

Marte S. Andresen
Anette Stokkeland
Kim Carstens

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Motivasjon av frivillige – Nøkkelen til suksess? –

En studie av frivillige i Pstereo



DIP 25301 – Bacheloroppgave i Prosjektledelse

09.06.2011

BI Trondheim

Innhold

SAMMENDRAG.....	IV
1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 OM PROSJEKTET	1
1.2 FORMÅL OG MÅL FOR OPPGAVEN OG STUDIET	2
1.2.1 Formål.....	2
1.2.2 Resultatmål.....	2
1.2.3 Prosessmål.....	3
1.3 TEMA, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSET PROBLEMSTILLING	3
1.3.1 Tema.....	3
1.3.2 Problemstilling	3
1.3.3. Avgrenset problemstilling.....	4
1.4 OPPGAVESTRUKTUR.....	5
2.0 METODE.....	6
2.1 VALG AV METODE	6
2.1.1. Fordeler med valgt metode.....	6
2.2.2 Datainnsamling	7
2.2 GRUPPESAMMENSETNING.....	8
2.3 KRITIKK AV METODE.....	9
3.0 MOTIVASJON OG FRIVILLIG ARBEID.....	11
4.0 DIMENSJON: TILKNYTNING.....	14
4.1 TEORI.....	14
4.2 FUNN.....	15
4.3 DRØFTING	16
5.0 DIMENSJON: MATERIELL	17
5.1 TEORI.....	17
5.2 FUNN.....	18
5.3 DRØFTING	19
6.0 DIMENSJON: USELVISK.....	21
6.1 TEORI.....	21
6.2 FUNN.....	22
6.3. DRØFTING	22
7.0 DIMENSJON: EGOISTISK.....	24

7.1 TEORI.....	24
7.2 FUNN.....	25
7.3 DRØFTING	26
8.0 DIMENSJON: SOSIAL.....	28
8.1 TEORI.....	28
8.2 FUNN.....	29
8.3 DRØFTING	30
9.0 HOVEDKONKLUSJON OG TILTAK	32
9.1 DIMENSJON: TILKNYTNING	32
<i>9.1.1 Konklusjon.....</i>	<i>32</i>
<i>9.1.2 Tiltak.....</i>	<i>32</i>
9.2 DIMENSJON: MATERIELL.....	33
<i>9.2.1 Konklusjon.....</i>	<i>33</i>
<i>9.2.2 Tiltak.....</i>	<i>33</i>
9.3. DIMENSJON: USELVISK	34
<i>9.3.1 Konklusjon.....</i>	<i>34</i>
<i>9.3.1 Tiltak.....</i>	<i>35</i>
9.4 DIMENSJON: EGOISTISK	35
<i>9.4.1 Konklusjon.....</i>	<i>35</i>
<i>9.4.2 Tiltak.....</i>	<i>35</i>
9.5 DIMENSJON: SOSIAL.....	36
<i>9.5.1 Konklusjon.....</i>	<i>36</i>
<i>9.5.2 Tiltak.....</i>	<i>36</i>
9.6 GENERELL BETRAKTNING	37
REFERANSELISTE.....	40
VEDLEGG 1	42
VEDLEGG 2	47
VEDLEGG 3	48

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg motivasjon av frivillige ved et arrangement. Vi har sett nærmere på festivalen Pstereofestivalen (heretter Pstereo), som arrangeres i Trondheim i august hvert år. Oppgaven tar for seg problematikken ved å motivere arbeidere uten bruk av lønn og andre incentiver knyttet til et vanlig arbeidsforhold.

Formålet med oppgaven er å gi ledelsen i Pstereo bedre forståelse av motivasjonen som ligger bak de frivilliges innsats, og gjøre dem i stand til å velge riktige tiltak for å opprettholde og øke de frivillige sin motivasjon.

Det var festivalsjefen som ga oss ideen om å skrive om de frivillige. Han forklarte at motivasjon av denne gruppen var et tema som alltid var aktuelt, da en utfordring for Pstereo er å holde på de frivillig fra påmelding til prosjektslutt. Etter å ha gjort en del research og diskutert temaet med veileder endte vi opp med den avgrensede problemstillingen ”*Med bakgrunn i ”The Five Dimensional Model” av Manjit Monga, hva motiverer de frivillige arbeiderne i Pstereo, og hvilke tiltak bør fokuseres på for å opprettholde og øke motivasjonen?*”

Strukturen på oppgaven er i hovedsak bygd på Andersen og Schwencke (2009) sin anbefaling om oppbygging av rapporter, samt BI sin standardiserte mal for oppgaveskriving. Vi starter oppgaven med en presentasjon av prosjektet og problemstilling, metodekapittel og et kapittel om temaet motivasjon og frivillig arbeid. Deretter følger analysedelen hvor vi viser teori, funn og drøfting for hver av Monga sine dimensjoner. Til slutt konkluderer og konkretiserer vi vår besvarelse av problemstillingen i et eget kapittel. I sistnevnte kapittel har vi i likhet med analysedelen valgt å *ta for oss dimensjonene hver for seg knytte konklusjoner og tiltak til hver av disse*. Avslutningsvis kommer vi med anbefalinger Pstereo må tenke på i forhold til motivasjon av frivillige, som ikke faller inn under en spesifikk dimensjon.

I forhold til teori har vi hovedsakelig benyttet Mongas forskningsartikkel og andre velkjente motivasjonsteorier. Vi har i tillegg supplert med relevant teori fra

pensum i Prosjektledelse, vitenskapelige artikler samt annen litteratur vi har funnet nyttig for besvarelse av problemstillingen.

Våre funn viser at samtlige motivasjonsdimensjoner er representert i prosjektet, bortsett fra uselvisk motivasjon. Vi ser samtidig at sosial og egoistisk motivasjon er dimensjonene som står sterkest blant de frivillige i Pstereo. Vi foreslår tiltak som bedre formidling av det gode samholdet for de sosialt motiverte. For de egoistisk motiverte legger vi frem forslag om formalisering av anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger for at de skal trives bedre. For begge dimensjonene påpeker vi viktigheten av tildeling av riktige arbeidsoppgaver. Frem til i dag finner vi at Pstereo har lagt stor vekt på det sosiale aspektet, og har selv iverksatt tiltak som ser ut til å fungere for å skape et godt miljø.

I den mer generelle anbefalingen av tiltak foreslår vi blant annet å innføre en spørreundersøkelse for de frivillige om deres opplevelse av festivalen. Denne skal føre til at prosjektet enklere får tilbakemeldinger og slik legge grunnlag for kompetanseoverføring til neste års prosjekt. Et forslag til en slik undersøkelse er lagt ved som vedlegg. I avslutningen av oppgaven nevner vi hvilke utfordringer Pstereo nå står ovenfor.

1.0 Innledning og problemstilling

I dette kapittelet vil vi redegjøre for prosjektet vi har valgt å basere oppgaven vår på. Vi vil presentere formål og mål for oppgaven, samt tema, problemstilling og avgrenset problemstilling. Til slutt tar vi for oss hvordan vi har valgt å løse oppgaven.

1.1 Om prosjektet

Pstereo er en todagers musikkfestival som har blitt arrangert i Trondheim siden 2007. Pstereo kan karakteriseres som et prosjekt, da arrangementet oppfyller Karlsen og Gottschalk (2009) sine krav til et prosjekt. Arrangementet er en unik oppgave som er tidsavgrenset, og festivalen har et spesifisert mål som de skal nå med begrensede og ulike ressurser. Festivalen ble i følge Adresseavisen 09.07.2007 opprettet som en videreføring av den nedlagte studentfestivalen Pedrock. Arrangementet avholdes i slutten av august og er en ideell mulighet for nylig tilflyttede studenter til å bli kjent med andre likesinnede. Etter hvert har festivalen fått et bredere spekter av besøkende, og har blitt en viktig del av kulturlivet i Trondheim. Musikksjangere som blir representert er rock, pop, og elektronika (festivalsjef, møte, 14.01.11).

Det så lenge ut til at festivalens første år skulle bli en suksess med tanke på billettsalg, da 20 prosent av inngangsbillettene allerede var solgt i midten av juli. Slik ble det ikke – storm og regn sørget for at knappe 4.600 tilskuere var innom i løpet av helgen, og arrangementet gikk med 670.000 kroner underskudd ettersom målet var 6.000 besøkende. Likevel fikk festivalen strålende kritikk i Adresseavisen 24. august 2007, og anmelder Hanne Aaserud uttalte at *”de som ble hjemme gikk glipp av en fest av de sjeldne”*. Festivalsjefen spekulerte i samme avis 27. august 2007 om Torget i Trondheim muligens tiltrakk seg feil målgruppe, og at andre arenaer ville bli vurdert påfølgende år. Bytte av festivalområde ble en realitet da friluftsområdet Marinen ble valgt i 2008, og som fortsatt står som arena for festivalen. Som følge av underskuddet ble også Trondheim Kultur og Næring (TKN) etablert for å fordele risikoen på ulike prosjekter gjennom året (festivalsjef, møte, 14.01.11).

I dag eies Pstereo av TKN og har syv heltidsansatte. Pstereo er sertifisert av Svanemerket og profilerer seg som en miljøvennlig festival. Resirkulering og pant på tomme plastglass, fokus på gjenvinning av avfall og servering av økologisk mat fra lokale leverandører er blant tiltakene festivalen har satt i gang. (www.pstereo.no).

For de frivillige har Pstereo opprettet en organisasjon kalt Pstereo-matrosene. Formålet med Pstereo-matrosene er å skape tilhørighet blant de frivillig. Man blir medlem ved gjentatt deltakelse, men faller ut igjen for et år dersom man for eksempel tar et år pause. Medlem i Pstereo-matrosene gir fordeler som gratis konsertbilletter til andre konserter som foregår i Trondheim resten av året. Festivalledelsen håper dette kan bidra til mer kontinuitet i det frivillige arbeidet, da målet er å få en hovedgruppe av frivillige som går igjen hvert år. Pstereo-matrosene er en måte for Pstereo å gi noe tilbake, samt å bli bedre kjent med de frivillige. Det blir også slik lettere for ledelsen å få bedre oversikt over de frivillige som gjerne vil ta større del i Pstereo og som ønsker mer ansvar.

1.2 Formål og mål for oppgaven og studiet

1.2.1 Formål

Formålet med å gå spesialisering i Prosjektledelse har vært å utvikle ny kunnskap innenfor fagområdet og bli reflekterte og dyktige prosjektledere. Formålet med oppgaven er å gi ledelsen bedre forståelse av motivasjonen som ligger bak de frivilliges innsats, og slik gjøre dem i stand til å utføre tiltak for å øke de frivilliges motivasjon. Dette høyner deres sjanse for at de frivillige vil yte sitt ytterste for festivalen. Vi ønsker også at vår oppgave skal være interessant lesing for vår samarbeidspartner og andre lignende prosjekter.

1.2.2 Resultatmål

Vi skal innen 9. juni 2011 ha levert en bacheloroppgave i spesialiseringen Prosjektledelse som står til våre egne og sensors forventninger. Oppgaven skal også svare på den definerte problemstillingen.

1.2.3 Prosessmål

Gjennom arbeidet med oppgaven skal vi ha opparbeidet oss ny kunnskap innfor fagområdet prosjektledelse. Vi skal være i stand til å anvende det vi har lært til å løse nye problemstillinger, også utenfor vårt tema i oppgaven. Det er også et viktig mål at gruppa fungerer godt og at uenigheter kan diskuteres uten at det oppstår negative konflikter. Dette mener vi ikke vil være noe problem, da gruppas medlemmer har respekt for hverandres meninger. Alle medlemmene er også vant til å både gi og motta konstruktiv kritikk.

1.3 Tema, problemstilling og avgrenset problemstilling

I dette underkapittelet vil vi redegjøre for tema og problemstilling ved hjelp av ”Trakta” (Andersen og Schwencke, 2009). Man starter her bredt med tema øverst i trakten, for så å gå i dybden med problemstilling og avgrenset problemstilling.

1.3.1 Tema

Temaet vi har valgt å skrive om er motivasjon i prosjekter. Vi har tatt for oss Pstereo og konsentrert oss om de frivillige arbeiderne. Grunnen til at vi valgte dette temaet er at de frivillige er en kritisk suksessfaktor for prosjektet. Vi synes det virket spennende å se på utfordringen ledelsen har med å opprettholde deres interesse og engasjement fra påmelding til prosjektslutt.

Temaet motivasjon av frivillighet er mye omtalt i litteraturen, men de fleste tar for seg frivillighet relatert til humanitære organisasjoner. Det er naturlig å tro at frivillig arbeid i slike organisasjoner motiveres av andre faktorer enn ved kulturelle arrangementer. Dette er noe som virket interessant å ta tak i, og vi valgte dermed å gå i denne retningen ved valg av tema.

1.3.2 Problemstilling

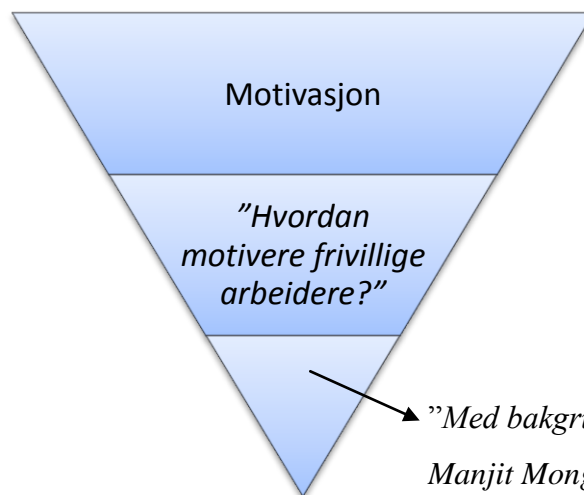
Ved å gå i dybden på motivasjon hos frivillige får vi et bedre svar på hvorfor frivillige først melder seg på, og hva som gjør at de fullfører. Til tross for at motivasjon bare er en liten del av pensum, viser det seg likevel å være veldig

viktig i prosjektarbeid. Særlig er det viktig i prosjektet vi har valgt å samarbeide med. Pstereo har et stort antall frivillige hvert år. De rundt 600 frivillige arbeiderne utgjør en kritisk suksessfaktor for prosjektet. Problemstillingen vår blir dermed *"Hvordan motivere frivillige arbeidere?"*

1.3.3. Avgrenset problemstilling

For å få en god struktur på oppgaven vår har vi valgt å skrive den rundt forskning gjort av den australske forskeren Manjit Monga. Vi mener hennes modell passer godt til vårt tema og vår problemstilling. I oppgaven ønsker vi å få svar på hvilken dimensjon i modellen som synes å være viktig for de frivillige. Vi vil også diskutere konkrete tiltak som er iverksatt eller bør iverksettes for å opprettholde motivasjonen. Vi begrenser oss til motivasjon av frivillige, da det er hos dem utfordringen med motivasjon er størst. Dette fordi de ikke mottar lønn i vanlig forstand. Den avgrensede problemstillingen blir dermed:

"Med bakgrunn i "The Five Dimensional Model" av Manjit Monga, hva motiverer de frivillige arbeiderne i Pstereo, og hvilke tiltak bør fokuseres på for å opprettholde og øke motivasjonen?"



"Med bakgrunn i "The five dimensional model" av Manjit Monga, hva motiverer de frivillige arbeiderne i Pstereo, og hvilke tiltak bør fokuseres på for å opprettholde og øke motivasjonen?"

1.4 Oppgavestruktur

Modellen vi har valgt som ramme for oppgaven tar for seg fem dimensjoner, som er relevant for å forstå motivasjon av frivillige ved ulike arrangementer. Vi har også basert intervjuguiden vår på denne modellen.

I forhold til oppbygging av oppgaven har vi fulgt Andersen og Schwencke (2009) sine anbefalinger, med noe variasjon. Oppgaven er delt i totalt 9 kapitler. I kapittel 2 introduseres og vurderes metoden vi har valgt og i kapittel 3 introduseres temaet om motivasjon og frivillige nærmere. I kapittel 4 til og med 8 diskuteres teori, funn og drøfting for de fem dimensjonene for motivasjon. Dimensjonene er følgende: tilknytnings-, materiell-, uselvisk-, egoistisk- og sosial motivasjon. Disse kapitlene vil utgjøre vår analysedel. Deretter kommer et kapittel om konklusjon og tiltak i kapittel 9. I tillegg finnes referanseliste og vedlegg bakerst i oppgaven.

2.0 Metode

I dette kapittelet tar vi for oss hvordan gruppa har gått frem i arbeidet med prosjektoppgaven. Vi ser her på samarbeidet i gruppa, valg av design og metode, og gjennomføring. Kapittelet avsluttes med kritikk av metode.

2.1 Valg av metode

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming i oppgaven vår siden vi ønsket å finne nyanser og ny kunnskap om temaet, og ikke hvor ofte et fenomen forekom. Kvalitativ metode går ut på at man benytter kommunikasjon til anskaffelse av data. Slike data brukes til forståelse av sammenhenger, og ved bruk av denne undersøkelsesformen får vi også frem nyanserte meninger og individuell informasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008). Med bakgrunn i vår problemstilling valgte vi videre å bruke et eksplorativt design med dybdeintervjuer, da vi i utgangspunktet har lite kunnskap om hva som motiverer frivillige. Ved en senere anledning kan det være aktuelt å foreta en deskriptiv undersøkelse. Vi har derimot valgt kun å fokusere på den kvalitative delen, da vi mener dette er mer hensiktsmessig. Den mengde informasjon som må samles for å lage en spørreundersøkelse med signifikante resultater ville krevd mye tid, og kunne fort resultert i en oppgave av lavere kvalitet.

2.1.1. Fordeler med valgt metode

Ved individuelle dybdeintervju kan vi som moderatorer styre samtalen i større grad og sørge for at respondenten ikke misforstår spørsmål. Intervjuobjektet vil heller ikke bli påvirket av andre respondenters meninger (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008). Noen av våre spørsmål kan oppfattes som sensitive å svare på, da vi blant annet spør om de er motivert av materielle goder. Å være motivert av dette kan få respondenten til å fremstå som egoistisk. I en stor gruppe vil det være større sjanse for at man prøver å fremstille seg selv som mer idealistisk enn man faktisk er. I tillegg spør vi om indre motivasjon, som kan være personlig informasjon man ikke ønsker å dele med en større gruppe. Derfor var det viktig for oss å påpeke at det ikke ville bli formidlet videre hvem som hadde sagt hva under intervjuene. Dybdeintervju som metode er også mer fleksibelt av den grunn

at vi kan oppsøke hver enkelt hvor og når det passet for dem, og vi ble slik ikke avhengig av en gruppe som skulle samles på samme tidspunkt.

2.2.2 *Datainnsamling*

2.2.2.1 *Primærdata*

I første omgang hadde vi et uformelt introduksjonsmøte med festivalsjefen i Pstereo, hvor han ga oss mye generell informasjon om prosjektet. Det var også han som satte oss på tanken om å rette vår oppgave mer mot de frivillige og deres motivasjon rundt prosjektet. Via festivalsjefen fikk vi kontakt med frivilligansvarlig, som igjen ga oss kontaktinformasjon til de andre intervjuobjektene våre.

Våre primærdata har vi samlet inn gjennom kvalitativ undersøkelsesmetode. Vi har gjort dybdeintervjuer av fire personer med ulik preferanse til prosjektet. Intervjuguiden finnes i vedlegg 1. Det er vanlig ved bruk av dybdeintervjuer å ta med representanter fra ulike kategorier i populasjonen. Dette gjøres for få frem ulike synspunkter som kan belyse saken fra forskjellige sider (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008). Et av våre intervjuobjekter er ansatt i Pstereo som frivilligansvarlig, og har tidligere vært frivillig på festivalen. De tre andre var frivillige arbeidere høsten 2010. I utvalget har vi tatt hensyn til demografiske variabler som kjønn og alder. Likevel vil ikke resultatet kunne sies å være representativt, og således vil det være umulig å generalisere våre funn. Dette er heller ikke hensikten da designet vårt er eksplorativt. I henhold til personvernombudet har vi gjennom oppgaven valgt å navngi de med andre navn enn deres virkelige.

Ved utforming av dybdeintervjuene utviklet vi en intervjuguide basert på Monga sin modell. Vi hadde omtrent 10 spørsmål til hver av de fem dimensjonene for å få belyst hva som motiverer utvalget vårt. Spørsmålene ble formulert ut fra hvilke variabler Monga mener kan relateres til de ulike dimensjonene. Intervjuene ble utført der det passet best for intervjuobjektet, og vi har vært både på BI-Trondheim, Pstereo sitt kontor og Øya Helsehus. Hvert intervju varte fra ca 45 minutter til én time. Intervjuene ble utført i perioden 28.februar til 8.mars.

Det var også ønskelig for oss å få intervjuet en ekspert på området. Vi har tatt kontakt med førsteamanuensis Beate Elstad som har skrevet litteratur om temaet, og Manjit Monga som har skrevet artikkelen vi bygger oppgaven på. Dessverre er førstnevnte ekstern sensor i faget, mens Monga var på permisjon frem til slutten av juni. Det er begrenset hvor mange som har satt seg dypt inn i vårt tema og som er mulig å få kontaktet. Derfor måtte ekspertuttalelser utelates fra oppgaven.

2.2.2.2 Sekundærdata

For å få god teoretisk forankring benytter vi teori fra pensum i Prosjektledelse, samt litteratur fra andre fag vi mener er relevante. Vi har hentet vitenskapelige artikler og forskningsrapporter fra Google Scholar. Faglitteratur og teorier er hentet fra Handelshøyskolen BI sitt bibliotek og tilhørende databaser, samt andre pålitelige kilder fra Internett. Vår viktigste sekundærdata er artikkelen ”Measuring motivation to volunteer for special events” av Manjit Monga. For mer detaljert informasjon om vår sekundærdata, vil vi henvise til referanselisten bakerst i oppgaven.

2.2 Gruppensammensetning

Gruppen består av tre personer som kjenner hverandre gjennom vår felles skolegang på BI. To av oss går økonomi og administrasjon og en av oss markedsføring, men har alle valgt Prosjektledelse som spesialisering. Gruppen har fungert godt og vi har utnyttet tiden vi har hatt til rådighet ved å jobbe jevnt med bacheloroppgaven fra starten av året. Da vi skulle velge tema og organisasjon for vår prosjektoppgave var det viktig at prosjektet var av genuin interesse for oss, og at det ville holde oss engasjert fra begynnelse til slutt. Det var også viktig at kontaktpersonene ville være behjelpelige og tilgjengelige. Vi vurderte flere ulike muligheter, men landet til slutt på motivasjon av frivillige.

Vi har som regel sittet sammen på skolen, men i tilfellene vi har funnet det mer hensiktsmessig har vi brukt e-post, telefon og sosiale media til å kommunisere og videresende utkast. I fellesskap har vi jobbet med innhenting av data og oppgaveskrivningen. På skolen har vi diskutert dataene og planlagt videre fremdriftsplan. Arbeid gjort hver for oss har blitt videresendt til de andre i gruppa for gjennomgang med mulighet til å foreslå endringer. Ved at alle vurderer og går

gjennom alt som blir skrevet blir det i større grad en mer helhetlig oppgave. Det blir også et mer flytende språk, som forhåpentligvis forbedrer leseropplevelsen.

2.3 Kritikk av metode

Da vi bare har intervjuet fire personer er resultatet i vår oppgave ikke representativt, og våre funn kan ikke generaliseres til populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008). Vår oppgave er dermed begrenset siden våre intervjuer er grunnlaget for vår primærdata. Likevel er det som nevnt tatt noe hensyn til demografiske variabler i utvalget. Det kan stilles spørsmål om de vi intervjuet har klart å gi et riktig bilde av hvordan man blir motivert i et arrangement som Pstereo. En annen ulempe er at vi kan ha hemmet og påvirket respondenten enten ubevisst via kroppsspråk, eller ved å fortsette samtalen før personen har fått tenkt nok på spørsmålet. Dette er faktorer vi har prøvd å være bevisste på for i minst mulig grad påvirke utfallet. Mer generelt er dybdeintervjuer tidkrevende og man vil på denne måten begrense antallet man tar med i undersøkelsen. Det er i tillegg vanskelig å tolke resultatene da de er svært individuelle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008).

En kritikk er en begrensning ved at vi har sett bort fra andre mulige motivasjonsdimensjoner, og har valgt å kun bygge oppgaven vår på Monga sin modell. Det bør også nevnes at Monga sin undersøkelse er blitt gjennomført i Australia, da ulike kulturer kan vektlegge ulike dimensjoner forskjellig.

Vi har under innhenting av primærdata prøvd å ivareta validiteten og reliabiliteten. Det kan stilles spørsmål ved hvilken grad intervjuene oppleves som relevante i forhold til hva vi ønsker å måle. Dersom våre intervjuobjekter tolker spørsmålene annerledes enn hva vi gjør, vil dette utgjøre en feilkilde. Vi har derfor tatt hensyn til at utvalget vårt ikke har det samme teoretiske grunnlaget som oss, og derfor utelatt avanserte teoretiske spørsmål. For å ivareta reliabiliteten har vi ved utforming av intervjuguiden prøvd å formulere ulike spørsmål hvor vi egentlig er ute etter samme svar. Likevel stiller vi oss kritisk til om utvalget med andre undersøkelsesmetoder vil gi samme svar. Påliteligheten kan likevel regnes som høy, da spørsmålene er basert på Monga sin artikkel.

I forhold til motivasjonsteoriene vi benytter oss av i oppgaven bør det også nevnes at de er utformet for vanlige arbeidsforhold og ikke frivillig arbeid. Vi ser likevel at det er deler av teorien som er anvendbar uavhengig av arbeidsforhold. Under vårt søk av sekundærdata fant vi også ut at andre forskere som Allen og O'Toole (2008) benytter seg av de samme teoriene i sin studie av frivillige.

3.0 Motivasjon og frivillig arbeid

Det finnes mange studier om temaet motivasjon blant frivillige arbeidere. De fleste er fokusert på frivillige i humanitære organisasjoner, og ikke de som deltar på mer kulturpregete arrangementer. På grunn av den store forskjellen på karakteristikaene på arbeidet tyder det på at det kan være ulike bakenforliggende motivasjon blant de frivillige.

Motivasjon beskrives av Kaufmann og Kaufmann (2003, 43) som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”*. Vi har valgt å knytte Monga sine dimensjoner opp mot velkjente motivasjonsteorier for å belyse hver dimensjon mer grundig.

Monga tar i sin artikkel for seg frivillighet ved arrangementer generelt, men eksemplifiserer det med blant annet en jazzfestival og et bilrally. Dette er arrangementer som i stor grad benytter frivillig arbeidskraft, og hennes forskningsartikkel ser dermed ut til å være relevant for vår problemstilling. I artikkelen blir arrangementer beskrevet som *”noe forbigående eller sjeldent”*, og *”unike øyeblikk som blir feiret med en seremoni, er utenom det vanlige, og er mer enn den dagligdagse opplevelse”* (Goldbratt 1997, 48, referert av Monga 2006). I vår pensumlitteratur beskrives kjennetegn ved arrangementer *som at forarbeidet og planleggingen kan være omfattende og pågå over lang tid, mens selve arrangementet gjennomføres på kort tid*. Interessentene til denne typen prosjekter er ofte mange, og blant de viktigste finner vi frivillige arbeidere (Karlsen og Gottschalk 2008, 32). Organisasjoner bak slike arrangementer har ofte få faste ansatte, noe vi også kan se hos Pstereo som kun har sju. Prosjekter som Pstereo kan kalles for en trekkspillorganisasjon. En slik organisasjon kjennetegnes ved at man gjennom ulike faser i prosjektets livsløp har fleksibilitet til å trekke inn ulike typer ressurser (Andersen, Grude og Haug, 2009). For Pstereo gjelder dette blant annet antall personer som jobber for prosjektet. Når arrangementet nærmer seg øker antallet i arbeidsstyrken, og under selve arrangementet blir involverte personer mangedoblet. Deretter går det tilbake til sitt faste antall ved avslutning.

”Frivillige er mennesker som tilbyr deres arbeid, kunnskap, evner og erfaring uten noen kostnad” - Monga, 2006

Ved kulturelle arrangementer som Pstereo er store kostnader involvert og det er viktig for arrangørene å prøve å redusere disse. Et tiltak for å redusere kostnadene er å engasjere frivillige arbeidere i stedet for å leie inn betalt arbeidskraft.

”Frivillige er mennesker som tilbyr deres arbeid, kunnskap, evner og erfaring uten noen kostnad”. Frivillig arbeidskraft er ofte avgjørende for at festivaler og lignende arrangementer med begrensede ressurser, skal kunne gjennomføres (Monga 2006, 47).

Et frivillig ansettelsesforhold krever spesiell håndtering, da maktbalansen er noe forskjøvet. Lønn er ikke involvert og medarbeiderne må hovedsakelig motiveres av andre faktorer. I tillegg har ikke ledelsen noe makt i den forstand at de kan true med oppsigelse. Derimot kan inngangspasset inndras. Det er de frivillige som kan velge å gå på dagen hvis de er utilfredse, og slik sette festivalen i en vanskelig posisjon. Alternativkostnaden for frivillig arbeid vil ofte være høy siden de frivillige gjerne må prioritere Pstereo fremfor sin faste jobb, familie og fritid generelt. Pstereo må ta hensyn til at konsekvensen for de frivillige er relativt lav dersom de velger å ikke delta. Ved å trekke seg i forkant medfører dette kun tap av konsertopplevelsen. Derimot er konsekvensen høy for festivalen dersom de ikke møter opp. Hele arrangementet avhenger av at de har frivillige som bidrar (frivilligansvarlig, møte, 01.03.11). Det vil av disse grunnene være kritisk for ledelsen å skape forpliktelse og motivasjon blant de frivillige.

Til tross for at frivillig arbeid ikke involverer lønn i vanlig forstand, er det ved arrangementer likevel vanlig at de får noen goder som gjengjeldelse for sitt arbeid. For Pstereo er dette mat og drikke under arrangementet, inngangsbillett, t-skjorter og attester. Slike goder kan også gjøre seg gjeldene i form av tilfredsstillelse av de frivillige sine mål og forventninger med arbeidet (Monga 2006). Monga (2006) siterer i sin artikkel Cnaan og Goldberg-Glen (1991) som sier: *”People will continue to volunteer as long as the experience as a whole is rewarding and satisfying to their unique needs”*. Det er dermed viktig å forstå de frivillige sine

behov og motiver for å delta, for lettere å kunne gjøre dem tilfredse. En fornøyd medarbeider vil med større sannsynlighet være effektiv under arrangementet og ha lyst til å bidra som frivillig igjen senere.

4.0 Dimensjon: Tilknytning

4.1 Teori

Denne dimensjonen tar for seg motivasjon basert på tilknytning og hengivenhet til arrangementet. Dette gjør seg gjeldene når personer har en spesiell interesse og lidenskap for prosjektet og har et sterkt ønske om å bidra til arrangementets suksess. Det vil også være viktig for de som er motivert av denne dimensjonen å ha mulighet til å møte andre med samme interesse. I tillegg kan føle en sterk tilknytning ved å ha deltatt på et liknende arrangement tidligere. Dersom man er motivert av tilknytning er det gjerne ett spesifikt arrangement man brenner for og ikke arrangementer generelt (Monga, 2006).

Begrepet tilknytning kan også omtales som forpliktende organisasjonsengasjement. Forpliktende organisasjonsengasjement er definert som ”*styrken i et individs identifikasjon med og involvering i en organisasjon*”. (Kaufmann og Kaufmann, 2003, 226). Personer som har en sterk tro på organisasjonen sine mål og verdier vil være villig til å yte mer og ønske å fortsette å være en del av organisasjonen (Kaufman og Kaufman 2003).

Det skilles mellom tre typer forpliktende organisasjonsengasjement. Dette er engasjement basert på kontinuitet, affektivt engasjement og normativt engasjement. I forhold til vårt prosjekt er det affektivt engasjement vi ser på som mest aktuelt. Det er også denne type engasjement som antas å være mest verdifull for organisasjonen da den gir de ansatte vilje til å bidra, og ikke bare bli værende i organisasjonen (March & Simon 1958 referert av Berjerot, 2009). En person med affektivt engasjement vil ønske å være medlem av en organisasjon fordi dens verdier og målsettinger sammenfaller med sine egne (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Graden av slikt engasjement avhenger av hvilke erfaringer den ansatte får av arbeidet. (Allen & Meyer 1987 referert av Berjerot, 2009). Faktorer som viser seg å øke det affektive engasjementet er påvirkningsfaktorer som synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar. Dette gjør at personen føler seg tilfreds, glad og tiltrengt av organisasjonen (Allen & Meyer 1987 referert av Berjerot, 2009) og bidrar til at man identifiserer seg med organisasjonens normer, mål og holdninger (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

4.2 Funn

I følge frivilligansvarlig ved Pstereo er det få som motiveres av tilknytning til festivalen. Hun mener at det bare er en liten prosentandel som virkelig brenner for selve arrangementet. De frivillige bidrar også ofte på andre arrangementer i tillegg, og ser ikke på Pstereo som noe unikt. Frivilligansvarlig mener at dagens generasjon kan kalles ”festivalgenerasjonen” og forteller at det ikke er vanskelig å skaffe nok frivillige. Hun har også inntrykk av at de fleste ville ha deltatt på arrangementet selv om de ikke hadde meldt seg som frivillige. Likevel tror hun at flere ville ha latt seg stoppe av prisen siden flere er studenter med relativt lite penger.

Ut fra våre intervjuer ser vi at et av våre intervjuobjekter er noe motivert av tilknytning. ”Kine” forteller at Pstereo er hennes andre familie og at festivalen er hennes hjem en uke i året. Det er viktig for henne at festivalen blir vellykket, og hun liker følelsen av å være med på å lage noe stort. I begynnelsen var Pstereo bare en musikkfestival for henne, men hun har i senere tid fått et sterkt bånd til festivalen. ”Kine” sier også at hun identifiserer seg med Pstereo sin miljøpolitikk og er positiv til at festivalen trekker en bred aldersgruppe og ikke bare studenter. ”Kine” er over gjennomsnittet interessert i musikk i følge hun selv. Hun oppsøker aktivt konserter og er konsertansvarlig på Trænafestivalen. Det er Pstereo og Trænafestivalen hun brenner for og er ikke spesielt interessert i andre festivaler og arrangementer.

”Pstereo er min andre familie, og Marinen er mitt hjem en uke i året” – ”Kine”

For ”Silje” blir forholdet til Pstereo kun sett på som et arbeidsforhold og en mulighet til å møte nye mennesker. Hun synes det er verdt det å jobbe noen få timer for så kunne gå på festivalen, selv om hun bare er middels opptatt av hvilken musikk som spilles. Vårt siste intervjuobjekt ”Petter” viser heller ingen tegn til å være motivert av tilknytning.

4.3 Drøfting

”Kine” er den personen som skiller seg ut blant våre intervjuobjekter, da hun ser ut til å være affektivt tilknyttet Pstereo. Hun ønsker å yte sitt beste for at Pstereo skal bli en suksess, og har verdier som sammenfaller med organisasjonens. I tillegg til det opplagte målet at Pstereo skal bli en suksess, deler hun også deres syn på miljøvennlighet og setter stor pris på hva de gjør på dette området.

I forhold til påvirkningsfaktorene ”synlighet” og ”personlig ansvar” viser det seg at det vil være større tilknytningsmotivasjon jo lenger opp i organisasjonen man kommer. Disse personene vil automatisk føle seg mer sett og få mer personlig ansvar. ”Kine” er igjen et eksempel på dette. Hun har personlig ansvar for andre frivillige og er også dermed godt synlig for ledelsen. Dette har hun riktignok i stor grad sørget for selv, da hun er en utadvent person med ståpåvilje. Det kan virke som at jo mer synlig hun føler seg, og jo mer ansvar hun blir tildelt, desto mer øker hennes affektive engasjement. Hun har blant annet omtalt Pstereo som ”sin baby” noe som viser at Pstereo ikke er hvilken som helst festival for henne.

Ut fra personene vi har intervjuet ser det ut til at tilknytningsmotivasjon er noe som eventuelt utvikler seg over tid. Få er motivert av tilknytning første gang de melder seg på Pstereo. Dette synes å være naturlig da man gjerne ikke vet nok om festivalen og dens verdier og mål.

5.0 Dimensjon: Materiell

5.1 Teori

Den materielle motivasjonsdimensjonen defineres av Monga som ”*personlige fordeler man oppnår ved deltakelse i et arrangement*” (2006, 52). Materielle goder kan være billetter, rekvisitter og andre fysiske belønninger. Man kan også få belønning i form av attester, som kan utgjøre en forskjell med tanke på jobbmuligheter senere (Andrew 1996, referert av Monga 2006).

Ønsket om å delta som frivillig motivert av materielle goder kan til en viss grad forklares av forventningsteori. Forventningsteori går ut på at mennesker blir motivert til å utføre en handling hvis de blir belønnet for innsatsen og at denne belønningen oppfattes som positiv og viktig. Ansatte, og i vårt tilfelle frivillige, vil bevisst eller ubevisst vurdere hvor stor innsats de må gjøre for at de skal oppnå belønningen. Det bør dermed gjøres klart at belønningen er knyttet til atferden bedriften ønsker (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Forventningsteori er basert på en formel som sier at både forventning, valens og instrumentalitet må være tilstede for å være motivert. Forventning er troen om at innsatsen vil føre til det ønskede resultatet. Valens er verdien knyttet til belønningen, det vil si om belønningen er viktig for vedkommende. Instrumentalitet er troen på at et spesielt resultat vil gi belønning. Går en av faktorene mot null synker også motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2009,225).

De frivillige som er motivert av materielle goder har ofte ønske om å få tilgang til arrangementet eller få et bevis på sitt engasjement (Monga, 2006). De gjør dermed en innsats, og har store forventninger om at de vil få belønning i form av materielle goder (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Dette kommer av lovnader fra arrangøren og at det er vanlig praksis å dele ut inngangsbilletter til frivillige når de møter opp for å hjelpe til. Det er viktig å påpeke at begrepet belønning i forventningsteori også

går utenfor de materielle godene, og kan i tillegg dreie seg om indre belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Det er ved utdeling av materielle goder også viktig å ta hensyn til likeverdsteorien. Denne teorien sier at *”motivasjon er et resultat av en rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med det andre får og gir”* (Kaufmann og Kaufmann, 2003, 55). Man ser på sin egen innsats og belønning og vurderer den opp mot de andre sin. Hvis man oppfatter at det finnes en forskjell, for eksempel på mengde arbeid i forhold til belønning, vil det oppleves som urettferdig. Hva hver enkelt ser som rettferdig er subjektivt og det er dermed viktig med god og åpen toveiskommunikasjon for å avdekke utilfredshet (Allen et. al, 2008). Opplevs likeverdsspenning over lengre tid vil den ansatte ofte enten redusere innsatsen, øke innsatsen for å få bedre godtgjørelser, fordreie opplevelsen av andres stilling som mindre attraktiv eller slutte (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

5.2 Funn

Det er naturlig å anta at mange vil stille opp som frivillig på festivaler kun for å få ”gratis” inngangspass. Dette mener også frivilligansvarlig i Pstereo er tilfelle, og henviser til de mange ønskene om å jobbe med arbeidsoppgaver hvor det ikke er noe jobbing under selve festivalen. I tillegg uttrykte flere av våre intervjuobjekter at inngangsbilletten er viktig for å melde seg på. Om man måtte forlate området etterpå uten å få delta på arrangementet ville det ikke vært like motiverende å være frivillig. Likevel ser de ikke dette som hovedgrunnen til at de meldte seg på. ”Kine” forteller at hun har inntrykk av at inngangsbilletten ofte er avgjørende for de førstegangsfrivillige. Etter hvert blir man mer opptatt av det sosiale og trivselen på festivalen og er som tidligere nevnt ikke særlig opptatt av materielle goder.

Under intervjuene diskuterte vi om hvilke artister som skal opptre utgjør en forskjell for motivasjonen til de frivillige. Alle mener at gode artister hjelper på motivasjonen, men at det ikke er avgjørende. ”Petter” forteller også at flere i

omgangskretsen hans som jobber som frivillige har bestemt seg for å delta lenge før hvem som skal opptre er publisert.

”Gode artister hjelper på motivasjonen, men er ikke avgjørende for min deltakelse” – ”Silje”

Et annet materielt gode man kan få i følge frivilligansvarlig, er attest for utført arbeid. Dette er det få som benytter seg av, og ingen av dem vi har snakket med hadde spurt om å få attest. Frivilligansvarlig tror kanskje tilbudet om å få attest ikke er blitt godt nok formidlet til de frivillige. Både ”Kine” og ”Petter” vurderer å arbeide i yrker hvor erfaringen fra festivalen vil kunne bli relevant, og vil skrive sitt bidrag på sin CV.

5.3 Drøfting

For at noen i det hele tatt skal melde seg som frivillig må belønningen for å delta være positiv og av relativt høy styrke. Det er dermed naturlig at valensen er høy for deltakerne. Samtidig forventer man at innsatsen vil gi en belønning.

Forskjellen fra et vanlig arbeidsforhold er at ved frivillig arbeid blir oppnådd resultat mindre viktig. Den instrumentelle sammenhengen mellom resultat og belønning blir altså noe lav. Dette fordi det i lav grad er resultatet av arbeidet som fører til at man mottar de materielle godene. I Pstereo sitt tilfelle, vet de frivillige at billetten blir inndratt hvis de ikke gjør jobben sin. I tillegg må de dekke kostnadene for inngangsbilletten dersom arrangementet har startet. Terskelen for inndragelse er likevel høy, og såfremt man gjør en grei innsats får man beholde inngangsbilletten. Belønningen kommer dermed direkte av innsatsen og ikke resultatet. Unntaket er for frivillige som har vært med i flere år og slik kan få belønning i form av en god personlig attest for godt utført arbeid. I et slikt tilfelle vil resultatet av deres arbeid være av større betydning.

En annen faktor som er spesielt for slike ansettelsesforhold er at man får belønning underveis i form av inngangsbillett, og ikke etter at resultatene er oppnådd. Dette kan være en utfordring i forhold til å holde på motivasjonen til de

som jobber siste dagen. Spesielt gjelder dette for de som jobber med nedrigging etter at festivalen er ferdig. Valensen vil da være høy, men forventingen og instrumentaliteten vil være lav fordi deres innsats ikke har noen direkte innvirkning på om de får sin belønning eller ikke. For å sikre seg skriver Pstereo kontrakt med de frivillige om at de må tilbakebetale pengene for billetten om de ikke gjør det avtalte arbeidet.

6.0 Dimensjon: Uselvisk

6.1 Teori

Uselvisk motivasjon bygger på ønsket om å hjelpe andre og skape et bedre samfunn uten å kreve noe tilbake. Generelt forklarer litteraturen motivasjonen bak frivillig engasjement som en uselvisk handling. Slik teori retter seg derimot ofte mot frivillig humanitært arbeid og ikke om arrangementer som en festival. Monga (2006) påpeker denne forskjellen og sier at uselvisk motivasjon sjelden er grunnen til frivillig deltakelse på festivaler og liknende arrangementer.

Uselvisk motivasjon kan sees i sammenheng med indre motivasjon i kognitiv evalueringsteori. Kognitiv evalueringsteori er *”teori som legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi”* og omhandler to motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003, 51). Ytre motivasjon er belønninger som lønn, bonus og frynsegoder – kilden til motivasjonen ligger altså utenfor jobbaktiviteten. Indre motivasjon derimot, er motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Man er gjerne oppriktig interessert i oppgaven og ser den som motiverende i seg selv (Martinsen, 2004). Oppgaven kan her defineres som å delta som frivillig i tillegg til de mer konkrete oppgavene som rigging av scene og servering.

De amerikanske forskerne Deci og Ryan hevder at det ikke alltid vil lønne seg med ytre belønninger. Deci har utført en omfattende undersøkelse hvor han konkluderte med at fokusering på slik belønning fører til betydelig reduksjon i den indre motivasjonen. I tillegg mener Deci og Ryan at indre motivasjon er *”sunnere”* enn ytre motivasjon fordi den er mer stabil over tid og ikke krever materielle goder for å opprettholdes (Kaufmann og Kaufmann 2003). Belønninger av mer immateriell form som ros og andre tilbakemeldinger kan derimot styrke den indre motivasjonen hvis det oppfattes som viktig for individet (Martinsen, 2004).

6.2 Funn

I forhold til uselvisk motivasjon er det i følge frivilligansvarlig svært få som faller inn under denne kategorien. Hun forteller videre at det i påmeldingsskjemaet er flere som påpeker viktigheten av å ha en slik festival og skriver at de ønsker å bidra for å gjøre sitt for kultursamfunnet. Dette tror hun likevel for det meste er smisk for å få jobbe på den posten de ønsker. Hun anslår også at det er kun en liten andel som i tillegg til å delta som frivillig på Pstereo, også hjelper til hos humanitære organisasjoner.

”Kine” er den eneste av våre intervjuobjekter viser trekk av uselvisk motivasjon. Hun uttrykker flere ganger at hun ønsker at publikum skal få en god opplevelse og sier at det ikke er viktig å få noe igjen for sin deltakelse. Vi ser i ettertid at det er mulighet for at hun har misforstått spørsmålet. Hun svarer som om det omhandler materielle goder og sier det er tilstrekkelig med komplimenter og den gode følelsen hun sitter igjen med.

”Det er viktig for meg å få noe tilbake når jeg deltar som frivillig” – ”Silje” og ”Petter”

Både ”Silje” og ”Petter” svarer at det er viktig å få noe tilbake for sitt bidrag som frivillig. ”Silje” er også såpass ærlig og sier rett ut at deltakelse ved humanitære organisasjoner er lite aktuelt og at musikkfestivaler treffer mer hennes interesser. Verken hun eller ”Petter” ser dermed ut til å være uselvisk motivert.

6.3. Drøfting

I likhet med både Mongas forskningsartikkel og frivilligansvarlig sine antakelser ser vi ut fra våre intervjuer at et fåtall virker å være uselvisk motivert. Det er stor enighet i at det ikke ville vært like aktuelt å delta om man ikke fikk noe tilbake. Dette gjelder både materielle og immaterielle belønninger. De er dermed ikke hovedsakelig motivert av å gjøre noe for kultursamfunnet og ser ikke på viktigheten av oppgaven med å være frivillig som avgjørende for å delta. Denne dimensjonen ville sannsynligvis vært sterkere representert om vi tok for oss

frivillige i en humanitær organisasjon. Ingen av de spurte er aktivt involvert i hjelpeorganisasjoner, noe som er med på å støtte påstanden om at de ikke er motivert av uselviske grunner. De vil delta på noe som gir dem noe tilbake.

Mennesker som er uselvisk motivert ønsker å gjøre noe for at andre tilsynelatende uten å få noe i gjengjeld. Blir den frivillige motivert av å gjøre festivalen mulig, og har en indre motivasjon som gjør at han eller hun melder seg som frivillig, kan man si at personen til en viss grad er uselvisk motivert. Likevel er det sannsynlig at ved å utøve uselviske handlinger føler de seg vel, noe som kan sies å kunne i egoisme. Det er dette som gjør at dimensjonene er noe like til tross for at de er to vidt forskjellige ytterpunkter. Man bidrar for å få den gode følelsen av at man har hjulpet noen og for å føle seg vel.

7.0 Dimensjon: Egoistisk

7.1 Teori

Å være egoistisk motivert tilsier at man gjør frivillig arbeid for å føle seg bra, føle at man er nyttig og for å få økt selvtillit. Man har et ønske om å fremheve seg selv og oppnå kompetanse for egen nytte. Dimensjonene egoistisk motivasjon og uselvisk motivasjon, kan lett gli over i hverandre da de er motsetninger og baserer seg på mye av den samme teorien. Blant annet er begge basert på indre motivasjon, men forskjellen består i at ved uselvisk motivasjon ønsker man å utøve frivillig arbeid kun for å hjelpe andre (Monga, 2006).

Motivasjonsenergien som ligger bak indre motivasjon kan deles i to grunnleggende behov. Behov for å føle at man mester sine oppgaver, og behov for å føle at man selv bestemmer over det man gjør. Disse to behovene kalles behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Mennesker som er indre motiverte er engasjerte for sin egen del og motiveres hovedsakelig ikke av ytre belønninger. De motiveres av tilfredshet knyttet til egen innsats. Behovet for selvbestemmelse fører til motivasjon når innsatsen er en konsekvens av eget valg. Behov for kompetanseopplevelse fører til motivasjon når innsats blir belønnet med positiv tilbakemelding. Forskning finner konsekvent positiv effekt av positiv tilbakemelding på godt utført arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

En kjent motivasjonsteori som videre kan forklare denne dimensjonen er Herzbergs tofaktorteori. Herzberg skilte mellom to faktorer som sier noe om hvilke forhold som fremmer trivsel og mistriivsel i arbeidssituasjoner; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er faktorer som fører til mistriivsel og utilfredshet hvis de ikke er til stede, men de er derimot ikke tilstrekkelige for å skape motivasjon. Arbeidsforhold, ledelse, status og lønnsforhold er eksempler på hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Motivasjonsfaktorer defineres som *“egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtifredshet når de er til stede”* (Kaufmann og Kaufmann, 2003, 58). I følge Herzberg er det disse som får oss motivert til å yte ekstra. Dette er faktorer som

prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Ved bruk av Herzbergs teori på frivillige arbeidere mener Allen et. al (2008) at ledelsen kan motivere de ved å:

- Formalisere anerkjennelse ved god innsats
- Gi myndighet til de frivillige slik at de kan ta ansvar for utfallet av deres del av arbeidet
- Gi de frivillige muligheter til å øke sine ferdigheter, erfaring og kunnskap

McClellands behovsteori utdyper Herzbergs motivasjonsfaktor ”prestasjoner” og beskriver prestasjonsbehovet som *“behov for å yte i form av håp om suksess og frykt for nederlag”* (Kaufmann og Kaufmann, 2003, 44). En person motivert av et slikt behov liker å være ansvarlig og løse problemer. I tillegg vil personen, ved å utvikle en mer effektiv løsning enn brukt tidligere, føle seg smartere enn andre. Dette styrker hans eller hennes selvfølelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

7.2 Funn

Frivilligansvarlig forteller at ledelsen ofte får direkte forespørsler, særlig fra gutter, som har personlig interesse av å drive med rigging av scene. I motsetning til de materielt motiverte, som vil jobbe med rigging for å få med seg konsertene, har de egoistisk motiverte et ønske om å lære. De får ved deltakelse på Pstereo en gylden mulighet til å jobbe med noe de er interessert i.

I våre intervjuer kom det frem at særlig en person var motivert av egoistiske grunner. ”Petter” så på sin deltakelse som en mulighet til å utvikle ferdigheter som kan gi han en fordel når han skal ut i arbeidslivet. Målet hans var å tilegne seg kunnskap slik at han kunne komme inn på en skole hvor de underviser i lyd og lys. Han sier at han gjerne ble igjen for å jobbe ekstra på festivalen når det var behov for det. Samtidig forteller han også at det er viktig med tilbakemeldinger på det han gjør, og at han blir satt pris på. ”Petter” er dermed et godt eksempel på en person som er egoistisk motivert.

”For mange er det inngangspasset som trekker folk, men ikke for meg” – ”Petter”

”Kine” har de siste årene som frivillig innsett at hun kan bruke ledelseskompetansen hun har tilegnet på Pstereo ellers i arbeidslivet. Hun har de siste årene hatt en slags mellomlederrolle og vært ansvarlig for andre frivillige. Etter hun er ferdig med sitt nåværende studie skal hun ta et fag på Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet, som går ut på arrangering av kulturarrangement.

”Silje” skiller seg ut fra de andre, da hun ikke har et klart mål med hva hun ønsker å oppnå med sin frivillige deltakelse. Hun presiserer at det ikke er noe faglig motivasjon som ligger bak.

7.3 Drøfting

I forhold til våre intervjuobjekter er det behovet for kompetanseopplevelse som i størst grad er til stede for de egoistisk motiverte på Pstereo. Da ”Petter” og andre personer som faller innunder denne dimensjonen er motivert av indre belønninger, er det viktig for dem å få tilbakemelding på arbeidet. Dette kan vi se for oss at kan bli glemt, da de jobber før og etter festivalen sammen med eksterne aktører. Dermed får de lite direkte kontakt med de ansatte i Pstereo.

Når vi vurderer Herzbergs teori opp mot hvordan Pstereo sine rutiner er i dag, ser vi at de følger noen av hans ideer for å øke motivasjonen til de frivillige. Våre funn viser at Pstereo er flinke til å sørge for at hygienefaktorene er til stede. Alle vi har snakket med har vært fornøyde med arbeidsforholdet og ledelsens håndtering av organisasjonen rundt det frivillige arbeidet. I forhold til motivasjonsfaktorene har de til en viss grad formalisert anerkjennelse ved å ha en gruppe som kalles Solskinnspatruljen. Solskinnspatruljen har ansvaret for trivselen til alle frivillige og sørger for at de har det de trenger. I tillegg prøver Pstereo sine mellomledere å være oppmerksomme og gi positive tilbakemeldinger. Det er likevel ikke formalisert i stor nok grad da ingen har fått tildelt

hovedansvaret. Å formalisere anerkjennelse vil si å ha en gruppe ansvarlige som skal se etter folk som yter ekstra og ta seg av anerkjennelsen av dem. En person drevet av egoistisk motivasjon vil ofte synes det er viktig å få tilbakemeldinger på arbeidet han eller hun gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Ledelsen må vite at de ikke alltid nødvendigvis trenger å fokusere på ytre belønninger. De frivillige kan være motivert av selve oppgaven, og det kan dermed være like viktig å gi ros, oppmuntring og bekreftelse på viktigheten av arbeidet som utføres.

For egoistisk motiverte personer vil det å få mulighet til å gjøre oppgaver for å utvikle seg selv og sine ferdigheter være en stor motivasjonsfaktor. Dette gir dem mulighet til å utvikle en mestringsfølelse og slik økt selvtillit i sammenheng med kompetansen de tilegner seg. På samme måte gir de frivillige muligheten til å øke sin kunnskap ved å la dem jobbe sammen med profesjonelle sceneriggere. Dette vil for egoistisk motiverte personer være spesielt nyttig og vil kunne tilfredsstille deres prestasjonsbehov. Det er likevel viktig å ikke gi dem for vanskelige oppgaver som de har liten forutsetning for å håndtere. Ved nederlag kan trolig slike personer miste motivasjonen og lysten til å arbeide videre.

8.0 Dimensjon: Sosial

8.1 Teori

Denne dimensjonen handler om mellommenneskelige relasjoner, vennskap og behov for sosial samhandling. Her har man et ønske om å bli kjent og omgås med nye mennesker. Behovet for å delta kan være initiert av forventninger fra familie, venner, bekjente eller at man føler at samfunnet forventer at man skal være engasjert på frivillig basis (Monga 2006).

Psykologen Abraham Maslow sin motivasjonsteori er trolig den mest kjente motivasjonsteorien. Den er bygd opp rundt et hierarki med behov mennesker prøver å tilfredsstille i en prioritert rekkefølge (Karlsen og Gottschalk, 2008). Det tredje nivået i behovshierarkiet tar for seg sosiale behov. Dette er behov som fellesskap, tilhørighet, vennskap og kjærlighet. Det sosiale behovet blir sammen med de to nederste nivåene i hierarkiet kalt for underskuddsbehov. Motivasjon oppstår fordi mennesket føler det mangler noe (Kaufmann og Kaufmann 2003).



I en ny utgave av denne teorien har Clayton Alderfer sett på mangler og svakheter i Maslow sin opprinnelige teori. Kritikk rettet mot Maslow går ofte på at teorien er for generell, og at hans påstand om at behov høyere i hierarkiet ikke kan melde seg før de lavere er tilfredsstilt. For eksempel må fysiologiske behov og sikkerhetsbehov være tilstede før man kan oppleve sosiale behov i følge Maslow. Alderfers teori bryter med Maslow sin, da Alderfer hevder at det er mulig å

bevege seg nedover i hierarkiet. I tillegg trekker Alderfers ERG-teori Maslow sine behovsnivåer sammen til tre behovskategorier. Disse kaller han for eksistens-, relasjons- og vekstbehov. Det Alderfer omtaler som relasjonsbehov faller sammen med Maslow sine sosiale behov (Kaufmann og Kaufmann 2003).

8.2 Funn

Frivilligansvarlig har inntrykk av at de fleste av de som stiller som frivillige for første gang er motivert av å bli kjent og omgås andre mennesker, og uttaler at *”Man får som regel nye bekjenskaper eller en venn for livet”*. Hun forteller at det er svært få som kommer med ønsker om hvem de ønsker å jobbe sammen med. De frivillige blir fort kjent og stemningen er svært god allerede første kvelden.

”Man får som regel nye bekjenskaper eller en venn for livet” - Frivilligansvarlig

”Silje”, som er en erfaren frivillig, er motivert av sosiale faktorer. Den første gangen var det viktig for henne å bli kjent med nye mennesker, siden hun nettopp hadde flyttet til Trondheim. Det virker også som at hun i dag fortsetter å være frivillig nettopp på grunn av det sosiale. Hun beskriver samholdet som meget godt. *”Det blir mye latter og god stemning når man vet at alle er med på å dra lasset. Vi er ikke der for pengenes skyld, så folk fokuserer på å ha det moro”*.

”Kine” og ”Petter” synes også det sosiale under festivalen er meget bra, men det er ikke hovedgrunnen deres for påmelding. ”Petter” sier likevel i etterkant at dersom han skulle stille opp igjen vil det sosiale være en større motivasjonsfaktor. Han påpeker også at de eksterne aktørene var noe mer overlegne og lite imøtekommende og ikke alltid like gøy å jobbe med, selv om han lærte mye av dem.

Alle vi har snakket med har fortsatt kontakt med folk de har blitt kjent med under festivalen. De fleste håper at personene de har blitt kjent med kommer tilbake igjen til neste års festival. I tillegg forteller flere at de gjennom sin deltakelse har

blitt kjent med mennesker de aldri ville ha hatt i sin omgangskrets ellers – man får bekjentskaper på tvers av interesser.

8.3 Drøfting

Behov som fellesskap, tilhørighet, kjærlighet og vennskap ser ut til å være store bidragsyttere til hvorfor folk melder seg som frivillig ved arrangementer som Pstereo. De som blir sosialt motivert føler ofte de mangler disse behovene i hverdagen og får tilfredsstilt dette gjennom å gjøre frivillig arbeid og slik omgås med andre mennesker. Ved å danne sosiale nettverk og føle seg knyttet til andre dekker man Aldersfers relasjonsbehov.

Personer som har underskuddsdekning på de sosiale behovene er gjerne de som nettopp har flyttet til byen eller som av andre grunner har en begrenset omgangskrets. Disse søker da arrangementer som Pstereo for å få tilfredsstilt disse behovene. Det er dermed naturlig at flere av de som er frivillige første gangen er motivert av det sosiale aspektet. ”Silje” er en av disse, og ut fra hennes uttalelser virker det som om Pstereo i stor grad klarer å dekke et slikt behov.

Frivilligansvarlig antyder også at er det sosial motivasjon som er den sterkeste motivasjonsfaktoren første gang man melder seg på. Blant annet kommer dette av at festivalen foregår i starten av skoleåret, noe som er beleilig for studenter som ”Silje”.

Man kan tro at den sosiale motivasjonen blir mindre viktig etter hvor lenge man har bodd i byen, da man da man gjerne skaffet seg en omgangskrets. Likevel ser vi at for ”Petter” har denne motivasjonsfaktoren blitt mer viktig etter å ha deltatt som frivillig én gang, mens ”Silje” fortsatt ser på det sosiale som svært viktig. Dette kan blant annet skyldes at man på et slikt arrangement treffer veldig mange forskjellige mennesker, og man får mulighet til å bidra til å skape noe sammen.

Pstereo sin Solskinnspatrulje sørger for at folk har det bra og hjelper til med å bryte isen mellom de frivillige. Opprettelsen av en slik gruppe viser at Pstereo har forstått at trivsel er viktig for at de frivillige skal yte sitt beste. Dette er ikke en gruppe som bidrar til noe konkret som er nødvendig for at festivalen skal kunne

gjennomføres, men de bidrar i aller høyeste grad til at den kan bli en suksess. Pstereo oppfyller dermed et viktig krav Karlsen og Gottschalk (2008) har definert for å sikre motiverte ansatte, som handler om å sørge for gode arbeidsforhold i prosjektet.

9.0 Hovedkonklusjon og tiltak

I dette kapittelet skal vi besvare vår avgrensede problemstilling. Ved hjelp av ”The Five Dimensional Model” av Manjit Monga har vi kommet frem til hva som motiverer de frivillige i Pstereo. Videre ser vi på hvilke muligheter ledelsen i Pstereo har for å skape og opprettholde motivasjonen og foreslår tiltak som kan iverksettes.

9.1 Dimensjon: Tilknytning

9.1.1 Konklusjon

Våre undersøkelser viser at et fåtall frivillige i Pstereo er motivert av denne faktoren og er i overensstemmelse med hva frivilligansvarlig fortalte under intervjuet. Det viser seg at frivillige som har deltatt flere ganger og de med større ansvar, er mer motivert av tilknytning enn andre frivillige. Kun et av våre intervjuobjekter viser tegn til tilknytningsmotivasjon til prosjektet, og denne motivasjonen er opparbeidet over tid. Tilknytningsmotiverte ser ut til å være mennesker som er flinke til å gjøre seg selv synlig, og som har stor grad av selvtillit. Våre resultater viser også at samtlige av våre intervjuobjekter kommer til å være frivillig på Pstereo igjen, og beskriver sin deltakelse som en positiv opplevelse. Vi mener dermed at det er muligheter for opparbeidelse av større tilknytningsmotivasjon ved gjentatt deltakelse. Det kunne helt klart vært nyttig å få inn flere personer motivert av tilknytning, da det sannsynligvis er de som vil gjøre sitt ytterste for at prosjektet skal bli en suksess.

9.1.2 Tiltak

Sterk tilknytningsmotivasjon kan generere mye positiv vareprat før, under og etter festivalen. Dette kan engasjere andre til å melde seg som frivillig. For å oppnå slik vareprat kan det arrangeres et oppstartsmøte rundt en uke før festivalen hvor man deler visjon, verdier og mål med de frivillige. Møtet må være spennende og engasjerende, og det bør legges vekt på å finne en god møteleder. For å forsikre seg om at møtet har hensikt i forhold til å bygge tilknytning, bør det aktivt bes om tilbakemeldinger etter møtet. I likhet med et vanlig ansettelsesforhold anbefales det å legge vekt på intern markedsføring for å sikre motivasjon og gode resultater.

Det er viktig at de frivillige føler seg involvert og at de mottar informasjon om prosjektet som er interessant for akkurat dem.

Et annet tiltak for å utvikle tilknytningsmotivasjon er at ledelsen bør sørge for at de frivillige føler seg sett og at de får personlig ansvar for sitt arbeid og resultatene. Selv om det er mange frivillige bør det prioriteres å gi dem anerkjenne og skryte av dem foran andre eller på festivalens hjemmeside. I forhold til ansvar bør de frivillige i størst mulig grad få mulighet til å påvirke beslutninger om hvordan arbeidet skal utføres. Dette gir en følelse av eierskap til arbeidet og kan øke motivasjonen.

9.2 Dimensjon: Materiell

9.2.1 Konklusjon

For våre intervjuobjekter har de materielle godene vært viktige, men ikke avgjørende for beslutningen om å delta som frivillig eller ei. Likevel ville flere avstått fra å delta som frivillig dersom de ikke hadde fått inngangspasset. Inngangsbilletten er det viktigste godet, og er også nødvendig for å få dekket behovene til de som er sosialt motivert. Andre materielle goder viste seg å være av mindre betydning. Samtidig er de frivillige for dårlig opplyst om tilbudet om attest. Vi konkluderer med at de aller fleste frivillige i større eller mindre grad vil være motivert av materielle goder.

9.2.2 Tiltak

Arrangører av arrangement som Pstereo må være oppmerksom på at alle motivasjonskomponentene, forventning, valens og instrumentalitet, må maksimeres for at de frivillige skal ha høy motivasjon (Allen et. al, 2008). Ideelt sett burde Pstereo gi dem som gjør en ekstra innsats spesiell oppmerksomhet, noe som kan styrke faktoren instrumentalitet og dermed øke motivasjonen. Vanskeligheten i dette ligger i å fordele ekstra goder rettferdig. Opplevs fordelingen som urettferdig for de frivillige vil motivasjonen, i henhold til likeverdsteori, synke for de som ikke får noe ekstra (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er dermed hensiktsmessig at Pstereo fortsetter slik de gjør det i dag og

belønner de som er lojale til Pstereo med konsertbilletter gjennom Pstereo-matrosene. Det bør gis god informasjon om kriterier for medlemskap i Pstereo-matrosene ved påmelding, slik at de frivillige skjønner hvorfor noen får flere materielle goder enn de andre.

Et annet tiltak for å øke deltakelsen for personer motivert av andre materielle goder er å opplyse bedre om muligheten for å få en attest. Tidligere har vi påpekt at det har vært for lite opplyst om muligheten å få en attest. Ved å gi deltakerne et valg i påmeldingsskjemaet om de ønsker attest eller ikke, vil muligheten bli formidlet og ryktet spre seg.

Et siste tiltak er å være bevisst på å ha god og åpen toveiskommunikasjon. Det bør legges til rette for tilbakemeldinger, slik at man kan avdekke eventuelle problemer som over tid kan føre til lavere motivasjon.

9.3. Dimensjon: Uselvisk

9.3.1 Konklusjon

Resultatene fra våre intervjuer ga oss indikasjoner på at det er svært få som er motivert av uselviske faktorer. Alle vi har snakket med ønsker en eller annen form for belønning, enten indre eller ytre. "Kine" viser trekk av uselvisk motivasjon, men det bunner antakeligvis likevel i egoisme. Hun er ute etter den gode følelsen hun får fra deltakelsen, og ikke de materielle godene. Vi mener at svært få mennesker gjør noe uten å få noe som helst tilbake, og vi vil nesten gå så langt som å påstå at det er ingenting som heter uselvisk motivasjon. Dette kommer selvfølgelig helt an på hvordan man definerer uselvisk, men hvis det betyr å ikke få noe som helst igjen for sin innsats, står påstanden vår. Skal vi tro frivilligansvarlig er det svært få som faller under denne kategorien. Likevel ser det ut til at søkere pynter på sannheten i søknaden ved å skrive at de ønsker å delta på det rene grunnlag av å bidra til kultursamfunnet.

9.3.1 Tiltak

Da Pstereo er et kulturelt arrangement og ingen humanitær organisasjon, er det lite relevant om de gjør arbeidet kun for å hjelpe. På festivalen ser det ut til å være et begrenset antall personer motivert av uselviske behov, og vi ser heller ingen hensikt i å legge vekt på å øke antallet deltakere med slik motivasjon. Mennesker som er uselvsk motivert vil i utgangspunktet velge å hjelpe til hos andre organisasjoner, enn en som setter opp en festival.

9.4 Dimensjon: Egoistisk

9.4.1 Konklusjon

Det ser ut til at egoistisk motiverte personer er til stede på Pstereo, da det er sannsynlig at ”Petter” representerer en større gruppe frivillige. Dette bekreftes også av frivilligansvarlig. I forhold til de andre dimensjonene er de egoistisk motiverte lett å skille ut fra mengden, da de ber direkte om å få bidra på et spesifikt område. De egoistisk motiverte vil antakeligvis ikke være i flertall, siden det er de mer kompliserte jobbene som tiltrekker dem. Dette skyldes at de fleste arbeidsoppgavene i prosjektet er såpass lite utfordrende at de fleste frivillige trolig vil være motivert av andre faktorer.

9.4.2 Tiltak

For de egoistisk motiverte vil de være avgjørende at de får tildelt arbeidsoppgavene de ønsker. Dette gjelder særlig de med behov for kompetanseopplevelse og prestasjonsbehov. Blir de satt til andre og mindre utfordrende oppgaver vil trolig motivasjonen synke og de kan la være å gjøre sitt beste. I verste fall kan de velge å ikke møte opp, da konserten og opplevelsen i seg selv ofte ikke er veldig viktig for frivillige i denne dimensjonen. Hvis noen har oppført flere ønsker som å stå i baren i tillegg til å jobbe med scenen, bør de som kun har oppført scenerigging prioriteres til disse oppgavene først.

I forhold til tiltakene som Allen et. al (2008) anbefaler bør Solskinnspatruljen sammen med mellomledelsen få et formelt ansvar for anerkjennelse for å øke motivasjonen til de egoistisk motiverte. Det bør gis positive og konstruktive

tilbakemeldinger. Siden en del av egoistisk motivasjon går ut på å utvikle egne ferdigheter, så vil konstruktiv kritikk være viktig for å skape motivasjon for å gjøre ting enda bedre. De egoistiske motiverte har behov for tilbakemeldinger på det de gjør, slik at de hele tiden kan forbedre seg selv og egne ferdigheter. Dette bør være en like viktig oppgave som å dele ut sjokolade og andre effekter. Uformelle samtaler kan og bør planlegges til en viss grad for å være sikker på at alle som fortjener anerkjennelse får den.

9.5 Dimensjon: Sosial

9.5.1 Konklusjon

Det er helt klart at den sosial dimensjonen er sentral for motivasjon av frivillige i Pstereo. Særlig ser vi at førstegangsfriwillige melder seg på grunnet sosiale behov, men samtidig er også de frivillige som har bidratt tidligere fortsatt motivert av denne dimensjonen. Frivilligansvarlig bekrefter også at det sosiale er en viktig faktor for påmelding.

Pstereo gjør i dag en god jobb for de som er motivert av den sosiale dimensjonen. Våre intervjuobjekter har uttalt at både miljø og samhold er svært bra under festivalen. Pstereo prøver i tillegg å få til at de samme personene samarbeider begge dagene. I tillegg arrangerer de også en avslutningsfest. Prosjektet i seg selv legger i det hele tatt veldig godt til rette for at man skal kunne bli kjent med hverandre. Dersom fokuset på det sosiale ikke hadde vært så sterkt som det er i dag ville det i forhold til våre funn, trolig ført til en nedgang i kontinuiteten blant de frivillige.

9.5.2 Tiltak

Pstereo har iverksatt tiltak for å stimulere til et godt sosialt miljø blant de frivillige, og særlig ser vi opprettelsen av Solskinnspatruljen som et positivt initiativ. Vi mener likevel det er to tiltak som kan legges mer vekt på; formidling av samholdet i media og tildeling av riktige arbeidsoppgaver.

Det vil være viktig for Pstereo å formidle det gode samholdet og samarbeidet under festivalen. Dette kan gjøres ved å vektlegge det sosiale når representanter fra Pstereo får mulighet til å uttale seg i media. Det gjelder å gjøre personer med underskuddsdekning på sosiale behov oppmerksom på at tilbudet eksisterer, og at festivalen er en utmerket måte å skaffe seg nye bekjenskaper på.

Det andre tiltaket går ut på at ledelsen må sørge for at de som er sosialt motivert ikke blir satt til å gjøre arbeidsoppgaver hvor man i lav grad omgås andre frivillige.

9.6 Generell betraktning

Ut fra vår undersøkelse ser vi at både sosial, egoistisk og til en viss grad tilknytning og materiell motivasjon er til stede. Uselviske behov ser derimot ikke ut til å være en aktuell motivasjonsfaktor når mennesker melder seg som frivillig på kulturelle arrangement. Dette samsvarer med Monga sin forskningsartikkel. Hadde vi intervjuet et større antall personer ville sannsynligvis flere av dimensjonene ha vært bedre representert. Hovedsakelig ligger tyngden på sosial og egoistisk, og det er her det vil være viktigst for Pstereo å fokusere for å opprettholde og øke motivasjonen blant de frivillige.

Det er i praksis vanskelig å skille personer med ulike typer motivasjon ved påmelding. Mange vil prøve å fremstille seg som at de ønsker det beste for festivalen for å få ledelsens godvilje når de skal fordele jobber. For å bedre avdekke hva som motiverer den enkelte, kan det være aktuelt med et spørsmål i påmeldingsskjemaet hvor man krysser av for hva man er interessert i. Et forslag er vedlagt i vedlegg 2. Slik kan ledelsen særlig skille ut de som er egoistisk motiverte ved at de ønsker og lære, og de sosialt motiverte som ikke må plasseres alene. Ved å ikke ha med et uselvisk alternativ unngår man smisk om at man kun vil hjelpe til. Om det faktisk er realiteten at de kun vil hjelpe, er det lite relevant. De skal uansett bidra og har gjerne også prioriteringer i forhold til hva som er viktigst for dem utenom dette.

Det kan også være aktuelt å ha en undersøkelse i form av et skjema alle frivillige må fylle ut før de går hjem etter fullført vakt. Her kan man finne ut om de føler de fikk anerkjennelse når de gjorde en god jobb, om man benytter seg av riktige informasjonskanaler og gir den rette informasjonen. Selv om resultatene ved en slik undersøkelse ikke vil være signifikante, vil den likevel gi ledelsen en pekepinn angående dagens situasjon. I vedlegg 3 finnes et forslag på et slik skjema. Et styringsprinsipp er i følge Andersen, Grude og Haug (2009) at ”Rapportering skal føles nyttig”. Rapportering kan her sammenlignes med den omtalte undersøkelsen. Å svare på spørsmål om arbeidsforhold kan fort oppfattes som kjedelig og meningsløst, da mye av rapportering som utføres i prosjekter blir lagt i en skuff og glemt. Det er derimot viktig at funn i undersøkelsen faktisk blir sett på og tatt seriøst. Hvis de frivillige ser at det faktisk skjer en forandring fra et år til det neste, vil utfylling av et slikt skjema kunne føles mer nyttig. Hvis ledelsen ser viktigheten av dette vil undersøkelsene gi et godt grunnlag for kompetanseoverføring til neste års prosjekt. Slik blir håndteringen av de frivillige i prosjektet bedre.

For å skape motivasjon hos de frivillige ser vi det som en nødvendighet at også ledelsen og mellomlederne er motiverte. De må gå foran som et godt eksempel og vise sitt engasjement og glede for prosjektet. Samtidig er det viktig at alle prosjektmedarbeiderne er motiverte, og ikke bare de frivillige. Når flere aktører samarbeider påvirker de lett hverandres humør og motivasjon. Et moment som kom frem under våre intervjuer var at de innleide eksterne aktørene ikke var spesielt imøtekommende. Særlig ved en post som scenerigging, hvor de frivillige er avhengige av de profesjonelle aktørene, er et godt samarbeid viktig for å skape trivsel, effektivitet og motivasjon. Dette er noe ledelsen bør ta tak i. Ved å understreke viktigheten av et godt arbeidsmiljø ved inngåelse av kontrakten kan dette trolig forbedres. Holdes det informasjonsmøter med samarbeidspartnere er dette også en mulighet for å lufte problemet. De eksterne aktørene vil da være mer bevisste på å være hyggelige og være klar over at de må ha tålmodighet i deres samarbeid med de ufaglærte frivillige.

I forhold til tiltak for økt motivasjon, bør det først iverksettes tiltak for dimensjonene som hovedtyngden av de frivillige er motivert av. Dette har Pstereo

allerede gjort med stor suksess for den sosiale dimensjonen. Blant annet har de opprettet Pstereo-matrosene for å skape kontinuitet blant de frivillige, og i tillegg har de Solskinnspatruljen. Dette har resultert i at det sosiale miljøet på festivalen er tilnærmet upåklagelig sett fra de frivillige sin side. Oppsummert virker det som Pstereo i dag tar godt vare på sine frivillige arbeidere. Ledelsen må likevel være klar over at man også kan motiveres av andre faktorer, og for de egoistisk motiverte mener vi fortsatt det kan gjøres mer som foreslått ovenfor.

Det vil alltid være behov for å motivere de frivillige fra påmelding til prosjektslutt, og dette er noe man må ha en kontinuerlig oppfølging rundt. Den foreslåtte spørreundersøkelsen vil kunne hjelpe ledelsen sin forståelse av de frivillige sin motivasjon. Utfordringen videre blir å finne tid til å prioritere arbeidet som kreves for å avdekke typer av motivasjon og sette av tid til å vurdere foreslåtte og eventuelle nye tiltak. Det bør stadig søkes forbedring, og et område så abstrakt som motivasjon, kan lett glemmes blant mer konkrete arbeidsoppgaver som anskaffelse av ressurser og økonomistyring.

Referanseliste

Adresseavisen, Hanne Aaserud. 2007. *Fest for svingende*.

<http://www.adressa.no/kultur/festivaler/article916647.ece> (Hentet 26.januar 2011)

Adresseavisen via Atekst. 2007. *Pstereo selger godt*.

<https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05500220070709D3CEC55314475B24C318643B42767339&serviceId=2> (Hentet 26.januar 2011)

Allen, Natalie J. og John P. Meyer. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. The British Psychological Society.

Allen, O'Toole, Robert Harris og Ian Mc.Donnell. 2008. *Festival & Special Event Management*. 4'th Edition. John Wiley & sons Australia.

Andersen, Erling S., Eva Schwencke. 2009. *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter*. 3. utgave. NKI Forlaget.

Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude, og Thor Haug. 2009. *Målrettet prosjektstyring*. NKI Forlaget.

Andrew, John. 1996. *Motivations and expectations of volunteers involved in a large scale sport event*. Australian Leisure.

Berjerot, Eva E. 2009. *Organisatorisk cynism och commitment*. Stockholms Universitet. (Elektronisk kilde). <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:222887/FULLTEXT01>. (Hentet 1.juni 2011)

Cnaan, Ram A. og Robin S. Goldberg-Glen.. 1991. *Measuring motivation to volunteer in human services*. *Journal of Applied Behavioural Sciences*. Sage Publications, Inc.

Goldbratt, Joe. 1997. *Special events: Best practices in modern event management*. 2.utgave. New York. Wiley

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og Dataanalyse*. Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Fagbokforlaget.

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 1.utgave. Universitetsforlaget.

Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave. Fagbokforlaget.

Martinsen, Øyvind L. 2004. *Perspektiver på ledelse*. 2.utgave. Gyldendal akademisk.

Monga, Manjit. 2006. *Measuring motivation to volunteer for Special Events*. Cognizant Comm. Corp, USA.

Pstereo. 2011. *Pstereo*
www.pstereo.no (Hentet 14.januar 2011)

Sagene Internasjonale og Flerkulturelle Frivillighetssentral. 2006. *Frivillige jeg?*
http://www.saiff.no/home/index.php?option=com_content&view=article&id=395:frivilligjeg&catid=104:hvem&Itemid=483 (hentet 5.juni 2011)

Vedlegg 1**Intervjuguide**

- **Presentasjon av oss**
- **Presentasjon av vår oppgave**
 - Vi skriver bacheloroppgave i prosjektledelse og har i den forbindelse valgt Pstereo som vår samarbeidspartner. Tema for oppgaven er motivasjon, hvor vi ønsker å kartlegge hva som motiverer frivillige til å delta.
- **Intervjuform**
 - Vi vil gjennomføre et dybdeintervju som vil ta opptil en time. Denne typen intervju er valgt for å få frem nyanser og personlige meninger rundt temaet.
- **Anonymitet**
 - Navnet ditt vil bli anonymisert slik at det ikke blir videreformidlet hvem som har sagt hva i de ulike intervjuene i vår rapport.

Bakgrunnsspørsmål:

Hvor mange ganger tidligere har du vært frivillig? _____

Innledende spørsmål:

Hvorfor meldte du deg som frivillig?

Dimensjon: Tilknytning

- Hvor interessert er du i musikk, og hvordan påvirker dette din hverdag?
 - Er du involvert i andre musikkarrangementer/arrangementer?
- Har du en spesiell interesse for musikkfestivaler?
 - På hvilken måte?
- Hva slags tilknytning har du til Pstereo? Hvordan er ditt forhold til Pstereo?

- Har du vært på festivalen før du deltok som frivillig?
 - Hvorfor velger du å være frivillig på denne festivalen fremfor et annet arrangement?
 - Spiller det noen rolle for deg hvilken festival du jobber for?
 - Hvorfor?
- Hva hadde du lyst til å bidra med når du meldte deg som frivillig?
- Er det viktig for deg at festivalen blir en suksess?
 - Hvorfor?
- Føler du at det er din plikt å delta? Begrunn
- Hvordan ville det ha påvirket ditt valg om å delta hvis venner/familie også deltok som frivillig?
- Hadde du dratt på festivalen dersom du ikke hadde meldt deg som frivillig?

Dimensjon: Uselvisk

- Hva er din holding/oppfatning til/av frivillig arbeid?
- Hvordan mener du ditt bidrag var med på å gjøre festivalen vellykket?
- Vil du si det er viktig for deg å få noe tilbake når du deltar på slike arrangementer?
 - Indre
 - Ytre
- Har du deltatt som frivillig for å hjelpe andre mennesker som Redd Barna, Røde Kors osv.

- Ser du noen likheter mellom det frivillige arbeidet
- I hvor stor grad tror du andre frivillige er med på det rene grunnlag av å bidra i kultursamfunnet?
 - Ønsker du å hjelpe til uten nødvendigheten av å få noe tilbake?

Dimensjon: Sosial

- Hvordan vil du beskrive det sosiale under festivalen?
 - Samholdet?
 - Samarbeidet?
- Hvor viktig var det for deg å bli kjent med nye mennesker?
 - Levde det opp til forventningene?
- Kjente du andre som jobbet som frivillig samtidig som deg fra før?
- Hvor mye samarbeidet du med andre frivillige som også jobbet på festivalen
 - Hvordan synes du dette fungerte for deg?
- Fikk du god kontakt med andre frivillige, og har du kontakt med noen av dem i dag?
- Hvor vanlig er det i din omgangskrets å være frivillig?
 - Føler du at du bør være engasjert på frivillig basis?
 - Hvordan synes du trenden for å være frivillig er? Er det ”in”?

Dimensjon: Materiell

- Ønsker du å få noe tilbake for ditt bidrag, hvis ja hva?
- Hvilke materielle goder fikk du for å jobbe frivillig?

- Hva annet gjorde at du stilte opp?
- Ranger disse fra viktigst til mindre viktig: Inngangsbillett, mat og drikke, billetter til arrangement før festivalen, attester osv....
- Fikk du noe faglig/kunnskap ut av dette arrangementet? Hva var dette og var det viktig for deg?
 - Hvorfor?
 - Hvorfor ikke
- Ser du noen sammenheng mellom deltakelse og fremtidig jobb?
 - Hvordan da?
 - Nettverk?
 - Fordeler?
 - Ulemper?
- Vil du si det er avgjørende hvilke artister som kommer på festivalen i forhold til om du stiller opp som frivillig?
 - Hvordan tror du det er for de andre frivillige?
- Tror du materielle goder er avgjørende for at folk stiller opp som frivillig? I så fall hvilke?
- Hvordan blir motivasjonen din påvirket av materielle goder?

Dimensjon: Egoistisk

- Hva er din holding til frivillig arbeid?
- Hva var viktig for deg når du bestemte deg for å melde deg som frivillig?
- Hva slags indre drivkraft var det som fikk deg til å melde deg på som frivillig?

- Hva ønsker du å oppnå med å utøve frivillig arbeid?
- Hvor givende synes du jobben du utførte var?
- Hvordan opplevde du å delta som frivillig?
 - Hva betyr det for deg å delta som frivillig?

Avslutningsspørsmål:

- Hvordan synes du hele opplevelsen som frivillig var?
 - Hvor fornøyd var du med informasjonen gitt fra påmelding til festivalslutt?
 - Hva kunne blitt gjort bedre?
- Kunne du tenke deg å være frivillig igjen?
- Var det noen gang du angret på at du meldte deg som frivillig?
 - Når?
 - Hvorfor?
 - Og hvorfor ble du?
- Hvordan mener du at ledelsen (iltak) i pstereo har motivert deg til å være frivillig?
 - Hva synes du om dette?

Vedlegg 2

Forslag til spørsmål ved påmelding:

Hvilke jobbønsker har du?

(Svar: rangering av så mange ønsker den frivillige ønsker å sette opp)

Hvis du måtte velge ett alternativ, hva er du mest interessert i?

- Å lære om teknisk utstyr som lyd og lys
- Å ha ansvar
- Å bli kjent med nye mennesker
- Å se konsertene

Ønsker du attest for din deltakelse?

Ja, Nei

Vedlegg 3**Hvordan har din opplevelse vært som frivillig?**

Hei! I denne korte undersøkelsen ønsker Pstereo å få svar på hvordan din opplevelse som frivillig har vært. Det oppfordres til å sette av 10 minutter til undersøkelsen og svare utfyllende på det åpne spørsmålet for at vi skal kunne gjøre din opplevelse enda bedre neste år. Undersøkelsen skal være anonym og skal besvares individuelt.

1 er svært uenig, mens 5 er svært enig.

<i>Hvor enig/uenig er du i påstanden:</i>	<i>Svært uenig</i>			<i>Svært enig</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Jeg fikk nok informasjon om arrangementet på forhånd	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Informasjonen jeg mottok var relevant	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Informasjonen jeg mottok var interessant	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Informasjonen kom via hensiktsmessige Kanaler (sms, post, internett, nyhetsbrev o.l.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Oppstartsmøtet var spennende	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Oppstartsmøtet var informativt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg fikk anerkjennelse når jeg hadde utført en god jobb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Opplevelsen sto til mine forventinger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Arbeidsoppgavene sto til mine forventninger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg fikk jobbe på den posten jeg ønsket	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Hva kunne blitt gjort annerledes? Svar gjerne ut fra punktene over, i tillegg til å legge til andre ting du mener er viktig.