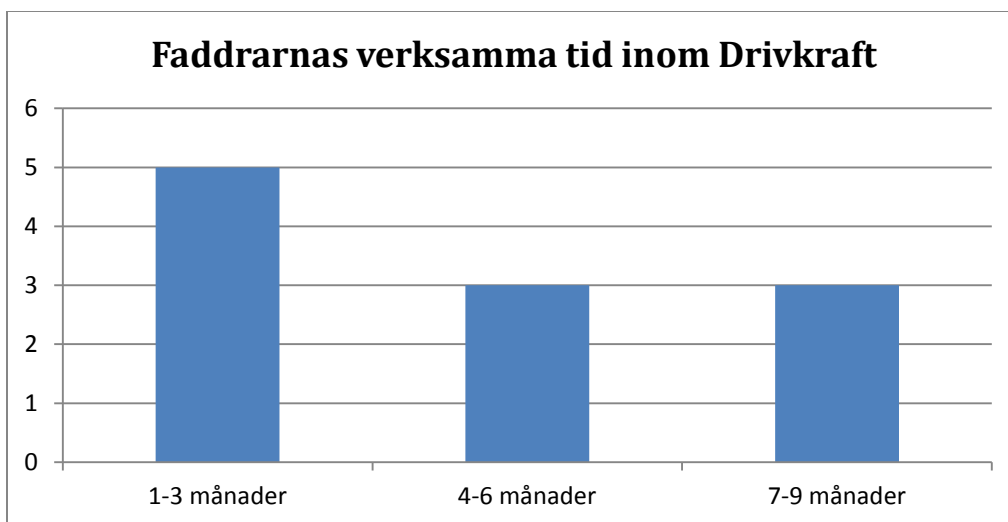
Vidare presenterar IP4 ytterligare ett exempel beträffande ålderns påverkan på motivationen. IP4 berättar att de äldre faddrarna överlag är bättre på att passa tider. Vidare berättar IP4 att de äldre faddrarna dessutom träffar sina elever mer frekvent jämfört med de yngre faddrarna. IP2 fortsätter IP4 resonemang med att förklara att de yngre faddrarna verkar ha svårare att ta till sig fadderuppdraget. IP2 berättar att de yngre faddrarna möjligen har svårare att tackla motgångar och samtidigt hålla motivationen uppe. I sin helhet har IP2 observerat att de yngre faddrarna tenderar att hoppa av fadderuppdraget när motivationen sviktat eller bakslag uppstår.

Sammanfattningsvis antyder IP1, IP2 och IP4 att åldern har betydelse för motivationen då de äldre uppfattas som mer motiverade än de yngre. Dock understryker IP1 vikten av att faddrarna är relativt unga. Detta då IP1 anser det vara betydelsefullt att faddrarna är nära i ålder med eleverna.

4.6 Belöningar och status

4.6.1 Diplom och en fin merit i faddrarnas CV

En av flera anledningar till varför faddrarna, enligt samtliga intervjupersoner, vänder sig till Drivkraft är för att få en fin merit i CV:t. Enligt IP1 hoppar dessa faddrar oftast av efter att enbart varit aktiva i Drivkraft en kort stund. IP1 tror att dessa avhopp beror på bristande engagemang samt att dessa faddrar inte brinner för Drivkrafts verksamhet och värderingar i tillräckligt stor utsträckning.



Figur 8: Faddrarnas verksamma tid inom Drivkraft

Under våra intervjuer med Drivkrafts ledare berättar samtliga intervjupersoner om diplom som belöningsform till faddrarna. För att erhålla detta diplom ställs det krav på faddrarna. Kravet har bland annat, enligt IP3, införts i syfte att få fadderskapet att fungera. Såväl IP3 som IP4, IP1 och IP2 berättar för oss att faddrarna måste ha genomfört minst tio fadderträffar tillsammans med sina elever för att erhålla detta diplom. Diplomet kommer att utdelas i samband med fadderavslutningar och fungerar som bevis på att faddrarna har varit engagerade i verksamheten. IP1 tror att detta diplom kan ha stor betydelse för faddrarnas motivation då det blir ett konkret bevis på det arbete faddrarna har utfört. Såväl IP1 som IP2 påpekar att diplomet senare kan användas som förmån i framtida studier eller yrken. Än så länge är det dock, enligt IP4, ingen fadder som mottagit ett diplom. Detta beror på att verksamheten fortfarande är så pass ny att ingen fadder fullföljt tio träffar med sin elev.

Två faddrar nämner att fadderskap är en god merit på CV:t inför framtida studier och arbeten. En fadder berättar specifikt att diplomet är en motivationshöjande belöning.

4.6.2 Gemensamma aktiviteter

Samtliga intervjupersoner anser gemensamma aktiviteter såsom utflyter, filmkvällar, bowling, möten och dylikt vara belöningar för faddrarna. IP1 och IP2 tycker det är ytterst viktigt att faddrarna kan ha roligt tillsammans och att detta i längden gynnar deras motivation. Under vår- och sommarhalvåret upplever IP1 och IP4 det betydligt lättare att anordna gemensamma aktiviteter än under vinterhalvåret. Anledningen är att sommar samt vår medför sol och värme, vilka är främjande faktorer för utomhusaktiviteter. IP4 berättar att värmen exempelvis underlättar för mindre kostsamma aktiviteter i någon av Malmös parker. Under vinterhalvåret upplever IP4 det svårare att anordna gemensamma aktiviteter som passar Drivkrafts ekonomi. Väderleken tillåter oftast inte utomhusaktiviteter, varpå det krävs mer planering och pengar för inomhusaktiviteter. Filmkvällar i Rosengård nämns av IP4 som ett exempel på en gemensam

inomhusaktivitet. IP1 tror att brist på aktiviteter under vinterhalvåret påverkar faddrarnas motivation i negativ riktning.

En fadder berättar om en önskan att ledarna i framtiden ordnar fler gemensamma aktiviteter med både faddrar och elever. Vidare berättar samma fadder att denne önskar en ”framtidswerkstad” där diskussioner i grupper kan ske tillsammans med eleverna.

4.6.3 Rosengård som statussektor

Samtliga intervjupersoner omnämner området Rosengård som en stor motivationsfaktor och ett dragplåster för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft. Rosengård är ett känt område i Malmö som ofta förknippas med problem. IP4 tror att många faddrar upplever detta område som spännande och utmanande varav de ofta önskar få en elev från Rosengård. IP1 utvecklar detta resonemang genom att förklara att många faddrar anser ett fadderskap på området Rosengård ge ”status” och ses som en merit för framtida jobb. IP1 tror att faddrarna utgår från att omgivningen uppfattar vad ett fadderskap på Rosengård innebär, jämfört med ett fadderskap i exempelvis Oxie. IP1 berättar vidare att möjligheten att få uppleva Rosengård troligtvis lockar många faddrar. IP1 förtydligar detta genom att beskriva hur en annorlunda kultur, ett nytt språk och olika traditioner både kan vara spännande och motiverande för faddrarna.

4.7 Ekonomi

4.7.1 Ekonomiskt styrd verksamhet vs. ideell förening

Samtliga intervjupersoner är överens om att det är stora skillnader på hur en ledare bör vara i en ekonomiskt styrd verksamhet jämfört med en ideell förening. IP1 upplever att personer verksamma i vinstdrivande företag inte arbetar lika mycket med värderingar, engagemang och förtroende. Dessa komponenter anser IP1 vara grundläggande i ideella föreningar. Vinstdrivande företag är fokuserade på att leverera mot siffror och budgetar. IP1 tror att personalen i sådana typer av verksamheter mår sämre och brinner inte för sitt arbete. IP1 anser även att personal i vinstdrivande företag är mer utbytbara än ideellt engagerade. IP2 berättar vidare att personer verksamma i ideella föreningar måste vara mer ödmjuka än personer i vinstdrivande företag. IP3 tror vidare att ledare i vinstdrivande företag kan ställa mer krav på sina anställda än vad ledare i ideella föreningar kan. I ideella föreningar handlar det, enligt IP4, mer om relationsbyggande än om att tjäna pengar.

4.7.2 Ekonomins betydelse för faddrarnas motivation

IP1 berättar att faddrarnas motivation måste vara högt eftersom de inte uppmuntras av lön. Motivationens betydelse är därför, enligt IP1, stor då de är verksamma inom Drivkraft helt på egen fri vilja. IP1 utvecklar detta konstaterande med förklaringen att faddrarnas motivation måste vara 100 procent medan projektledarnas uppgår till omkring 75 procent. Anledningen till att motivationen skiljer sig åt mellan faddrar och ledare grundar sig, enligt IP1, delvis i ekonomiska faktorer. IP1 berättar att Drivkrafts ledare får betalat för sitt uppdrag i verksamheten

medan faddrarna arbetar ideellt. Detta tror IP1 påverkar faddrarnas motivation. IP2 förklarar att de flesta faddrar väljer att engagera sig i Drivkraft för att de vill hjälpa, göra gott, förändra och träffa människor, inte för att bli rika. IP2 anser det därmed vara oerhört viktigt att motivationen hålls vid liv. Detta eftersom motivationen fungerar som ett substitut för pengar i Drivkraft.

IP1 förklarar att Drivkraft, trots snäv ekonomi, ändå försöker uppmuntra faddrarna så gott de kan. När ekonomin tillåter försöker de åka iväg på olika gemensamma aktiviteter som förhoppningsvis höjer faddrarnas motivation. IP1 berättar även att de under påsken delar ut påskägg till faddrarna, vilka kommer från utomstående sponsorer. IP1 och IP2 ser påskäggen som en form av belöning och visad uppskattning gentemot faddrarna. Några bestämda belöningssystem finns dock inte, utan belöningar ges istället sporadiskt när ekonomin tillåter. När belöningar väl utdelas är det oftast sponsorer som bidrar med dessa. I vissa fall får Drivkrafts anställda själva finansiera belöningarna från egen ficka. IP1 berättar vidare att den bristande ekonomin tvingar Drivkraft att arbeta med motivationshöjande belöningar som inte kostar några pengar. IP1 avslutar med att denne önskar att Drivkraft framöver kan få in mer pengar så att de kan arbeta med faddrarnas motivation på fler sätt. Dessa sätt involverar större gemensamma aktiviteter i form av resor, gå på bio, besöka ”Busfabriken” i Malmö samt andra större och mer kostsamma aktiviteter. Dessa typer av aktiviteter har Drivkraft i dagsläget inte råd med.

5. METODDISKUSSION

Vi kommer i detta kapitel diskutera vårt val av metodansats. Vi kommer diskutera hur vårt metodval påverkat uppsatsens olika delar. Vidare kommer vi motivera vårt val att kombinera såväl två metodologiska perspektiv som två metoder, samt huruvida vi anser denna kombination anses berika vår uppsats. Slutligen diskuterar vi bortfall samt hur dessa bortfall kan ha betydelse för vårt syfte.

Syftet med vår kandidatuppsats är att ”analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft”. I linje med det fenomenologiska perspektivet innebär en analys, för oss, att man tolkar ett fenomen utifrån insamlad empirisk material. Vår önskan var att tolka motivationens betydelse utifrån vårt empiriska material. Vi baserar vår önskan att tolka motivationens betydelse, utifrån Drivkrafts ledare och faddrar egna uppfattningar gällande fenomenet motivation. Vår tolkning involverar huruvida ledares och faddrars uppfattning av motivation överensstämmer eller inte.

Fenomenologin har även underlättat vår arbetsprocess i den bemärkelsen att vi haft ett perspektiv att förhålla oss till. Detta perspektiv har dock inte innefattat allt för strikta ramar, vilka skulle kunnat verka hämmande för arbetsprocess och innehåll. Vi har därmed tagit oss frihet att fritt tolka det fenomen vi avsett studera. Då vi önskat stor frihet i vår tolkning, har vi även kombinerat fenomenologin med delar av det hermeneutiska perspektivet. Konversationsanalys är ett tillvägagångssätt inom hermeneutiken vi valt att tillämpa i denna uppsats. Vi valde att tillämpa konversationsanalys då detta tillvägagångssätt stämmer väl överens med hur vi valt att behandla vår kvalitativa data. Kombinationen av dessa två perspektiv möjliggör en bredare tolkning, då vi vill undvika att låsa denna uppsats vid endast ett perspektiv. Trots att fenomenologin tillåter relativt fria ramar, anser vi ändå att ytterligare ett perspektiv tillåter fri tolkning desto mer.

Vi ser dock en möjlighet att, kombinationen av två metodologiska perspektiv, kan bidra med komplikationer i arbetsprocessen. Detta då fler förhållningssätt bör tas i beaktning, vilket vi tror kan försvåra och hindra arbetets framfart. Dock anser vi att fenomenologin samt hermeneutiken kompletterar varandra. Vi anser att dessa två perspektivs tillåtande av tolkning är ett bevis på deras nära relation. Därmed har vi inte upplevt att kombinationen av dessa två perspektiv bidragit med komplikationer i vår arbetsprocess. Tvärtom har kombinationen av två perspektiv istället underlättat och berikat vår arbetsprocess.

Vi har i denna uppsats tillämpat två olika metoder för insamling samt bearbetning av data. Dessa två metoder involverar kvalitativa intervjuer samt kvantitativa enkäter. Tillämpandet av två metoder anser vi ha varit en nödvändighet i denna uppsats. Utifrån vårt syfte ämnade vi gå på djupet för att kunna tolka motivationens betydelse inom Drivkraft. För att finna detta djup ansåg vi det därmed nödvändigt att utforska, såväl ledarnas som faddrarnas motivation. Det fanns en

möjlighet att intervjua samtliga av Drivkrafts ledare, varvid vi tog denna möjlighet. Möjligheten att intervjua samtliga ledare bidrog till att alla åsikter synliggjorts. Utifrån de kvalitativa intervjuerna, anser vi oss därmed fått ett tillförlitligt och djupgående resultat. Gällande den kvantitativa internetenkäten, ansåg vi det nödvändigt att kunna samla in så många synpunkter som möjligt från faddrarnas sida. Då faddrarna är tjugo stycken till antalet, ansåg vi det svårt att genomföra kvalitativa intervjuer med samtliga faddrar. Motivet till detta är uppsatsens tidsramar samt våra tidigare erfarenheter gällande kvalitativa intervjuers omfattning. Vi reflekterade även över möjligheten att tillämpa fokusgrupper. Dock såg vi en möjlighet att faddrarna skulle påverka varandras svar. Vi tog beslutet att genomföra en kvantitativ internetenkät, där faddrarna inte har möjlighet att påverka varandras svar i lika stor utsträckning.

Vi är medvetna om att den kvantitativa metoden motsätter sig fenomenologin samt hermeneutiken genom att frambringa mer generaliserbart material. Vi har därför utformat en internetenkät med öppna frågor för att därmed kunna dra paralleller och göra jämförelser med det kvalitativa materialet. Således anser vi det inte vara något problem att använda fenomenologin samt hermeneutiken som ansats då vi i största mån har anpassat den kvantitativa metoden mot en kvalitativ riktning.

Vidare vill vi upplysa om att såväl kvalitativ som kvantitativ data redovisas i symbios med varandra i vårt resultat. Vi anser att denna kombination underlättar läsarens förståelse för såväl motivation som ledarskap ur både Drivkrafts ledares och faddrars synvinkel. Vi vill även påpeka vår medvetenhet om att kvalitativ data förekommer i resultatet i större utsträckning än vad vår kvantitativa data gör. Detta motiverar vi genom att intervjuer med Drivkrafts ledare givit oss långa och mer utförliga svar än vad faddrarna har givit oss vid de öppna frågorna i internetenkäten.

Vår internetenkät har resulterat i nio bortfall, vilka vi tror kan omfatta faddrar vilka idag är omotiverade i sitt ideella arbete inom Drivkraft. Är dessa nio faddrar således omotiverade i sitt ideella arbete, skulle deras svar kunnat vara betydande för vår uppsats. Vi anser det därmed kunnat vara viktigt och intressant, utifrån vårt syfte, att erhålla åsikter från faddrar, vilka idag är omotiverade i sitt arbete på Drivkraft. En anledning till att vi i analys och diskussion kommit fram till, att faddrarna överlag är motiverade i sitt ideella arbete, kan relateras till det faktum att vårt bortfall kan bestå av omotiverade faddrar. Vårt resultat kan därmed ha påverkats av detta bortfall. Vi bedömer dock vårt bortfall som svårt att fastslå, eftersom fler orsaker än omotiverade faddrar kan ligga till grund för bortfallet. Då kvantitativa enkäter överlag genererar relativt stort bortfall anser vi oss ändå vidtagit tillräckliga åtgärder för att minimera bortfall. Dessa åtgärder har bland annat inkluderat missivbrev, påminnelser samt information från Drivkrafts ledare.

Vi är medvetna om att denna kandidatuppsats omfattning är i längsta laget. Vi motiverar

uppsatsens längd med ett flertal argument. Främst vill vi framhålla att vi erhållit ett oerhört omfattande och innehållsrikt resultat. Vi ämnade därmed ta tillvara på detta innehållsrika resultat, dels för Drivkrafts skull samt dels för att vi velat åstadkomma en god kvalitet i denna uppsats. Med utgångspunkt i vårt omfattande resultat har följden blivit att vi behövt följa upp vårt resultat med en såväl omfattande samt innehållsrik teori och analys. Detta med avsikt att skapa en genomgående samt integrerad balans och struktur i uppsatsen. Vi önskade dessutom erhålla ett djup och en kvalitet i denna uppsats, vilket hade gått förlorat genom reducering av uppsatsens innehåll. Vidare innehåller denna uppsats även två vida teoretiska begrepp, motivation samt ledarskap. Utifrån vårt resultat har det varit nödvändigt att ingående redogöra för dessa två teoretiska begrepp. Detta för att kunna sätta motivation och ledarskap i relation till vårt omfattande och innehållsrika resultat. Ett annat argument för uppsatsens omfattning inkluderar det faktum att vi tillämpat två metoder. Denna tillämpning har bidragit med dubbla redogörelser och motiveringar uppsatsen igenom. Dock anser vi att två metoder varit nödvändigt att tillämpa för att kunna besvara vårt syfte samt frågeställningar på bästa sätt.

Avslutningsvis kan vi utifrån denna uppsats inte generalisera då vi enbart utgått från Drivkraft. Således avser vi inte bidra med några genombrott gällande forskning inom området. Vi har dock en förhoppning att andra ideella föreningar ska kunna inspireras av denna uppsats i det egna motivationsarbetet.

6. TEORI

Vi kommer i följande kapitel redogöra för teorier kring motivation och ledarskap. Teorikapitlet har ett genomgående fokus på ideella föreningar, vilket vi anser skapar sammanhang och kontinuitet utifrån vårt syfte.

Inledningsvis redogör vi för motivationens bakgrund och ursprung. Vidare presenteras teorier kring varför man som volontär väljer att engagera sig ideellt. Följaktligen beskrivs Hertzbergs samt Lockes motivationsteorier, innan kapitlet avslutas med en redogörelse för livssituationens och ekonomins påverkan på motivationen i ett ideellt arbete.

Likt avsnittet rörande motivation, redogör vi för ledarskapets bakgrund och ursprung, vilket vi anser skapa en förståelse hos läsaren. Vidare presenterar vi olika typer av ledarskapsstilar med fokus på ledarskap i ideella organisationer. Ledarskapsavsnittet avslutas med en redogörelse gällande utmaningar för framtidens ideella ledare. Vi kommer att använda och tolka de teorier vi valt om allmänt ledarskap som något man även kan ta hänsyn till även vid ett ideellt ledarskap.

6.1 Motivation och ledarskap

Vi har tidigare redogjort för vår syn och tolkning av begreppen motivation och ledarskap (se Begreppsdefinitioner, kap. 1.6). I syfte att synliggöra och lyfta fram dessa begrepps vida betydelse, kommer vi i detta kapitel redogöra för ett antal forskares definitioner av såväl motivation som ledarskap. Vårt huvudsyfte är inte att analysera och jämföra dessa definitioner. Definitionerna ska istället underlätta och bredda läsarens förståelse för dessa två begrepps innebörd. Vi anser således att definitionernas variation stödjer vår tolkning av begreppens vida betydelse.

6.2 Motivation

6.2.1 Definitioner av motivation

Begreppet motivation inbegriper, vilket tidigare belyst, en vid betydelse. Genom att presentera tre skilda definitioner av begreppet motivation, vill vi introducera samt uppmärksamma läsaren för begreppet vida betydelse.

Revstedt (2002) definierar motivation på följande sätt:

”En strävan hos människan att leva ett så meningsfullt och självförverkligat liv som möjligt. Denna strävan är sammanfattningen av människans innersta natur: att vara konstruktiv, målinriktad, social och aktiv” (Revstedt, 2002, s. 39).

Vidare redogör Yang (2011) för en annan syn på begreppet. Yang (2011) tolkar samt återberättar forskaren David McClellands syn på motivation följaktligen: McClelland förklarar att individers

motivation baseras på tre olika behov: prestation, makt och tillhörighet. Yang (2011) förklarar att McClelland hänvisar prestation till behov av utmärkelse och framgång. Makt hänvisas däremot till kontroll och behov av att coacha andra människor. Avslutningsvis menar McClelland, enligt Yang (2011), att tillhörighet refererar till en önskan om att spendera tid att etablera samt upprätthålla nära relationer.

Nationalencyklopedin definierar istället motivation på ett tredje, mer kortfattat sätt:

”De faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål”
(<http://www.ne.se/kort/motivation>, 2012-05-11).

6.2.2 Bakgrund till motivation

Vi har i denna uppsats valt att anse Kurt Lewin som motivationens urfader. Miner (2005) beskriver Lewin som en välutbildad psykolog, forskare och teoretiker vars bidrag varit avgörande för såväl psykologisk forskning som för organisatoriskt beteende. Miner (2005) fortsätter berätta att Lewin tidigt i sin karriär även bidragit med avgörande teorier inom personlighetslära. När Lewin studerade det organisatoriska beteendet, upptäckte han hur avgörande arbetarnas motivation var för organisationer. Ur denna upptäckt föddes således Lewins idéer gällande ledarskapets betydelse för arbetares motivation. Miner (2005) förklarar att Lewin efter flertalet olika forskningsförsök, inom såväl ledarskapsklimat som organisatoriska förändringsprocesser, vidare kunde konstatera att ledarskap och motivation är starkt sammankopplade. Enligt Miner (2005) är dock Lewins forskning inte helt giltig som ett bevis gällande dagens organisatoriska beteende. Trots osäkra giltighetsskäl, anses Lewins forskning och teorier ändå ha utgjort en grund, vilken andra forskare kunnat bygga vidare på. Exempel på sådana forskare är, enligt Miner (2005), såväl Hertzberg som Locke, vilkas motivationsteorier vi vidare redogör för i kap. 6.3.6 Hertzbergs tvåfaktor-modell samt kap. 6.3.7 Lockes motivationsteori.

6.2.3 Varför människor väljer att engagera sig som volontärer

Anheier (2005) redogör för Barkers teori gällande varför människor från första början väljer att engagera sig som volontärer. Barkers teori bygger på att människors vilja att arbeta ideellt grundas i två anledningar; dels att hjälpa andra människor samt dels att själva utvecklas och få nya erfarenheter. Enligt Anheier (2005) anser Barker att människor attraheras till volontärbete på grund av egna övertygande mål i livet. Dessa mål kan enligt volontärerna endast uppfyllas genom ett engagemang i ideella organisationer.

Wijkström & Lundström (2002) bekräftar Barkers teori. Författarna förtydligar att ett ideellt, oavlönat engagemang, är en otroligt viktig dimension gällande förståelsen för medlemskap i ideella organisationer. Wijkström & Lundström (2002) berättar vidare att det överlag är svårt att finna statistik kring det ideella engagemanget fördelning världen över. I en undersökning från

1992, genomförd av Wijkström & Lundström, lyckas författarna ändå redogöra för det svenska ideella engagemanget. Författarnas undersökning visar att det största ideella engagemanget återfinns i organisationer, vilka inriktar sig mot kultur och rekreation. Hit hör, enligt författarna, exempelvis områden inom idrott. Övriga ideella inriktningar, vilka har stor omfattning i Sverige, berör områden inom politik, arbetsmarknad samt religion. Wijkström & Lundström (2002) avslutar med förklaringen att organisationer, vilka inriktar sig mot vård, skola och omsorg, endast utgör en bråkdel av det totala ideella engagemanget i de svenska organisationerna.

Enligt Anheier (2005) identifierar Barker tre motiv till människors vilja att engagera sig som volontärer. Dessa tre motiv benämns, enligt Anheier (2005), som: *altruistiskt*-, *instrumentalt*- och *obligatoriskt* motiv. Det altruistiska motivet innebär att människor väljer engagera sig som volontärer i solidaritet för andra människor. Motivet innebär även att dessa volontärer har en passion för andra människor i nöd. Människor med ett altruistiskt motiv identifierar sig med de som lider och vill inge hopp och dignitet till personer vilka befinner sig under ogynnsamma omständigheter. Det instrumentala motivet innebär däremot att människor vill erhålla såväl nya erfarenheter som färdigheter, genom ideellt engagemang. Dessa människor vill känna att de bidrar med något betydelsefullt på sin fritid samt möta nya människor. Även Revstedt (2002) poängterar vikten av en meningsfull fritid. Författaren berättar att brist på meningsfull fritid förstärker tomhets känslor och bidrar till ökad isolering. Revstedt (2002) tror denna brist kan hämma motivationskänslor hos människor. Avslutningsvis innebär det obligatoriska motivet att människor innehar en stor moral eller ett religiöst kall. Människor vilka har ett obligatoriskt motiv vill ofta bidra med något positivt till den lokala befolkningen. Dessa människor kan även vilja återbetala skulder till samhället eller frambringa samhällsförändring (Anheier, 2005).

Slutligen poängterar Anheier (2005) att volontärer kan kräva andra motivationsfaktorer, jämfört med avlönade anställda. Enligt Anheier (2005), motiveras avlönade medarbetare främst av ekonomiska faktorer som exempelvis lönehöjningar eller befordringar. Vidare bör ledare i ideella organisationer istället matcha volontärernas intressen och talanger med organisationens behov.

6.2.4 Rekrytering av volontärer i ideella organisationer

Parry & Kelliher (2008) redogör, i sin studie, för svårigheter att rekrytera rätt typ av volontärer till ideella organisationer. Författarna berättar att ideella organisationer har problem med att såväl attrahera som behålla kvalificerade och duktiga volontärer. Majoriteten av de medverkande organisationerna uppgav att de har dokumenterade regler samt förhållnings- och synsätt i form av olika policydokument. Trots ovanstående dokumentation och riktlinjer uppstod ändå rekryteringssvårigheter för de ideella organisationerna.

Parry & Kelliher (2008) resultat påvisar att rekryteringssvårigheterna främst orsakas av brist på erfarenhet hos sökande volontärer. Resultatet uppvisar även brister gällande volontärernas

kvalifikationer. Lämpliga erfarenheter och rätt kvalifikationer är ofta, enligt Parry & Kelliher (2008), mycket eftertraktade och betydelsefulla för ideella organisationer. För ledare inom ideella organisationer anses det viktigt att ha förutbestämda och dokumenterade kunskaps- och färdighetskrav. Dokumentation av krav är nödvändiga, så organisationer lättare kan beakta samma krav för samtliga volontärer.

Rekryteringsproblem kan, enligt Parry & Kelliher (2008), även grundas i den typ av finansiering den ideella organisationen tillämpar. Erbjuder ideella organisationer enbart ett kortsiktigt medlemskap, medföljer två huvudproblem. Det första problemet involverar ett allmänt sjunkande intresse i samband med att ideella organisationer enbart erbjuder kortare medlemskap. Färre människor tenderar att söka sig till volontärarbeten med kortsiktigt medlemskap. Det andra problemet som Parry & Kelliher (2008) redogör för, involverar att ideella organisationerna ibland kan tvingas avveckla volontärer. Orsaken till avvecklandet av volontärer kan bero på brister i budget, vilken inte klarar av att underhålla samtliga volontärerna. Skulle denna situation uppstå kan ideella organisationer dessutom bli av med kvalificerade och erfarna volontärer. Parry & Kelliher (2008) berättar vidare att olika sektorer inom de ideella organisationerna anses olika attraktiva av volontärerna. Tillgänglighet till attraktiva sektorer är, enligt Parry & Kelliher (2008), avgörande för om människor väljer söka volontärarbetet eller inte.

Vidare redogör Parry & Kelliher (2008) för de vanligast förekommande orsakerna till att volontärer lämnar en ideell organisation. Författarnas konstaterar att den främsta anledningen till avhopp bland volontärer, grundas i volontärernas önskan att förbättra sina karriärmöjligheter. Personliga skäl och pensionering är även relativt vanliga orsaker till att volontärer avslutar sitt ideella engagemang. Parry & Kelliher (2008) fortsätter dock berätta att volontärer som inledningsvis rekryterats till, ”rätt” sektorer, i högre utsträckning tenderar stanna kvar inom den ideella organisationen. Enligt författarna upplever dessa volontärer att de hamnat i en sektor vilken de känner starkt engagemang för, vilket påverkar deras vilja att fortsätta volontärarbete.

Flexibla arbetstider i ideella organisationer är, enligt Parry & Kelliher (2008), en avgörande faktor för volontärers engagemang. Flexibla arbetstider antas leda till ökad arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur uppmuntrar volontärerna att stanna kvar inom den ideella organisationen. Likaså utbildning benämns av artikelförfattarna som en faktor vilken minskar rekryteringssvårigheter. Om ideella organisationer erbjuder den utbildning som volontärarbetet kräver, kommer bristen på kvalificerade volontärer inte anses vara ett lika stort hinder i rekryteringsprocessen.

Vidare berättar Parry & Kelliher (2008) att majoriteten av ledarna inom ideella organisationer främst tar hänsyn till personers positiva egenskaper, vid rekrytering. Positiva egenskaper benämns som entusiasm, engagemang samt ett gott självförtroende. De positiva egenskaperna uppskattas mer än exempelvis tidigare utbildning. Även Revstedt (2002) påpekar vikten av att

välja rätt volontärer till den ideella organisationen. Författaren berättar att förutsättningen för ett lyckat motivationsarbete inleds med en god relation ledare och volontär emellan. Enligt Revstedt (2002) är det därför otroligt viktigt att rekrytera personer, vilka vid första mötet uppvisar positiva egenskaper.

6.2.5 Vem bär huvudansvaret för arbetares motivation?

Revstedt (2002) betonar att en arbetares motivation inte enbart baseras på arbetarens verklighetsbild. Praktisk hand- och vägledning gällande hur arbetaren ska handskas med, samt behålla motivationen, spelar även en stor roll. Ledare, vilka förfarar över omotiverade arbetare, bör behandla dessa omotiverade arbetare annorlunda än redan motiverade arbetare. Vidare förklarar Revstedt (2002) att omotiverade arbetare inte kommer förändra sin inställning på eget initiativ. Revstedt (2002) förklarar vidare att ordet ”*omotiverad*” inbegriper en person, vilken inte besitter kapacitet att själv genomföra förändringar i sitt liv. En omotiverad person behöver således hjälp av exempelvis en ledare. Revstedt (2002) fortsätter dock poängtera att samtliga parter, oavsett acceptans eller inte, bär ansvar för den egna livssituationen. Enligt författaren har samtliga parter även huvudansvar för sin egen personlighet. Revstedt (2002) menar att en människa aldrig kan förneka den egna möjligheten att välja ta ansvar eller låta bli.

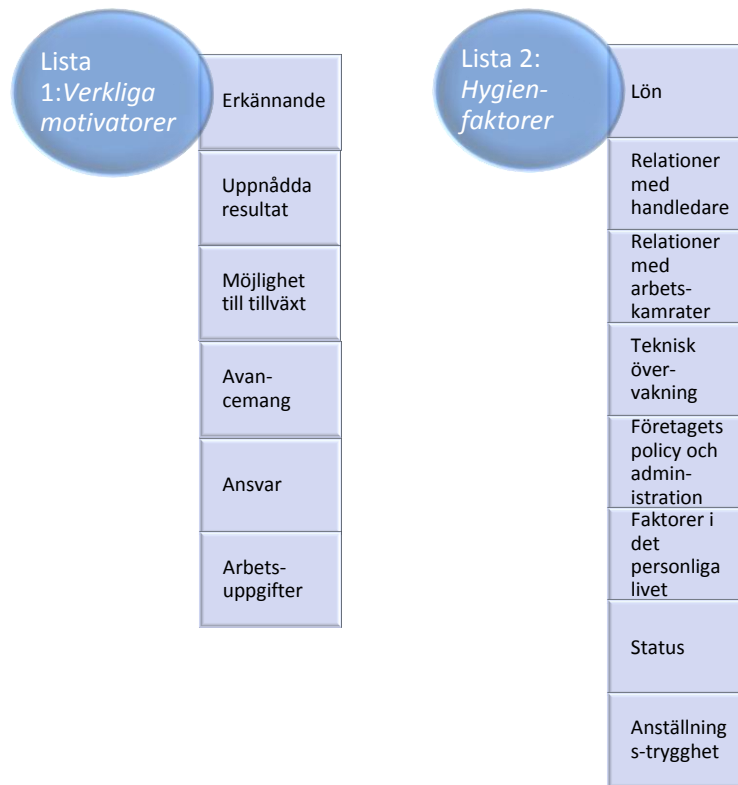
Trots Revstedts (2002) ovanstående resonemang, poängterar denne ändå att ledaren bör ha ”motivationsbollen” i sina egna händer. Har ledaren själv förfogande över denna motivationsboll, utvidgas ledarens möjligheter att öka arbetarens motivation. En av dessa möjligheter involverar ledarens förmåga att ta initiativ mot en riktning, vilken förhoppningsvis lotsar arbetaren tillbaka till den egna motivationen. Enligt Revstedt (2002) bör ledaren dock vara införstådd med att det inte alltid går att motivera arbetare. Ledaren bör heller inte känna skuld om denne misslyckas i arbetet med att motivera en arbetare. Om skuld känslor uppstår, menar Revstedt (2002), att ledaren får bära på ett plågsamt och tungt lass på sina axlar. Revstedt (2002) betonar, att en ledare bästa förhållningssätt, inkluderar ett gott motivationsarbete utefter egen förmåga. Samtidigt bör ledaren utnyttja de motivationsmöjligheter denne har istället för att fokusera på negativa aspekter likt misslyckande.

6.2.6 Hertzbergs tvåfaktor-modell

Tietjen & Myers (1998) berättar om Hertzbergs syn på arbetares motivation, i artikeln ”Motivation and job satisfaction”. Enligt Tietjen & Myers (1998) föreslår Hertzberg att arbetares motivation bäst förstås då arbetarens inställning till arbetet blir uppenbar. Motivation handlar med andra ord om arbetarens attityder gentemot sitt arbete. Vidare förklarar Tietjen & Myers (1998) att begreppet *attityd* härstammar från ordet ”sinnestillstånd”. Författarna berättar att Hertzberg anser att arbetarens attityder bidrar med realistisk information till ledare gällande arbetarens motivation.

Som ett resultat av Hertzbergs studie, angående arbetarens attityder, utformade Hertzberg den så kallade *tvåfaktor-modellen* (Tietjen & Myers, 1998). Den första kolumnen berör *verkliga*

motivatorer, vilka Hertzberg grundat i faktorer vilka tenderar ha stor betydelse för att arbetares upprätthållande av goda attityder gentemot sitt arbete. Den andra kolumnen berör *hygienfaktorer*, vilka istället innefattar faktorer vilka tenderar ge motsatt effekt, det vill säga ett missnöje på arbetsplatsen.



Figur 9. Vår tolkning av Hertzbergs tvåfaktormodell (Tietjen & Myers, 1998)

Tietjen & Myers (1998) berättar vidare att Hertzberg anser ledningen bör ha tvåfaktor-modellen i beaktning gällande arbetares motivation. Är ledarna införstådda i hur arbetares attityder ter sig, gentemot samtliga ovanstående faktorer, förfogar ledningen över en större insikt i arbetares motivation. Behöver ett motivationsarbete genomföras på arbetsplatsen, blir det utifrån tvåfaktormodellen, lättare för ledningen att avgöra *hur* detta motivationsarbete bör planeras.

6.2.7 Lockes motivationsteori

Enligt Anheier (2005) är motivation ett ständigt aktuellt begrepp inom ideella organisationer. Vidare redogör författaren för Lockes motivationsteori, vilken involverar tre olika faktorer vilka anses avgörande för volontärers motivation:

1. Den ideella organisationen måste ha tydliga och utmanande mål att uppnå.
2. Volontärer måste själva vara involverade i såväl organisationens som de egna målen.
3. Volontärer måste förses med feedback vid framsteg.

Det föreligger, enligt Anheier (2005), en risk att volontärers motivation sjunker om ovanstående tre faktorer inte beaktas i en ideell organisation. Det föreligger även en risk att passivitet och beroende uppstår hos volontärerna. Likt Anheier (2005) redogör även Tietjen & Myers (1998) för Lockes motivationsteori. Vidare redogör Tietjen & Myers (1998) för Lockes tolkning samt kritik gentemot Hertzbergs tidigare nämnda motivationsteori. Lockes motivationsteori överensstämmer med Hertzbergs i det avseende att såväl arbetstillfredsställelse som känsla av missnöje härstammar utifrån olika faktorer. Locke instämmer även i Hertzbergs resonemang gällande verkliga motivatorer samt hygienfaktorer, vilka anses parallella med teorier vilka berör människans behov. Tietjen & Myers (1998) berättar att människans behov, enligt såväl Hertzberg som Locke, kan jämföras med det animaliska livet. Hertzberg och Locke, anser att Hertzbergs hygienfaktorer kan jämföras med djurs fysiska behov. Således kan djurs psykiska behov istället jämföras med Hertzbergs verkliga motivatorer.

Tietjen & Myers (1998) framhåller att Locke, trots ovanstående utlåtande, är kritisk gentemot Hertzbergs motivationsteori. Lockes kritik involverar det faktum att Hertzberg separerar fysiska och psykologiska processer. Hertzberg anser dessa processer inte vara relaterade till varandra. Locke anser däremot att såväl kropp som själ är mycket nära besläktade med varandra. Vidare anser Locke att det saknas ett parallellt förhållande mellan Hertzbergs verkliga motivatorer samt hygienfaktorer. Locke anser att relationen mellan verkliga motivatorer samt hygienfaktorer är oklar samt överlappande i flera avseenden. Enligt Tietjen & Myers (1998) motiverar Locke denna kritik genom ett exempel: Om en organisation upprättar en ny policy (hygienfaktor), kan denna ha en stor och betydande inverkan på arbetarens intresse för arbetet i sig (motivator). Locke saknar med andra ord en tydlig linje dessa korrelationer emellan.

6.2.8 Motivationens påverkan av volontärernas egen livssituation

Likt Hertzbergs och Lockes motivationsteorier, redogör även Revstedt (2002) för samspelet mellan människors psyke och livssituation. Författaren menar att människor psyke samt livssituation är avgörande för människors motivation. Revstedt (1998) redogör för flertalet faktorer, vilka kan påverka arbetarens motivation. De faktorer vi anser relevanta att lyfta fram innefattar *social situation* samt *ekonomisk situation*.

6.2.8.1 Den sociala situationens påverkan

Den sociala situationen, anser Revstedt (2002), vara intimt förknippad med motivation. Innehar en arbetare ett gott socialt stöd ökar dennes motivation. Är den sociala situationen istället bristfällig, tenderar detta påverka arbetaren negativt vilket leder till att motivationen sjunker. Revstedt (2002) redogör även för den ekonomiska situationen. En arbetarens ekonomiska situation starkt ihopkopplat med dennes arbetssituation. Exempelvis leder arbetslöshet till försämrad ekonomi vilket ökar känslan av utanförskap. Vidare tenderar försämrad ekonomi leda till att arbetarens motivation sjunker.

6.2.8.2 Den ekonomiska situationens påverkan

Parry & Kelliher (2008) berättar att ideella organisationers begränsade ekonomi ofta medför problem. Författarna upplever det överlag vara svårt att uppnå såväl motivation som engagemang bland volontärer, då finansiella resurserna är otillräckliga. Anheier (2005) håller med Parry & Kelliher (2008) upplevelse om att ideella organisationers begränsade ekonomi försvårar upprätthållande av motivation. Anheier (2005) tillägger att ideella organisationer ständigt befinner sig i konkurrens med vinstdrivande företag. Konkurrensen innebär att vinstdrivande företag erbjuder arbetare lön, medan volontärer i ideella organisationer inte arbetar med ekonomiska förmåner. *Pengar* är, enligt Anheier (2005), ett av tre incitament vilka bidrar till att bevara motivationen på arbetsplatser. Övriga två incitament består utav *belöningar* samt andra *icke avlönade aspekter och aktiviteter*. Anheier (2005) berättar att belöningar och icke avlönade aspekter är mest betydelsefulla för volontärer. Inom ideella organisationer har ekonomiska förmåner, likt pengar, har ingen betydelse som motivationsfaktor. Istället värderas belöningar i form av mjuka värden, likt engagemang och uppskattning, som motivationsfaktorer.

Anheier (2005) belyser dock att ledare inom ideella organisationer, ibland behöver använda pengar från egen ficka i syfte att bevara volontärers motivation. Enligt Anheier (2005) görs ledare detta för att finansiera de två sistnämnda incitamenten i önskan att bevara volontärers motivation. Anheier (2005) kritiserar dock ledares eget ekonomiska bidrag till volontärers belöningar och aktiviteter. Kritiken inbegriper att denna form av finansiering kan strida mot den ideella organisationens värderingar. Problem kan även uppstå om exempelvis styrelsemedlemmar anser att ledare inte följer utsatta direktiv.

6.3 Ledarskap

6.3.1 Definitioner av ledarskap

Likt begreppet motivation inrymmer även begreppet ledarskap en vid betydelse. Genom en presentation av tre forskares definitioner gällande begreppet ledarskap, vill vi introducera läsaren för begreppet ledarskaps vida betydelse.

Yukl (2010) beskriver ledarskap som ett begrepp människor länge funnit intressant och spännande. Vidare skildrar Yukl begreppet ledarskap som något så mångfacetterat, att det nästintill existerar lika många definitioner som det finns människor villiga att definiera begreppet. Yukl (2010) väljer att definiera begreppet ledarskap följaktligen;

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”. (Yukl 2010, s. 26)

Vidare förklarar Dobbs (2004) ledarskap som ett begrepp, vilket vi ålägger en hel del arbete, varför vi borde betala det lite extra. Ledare bär en tung börda på sina axlar och de har ett stort

ansvar för servicen i vårt samhälle. Dobbs (2004) menar att vi ser till våra ledare när vi fattar beslut, vilket påverkar oss såväl som individer som medlemmar av en stor och komplex värld. Således är vi beroende av ledarskap på samhällets alla nivåer och i alla miljöer exempelvis; familj, arbete, gemenskap och socialt liv. Ledare hjälper oss att möta och klara av utmaningar av olika slag samtidigt som de ledsagar oss mot framtiden.

Slutligen definierar Tannenbaum et al. (1965) begreppet ledarskap följaktligen;

”Leadership is a behavioral process in which one person attempts to influence other people’s behavior toward the accomplishment of goals”. (Tannenbaum 1965, s. 45)

6.3.2 Bakgrund till teorier om ledarskap

Anheier (2005) belyser i boken ”*Nonprofit Organizations; Theory, management, policy*” frågor om makt, auktoritet och ledarskap som i högsta grad politiska och komplexa inom alla organisationer. Vidare berättar författaren att dessa faktorer emellertid tenderar vara mer krävande i en ideell organisation på grund av dess stora inflytande på organisatoriskt beteende, ledarstil och beslutsfattande. Värderingars betydelse i ideella organisationer gör dem således till inneboende politiska organisationer. Värderingar existerar således inte som isolerade företeelser utan är märkta i organisationers kultur. Vidare införlivas värderingarna i organisationer genom dagliga aktiviteter, speciella tillfällen samt vid beslutsfattande. Kopplingen mellan värderingar, makt och politik är avgörande då värderingar anses vara en grund för makt.

Lewin (1948) redogör för tre grundläggande ledarskapstyper; *autocratic leadership*, *democratic leadership* samt *laissez-fair leadership*. Dessa tre ledarskapstyper har sitt ursprung från mitten av nittonhundratalet och har legat till grund för utvecklandet av dagens ledarskapsstilar. Autocratic leadership innefattar ensidiga beslut, begränsat införande av anställda eller medlemmar vid beslutsfattande, dikterande av arbetsmetoder samt kriterier för prestanda och feedback i form av straff. Democratic leadership är istället baserat på gruppens deltagande i beslutsfattande där gruppen har ett gemensamt och delat uppdrag, delegerad makt samt feedback baserat på coaching. Laissez-faire leadership är till stor del symboliskt och involverar att gruppen har stor frihet vid beslutsfattande i den mån de överensstämmer med organisationens vedertagna värderingar och principer. Vidare anser vi även att Lewin även har en stor betydelse för motivation i arbete, vilket vi redogjort för i kap. 6.2 Motivation.

6.3.3 Olika ledarskapsstilar

De olika definitionerna av ledarskap samt de ursprungliga ledarskapstyperna ska nu lotsa oss vidare mot ledarskapsstilar av en mer modern karaktär. Vi kommer presentera teorier och resonemang kring transactional leadership, servant leadership, transformational leadership samt karismatiskt ledarskap.

6.3.3.1 Transactional leadership

Yukl (2010) och Miner (2005) förtäljer att *transactional leadership* är starkt influerat av James McGregor Burns bok om politiskt ledarskap. Anheier (2005) beskriver att transactional leadership handlar om att upprätthålla en linje mellan såväl organisationens uppdrag och mål, som motivation och intresse hos anställda och medlemmar att uppnå dessa mål. Vidare upplyser Miner (2005) om Burns jämförelse mellan transactional leadership och transformational leadership. Enligt Miner (2005) innebär transactional leadership att;

1. Ledare förtydligar vad denne kräver att medarbetarna ska få ut av arbetet, försöker se till att medarbetarna uppnår dessa krav samt huruvida resultatet motiverar medarbetarna.
2. Ledaren utbyter belöningar samt löften om belöning för medarbetarnas ansträngning
3. Ledaren är lyhörd för medarbetarnas omedelbara egenintressen samt om dessa kan bemötas på arbetsplatsen.

McMurray et al. (2010) förtydligar att transactional leadership bygger på en ömsesidighet, vilken innebär att förhållandet mellan ledare och dess anhängare utvecklas genom utbytet av belöningar såsom lön, betyg, erkännande och beröm. Vidare handlar det om att klargöra mål och syften samt kommunicera organisationens uppgifter och aktiviteter till de anställda. Om så sker bidrar detta till att organisationens mål kan uppfyllas. Ett transactional leadership kräver således hierarki samt ledaregenskaper som inkluderar förmågan att uppnå resultat, kontrollera genom strukturer och processer, lösa problem samt planera och organisera.

6.3.3.2 Transformational leadership

Schneider & George (2009) beskriver i sin artikel "*Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations*" att transformational leadership inkluderar förmågan att motivera och uppmuntra anhängares intellektuella stimulering genom inspiration. I likhet med Schneider & George (2009), förklarar författarna McColl-Kennedy & Andersson (2005) transformational leadership som vägledande genom individuell behandling, intellektuell stimulans, inspirerande motivation och idealiserande inflytande.

Även Miner (2005) poängterar att transformational leader, till skillnad från en transactional leader, motiverar människor. Detta sker genom att transformational leader uppmuntrar människor att åstadkomma mer än vad som förväntas av dem. Detta frambringar transformational leader följaktligen;

1. Genom att höja organisationens nivå av medvetenhet samt höja medarbetarnas nivå av medvetenhet gällande betydelsen av uttagna resultat samt möjliga sätt att nå dessa resultat.
2. Genom att få medarbetarna att överskrida sina egna intressen till förmån för laget, organisationen eller större statsskick.
3. Genom att ändra medarbetarnas behovsnivå eller utöka medarbetarnas behov och önskemål.

Schneider & George (2009) bekräftar Miners (2005) resonemang med förklaringen att ledaren, genom vision och inspiration, får anhängare att känna en form av identifikation med ledaren. Denna identifikation resulterar i anhängares godkännande av ledarens vision och värderingar där måluppfyllelse blir normen. Schneider & George (2009) beskriver likt Miner (2005) att transformational leadership inspirerar anhängare att anstränga efter egenintresse till förmån för kollektiv prestation.

Miner (2005) förklarar att många ledare använder sig av både ett transactional leadership och ett transformational leadership, dock i olika intensiteter. Miner (2005) fortsätter berätta att transformational leadership är nära besläktat med karismatiskt ledarskap (se kap. 6.3.3.4 Karismatiskt ledarskap). Även Schneider & George (2009) beskriver att transformational leadership är mer benägna att fokusera på organisationens mål och använda karismatiska metoder som vision och inspiration. Detta jämfört med transactional leadership. Dock poängterar Miner (2005) att en ledare kan vara karismatisk utan att utöva ett transformerande ledarskap. Därmed inbegrips flertalet andra faktorer inom ramen för transformational leadership, bortsett från karisma som involverar ett inspirerande ledarskap. Dessa faktorer, vilka även nämns ovan, inkluderar bland annat belöningar och lyhördhet för medarbetarnas egna intressen.

Schneider & George (2009) refererar till dokumentation av tidigare forskning, vilken påvisar positiva effekter gällande transformational leadership. Denna forskning har visat en positiv påverkan gällande anhängares ökade förtroende, engagemang, tillfredsställelse och arbetsinsats vid transformational leadership. Vidare beskriver Schneider & George (2009) att Brown & Yoshioka (2003) hävdar att brister i ledarskap och arbetsglädje är de faktorer som vanligen bidrar till att anhängare lämnar ideella organisationer.

6.3.3.3 Servant leadership

Schneider & George (2009) resonerar kring *servant leadership*, vilket ibland översätts till tjänande ledarskap. Servant leadership beskrivs som en ledarens önskan att motivera och vägleda anhängare genom ingivande av hopp samt etablerande av goda relationer. Vidare beskrivs servant leader sätta sina anhängares behov och önskemål framför det egna personliga intresset. Även Russell & Stone (2002) beskriver att servant leadership utövas när en ledare tillträder en position som tjänare i sina relationer med arbetskamrater.

Begreppet servant leadership har enligt Schneider & George (2009) samt Russell & Stone (2002) utvecklats mycket under senare år. Schneider & George (2009) berättar att Erhart (2004) delat in begreppet i två huvudkategorier;

1. Etiskt handlande
2. Oro för anhängare

Servant leaders betar sig etiskt genom att uppmuntra anhängare och växa och lyckas, såväl personligt som professionellt, enligt Schneider & George (2009). Vidare berättar Schneider &

George (2009) att Ehrhart (2004) liknat servant leadership vid transformational leadership (se kap. 6.3.3.2 Transformational leadership). Dock nämner Schneider & George (2009) att det finns betydande skillnader mellan dessa två ledarskapsstilar. Servant leader är sämre på att uppnå organisatoriska och personliga mål, jämfört med transformational leader. Servant leader besitter även ett större moraliskt ansvar gentemot sina intressenter, särskilt de underordnade. Författarna poängterar att servant leader är mer benägna att låta stöd till dess anhängare bli första prioritet, jämfört med transformational leader.

Spears (1998) presenterar tankar om servant leadership i ideella föreningar. Spears (1998) resonerar kring det faktum att servant leader skulle vara lämpligare och effektivare än transformational leader inom ideella organisationer. Vidare beskrivs, att en volontär, inte anser utbyte av ekonomisk ersättning vara en primär drivkraft till arbetet. Spears (1998) menar att volontärens belöningar främst är inneboende och anses viktigare än yttre motivationsfaktorer såsom ekonomisk ersättning. Spears (1998) fortsätter sitt resonemang med påståendet att volontärer således behöver känna att deras kompetens och bidrag värderas. Slutligen betonar Spears (1998) att servant leader i högre grad är involverad i personliga och frivilliga förhållande. Därmed anses denna typ av ledare mer benägen att locka lojalitet hos frivilliga.

6.3.3.4 Karismatiskt ledarskap

Larsson & Rönmark (1996) berättar att en karismatisk ledare väljs av folket genom dess övertygelse att den karismatiska ledaren är unikt begåvad. Ledarens personliga egenskaper och interaktion med anhängare blir därmed avgörande för det karismatiska ledarskapet.

I ett karismatiskt ledarskap verkar ledarens auktoritet genom mänskliga relationer jämför med transactional och transformational leadership, vilka är organiserade runt permanenta och formella strukturer. Den sociala organisation samt de organisatoriska verktyg en karismatisk ledare utvecklar, skiljer sig markant från de som tillskrivs transactional och transformational leader. Den karismatiska ledaren besitter inte samma kunskap och kompetens gällande faktorer som karriär, avancemang, lön eller utbildning, likt de två övriga ledarskapskaraktärerna (Larsson & Rönmark, 1996).

Miner (2005) beskriver att en karismatisk ledare minskar motståndskraften, genom införande av beteendeförändringar gällande attitydförändring hos sina anhängare. Den karismatiska ledaren framkallar känslomässiga reaktioner samt en känsla av spänning och äventyr hos sina anhängare. Följderna av detta ledarskapsbeteende kan således frambringa begränsade bedömningar och minskade hämningar bland anhängare.

Larsson & Rönmark (1996) spinner vidare på Miners (2005) beskrivning av den karismatiska ledarens karaktär. Författarna redogöra för en grundläggande förutsättning beträffande karismatiskt ledarskap, vilken innebär anhängares bekräftande av ledarens karisma. Vidare bygger det karismatiska ledarskapet på ett samspel mellan ledarens egenskaper och anhängares

behov, övertygelser, värderingar och uppfattningar. Författarna fortsätter förklara att ledaren och dess anhängare bör dela grundläggande uppfattningar och värderingar, så ett karismatiskt ledarskap kan fullbordas. Således behöver ledaren bilda en speciell kultur, vilken denne kan verka i tillsammans med sina anhängare. Författarnas poängterar dock att uppfattningar gällande vilka attribut och egenskaper som utgör en karismatisk ledare, kan variera mellan olika samhällen, grupper och människor. Likaså har situationen ledarskapet utövas i betydelse för ledarskapets karaktär.

Enligt Larsson & Rönmark (1996) råder den enade mening gällande det karismatiska ledarskapets betydelse för anhängares ökande motivation och prestanda. Det karismatiska ledarskapet är således nära knutet till transformational leadership, vilket även Yukl (2010) understryker. Gemensamt för dessa båda ledarskapsstilar är ledarskapets funktion som en kompletterande faktor, då anhängarnas uppgift eller inställning inte frambringar den motivations som krävs.

I aktuell forskning verkar det idag råda konsensus gällande karismatiskt ledarskapsutövande. Ledarskapet bygger nämligen på en vision och hänvisar till ideologiska mål som; att ledarens beteende ska inge förtroende och tillit för anhängare, att ledaren erhåller anhängares samtycke samt att ledaren har förmåga att inspirera och påverka verksamheten (Larsson & Rönmark, 1996).

6.3.4 Framtidens ideella ledare

Hesselbein i Riggio & Orr (2004) redogör för tre framtida utmaningar samt dessa utmaningars betydelse för framtidens ideella ledarskap.

Den första utmaningen är riktad specifikt till engagemang inom den sociala sektorn. Utmaningen inbegriper ledarskapet och behovet av att utveckla dagens ledare inför förändring av morgondagens organisationer. Författaren framhåller att fokus ligger på *hur* man ska vara som ledare;

”Leadership is a matter of how to be, not how to do” (Hesselbein i Riggio & Orr, 2004, s. 5)

Vidare beskriver författaren flertalet egenskaper en ledare bör besitta; engagemang för uppdraget, förmåga att kommunicera visioner, självförtroende samt personligt integritet. Sammanfattningsvis menar Hesselbein i Riggio & Orr (2004) att vara ledare, inte automatiskt inkluderar förmågan att leda. Vidare berättar författaren att ledarskap inte har att göra med rang, privilegier, titlar eller pengar utan ledarskap är ett ansvar. Hesselbein i Riggio & Orr (2004) förtydligar att ledarskap har väldigt lite att göra med makt. Ledarskap innefattar istället allt som har att göra med ansvar, föregå med gott exempel, leda genom rösten via ett språk som lyser, definierar och omsluter. Vi befinner oss i en tid där transformation är nödvändig. Företag och organisationer kommer i framtiden behöva effektiva och moraliska ledare som arbetar heltid,

ledare som är helare, ledare som införlivar sitt uppdrag och lever efter värderingarna de tror på. Sammanfattningsvis är den första utmaningen att utveckla framtidens ledare; ledare för förändring.

Den andra utmaningen handlar, enligt Hesselbein i Riggio & Orr (2004) om att bygga upp rikt varierande företag. Om företagen ska hålla i framtiden behöver de erbjuda lika tillträde för alla i företaget. Arbeta för lika tillträde blir därmed väsentligt att eftersträva för framtidens ledare. Dagens företag och organisationer, såväl ideella som kommersiella, är införstådda med att de måste vara lärande organisationer för att nå framgång. Ledarna måste sända ut klara och starka budskap vilka kommunicerar att deras mål är att tillhandahålla lika tillträde för allas möjlighet att växa, lära samt utvecklas. Detta budskap som ledare bör sända ut är inte ett meddelande eller en funktion som kan delegeras. Budskapet fungerar endast som ett levande meddelande gällande lika tillgång i en rikt mångfaldig organisation. Budskapet ska komma direkt från ledaren eller organisationen. Genom att verka för lika tillträde för alla, kan ideella föreningar få såväl nya som gamla "kunder" att relatera till företagets värderingar och känna en gemenskap. Därav bör framtidens ledare skapa och reflektera ett mångsidigt företag.

Den tredje utmaningen, för framtidens ideella ledare, är möjlighet för samarbete, allians och partnerskap, enligt Hesselbein i Riggio & Orr (2004). Författaren förklarar vidare att vi idag lever i en värld där regeringen har övergivit den sociala service de en gång levererade. Samtidigt är företagen oförmögna eller ovilliga att ensamma tillhandahålla den service som regeringen överlämnat dem. Den sociala sektorn möter nya och enorma förväntningar, och den ideella sektorn tillhandahåller, ensam, på något vis den människovård som de två övriga sektorerna är oförmögna att leverera. Vidare berättar författaren hur dessa tre sektorer nu måste samarbete och allieras genom ett partnerskap. Författaren berättar att framtidens ledare måste kunna se bortom faktorer som regeringens agenda, universitetet och ideella organisationer. Om man som ledare tittar bortom dessa murar kan denne finna partners och allianser hantera kritiska frågor och behov tillsammans med, likt jämbördiga partners. Vidare menar författaren att dessa partners sedan kan arbeta tillsammans och skapa en sammanhängande gemenskap, vilken inkluderar samhällets alla medlemmar. Författaren förklarar att det, innanför murarna, inte finns något hopp för ett produktivt företag, om samhället, utanför murarna, inte kan ge frisk, energisk och konkurrenskraftig arbetskraft.

Gällande ideella organisationer har man idag upptäckt en ny öppenhet bland de mest välskötta och bäst ledda företagens att vilja bilda partnerskap med ideella organisationer. Detta genom att adressera kritiska frågor och kritiska behov där företaget och ideella organisationer delar det gemensamma slutresultatet – att förändra liv. Genom dessa nya partnerskap finner människor i företag och organisationer nya väsentligheter i sina liv. Vidare förklarar författaren att människor i dagens företag och ideella föreningar delar visioner, engagemang, människor, resurser och prestationer. Tillsammans förändrar man liv - bortom murarna. Sammanfattningsvis måste

dagens ledare ”tala samma språk” över de tre sektorerna; företag, regering samt ideella organisationer. Genom detta ”gemensamma språk” kan visioner, mål, uppdrag och strategier förflyttas mellan länder och ha samma effekt, oberoende plats (Hesselbein i Riggio & Orr, 2004).

7. ANALYS OCH DISKUSSION

Vi kommer i detta avsnitt analysera och diskutera de teorier vi tidigare redogjort för, i relation till vårt resultat. Inledningsvis kommer vi analysera och diskutera olika ledarskapsstilar samt dess betydelse för faddrarnas motivation. Vidare går vi djupare in på motivation genom att integrera de båda begreppen motivation samt ledarskap. Vi har valt att behandla analys och diskussion tillsammans, då vi anser en sådan integrering främja det djup vi ämnar söka. Analys och diskussion kommer ske inom ramarna för vårt syfte, att analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft.

7.1 Ideellt engagemang i Sverige

Ideellt engagemang, världen över, är idag ett relativt utforskat område. Trots att ideellt engagemang inte är ett nytt fenomen, är det överlag svårt att finna statistik kring dess globala fördelning. Genom en undersökning, har Wijkström & Lundström (2002), ändock lyckats kartlägga det ideella engagemanget i Sverige. Wijkström & Lundströms (2002) undersökning visar att ideella organisationer, vilka riktar sig mot vård, skola samt omsorg, utgör en otroligt liten del av det totala ideella engagemanget i svenska organisationer. Då Drivkrafts ideella förening bedriver sin verksamhet främst inom skola och utbildning, tillhör de minoriteten av det svenska ideella engagemanget.

7.2 Ledarskapets betydelse för faddrarnas motivation inom Drivkraft

7.2.1 Ledare som förebild och vägledare

För att Drivkraft ska kunna fortsätta vara verksam som ideell förening, bör de enligt Tannenbaum (1965) praktisera ett ansvarfullt ledarskap, vilket ledsagar dess volontärer mot gemensamma verksamhetsmål. Likaså Dobbs (2004) propagerar för vikten av ledarskap, i den bemärkelsen att ledare har ett stort ansvar inom samhällets alla nivåer. Dobbs (2004) nämner exempelvis ledarskapets betydelse inom familj, arbete, gemenskap samt socialt liv. Utifrån dessa nivåer, anser vi att ideella föreningar, likt Drivkraft, kan ingå i såväl arbete som socialt liv. Således tror vi att Drivkrafts ledare kan fungera som förebilder för faddrarna i deras sociala liv även utanför föreningen. Vi ser en möjlighet att Drivkrafts ledares funktion som förebilder, gentemot faddrarna, bidrar till inspiration i fadderskapet med eleverna. Lyckas Drivkrafts ledare få faddrarna känna sig säkra och trygga i rollen som fadder, tror vi det bidrar till att faddrarnas motivation ökar. Om Drivkrafts ledare agerar goda förebilder gentemot faddrarna, tror vi faddrarna i sin tur blir motiverande och inspirerade att vara goda förebilder för eleverna.

Vidare antyder även Dobbs (2004), likt Tannenbaum (1965), att en ledares ansvar inkluderar vägledning av anhängare i olika situationer. Dock betonar Anheier (2005) att ledarskap i ideella organisationer är mer krävande jämfört med ledarskap i en ekonomiskt styrd organisation. Detta i det avseende att en ledare, i en ideell organisation, bör ha mer inflytande över såväl organisatoriskt beteende, ledarskapsroll som beslutsfattande. I relation till ovanstående

författares resonemang, poängterar samtliga av Drivkrafts ledare, vikten av att de bör besitta en förmåga att vägleda faddrarna utefter Drivkrafts mål. Vidare anser vi att Drivkrafts ledare därmed bör vara trygga i sin ledarskapsroll för att kunna vägleda faddrarna utifrån Drivkrafts organisatoriska förutsättningar. Om Drivkrafts ledare vägleder faddrarna utifrån verksamhetens mål och förutsättningar, tror vi, detta bidrar med ökad motivation för faddrarna. Vi tror att vägledning, med utgångspunkt i föreningens grundläggande förutsättningar, underlättar för faddrarnas motivation. Detta då vi anser att ledarskapets nära samspel med föreningens inre bidrar med ett ledarskap vilket är i symbios med vad föreningen står för. Är Drivkrafts ledarskap i symbios med föreningens inre, anser vi, att förutsättningarna för faddrarnas motivation är högst gynnsamma.

7.2.2 Olika ledarskapsstilars betydelse för motivation

Baserat på intervjuer med Drivkrafts ledare har vi kartlagt ett antal nyckelord. Dessa nyckelord involverar hur en ledare, inom Drivkraft, bör vara för att på bästa sätt kunna motivera Drivkrafts faddrar. De nyckelord Drivkrafts ledare värderar högst involverar egenskaper som engagemang, driv samt lyhördhet. Med utgångspunkt i ovanstående nyckelord, redogör Schneider & George (2009) för positiva effekter av ledarskapsstilen transformational leadership. Författarna beskriver att utövande av transformational leadership bidrar till ökat förtroende, engagemang, tillfredsställelse samt ökad arbetsinsats hos anhängare. Därmed anser vi, baserat på resultatets nämnda nyckelord, att Drivkraft delvis utövar ett ledarskap inom ramen för transformational leadership.

Likt Schneider & George (2009) beskriver även McColl-Kennedy & Andersson (2005) transformational leadership. Författarna förklarar denna ledarskapsstil som vägledande, genom att ledaren inspirerar sina anhängare i hopp om att öka deras motivation. Ledare, vilka inspirerar sina anhängare att uppnå högre motivation, anser vi ha likheter med Drivkrafts nyckelord engagemang. Vidare anser vi ledarens uppvisande av engagemang, påverkar faddrarna att själva bli såväl engagerade som motiverade i sitt ideella arbete. Vi vill även koppla ledarens engagemang till vikten av att agera som en god förebild gentemot faddrarna, vilket vi tidigare redogjort för.

Vi anser även att Miner (2005) stödjer vårt ovanstående resonemang gällande Drivkrafts ledares engagemang. Miner (2005) menar att en ledares uppvisande av motivation och engagemang, kan bidra till att anhängare kan åstadkomma mer än vad som förväntas av dem. Vi anser således att transformational leadership är högst användbart i en ideell förening likt Drivkraft. Vi tror att Drivkrafts ledare, genom att uppvisa eget engagemang, kan bidra till ökad motivation hos faddrarna. Vi tror att denna ökade motivation i sin tur resulterar i att faddrarna uppnår en högre prestation i sitt ideella arbete.

Vidare nämns fler nyckelord av Drivkrafts ledare, vilka har stor betydelse för Drivkrafts ledarskap. Dessa nyckelord involverar att Drivkrafts ledare bör besitta ett stort sinne för ordning

och reda, förmåga att arbeta självständigt samt att våga ställa krav på faddrarna. Dessa nyckelord, anser vi, överensstämmer med Miners (2005) redogörelse för vad som karaktäriserar transactional leadership. Denna ledarskapsstil involverar en ledares förmåga att ställa krav på sina anhängare, delegera uppgifter samt kontrollera, planera och organisera. Vi vill dock belysa att transactional leadership även inkluderar punkter vilka inte överensstämmer med Drivkrafts ledares nämnda nyckelord. Drivkrafts ledare har exempelvis inte nämnt utlovande av belöningar eller möjlighet att uppnå resultat som betydande för Drivkrafts ledarskap. Dessa nyckelord ingår i transactional leadership, dock inte som nyckelord för Drivkrafts ledarskap. Dessutom bygger transactional leadership, enligt Miner (2005), på en hierarkisk ledarskapsstruktur, vilket strider mot Drivkrafts organisatoriska uppbyggnad. Drivkraft är en platt organisation utan en tydlig hierarkisk ordning.

Baserat på vårt resultat, anser samtliga faddrar att Drivkrafts ledare lever upp till faddrarnas förväntningar på en ledare inom Drivkraft. Resultatet påvisar att faddrarna anser att Drivkrafts ledare gör sitt yttersta för att föreningen ska fungera. Vi anser att Drivkrafts ledares tidigare nämnda nyckelord; sinne för ordning och reda, förmåga att arbeta självständigt samt att våga ställa krav på faddrarna, därmed kan relateras till faddrarnas syn på ledarskap. Anledningen till vårt resonemang är faddrarnas konstaterande att de är nöjda med Drivkrafts ledarskap. Vi tror oss således kunna utläsa att ledarnas och faddrarnas syn på ledarskap, inom Drivkraft, överensstämmer.

En del faddrar upplever dock att ledarskapsstilarna inom Drivkraft stundtals känns otydliga. Vi har tidigare redogjort för att Drivkrafts ledarskap har kopplingar till såväl transformational leadership som transactional leadership. Vi tror således att tillämpandet av flera ledarskapsstilar kan vara en bidragande faktor till somliga faddrarnas upplevelse av otydliga ledarskapsstilar. Upplevelsen av otydliga ledarskapsstilar tror vi kan ha en negativ inverkan på faddrarnas motivation. Om ledarna inom Drivkraft utövar olika ledarskapsstilar kan det, enligt oss, bli svårt för faddrarna att känna en enhetlighet i ledarskapet. Dock tror vi att skilda ledarskapsstilar ibland kan vara nödvändiga för att ledarna ska kunna komplettera varandra. Finns det olika ledarskapsstilar, tror vi, att chansen är större att respektive fadder finner en ledare inom Drivkraft denne trivs med. Vi anser därmed att varierande ledarskapsstilar även kan ha en positiv inverkan på faddrarnas motivation.

Resultatet har visat att Drivkrafts ledare stundtals även tillämpar en tredje samt en fjärde typ av ledarskapsutövande. En av dessa ledarskapsstilar benämns som servant leadership. Schneider & George (2009) beskriver att servant leader har en förmåga att prioritera sina anhängares behov och önskemål, framför organisationens behov och önskemål. Vidare beskriver författarna att servant leader lätt hamnar i en tjänande position gentemot sina anhängare. Vårt resultat har dock inte frambringat tecken på servant leadership, i den bemärkelsen att Drivkrafts ledare prioriterat faddrarnas behov och önskemål framför föreningens. Vi har däremot upptäckt andra delar av

servant leadership, vilka överensstämmer med Drivkrafts ledarskap. Dessa delar involverar att servant leader kan uppmuntra anhängare genom att låta dem växa samt lyckas på ett såväl personligt som professionellt plan.

Utifrån vårt resultat anser faddrarna att Drivkrafts ledare, genom vägledning och stöttning, uppmuntrar dem till personlig utveckling. Faddrarnas framhåller att deras personliga utveckling främjas av att Drivkrafts ledare vägleder och stöttar dem i deras fadderskap. Utifrån resultatet anser vi att Drivkrafts ledare även bidrar till faddrarnas professionella utveckling. Detta främst genom att erbjuda faddrarna en god merit i CV:t efter avslutat fadderskap på Drivkraft. Således anser vi att Drivkrafts ledare motiverar faddrarna att växa och lyckas även på ett professionellt plan.

Likt Schneider & George (2009) redogör även Spears (1998) för servant leadership. Spears (1998) fokuserar på servant leadership främst i ideella organisationer. Jämfört med transformational leadership, anser Spears (1998), servant leadership vara mer lämpad och effektiv som ledarskapsstil i ideella organisationer. Bakgrunden till Spears (1998) resonemang bygger på ideella organisationers ekonomiska förutsättningar. En volontär förväntar sig inte ekonomisk belöning utan drivs istället av inre motivation. Denna inre motivation anses, enligt författaren, vara viktigare än yttre motivationsfaktorer, som exempelvis lön. Spears (1998) resonemang stöds även av Anheier (2005) i den meningen att volontärer motiveras av andra faktorer än ekonomiska belöningar. Samtliga av Drivkrafts ledare instämmer i Spears (1998) samt Anheiers (2005) resonemang då de anser att faddrarna inte motiveras av yttre faktorer som exempelvis lön. Ledarna berättar att faddrarna istället valt att engagerar sig i Drivkraft av egen fri vilja. Faddrarna vill, enligt Drivkrafts ledare, hjälpa, göra gott, förändra samt träffa människor genom sitt fadderskap. Således grundas faddrarnas ideella engagemang inte i yttre motivationsfaktorer som ekonomiska belöningar. Istället anser vi att faddrarna motiveras av inre motivationsfaktorer så som en vilja att hjälpa och göra gott.

Av den anledningen att faddrarna, enligt Drivkrafts ledare, inte motiveras av ekonomiska belöningar, arbetar Drivkrafts ledare istället med mjuka värden, varav några redan nämnda ovan. Flertalet av Drivkrafts ledare beskriver vikten av som ledare vara ödmjuk samt att värna om relationen till respektive fadder. Ödmjukhet och relationsbyggande, anses av Drivkrafts ledare, vara grundläggande egenskaper i deras arbete med faddrarnas motivation. Vidare förklarar Spears (1998) att volontärer behöver känna att deras kompetens och bidrag värderas, vilket servant leadership främjar genom att uppmuntra sina anhängare. Vi anser således att Drivkrafts ledare i denna mening bedriver ett servant leadership, vilket vi anser främjar faddrarnas motivation. Vi grundar detta påstående i att uppmuntran och bekräftelse bör ha en positiv inverkan på faddrarnas motivation i relation till Spears (1998) teorier.

Likt Spears (1998) fokuserar även Larsson & Rönmark (1996) på ledarskapsstilar i ideella

organisationer. Författarna benämner karismatiskt ledarskap som den mest framträdande ledarskapsstilen i ideella organisationer. Karismatiskt ledarskap innebär, enligt författarna, att ledaren väljs och bekräftas av sina anhängare. Valet av ledare grundas i dennes personlighet, unika begåvning samt interaktion med sina anhängare. Även Miner (2005) beskriver karismatiskt ledarskap och betonar att den karismatiska ledaren avser framkalla känslomässiga reaktioner gentemot sina anhängare. En av Drivkrafts ledare berättar att varje ledare inom Drivkraft utövar ett ledarskap vilket passar deras personlighet bäst. Ur resultatet framgår att Drivkrafts verksamhetschef, genom personliga attribut, sätter ribban för det klimat som ska råda inom föreningen.

Ur resultatet framkommer det att verksamhetschefens ledarskapsstil och personlighet påverkar såväl övriga ledare som faddrar att arbeta i en positiv riktning. I resultatet har det även framkommit att verksamhetschefens ledarskap smittar av sig till såväl övriga ledare som faddrar. Anledningen till att såväl övriga ledare som faddrar anammar verksamhetschefens ledarskapsstil, är att denne med sin personlighet föregår med ett gott exempel. Då vårt resultat tyder på att verksamhetschefen använder personliga attribut i sitt ledarskap, kan vi utläsa att även ett karismatiskt ledarskap utövas inom Drivkraft. Resultatet pekar på att denna typ utav ledarskapsstil främjar övriga medlemmars motivation i den meningen att ledarens personliga attribut inspirerar och överförs till övriga medlemmar.

Larsson & Rönmark (1996) berättar vidare att det karismatiska ledarskapet bygger på anhängares bekräftande av ledarens karisma. Författarna fortsätter berätta att det karismatiska ledarskapet grundas på ett samspel mellan ledarens egenskaper och anhängares behov, uppfattningar samt värderingar. För att ett karismatiskt ledarskap ska bli fullbordat, krävs det att ledaren och dess anhängare delar grundläggande uppfattningar, värderingar och behov. Enligt Larsson & Rönmark (1996) krävs det att den karismatiska ledaren skapar en kultur, vilken denne kan verka inom tillsammans med sina anhängare. Då vikten av gemensamma värderingar och samspel, utgör grunden i det karismatiska ledarskapet, visar även vårt resultat betydelsen av dessa två komponenter.

Flertalet faddrar betonar vikten av att Drivkrafts ledare får dem känna såväl samhörighet som tillhörighet i föreningen. Faddrarna berättar att Drivkrafts ledare verkar för att faddrarna inte ska känna sig ensamma i sitt fadderuppdrag. Därmed anser vi att ett karismatiskt ledarskap inom Drivkraft, eventuellt kan resultera i ökad motivation hos Drivkrafts faddrar. Detta då exempelvis samhörighet och tillhörighet, vilka vi anser förknippade med karismatiskt ledarskap, skapar en form av trygghet för faddrarna. Vi tror denna trygghet kan främja faddrarnas motivation.

Dock finns det, enligt oss, även negativa sidor med ett karismatiskt ledarskap, vilket vi istället tror kan hämma faddrarnas motivation. De negativa sidorna involverar att den karismatiska ledarens personlighet har en mycket stor inverkan på dess anhängare (Larsson & Rönmark,

1996). Om en karismatisk ledare till exempel genomgår en livskris eller mår dåligt, tror vi detta kan avspeglas i dennes roll som ledare. Därmed, tror vi, personlighetens nära samspel med det utövade ledarskapet även ha en negativ effekt på anhängares motivation. Går en karismatisk ledare igenom en livskris, tror vi det föreligger en stor risk att denna livskris kan påverka den karismatiska ledarens anhängare. Vi anser således denna livskris kan komma påverka anhängare i den bemärkelsen att de ifrågasätter den karismatiska ledarens lämplighet. Vi tror följaktligen anhängare kan tappa förtroende för ledaren i och med ledarens förändrade personlighet. Därmed tror vi även att motivationen kan få en negativ påverkan, då tryggheten den karismatiska ledaren inger försvinner.

En annan negativ sida med ett karismatiskt ledarskap involverar dennes brist på formella ramar och regler (Larsson & Rönnmark, 1996). Vi tror faddrarnas motivation kan påverkas i en negativ riktning om Drivkrafts ledare saknar formella ramar och regler att förhålla sig till. Vi tror att alltför lösa ramar, regler samt organisationsstruktur kan ge ett förvirrat intryck samtliga parter. Detta då varken ledare eller faddrar vet vad de har att förhålla sig till. Vi tror att denna förvirring kan bidra till att faddrarnas motivation sjunker, då det blir oklart vilka mål och riktlinjer de egentligen arbetar mot.

Samtliga av Drivkrafts ledare är överens om att deras olika ledarskapsstilar berikar Drivkraft som ideell förening. En av Drivkrafts ledare motiverar denna åsikt genom att berätta om att deras olikheter och skilda egenskaper tillsammans skapar en helhet. Denna helhet anser samma ledare resulterar i att samtliga av Drivkrafts ledare kompletterar varandra. Ledarnas åsikter överensstämmer med faddrarnas, då faddrarna överlag anser att Drivkrafts ledare utövar ett ledarskap vilket passar föreningens karaktär. Larsson & Rönnmark (1996) berättar att karismatiskt ledarskap och transformational leadership, inte bör användas som två separerade ledarskapsstilar. Istället kan dessa ledarskapsstilar behöva komplettera varandra. Enligt författarna, kan endast en av dessa ledarskapsstilar inte frambringa den motivation vilket ett ideellt arbete kräver. Således stöds Drivkrafts ledares förklaring av att olika ledarskapsstilar kan berika Drivkrafts verksamhet. Detta då Larsson & Rönnmark (1996) framhåller att endast en typ av ledarskapsstil kan verka otillräcklig. Vilket tidigare nämnts, anser en fadder att ledarskapet inom Drivkraft stundtals är otydligt. Likt tidigare redogörelse, anser vi därmed att varierande ledarskapsstilar även kan verka förvirrande för Drivkrafts faddrar.

7.2.3 Det framtida ledarskapets betydelse för motivation

Vi anser det viktigt att även analysera och diskutera framtida utmaningar för ledare i ideella föreningar. Baserat på hittills redovisad analys och diskussion, anser vi framtida ledarskap ha en stor betydelse för anhängares framtida motivation inom ideella föreningar. Hesselbein i Riggio & Orr (2004) redogör för tre framtida utmaningar, vilka vi anser att Drivkrafts ledare bör ha i beaktning inför framtiden. Hesselbein i Riggio & Orr (2004) första framtida utmaning inbegriper ideella ledares förmåga att verka för förändring. Författaren anser att framtidens ideella ledare

bör besitta engagemang för organisationens uppdrag, förmåga att kommunicera visioner, självförtroende samt personlig integritet. Detta ska i sin tur underlätta ledarens förändringsarbete.

Vi anser att delar av ovanstående egenskaper bland annat återfinnes hos den karismatiska ledaren, vilken vi tidigare har redogjort för. Fler tecken på att framtidens ideella ledare bör besitta egenskaper, vilka kan liknas vid den karismatiska ledaren, är påståendet om att ledarna bör vara effektiva, moraliska och föregå med ett gott exempel (Hesselbein i Riggio & Orr, 2004). Vi relaterar dessa egenskaper till den karismatiska ledaren eftersom egenskaperna, enligt oss, inbegriper högst personliga faktorer vilka ledaren kan använda för att uppnå förändring. Vilket vi tidigare nämnt utgör personliga egenskaper essensen i det karismatiska ledarskapet. Därmed blir ledarens personlighet en viktig del i det framtida ledarskapet då den karismatiska ledaren, med hjälp av sin personlighet, kan verka för förändring.

Den andra utmaningen för framtidens ideella ledare, är enligt Hesselbein i Riggio & Orr (2004), att utveckla mångsidiga företag. Utmaningen för ledaren blir att sända ut klara och starka budskap samt mål gällande samtliga anhängares lika förutsättningar att utvecklas. Relaterat till tidigare nämnda ledarskapsstilar kan vi här utläsa ett samband med Anheiers (2005) beskrivning av transactional leadership. Vi anser att detta samband involverar upprätthållande av organisationens mål, exempelvis vidmakthållande av anhängares motivation. Enligt Anheier (2005) verkar transactional leader för anhängares lika möjligheter att uppnå dessa mål. Relaterat till första nämnda utmaning, anser vi därmed att Drivkrafts ledare, i framtiden inte enbart bör tillämpa ett karismatiskt ledarskap. Vidare menar vi att Drivkrafts ledare, även bör tillämpa ett transactional leadership. Detta anser vi främja fortsatt arbete för lika villkor, gällande faddrarna möjlighet att uppnå Drivkrafts mål och därmed även gynna faddrarnas motivation.

Den tredje och sista utmaningen för framtidens ideella ledare innebär, enligt Hesselbein i Riggio & Orr (2004), att ideella organisationer i framtiden bör samarbeta med andra företag och sektorer. Således anser vi att Drivkrafts ledare, genom samarbete, kan främja ett utbyte mellan samhällets olika aktörer och därmed dra nytta och utbyta erfarenheter med varandra. Vidare förklarar Hesselbein i Riggio & Orr (2004) att en form av ”gemensamt språk” mellan samhällets olika aktörer i framtiden kan bidra till att mål, uppdrag och strategier interageras aktörer emellan. Vi anser att Drivkrafts ideella förening bör dra nytta av ovanstående resonemang genom att vidga sina vyer gällande framtida möjliga sponsorer.

Hesselbein i Riggio & Orr (2004) redogör för att ideella organisationer och företag i framtiden kan komma arbeta mer nära varandra. Därmed anser vi att Drivkraft redan nu bör vara öppna för eventuella framtida samarbetspartners. Vi ser en möjlighet att potentiella samarbetspartners inte alltid måste gå hand i hand med Drivkrafts värderingar. Istället bör Drivkraft, som ideell förening, vara öppen för samarbete med olika former av företag och föreningar, vilka kan vara villiga att sponsra föreningen. Genom nya kontakter och sponsorer tror vi Drivkraft kan få in mer pengar till föreningen. Vi anser att Drivkraft därmed kan höja motivationen hos faddrarna,

genom att de får möjlighet att finansiera exempelvis fler gemensamma aktiviteter. Vårt resultat visar att faddrarna idag är mycket positivt inställda till de gemensamma aktiviteter Drivkraft hittills anordnat. I relation till faddrarnas positiva inställning, tror vi att fler gemensamma aktiviteter kan verka motivationshöjande för faddrarna. Vidare kommer dessa gemensamma aktiviteter diskuteras längre fram i analysen.

7.3 Motivationens betydelse för faddrar inom Drivkraft

7.3.1 Motiv till ideellt engagemang inom Drivkraft

Anheier (2005) redogör för tre motiv till varför människor väljer att engagera sig ideellt. Dessa tre motiv benämns som; altruistiskt, instrumentalt och obligatoriskt. Utifrån vårt resultat anser vi att samtliga motiv, mer eller mindre, stämmer in på Drivkrafts faddrar. Det altruistiska motivet innebär att människors vilja att engagera sig ideellt grundas i solidaritet för andra människor. Det altruistiska motivet har, för många faddrar, varit en anledning till deras ideella engagemang inom Drivkraft. Utifrån vårt resultat nämner majoriteten av faddrarna möjligheten att hjälpa och stödja elever som en bidragande faktor till deras ideella engagemang. Känslan av att vara ett stöd för en elev med svårigheter, nämns som en viktig faktor för faddrarnas motivation att vilja verka inom Drivkraft. Även Drivkrafts ledare berättar att de upplevt det personliga intresset att hjälpa andra människor som en avgörande motivationsfaktor för faddrarnas ideella arbete. Vidare förklarar somliga faddrar att de önskat att ett liknande stöd funnits när de själva var unga. Dessa faddrar vill nu, genom Drivkraft, medverka i en förebyggande verksamhet.

Vidare tyder vårt resultat på att somliga faddrar engagerat sig i Drivkraft på grund av faktorer, vilka kan kopplas till instrumentalt motiv. Enligt Anheier (2005) innebär detta motiv att människor, genom att engagera sig ideellt, vill erhålla nya erfarenheter och färdigheter. Flertalet faddrar nämner att de valt att engagera sig ideellt just för att erhålla nya erfarenheter. Faddrarna framhåller även viljan att prova något nytt som en motivationsfaktor. En annan del av vårt resultat, vilken kan kopplas till instrumentalt motiv, är faddrarnas önskan att få en fin merit i CV:t. Samtliga faddrar erhåller ett diplom efter avslutat fadderskap, vilket vi betraktar som en god merit. Vidare tror Drivkrafts ledare att detta diplom kan ha stor betydelse för faddrarnas motivation, då diplomaten blir ett konkret bevis på genomfört fadderskap. Vi anser detta vara ett bevis för att instrumentalt motiv kan ge positiva följder. Enligt vårt resultat tenderar dock de faddrar, vilka engagerar sig ideellt i enlighet med instrumentalt motiv, avsluta sitt fadderskap relativt omgående. Därmed kan vi konstatera att instrumentalt motiv inte resulterat i positiva följder för faddrarna inom Drivkraft

I vårt resultat finns det inga faktorer som tyder på att Drivkrafts faddrar valt engagera sig i Drivkraft i enlighet med Anheiers (2005) obligatoriska motiv. Det obligatoriska motivet innebär att människor ofta väljer att engagera sig ideellt av religiösa skäl. Då Drivkrafts verksamhet inte vilar på religiösa grunder, anser vi det obligatoriska motivet som oväsentligt för faddrarnas vilja och motivation till ideellt engagemang.

7.3.2 Rätt person på rätt plats?

Vid vårt första möte med Drivkraft framgick det att föreningen sedan start haft problem med rekrytering av lämpliga faddrar. Hälften av Drivkrafts ledare berättar att motivationen varierar hos de faddrar föreningen lyckats rekrytera. Resterande ledare har dock en helt annan uppfattning gällande faddrarnas motivation, då de upplever faddrarna som motiverade i sitt ideella arbete. Utifrån faddrarnas perspektiv anser sig samtliga faddrar överlag vara mycket motiverade i sitt ideella arbete på Drivkraft. Vi är dock medvetna om att resultatets uppvisande av faddrarnas höga motivation, kan bero att omotiverade faddrar valt att inte delta i vår internetenkät. Vi ser dessutom en möjlighet att omotiverade faddrar kan ha hoppat av sitt fadderuppdrag. Vi är därmed införstådda med att resultatet kan vara missvisande gällande faddrarnas motivation överlag inom Drivkraft.

Utifrån ovanstående resultat kan vi utläsa att det råder delade meningar gällande faddrarnas motivation. Vi tror att skälet till de delade meningarna kan grundas i flertalet orsaker. Vi har tidigare nämnt att två ledare inom Drivkraft anser faddrarna vara olika motiverade. Vi tror främst att en bristande rekryteringsprocess kan ligga till grund för denna skilda uppfattning gällande faddrarnas motivation. Parry & Kelliher (2008) forskning påvisar att rekryteringssvårigheter främst orsakas av brist på såväl erfarenheter som kvalifikationer hos anhängare. Dessa faktorer anses särskilt eftertraktade och betydelsefulla för ideella organisationers rekrytering. Enligt Parry & Kelliher (2008) krävs det att ideella organisationer har förutbestämda kunskaps- och färdighetskrav dokumenterade.

Vidare berättar Parry & Kelliher (2008) att dokumentation är nödvändig för att organisationer lättare ska kunna förhålla sig till förutbestämda krav. Dessa krav ska sedan gälla vid rekrytering av samtliga volontärer. Samtliga av Drivkrafts ledare delger oss information om att dokumenterade krav i dagsläget inte existerar inom föreningen. Vi tror bristen av dokumentation och riktlinjer, vid rekrytering av faddrar, kan vara en bidragande orsak till upplevelsen av faddrarnas varierande motivation. Utifrån vårt resultat kan vi utläsa att Drivkrafts faddrar har varierade erfarenheter och kvalifikationer. Resultatet visar att faddrarnas nuvarande sysselsättning, vid sidan av arbetet på Drivkraft, är jämnt fördelat mellan arbetande och studerande faddrar. Av de studerande faddrarna, arbetar flertalet vid sidan av sina studier. De branscher faddrarna arbetar inom varierar stort. Ungefär hälften av de tillfrågade faddrarna har tidigare engagerat sig ideellt, vilket även detta indikerar på en stor spridning av såväl kunskaper som erfarenheter.

Parry & Kelliher (2008) forskning involverar att rekryteringssvårigheter i ideella organisationer, delvis grundar sig i alltför spridda kunskaper och kvalifikationer. Vi kan koppla detta resonemang till Drivkrafts rekryterings- och motivationsproblem gällande faddrarna. Med tanke på faddrarnas spridda erfarenheter och kvalifikationer, anser vi det vara naturligt att dessa olikheter resulterar i en spridd motivationsnivå bland faddrarna. Vi tror att tidigare erfarenheter

och kunskaper följer och påverkar situationen en människa verkar inom. Vi ser därmed en möjlighet att faddrar med fler erfarenheter, troligtvis känner större motivation att engagera sig i Drivkraft. Vi anser att Drivkraft bör ha Parry & Kelliher (2008) forskning i beaktning och därmed utforma förutbestämda krav och riktlinjer. Dessa krav och riktlinjer kan sedan fungera som ett stöd i Drivkrafts rekryteringsprocess. Vårt resultat stödjer detta förslag, då Drivkrafts ledare påpekat att yngre faddrar, med färre erfarenheter, känner mindre motivation gentemot sitt fadderuppdrag. Kompetenskrav gällande exempelvis tidigare erfarenheter samt ålder, skulle enligt oss, kunna leda till rekrytering av lämpliga volontärer, vilka besitter en hög motivation redan från start.

Vidare anser vi att Drivkrafts ledare, vid rekryteringsprocessen, möjligen har en föreställning om vilka egenskaper de sökande volontärerna bör besitta. Dock framkommer det ur resultatet att Drivkrafts ledare går mycket på magkänsla vid rekrytering, vilket vi anser vara riskabelt. Detta tillvägagångssätt kan verka riskabelt då faddrarna kan välja att framhålla egenskaper vilka i verkligheten inte förekommer lika frekvent. Det finns därmed en risk att de egenskaper ledarna tror sig finna hos faddrarna, faktiskt inte behöver existera. Skulle det finnas dokumenterade kompetenskrav borde rekryteringsprocessen istället bli mindre riskabel och mer anpassad efter Drivkrafts önskemål och värderingar. Likt Parry & Kelliher (2008) inkluderar de två första punkterna i Lockes motivationsteori, vilken Anheier (2005) redogör för, vikten av att såväl organisationens som volontärens mål och värderingar överensstämmer. Vidare anser Locke i Anheier (2005), att volontärernas motivation har alla förutsättningar för att maximeras om denna överensstämmelse existerar.

Enligt Parry & Kelliher (2008) kan rekryteringsprocessen försvåras på grund av att många ideella organisationer endast erbjuder ett kortsiktigt medlemskap. Vidare beskriver författarna att ett kortsiktigt medlemskap kan bidra till ett sjunkande intresse samt färre sökande volontärer. Utifrån vårt resultat har Drivkrafts ledare berättat att faddrarna, efter tio träffar, anses ha fullbordat sitt fadderskap och de erhåller därmed ett diplom som bevis för detta. Huruvida fullbordande av fadderskapet beskrivs för potentiella faddrar i rekryteringsprocessen framkommer inte. Vi tror dock att somliga faddrar kan tolka fadderskapet som kortsiktigt, då de möjligtvis tror att fadderskapet avslutas helt efter tio träffar. Om denna misstolkning sker, tror vi att potentiella faddrar kan känna sig mindre motiverade inför sitt fadderskap i Drivkraft. Vi ser här även en koppling till tidigare nämnda krav på dokumentation för rekrytering. Skulle Drivkraft innehåva tydliga riktlinjer för hur fadderskapets innehåll beskrivs, kan denna typ av eventuella missförstånd undvikas. Vi tror därmed att motivationsnivån för faddrarna kan bli hög redan från start, om fadderskapet framhålls som långsiktigt.

Ytterligare en faktor, vilken kan bidra till att faddrarna anser sig mer motiverade än somliga av Drivkrafts ledare upplever, grundas i faddrarnas skilda personligheter. Vidare nämner en ledare inom Drivkraft att faddrarna har väldigt olika personligheter. Detta kommer till uttryck genom

att somliga faddrar är mer tystlåtna och försiktiga, medan andra faddrar är mer utåtriktade och framåt. Vi tror att faddrarnas skilda personligheter kan påverka hur deras motivation kommer till uttryck. Vi tror att tystlåtna och försiktiga faddrar möjligtvis har svårare att utåt visa sin inre motivation. Om Drivkraft upplever det som ett problem att faddrarnas personligheter skiljer sig åt, poängterar Revstedt (2002) vikten av att från början välja rätt volontärer som passar organisationen.

Revstedt (2002) berättar vidare att en hög motivation börjar i relationen mellan ledare och volontär. Revstedt (2002) drar slutsatsen att det därmed är viktigt att välja personer vilka uppvisar positiva egenskaper. Dessa personliga egenskaper bör i sin tur matcha organisationens värderingar. Parry & Kelliher (2008) håller med Revstedt (2002) och berättar att de positiva egenskaper vilka volontärer bör besitta inkluderar entusiasm, engagemang samt ett gott självförtroende. Utifrån detta konstaterande tror vi det kan vara ett problem för Drivkraft att vissa faddrar, vilka exempelvis är mer försiktiga och tystlåtna, har svårt att visa entusiasm i sitt fadderuppdrag. Vi anser att denna brist kan verka hämmande för motivationen då engagemang, enligt Revstedt (2002), är en förutsättning för motivation.

7.3.3 Personlig kontakt mellan Drivkrafts ledare och faddrar

Ytterligare en faktor gällande att vissa ledare inom Drivkraft upplever varierande motivation hos faddrarna, tror vi kan härledas till att somliga ledare inte arbetar tillräckligt nära faddrarna. Resultatet visar att ledarna främst kontaktar faddrarna via sms, telefon, Facebook, mail och ibland även genom personliga möten. Den mest frekventa kontakten mellan ledare och fadder sker dock elektronisk. Vi anser att den övervägande elektroniska kontakten kan hämma ledarnas personliga kontakt och närhet till faddrarna. Då faddrarna nämner att de har en hög motivation, tror vi bristen i nära kontakt mellan ledare och fadder, kan bidra till att ledarna inte upplever faddrarnas motivation korrekt. Utifrån vårt resultat framgår det att två ledare anser faddrarna ha en kontinuerlig kontakt med Drivkrafts ledare. Vidare visar resultatet att dessa två ledare arbetar mer nära faddrarna jämfört med de andra två ledarna. Därmed kan de två ledare, vilka arbetar längre ifrån faddrarna, enligt oss uppleva en lägre motivationsnivå hos faddrarna på grund av avståndet i kontakten dem emellan. Vi tror dessa två ledares upplevelse av lägre motivation hos faddrarna, grundas i deras bristande insyn i faddrarnas ideella arbete.

7.3.4 Hertzbergs tvåfaktor-modell baserad på Drivkraft

Såväl Hertzberg som Locke redogör för faktorer vilka påverkar en människas motivation till att arbeta. Tietjen & Myers (1998) berättar att Hertzberg anser att människors motivation till arbete har en stark koppling till deras inställning och attityder gentemot sitt arbete. Tietjen & Myers (1998) beskriver Hertzbergs tvåfaktor-modell, vilken involverar såväl verkliga motivatorer som hygienfaktorer. Utefter Hertzbergs tvåfaktor-modell tror vi oss utläsa att somliga verkliga motivatorer och hygienfaktorer, inte är applicerbara på en ideell förening likt Drivkraft. Vi vill därför börja med att redogöra för vilka delar av tvåfaktor-modellen som inte är applicerbara i en ideell förening likt Drivkraft. Vi vill även redogöra för varför dessa delar av tvåfaktor-modellen

inte är applicerbara. Inledningsvis anser vi de verkliga motivatorerna; uppnådda resultat, möjlighet till tillväxt samt avancemang, vara svåra att uppnå i Drivkraft.

7.3.4.1 Inom Drivkraft icke applicerbara verkliga motivatorer

Vi tror att den verkliga motivatorn, uppnådda resultat, är svår att applicera på Drivkraft i den bemärkelsen att ideella organisationer inte arbetar mot att uppnå resultat i form utav siffror. Inom ideella organisationer handlar det, enligt Anheier (2005), istället om att ta tillvara på mjuka värden samt att upprätthålla organisationens gemensamma mål. Vi anser mjuka värden och gemensamma mål vara svåra att mäta i en ideell förening, jämfört med en ekonomiskt styrd verksamhet vars resultat redovisas i form av siffror.

Nästa verkliga motivator inbegriper möjlighet till tillväxt. Även denna verkliga motivator, anser vi, vara mer användbar i en ekonomiskt styrd verksamhet än i en ideell förening. Detta eftersom vi anser att tillväxt ofta involverar att en verksamhet ska expandera ekonomiskt. Vårt resultat stödjer vårt resonemang då en av Drivkrafts ledare nämner att Drivkraft inte ämnar arbeta mot siffror och budgetar. Samma ledare poängterar istället vikten av att upprätthålla och arbeta med mjuka värden så som värderingar, förtroende och ödmjukhet. I en ideell organisation, likt Drivkraft, anser vi det viktigt att organisationens medlemmar får möjlighet att växa på ett personligt berikande plan. Vi anser även att tillväxt i en ideell organisation, handlar om att dess budskap ska växa och därmed nå ut till fler människor, snarare än att växa ekonomisk.

Den tredje av Hertzbergs verkliga motivatorer, vilken vi anser svår att applicera på ideella organisationer, är avancemang. Utifrån vårt resultat kan vi utläsa att samtliga av Drivkrafts tillfrågade faddrar, inte engagerat sig i organisationen för att klättra på karriärstegen. Drivkrafts faddrar engagerar sig istället i organisationen för att de brinner för Drivkrafts ändamål.

Avslutningsvis vill vi poängtera att samtliga av dessa tre verkliga motivatorer inte är betydelsefulla för faddrarnas motivation. Detta då vi inte anser dessa verkliga motivatorer applicerbara i en ideell förening likt Drivkraft.

7.3.4.2 Inom Drivkraft icke applicerbara hygienfaktorer

Tietjen & Myers (1998) redogör även för Hertzbergs hygienfaktorer. De hygienfaktorer vi anser svåra att applicera på en ideell förening likt Drivkraft är; lön, teknisk övervakning, anställningstrygghet samt företagets policy och administration.

Vårt resultat visar att ingen av de tillfrågade faddrarna nämner lön som en betydande och avgörande faktor för sin motivation till att engagera sig inom Drivkraft. Vi anser därmed att hygienfaktorn lön inte alls är relevant för motivationen i en ideell organisation likt Drivkraft. Vilket tidigare nämnts är det främst mjuka värden som, enligt såväl faddrar som ledare, bidrar till faddrarnas motivation i deras ideella arbete.

Hygienfaktorn teknisk övervakning, anser vi vara nästintill omöjlig att applicera på Drivkraft. Vi anser bevakning av faddrarna vara ogenomförbart då faddrarnas ideella arbete sker på spridda platser utanför föreningens lokaler.

Hygienfaktorn anställningstrygghet är, enligt oss, högst irrelevant i en ideell organisation likt Drivkraft. Detta då faddrarna, vilka är volontärer, inte har en fast anställning med lön. Faddrarna får vid rekryteringstillfället inte skriva på några kontrakt och binder sig därmed inte till några avtal. Inte heller Drivkraft har skyldigheter gentemot faddrarna gällande anställningstid och dylikt.

Tietjen & Myers (1998) behandlar även hygienfaktorn företagets policy och administration. Vi har inte fått ta del av vare sig dokument eller information gällande såväl policys som administration på Drivkraft. Denna hygienfaktor går även utanför ramarna för vårt syfte. Således anser vi det inte relevant att uttala oss om denna hygienfaktors påverkan på faddrarnas motivation.

7.3.4.3 Inom Drivkraft applicerbara verkliga motivatorer

Trots ovanstående kritik gentemot Hertzbergs tvåfaktor-modell, anser vi det även finnas delar av tvåfaktor-modellen, vilka Drivkraft kan ha i beaktning gällande faddrarnas motivation. Dessa delar involverar Hertzbergs verkliga motivatorer; erkännande, ansvar samt arbetsuppgifter (Tietjen & Myers, 1998).

Inledningsvis vill vi börja med att redogöra för den verkliga motivatorn kallad erkännande. Utifrån vårt resultat har vi valt att tolka Hertzbergs erkännande likt faddrarnas möjlighet att bli sedda och hörda, samt faddrarnas möjlighet att känna såväl samhörighet som delaktighet i Drivkraft som förening. En av ledarna inom Drivkraft berättar om vikten att faddrarna får uppleva en form av ”egotripp”, vilket vi anser kan kopplas till Hertzbergs verkliga motivator erkännande. Vi tror att denna verkliga motivator kan bidra med bekräftelse gentemot faddrarna, vilket i sin tur ökar samt bibehåller faddrarnas motivation.

Nästa verkliga motivator vi anser applicerbar på Drivkraft, involverar ansvar. Drivkrafts ledare berättar att de ställer ett minimikrav på faddrarna. Kravet inkluderar att faddrarna måste träffa sina elever minst två gånger i månaden. Faddrarna har således ett ansvar gentemot sina elever att fullborda dessa träffar. Har faddrarna en vilja att träffa sina elever minst två gånger i månaden, anser vi att de uppfyller Drivkrafts krav samt tar ansvar för sitt eget fadderuppdrag. Enligt Tietjen & Myers (1998) anser Hertzberg att uppfyllandet av denna motivator därmed bidrar till ökad motivation. Vi vill även belysa det faktum att somliga faddrar, enligt resultat, träffar sina elever mer än vad Drivkraft kräver. Vi anser detta vara ett tecken på att de tillfrågade faddrarna har en hög motivation i deras ideella arbete hos Drivkraft. Den verkliga motivatorn ansvar, är enligt oss, således är en motivationshöjande faktor. Detta i den bemärkelsen att ansvar resulterar i att faddrarna känner sig viktiga och betydelsefulla för föreningen.

Dock anser vi att den verkliga motivatorn ansvar, möjligtvis skulle kunna ha en negativ effekt på faddrarnas motivation. Anledningen till denna negativa effekt, tror vi, kan bero på att ett stort ansvar istället kan bli en börda om faddrarna känner en allt för stor press från Drivkrafts ledare. Vi vill dock tillägga att vårt resultat inte antyder på att ansvar bidragit till minskad motivation hos faddrarna.

Arbetsuppgifter involverar den sista av Hertzbergs verkliga motivatorer. Enligt vårt resultat utgörs faddrarnas huvudsakliga arbetsuppgifter av elevträffar. Dessa träffar innefattar stöd, hjälp och umgänge med eleven. För att Drivkrafts faddrar ska kunna utföra ovanstående arbetsuppgifter, krävs det att ledarna, redan i matchningsprocessen, lyckas para ihop en elev och fadder med likasinnade personligheter och intressen. Vi anser att en lyckad matchning är avgörande för faddrarnas motivation gentemot deras arbetsuppgifter. Skulle denna matchningsprocess misslyckas, tror vi att faddrarna kan tappa motivation längs vägen då de kan känna ett missnöje inför sina arbetsuppgifter på Drivkraft.

Vi vill även tillägga faddrarnas syn på sitt fadderuppdrag inom Drivkraft. Det framkommer att endast två av de tillfrågade faddrarna liknar sitt fadderuppdrag likt ett arbete. Resterande nio faddrar anser deras arbete inom Drivkraft som ett fritidsintresse. Faddrarnas syn på sitt fadderuppdrag, tror vi, kan påverka faddrarnas såväl inställning som motivation gentemot Drivkraft. Eftersom de flesta faddrar ser på sitt fadderuppdrag likt ett fritidsintresse, anser vi det extra viktigt att matchningsprocessen blir lyckad. Detta då, vi utifrån egna erfarenheter, tror att ett fritidsintresse ofta kommer i andra hand framför ett avlönat arbete. Vi anser därmed att en lyckad matchningsprocess är extra viktig. Detta eftersom vi tror att matchningsprocessen bidrar med extra motivation, vilken annars kan utebli då arbetet kommer i första hand. Misslyckas istället matchningsprocessen, tror vi faddern istället kan känna ett missnöje och bristande motivation. Detta på grund av att gemensamma intressen och personligheter inte överensstämmer mellan fadder och elev. Vidare tror vi olikheter fadder och elev emellan kan resultera i negativa effekter på motivationen. Vi vill dock poängtera att det i vårt resultat framkommit att faddrarna överlag är mycket nöjda med matchningsprocessen dem och elever emellan. En fadder nämner specifikt att Drivkrafts matchningsprocess utförs på ett professionellt sätt.

7.3.4.4 Inom Drivkraft applicerbara hygienfaktorer

Likt de verkliga motivatorerna, anser vi det även gå att applicera flertalet av Hertzbergs hygienfaktorer på Drivkraft. Vi har valt att tillsammans belysa de två första hygienfaktorerna, vilka berör; relationen med såväl handledare som arbetskamrater. Vi har valt att tolka relationen med handledare till relationen mellan fadder och ledare i Drivkraft. Relationen med arbetskamrater har vi valt att tolka som relationen faddrarna emellan. Vi tror att relationen mellan samtliga av dessa parter är väldigt viktiga för motivationen inom Drivkraft.

Vi anser att relationer mellan samtliga parter underhålls, upprätthålls och utvecklas genom såväl faddermöten som utvecklingssamtal. Vårt resultat styrker vårt ställningstagande då både ledare

och faddrar nämner flertalet positiva effekter av faddermöten och utvecklingssamtal. Hälften av Drivkrafts ledare berättar att utvecklingssamtal bidrar till att fånga upp möjliga problem inom föreningen. Förhoppningarna är att uppfångande av problem ska bidra med tänkbara lösningar. Lyckas uppkomna problem lösas tror vi faddrarna kan känna hopp och tillfredsställelse i sitt ideella arbete, vilket vi tror bidra till en ökad motivation. En annan ledare nämner att både utvecklingssamtal och faddermöten bidrar till gemenskap och utbyte av erfarenheter mellan faddrarna. Faddrarna delar ledarnas åsikter om mötenas främjande av motivation.

Vidare berättar en fadder att denne blir motiverad av att byta erfarenheter, tankar och idéer med andra faddrar. Utifrån ovanstående resultat anser vi därmed att relationerna mellan såväl fadder som ledare samt faddrarna emellan har betydelse för faddrarnas motivation. De flesta faddrar nämner utbyte av erfarenheter och gemenskap inom föreningen, som en bidragande faktor till ökad motivation. Vi vill markera att dessa hygienfaktorer; relationen med såväl handledare som arbetskamrater, därmed har en positiv inverkan på motivationen inom Drivkraft. Dock kan vi se en möjlig negativ effekt av den nära relationen mellan somliga faddrar. Drivkrafts ledare berättar att denna negativa effekt kan komma till uttryck vid avhopp. Faddrar, vilka är negativt inställda till sitt fadderuppdrag eller väljer att gå ur Drivkraft tror vi kan komma ha en negativ påverkan på övriga faddrar. Väljer en fadder, vilken har en nära relation med andra faddrar, att hoppa av, menar vi att denne riskerar bidra till fler avhopp. Därmed kan vi även utläsa negativa effekter av alltför nära relationer faddrar emellan.

I vårt resultat framkommer även att såväl ledare som faddrar berättar om gemensamma aktiviteter, vilka främjar faddrarnas motivation. Vi har vidare valt att tolka Hertzbergs hygienfaktorer, vilka involverar tidigare nämnda relationer, utifrån Drivkrafts gemensamma aktiviteter. Såväl Drivkrafts ledare som faddrar berättar att de gemensamma aktiviteterna exempelvis berör gemensamma utflykter, filmkvällar, bowling och dylikt. Båda parter framhåller det viktigt att ha roligt tillsammans, vilket i längden gynnar deras motivation. Vi anser att dessa gemensamma aktiviteter främjar relationsbyggandet mellan samtliga parter.

Vi anser dock att gemensamma aktiviteter, inom Drivkraft, även kan bidra med en negativ inverkan på faddrarnas motivation. Denna negativa inverkan baserar vi på det faktum att Drivkrafts ledare berättar att det är förhållandevis är svårt att genomföra gemensamma utomhusaktiviteter under vinterhalvåret. Ledarna berättar vidare att de uppmärksammat en lägre motivation hos faddrarna under denna period. Vi anser vinterhalvåret vara en period vilken hämmar relationsbyggandet. Detta på grund av att faddrar och ledare inte har möjlighet att träffas lika frekvent under denna period. Slutligen vill vi tillägga att en fadder specifikt uttrycker en önskan om att Drivkrafts ledare i framtiden anordnar fler gemensamma aktiviteter. Detta tolkar vi som ett bevis på att gemensamma aktiviteter är uppskattade och därmed överlag har en positiv inverkan på faddrarnas motivation.

Vidare har vi även valt att tolka Hertzbergs hygienfaktor; relation med handledare, liksom relationen mellan fadder och Drivkraftsledarskapscoach. Revstedt (2002) redogör för vikten av praktiskhand- och vägledning, vilken vi valt likställa med en ledarskapscoach. Vidare menar Revstedt (2002) att en ledarskapscoach har stor betydelse för anhängares motivation. Revstedt (2002) förklarar att omotiverade anhängare inte kan förändra sin negativa inställning på eget initiativ. Vi anser därmed att ledarskapscoachen spelar en viktig roll för faddrarnas motivation. Enligt vårt resultat är syftet med Drivkrafts ledarskapscoach att förse faddrarna med utbildning och handledning både inför och under deras pågående fadderuppdrag. En ledare berättar att Drivkrafts ledarskapscoach ska handleda faddrarna i syfte att vägleda dem genom sitt fadderuppdrag. Således tror vi att Drivkraftsledarskapscoach är en bra extern input för faddrarna.

Vi anser att ledarskapscoachen även har en stödjande funktion gentemot Drivkrafts ledare i dennes arbete med faddrarna. Om ledarskapscoachen lyckas leva upp till faddrarnas förväntningar, tror vi den bidrar till en ökad motivation hos faddrarna. Detta genom att faddrarna får användbara verktyg att i sitt arbete medeleverna, samtidigt som ledarna får avlastning i sin roll som handledare gentemot faddrarna. Således bidrar ledarskapscoachen med användbara verktyg vilka faddrarna kan ha nytta av i sitt fadderskap. Dessa verktyg anser vi därmed kunna betraktas som motivationshöjande faktorer då de kan underlätta och främja faddrarnas arbete med eleven.

En tänkbar negativ effekt med en extern ledarskapscoach, tror vi kan innefatta att faddrarnas förtroende gentemot Drivkrafts ledare sjunker. Vi anser det finnas en risk att faddrarna kan uppfatta en ledarskapscoach som mer professionell i sin yrkesroll, jämfört med Drivkrafts ledare. Sjunker faddrarnas förtroende för de egna ledarna, tror vi samtidigt att faddrarnas motivation kan komma påverkas negativt. En annan negativ effekt, som möjligtvis kan kopplas till ledarskapscoachen involverar att dennes närvaro kan verka skrämmande för faddrarna. Vi menar att en ledarskapscoachs närvaro kan ge intryck av fadderskapet som större och mer omfattande än vad faddrarna förväntar sig. Vi tror att denna rädsla för fadderuppdragets omfattning och innebörd kan hämma faddrarnas motivation. Vi vill dock framhålla att de inte finns något i vårt resultat som styrker ovan nämnda negativa effekter med en ledarskapscoach. Dock visar vårt resultat att det finns såväl faddrar som ledare inom Drivkraft, vilka är skeptiska till ledarskapscoachens funktion i föreningen. Vi anser dock att de positiva effekterna, gällande ledarskapscoachen, överväger de negativa, vilket även vårt resultat styrker.

Revstedt (2002) åsyftar att varje ledarskapscoach bör arbeta med motivation efter bästa förmåga samt utnyttja de motivationsmöjligheter som finns. Därav anser vi det, inom Drivkraft, vara viktigt att inte se misslyckande i arbetet med att motivera en fadder, som ett nederlag. Är ledarskapscoachen övertygad om att denne gjort allt som förmås, i syfte att höja den omotiverade motivation, anser vi istället faddern behöva överväga om ett fadderskap inom Drivkraft verkligen passar denne.

7.3.5 Den sociala samt ekonomiska situationens påverkan på motivation

Faktorer i det personliga livet är en annan av Hertzbergs hygienfaktorer, vilken Tietjen & Myers (1998) redogör för. Vi anser Revstedts (2002) teori, vilken rör samspel mellan människors psyke och livssituation, möjlig att tillämpa i relation till Hertzbergs nämnda hygienfaktor. Revstedt (2002) menar att människors psyke och livssituation är avgörande för arbetares motivation, vilket vi anser har en nära koppling med hygienfaktorn; faktorer i det personliga livet. De faktorer Revstedt (2002) anser påverkar arbetare motivation mest innefattar; social situation samt ekonomisk situation.

7.3.5.1 Den sociala situationen

Den sociala situationen är, enligt Revstedt (2002), nära förknippad med motivation. Vidare bör arbetaren ha ett gott socialt stöd vilket ökar dennes motivation. Utifrån vårt resultat kan vi utläsa att hela Drivkrafts verksamhet genomsyras och bygger på en stödjande atmosfär. Detta yttrar sig genom att stödjande arbete återfinnes i alla led inom föreningen. Verksamhetschefen stödjer ledarna, ledarna stödjer faddrarna och faddrarna stödjer eleverna. Vi tror denna ”stödjande anda” främjar faddrarnas motivation genom denna trygga och intima gemenskap detta stöd kan tänkas frambringa.

Revstedt (2002) påpekar att en arbetares sociala situation även kan resultera i negativa effekter, vilka bidrar till lägre motivation hos arbetare. Vårt resultat visar att Revstedt (2002) har rätt gällande denna negativa påverkan. Resultatet påvisar att den sociala situationen även tycks hämma faddrarnas motivation inom Drivkraft. Detta yttrar sig genom att faddrarna ibland känner tidsbrist i sitt fadderuppdrag, vilket vi anser vara en följd av deras sociala situation. Två faddrar nämner att de har svårt att få skola, fritid, träning och arbete att gå ihop med deras fadderuppdrag. Vidare beskriver faddrarna att dessa vardagliga sysslor ofta kommer i vägen för deras möten med eleverna. Således anser vi att den sociala situationen kan bidra med negativa effekter för faddrarnas motivation, vilket även Tietjen & Myers (1998) stödjer. Tidsbrist blir således en faktor som hämmar motivationen, då denna tidsbrist hindrar fadderuppdraget att äga rum.

Vi vill dock tillägga att faddrarna själva förfogar över den tid de vill ålägga fadderuppdraget. Således stödjer vi oss på Parry & Kelliher (2008) resonemang gällande flexibla arbetstiders avgörande roll för volontärers motivation. Författarna menar att flexibilitet i arbetstider ökar volontärers arbetstillfredsställelse genom att man kan anpassa arbetet efter den egna sociala situationen. Således kan faddrarna, trots upplevd tidsbrist, själva passa in möten med eleven när faddrarna har en lucka i schemat. Flexibla arbetstider i ideella organisationer är även, enligt Parry & Kelliher (2008), en avgörande strategi för volontärers engagemang. Flexibla arbetstider tros leda till ökad arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur uppmuntrar volontärerna att stanna kvar inom den ideella organisationen. Parry & Kelliher (2008) nämner även utbildning som en strategi för att minska rekryteringssvårigheter. Tanken med utbildning som strategi förminskade rekryteringssvårigheter grundas i att ideella organisationer själva ska erbjuda den utbildning

som krävs. Bristen på kvalificerade volontärer blir därmed inte ett lika stort hinder i rekryteringsprocessen. Utifrån vår teori kan vi utläsa att Drivkraft idag arbetar med internutbildning av faddrar, bland annat genom tidigare nämnd ledarskapscoach. Således anser vi att Drivkraft är på god väg att förebygga och åtgärda upplevda svårigheter i rekryteringsprocessen. Dock anser vi det finnas fler faktorer vilka påverkar rekryteringsprocessen. Dessa faktorer involverar bland annat bristen på dokumenterade krav och riktlinjer, vilka vi tidigare redogjort för.

Vidare kan vi utläsa ett samband gällande den sociala situationen relaterat till faddrarnas varierande åldrar. Samtliga av Drivkrafts ledare nämner de äldre och mer erfarna faddrarna som mer motiverade och ansvarstagande, jämfört med de yngre faddrarna. Vi tror denna varierande motivation kan bero på att yngre faddrar inte har mognat och utvecklat samma grad av ansvarskänsla som de äldre faddrarna. Dessutom berättar en ledare att denne upplever de yngre faddrarnas om mer naiva. Samma ledare nämner att de yngre faddrarna är sämre på att hantera oförutsedda problem som kan uppstå i fadderuppdraget. Vi anser att nämnda faktorer rörande ålder är nära relaterade med den sociala situationen. Därmed anser vi att ålder, i viss mån, kan ha betydelse för faddrarnas motivation. Vi ser en möjlighet att yngre faddrar i högre grad tenderar påverkas av sociala faktorer som vänner och träning. Dessa sociala faktorer kan därmed komma prioriteras framför fadderuppdraget. Vi är dockmedvetna om att det inte går att dra några generella slutsatser gällande ålderns påverkan på motivationen, då många yngre säkerligen kan vara lika motiverade som de äldre. Utifrån resultatet kan vi dock dra slutsatsen att ledarna upplever de äldre faddrarna som överlag mer motiverade, jämfört med de yngre faddrarna.

7.3.5.2 Den ekonomiska situationen

Revstedt (2002) redogör vidare för en arbetares ekonomiska situation. Den ekonomiska situationen är nära kopplad till arbetssituationen, exempelvis så leder arbetslöshet till försämrad ekonomi vilket ökar känslan av utanförskap. Vidare tenderar försämrad ekonomi bidra till att motivationen sjunker. Då Drivkraft är en ideell förening, drar vi slutsatsen att samtliga av Drivkrafts faddrar är medvetna om att deras arbete är högst frivilligt samt oavlönat. Trots faddrarnas medvetenhet gällande att arbetet på Drivkraft är oavlönat, tror vi faddrarna i längden kan tappa motivationen om belöning helt uteblir. Således tror vi att man som fadder behöver någon form av bekräftelse på att man gör ett bra arbete. Dock påpekar samtliga ledare att de försöker belöna sina faddrar, vilket sker genom tidigare nämnda gemensamma aktiviteter, diplom samt andra former av mindre ”belöningar”, vilka ledarna finansierar ur egen ficka. Vi anser dessa ”belöningar” vara en form av bekräftelse och uppskattning på faddrarnas utförda arbete.

Drivkrafts gemensamma aktiviteter och diplom, anser vi tillhöra två av Anheiers (2005) tre motivationsincitament. Dessa två incitament involverar, enligt Anheier (2005), icke avlönade aspekter och aktiviteter samt belöningar. Dessa två incitament stryker således vår tidigare diskussion gällande ekonomiska faktorer som icke betydande motivationsfaktorer för volontärer.

Istället anser vi, likt Anheier (2005), att icke avlönade aspekter, likt Drivkrafts gemensamma aktiviteter, diplom och dylikt, vara de mer betydelsefulla för volontärer

Ytterligare en form av icke avlönad aspekt anser vi berör kontakten mellan fadder och elev. Drivkrafts ledare bekräftar vår åsikt genom att berätta att faddrarna, genom denna kontakt, får en form av belöning och bekräftelse. Vi tror att faddrarnas bidrag till elevernas framsteg bidrar till att faddrarna känner bekräftelse, vilket vi anser vara en form av belöning. Denna belöning tror vi ökar faddrarnas motivation. Vi anser detta vara ett bevis för att faddrarna kan motiveras av andra faktorer än de vilka påverkar faddrarnas ekonomiska situation.

Vi anser ändå att Drivkraft bör beakta att faddrarnas brist på lön kan komma missgynna faddrarnas ekonomiska situation på sikt. I längden tror vi att eventuella erbjudanden om heltidsarbeten kan komma påverka faddrarna att lämna Drivkraft. Vi anser att Drivkraft bör vara medvetna om detta ekonomiska dilemma, samtidigt som vi förstår att Drivkraft kan få svårt att påverka faddrarnas prioritering av sitt ideella arbete. Utifrån vårt resultat finns det dock inget som påvisar att ett ekonomiskt dilemma likt ovanstående har ägt rum. Vi anser därför att Drivkrafts icke avlönade aspekter är positiva för faddrarnas motivation och engagemang i föreningen.

7.3.6 Upprätthållande av motivation genom feedback

Ytterligare en form av Anheiers (2005) icke avlönade aspekter, vilka Drivkraft arbetar med inkluderar feedback. Vårt resultat visar att ledarna på Drivkraft arbetar med feedback i form av stöd och uppskattning gentemot faddrarna. Utifrån Lockes motivationsteori beskriver Anheier (2005) att volontärer bör förses med feedback för att upprätthålla sin motivation. Liket Lockes motivationsteori beträffande feedback, redogör Lewin (1948) för democratic leadership. Lewin (1948) berättar att democratic leadership inbegriper vikten av feedback, vilken bör baseras på coachning. Vi anser Lewins (1948) redogörelser för democratic leadership, trots många år på nacken, innehåller ett ledarskapsbeteende vilket Drivkraft även idag kan använda. Detta ledarskapsbeteendes innefattande av feedback är i allra högsta grad aktuellt och användbart som en motiverande faktor. Vårt resultat stödjer Lewins (1948) teori, då ledarna inom Drivkraft berättar att de tillämpar detta ledarskapsbeteende, vilket sker genom feedback gentemot faddrarna i form av stöd och uppmuntran.

7.3.7 Status inom rätt sektor

Status är nästa hygienfaktor, vilken Tietjen & Myers (1998) redogör för utifrån Hertzbergs tvåfaktor-modell. Parry & Kelliher (2008) teori om att volontärers motivation ökar när de får möjlighet att arbeta inom en sektor de själva känner att de har ett kall till. Parry & Kelliher (2008) konstaterar vidare att volontärer tenderar att erhålla en hög motivation när de får verka inom ”rätt sektor”, vilket i sin tur motverkar avhopp. Vidare berättar Parry & Kelliher (2008) att de flesta ideella föreningar har flertalet sektorer vilka är olika attraktiva för volontärer.

Utifrån vårt resultat har vi tolkat att faddrar, vilka arbetar inom ”rätt sektor”, erhåller en för dem

hög status. Baserat på vårt resultat anses området Rosengård vara ”rätt sektor” för faddrarna att verka inom. Majoriteten av Drivkrafts ledare framhåller Rosengård vara ett statusområde för faddrarna. Vi tolkar Rosengård som en sektor vilken inger status, då Drivkrafts ledare beskriver detta område som attraktivt för faddrarna att verka inom. Drivkrafts ledare beskriver att många faddrar upplever Rosengård som spännande, utmanande och ger en god merit i faddrarnas CV.

Utifrån Parry & Kelliher (2008) teori gällande rätt sektorer, anser vi, att faddrarnas önskan om att bedriva ett fadderskap på Rosengård, såväl har en positiv som en negativ sida. Vi anser att ett arbete på Rosengård kan medföra en högre motivation för faddrarna. Vi tror att ett ideellt arbete på Rosengård därmed möjliggör att faddrar får arbeta inom en sektor vilken de har ett kall till. Vi anser därmed att arbete inom ”rätt sektor”, kan medföra positiva effekter för faddrarnas motivation. Den negativa sidan involverar istället att samtliga faddrar inte har möjlighet att arbeta på Rosengård. En ledare berättar att de har svårigheter med att värva faddrar till andra områden i Malmö, jämfört med Rosengård. Denna svårighet tror vi grundas i att andra områden i Malmö inte är lika välkända som Rosengård, varför Drivkrafts faddrar finner dessa övriga områden mindre statusgivande. Vi tror således att faddrarnas motivation påverkas av vilket område i Malmö de arbetar inom. En uppgift för Drivkrafts ledare kan, enligt oss, vara att lyfta fram andra områden som exempelvis Oxie. Fler faddrar kan därmed bli intresserade av att utöva fadderskap utanför Rosengård.

7.3.8 Avslutande kritik mot Hertzbergs tvåfaktor-modell

Hertzbergs samtliga verkliga motivatorer samt hygienfaktorer beskrivs av Tietjen & Myers (1998) som enskilda motivationsfaktorer utan relation till varandra. Vi har dock upptäckt att flertalet av motivationsfaktorerna går in i varandra. Vi anser att exempelvis erkännande (verklig motivator) och status (hygienfaktor) påverkar och är beroende av varandra. Detta då vi anser att faddrarnas besittande av hög status kan inge en form av erkännande och bekräftelse från dess anhängare. I likhet med vårt ovanstående resonemang, redogör även Anheier (2005) för Lockes kritik gentemot Hertzbergs tvåfaktor-modell. Kritiken innefattar avsaknaden av ett parallellt förhållande mellan Hertzbergs verkliga motivatorer samt hygienfaktorer. Vi har behandlat varje motivationsfaktor för sig, men samtidigt försökt väva in andra teorier, exempelvis ledarskap, samt relatera faktorer och teorier till varandra. Vi har således försökt få en djupare förståelse gällande vad som såväl gynnar som hämmar faddrarnas motivation.

8. SLUTDISKUSSION

Vi ämnar i denna slutdiskussion sammanfatta de faktorer vi anser mest betydande för faddrarnas motivation i sitt ideella arbete inom Drivkraft. Utifrån vårt syfte: ”att analysera motivationens betydelse för faddrarnas ideella arbete inom Drivkraft”, avser vi i denna slutdiskussion besvara vårt syfte samt tillhörande frågeställningar. Baserat på tidigare redovisad analys och diskussion vill vi avslutningsvis integrera begreppen motivation och ledarskap. Vi vill integrera dessa två begrepp, då vårt resultat påvisat att Drivkrafts ledarskap har en stor inverkan på faddrarnas motivation i deras ideella arbete. För att underlätta för läsaren kommer vi nedan besvara våra frågeställningar utefter två rubriker.

8.1 Vilka faktorer främjar faddrarnas motivation?

Vår analys och diskussion har resulterat i flertalet faktorer, vilka verkar främjande för faddrarnas motivation inom Drivkraft. Vi har kunnat konstatera att faddrarnas motivation har en avgörande betydelse vid ett ideellt arbete inom Drivkraft. De främst betydande faktorerna vi kunnat utläsa ur vår analys och diskussion involverar följande;

- Vår analys och diskussion visar att *rekryteringsprocessen* har en avgörande betydelse för faddrarnas motivation. Vi anser rekrytering vara en viktig process, vilken utgör startskottet för faddrarnas ideella engagemang. I rekryteringsprocessen är det viktigt att fånga upp rätt personer, vilka från början besitter den inre motivation ett ideellt arbete på Drivkraft kräver. Således kan rekrytering av ”rätt” personer bidra till att motivation erhålles redan från start. Har Drivkraft motiverade faddrar redan från start, smittar motivation och engagemang av sig faddrarna emellan. Således kan Drivkrafts ledare fokusera på att hjälpa faddrarna att bibehålla motivationen, snare än att väcka motivationen.
- Fadderskapets *stödjande funktion* gentemot eleven spelar en betydande roll för faddrarnas motivation. Vår analys och diskussion har påvisat att faddrarna får ett erkännande genom sitt stödjande arbete gentemot eleven, vilket verkar motiverande. Vidare frambringar fadderskapet en känsla av ansvar och betydelse, vilket visat sig främja faddrarnas motivation.
- *Relationsbyggande*, vilket på Drivkraft främst sker genom gemensamma aktiviteter, har en stor betydelse för faddrarnas motivation. Det är viktigt att relationen mellan fadder och elev överensstämmer. Fungerar relationen mellan dessa parter främjar det faddrarnas motivation genom att faddrarna känner glädje i det fungerande fadderskapet. Vidare har analys och diskussion frambringat att gemensamma aktiviteter även underhåller och utvecklar relationsbyggandet i en positiv riktning.

- *Feedback* har, utifrån vår analys och diskussion, visat sig vara mycket betydande för faddrarnas motivation inom Drivkraft. Genom stöd och uppskattning från Drivkrafts ledare blir faddrarna bekräftade i sitt fadderskap. Ett bekräftande har betydelse för motivationen i den bemärkelsen att faddrarnas arbete värdesätts. Således kan faddrarna känna att de bidrar med något viktigt och betydelsefullt för en annan människa. Erhållande av feedback, uppskattning samt känslan av att bidra med något viktigt och betydelsefullt, har visat sig vara mer betydande för faddrarnas motivation än exempelvis ekonomiska belöningar.

8.2 Vilken betydelse har Drivkrafts ledarskap för faddrarnas motivation?

Baserat på vår teori, angående ledarskap, har vi analyserat och diskuterat flertalet ledarskapsstilar. Genom diskussion och analys kan vi nu konstatera att enbart en ledarskapsstil inte tillämpas på Drivkraft. Vidare har vi upptäckt att kombinationen av flertalet ledarskapsstilar främjar faddrarnas motivation i deras ideella arbete. Vi tror att kombinationen av olika ledarskapsstilar främjar faddrarnas motivation, genom att varje ledarskapsstil är unik och inkluderar olika ledarskapskvaliteter. Vi har även kunnat konstatera att varje ledare inom Drivkraft är unik varav en ledarskapsstil inte ämnar passa samtliga ledare. Trots att vi kunnat utläsa att varierande ledarskapsstilar kan bidra med negativa effekter, anser vi ändå de positiva effekterna överväga de negativa gällande motivationens betydelse.

Drivkrafts ledare har således en stor betydelse för faddrarnas motivation. Ledarnas betydelse för faddrarnas motivation kommer till uttryck genom;

Drivkrafts ledares agerande som goda förebilder gentemot faddrarna. Ledaren har en inspirerande och vägledande funktion genom att föregå med gott exempel gentemot faddrarna. Ledarens förmåga att spegla sitt eget engagemang utåt, vilket har en positiv påverkan på faddrarnas motivation. Ledarens förmåga att vara kreativ och värdesätta samt arbeta med mjuka värden, vilket är av stor vikt för faddrarnas motivation. Vi har i analys och diskussion kunnat konstatera mjuka värdenas stora betydelse för faddrarnas inre motivation.

Avslutningsvis anser vi det viktigt för Drivkrafts ledare att i framtiden fortsätta arbeta samt utveckla sitt ledarskap i linje med ovan nämnda motivationsfaktorer. Vår analys och diskussion har påvisat att Drivkrafts ledarskap har en betydande funktion för faddrarnas motivation. Därmed anser vi att Drivkraft bör satsa på ett långsiktigt och hållbart ledarskap som främjar faddrarnas motivation.

REFERENSER

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge.
- Brown, W.A. & Yoshioka, C.F. (2003). *Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention*. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 14 No. 1, pp. 5-18.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. (6. ed.) London: Routledge. Dobbs (2004)
- Ehrhart, M.G. (2004). *Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior*. Personnel Psychology, Vol. 57 No. 1, pp. 61-94.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2009). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1999). *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>)
- Larsson, S. & Rönmark, L. (1996). *The concept of charismatic leadership: Its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 9 Iss: 7, pp.32 - 44
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*. New York:
- McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2005). *Subordinate-manager gender combination and perceived leadership-style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment*. Journal of Business Research, Vol. 58 No. 2, pp. 115-25.
- McMurray A.J., Pirola-Merlo A., Sarros J.C, Islam M.M. (2010). *Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization*. Leadership & Organization Development Journal Volume: 31 Issue: 5
- Miner, J.B. (2005). *Organizational behavior. 1, Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Nationalencyklopedin (<http://www.ne.se/kort/motivation>, 2012-05-11).

Parry, E. & Kelliher, C. (2008). *Voluntary sector responses to increased resourcing challenges*. Employee Relations, Vol. 31 Iss: 1, pp. 9 – 24

Revstedt, P. (2002). *Motivationsarbete*. (3. uppl.) Stockholm: Liber.

Riggio, R.E. & Orr, S.S. (red.) (2004). *Improving leadership in nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002). *A review of servant leadership attributes: developing a practical model*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, pp. 145-57

Schneider, S.K. & George, W.M. (2011). *Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Iss: 1, pp.60 - 77

Spears, L.C. (1998). *Tracing the growing impact of servant leadership*, in Block, P., Blanchard, P.K., Wheatley, M. and Autry, J.A. (Eds), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*. Wiley, New York, NY, pp. 1-12

Tannenbaum, R., Weschler, I., and Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. (1998). *Motivation and job satisfaction*. Management Decision, Vol. 36 Iss: 4, pp.226 - 231

Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.

Yang, F. (2011). *Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo*. Chinese Management Studies, Vol. 5 Iss: 3 pp. 272 - 297

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations: seventh edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjuguide för Drivkrafts ledare

Tematisering 1. Bakgrund

1. Hur uppstod idén om Drivkraft? (Ställs enbart till verksamhetschefen)
2. Hur kom Du först i kontakt med Drivkraft?
3. Hur skulle du beskriva Drivkraft som förening?
4. Vad har du för tidigare utbildning?
5. Vilka är dina arbetsuppgifter på Drivkraft?
6. Hur länge har Du arbetat som ledare inom Drivkraft?

Tematisering 2. Ledarskap

7. Hur skulle Du beskriva ledarskap?
8. Har Du tidigare erfarenheter av att själv utöva ledarskap?
9. a) Hur tycker Du personligen att en bra ledare i Er verksamhet ska vara?
b) Hur lever Du upp till dessa föreställningar/tankar i ditt dagliga arbete?
10. Vilka förutsättningar/hinder finns för detta i Er förening?
11. Ställs det krav på kunskap och kompetens för Dig som ledare i Er verksamhet?
a) Var kommer dessa krav ifrån?
12. Tror Du att det finns skillnader i att vara ledare i en ideell förening jämfört med att vara ledare i en ekonomiskt styrd verksamhet? Varför/varför inte?

Tematisering 3. Motivation

13. Hur ser Du på motivationens betydelse i Er verksamhet?
14. Arbetar Du/Ni idag med motivation i Er verksamhet?
15. a) Om ja: Hur ser detta motivationsarbete ut?
b) Om nej: Varför gör Du/Ni inte detta?
16. Upplever Du att faddrarna är motiverade i sitt arbete idag?
17. Vad tror Du motiverar faddrarna att engagera sig i Drivkraft? Varför?

18. Har ni några specifika belöningssystem? Hur ser dessa ut?
19. Tror Du ditt ledarskap har betydelse för faddrarnas motivation? På vilka sätt?
20. Finns det några bestämda mål gällande Drivkrafts framtida motivationsarbete? (Ställs enbart till verksamhetschefen)
21. Har Du några personliga önskemål gällande Drivkrafts framtida motivationsarbete?
22. Avslutningsvis: Är det något annat Du önskar tillägga gällande Drivkrafts ledarskap och motivation?



Lunds universitet

Sociologiska institutionen

Motivation inom Drivkraft

Inom programmet för Personal- och arbetslivsfrågor ingår en kandidatkurs vilken har givit oss möjlighet att undersöka ett område vi intresserat oss för. Efter att ha kommit i kontakt med Drivkraft blev vi engagerade i att analysera motivationen inom föreningen.

Syftet med denna undersökning är att *“analysera om det finns ett samband mellan ledarnas nuvarande motivationsarbete och faddrarnas upplevda motivation på Drivkraft, samt komma med eventuella förbättringsförslag.”* För att kunna kartlägga er motivation behöver vi därför ta del av era åsikter och upplevelser. Avsikten med denna undersökning är att dina svar tillsammans med alla de andras, ska ligga till grund för eventuella förbättringsförslag gällande motivationen på Drivkraft.

Ditt deltagande i denna studie är högst frivilligt, men det skulle verkligen uppskattas om du deltog i undersökningen. Ditt svar har stor betydelse för oss.

Fyll i så ärligt och noggrant du kan. Ditt svar är helt anonymt, vilket innebär att det inte går att härleda vem som har svarat vad. Alla svar är helt konfidentiella och inga personuppgifter kommer att hanteras. Svaren kommer sammanställas i form av statistiska tabeller och enskilda svar kommer inte kunna utläsas.

Enkäten beräknas ta cirka 15 minuter att besvara.

Om du har några frågor gällande enkätundersökningen var vänlig hör av dig till Sofie Ekström, telefon: 073-566 15 11, mail: sofie.ekstrom.182@student.lu.se eller Malin Månsson, telefon: 070-842 52 11, mail: malin.mansson.409@student.lu.se

På förhand tack för din medverkan!

Lund i mars 2012

Sofie Ekström & Malin Månsson

Bilaga 3: Enkät till faddrar på Drivkraft

Bakgrund

1. Vilket år föddes Du?

År 19_____

2. I vilken stad i Skåne bor Du?

3. A) Vilken är Din pågående sysselsättning?

- Studerar på gymnasium
- Studerar på högskola/universitet
- Arbetar (Om Du arbetar, fortsätt till fråga 5.)
- Annat _____

B) Vilken inriktning/program/kurs läser Du?

4. A) Arbetar Du vid sidan av studierna?

- Ja
- Nej

B) Om **Ja**, vad arbetar Du med? (om **Nej**, fortsätt till fråga 5.)

5. Vilket är Ditt nuvarande civilstånd?

Singel

Pojkvän/Flickvän

Sambo

Gift

Annat _____

6. A) Har Du tidigare erfarenhet av ideellt arbete?

Ja

Nej

B) Om **Ja**, vilken typ av ideellt arbete? (om **Nej**, fortsätt till fråga 7.)

7. Hur kom Du i kontakt med Drivkraft?

8. Hur länge har Du varit fadder inom Drivkraft?

9. Vilka personliga egenskaper anser Du att man som fadder behöver vid ett ideellt arbete inom Drivkraft? (Ange **högst tre** egenskaper)

Ledarskap

10. Vad är en bra ledare inom Drivkraft för dig?

11. I vilken grad anser Du att ledarna, inom Drivkraft, lever upp till dina förväntningar på en bra ledare? (**Ringa in** den siffra Du anser bäst överensstämmer med dina förväntningar)

Inte alls 1—2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7—8—9—10 **Mycket**

Motivera Ditt val: _____

12. Vilken betydelse har Drivkrafts ledarskap för Din motivation i ditt ideella arbete?

Motivation

13. Hur väcktes Ditt intresse att engagera dig i Drivkraft?

14. Hur motiverad anser Du dig vara i ditt ideella arbete på Drivkraft?

(Ringa in den siffra Du anser bäst överensstämmer med din motivation)

Inte alls 1—2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8—9—10 **Mycket**

Motivera Ditt val: _____

15. Vad gör Dig motiverad att arbeta ideellt på Drivkraft?

16. Ser Du på ditt ideella engagemang, inom Drivkraft, som ett arbete eller som ett fritidsintresse?

Arbete

Fritidsintresse

17. Hur mycket tid lägger Du på ditt ideella arbete inom Drivkraft?
(Ange ungefärligt **antal dagar per månad**)

18. Vad får Dig att stanna kvar inom Drivkrafts verksamhet?

19. Upplever Du att ledarna inom Drivkraft arbetar aktivt med motivation idag?

Ja

Nej

Motivera Ditt svar: _____

20. Hur skulle Drivkrafts ledare få Dig bli mer motiverad i ditt ideella arbete?

21. Hur påverkas Din motivation av de fadderträffar som anordnas av Drivkraft?

22. Vad i övrigt påverkar Din motivation som fadder inom Drivkraft?

23. Har Du några personliga önskemål gällande Drivkrafts framtida motivationsarbete?

Ja

Nej

Motivera Ditt svar: _____

24. Avslutningsvis: Är det något annat Du önskar tillägga gällande din motivation, i ditt ideella arbete, på Drivkraft?

Tack för Din medverkan!