



# Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Elise Abrahamsson och Sofia Johansson

## Den perfekta motivationen?

En studie om att påverka ideella arbetares motivation.

The perfect motivation?

A study about how to affect nonprofit workers motivation

Projektledning  
D-uppsats

Termin: VT14  
Handledare: Linda Bergkvist



## Sammanfattning

Denna studies syfte är att undersöka de faktorer som motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt samt hur projektledare resonerar och reflekterar kring att motivera ideella arbetare. Studien ämnar att ta reda på hur projektledare från fyra olika evenemangsprojekt gör för att motivera ideella arbetare. Resultatet kan bidra till att framtida projektledare får tips kring vilka verktyg de kan använda för att skapa motivation hos sina ideella arbetare.

Studiens huvudfrågor med tillhörande underfrågor är:

- Hur agerar projektledare för att skapa motivation hos de som arbetar ideellt i evenemangsprojekt?
  - *Vilka delar i projektledarens agerande är de mest framgångsrika gällande att skapa motivation?*
- Hur tänker projektledare kring motivation hos ideella arbetare?
  - *Vad motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt?*

Resultaten i studien kommer från den kvalitativa metoden informant- och respondentintervju. Intervjuerna hålls med fyra olika projektledare, en från varje organisation samt två ideella arbetare från varje organisation. Dessa resultat analyseras sedan med hjälp av teorier kring motivation och ledarskap från bland andra Maslow, Herzberg och Deci och Ryan. I slutet på uppsatsen sammanställs resultat och analys till en lista på nio konkreta råd för hur framtida projektledare kan agera för att skapa och behålla motivation hos ideella arbetare.

Studien visar bland annat att ideella arbetare främst motiveras utav inre motivation när de söker sig till ett ideellt arbete. Men att de under projektet kan variera mellan både yttre och inre motivation och att motivationen är påverkbar från ledarens sida. Ledaren kan bland annat motivera de ideella arbetarna genom att vara närvarande i arbetsuppgifterna och genom att skapa en personlig relation till sina ideella arbetare. Andra sätt att motivera sina ideella arbetare kan vara att skapa en sammanhållning i projektgruppen, genom att situationsanpassa sitt ledarskap och genom att vara tydlig när det gäller information och projektets mål.

**Nyckelord:** Motivation, ideella arbetare, evenemangsprojekt, projektledning, ledarskap.





## **Abstract**

The aim of this study is to investigate the motivational factors of nonprofit workers in event projects and how the project manager of those projects reflect upon motivating nonprofit workers. The study is based on how project managers from four different projects use their role as leaders to motivate the volunteers in their nonprofit work. The result of this study can help the project manager with what tools they can use to create motivation among their non-profit workers.

The questions for this study are:

- How does the project manager act to motivate the nonprofit workers of the event project?

*- What factors of the project managers' actions are the most successful in creating motivation?*

- What are the project managers' thoughts about motivation among nonprofit workers?

*- What are the motivational factors of people participating in nonprofit event projects?*

The result in the study is based on informant- respondent interview using the qualitative method of analysis. Interviews are conducted with one project manager and two nonprofit workers from each of the four event projects. The results are then analysed guided by motivational theories by Maslow, Herzberg and Deci and Ryan, amongst others. At the end of the essay the analysis will be used to form a list of nine concrete advices for future project managers on how to create and maintain the motivation of people working pro bono.

The results show that people doing nonprofit work are mainly driven by internal motivational factors in these event projects. It also becomes evident that during the course of the project their motivation can vary between internal and external factors and that it can be affected by how the the project manager acts. The manager can for example motivate the group by being an active part of the hands on activities, supporting them on a personal level, by creating and supporting a

strong group dynamic, by adapting their leadership to the situation and by being very clear when sharing information and goals about the project to the group.

**Keywords:** Motivation, nonprofit workers, event project, project management, leadership







## **Förord**

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till alla 12 personer som har ställt upp i denna studie. Utan dessa personer hade denna studie inte gått att genomföra från första början. Ett extra stort tack vill vi rikta till alla de ideella arbetare som på sin fritid ställde upp för att hjälpa oss att söka efter den perfekta motivationen. Vi vill även tacka vår handledare Linda Bergkvist som har varit tillgänglig under hela uppsatsen och varit otroligt snabb på att svara på våra frustrerande mail.

Denna uppsats har gjorts i symbios mellan oss båda författare och går därför inte att dela upp. All vaken tid har spenderats tillsammans med varandra, uppsatsen och gymmet. Vi vill därför tacka gymmet för att detta har gett oss en ljusglimt i vardagen.

Slutligen rekommenderar vi dig att du läser denna uppsats med en stor kopp kaffe och en påse Polly med smak av Ahlgrens bilar.

Tack till alla respondenter och trevlig läsning!

Elise Abrahamsson och Sofia Johansson

Karlstad våren 2014

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Inledning .....	1
1.2	Bakgrund, tidigare forskning och problemdiskussion .....	2
1.3	Syfte och förväntat resultat .....	4
1.4	Frågeställningar.....	4
1.5	Avgränsning .....	5
1.6	Val av studieobjekt.....	6
1.7	Begreppsförklaringar.....	6
1.7.1	Evenemangsprojekt.....	7
1.7.2	Motivation.....	7
1.7.3	Ideellt arbete .....	7
1.8	Uppsatsens disposition .....	7
<b>2</b>	<b>Teori.....</b>	<b>8</b>
2.1	Motivation .....	8
2.1.1	Motivationens betydelse .....	9
2.1.2	Ideellt engagemang .....	11
2.2	Maslows behovshierarki.....	12
2.3	Herzbergs tvåfaktorsteori .....	15
2.4	Deci och Ryans self-determination theory (SDT).....	16
2.4.1	Inre motivation.....	17
2.4.2	Cognitive evaluation theory (CET).....	18
2.4.3	Yttre motivation.....	19
2.5	Hur kan projektledare motivera sina arbetare? .....	20
2.5.1	Sätta upp gemensamma mål och skapa samhörighet.....	21
2.5.2	Ge feedback på rätt sätt.....	22
2.5.3	Uppstart och teambildning.....	23
2.5.4	Situationsanpassat ledarskap.....	24
2.6	Forskningsmodell.....	26
2.6.1	Modellförklaring .....	26
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>29</b>
3.1	Val av metod .....	29
3.1.1	Informant- och respondentintervju .....	30
3.2	Urval.....	31

3.2.1	Uppsatsens studieobjekt.....	32
3.3	Tillvägagångssätt.....	34
3.3.1	Skapandet av intervjumanualerna.....	35
3.3.2	Testintervju.....	36
3.3.3	Intervjugenomförandet.....	36
3.3.4	Mättnad.....	37
3.3.5	Bearbetning av material.....	38
3.4	Etiska överväganden.....	39
3.5	Validitet och reliabilitet.....	40
3.6	Metoddiskussion.....	42
<b>4</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>44</b>
4.1	Motivation enligt studiens deltagare.....	44
4.2	Relationer.....	56
4.3	Information.....	70
<b>5</b>	<b>Analys.....</b>	<b>79</b>
5.1	Motivation enligt studiens deltagare.....	79
5.1.1	Sammanfattning av analysresultat och likheter/skillnader mellan projektindelningarna.....	86
5.2	Relationer.....	87
5.2.1	Sammanfattning av analysresultat och likheter/skillnader mellan projektindelningarna.....	91
5.3	Information.....	92
5.3.1	Sammanfattning av analysresultat och likheter/skillnader mellan projektindelningarna.....	95
<b>6</b>	<b>Slutsats och diskussion.....</b>	<b>96</b>
6.1	Slutsats och diskussion.....	96
6.1.1	Vad motiverar de ideella arbetarna i organisationerna?.....	96
6.1.2	Hur skapar projektledarna motivation på bästa sätt?.....	98
6.1.3	Skillnader mellan de olika evenemangsuppdelningarna.....	101
6.1.4	Vad bidrar denna studie med?.....	102
6.2	Lista på konkreta råd.....	102
6.3	Vidare forskning.....	104

## Figurförteckning

<b>Fig. 1</b>	<b>Maslows 1987 behovshierarki (modifierad utifrån Jansson &amp; Ljung 2011 s. 57).....</b>	<b>14</b>
<b>Fig. 2</b>	<b>Herzbergs tvåstegsmodell av Herzberg, 1987 (modifierad utifrån Jansson &amp; Ljung s.60).....</b>	<b>15</b>

**Fig. 3 Egen forskningsmodell av författarna, 2014 (läses uppifrån och ner). 28**



# 1 Inledning

*I detta kapitel ges en introduktion och förklaring till uppsatsens ämne och dess bakgrund som följs av syftet och det förväntade resultatet. Därefter presenteras studiens frågeställningar och avgränsningar samt en förklaring av, i uppsatsen, återkommande begrepp. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens disposition.*

## 1.1 Inledning

Nämn ordet ideellt arbete och du har startat en diskussion. Nästan alla har någon form av relation till ideellt arbete. Kanske har du en egen erfarenhet av att ha arbetat ideellt eller så vet du någon som har gjort det. Vare sig du själv har arbetat ideellt eller inte tycks alla ha en åsikt kring det. Är det verkligen så att du får ut någonting av det eller är det bara bortslösad tid? Varför ska du arbeta ideellt och hur hittar du motivationen till att utföra ett arbete gratis?

Enligt Kemp (2002) har ideella arbetare i evenemang kallats för den dolda arbetskraften. De ideella arbetarnas insats i evenemang är mycket viktig men de får inte alltid den uppmärksamhet som de förtjänar. Många vet inte ens att evenemangsbranschen präglas av så mycket ideellt arbete som den faktiskt gör. För att ett evenemangsprojekt överhuvudtaget ska kunna gå att genomföra är den ideella arbetskraften viktig. Oftast har dessa projekt en stram budget som inte klarar av att avlöna alla de arbetare som krävs under ett stort evenemang. I dagens stressiga samhälle är det svårt att hitta de eldsjälar som kan tänka sig att arbeta utan en lön. Många ställer sig frågan ifall det verkligen är värt att fokusera på ett gratisarbete då jobb, familj och fritid också ska pusslas ihop. Detta är självklart en stor utmaning för dagens evenemangsprojektledare då det inte skulle bli ett evenemang överhuvudtaget utan den ideella arbetskraften. Det gäller därför för projektledaren att veta vad det är som motiverar en person som inte får lön för att kunna skapa en attraktiv arbetsplats även för dem.

När personerna väl är i projektet krävs att motivationen underhålls och fortskrider hela vägen ut. För att de ideella arbetarna ska utföra uppgiften på bästa sätt krävs det att de är motiverade. Detta ställer andra krav på projektledaren som behöver



leda och peppa sina projektmedlemmar mot ett bra resultat. Men vad är egentligen nyckeln till den perfekta motivationen? Finns den? Och vad är det som motiverar de ideella arbetarna?

## 1.2 Bakgrund, tidigare forskning och problemdiskussion

I Sverige engagerar sig 50 % av befolkningen någon gång åt ideellt arbete (Johansson, 2014). Med det hamnar Sverige på en andraplats i Europa gällande hur vanligt ideellt arbete är. Anledningen till att människor väljer att engagera sig ideellt varierar beroende på individ och situation. Vanligt förekommande anledningar är att få en gemenskap, känna sig uppskattad, göra en god gärning och att få syssla med en fritidsaktivitet (ibid). Till exempel utför enligt Johansson (2014) 20 % av alla vuxna någon form av ideellt arbete inom idrott.

Tidigare forskning (bland andra Hedegaard Hein, 2012; Schmid & Adams, 2008; Getz & Cheyne, 2002) säger att både ideella arbetare och motivation är viktigt i projekt där evenemang förekommer. Trots att evenemang idag är ett så pass växande fält är forskning som fokuserar på kombinationen av evenemangsprojekt och motivation begränsad. Det har dock gjorts tidigare forskning kring vad det är som driver människor att jobba ideellt i ett evenemang, där fokus ofta ligger på sportevenemang. Några som har skrivit om sportevenemang och motivation är Allen och Shaw (2009). De har tittat på hur man som ideell arbetare känner sig motiverad under själva evenemanget och har därmed belyst det ämne som denna uppsats kommer att fokusera på. I sin forskning har de utgått från Deci och Ryans (1985, 2000, 2002 refererat i Allen & Shaw 2009) self-determination theory som handlar om inre och yttre motivation. Studien styrker att ideellt arbete är en självbestämmande handling precis som Cnaan et al (1996, refererad i Allen & Shaw 2009) och Cuskelly et al (2006, refererad i Allen & Shaw 2009) har kommit fram till i tidigare forskning. Det är främst den inre motivationen som driver de ideella arbetarna till att engagera sig, kortfattat gör de något för att de uppfattar uppgiften som rolig och för att de själva vill (Allen & Shaw, 2009).

Enligt vår förstudie finns det inte tillräcklig forskning som ger konkreta råd på vad som fungerar när det gäller att motivera en grupp ideella arbetare. Då tidigare forskning (Allen & Shaw, 2009) enbart har fokuserat på anledningen till varför

ideella arbetare ställer upp och inte på vad projektledaren faktiskt gör för att få de ideella arbetarna att bli motiverade är denna studie relevant. Forskningen som finns behandlar inte motivation, evenemangsprojekt och ideella arbetare från projektledarens perspektiv och därmed finns det en kunskapslucka. Denna kunskapslucka stärks utav Sundvall och Lerfors (2006, s. 65) som i sin uppsats Event Management skriver som förslag på vidare forskning: *"Vidare anser vi då flera av de intervjuade personerna anser att volontärer är oerhört viktigt att det vore av intresse att studera hur frivilliga exempelvis rekryteras och utbildas samt motiveras"*.

Allen och Shaw (2009) fokuserar på vad som gör de ideella arbetarna motiverade under själva evenemangsdagen genom intervjuer med ideella arbetare. Genom intervjuerna har de kunnat utläsa olika händelser under evenemangsdagen som gjorde de ideella arbetarna motiverade. Det är alltså inget fokus på att ta reda på hur projektledaren ser på olika verktyg för att motivera sina ideella arbetare. Om projektledaren enbart fokuserar på att planera och delegera och utelämnar de emotionella bitarna riskeras projektets framgång (Allen & Shaw, 2009). Schmid och Adams (2008) menar att i ett motiverat projektteam är det lättare att uppnå sitt projektmål. Om de som arbetar i ett projekt är engagerade, motiverade och positiva till att resultatet kommer att bli en succé är det större chans att det faktiskt händer (ibid).

Enligt Felsenstein och Fleischer (2003) kan en stad genom att anordna olika evenemang locka turister som kan bidra till en utökad inkomstkälla i den stad där evenemanget hålls. Bland annat detta har gjort att evenemang har vuxit över hela världen. På senare år har det blivit alltmer viktigt för mindre orter där inkomstkällorna är mer begränsade att hålla evenemang eftersom att det gynnar stora delar av näringslivet (ibid). Trots att evenemangsprojekt har funnits i cirka sextio år är det först på senare tid som de har börjat expandera och bli alltmer komplexa (Getz, 2008; Goeldner et al, 2006). Detta har gjort att det har uppstått fler jobb på arbetsmarkanden för projektledare, vilka skapar nya arbetsmöjligheter (Goeldner et al, 2006).

Då studien i denna uppsats har visat att det blir svårare och svårare för organisationer att få ideella arbetare att ställa upp är det även en utmaning att lyckas behålla dem och motivera dem. Utan motiverade arbetare riskerar projektet att gå i stöpet då de ideella arbetarna kanske inte utför arbetet helhjärtat. Det har inget evenemang råd med då det förmodligen skulle generera i missnöjda besökare och dåligt rykte. I och med detta är

det viktigt för projektledare att veta hur de kan motivera de ideella arbetarna till att dels engagera sig men också utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. Enligt studiens författare kan denna uppsats bidra med en inblick i hur projektledning gällande att motivera i evenemangsprojekt kan se ut. Vilka delar som fungerar bättre än andra för att motivera de ideella arbetarna. Detta är något som framtida projektledare kan ha nytta av när de ska leda ideella arbetare i framtida projekt. Utan kunskapen om vad som motiverar och hur projektledare kan motivera riskerar projektledaren att se över huvudet på de ideella arbetarna och därmed inte förstå varför de olika individerna faktiskt engagerar sig i organisationen. Projektledaren riskerar dessutom att missa viktiga delar gällande de ideella personernas engagemang om denne tar för givet att det alltid kommer att finnas folk som ställer upp. Med tanke på att det i dagsläget är svårt att få ideella arbetare att ställa upp är det dessutom relevant för projektledare att veta vad det är som motiverar ideella arbetare. Genom studiens resultat kan projektledarna veta vad de ska locka med eller söka efter när de rekryterar ideell arbetskraft till sina projekt.

### 1.3 Syfte och förväntat resultat

Uppsatsens syfte är att ta reda på vilka faktorer som motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt samt hur projektledarna resonerar och reflekterar kring att motivera ideella arbetare. Genom att intervjua projektledare och ideella arbetare vill vi hitta mönster och komma fram till olika råd som projektledare i framtiden kan använda till att skapa motivation hos ideella arbetare i projekt. Uppsatsen kommer därför att avslutas med en lista på konkreta råd. Då denna studie har gjorts på två olika typer av evenemangsprojekt, det vill säga studentdrivna och sportevenemang, kommer även skillnader och likheter att lyftas fram. Detta för att visa att studiens konkreta råd går att applicera på mer än en typ av evenemangsprojekt.

### 1.4 Frågeställningar

För att uppfylla syftet kommer vi att utgå från följande frågeställning med underfrågor:

- Hur agerar projektledare för att skapa motivation hos de som arbetar ideellt i evenemangsprojekt?
  - *Vilka delar i projektledarens agerande är de mest framgångsrika gällande att skapa motivation?*
- Hur tänker projektledare kring motivation hos ideella arbetare?
  - *Vad motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt?*

## 1.5 Avgränsning

Uppsatsen fokuserar enbart på de personer i ett projekt som arbetar helt ideellt, det vill säga sådana som inte får betalt när de utför de uppgifter de blir tilldelade. Vi har därmed valt att utesluta de ideella arbetare som får någon form av ersättning för sitt engagemang i den aktuella organisationen då ersättningen ses som en avgörande motivationsfaktor enligt Herzberg (1987). Vissa av projektledarna i denna studie får dock ersättning. Vi har även valt att avgränsa oss till att bara titta på projekt som arbetar med evenemang. Detta eftersom att det oftast är i denna projektform som ideell arbetskraft förekommer. I evenemangsprojekt är den ideella arbetskraften en stor drivkraft. Vi har valt att titta på två olika typer av projekt som jobbar med evenemang, sportrelaterade och studentdrivna. Detta för att få en större spridning i jämförelse med om vi enbart skulle titta på exempelvis sportevenemang. Samtidigt har vi valt att begränsa oss till endast två kategorier för att inte få för stor spridning och ett för spretigt resultat då vi inte hade kunnat gå på djupet på fler än två sorters evenemang. Ett projekt består utav olika faser, denna studie fokuserar enbart planeringsfasen och genomförandefasen med fokus på realisering. Därmed utelämnas förstudie. Eftersom att organisationerna redan har beslutat att arrangera evenemangen tar vi för givet att förstudien är tillräcklig och därmed inte är relevant att studera.

Denna uppsats ämnar inte till att kritisera projektledarnas resonemang och ledning. Istället ligger fokus på att hitta mönster som fungerar angående hur projektledarna agerar för att motivera de ideella arbetarna. Studien som byggs på intervjuer kommer därför inte att kunna redovisa ett faktiskt beteende utan bara vad respondenterna säger att de gör. Råden kommer därför inte att provas i

verkligheten utan baseras enbart på vad projektledare och ideella arbetare i dessa projekt anser fungerar. Studien kommer även att fokusera på den motivation som får den ideella arbetaren att lägga extra engagemang på sin uppgift. Begrepp som handlar om basala behov i teorierna har vi valt att utesluta eftersom vi förutsätter att de är tillfredsställda hos de individer som engagerar sig ideellt i studiens olika projekt.

Studien riktar sig till projektledningsstudenter och framtida projektledare som kan tänkas komma att arbeta med ideella arbetare. Även andra ledare kan i denna uppsats hitta tips och råd om hur de kan leda ideella arbetare.

## 1.6 Val av studieobjekt

I denna studie undersöks motivation hos ideella arbetare i fyra olika organisationer. Gemensamt för de fyra organisationerna är att de inte skulle kunna driva sina evenemang utan ideella insatser. Detta på grund av de höga lönekostnaderna som skulle uppstå.

Denna uppsats baserar sig på en kvalitativ studie som har genomförts på fyra olika organisationer som driver projekt med hjälp av ideellt arbete. Två utav organisationerna är studentdrivna och två utav organisationerna arbetar med stora sportevenemang. Studieobjekten har valts ut eftersom att alla arbetar med återkommande projekt, det vill säga att de driver samma projekt år efter år. Alla organisationer måste varje år kämpa för att få ideella arbetare att ställa upp i de olika projekten. De studentdrivna projekten ställs även inför en prövning då dessa projekt oftast byter personer från år till år och därför ofta byter projektledare. En beskrivning av de fyra studieobjekten ges i metodkapitlet (kapitel 4, sida 44).

## 1.7 Begreppsförklaringar

I uppsatsen återkommer en del begrepp som kan definieras på olika sätt. Nedan definieras begreppen utifrån uppsatsens perspektiv.

### **1.7.1 Evenemangsprojekt**

Ett evenemangsprojekt går enligt Jansson och Ljung (2009) ut på att leverera en aktivitet till en publik på en utsatt tid. Konserter, idrottstävlingar, mässor och konferenser är exempel på projekt som drivs i evenemangsform. Ett evenemang är enligt Gallarza (2013) något som sker endast en gång eller mer sällan utanför den normala agendan hos den organisationen som anordnar det. Meningen med ett evenemang är att skapa något nytt och tillfälligt, det kan vara att man exempelvis lär sig något nytt eller får uppleva något som man inte är med om i vardagen (ibid). Enligt Jansson och Ljung (2004) refererar man ofta till ”projektriangeln” när man talar om projekt. Denna triangel handlar om att ett projekt karakteriseras av resultat, tid och kostnad. I evenemangsprojekt är det enligt Jansson och Ljung (2004) extra stort fokus på tiden som kan ses som ett primärt krav. Det vill säga att evenemanget måste ske på utsatt tid och kan inte skjutas upp.

### **1.7.2 Motivation**

Begreppet motivation i denna uppsats definieras som *”de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot ett givet mål”* (Weiner 1992, Franken 2002 refererade i Hedegaard Hein 2012, s.13)

### **1.7.3 Ideellt arbete**

Ett ideellt arbete syftar i den här uppsatsen på när en person visar ett engagemang som inte innefattar pengar. Personen ställer upp för organisationen genom att hjälpa till på ett evenemang (Bussell & Forbes, 2002).

## **1.8 Uppsatsens disposition**

Kapitel 2 presenterar den tidigare forskning och teori som uppsatsen är underbyggd med. Kapitel 3 redogör studiens metod med tillvägagångssätt och en giltighetsdiskussion. Studiens resultat presenteras i kapitel 4 och analyseras därefter kopplat till teorin i kapitel 5. I kapitel 6 presenteras studiens slutsats tillsammans med en diskussion och frågeställningarna besvaras. I kapitel 6 presenteras även en lista på konkreta råd till projektledare samt förslag på vidare forskning.

## 2 Teori

*Nedan presenteras den teori som denna uppsats baseras på. För att få en överblick på begreppet motivation och dess relevans i studien inleds kapitlet med teori kring motivation och en diskussion kring dess olika definitioner. Därefter presenteras tre motivationsmodeller av Maslow, Herzberg och Deci och Ryan. I Maslow, Herzberg och Deci och Ryans teorier förklaras basala behov kort. Dessa kommer inte att tas upp i forskningsmodell och analys men är med i teorierna för att skapa en helhetsförståelse. Efter de tre motivationsmodellerna följer teori om vad en projektledare kan göra för att skapa motivation hos ideella arbetare. Kapitlet avslutas med en egenkomponerad forskningsmodell som belyser de viktigaste begreppen i teorin.*

### 2.1 Motivation

Ordet motivation är svårdefinierat. Forskare är inte överens om vad begreppet motivation innefattar. Exempelvis Huszczo (2004) menar att motivation handlar om vad människor har för förväntningar och antaganden angående ett uppdrag eller projektmål medan exempelvis Ellemers et al (2004) ser motivation som en typ av energi som människor tar med sig till jobbet. Motivation är ett komplext begrepp, inte bara i teoretiska perspektiv utan även i vardagsspråket. Så vad betyder då egentligen ordet motivation? Hedegaard Hein (2012) skriver att ordet motivation i vardagspråk är ganska oklart. Hon ställer sig frågor som:

Vad menar människor egentligen när de säger sig vara motiverade?

Menar de att de har lust att göra en viss sak? Är de villiga att göra något?

Att de har beslutat sig för att göra en viss sak? Att de har för avsikt att göra något? Att de är speciellt fokuserade på en viss uppgift? Att de känner en drivkraft till något? Att de behöver göra en viss sak? Eller att de måste göra en viss sak?

När ledare eller chefer talar om att motivera sina medarbetare, vad menar de då? Talar de om att göra sina medarbetare glada och nöjda? Talar de om att få medarbetarna att göra sådant som de annars inte skulle vilja göra? Talar de om verktningsmedel som de kan använda för att framkalla

ett visst beteende hos medarbetarna och få dem att utföra vissa insatser?  
Talar de om att skapa en rörelse hos den enskilda medarbetaren, så att han eller hon utför en viss arbetsuppgift, eller talar de om att installera en inre generator hos medarbetarna så att de motiverar sig själva? (citerat ur Hedegaard Hein, 2012 s. 12f)

Med detta styrker hon att motivation kan tolkas olika av olika personer. Även Kleinginna och Kleinginna (1981) nämner problemet med att hitta en enig definition på ordet motivation. I artikeln *"A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition"* (1981) styrker de detta problem genom att rada upp över hundra olika definitioner på motivation från olika forskare. För att underlätta den fortsatta läsningen i uppsatsen presenteras två definitioner på ordet motivation av Hedegaard Hein (2012) och Jansson och Ljung (2011) som uppsatsens författare delar med forskarna. Hedegaard Hein (2012) skriver: *"Motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot ett givet mål"*. (Weiner 1992, Franken 2002 refererade i Hedegaard Hein 2012, s.13) Denna definition är vanlig och försöker att innefatta så många teoretiska definitioner som möjligt av begreppet motivation och blir därför väldigt bred (Hedegaard Hein, 2012). Jansson och Ljung (2011) definierar ordet motivation som en drivkraft som får oss att göra något, ett behov som driver oss till att utföra en handling. Denna handling kan ses som en arbetsuppgift eller ett aktivt deltagande i en organisation. Som ideell arbetare blir man ofta tilldelad en arbetsuppgift. Hedegaard Hein (2012) säger att även om en person inte kan välja sina arbetsuppgifter själv kan personen välja på vilket sätt denne ska utföra arbetet och med vilken inställning personen går med till jobbet. I och med detta väljer personen attityd själv och därmed sin motivation till arbetet.

### **2.1.1 Motivationens betydelse**

Att kunna leda en grupp ses som en självklar egenskap hos en ledare. Men för att en projektledares arbete ska lyckas och för att denne ska kunna driva projektet och projektgruppen framåt krävs mer än bara planerad struktur och teknisk ledning (Schmid & Adams, 2008). Det krävs att projektledaren agerar på ett emotionellt sätt för att få alla medarbetare att känna sig involverade och behövda i projektet.



Dessa emotionella verktyg kan leda till motivation som är något Schmid och Adams (2008) precis som Jansson och Ljung (2011) beskriver som en stor drivkraft i projekt. Schmid och Adams (2008) har kommit fram till att projektledare har kunskapen om hur ett projektteam leds mot ett gemensamt mål, men saknar kunskapen om hur detta drivs i praktiken. De menar att för att kunna motivera en eller flera personer sätts projektledarens sociala kompetens på prov.

Herzberg (1987) är en utav de få forskare som har studerat projektledares agerande gällande att skapa motivation. Han listar tio saker en projektledare bör göra för att motivera sina arbetare. Listan behandlar områden som prestation, förberedelser och ledning. Med hjälp av Herzbergs (1987) tio punkter ska arbetet kunna bli berikat för en lång tidsperiod för både organisationen och individerna i den. Det leder till att individerna får arbeta med uppgifter som är tillfredsställande för deras behov och kompetens. Med rätt man på rätt plats uppstår motivation hos individen (Herzberg, 1987). Att lägga på minnet är att denna lista inte riktar sig till ideella arbetare.

För att en individ överhuvudtaget ska utföra en uppgift enligt Jansson och Ljung (2011) krävs en lust, vilja, drivkraft, motivation eller vad du väljer att kalla det. Att kunna locka fram en individs inre drivkraft och veta de olika individerna drivs av är avgörande för ett framgångsrikt projekt (ibid). Hedegaard Hein (2012) skriver att det för en ledare har varit en ständig och viktig del i arbetet att lyckas med att motivera sina medarbetare. Om projektledaren har omotiverade medarbetare är det svårt att få bästa tänkbara resultat av uppgiften.

Det är enligt Hersey et al (2013) viktigt för en projektledare som arbetar med ideell arbetskraft att veta vad det är som motiverar personerna från början. I ett ideellt arbete får personen ingen fysisk lön vilket gör det viktigare att hitta en motivationsfaktor som är kopplad till själva uppgiften. Att människor bör vara motiverade av viljan att lyckas snarare än av en förväntad belöning har en stor betydelse för forskning kring ideell arbetskraft (Hersey et al (2013). Hersey et al (2013, s.173) skriver *"people should be motivated by a desire to succeed or the desire to please people around them, not by a hoped-for reward."*

Det är även viktigt för projektledaren att förstå vad det är som motiverar individen i arbetet för att kunna hantera eventuell stress. Stress är något som blir allt

vanligare i arbeten som människan utför, oavsett om de är ideella eller avlönade. Balansgången mellan att få privatliv och arbetsliv att fungera blir svårare och svårare enligt Hedegaard Hein (2012). En individs stressnivå går ut över dennes motivationsgrad och därmed projektets framgång. Enligt Hedegaard Hein (2012) är det viktigt för en projektledare att förstå individens motivationsprofil för att förstå och hantera stressnivån.

Som Getz och Cheyne (2002) nämner så behövs någon form av motivation för att en person ska engagera sig i ett evenemang. Vilken form av motivation det handlar om varierar sedan från person till person och från evenemang till evenemang. Flera motivationsfaktorer kan ligga till grund för en persons motivation till att engagera sig (Getz & Cheyne, 2002). Detta leder oss in på nästa rubrik som handlar om varför folk väljer att arbeta ideellt.

### **2.1.2 Ideellt engagemang**

Det är viktigt för projektledare att förstå varför individer väljer att engagera sig för att kunna motivera och coacha dem mot ett uppsatt mål (Allen & Shaw, 2009). Det som ofta belyses när det talas om att arbeta ideellt är relationen mellan viljan att utföra en uppgift och tillfredsställelsen som uppgiftens resultat ger (ibid). Det handlar enligt Allen och Shaw (2009) om valmöjligheten att välja att engagera sig i något för att personen tycker att det är roligt, givande eller utvecklande. Enligt Herzberg (1993) är bland annat lön en bidragande faktor till att en person väljer att arbeta. I och med detta är det extra viktigt att hitta andra motivationsfaktorer hos de som arbetar ideellt. Gallarza (2013) skriver att ideella arbetare i evenemang upplever motivation på både en funktionell och en emotionell nivå. Det kan till exempel vara att en person arbetar ideellt för att känna sig uppskattad och behövd samt för att få nya kunskaper. Gallarza (2013) finner även att det är viktigt för de ideella arbetarna att de upplever förtroende och kunskap på administrativ- och ledningsnivå för att de ska hålla motivationen uppe. Cnaan et al (1996), Handy et al (2006), Smith et al (2010) och Holmes et al (2010) definierar en ideell arbetare som en person som arbetar gratis i en organisation och engagerar sig i en tidsbegränsad aktivitet för att få en belöning. Med belöning syftar forskarna inte på pengar när det gäller ideella arbetare utan belöningen

handlar om andra motivationsfaktorer, exempelvis Herzbergs (1993) motivationsfaktorer: uppskattning, status och självförverkligande. Eller som Jansson och Ljung (2009) belyser: att det är viktigt för individen att kunna utvecklas i takt med evenemangets framfart. De säger att den utvecklande processen är vanligast i evenemangprojekt vilket kan jämföras med Herzbergs (1993) teori och Maslows (1987) fokus på självförverkligande. Kemp (2002) nämner att det är de ideella arbetarnas entusiasm, engagemang och tillfredsställelse som gör att de ideella arbetarna är viktiga i evenemangsprojekt.

Tidigare forskning (Allen & Shaw, 2009) har visat att ideellt arbete är ett självstyrt beteende i form av Deci och Ryans (1985) self-determination theory. Där är det främst den inre motivationen, att de ideella arbetarna tycker att det är roligt och att de till exempel uppskattar gemenskapen, som driver dem till att både söka sig till arbetet från början och till att utföra sina tilldelade uppgifter. Den yttre motivationen är dock också en drivande motivationsfaktor, särskilt under själva evenemanget. Att få vara med och skapa ett förhoppningsvis lyckat och uppskattat resultat är motiverande. Dock handlar det inte om att de känner sig tvingade till att utföra jobbet på grund av en strikt tillsägelse eller ledning från projektledare. Det handlar istället om att projektledaren får de ideella arbetarna att förstå att arbetet är viktigt, att denne ger dem klara instruktioner och motiverar dem och därmed kan de känna sig manade till att göra uppgiften på bästa sätt (Allen & Shaw, 2009).

## 2.2 Maslows behovshierarki

Enligt Abraham Maslows (1987) behovshierarki (se fig 1) gällande människans behov för att kunna uppnå självförverkligande finns fem nivåer. Dessa fem nivåer kroppsliga behov, behov av trygghet, behov av gemenskap, behov av uppskattning och självförverkligande. Kroppsliga behov handlar om att människan behöver syre, mat, vatten och en stabil kroppstemperatur för att överleva. Dessa behöver vara uppfyllda för att någon ska kunna gå vidare uppåt i hierarki. Behov av trygghet handlar bland annat om hälsa, säkerhet, stabilitet och förutsägbarhet. Behov av gemenskap handlar om kärlek, tillgivenhet samt att känna samhörighet med andra. Det handlar om att både ge och få ett

känslomässigt välmående. Behov av uppskattning kan kallas för det känslomässiga steget. Det är här människans känslor om sig själv framhävs. Självkänsla kombinerat med bekräftelse som andra människor ger skapar det fjärde steget. Om inte det fjärde steget är utvecklat känner människan sig svag, hjälplös, betydelselös och underlägsen. När steget däremot är fullt utvecklat upplever människan en hög grad av självförtroende, självinsikt och självkänsla samt vet sin plats i den miljö denne är verksam i. Endast när dessa fyra föregående steg är helt tillfredsställda kan människan ställa sig på toppen av Maslows (1987) behovshierarki där rubriken är självförverkligande. På toppen kan människan göra det denne är menad att göra. Människan kan i det här steget känna sig ivrig, rastlös eller att något saknas. Enligt Maslows (1987) teori bör alla människor uppnå det självförverkligande steget, men långt ifrån alla lyckas. För att någon ska kunna nå det självförverkligande steget behöver personer i dennes miljö, till exempel projektledare hjälpa till. Först och främst behöver alla bli accepterade för den de är. Genom att sedan se till att personen har det den behöver, psykiskt, fysiskt och materiellt kan projektledare uppmuntra till ett arbete mot ett högre steg. Kreativitet och strävan efter att nå uppsatta mål återfinns högst upp i hierarkin (Simons et al, 1987).

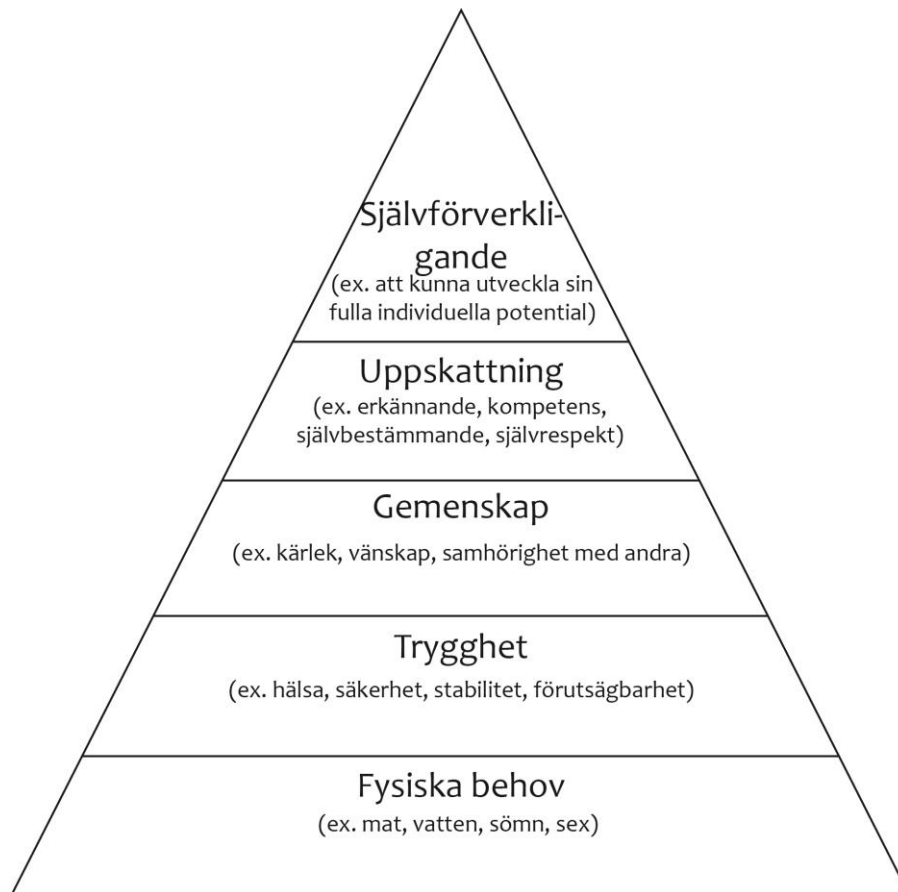


Fig. 1 Maslows 1987 behovshierarki (modifierad utifrån Jansson & Ljung 2011 s. 57)

Maslow (1987) uttrycker funderingen om att den självförverkligande människan borde ses som en exemplarisk representant för mänskligheten. Enligt Maslow (1987) finns det en skillnad mellan människor med viljan att uppnå ett självförverkligande stadium och de han kallar för vanliga människor. De med vilja och driv har större respekt för sig själva, stor grad spontanitet och är oftare problemlösare istället för egocentriska (ibid). Människor som vill uppnå självförverkligande är generellt inte rädda för det som är nytt för dem eller något som ligger utanför deras bekvämlighetszon enligt Maslow (1987). Dessa personer söker istället utmaningar, är nyfikna och öppna för nya händelser i livet. Dessutom anses de drivna personerna värdesätta upplevelser mer än vad andra människor gör (ibid).

### 2.3 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzbergs (1987) tvåfaktorsteori (se fig 2) är indelad i hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Lön, ledning, företagets policy, arbetsförhållanden och mellanmänniska relationer ingår i Herzbergs (1987) hygienfaktorer.

Motivationsfaktorerna i Herzbergs (1987) modell är prestation, erkännande, ansvar, arbetsuppgifter och befordran.



Fig. 2 Herzbergs tvåstegsmodell av Herzberg, 1987 (modifierad utifrån Jansson & Ljung s.60)

Herzberg (Jansson & Ljung, 2011) kommer fram till att en grupp faktorer kan leda till missnöje om de upplevs som bristfälliga, dessa är de faktorer som klassas som hygienfaktorer. Men även om dessa faktorer förbättras så att de inte upplevs som ett direkt problem ger det bara marginellt märkbara effekter på motivation och prestation (ibid). Det är istället motivationsfaktorerna som leder till hög motivation och höga prestationer, men dessa kan neutraliseras av att hygienfaktorerna inte är uppfyllda. Det är därför viktigt att en ledare arbetar med båda faktorerna. Uppfyller ledare bara hygienfaktorerna nås snart ett tak för prestationerna. För att skapa drivkraft till riktigt bra prestationer krävs även att motivationfaktorerna är tillfredsställda (ibid).

Herzberg (1987) påpekar att det är innehållet i en medarbetares arbetsuppgifter som är det viktiga för att skapa motivation, inte möjligheten att vara involverad

eller få en utmaning. Eftersom att det är innehållet i arbetsuppgifterna som den anställda ska arbeta med under en längre tid är det där fokus ligger. En arbetsuppgift som en medarbetare anser vara tråkig och mindre motiverande kan en annan anse vara spännande och är därmed motiverad till att utföra arbetsuppgiften. Dock är det inte enbart arbetsuppgiftens innehåll som driver en individ till att göra något. Självbestämmande, feedback, eget ansvar och möjligheten att befordras är även de viktiga element. Dessa kan uppstå först när hygienfaktorerna är uppfyllda. Till exempel är det svårt att få någon att känna sig duktig (motivationsfaktor) angående sitt arbete om personen inte vet vilka arbetsförhållanden (hygienfaktor) som gäller på just den arbetsplatsen (Herzberg, 1987).

I en organisation är det främst medarbetarnas motivation Herzberg (1974) talar om när han talar om hygien- och motivationsfaktorer, men även projektledaren har en stor betydelse för projektet. Projektledarens roll är enligt Herzberg (1974) att se till så att organisationen inte har ett öppet sår som blöder. Med det menas att projektledaren behöver se till att de anställdas hygienfaktorer är tillfredsställda så att inget sår kan bildas. Med en skadad organisation minskar chansen att medarbetarna presterar på topp och därmed kanske organisationens produktion går försämrad eller förlorad. Projektledaren behöver därför skydda sin organisation och inte tappa kontrollen över händelser, personal och uppsatta mål. Det vanligaste felet projektledare gör är att ignorera problem som uppstår i hopp om att de ska försvinna med tiden. Det finns ofta en rädsla att misslyckas i försöket att lösa ett problem (ibid). Herzberg (1974) menar dock att det är bättre att försöka stoppa sårets blödning än att stå vid sidan av och titta på medan organisationen förblöder. Han säger att en projektledare som inte är beredd att ge allt angående motivationsfaktorer inte är redo att leda en eller flera vuxna människor. På grund av att organisationens medarbetare behöver vara tillfredsställda hygienmässigt för att kunna prestera. Vad det skulle kosta för en organisation om kreativitetsnivån minskade är ovärderligt (ibid)

#### 2.4 Deci och Ryans self-determination theory (SDT)

I SDT skiljer Ryan och Deci (2000) på olika typer av motivation. Den mest grundläggande skillnaden är inre och yttre motivation (Ryan & Deci, 2000). Den

ena är självstyrande och den andra är kontrollerad (Gagné & Deci, 2005). Inre motivation handlar i korta drag om att en individ gör någonting för att denne tycker att det är roligt och intressant medan yttre motivation i korta drag handlar om att individen gör något för att det leder till ett resultat som denne kan ha nytta av (Ryan & Deci, 2000). Båda typerna av motivation är avsiktliga och i kontrast till omotivation (Gagné & Deci, 2005). Ryan och Deci (2000) menar att en person som inte känner någon kraft eller inspiration till att göra något alls karaktäriseras som omotiverad, medan någon som har mycket energi och är aktiverad ända till slutet av en uppgift anses vara motiverad.

#### **2.4.1 Inre motivation**

Inre motivation (Ryan & Deci, 2000) handlar om att någon gör en aktivitet för att den ger en inre tillfredsställelse snarare än för att den leder till ett fysiskt resultat. Individen gör något för att det är roligt eller för att det är en utmaning snarare än att göra det för externa drivkrafter, press eller belöningar. Inre motivation är en genomgripande och viktig motivation hos människor. Alla är från födseln aktiva, frågvisa, nyfikna och lekfulla varelser (ibid). Enligt Ryan och Deci (2000) har forskare inom inre motivation främst använt sig utav två olika mätningar i sina studier. Den ena mätningen handlar om "eget val". När denna mätning används utsätts deltagare för en uppgift under varierande förhållanden i ett rum. Ibland erbjuds de en belöning, ibland inte. I rummet har det även funnits olika distraherande aktiviteter. Personen har sedan lämnats med uppgiften och forskaren har sagt att personen inte kommer att bli tillsagd att arbeta med uppgiften något mer. I detta experiment visar det sig att de som lämnas med ett "eget val" och varken får någon belöning eller någon tillsägelse blir mer motiverade ju mer tid de spenderar med uppgiften. Det vill säga att många tar sig an uppgiften av egen vilja till slut. Den andra mätningen handlar om att låta personerna själva rapportera intresse och glädje kring den aktivitet de håller på med utifrån olika manualer (ibid). Ryan och Decis (2000) SDT uppkom från början som kritik till tidigare teorier (ex. Skinner, 1953) där forskarna stod fast vid att alla beteenden motiveras av en fysisk belöning, exempelvis mat och pengar. Ryan och Deci (2000) visar med sin forskning att aktiviteter som görs utifrån inre motivation inte behöver innehålla någon form av fysisk belöning utan att aktiviteten är en belöning i sig.



För att en person som drivs utav inre motivation ska utföra sin uppgift krävs det att miljön som personen är aktiv i stärker den inre motivationen. Forskning kring inre motivation har därför fokuserat mycket på att ta reda på vilka miljöer som stärker eller stjälper den inre motivationen. En teori som fokuserar på detta är Deci och Ryans (1985) *cognitive evaluation theory* (Ryan & Deci, 2000).

#### **2.4.2 Cognitive evaluation theory (CET)**

Cognitive evaluation theory är en subteori till SDT som presenterades av Deci och Ryan (1985). I denna teori har Deci och Ryan (1985) kommit fram till olika faktorer från den sociala miljön som påverkar den inre motivationen. I CET belyses att mellanmänniska händelser i direkt anknytning till själva aktiviteten kan stärka den inre motivationen. Mellanmänniska händelser syftar exempelvis på kommunikation, feedback och belöning. Belöningen har dock debatterats en hel del mellan olika forskare, då de inte är ense om den höjer eller sänker den inre motivationen. Enligt SDT (Ryan & Deci, 2000) bidrar inte belöningar till inre motivation om man säger till någon, innan den gör uppgiften, att den kommer att få en belöning. Men CET (Deci & Ryan, 1985) syftar på att om personen får en belöning, som inte har nämnts innan, i anslutning till att denne utför uppgiften kan det stärka den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000). För att belöningen ska kunna hjälpa till att höja motivationen hos den som utför arbetet krävs det dessutom att belöningen ges i anslutning till att personen har gjort något bra och att den ges i en mellanmännisklig miljö där personen som ger belöningen är mer stödjande än pressande (Gagné & Deci, 2000).

Även Deci, Koestner och Ryan (1998 refererad i Ryan & Deci, 2000) påpekar att all tydligt uttalad belöning som kopplas till en uppgift gör att den inre motivationen minskar. De säger även att hot, deadlines, direktiv och tävlingspress minskar den inre motivationen då personer upplever det som att deras beteende blir kontrollerat (ibid). Valfrihet, självständighet och kompetens stärker däremot den inre motivationen (Gagné & Deci, 2005). Detta för att personen upplever en känsla av självstyre (Ryan & Deci, 2000).

En viktig handling för att stärka den inre motivationen hos någon är enligt Ryan och Deci (2000) att ledaren ger positiv feedback på prestationen. Detta kan stärka

den inre motivationen rejält då det gör att personen som får feedbacken upplever att de har kompetens och att de klarar av uppgiften (ibid). Därmed känner de ett ansvar för uppgiften eftersom att det är deras kompetens som har lett till att det har blivit bra (Fisher, 1978; Ryan, 1982 refererad i Gagné & Deci, 2005). Negativ feedback skapar däremot inte motivation alls, varken inre eller yttre motivation (Gagné & Deci, 2005). Istället leder detta till att individen blir vad Ryan & Deci (2000) kallar för ”*amotivated*”. ”Amotivation” kan även uppstå om man inte ser något som helst värde i aktiviteten, att man känner att man inte har någon kompetens att utföra den eller att man inte tror att uppgiften kommer att leda till något som helst önskat resultat. Är man ”amotiverad” saknar man helt intention till att utföra uppgiften (Ryan & Deci, 2000).

### **2.4.3 Yttre motivation**

Trots att inre motivation är en viktig form av motivation är de flesta aktiviteter hos människor inte baserade på den inre motivationen utan på den yttre motivationen (Ryan & Deci, 2000). Den yttre motivationen handlar om att individen utför en uppgift för att nå fram till ett speciellt resultat. När individen gör något för dess instrumentella värde snarare än för att denne anser att det är intressant och roligt använder denne yttre motivation (ibid). Enligt Ryan och Decis (2000) self-determination theory finns det fyra olika typer av yttre motivation. Dessa är: ”*external regulation*”, ”*introjected regulation*”, ”*identified regulation*” och ”*integrated regulation*”. ”External regulation” handlar enligt Ryan och Deci (2000) om att individen utför en uppgift för att göra en extern part nöjd eller för att skaffa sig en möjlighet till extern belöning. Människor upplever ofta ”external regulation” som att de är kontrollerade eller alienerade (ibid). ”External regulation” är den vanligaste typen av yttre motivation. Personen gör arbetet när denne måste, exempelvis när chefen tittar (Gagné & Deci, 2005). ”Introjected regulation” handlar enligt Ryan och Deci (2000) om att individen utför en uppgift för att denne känner en press. Personen vill undvika att känna skuld eller oro eller så utför denne uppgiften för att denne vill få en ego boost eller känna stolthet. ”Introjected regulation” handlar alltså om att individen utför uppgiften för att den gynnar självkänslan (ibid). ”Identified regulation” är en mer

självbestämmande form av yttre motivation, denna handlar om att individen utför en uppgift för att denne har identifierat sig med själva beteendet i uppgiften och accepterat detta beteende som sitt eget (ibid). Saker som individen lär sig för att denne anser det som relevant och ett viktigt mål i livet hör till ”identified regulation”. ”Integrated regulation” är den mest självbestämmande formen av yttre motivation och bygger vidare på ”identified regulation”. Denna typ av yttre motivation är väldigt lik inre motivation, men skillnaden är att individen utför uppgiften för dess tänkta fysiska resultat och inte för glädje och nöje trots att denne gör det av egen vilja och tycker att det är viktigt (Ryan & Deci, 2000).

## 2.5 Hur kan projektledare motivera sina arbetare?

Hersey et al (2013) skriver att det är enkelt att tala om för en ledare att denne ska använda sig av beteendevetenskaplig teori eller diagnostiserade skickligheter för att få ett arbetsteam så effektivt som möjligt. Men det är inte enkelt att tala om för ledarna hur det ska användas. Maslow (1987), Herzberg (1987) och Deci och Ryans (2000) teorier förklarar olika motivationsfaktorer men inte vilka beteenden som skapar motivation. Därför presenteras nedan teorier som handlar om ledares beteenden för att skapa motivation.

När projektledningslitteraturen, däribland Richman (2011), belyser projektledares roll att hålla ihop en arbetsgrupp är det feedback och coaching som belyses. Förmågan att bygga ett starkt arbetsteam samt leda, inspirera och motivera dem är viktig. Om detta sker kan teamet arbeta mot projektets uppsatta mål och få goda resultat (Richman, 2011). Allen och Shaw (2009) säger att det är viktigt att ledaren kan ge klara instruktioner till sina arbetare och lyckas hålla dem motiverade genom hela projektet, vilket även Jansson och Ljung (2009) påpekar. De skriver att en viktig nyckel till succé i ett evenemangsprojekt är samordnad handlingskraft på alla nivåer. Det betyder att arbetskraften är viktig då det oftast är en liten grupp människor som förbereder evenemanget och en större grupp som utför arbetet på evenemangsdagen (Jansson & Ljung, 2009).

Nedan följer de oftast förekommande punkterna i litteratur (ex Jansson & Ljung, 2011; Northouse, 2013; Jansson & Ljung, 2009; Chang, 1995; Hersey et al, 2013) som projektledaren uppmanas att följa för att motivera sitt team.

### **2.5.1 Sätta upp gemensamma mål och skapa samhörighet**

Att uppleva samhörighet i en grupp är viktigt för att en person ska uppleva inre motivation enligt Jansson och Ljung (2011). De säger att det är när människan upplever en samhörighet med personer i sin närhet som denne ökar sin grad av att uppleva kompetens och självbestämmande och ökar därmed den inre motivationen och människan agerar mer engagerat och kreativt (ibid). Människans behov av att känna att denne tillhör en grupp är ett av stegen i Maslows (1987) behovshierarki och är viktigt i människans välmående. Detta välmående belyses oftast av det som vänner och familj skapar men även känslan av att tillhöra en grupp utanför privatlivet skapar ett välbefinnande hos individen (Hedegaard Hein, 2012). Välmåendet är även viktigt för projektledaren att lägga märke till enligt Larsson och Larsson (2005). Om ledaren intresserar sig för projektgruppen och ställer enkla frågor som ”hur går det?” och ”hur mår du?” får denne en tydligare inblick i vad som faktiskt sker i projektet. Genom att få projektdeltagarna att må bra i organisationen och få dem att känna tillhörighet kan projektgruppen bli samspelt och därmed arbeta så effektivt som möjligt mot de uppsatta målen (ibid).

Enligt Jansson och Ljung (2011) är något som kan hjälpa till att skapa en tillhörighet i en grupp att sätta upp gemensamma mål. De säger att det inte går att diskutera drivkrafter i projekt utan att resonera om mål. För att kunna skaffa sig återkoppling på sin prestation är mål en förutsättning. Personer som arbetar mot ett mål har chansen att uppleva sig kompetenta när de tillslut når målet (Jansson & Ljung, 2011). Det är därför viktigt att projektledaren sätter upp ett mål tillsammans med sina medarbetare för att de ska ha en gemensam bild över vad de vill åstadkomma med projektet. Meningen med ett projektmål är att kunna kommunicera de viktigaste sammanhangen och därmed kunna motivera deltagarna att vara med (Jansson & Ljung, 2004). Jansson och Ljung (2004) säger även att projektmålet kan skapa början till en gruppidentitet för deltagarna i projektet. För att eliminera risker och se till att gruppen följer projektmålet är det bra att följa upp arbetet (Jansson & Ljung, 2004). Att se att teamet följer planeringen och närmar sig målet är en drivkraft och det skapar motivation i gruppen (Jansson & Ljung, 2011). Uppföljningen kan enklast ske genom att de olika personerna i projektet rapporterar till projektledaren hur arbetet ligger till.

För att kunna rapportera krävs att personerna i projektet har en tidplan som säger vad som ska ha gjorts vid vissa tidpunkter. En viktig del i rapporteringen är att alla i projektet är överens om hur rapporteringen ska ske (Jansson & Ljung, 2004).

### **2.5.2 Ge feedback på rätt sätt**

Schmid och Adams (2008) kommit fram till att det är feedback och belöning som är de viktigaste motivationsfaktorerna i ett projektteam. När en ledare ska ge feedback till sina teammedlemmar är det enligt Hersey et al (2013) till störst nytta och fördel om det sker i anslutning till händelsen vare sig återkopplingen är positiv eller negativ. Om projektledaren väntar för länge med att berätta för teammedlemmen om det inträffade, speciellt något negativt, ökar risken att det blir mer känsloladdat (ibid). Det kan till exempel vara att projektledaren har irriterat sig över att någon kommer sent ibland, men tänkt att det är säkert en tillfällighet och har därför inte sagt något. Projektledaren stoppar huvudet i sanden, låtsas som om ingenting har hänt och hoppas att problemet ska försvinna av sig självt. När det sedan fortsätter att ske vecka efter vecka kommer det till slut att nå bristningsgränsen för projektledaren och då kan det vara för sent att påpeka något. Med detta kommer även risken att både projektledaren och teammedlemmen blir frustrerad, arg och orolig. När projektledaren väl har fått nog och bestämt sig för att ta upp det med teammedlemmen kan det komma ut aggressivt och hårt och det blir ofta ett ogenomtänkt samtal (ibid).

Teammedlemmen kan då känna sig påhoppad. För att undvika detta bör projektledaren ta upp problem i anknytning till det inträffade. Om projektledaren agerar direkt minskar dessutom risken för att flera mindre bra händelser samlas på hög och allt kommer ut på en och samma gång där egentligen inte någon av parterna vet var fokus ligger (ibid).

När det väl är dags för samtalet är det enligt Hersey et al (2013) viktigt att projektledaren har tänkt igenom det och är specifik i sin sak. Projektledaren bör fokusera på händelsen och inte något personligt. Det räcker inte med att säga att någon har gjort något bra eller dåligt. Vad som varit bra eller dåligt bör förklaras. Även vilka konsekvenser det inträffade får för projektet eller de individer som det angår är viktigt att poängtera, speciellt om det rör sig om något negativt. Om det rör känsliga saker bör samtalet ske i enrum för att inte personen ska känna sig utpekad inför en större grupp. Medan positiva saker kan tas upp i grupp för att få

medarbetaren att känna sig extra duktig, uppskattad eller stolt. Om projektledaren följer detta kan återkopplingen bli konstruktiv och uppmanande istället för nedlåtande (Hersey et al, 2013).

Det är även viktigt att de som deltar i projektet kan ge feedback och att det finns en miljö i projektet som tillåter detta (Jansson & Ljung, 2011). För att vara säker på att feedback ges kan det enligt Jansson och Ljung (2011) vara bra att avsätta tid för detta. Denna tid kan exempelvis vara i slutet av varje möte. En sorts feedback i projektet kan vara att de som arbetar i projektet kan komma med lärdomar och förslag på förbättringar i själva projektet (Berggren & Lindkvist, 2010). Individer skapar kunskap och erfarenheter genom att delta i ett projekt och detta är något som bör tas tillvara på (ibid.) Enligt Wenell (2001) är lärandet en förutsättning för hög produktivitet. Har gruppen ett lärande klimat skapar man en kultur för lärande och förändring av beteenden. Projektgruppen ska ha en miljö där det är okej att göra fel, pröva på nytt och försöka. Det ska vara okej att misslyckas (Wenell, 2001).

### **2.5.3 Uppstart och teambildning**

I uppstarten av en ny eller i återföreningen av en redan befintlig projektgrupp är det viktigt med kommunikation, informationsdelning och att stärka gruppen samt vinna tillit enligt Chang (1995). Chang (1995) belyser fyra viktiga punkter som en ledare behöver göra för att vinna tillit i gruppen: kommunicera väl, använda aktiva lyssnarfärdigheter, hantera konflikter väl och betona medlemmarnas starka sidor. Enligt Chang (1995) finns det fyra sätt en ledare kan agera på för att motivera de teammedlemmar som är mindre motiverade till arbetet. Be personen om råd, gör personen till lärare, involvera personen i föredrag eller ge personen stjärnprojekt. Olika individer kräver olika typer av motivation beroende på vad de motiveras av. Fungerar ingen av dessa metoder anser Chang (1995) att ledaren bör antingen tolerera denna persons närvaro eller hoppas att personen självmant lämnar projektet. Om personen verkligen är en viktig del i projektet, till exempel om denne har spetskunskap som projektet är i behov av, råder Chang (1995) ledaren till att tala med personen och försöka finna orsaken till att denne är omotiverad.

Enligt Jansson och Ljung (2011) är en arbetsgrupp i projekt sällan sammansvetsade och därmed inte särskilt effektiva. De menar att deltagarna inte alltid är säkra på sin egen eller andras roll i projektet. Samtidigt utvecklas grupper ju längre tiden går och det är särskilt viktigt att grupputvecklingen går fort i evenemangsprojekt där tiden ofta är knapp. Vissa evenemangsarrangörer skapar tydliga yrkesroller bland de som arbetar för att underlätta samarbetet. I och med rollerna kan personer som inte arbetat ihop förut ändå känna tillit till övriga gruppmedlemmar i och med att de har sitt ansvarsområde (Jansson & Ljung, 2011).

#### **2.5.4 Situationsanpassat ledarskap**

Redan strax efter andra världskriget började forskare att studera hur ledare gör när de leder en grupp människor (Blake & Mouton, 1964). Det var då de två forskningsprogrammen The Ohio State Studies och The University of Michigan startades. Gemensamt för båda studierna var att en ledares beteende kunde delas in i två grupper. I den ena gruppen ingick att organisera och styra upp arbetet, saker som kan ses som produktionsorienterade. I den andra studien ingick de känsligare människoorienterade bitarna som att skapa tillit, respekt och gemenskap i en arbetsgrupp. Blake och Mouton (1964) skapade därefter på 1960-talet en modell som behandlar båda studierna. Denna modell blev en viktig punkt i ledarskapsutbildningar och blev även grunden till Hersey et als (1996) modell i situationsanpassade ledarskap.

Att leda en grupp individer mot ett uppsatt mål kan göras på många olika sätt (Northouse, 2013; Hersey et al, 2013). Ett av dem är situationsanpassat ledarskap, även kallat SAL, som presenteras nedan. Det är en vanlig ledarstil som ledare använder sig av för att leda, inspirera och motivera sin projektgrupp.

En ledare som anpassar sitt ledarskap beroende på situation och person använder sig utav ett situationsanpassat ledarskap skapat av Hersey och Blanchard (Northouse, 2013). Hersey et al (2013) talar om att det handlar om beteenden framför ledaregenskaper. Det innebär att projektledaren anpassar sitt beteende efter den individ eller grupp projektledaren leder samt vilken situation det handlar om. Det beskriver Northouse (2013) som en effektiv ledare. En av fördelarna med situationsanpassat ledarskap är att det är lätt att applicera på vilken situation som

helst (Northouse, 2013). Hersey och Blanchard (1996 refererad i Northouse 2013) talar om att en grupp kan befinna sig i olika mognadsstadium angående sina arbetsuppgifter. Graden av osäkerhet och motivation hos en individ eller grupp varierar över tid i ett projekt och därför bör ledarskapet situationsanpassas för att individen eller gruppen ska kunna arbeta på bästa sätt beroende på vilken tid i projektet det handlar om. Northouse (2013) skriver att en ledare måste kunna ta reda på vad individen vill ha, kunna ändra sina krav och agera därefter. Därför delas det situationsanpassade ledarskapet in i fyra sektioner:

- Den första sektionen beskriver ett instruerande ledarskap. Ledaren delegerar arbetsuppgifter och visar och guidar individen eller gruppen i vad som ska göras och hur det ska göras. Det är även ledaren som fattar beslut. Individen eller gruppen är i det här stadiet osäker och försiktig kring de arbetsuppgifter som finns tilldelade.
- I den andra sektionen agerar ledaren coach och har en förklarande roll. Här har deltagarna kommit förbi den största osäkerheten men har fortfarande en begränsad förmåga att ta egna beslut. Ledaren behöver korrigera, stötta och uppmuntra individerna.
- Deltagarna kommer till den tredje sektionen när de börjar känna sig bekväma med både uppgifter och beslutsfattande handlingar. Ledaren stöttar och uppmuntrar fortfarande individerna men kan här ta ett steg tillbaka och inta en mer stödjande funktion.
- När individen eller gruppen har utvecklats ett tag kommer förmågan att göra något vara hög och självförtroendet på topp. Då kan ledaren kliva ett steg tillbaka och observera individen eller gruppen. Ledaren finns tillgänglig för att bemöta individens frågor när individen själv ber om hjälp. Individen eller gruppen klarar sig för det mesta själv i den fjärde sektionen.

(Jansson & Ljung, 2011; Northouse, 2013)

Ju högre sektionsnummer desto mer kan ledaren ta ett steg tillbaka. Det är alltså i de första sektionerna som individen eller gruppen behöver mest ledning. Hersey et al (2013) menar att de två första sektionerna är styrda av ledaren medan det i de två sista är individen själv som leder och ledaren enbart coachar. Individen får då utrymme till att ta egna beslut, komma med nya idéer och våga prova sig fram.



Denne kanske inte alltid lyckas på första försöket, men den lär sig då av sina misstag (Hersey et al, 2013).

Good leaders make people feel that they're at the very heart of things, not at the periphery. Everyone feels that he or she makes a difference to the success of the organization. When that happens people feel centered and that gives their work meaning. (Warren Bennis i Hersey et al, 2013, s.96)

Den kritik som har riktats mot Hersey och Blanchards (1996 refererad i Northouse, 2013) modell är att en grupp sällan har ett gemensamt läge utan varje individ behöver olika typer av ledarskap (Jansson & Ljung, 2011). Samtidigt skriver Hersey et al (2013) att det inte finns någon forskning som kan peka på vilken ledarstil som är den bästa. Utan att effektiva ledare anpassar sitt beteende och därmed ledarskap utefter de personer de möter och dess behov i den miljö där de arbetar. Varje individ är olika och behöver därför olika ledarskap. De menar att en ledare som vill ha ett effektivt arbetsteam måste ta hänsyn till både beteende och omgivning (ibid).

## 2.6 Forskningsmodell

Nedan presenteras den forskningsmodell (se fig 3) som har använts för att urskilja den data som har samlats in till denna studie. Forskningsmodellen baseras på den teori som presenteras i kapitlet. Forskningsmodellen lyfter fram de viktigaste begreppen i teorin.

### 2.6.1 Modellförklaring

För att kunna koppla teori och metod till studiens frågeställningar och syfte har vi tagit fram en modell som förklarar vår forskningsprocess, det är alltså ingen analysmodell men den har hjälpt till i forskningsprocessen för att hitta den data som besvarar studiens frågeställningar. Modellen talar om vilka begrepp vi kommer att behandla under resultat och analys utifrån den teori som vi har som grund till denna uppsats. Modellen presenterar de viktigaste begreppen, som kan hittas i teorin, för att kunna hjälpa till att förstå empirin samt besvara studiens olika frågeställningar. Begreppen är indelade efter vilken teori de tillhör, exempelvis under rubriken Maslow finns begreppen självbestämmande, självutveckling,

gemenskap och kompetens. Som nämnts i avgränsningen har begrepp som handlar om basala behov i teorierna uteslutits eftersom att vi förutsätter att de är tillfredsställda hos de individer som engagerar sig ideellt i studiens olika projekt. Dessa är enbart med i teorikapitlet för att modellen ska förstås i sin helhet.

Vi har delat upp studiens frågeställningar under två olika kategorier: vad motiverar och hur motiverar. Detta för att vi i frågeställningarna har haft tanken att de frågeställningar som kategoriseras som vad motiverar handlar om tankar och åsikter hos de olika studieobjekten medan de som kategoriseras till hur motiverar handlar om beteenden och konkreta handlingar hos studieobjekten. Under *vad motiverar* är tanken att se ifall projektledarna och de ideella arbetarna har samma uppfattning kring vad det är som motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt. Fråga 1: *hur tänker projektledare kring motivation hos ideella arbetare?* fokuserar alltså på projektledarens perspektiv medan fråga 2: *vad motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt?* fokuserar på de ideella arbetarnas perspektiv. Under *hur motiverar* är tanken att utläsa vilka konkreta handlingar som fungerar gällande att motivera ideella arbetare. Där handlar fråga 1: *hur agerar projektledare för att skapa motivation hos de som arbetar ideellt i evenemangsprojekt?* om projektledarens perspektiv medan fråga 2: *vilka delarens i projektledarens agerande är de mest framgångsrika gällande att skapa motivation?* handlar om de ideella arbetarnas perspektiv.

Tanken är att modellen ska vara ett stöd när den insamlade empirin presenteras och analyseras. De olika begreppen specificerar vad det är som ska urskiljas ur resultatet och vad som senare kommer att analyseras i analyskapitlet (se kap 5). Resultatet presenteras sedan under tre olika rubriker. Dessa är: motivation enligt studiens deltagare, relationer och information. Dessa rubriker har uppkommit efter att studiens intervjuer har genomförts då vi har hittat samlingsnamn på de samtalsämnen som intervjuerna har haft. Även analyskapitlet kommer att bestå av dessa tre rubriker. Tanken är att båda sidor ska flätas samman till en helhet och att mönster kring både tankar och beteenden ska komma fram för att vi ska kunna hitta samband gällande motivationen hos de ideella arbetarna. Därefter är tanken att analys och diskussion ska resultera i en lista på konkreta råd om motivation för framtida projektledare.

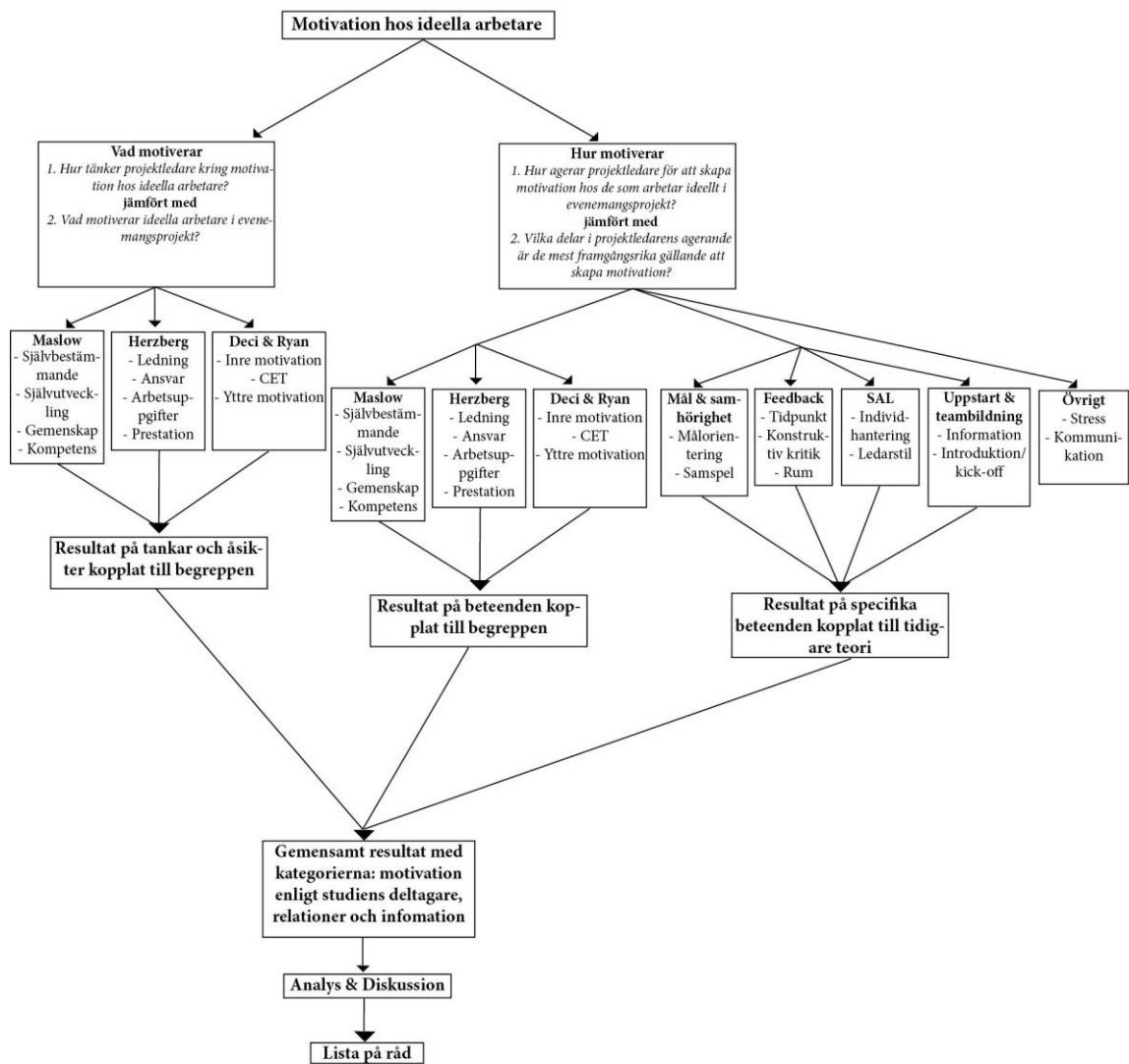


Fig. 3 Egen forskningsmodell av författarna, 2014 (läses uppifrån och ner).

### 3 Metod

*Kapitlet presenterar inledningsvis metodvalet och de fyra studieobjekten. Därefter följer en redogörelse för tillvägagångssättet gällande datainsamling och en diskussion om etik, validitet och reliabilitet. Detta kapitel avslutas med en metoddiskussion.*

#### 3.1 Val av metod

För att uppfylla studiens syfte, som handlar om att ta reda på vilka faktorer som motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt samt hur projektledare resonerar och reflekterar kring att motivera ideella arbetare, behöver vi få veta vad både projektledare och ideella arbetare känner, tänker och upplever kring motivation i projekten som de är engagerade i. Enligt Dalen (2008) lämpar sig en kvalitativ metod bäst för att få någon att berätta om en händelse, åsikt och upplevelse. Därför har denna studie baserats på en kvalitativ metod. Guvå och Hylander (1998, s.1) säger att *"kvalitativa studier syftar till att fånga verklighetens komplexitet genom att urskilja mönster."* Detta är något som stämmer överens med studiens syfte och anses därför vara applicerbart. Både forskarna Kirk och Miller (1986 refererad i Ryen, 2004) och Denzin och Lincoln (1994b refererad i Ryen, 2004) beskriver den kvalitativa forskningsmetoden som ett sätt att betrakta människor i deras område. Denzin och Lincoln (1994b refererad i Ryen, 2004, s.14) uttrycker sig såhär *"forskare som använder kvalitativa metoder studerar saker i deras naturliga miljö och försöker göra fenomen begripliga eller tolka dem utifrån den mening som människor ger dem."* Då denna studie handlar om att få djupare åsikter från studiens utvalda projektledare och ideella arbetare i organisationerna är därför en kvalitativ studie mer lämpad än en kvantitativ. Den kvalitativa studien ger mer analyserbar data än vad en kvantitativ studie gör enligt Ryen (2004). Om ingen kvalitativ studie tillämpas kan man bara förlita sig på den statistik som finns och går därmed miste om personers djupare åsikter och upplevelser. En kvalitativ metod ger studier en kontext eftersom den går djupare in på *hur* och *varför* istället för bara *om* eller *att* (Ryen, 2004). Då studien syftar

på att ta reda på *hur* och *varför* snarare än *om* och *att* är en kvalitativ studie relevant.

Den kvalitativa studie som har använts i denna uppsats har fallit på personliga intervjuer i form av informantintervju och respondentintervju (Ekström & Larsson, 2010). Detta eftersom att denna studie har som avsikt att ta reda på åsikter och att hitta mönster kring hur en projektledare gör för att motivera de som arbetar ideellt i evenemangsprojekt (ibid). Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är en intervju ett utbyte av synpunkter och det är just detta som denna studie behöver nå för att kunna jämföra mönster och beteenden i de olika projekten. Enligt Jacobsen (1993) finns det en skillnad mellan ett vanligt samtal och en intervju. Denna skillnad är att intervjun har en fast rollfördelning och ett värde för utomstående människor till skillnad från det vardagliga samtalet mellan två personer. Jacobsen (1993) skriver även att en intervju är något som intervjuaren förbereder och leder. Intervjuaren kan styra och ställa frågor som är relevanta rörande studien och dess syfte. Efter en intervju analyseras materialet och intervjuaren tolkar och bedömer det som framkommit (ibid).

### **3.1.1 Informant- och respondentintervju**

Enligt Ekström och Larsson (2010) är en informantintervju en intervju som hålls med någon som ger sak- och bakgrundsupplysningar med värde för forskningsuppgiften medan intervjuer med respondenter handlar om att personen ger sin syn och uppfattning kring en fråga. För att få en bredare bild om organisationerna och dess arbete samt kring vad projektledaren har för ansvar när det gäller de ideella arbetarna har vi behövt ta reda på kontexten kring organisationerna. Vi behövde exempelvis få reda på vad för slags organisation det var som vi intervjuade och vad de sysslade med utöver det evenemanget som vi fokuserade på. Därför blev en kombination av informant- och respondentintervjuer en självklarhet. En intervjuperson kan vara både informant och respondent i samma intervju enligt Ekström och Larsson (2010). I våra intervjuer har projektledaren fått representera både informant och respondent då vi har behövt både information om kontext och tankar och åsikter från dem. De

ideella arbetarna har fått vara respondenter och besvara frågor som har handlat om dess tankar och åsikter snarare än att ge information om kontexten.

## 3.2 Urval

I uppstarten kontaktades ett tiotal olika organisationer som kunde tänkas arbeta med projektledning inom evenemang. Vi fick svar från många av organisationerna vilket gjorde att vi kunde välja ut våra fyra studieobjekt. Valet föll på dessa fyra organisationer då de gjorde det möjligt att studera två studentdrivna evenemang och två sportevenemang. Som tidigare nämnts har vi valt att fokusera på dessa två uppdelningar av evenemangsprojekt för att få en större spridning än om vi enbart skulle titta på exempelvis sportevenemang. Vi har i studiens analys försökt att urskilja om de ideella arbetarna från de olika uppdelningarna motiveras av olika faktorer när de söker sig till och engagerar sig i de projekt de deltar i.

Då studien syftar till att bland annat undersöka projektledares agerande var det en enkel process att hitta personer som skulle representera dessa. Då de fyra organisationernas evenemang hade varsin projektledare vardera föll det sig naturligt att vi skulle intervjua dessa projektledare för just det aktuella evenemanget. Ryen (2004) rekommenderar forskare att be möjliga respondenters överordnade om lov. Därför bad vi projektledaren i varje organisation att ge oss namn och kontaktuppgifter på ett antal personer som arbetar ideellt. Dessa personer kontaktade vi sedan och frågade om ett möte. Projektledaren visste därmed vilka vi kontaktade vilket man kan tänka sig har betydelse för vad respondenterna vågar svara på vissa frågor. Urvalet är alltså ett icke slumpmässigt urval eftersom att vi själva har valt vilka vi vill intervjua (Ryen, 2004). Dock är urvalet bland de ideella arbetarna något slumpmässigt utifrån de personer vi fått kontaktuppgifter till av projektledaren. Till exempel kontaktade vi tre personer från en organisation varav två svarade. Då stämde vi träff med de två och den tredje lämnades åt sidan.

Något vi var noga med när vi kontaktade organisationer och personer för att fråga om en intervju var att inte nämna ordet intervju eftersom att det kan skrämma respondenten enligt Metzler (refererad i Häger, 2007). Vi har utgått ifrån att fråga om vi får ställa några frågor över en kopp kaffe för att det låter trevligare.

Förfrågan har skett via mail eller sms beroende på vilket kontaktsätt projektledaren angav. I förfrågan inledde vi med att skriva att vi fått personens mailadress eller telefonnummer av projektledaren för projektet som personen är engagerad i. Detta för att personen ska veta hur vi fått dennes kontaktuppgifter. Enligt Ryen (2004) är det viktigt att presentera sig och sitt studieområde för respondenten. Därför presenterade vi vår studie och avslutade mailet eller sms:et med våra namn samt att vi studerar projektledning på Karlstads Universitet. Ryen (2004) påpekar att det är av vikt att svara trovärdigt och snabbt för att vinna tillit. Därför var vi noga med att svara direkt och visa vår tacksamhet över att personen ville ställa upp. Enligt Ryen (2004) bör man även ange en cirkatid för intervjun så att personen kan planera sin tid. Vi har meddelat respondenterna att mötestillfället kommer att ta ungefär en timme.

### **3.2.1 Uppsatsens studieobjekt**

Nedan beskrivs de fyra organisationerna som har studerats i denna uppsats. Samtliga projektledare har gett sitt godkännande till att beskriva bakgrundsinformation om organisationerna. Vi har dock valt att inte skriva ut organisationernas namn eftersom att det inte har relevans i studien.

#### **Organisation 1 - Studentdriven**

Organisation 1 driver enbart ett projekt som genomförs varje år. Detta projekt drivs helt av studenter och handlar om att göra en produkt som de sedan ska tävla med på ett evenemang i slutet av projektet. Varje år tillsätts en ny projektgrupp där förhoppningen är att så många som möjligt från året innan ska stanna kvar i projektet, men eftersom att det är en del studenter som avslutar sin utbildning är detta ett problem som organisationen får kämpa med varje år. I år består organisationen av 25 studenter varav alla jobbar helt ideellt. Finansieringen till projektet kommer från sponsorer som studenterna själva fixar. Om studenterna inte skulle arbeta ideellt skulle projektet inte kunna gå att genomföra då den budget de får låna från universitetet alltid måste komma tillbaka när projektet är genomfört.

Projektet består av en projektledare som tillsätts innan uppstarten av projektet och denne kan vara olika från år till år. Projektet består sedan utav mindre grupper som ansvarar för olika delar av projektet, varje grupp har en gruppledare. En stor

händelse i projektet är den sista resan som projektmedlemmarna gör där de i ett evenemang ska tävla med sin slutprodukt. Eftersom att organisationen ofta består av nya medlemmar år för år har det varit svårt för organisationen att få struktur och standardisering på projektet. Gruppen har veckomöten där projektledaren träffar gruppledarna och stämmer av hur de ligger till i projektet, det är sedan gruppledarnas ansvar att informera sin grupp.

### **Organisation 2 - Studentdriven**

Organisation 2 drivs av studenter med hjälp av universitetet som studenterna läser vid. Organisationens huvudfokus är ett projekt som avslutas med en arbetsmarknadsmässa. Organisationen består av en projektledare och cirka 22 medlemmar där de flesta är studenter som bedriver ideellt arbete. Studenterna är sedan indelade i tre olika grupper, som ansvarar för olika delar i projektet, där alla har varsin gruppleddare. På själva evenemangsdagen tillkommer även cirka 70-80 ideella företagsvärdar som rekryteras bland studenter på universitetet. Deras uppgift är att ta hand om de olika företagen som ställer ut på mässan. Precis som organisation 1 behöver organisation 2 varje år tampas med att få studenter från tidigare år att stanna kvar i projektet. Även denna organisation skulle inte kunna driva sitt evenemang utan ideell arbetskraft då budgeten i projektet är beräknad till att enbart driva runt projektet. Organisationen har en gång i månaden ett månadsmöte. Utöver det sker kommunikationen via en webbplats.

### **Organisation 3 - Sportevenemang**

Organisation 3 är en sportrelaterad förening. De bedriver under året flera olika evenemang vilket är det största bidraget till föreningens inkomst. Arrangemangen de bedriver är både arenaarrangemang och motionslopp. Alla arrangemang har en projektledare som kommer från föreningen. Föreningen gör varje år genom sina evenemang över 1500 ideella funktionärsinsatser.

Studien i denna uppsats fokuserar på det evenemang i föreningen som har störst omsättning, störst publicitet och störst internationell uppmärksamhet. I år arrangeras den 15:e upplagan och evenemanget har som mest haft deltagare från 42 olika nationer. Eftersom att evenemanget är såpass stort och att det även görs TV-sändningar från det är det många bitar som ska falla på plats och klaffa på själva evenemangsdagen. Själva planeringen drivs av föreningens kansli med en projektledare i ledningen. Kansliet planerar evenemanget med möten varje vecka.



Evenemanget har även en ledningsgrupp som har möten en gång i månaden och sedan varannan vecka när evenemanget börjar närma sig. Även ett tävlingsutskott som träffas en gång i månaden och planerar tävlingarna är tillsatt. På själva evenemangsdagen är det sedan lite drygt 300 ideella arbetare som arbetar med evenemanget. Utan de ideella arbetarna skulle organisationen inte kunna driva detta arrangemang.

#### **Organisation 4 - Sportevenemang**

Organisation 4 projektleder främst ett stor sportevenemang men har varit inblandade i en del mindre evenemang också. Organisationen har tre fastanställda som arbetar med evenemanget året runt men verksamheten omfattar en del projektanställningar. Under den intensiva perioden kan de vara upp mot 10-15 stycken som jobbar i organisationen.

I denna studie ligger fokus på det stora sportevenemang som organisationen anordnar en gång varje år. Evenemanget har anordnats i många år, i slutet på 1960-talet började det att anordnas på den ort som evenemanget hålls idag. Det har gått från att vara ett turistbetonat evenemang till att bli en professionell internationell tävling med TV-sändningar. Projektet består av tre heltidsbetalda ledare varav en är projektledare, resten är ideell arbetskraft. Det finns 15 personer i tävlingsledningen som jobbar ideellt, dessa är mer eller mindre engagerade på årsbasis. Under själva evenemanget arbetar cirka 2500-3000 ideella arbetare som organisationen anlitar genom föreningar och klubbar. Utan dessa ideella arbetare skulle organisationen inte klara av att driva evenemanget. Ekonomin tillåter det inte, det är de ideella arbetarna som är basen i evenemanget. Under planeringsfasen har tävlingsledningen möten en gång i månaden under lågsäsongen, när det sedan börjar närma sig evenemangsdag blir mötena intensivare och hålls då en gång i veckan.

### **3.3 Tillvägagångssätt**

Nedan presenteras studiens tillvägagångssätt. Som nämndes innan har studien baserats på både informant- och respondentintervju. Här redogörs information om intervjuerna, skapandet av intervjumanualer och en beskrivning av hur intervjuerna har gått till.

### 3.3.1 Skapandet av intervjumanualerna

Enligt Ryen (2004) har forskare som tillämpar den kvalitativa metoden har inget klassiskt tillvägagångssätt utan det varierar från situation till situation. För att kunna jämföra och hitta mönster i projektledarnas och respondenternas svar krävdes liknande intervjuer med respektive roll, därför skapades två intervjumanualer där frågorna till projektledare och ideella arbetare anpassades till att komplettera varandra. Om vi exempelvis ställde en fråga till projektledaren om hur denne ger feedback blev frågan till den ideella arbetaren om denne har fått feedback och i så fall hur. Vi har operationaliserat våra frågeställningar och teori till frågor och skrivit förklaringar till dessa i intervjumanualerna (se bilaga 2 för utförligare beskrivningar). Med andra ord har vi baserat vår metod på teori. Dessa förklaringar grundar sig även på de viktigaste begreppen som vi har tagit upp i vår forskningsmodell (se kap 2).

Intervjuerna har följt studiens intervjumanualer med vissa avvikelser i ordningsföljd på frågorna beroende på hur pratsam respondenten har varit. I vissa fall har respondenten svarat på frågor utan att vi behövt ställa dem. Enligt Ryen (2004) bör intervjumanualerna börja med några rundtursfrågor vars syfte är att respondenten ska ge intervjuaren en inblick i vad organisationen gör, projektets syfte och personens roll i projektet. Det är projektledarna som har stått för rundturen i det organisatoriska medan de ideella arbetarna har fått guida oss i deras uppgift i projektet. Därefter ställdes frågor angående personens känslor, upplevelser och uppfattningar om projektet. Dessa frågor är kategoriserade utefter vad studien är ämnad att studera.

**Till projektledarna var kategorierna:** bakgrund om organisationen, bakgrund om evenemanget, projektledarens arbetsroll, projektledarens syn på motivation, rekrytering av ideella arbetare, informationskommunikation samt relationell kommunikation.

**Till de ideella arbetarna var kategorierna:** intresset för projektet, inför arbetet med evenemanget, arbetarens roll, informationskommunikation, relationell kommunikation samt arbetarens motivation.

Kategorierna har namngetts utefter vad de olika frågorna vi ställde handlar om. Syftet med kategoriseringen var att få en struktur på samtalet genom att be personen berätta om händelser från början till slut. Till exempel varför personen valde att engagera sig i evenemanget och sedan förklara vad det är som driver personen till att göra det.

Med en testintervju har sammanlagt 13 intervjuer hållits. Alla intervjuer är transkriberade och materialet finns i förvar hos författarna. En förteckning innehållandes intervjulängd och datum finns som bilaga 1.

### **3.3.2 Testintervju**

Dalen (2008) skriver att en testintervju kan hjälpa intervjuaren att få kontroll på sin intervjumanual. Det kan till exempel handla om att meningsbyggnaden låter annorlunda, att testpersonen inte förstår frågan, att någon fråga är irrelevant eller behöver formuleras om. Därför har en testintervju genomförts för att testa de intervjumanualer som först utformades. Enligt Dalen (2008) är det även nyttigt för ovana intervjuare att testa intervjun i förväg för att kunna analysera sin insats. Dalen (2008) skriver att många nybörjare kör över sin respondent, placerar ord i munnen på denna eller avbryter för snabbt för att gå vidare till nästa fråga. Därmed rekommenderar hon att man testat intervjun för att få en inblick i hur man agerar under själva intervjun.

Den testintervju vi gjorde var på en person som studerar projektledning vid universitetet och därmed har en inblick i vårt ämne. Testintervjun visade att vår manual till största del var förståelig och resulterade i en del mindre omformuleringar, då främst i meningsbyggnader och ordval. Det skedde även korrigeringar i vilken ordningsföljd frågorna skulle komma i intervjumanualerna. Något som testpersonen reagerade på var att det fanns många ja- och nej-frågor. Dock följer följdfrågor som varför eller hur, som utvecklar det korta svaret.

### **3.3.3 Intervjugenomförandet**

Häger (2007) menar att det ingår i vad han kallar ”intervjuns spelregler” att respondenten har rätt att vara anonym samt veta syftet med studien innan

intervjun påbörjas. Därför inledde vi med att tala om för respondenten att han eller hon kommer att vara anonym i studien. Dessutom talade vi om vad syftet med intervjun var så att respondenten skulle vara medveten om varför vi valt att prata med just denne. I Hägers (2007) spelregler nämns att intervjuaren bör visa hänsyn till ovana respondenter. Med det i åtanke har vi frågat om det är okej att vi spelar in intervjun. Enligt Häger (2007) behöver intervjuaren dock inte tala om att inspelning sker eftersom att lagen säger att det är tillåtet att spela in ett samtal där man själv medverkar. Vi anser dock att vi visar respekt mot respondenten genom att fråga om lov först. Samtliga har sagt ja. Om någon skulle ha sagt nej hade vi antecknat under intervjun samt satt oss ner direkt efteråt för att tillsammans minnas så mycket som möjligt och skriva ned det. Anledningen till att vi spelat in intervjun är för att sedan kunna transkribera materialet, få ut citat att publicera i resultatkapitlet samt kunna analysera och jämföra materialet. En tänkbar nackdel med att spela in intervjun är att intervjupersonen kanske känner sig mer obekväma än om det bara skulle vara ett vanligt samtal. Dock är detta ingenting som någon respondent har anmärkt på. Då intervjuerna har varit utspridda över två veckor har det varit till vår fördel att kunna lyssna på intervjuerna igen eftersom att man enkelt glömmer saker, särskilt ju längre tiden går. Som komplement till inspelningen har anteckningar förts. Det är något som Ryen (2004) ser som det första steget till en analys. Förutom ord och samband som återkommer i flera intervjuer har vi antecknat något utmärkande kroppsspråk. Till exempel om någon viftat med handen eller ritat med fingret på bordet för att beskriva något.

### **3.3.4 Mättnad**

Kvale och Brinkmann (2009) säger att forskaren måste undvika ett upplägg som resulterar i tusentals sidor transkriberat material. Att intervjua onödigt många personer, vilket ger oändliga timmar inspelat material är inte att rekommendera. Det rekommenderas istället att forskaren nöjer sig när en mättnad uppstår (Ryen, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009). Det vill säga att svaren från respondenterna börjar bli likartade och ingenting avvikande eller nytt kommer fram. Enligt Ryen (2004) finns det inget standardantal som säger att nu är mättnad nådd utan det varierar från studie till studie och beror på innehållet i vad respondenterna säger samt vilka frågor intervjuaren ställer. Vi har under våra 12 intervjuer känt att vi

har uppnått en mättnad då vi har fått mycket samma svar i de olika intervjuerna samt hittat mönster mellan olika projektledare och projekt. Därför anser vi att datainsamlingen är tillräcklig för att hitta mönster som ämnar denna studie.

### **3.3.5 Bearbetning av material**

För att kunna analysera ett insamlat material använder sig forskare utav olika analysmetoder. Enligt Dalen (2008) är något de flesta har gemensamt är att titta djupare på innehållet än bara det som är sagt rakt ut. Analysmetoden får konsekvenser för representationen, det vill säga på vilket sätt forskaren presenterar empirin (Ryen, 2004).

Vi har inte använt en specifik analysmetod när vi har bearbetat det empiriska material som har kommit fram efter intervjuerna. Ryen (2004) påpekar att en forskningsprocess inte utgör en lång kedja av separata länkar utan att fältarbete, analys och tolkning ofta sker parallellt. Vi har låtit datainsamling och analys gå hand i hand genom hela arbetet. Det vill säga att vi har börjat analysera både under de intervjuer som har hållits, under de transkriberingar som har gjorts och vid resultatskrivningen i uppsatsen. Under de intervjuer som vi har hållit har den personen som inte har haft intervjuarrollen antecknat när den har hittat extra bra saker till studiens resultat samt kopplat detta direkt till teorin som vi skrev innan vi gav oss ut i empirin. Detta kan liknas med det sätt som Corbin och Strauss (1990) beskriver att forskaren samtidigt som intervjuerna pågår analyserar vad det är respondenten säger och jämför det med vad tidigare respondenter har sagt samt kopplar det till teori. Även under transkriberingarna har vi börjat leta mönster som går att förklara med hjälp av teorin. När vi har hittat bra citat i transkriberingen har vi fetmarkerat dessa för att lättare kunna ta del av dem under resultatskrivningen. Trots att vi har letat resultat som går att koppla till teorin har vi även belyst resultat som inte går att placera in i uppsatsens teori.

Ryen (2004) skriver att det är viktigt att forskare delar upp data i olika kategorier eller rubriker för att få en bättre överblick över det material som har samlats in. Genom att ha tagit fram en modell som beskriver vår forskningsprocess och delar upp teorin i olika kategorier har vi fått fram de rubriker som vi sedan har använt till resultat- och analyskapitel. Med andra ord har vi inte använt en speciell

analysmetod till att få fram kategoriseringarna utan snarare kategoriserat dem efter den modell som vi har grundat uppsatsen på.

### 3.4 Etiska överväganden

Som Kvale och Brinkmann (2009) nämner är kvalitativa metoder såsom intervjuer förbundna med andra etiska problem än vad en frågeformulärsundersökning är. Eftersom att intervjuer baseras på enskilda personers uttalanden och åsikter gäller det att hitta ett sätt att skydda de personer som har intervjuats i studien. Detta kan leda till en konflikt mellan det etiska kravet på att personerna ska vara anonyma och studiens krav på att det ska ges nödvändig specifik information för studien och för att andra ska kunna upprepa studien (Kvale & Brinkmann, 2009).

Kvale och Brinkmann (2009) påpekar att det är viktigt att ha tänkt ut de etiska riktlinjerna innan man går ut och gör sin studie vilket vi har gjort då vi har varit noga med att ta upp detta i början av alla intervjuer för att få ett godkännande från alla parter. Vi har även under studien erbjudit intervjupersonerna att vara anonyma till den del att vi inte kommer att skriva ut vem av personerna som har sagt vad. Personerna kommer inte att nämnas vid namn på något sätt i denna uppsats. Samtidigt är personerna som har deltagit i studien medvetna om att projektledaren vet att de har deltagit. Detta har personerna gett godkännande till och alla som har deltagit i intervjuerna har även sagt att det inte spelar någon roll ifall de är anonyma eller ej. Att personerna är anonyma är därmed något som vi har valt. Även de projektledare som har deltagit i studien har gett samtycke till att organisationerna presenteras i denna uppsats. Däremot har vi valt att ge studiens organisationer anonyma namn då vi anser att detta inte har relevans för studien. Namnen på de olika projektledarna och ideella arbetarna är inte kopplade till namnen på organisationerna i organisationsbeskrivningen tidigare i kapitlet. Detta för att de olika intervjupersonerna ska ha möjlighet till att vara anonyma. För att kopplingar ska kunna dras mellan ett beteende hos en projektledare och upplevelsen hos dess ideella arbetare har vi dock valt att koppla respektive ideell arbetare till den projektledare som den tillhör. Detta genom att benämna dem under samma siffror. I vissa citat i resultatdelen har namn och benämningar som lätt går att koppla till organisationen ändrats för att få en anonymitet. Det kan dock tänkas att personer som läser denna studie kan urskilja vilka organisationer

det handlar om trots anonymisering. Därför bör man enligt Kvale och Brinkmann (2009) ändå ha ett godkännande om publicering från de personer som har deltagit i studien. De personer som har deltagit är medvetna om att det finns en sannolikhet att någon som läser studien kan ha förkunskap om ett eller flera studieobjekt och därmed kan urskilja vilken organisation, projektledare eller ideell arbetare det rör sig om.

När vi har skrivit denna uppsats har vi ställt oss frågan vilken information som ska vara tillgänglig för vem (Kvale & Brinkmann, 2009). Med detta i åtanke har vi till exempel bestämt oss för att ha transkriberingarna i förvar hos författarna och inte som bilaga i denna uppsats samt att vi har valt att det inspelade materialet ska raderas så fort denna studie är godkänd för att de intervjuade personerna inte ska kunna hittas på inspelning. Vi har även valt att inte skriva vilket citat som kommer från vilken person för att det inte ska gå att utläsa vilken projektledare eller vilken ideell arbetare som sagt och tyckt vad. Istället har vi valt att kalla personerna PL 1 (projektledare 1), IA 1a (ideell arbetare 1a), IA 1b (ideell arbetare 1b) osv för att få dem i grupperingar och kunna läsa av de resultat som hör till respektive projektledare.

### 3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet handlar om uppsatsens giltighet och tillförlitlighet och är viktiga begrepp i en vetenskaplig studie. Enligt Ekström och Larsson (2010) ställs det inom vetenskapen särskilt höga krav på att uppsatsens påståenden och slutsatser underbyggs med argument. Det krävs att dessa argument är giltiga och tillförlitliga (ibid). Denna studie har underbyggts med hjälp av empirisk data i form av det resultat vi har fått in i de 12 intervjuer som vi har gjort. Detta har gett oss stöd i våra argument då vi kan hänvisa till dessa i den analys och de slutsatser som vi drar. Att dessa intervjuer finns inspelade och transkriberade ökar också trovärdigheten i studien. Samtliga intervjuade personer har blivit tillfrågade om de vill korrekturläsa materialet för att känna att de har blivit rätt citerade, men ingen har gjort anspråk utan är nöjda om de får ta del av uppsatsen efteråt.

Att bara ha ett resultat räcker inte. Enligt Ekström och Larsson (2010) måste resultatet måste också ha relevans för den studie som har gjorts och ha med saken

att göra. Då frågorna i studien har operationaliserats utifrån de frågeställningar och det syfte som studien har ökar studiens giltighet. Även den modell över forskningsprocessen som har gjorts, där vi preciserar studiens viktigaste teoretiska begrepp, har bidragit till att frågorna kan kopplas till studiens syfte. Att många källor i studiens teorikapitel är artiklar och originalkällor ökar även trovärdigheten i denna studie. Vi har försökt att gå till de originalkällor vi har kommit över när vi har hittat teori och modeller i litteraturen, men när detta inte har gått har vi fått andrahandsreferera. Uppsatsens teorier, främst Maslow, Herzberg och Deci och Ryan är starkt grundade och viktiga teorier. Då dessa är grunden till många andra vetenskapliga artiklar inom ämnet är de betydande gällande motivation. Vi har därför valt att använda dessa teorier istället för att andrahandsreferera från någon annan, senare skriven, artikel. Att dessa viktiga teorier inte är andrahandsrefererade gör också att tillförlitligheten ökar. Vi har även haft en lång sökprocess innan skrivandet av uppsatsen för att hitta tidigare forskning för att visa att vår studie är relevant. Källorna i teorin är de som vi har hittat och som kommer närmast det ämne vi har valt att studera. De teorier kring hur projektledaren skapar motivation har valts ut för att de är de vi har gått igenom under utbildningen och som är vanligt förekommande i litteratur kring motivation. Därför anser vi att dessa teorier är de mest trovärdiga.

Enligt Ekström och Larsson (2010) krävs det för att nå en tillförlitlighet i studien att den är gjord på korrekt sätt, att den inte innehåller felkällor och att de utfrågade har svarat ärligt. Då vi har varit noga med att inte använda ordet intervju till våra deltagare i studien har det mer blivit som ett samtal med de inblandade. Detta har gjort att det har känts som att vi har befunnit oss på en mer jämn nivå, att vi inte har suttit på en högre position, under de intervjuer som vi har haft vilket ger studien en högre tillförlitlighet. Samtalet har säkert kunnat uppfattas som en intervju då vi har haft en frågemanual och ställt frågor men vi har försökt att föra det mer som ett samtal snarare än som ett förhör. Vi har även varit noga med att tala om att vi inte letar efter rätt eller fel hos de personer som vi har samtalat med vilket har gjort att exempelvis projektledarna i vissa frågor har kunnat erkänna att de skulle kunna vara bättre på vissa saker. Vi känner att vi har fått ärliga svar av alla respondenter och att de har uppfattat frågorna som vi har tänkt. Har det någon gång varit en fråga som har misstolkats har vi alltid varit noga med att förklara



hur vi menar. Detta stärker också vår reliabilitet. Dock vill människor enligt Goffman (1959, refererad i Östbye et al 2008) ofta försöka styra de intryck de gör på andra. Det vill säga att intervjuaren inte kan skydda sig från att informanten eller respondenten inte målar upp en idealiskt positiv bild av sig själv och sitt projekt (ibid). Detta är något som bör tas, och har tagits, hänsyn till vid tolkningen av den insamlade datan.

Att vi även under studiens gång har börjat känna att vi har fått liknande svar och en mättnad i de intervjuer som vi har gjort ger studien ännu en styrka då vi kan hitta mönster både i och mellan olika projekt vilket stärker både validitet och reliabilitet. I de sista intervjuerna fick vi i princip samma svar som från de tidigare vilket kan liknas med den mättnad som Ekström och Larsson (2010) beskriver. En sista styrka som denna studie har är att vi som forskare inte har haft en förutfattad inställning när vi har påbörjat studien. Vi har till exempel inte tagit fram några hypoteser då vi inte vill låsa fast oss vid dessa. Istället har vi genomfört denna studie utifrån den teoretiska förkunskap vi har och med öppenhet för nya vinklar.

### 3.6 Metoddiskussion

Vi är väl medvetna om att vi inte helt och hållet kan avskriva oss brister och fel i vår metod trots att vi har försökt att tänka på alla möjliga utfall. Datainsamlingen har gått som planerat och utan några enligt oss upptäckta brister. Alla personer som har ställt upp i intervjuerna har varit öppna och intresserade av att hjälpa till vilket har gett oss en uppfattning av att de har svarat ärligt och utifrån bästa förmåga på alla frågor. En anledning till att de har varit så öppna och ärliga kan säkert bero på att vi har varit ärliga gällande vad studien handlar om och att vi har varit noga med att påpeka att vi inte gör studien för att hänga ut någon. Som Ekström och Larsson (2010) skriver att man som intervjuare oftast tjänar på att vara ärlig och inte undanhålla studiens egentliga syfte och på så vis lura intervjupersonerna. Trots att vi upplever att personerna har varit ärliga kan vi inte helt säkert säga att de har varit det. Vi måste helt enkelt förlita oss på att de har talat sanning och inte målat upp drömscenarion i de situationer som de beskriver. Vi kan inte heller helt säkert säga att projektledaren har berättat all sanning

gällande de projekt de anordnar. Vi får helt enkelt lita på att de inte förskönar verkligheten.

Vi har även haft i åtanke att inte försöka att styra vad respondenten svarar på något sätt. Själva intervjumanualen är uppbyggd efter de teorier som finns i teorikapitlet. Därmed har vi inte gett oss in i empirin helt utan förkunskaper och antaganden kopplade till litteraturen. Det är svårt att vara helt blank när alla individer har olika förkunskaper. Dock har vi tänkt på att inte tänka ut svar på frågorna i förväg eftersom att vi inte vill styra personen till att svara på ett visst sätt i intervjun (Ekström & Larsson, 2010). Trots detta kan vi inte avskriva oss helt att de förkunskaper vi har haft har påverkat studiens utfall eftersom att vi upplever att förkunskapen har hjälpt oss att koppla olika svar till olika förutbestämda teorier.

Då projektledarna själva fick hjälpa oss att välja ut ideella arbetare till våra intervjuer finns det en risk att detta kan ha påverkat studien. Projektledarna kan ha valt ut personer som de anser kunna ge oss de svar vi vill ha, eller det svar som projektledarna själva vill ha. Därför får vi helt enkelt lita på att projektledarna har gett oss personer som har varit representabla för denna studie.

Metoden som vi har valt är tidskrävande och omfattande vilket har gjort att det i en studie som denna kan vara svårt att nå en total mättnad. När vi har analyserat vårt resultat har vi insett att det finns olika mycket material från de olika respondenterna i studien. Detta kan ses som en svaghet eftersom att vissa respondenter har fått ta större plats i studien än vad andra har fått. Samtidigt kan vi inte kräva eller garantera att två individer ska svara likadant eller lika mycket på frågorna.

Som Kvale och Brinkmann (2009) nämner gör antalet respondenter som denna studie har det svårt att generalisera resultatet. Det skulle därför kunna tänkas att man som ett komplement till intervjuerna skulle kunna dela ut enkäter till de andra ideella arbetarna i projektet för att få en helhetsbild. Detta skulle kunna ge en bredare bild kring vad de ideella arbetarna upplever i projektet. Vi skulle dock aldrig kunna göra denna studie genom att enbart dela ut enkäter eftersom att det till stor del är de djupare åsikterna som vi vill åt.

## 4 Resultat

*I detta kapitel presenteras studiens resultat. Resultatet är uppdelat i de olika rubriker som har kategoriserats i modellen över vår forskningsprocess (se kapitel 3). Dessa kategorier är: motivation enligt studiens deltagare, relation och information. Motivation enligt studiens deltagare innefattar hur projektledare och ideella arbetare ser på motivation, både generellt och i projektet de deltar i. Relation innefattar kommunikativa handlingar och bemötande som påverkar relationen mellan projektledare och ideella arbetare. Information innefattar informationsspridning och uppstart i projekten. Under dessa rubriker är sedan de olika projektledarna med respektive ideella arbetare kategoriserade i rubriker. Detta för att koppla resultaten till respektive projektledare direkt. Kapitlet redovisar resultatet i flytande text med ett antal nyckelcitats som har plockats ut. Detta för att kvalitativa studier av detta slag enligt Ekström och Larsson (2010) kräver en berättarförmåga för att bli intressanta, varför författaren bör få sin text läsvänlig.*

### 4.1 Motivation enligt studiens deltagare

Samtliga projektledare är överens om att det är viktigt att de ideella arbetarna är motiverade. Flera projektledare säger till exempel att det är svårt att tvinga någon som engagerar sig ideellt för att arbetet just är ideellt, därför är motivation en viktig faktor för att den ideella arbetaren ska kunna utföra sin uppgift. De olika projektledarna i studien benämner motivation som någonting som driver en att gå framåt, att utföra en uppgift, skapa en målsättning och att hitta utmaningar. Vad ordet motivation betyder för de ideella arbetarna och anledningen till att de väljer att engagera sig i en organisation varierar. Motivation enligt en ideell arbetare är något nytt som är lite svårt och som ger ett bra resultat medan det för en annan handlar om att känna sig engagerad och delaktig.

#### **Projektledare 1 (PL 1)**

PL 1 tror att det sociala värdet är en stark anledning till varför många engagerar sig ideellt. Projektledaren säger att det är flera i projektet som har sagt att de känner en gemenskap för att de har vänner i projektgruppen och att det är drivande att de tillsammans har ett mål att uppnå. Projektledaren tror att det är det dels sociala värdet, dels att man känner att man gör nytta och dels att många är intresserade av själva evenemanget som gör att de ideella arbetarna engagerar sig i projektet.

När det handlar om de ideella arbetarnas inställning till arbetet säger projektledaren att det är varierande, både positivt och negativt, och att det vore konstigt om så inte var fallet. Projektledaren beskriver att organisationens utmaning är att få de ideella arbetarna som återkommer år efter år till att stå på tå och vara hungriga på nytt. Projektledaren förklarar att det lätt kan bli att de ideella arbetarna blir hemmablinda och tänker att de kan de här uppgifterna nu eftersom att de har varit med i så många år.

I den bästa av världar vore en mix av erfarenheten och kompetensen som du får på långt sikt och det nya lite hungriga, det bästa. Men i vår sats har vi inte en stor stab där vi kan välja och vraka utan vi får vara glada att det överhuvudtaget finns personer som fyller funktionerna oavsett om de är supermotiverade och har en oerhört positiv inställning eller inte. Vi har inte den mängden människor att röra oss med så att vi kan säga 'du är inte tillräckligt motiverad' eller 'din inställning till uppgiften är inte tillräckligt bra' så dig får vi plocka bort och sätta in Kalle istället. (PL 1)

Projektledaren säger även att det är en utmaning att få de ideella arbetarna att stanna kvar i projektet eftersom att det är ideellt. De kan inte förlita sig på att de ideella arbetarna gör sina arbetsuppgifter. *"Vi har ingen avtalsmässig bindning som gör att det är tre månaders uppsägningstid eller att du ska fullfölja det och det uppdraget."* (PL 1) Trots att de ideella arbetarna inte har någon avtalsmässig bindning ger projektledaren dem frihet att fatta egna beslut i vissa situationer. Projektledaren säger att det handlar mycket om sunt förnuft. Det kan uppstå saker som ingen haft en beredskap kring under evenemanget. Då gäller det att de ideella arbetarna har ett stort mått sunt förnuft för att kunna agera i den situationen.

Projektledaren anser att belöningar kan vara något som bidrar till de ideella arbetarnas motivation och att motivationen är något som de i organisationen kan

påverka genom att ge belöningar. *”Det är någonting vi måste titta på, hur vi kan hitta vägar till ett belöningsystem som inte kostar allt för mycket pengar i kronor och ören för oss, det är utmaningen.”* (PL 1)

### **Ideell arbetare 1a och 1b (IA 1a, IA 1b)**

Anledningen till att en respondent engagerade sig i projektet från början var för att denne har ett intresse i arbetsuppgifterna. *”Jag föddes väl in i det egentligen. Så att det är väl därför som jag kom in på den banan.”* (IA 1a)

Ideell arbetare 1b har också ett intresse i evenemangets arbetsuppgifter. Men denna säger även att en anledning till att denne valde att engagera sig i projektet var för att det är roligt att arrangera saker. *”Jag har alltid tyckt om att arrangera saker för det är en sporre att kunna göra bra arrangemang.”* (IA 1b)

Respondenten fortsätter med att säga att engagemanget gynnar bygden och dess föreningar och på så vis skapas en trevlig gemenskap vilket enligt respondenten är motiverande. Att dessutom kunna dra sitt strå till stacken känns enligt respondenten viktigt. Vidare anger respondenten att denne ställer upp för att det bidrar till att hålla evenemanget vid liv, vilket denne även tror är en orsak till att andra ställer upp ideellt.

När det gäller engagemanget i projektet säger en ideell arbetare att det är svårt att få folk att ställa upp idag. Samtidigt säger respondenten att denne tror att en stor anledning till att andra ställer upp är för att man får arrangera någonting, att man får göra någonting.

När man har gått igenom detta då kan man känna sig lite nöjd och en viss känsla är det ju, det är klart. Men varför man engagerar sig, det är väl, det kanske finns någon som vill kunna påverka någonting. (IA 1a)

Respondenten fortsätter att säga att denne ofta har funderat på vad det är som driver denne i arbetet.

Jag vet inte, man vill kanske få till det perfekta någon gång. Som man aldrig lyckas med. Men det är så mycket som spelar in, så jag vet att idag är jag så låst av massor med saker. Jag har inte så mycket fri vilja längre om man säger så utan man försöker sätta ihop någon kompromiss då av

alla möjliga viljor. Så det blir ju inte riktigt som man vill då egentligen.

(IA 1a)

Respondenten berättar att det kan vara fruktansvärt tungt att ta tag i sina uppgifter ibland. Men respondenten reflekterar inte över att denne just arbetar ideellt i projektet. Respondenten tycker att det inte spelar någon roll att det är just ideellt. Att det är tungt ibland gör att den ideella arbetaren kan längta efter att evenemanget ska vara genomfört och att denne kommer tillbaka till sin normala vardag igen. Men respondenten säger även att när det väl är genomfört och denne är tillbaka i sin vardag börjar respondenten redan att tänka på nästa års evenemang.

Ideell arbetare 1b anser att motivation handlar om att något ska vara nytt och lite svårt. *”Det ska vara lite motstånd och att det ger ett bra resultat efteråt där man känner att man kan leverera ett bra resultat.”* (IA 1b)

Båda respondenterna nämner att de tycker att de lade ner mer tid på evenemanget förut. *”Det gick när man vara yngre. Matematiken med jobb, hemma och fritid är svårare.”* (IA 1b) Ideell arbetare 1a påpekar att tiden som denne lägger på projektet har blivit mindre med åren. Detta eftersom att denne nu kan sina uppgifter, men även för att tekniken har utvecklats och för att respondenten anser att denne ska ha tid för livet vid sidan av också.

När det handlar om att motivera någon som arbetar ideellt säger ideell arbetare 1b att det gäller att i en ideell organisation entusiasmera de som är med. Ledningen bör även ha en positiv syn på de som arbetar ideellt. Respondenten anser att det är viktigt att alla tycker att det är roligt att arbeta i projektet.

På ett jobb där är det lättare att styra folk, man har betalt för att gå dit även om man gillar det eller inte. Men gällande ideell verksamhet gäller det verkligen att motivera folk. Tycker de inte att det är roligt så kan de gå hem direkt. (IA 1b)

Ideell arbetare 1a nämner att något som skulle motivera denne skulle kunna vara att respondenten får ta sig an nya uppgifter inom projektet för att få lite omväxling. *”Jag kan gärna göra något annat, men man sitter på samma ställe hela tiden och det blir ganska, jag har ju mina idéer och det vore väl roligt om någon annan kom in och tänkte och tyckte lite.”* (IA 1a)

## **Projektledare 2 (PL 2)**

Projektledare 2 säger att det är A och O att de ideella arbetarna är motiverade. Denne säger att det är viktigt att motivationen och viljan till att göra en personlig resa tillsammans med projektet finns. Projektledaren säger även att motivationen är viktigare än sakkunskapen i många fall eftersom att denne tror att viljan att utvecklas håller längre än att något är roligt.

Projektledaren säger att denne har som arbetsuppgift att i början av projektet bygga upp en gemensam värdegrund, stötta och få bort osäkerhet och motivera gruppen. Men projektledaren säger att det i ett ideellt projekt ibland kan vara svårt att få vissa personer motiverade. Projektledaren berättar att i dennes projekt lägger ledningen fram en uppskattning av vad de vill att projektgruppens ska uppnå och hur lång tid det beräknats ta. Där kan vissa ideella arbetare tycka att det rör sig om för mycket tid från dennes privatliv och därmed välja att inte vara med i projektet längre. Enligt projektledaren är sådana avhopp svåra att bemöta eftersom det enligt projektledaren är omöjligt att säga att någon måste eller locka med betalning i ett ideellt projekt. Projektledaren berättar att de låter de mindre motiverade personerna falla bort självmant istället för att uppmuntra dem. Detta på grund av att det inte fungerar att tjata på folk.

Vill de inte så vill de inte. Vi kan inte räkna med ett halvt engagemang.

Det brukar vara med samförstånd vi går skilda vägar. (PL 2)

## **Ideell arbetare 2a och 2b (IA 2a, IA 2b)**

Båda respondenterna pekar på att man engagerar sig i projektet för att det är meriterande och för att man får något att sätta på sitt CV. *"Jag såg det som en merit. Jag har hört om folk som har fått jobb genom den meriten."* (IA 2b)

Respondenten fortsätter att berätta vikten av att ha meriter på sitt CV när man ska ut på dagens arbetsmarknad. *"Jag ser både den här tiden och tiden i skolan som investerad tid som kommer att löna sig och betalas tillbaka i framtiden."* (IA 2b)

Jag tror att i många fall så är det nog en CV-grej. Det finns ju en del av uppgifterna som verkligen är så att dom går att anpassa till det folk har erfarenhet inom. Särskilt inom marknadsföringsdelen och evenemang.

Annars tror jag också den grupptillhörigheten att man har hört andra som har varit med eller att man kanske har varit värd och tyckt att det har verkat som ett roligt projekt. (IA 2a)

Respondeten säger även att denne engagerade sig ännu ett år för att denne fick byta arbetsuppgifter till något annat som denne hade efterfrågat. Ledarna tillsatte alltså denna tjänst eftersom att respondenten efterfrågade den.

När det gäller arbetsuppgifter anser ideell arbetare 2b sig ha stort eget ansvar och att denne är helt frigående i projektet. Respondenten säger att det är en nödvändighet för att projektet ska fungera, att man är självständig. *”En grej som verkligen har fungerat är att folk har haft sina egna ansvarsområden. Det tror jag är ett vinnande koncept i det ideella arbetet.”* (IA 2b)

Båda respondenterna ser själva erfarenheten från arbetet som en drivkraft. Ideell arbetare 2b ser projektet som en investering i sig själv och att det är just detta denne drivs av. Ideell arbetare 2a säger: *”Jag tror väl att jag drivs ganska mycket just nu i alla fall av att skaffa mig en bra grund att stå på.”* (IA 2a) Samtidigt säger respondenten att en drivkraft i projektet är att andra förväntar sig att man ska utföra uppgifterna. *”Det blir ju lite att folk förväntar sig saker från en. Man kan ju inte lämna saker hur länge om helst för att det är ju någon som väntar på att man ska göra det.”* (IA 2a)

Båda respondenterna säger att de kan uppleva stress och att man kan uppleva frustration i samband med projektets uppgifter.

Det sa jag lite innan att alltså det är ju verkligen såhär att har jag tid med det här egentligen? Och det hänger ju över en ganska mycket så att visst är det lite ångestkopplat till det hela också därför att man kan alltid göra lite mer. Alltså det finns alltid någonting mer du kan göra. Du kan alltid kolla upp lite fler saker. Men samtidigt så är det ju jätteroligt. Och när man, särskilt på dagen och precis efter. Man känner ju sig väldigt duktig och uppskattad. Och det sker ju också under projektets gång, man får ju uppskattning för allt man gör. Så har det varit båda åren tycker jag. Man får feedback och sådär. (IA 2a)



Trots att respondenterna beskriver frustration ser personerna inte sitt engagemang i projektet som bortkastad tid. Att det är ideellt arbete ses inte som ett problem enligt respondenterna.

När det kommer till just ideellt arbete kan du inte göra anspråk på andra människors tid och prestationen på samma sätt som när både du och dem får betalt. Och man får inte ha några förväntningar överhuvudtaget.

Apropå motivation så kan det ju förstöra det helt och hållet i stort sett, om man sätter krav utan att ge någonting tillbaka. (IA 2b)

Ideell arbetare 2a säger att stressen gjorde att det inte var en självklarhet att denne skulle fortsätta igen efter fjolårets evenemang. *”Men när jag hade mitt sista möte med ledarna så var det typ en eller två månader efter att evenemanget hade varit och då får man någon slags glorifierad bild av hur det var, att det inte var så farligt.”* (IA 2a)

Respondenten anser att fika, avslutningsresa och att man får kläder på evenemangsdagen är en form av materiella belöningar. Respondenten säger att när man går in i ett ideellt projekt så räknar man inte heller med att man ska få några stora belöningar så denne menar att man blir glad av det man får.

### **Projektledare 3 (PL 3)**

Projektledaren ser specifikt stolthet och prestige som en motivationsfaktor hos de ideella arbetarna. Projektledaren tror att de ideella arbetarna ställer upp för att de har ett föreningshjärta och en föreningskänsla. Denne säger att om det inte skulle finnas några evenemang i föreningen skulle förmodligen föreningsandan sett annorlunda ut. Evenemangen bidrar till att medlemmarna träffas, gör någonting gemensamt och att flera grupper inom föreningen samverkar. Samtidigt tror projektledaren att vissa ideella arbetare kan motiveras utav de materiella saker som man får om man ställer upp, exempelvis en t-shirt eller en lunch.

Vad är det som vi kan locka med? Vad är det som man får ut av det? Jag tror mycket handlar om det här att man gör någonting tillsammans, det är nog den största motivatorn. (PL 3)

Projektledaren tror att det är extra viktigt med motivation när man gör någonting som är återkommande, därför strävar de hela tiden efter att utveckla evenemanget.

Projektledaren berättar att denne tror att om man gör samma sak om och om igen utan att ändra på något kan det bli lätt att tappa motivationen. Projektledaren säger att om en person inte är motiverad under evenemanget så märks det direkt.

En person som inte är motiverad visar sig direkt i servicegrad och bemötande. Så att självklart måste varje individ av de här ideella arbetarna tycka att, eller förstå att det dom gör också bidrar till helheten. Och det tror jag är A och O. Det lyser igenom ganska snabbt om det inte är så. Så det är enormt viktigt. ( PL 3)

Projektledaren säger dock att de ideella arbetarnas inställning överlag till projektet är bra. Projektledaren tror att de ideella arbetarna känner att de får ta del av någonting stort och att det är roligt vilket gör att de får en bra inställning till arbetet.

Om det skulle vara så att en ideell arbetare inte är motiverad i en uppgift brukar projektledaren fråga sig om den uppgift som personen har är nödvändig. För att om personen känner att den inte behövs blir denne heller inte motiverad.

Projektledaren säger att det är viktigt för deltagarnas motivation att hela tiden förklara för dem varför de är med i evenemanget och vad de bidrar med så att de förstår att de är viktiga. Detta gör också att man skapar en gemensam målbild i gruppen kring vad man är ute efter under just evenemangsdagen.

Projektledaren säger att de ideella arbetarna får ta ansvar och beslut gällande det som är inom ramen för den uppgift som de ansvarar för. *”Men de har ansvar och de har beslutsrätt absolut men det ska också vara så att känner de sig inte bekväma med det så måste de komma och fråga.”* (PL 3)

Projektledaren berättar att de arbetar med belöningar, att man till exempel har en gemensam avslutningsmiddag där man tackar för deltagande och uppmärksammar extra engagerade personer. Projektledaren säger även att vissa saker får de ideella arbetarna veta innan de engagerar sig för att det ska bli en liten morot till att engagera sig, exempelvis middagen. Men sedan har de under utbildningar och träffar ibland lite överraskningsmoment som de ideella arbetarna inte vet om, exempelvis att det kommer gästföreläsare.

### Ideell arbetare 3a och 3b (IA 3a, IA 3b)

Ideell arbetare 3a säger att denne dels engagerar sig i ideellt arbete för att det förväntas inom organisationen att man ska ställa upp. Men en annan faktor är även den att det är roligt och att man får testa något nytt. Respondenten tror att många ideella arbetare ställer upp för att det är en speciell stämning och att det är roligt att få vara med på evenemanget. Även föreningshjärtat spelar in.

Världen kan delas i två olika typer av människor, det är föreningsmänniskor och de som inte är föreningsmänniskor. Och då gäller det att hitta de som är föreningsmänniskor, jag är nog en sådan föreningsmänniska. På gott och ont. (IA 3a)

Även ideell arbetare 3b säger att denne engagerar sig för att det handlar om att ställa upp för sin förening. *"För min del var det nog lika mycket föreningsdel som den aktiva delen."* (IA 3b) *"Jag brinner för idrotten"* (IA 3b) Respondenten säger även att det är genom att engagera sig i evenemanget som denne kan behålla kontakten med sporten. När det gäller motivation tycker respondenten att det handlar om att känna sig engagerad och delaktig vilket denne tycker att man gör när man tillhör en förening. *"Man känner sig delaktig i en förening när man har hållt på så länge."* (IA 3b)

Respondenten säger även att eftersom att man är så van vid organisationen och dess projekt blir det mycket som går på rutin.

Att se slutresultatet när evenemanget är igång och då se att allt fungerar som det ska är givande enligt ideell arbetare 3a som beskriver motivationen hos sig själv såhär: *"Alltså... jag blir väl motiverad av att känna att jag lyckas, mästrar det jag förväntas att mästra och så, jag kanske också kan bidra med något för att förbättra, förenkla"* (IA 3a)

På frågan vad som driver respondenten svarar denne att det är just det ideella arbetet. Att få känna att man jobbar med en organisation som delar och har samma värderingar som en själv är också drivande. *"Alltså det är det ideella arbetet som är drivkraften för att jag ska jobba ideellt. En viktig del av det i alla fall."* (IA 3a)

Respondenten säger att de ibland i organisationen kan få belöningar när de deltar i ett ideellt evenemang. Dessa belöningar kan bestå av exempelvis en t-shirt, fika eller någon form av mat. Dessa belöningar kommer inte heller som en

övertäckning eftersom att personen har varit engagerad ideellt ett tag.

Respondenten säger även att dessa belöningar är något som man räknar med när man engagerar sig. Respondent säger att denne inte upplever att belöningarna har varit som ett lockbete utan mer som en förmån som de informerar om. Ingen av respondenterna vet om att speciellt engagerade personer i organisationen kan bli uppmärksammade.

Ideell arbetare 3a säger att denne är engagerad i andra ideella saker i föreningen som tar mer tid än vad evenemanget tar. Till evenemanget läggs bara några timmar på förberedelser. Sammanlagt lägger respondenten ungefär cirka tre dagar i veckan på ideell verksamhet.

#### **Projektledare 4 (PL 4)**

Projektledaren tror att det finns ett par orsaker till varför folk har sökt sig till projektet. Projektledaren säger att det finns de som söker för att de har ett intresse i den uppgift projektet handlar om, och att de är intresserade av att utvecklas. Sedan finns det en till grupp som söker enbart för att de vill ha en merit. Denna grupp säger projektledaren är den svåraste gruppen att motivera.

Sen vet jag att det finns de som väljer projektet för att de känner att de måste ha en extra merit, och den gruppen är lite mer problematisk. För att det är dem som inte lägger ner sig lika mycket som de andra, för att de ser det mer som ett måste för att man ska få jobb, bara meritmässigt. Det är ju en merit, men just inte tillräckligt passionerat. Så det är den gruppen som är svårast att motivera. De andra gör det av rent intresse, men den gruppen är svårare. (PL 4)

Projektledaren anser att motivation till stor del handlar om att sätta upp gemensamma mål som man vill nå. *”Om du inte har något riktigt mål om vad du vill åstadkomma så tror jag att det är svårt att nå dit.”* (PL 4)

Projektledaren säger att de har tänkt på att de vill ha en gruppleddare till varje del i sitt projekt som bara sysslar med att leda men att det i praktiken inte fungerar så just nu. Detta har gjort att en del i projektet har blivit utbrända då de får göra saker som egentligen inte tillhör deras arbetsuppgifter. Projektledaren säger även att om man som ledare inte vågar delegera är risken att man kör slut på sig själv.

Projektledaren säger att denne upplever att inställningen har varit varierande. Denne nämner att inställningen tydligen inte har varit tillräckligt bra eftersom att projektet ibland har stått still när det inte skulle ha behövt göra det. Samtidigt säger projektledaren att det är svårt att påverka en inställning till ett jobb där personerna arbetar ideellt eftersom att det är svårt att tvinga dem, detta gör att det blir en svår balansgång i arbetet hos projektledaren.

Projektledaren säger att de inte arbetar med belöningar men att denne funderar på att ha små belöningar till projektmedlemmarna. Dock påpekar projektledaren att denne anser att belöningar inte ska ges om personerna inte har gett ett resultat.

Det ska uppmuntras när det har gjorts ett bra resultat. Så frågan är om man kan få in någon typ av belöning fast bara småsaker. Men det har ju med resultat, jag är ju fortfarande sådär att du ska inte ha en belöning om du inte har gjort ett resultat. Alltså man kan ju inte uppmuntra att man inte gör ett resultat. (PL 4)

#### **Ideell arbetare 4a och 4b (IA 4a, IA 4b)**

Båda respondenterna valde att engagera sig i projektet för att de hade vänner som hade varit med tidigare. Ideell arbetare 4a säger att det var dennes vänner som sa att det var *"En riktigt bra erfarenhet för arbetslivet."* (IA 4a) Ideell arbetare 4b tycker även att det är en bra erfarenhet att vara med i projektet och menar att det även var lite personlig vinning inblandat i varför denne valde att engagera sig från första början.

Respondenten upplever att andra söker sig till projektet dels för att de är intresserade men även för att få personlig vinning. Respondenten upplever att det i år präglas av just det sista, personlig vinning vilket har gjort att det inte är lika mycket engagemang från de olika personerna i projektet. *"Det är nog inte det att som för många andra där det är mycket hjärta och smärta och man brinner för det här projektet."* (IA 4b)

På frågan vad det är som driver respondenten svarar denne att det som drev respondenten från början var just utmaningen.

I år är det utmaningen att få det här färdigt. Tillsammans med, ja hela tiden är det den här utmaningen att göra det tillsammans med individer

som aldrig har träffat varandra tidigare, klumpa ihop dem i en grupp, sätta upp ett mål och sen försöka att få detta färdigt i tid. Alltså den jätteutmaningen och att sen kunna försöka att bryta ner det och få de här motiverade. (IA 4b)

Ideell arbetare 4a ser sig själv som en vinnarskalle.

I slutändan är det ju en tävling och man vill inte göra dåligt ifrån sig. Dessutom vill man inte svika de andra. Har man sagt att man ska göra något vill man inte svika det. (IA 4a)

En uppfattning som båda respondenterna har är just den att man vill utföra den uppgift som man har tagit åt sig. Ideell arbetare 4a säger att denne har upplevt att det inte har funnits motivation till att utföra vissa uppgifter för att *"Då blir det lite som ett jobb. Ett tråkigt jobb."* (IA 4a) Men trots detta känner respondenten att det måste göras. Ideell arbetare 4b säger att denne inte kan relatera till att ta åt sig ett ansvar och inte fullfölja det. Att sätta andra i knipa. Respondenten fortsätter med att säga att denne ibland inte har motivation till att utföra uppgifter i projektet. Motivationen till att utföra uppgifterna kommer ifrån att respondenten känner att uppgiften måste göras.

På något sätt vet jag att någon annan blir lidande för det och den personen är inte jag. Jag vill inte sätta andra i knipa för att jag inte är färdig, för att jag tycker att det här är tråkigt eller för att jag blir lite gnällig. (IA 4b)

Respondenten påpekar även att denne egentligen aldrig har tänkt på det arbete som denne gör som ideellt.

Från dag ett så är det här ett ansvar som jag har tagit på mig och det är en uppgift som jag vill slutföra. Sen så tycker jag att det är otroligt rofyllt och att man blir glad och stolt när man känner att det är vissa saker som går i lås. (IA 4b)

Respondenten säger även att det är roligast att lyckas när man arbetar ideellt för att man egentligen inte behöver göra arbetet som man har gjort.

När det gäller arbetsuppgifter har respondentn fått utveckla dessa från när denne deltog första året. Respondenten har fått mer ansvar och andra uppgifter. *"Så i år är jag ansvarig för den gruppen jag var medlem i förra året. Det brukar vara så*

*att de som väljer att fortsätta andra året brukar ha en ledande eller större ansvarstagande roll.” (IA 4b)*

Respondenten säger att när projektet är klart är det ren och skär lycka. Det tog tid innan denne bestämde sig för att vara med igen. Den ideella arbetaren lägger ungefär 25 timmar i veckan på projektet vilket är mycket tid.

Övergripande är respondenten jättenöjd med sin insats i projektet och tycker att denne har utfört uppgifterna på bästa sätt. När det gäller engagemang säger respondenten att denne lade betydligt mer tid förra gången denne var med i projektet, att denne lade ner mer tid första året och att respondenten inte har samma ork detta året. Respondenten säger att denne fortfarande har starka känslor för projektet men att denne inte har samma tid att lägga detta år. Även att respondenten är mer van och har bättre koll på arbetsuppgifterna gör att denne inte behöver lägga ner lika mycket tid i år.

## 4.2 Relationer

### **Projektledare 1 (PL 1)**

Projektledaren upplever att det är en god stämning i gruppen. Projektledaren förklarar vikten av att alla får komma till tals. *”Man uppmuntrar till att de som kanske är lite tystare i gruppen också pratar och kommer med sina åsikter. Sen får man se till att man bryter de mest pratglada vid rätt tillfälle och dämpar.” (PL 1)*

Projektledaren försöker att se till att skapa mötesplatser för de i projektgruppen där de kan nätverka och enligt projektledaren *”dels kan prata om evenemanget och ha en utbildningsdel, ett seminarium eller liknande men också ha tid till att äta middag och ta en öl ihop.” (PL 1)*

Projektledaren berättar att det inte finns lika mycket tid till introduktioner i projektet som det finns på vanliga arbetsplatser. Därför menar projektledaren att det måste vara högt i tak. *”Jag tycker att det ska vara högt i tak och att man så snabbt som möjligt ska eliminera energitjuvar som blir.” (PL 1)*

Angående hur organisationen hanterar negativa händelser och osämja i gruppen svarar projektledaren såhär: *"På en normal arbetsplats kanske man låter det verka ut, ta lite tid och att man kanske inte behöver agera direkt men vi måste ta sånt direkt."* (PL 1) Projektledaren fortsätter att berätta att denne enbart ger negativ feedback individuellt och att projektledaren är noga med att hitta orsaken till vad som har felat. *"Jag är inte den som hänger ut någon i en grupp. Där gäller det mer att fråga hur den ser på det här och att man har en dialog kring det"* (PL 1)

När det gäller positiv feedback kan projektledaren dock ge den både individuellt och i grupp.

### **Ideell arbetare 1a och 1b (IA 1a, IA 1b)**

Båda respondenterna tycker att det är en bra gemenskap i gruppen som jobbar med evenemanget. *"Jag tycker att vi är ett gäng som har jobbat ihop så pass länge att man känner att alla är väldigt bra kompisar med varandra."* (IA 1b) Ideell arbetare 1a säger att det har blivit en såpass bra gemenskap att denne inte ser sina ledare som ledare utan mer som en del i ett stort team.

Men det är lite konstigt jobb det där på sätt och vis då för att man, jag ser ju inte min projektledare som en chef eller om man säger så och inte VD:n heller om man säger så. Utan man är ett team. (IA 1a)

Denne fortsätter att säga att den sociala biten är en stor faktor till att respondenten stannar kvar i projektet.

Ja, det finns ju, den här sociala biten är ju väldigt viktig då med. Man tycker att det är förbaskat roligt att träffa alla som människa och jobba ihop med dem. Det är nog den största delen egentligen. (IA 1a)

Stämningen i gruppen upplevs i projektet som god och ideell arbetare 1b upplever att alla försöker göra så bra som möjligt och kämpa för att evenemanget ska få vara kvar. Samtidigt blir det hårdare och hårdare konkurrens mellan andra arrangörer som vill göra evenemanget i andra kommuner och länder.

När det gäller sammanhållningen i gruppen säger respondenten att denne upplever att det är först när gruppen fungerar bra ihop som man kan gå framåt i projektet.



*”Det är svårt att driva ett team framåt om man bara använder piskan.” (IA 1b)*

Respondenten fortsätter med att säga att denne tycker att projektledaren har ett bra bemötande gentemot de ideella arbetarna och påpekar att de har en så tajt relation i gruppen vilket gör att de litar på varandra. *”Det gäller att ha en bra attityd och vara rak och tydlig med vad man vill. Även lyssna på deras aspekter i vad de tycker att man kan förbättra.” (IA 1b)*

Respondenten säger även att denne och projektledaren har ett bra samspel.

Ideell arbetare 1a upplever att miljön som de arbetar i är öppen och lärorik.

Respondenten säger:

Ja, man har ju lärt sig mycket. Det har man ju gjort under åren. Både om människor och om ja vad ska man säga, teknik också. /... / Men framförallt så är det ju ganska intressant att lära känna människor faktiskt, som jobbar under press och stress och tätt intill varandra i många dagar. Det är lärorikt faktiskt. (IA 1a)

Respondenten fortsätter med att säga att denne upplever att det är högt i tak i organisationen och att man får säga vad man tycker och tänker. *”Vi har ju väldigt högt i tak eller om man säger så. Vi kan säga och tycka vad vi vill så det är jättebra.” (IA 1a)* Även ideell arbetare 1b tycker att det är högt i tak i organisationen och att det inte är bara projektledaren som ger feedback utan att alla försöker att göra det löpande. Båda respondenterna säger att man får veta vad som fungerar bra och mindre bra och att det ges förslag på vad som bör förbättras till nästa år. *”Utifrån det gör vi åtgärdsplaner för att se vad vi ska förbättra till nästa år. Så att vi får ett bättre resultat.” (IA 1b)*

## **Projektledare 2 (PL 2)**

Projektledaren har en strategi som handlar om att skapa en värdegrund tillsammans med de som arbetar ideellt. Projektledaren upplever att värdegrunden hjälper till att hålla motivationen genom hela projektet.

Alltså att tillsammans diskutera vad det är vi vill uppnå och hur ska vi agera mot varandra. Hur ska vi kommunicera och hur ska vi hjälpa varandra. Inte så här (lägger fram händerna) här är våra värdegrund, för då

är det bara ett papper. Utan att gemensamt ta fram frågorna och gemensamt svara på dem och tillsammans skriva ihop något. (PL 2)

Vidare berättar projektledaren att med den här värdegrunden blir den lägsta nivån hög. Projektledaren ger exemplet att man inte avbryter när någon talar.

Projektledaren avslutar med *"Det ser jag som ett verktyg till att motivera"*. (PL 2)

Projektledaren anser att det är viktigt att lägga pengar på trivselaktiviteter under projektets gång. Projektledaren berättar att start- och slutresa förekommer i projektet. Detta anser projektledaren ger mycket för gruppen.

När det gäller feedback säger projektledaren att denne ger positiv feedback genom kroppsspråk. Projektledaren säger sig visa uppskattning genom att klappa någon på axeln eller göra en high five. Vidare berättar projektledaren att denne försöker vara konkret i sin feedback.

Jag har upplevt det som en liten fälla att säga 'fan vad bra' som en positiv grej, men vad var det som var bra? Vad är det som du gillar med det här?  
Så jag försöker vara konkret men det är inte alltid lätt. (PL 2)

Projektledaren fortsätter med att säga att negativ feedback är jobbigare att ge än positiv feedback.

Det jobbiga är att jag kan känna mig låst utav det och känna att shit vad jobbigt det här är att ge och då kommer det ut lite konstigt. Antingen inlindat eller hårt, det blir lite konstigt helt enkelt. I bästa fall försöker jag ge det som en hamburgare (visar tre lager med händerna) positivt, negativt och något positivt. Jag försöker göra det genomtänkt. Att inte säga det spontant. För gör man det spontant är det massa känslor och grejer med. Det hjälper inte alltid. Jag tar upp det vid något bättre tillfälle hellre än spontant. Sen så är jag bara människa så ibland kommer det ut.  
(PL 2)

### **Ideell arbetare 2a och 2b (IA 2a, IA 2b)**

Ideell arbetare 2b kan inte riktigt sätta fingret på det men beskriver att det på något sätt blev en slags sammanhållning i gruppen på grund av den höga arbetsbördan de hade i och med att de arbetade mycket tillsammans. Ideell

arbetare 2a som hade en speciell och egen uppgift i gruppen upplever ändå att denne fick tillhörighet i projektgruppen eftersom att denne placerades i en utav undergrupperna. Respondenten upplever att denne placerades just i denna grupp för att kunna känna tillhörighet i gruppen.

Båda respondenterna tar upp att de har fått åka på resor i projektet. En kick-off resa och en avslutningsresa. Ideell arbetare 2b säger att denne upplevde kick-offen som en resa där man skulle lära känna gruppen och utöva övningar som hade med teambildning att göra.

Ideell arbetare 2a tycker att miljön i projektet har varit öppen och lärorik och att denne har fått testa många olika saker. Då uppgiften som denne hade under projektet var relativt ny tycker respondenten att det har funnits utrymme för att lära sig. Respondenten tycker även att de får vara med och tycka till om projektet, men trots detta upplever denna att det kan vara svårt att påverka. *”Jag upplever ändå att det är alltid svårt med de där grejerna därför att det är inte så lätt att förändra saker.”* (IA 2a) *”Och jag har föreslagit och tyckt till om det jag tycker att man kan göra bättre jag också, så får man väl se vad som händer till nästa år.”* (IA 2a)

När det gäller kontakten med projektledaren svarar respondenten såhär:

Jag har haft ganska mycket kontakt med projektledaren, nästan mer än vad jag har haft med min delprojektledare. Och den har varit bra, alltså projektledaren är väldigt tillgänglig och svarar i princip alltid på telefon, mail kan ta lite längre tid men inte särskilt lång. Och projektledaren hjälper alltid till med det denne kan. Jag tror att projektledaren är vaken dygnet runt, denne är väldigt tillgänglig. (IA 2a)

Ideell arbetare 2b säger att denne önskar att projektledaren hade varit lite mer tillgänglig. *”Det gick att få tag på projektledaren men kanske inte så lätt som jag skulle ha velat.”* (IA 2b)

Båda respondenterna är nöjda med den feedback de har fått från projektledaren. *”Feedback har jag både fått muntligt och skriftligt så den kan jag inte klaga på.”* (IA 2b) Ideell arbetare 2a säger att projektledaren har gett positiv feedback både privat och inför grupp. En gång när respondenten hade gjort något bra skrev projektledaren ut det i projektgruppens forum så att alla kunde se det.

När det gäller negativ feedback på arbetsuppgifter tycker respondenten att projektledaren ger det på ett bra sätt. Respondenten säger att denne inte har fått så mycket negativ feedback på just arbetsuppgifter men att projektledaren har hört av sig någon gång ibland om något har tagit lite tid.

Nej men det är klart att projektledaren har väl hört av sig, till exempel om något tar väldigt lång tid. Ni vet att man läser ett mail och sen svarar man inte på det, det gäller ju mig också. Så har jag kommenterat, projektledaren tar upp det som att jaha och hur hindrar vi att det händer igen? Så det är väldigt konstruktiv kritik. (IA 2a)

Enligt ideell arbetare 2b agerar projektledaren ifrågasättande när denne ger feedback.

Projektledaren säger inte åt folk att gör såhär istället utan frågar hur vi kan göra det bättre och aktiverar både sig själv och den som har begått felet. Tanken är ju god men ibland behövs det klara instruktioner. (IA 2b)

### **Projektledare 3 (PL 3)**

Projektledaren upplever att en arbetsuppgift som denne har är att hålla samman de olika grupperna av ideella arbetare. Samtidigt påpekar projektledaren att man i ett sådant här evenemang måste hitta personer som man litar på eftersom att man som projektledare inte kan vara med och peta i allting i ett stort projekt. *”Så det gäller ju att hitta personer som man kan lita på och som får en tydlig roll och också kan ta ett ansvar.”* (PL 3) Detta menar projektledaren att denne har gjort på de övre posterna i evenemanget. Projektledaren säger även att dessa personer har en förståelse för att om de någon gång har tänkt lämna projektet säger till i tid så att någon kan gå med bredvid och lära sig de nya uppgifterna. Projektledaren säger att de ibland när de rekryterar ideella arbetare kontaktar dem som de vill ha. *”Men det är bättre om man kan få en person för att man har en referens eller att man kan tro att det här är bra än att folk anmäler sig själva.”* (PL 3)

När de kontaktar en person som de har fått tillgång till genom en referens är de nog med att säga att personen är viktig och att vara rak på sak vad de kan bidra med. För att om man bara säger till personen att den kan bidra med det som behövs blir personen enligt projektledaren inte lika motiverad och känner inte att

den behövs lika mycket som om man skulle beskriva vad man specifikt behöver personen till. Projektledaren säger även att de ibland lämnar över rekryteringen av ideella arbetare till huvudfunktionärerna vilket gör att projektledaren själv inte alltid har koll på alla som rekryteras till evenemanget.

Men där skulle vi kunna komma ännu längre tror jag och det där är ju en balansgång hur mycket man, det är ju vissa huvudfunktionärer som säger att ja jag kan ställa upp, jag tar ansvaret under arrangemanget men jag har inte tid att jobba med någon funktionärslista och larma in personer innan.

(PL 3)

Projektledaren säger att denne träffar de ideella arbetare som har hand om de stora uppgifterna personligen. De har även ett möte med alla andra ideella arbetare innan evenemanget men det är inte alla som dyker upp på det mötet. Därför blir det inte så att projektledaren träffar alla ideella arbetare personligen utan det är de ideella arbetarna som har ett större ansvar i projektet som i sin tur träffar de ideella arbetare som arbetar under dem.

Projektledaren vill att det ska vara ett öppet klimat i gruppen och att alla ska känna att de kan få svar på sina frågor och att ingen fråga är för dum för att ställas. *”Ja det är otroligt viktigt att de får svar oavsett vad det är för fråga. Att de känner att ingen fråga är en dum fråga.”* (PL 3)

Projektledaren säger att denne ofta tänker på hur bemötandet gentemot de ideella arbetarna är. Projektledaren säger att även om det är något som krånglar behöver man som ledare ha en positiv utstrålning, pusha och möta alla människor med ett leende. När det gäller feedback påpekar projektledaren att pushning och tillrop är något som alla kan få men att när det handlar om konstruktiv feedback så måste det finnas en källa för den. Med detta menar projektledaren att denne alltid tänker igenom hur feedbacken ska ges för att den ska tas emot på bästa sätt av personen.

Att man känner att det finns en tanke bakom den positiva kritiken och att det finns substans i det. Och då är det viktigt vem det kommer ifrån, alltså får man någonting till sig som man kan föra vidare så är det viktigt så att det inte bara är mina ord. För de kanske vet att ja men det där har ju inte du sett för du har ju suttit och gjort annat, så det gäller att hitta vägar för det, så att det blir rätt på riktigt. (PL 3)

När det gäller att ge negativ feedback säger projektledaren att denne oftast försöker att förklara varför denne tycker att saken ska göras på ett annat sätt och inväntar sedan om personen tycker att det är ett bra sätt att lösa det på. Men när det är mer bråttom eller panikartat säger projektledaren att detta ibland kan glömmas bort.

Då kanske det inte alltid är så positivt, men blir det sådana situationer, det kan jag liksom räkna på en hand när det har hänt. Och då får man alltid gå tillbaka till den funktionären efteråt så att denne ändå får med sig en förklaring och kanske till och med att man kan gå därifrån med en positiv slutbild ändå. (PL 3)

Vid sådana tillfällen anser projektledaren att det är väldigt viktigt att komma tillbaka efteråt och förklara feedbacken. *”Det är otroligt viktigt, annars så har man ju liksom förlorat den ideella styrkan.”* (PL 3)

### **Ideell arbetare 3a och 3b (IA 3a, IA 3b)**

Ideell arbetare 3a säger att när denne anmälde sig till evenemanget lät respondenten projektledaren bestämma vad denne skulle ha för arbetsuppgifter. Den ideella arbetaren menar att det är bättre att den hamnar där den behövs istället för att denne själv ska få önska vad denne vill göra. *”Så då skickade jag bara ett mejl och sa att visst jag kan ställa upp. Sätt mig där ni tycker att ni behöver mig mest.”* (IA 3a)

Respondenten säger att denne har regelbunden kontakt med projektledaren då denne ofta är engagerad i andra ideella sammanhang. Respondenten säger att de har en bra relation och att denne känner alla i organisationen såpass bra att denne vet vem den ska vända sig till när denne har frågor eller synpunkter. Respondenten säger att denne upplever att projektledaren är en positiv och trevlig person vilket skapar trivsel i organisationen. Respondenten upplever även att stämningen under evenemanget är positiv och rolig. Även ideell arbetare 3b säger att denne har kontakt med projektledaren utanför evenemanget men att denne dock inte har lika mycket kontakt med projektledaren i just detta evenemang. Men respondenten

säger att projektledaren är lättillgänglig och att om det är något som man undrar över så ringer man bara.

När det gäller att ta egna beslut tycker ideell arbetare 3a att det är ett öppet klimat i organisationen.

Men det jag tycker är ganska bra det är det att det är väldigt öppet för att ta egna beslut. Och det gör jag gärna. (Skratt) Nej men alltså är det något som måste lösas, känner jag att jag klarar att ta ett: okej då bestämmer vi att då gör vi så, då gör jag det, så försöker jag bara att orientera det efter vad jag har sagt och gjort och beslutat. (IA 3a)

Respondenten fortsätter med att säga att denne inte är rädd för att ta egna beslut även om de kan bli fel eftersom att denne upplever att man får göra fel i organisationen. *”Alltså man har en viss felmargin och det känner jag också är rätt gott för att man inte behöver vara rädd för att oj nu tog jag ett lite halvfel beslut där. Det är rum för sådant känner jag.”* (IA 3a)

Även ideell arbetare 3b känner att denne kan ta egna beslut och att denne har ett eget ansvar i de uppgifter som denne utför i evenemanget.

När det gäller feedback och om att få veta om man har gjort något bra säger ideell arbetare 3a att denne antingen kan få den av projektledaren eller från någon annan i organisationen.

Ja eller från någon annan i organisationen. Eller jag kan också faktiskt känna det själv att ja men det här gick bra eller några gånger kan man också känna att det gick inte så bra. Och då är jag sån att jag säger det också. Alltså, jag har ju varit med om att något har funkat ganska dåligt och det var en gång då var det en ohållbar trafiksituation kommer jag ihåg. Då var jag väldigt tydlig med att säga det vidare, inte för att kritisera men alltså för att då ska vi försöka att lära av det till nästa år att här är det svårt. Så får vi ha lite bättre koll där nästa år. Bättre bemanning eller alltså ge dom viktiga riktlinjer. Och det känner jag att det blir tillvarataget. (IA 3a)

Respondenten säger att när det gäller information om ifall något borde göras på ett annat sätt så är projektledaren alltid rak. *”Så på sådant sätt så känner jag att*

*projektledaren är ganska rak att nästa gång får vi försöka att göra på ett annat sätt.*” (IA 3a)

En viktig del i det ideella arbetet är när man får feedback från någon som har deltagit i evenemanget. Det tycker respondenten ger energi till att utföra evenemanget lite bättre nästa gång. Även ideell arbetare 3b tycker att det förekommer feedback i anslutning till evenemanget. Respondenten berättar att under evenemanget kommer feedbacken direkt eftersom att det oftast gäller saker som behöver omedelbar åtgärd. Om inte så berättar tävlingsledaren feedbacken i efterhand. Projektledaren brukar maila respondenten i nära anknytning till att evenemanget är avslutat där det står vad som var bra eller mindre bra och där denne tackar för hjälpen.

#### **Projektledare 4 (PL 4)**

Projektledaren säger att denne anser att man som projektledare bland annat har som arbetsuppgift att motivera sin grupp. *”Det är en blandning mellan att motivera folk, men framförallt att se till så att allting händer. Det är ju det man försöker göra.”* (PL 4) För att motivera sina ideella arbetare försöker projektledaren att ha en bra attityd, vara aktivt deltagande och att prata med de ideella arbetarna.

Och genom att faktiskt var aktivt deltagande i det de gör och att kunna hjälpa till med såna grejer, det tror jag motiverar. För att det får inte bli det här vi och dem. Men sen, det är det som är så svårt, du får ju inte vara för mycket kompis heller. Men jag tror ändå på att hjälpa och att aktivt intressera sig och sen att uppmuntra. Om någon gör något bra så ska det uppmuntras. (PL 4)

Samtidigt som att projektledaren säger att man bör vara aktivt deltagande i gruppen säger projektledaren att denne inte vill lägga sig i saker som denne inte har med att göra.

Jag ska ju inte börja, jag ska ju inte heller lägga mig i saker som jag inte har med att göra. Alltså om de har gjort ett beslut då måste jag ju vara med och lita på dem, i och med att jag satte ihop detta teamet så måste jag ju lita tillräckligt mycket, att jag tror på vad du säger. Om du kan ge



mig en bra motivering på varför du har gjort det här, då köper jag det. Man ska lägga sig i men lagom mycket. Och det är en balansgång. För annars, om du inte ger folk ansvar så kommer dom tröttna. De måste känna att de själva får ansvar, delegering, det är nyckeln. Och det har funkat bra första ledet, men andra ledet är svårt i vissa fall som vi har märkt. (PL 4)

Projektledaren tror på att hur man bemöter de ideella arbetarna är väldigt viktigt. Att man inte bara ifrågasätter deras uppgifter utan att man också motiverar om varför man ifrågasätter en viss sak. Projektledaren påpekar även att det är de olika gruppledarna som är bra på sitt område och att denne därför inte vill lägga sig i alltför mycket. Projektledaren säger att denne ibland brukar avläsa situationen från person till person. Om någon har en dålig dag och är arg brukar projektledaren att avvakta och se hur detta utvecklar sig. Ibland brukar projektledaren att hjälpa den personen som har en dålig dag genom att ta åt sig de uppgifter personen har.

När det gäller positiv feedback säger projektledaren att denne förmedlar detta med kommunikation. Denna kommunikation kommer oftast spontant och projektledaren gillar att uppmärksamma personer som har gjort något bra. Däremot tycker projektledaren att man ska ta negativ feedback i enrum med den personen det handlar om. Projektledaren säger att denne sätter sig ner och pratar med personen och diskuterar händelsen och sedan försöker denne att få personen att fundera över problemet själv. Projektledaren är även noga med att ta tag i problemen så fort som möjligt. Projektledaren säger att denne tänker på att vara uppmuntrande trots att någon i gruppen gör något fel. Detta för att de ideella arbetarna är där för att lära sig.

Det är ju inte faktumet att man gör fel som är grejen utan hur man löser det när man väl har gjort fel. Det är det jag uppmuntrar. Alltså om jag ser att de har gjort ett fel och är öppna och ärliga med det, liksom erkänner oj det blev fel här nu och kommer med en bra lösning och gör allt de kan för att lösa det, då är jag skitnöjd. Det är om de gör fel och ignorerar det eller alltså skyller på andra och sånt, det är inte bra. (PL 4)

#### **Ideell arbetare 4a och 4b (IA 4a, IA 4b)**

Något som ideell arbetare 4b har upplevt under projektet är att det är mindre engagerade folk än vad det brukar vilket gör att stämningen i projektet ibland kan vara sämre eftersom att vissa inte lägger ner så mycket tid som krävs på projektet. Respondenten tror även att om det fortsätter på samma bana så kommer nog inte projektet att kunna fortgå. Dock tycker respondenten att stämningen i den delgruppen som denne deltagit i har varit jättebra. Sen har det varit en del toppar och dalar i ledningsgruppen, men att det har varit otroligt mycket bättre än förra året i just den grupp som denne deltar i. Ideell arbetare 4a tror att en öppen och positiv stämning är gruppens viktigaste för att ett projekt där majoriteten arbetar ideellt ska fungera.

Ideell arbetare 4b tycker att projektledaren är otroligt driven och otroligt positiv men ibland kanske lite för naiv. *"I nio fall av tio så är projektledaren väldigt uppmuntrande och entusiastisk. Projektledaren är otroligt duktig och jättedriven i många frågor."* (IA 4b) *"Många gånger har projektledaren fått med många andra just för att denne är så entusiastisk. Det tycker jag denne har gjort skitbra."* (IA 4b) Respondenten säger att de hade ett krav på att projektledaren inte skulle vara så delaktig i de tekniska aspekterna utan att denne istället skulle ansvara för marknaden. Detta för att denne inte ska bli slutkörd och ha ett för stort ansvar. Detta gör att respondenten inte har jättemycket att göra med projektledaren när det gäller problem som handlar om materiella ting i projektet. Dock säger respondenten att denne förmodligen skulle gå till projektledaren om det handlade om personrelaterade problem. Annars är grupperna i projektet relativt självgående. När det gäller lättillgänglighet hos projektledaren svarar respondenten såhär:

Jag kan alltid nå denne på telefon och facebookchatten eller sådär men jag vet att projektledaren också har supermycket. Men jag skulle ju kanske tycka att för projektledaren att få rätt bild av projektet så behöver denne vara där mer. Och kanske se vart händer det? Vart uppstår det problem? Och även om det är så att denne kanske inte har något tekniskt ansvar. För det är ju ändå en projektledare så denne ska ha ett övergripande ansvar. (IA 4b)

Dock tycker respondenten att det ibland skulle vara bättre om projektledaren var lite mer på plats och mer som en del av gruppen.

Jag kan ändå tycka att det gör inget om projektledaren är mer på plats så att man kan ta det på tu man hand med denne direkt. Men jag kan ju alltid nå projektledaren om det är någonting men då kanske jag hellre väljer att ta det med någon som är på plats. (IA 4b)

Respondenten fortsätter med att säga att denne tror att projektledaren skulle kännas mer som en del av gruppen om denne var mer på plats.

Är inte jag där det händer, hur ska jag kunna ta ansvar för det? Hur ska jag kunna lösa problemen? Hur ska jag kunna veta vart konflikterna uppstår? Hur ska jag överhuvudtaget kunna veta hur gruppdynamiken ser ut, hur stämningen i gruppen är om jag inte är där? Det är ingenting jag kan gissa mig till på facebookchatten. (IA 4b)

När det gäller feedback på saker som har gått fel så tycker respondenten att det inte alltid kommer fram den lättaste vägen utan att det kan tas genom bakvägar i kommunikationen. *"Vi har ju sagt från början att det ska vara väldigt högt i tak och att man ska kunna säga saker och ting. Det vet jag inte alltid om det stämmer."* (IA 4b)

Respondenten säger att denne är medveten om att det kan vara svårt att ta en konflikt men att det är något som man på något sätt måste lära sig att göra. Även ideell arbetare 4a tycker att det kanske inte alltid har varit tillräckligt högt i tak i projektgruppen då denne skulle vilja möta mer motstånd från projektledaren och gruppen för att utvecklas mer själv. *"Det är ingen som hugger emot och konfronterar."* (IA 4a)

Respondenten uppger att feedback från projektledaren har förekommit och att den oftast är konstruktiv. *"Man får höra vad man kunde gjort bättre och vad man gjorde bra. Det tycker jag är skitbra."* (IA 4a) Respondenten fortsätter med att berätta att projektledaren är ärlig i samtal och projektledaren inte smusslar med sina åsikter. *"Mjuka frågor blir enskilda samtal och hårda frågor är mer öppet på möten eller så."* (IA 4a) Ideell arbetare 4b däremot säger att denne inte tycker att denne har fått tillräckligt med feedback på arbetsuppgifterna. Respondenten påpekar att denne själv tycker att det är väldigt viktigt att ge feedback till sina gruppmedlemmar för att annars är det svårt att veta om man ska fortskrida eller inte. Peppen som respondenten får kommer oftast från andra medlemmar i

gruppen eller företag som är med i projektet. Respondenten är dock noga med att påpeka att denne ändå känner sig uppskattad men att feedbacken är något som skulle kunna förbättras.

Respondenten känner att denne hela tiden får ta egna beslut och att miljön i projektet är öppen och lärorik. Denne påpekar att man i många fall i projektet ställs inför en situation där man måste ta egna beslut och att det är viktigare att ta ett beslut än att strunta i det.

Ideell arbetare 4a berättar att det i projektet förekommer trivselaktiviteter som bowling och middag men att medlemmarna får stå för kostnaden själv. Aktiviteten ses av respondenten som en belöning och en trevlig sak att göra med de andra i projektet som inte handlar om det vardagliga.

## 4.3 Information

### **Projektledare 1 (PL 1)**

Projektledare anser att introduktion till arbetet är viktigt. *”Jag har den åsikten att ska man få någon att åta sig ett uppdrag så är det jätteviktigt att man är trygg med uppdraget. Att man vet vad som ska göras, vad som förväntas.”* (PL 1)

Samtidigt påpekar projektledaren att det i evenemangsprojekt ofta finns mindre tid för just introduktion till arbetet än vad det gör på ett vanligt arbete.

Hur projektledare hanterar informationsdelning till individer anser projektledaren är individuellt beroende på mottagaren. Projektledaren säger sig själv vara en person som hellre tar för mycket information och sållar själv och beskriver vidare att det finns personer som inte fungerar på samma sätt och att det då är upp till ledaren att respektera det. Projektledaren talar även om att anpassa sina ord till de ideella arbetarna beroende på hur de är mottagliga och hur de uppfattar saker. *”En del kanske man behöver fösa på mer för att få klart saker i tid.”* (PL 1)

Projektledaren fortsätter med att säga att det är svårt att bestämma över ideella arbetare just för att de är ideella.

Jag brukar säga att som projektledare för ideella personer måste man vara mer diplomat än man kanske kan vara om det är i ett anställningsförhållande. Det är ett givande och tagande. Jag kan inte peka med hela handen om man uttrycker det så. (PL 1)

För att informationen om hur de ligger till i projektet ska nå alla säger projektledaren att de arbetar efter ett rapporteringssystem som de kallar för trafikljussystem. Projektledaren förklarar att trafikljussystemet innefattar regelbundna avstämningsmöten med projektdeltagarna där projektets delar statuskontrolleras och färgmarkeras utefter huruvida läget är kritiskt eller stabilt.

### **Ideell arbetare 1a och 1b (IA 1a, IA 1b)**

Ideell arbetare 1a säger att de bland annat får sin information genom möten. Efter varje evenemang brukar de ha ett möte som summerar året som har gått och att de efter det har ett nytt möte som startar upp arbetet inför nästa år. Mötena sker en

gång i månaden under lågsäsongen sedan ökar det successivt till två gånger i månaden och tillslut till en gång varje vecka. Annars får de resten av informationen på mail.

När det gäller kontakten med respondentens projektledare brukar den vara ungefär en gång i veckan men när det närmar sig evenemanget kan det vara så att de har kontakt flera gånger om dagen. Respondenten upplever att kontakten är tillräcklig och att projektledaren är tillgänglig för att svara på frågor.

Ideell arbetare 1b tycker att det är viktigt att de ideella arbetarna får information kring vad de ska göra.

Många gånger kanske man tar in funktionärer som andra vet att de gör nytta men det är viktigt för var och en som är med att förstå vad deras roll är. Det tror jag motiverar till att vara med i det hela. Så att det inte bara blir 'du står där' sen vet man inte varför man står där. Eftersom de inte har betalt för att vara där är det viktigt med en motivering till varför man är med. (IA 1b)

Respondenten säger att de även har fått en del utbildningar. *"Inte ledarskap och sådant har vi inte haft några utbildningar men litegrann i lite datakunskap, lite krishantering tror jag det är vi har haft."* (IA 1b) Ideell arbetare 1a säger även att denne tycker att informationen kring uppgifter har varit tillräcklig. Om respondenten sedan saknar något brukar denne oftast söka upp informationen själv. Även ideell arbetare 1b säger att denne ofta söker upp informationen helt själv. Respondenten säger även att om man märker att det är någonting som man behöver ha information kring tar man det med sig och frågar.

Något som ideell arbetare 1a tycker att de i organisationen kan bli bättre på är att följa upp och rapportera hur de ligger till i arbetet.

Nej där är vi lite dåliga, vi har en deadlineslista kan man säga som vi går efter men jag skulle bygga upp det på ett annat sätt. Mer projektmässigt om man säger så. Tidsplaner och milstolpar och allt det här. (IA 1a)

## **Projektledare 2 (PL 2)**

Projektledaren sätter ramar för vad projektet ämnar uppnå och försöker göra det så konkret som möjligt och att de ideella arbetarna får ta beslut inom ramen.

Det är en väldig svårighet har jag märkt. För vi vill ge bra ramar men inte låsa in. Vissa känner att de vill ha mer ramar och mer exakt vad de ska göra. Vissa vill ta mer ansvar och tänka fritt och andra vill ha det mer 'gör det här'. (PL 2)

Projektledaren säger att det i början av projektet är väldigt mycket frågor kring flera olika saker i projektet. Projektledaren säger att de har ett uppstartsmöte och att de sedan har ett stormöte varannan vecka. Resten av kommunikationen sker när de möts i korridoren, organisationens egna lokal eller via organisationens gemensamma kommunikationsnät på internet. Handlar det om snabba frågor kan man ringa eller smsa.

När det gäller att komma med nya idéer eller om man vill ta upp något är det fritt fram för de olika gruppmedlemmarna.

Sättet gjort utifrån mig är på stormöten att skriva en agenda ungefär vad vi ska gå igenom och avslutar alltid med att är det något du vill ta upp eller något du vill att jag ska ta med på agendan så är det bara att du säger till eller skickar till mig så tar vi upp det så att det blir någon slags gruppdiskussion om det. Sen kan det ske naturligt att delprojektledarna pratar med mig halvvägs in i projektet att det är för mycket administration och då får jag ta in den åsikten och då gjorde vi en förändring för att lösa det. Sedan leder inte allting till förändringar, man kan inte förändra allt som alla kommer på alltid. Men ändå ta upp det i diskussion så långt som möjligt. Sedan vet jag inte hur det går, det kan vara svårare för gruppen att prata med mig än sin delprojektledare kan jag tänka. För att det är ett större gap emellan. Så jag vet inte om allting kommer fram heller. Så upplevde jag det förra året. (PL 2)

## **Ideell arbetare 2a och 2b (IA 2a, IA 2b)**

Ideell arbetare 2a säger att det vid uppstarten av projektet hade ett introduktionsmöte. Där informerades om själva projektet och vad resultatet skulle bli. Ideell arbetare 2b anser sig inte ha fått tillräcklig med information i uppstarten

av projektet. Respondenten uppger att det var mycket organisatorisk information i början och för lite praktisk information om personens uppgifter i projektet. *”Jag fick information om vad jag skulle göra men inte hur.”* (IA 2b) Respondenten kände sig osäker i och med informationsbristen och var sedan tvungen att söka upp informationen själv.

Jag var tvungen att aktivt söka efter den information som jag behövde.  
Gå till respektive person och den processen kunde definitivt ha varit effektivare genom att ha allting sammanställt från början. (IA 2b)

Ideell arbetare 2a tycker att det har getts information i den mån som det fanns gällande uppgifterna. Eftersom att respondenten har haft en såpass ny uppgift i projektet har det inte alltid funnits information kring de arbetsuppgifter som denne skulle göra. *”Men alltså eftersom att vi gjorde det som en ny roll så blev det att jag fick lista ut ganska mycket själv. Men då hade jag ändå bra stöd ifrån projektledaren och sådär.”* (IA 2a) Ideell arbetare 2b berättar att det även var bristande information gällande hur mycket tid de ideella arbetarna förväntades lägga ner på projektet. Denne upplever att tiden som har lagts ner har varit mer än vad som sades. *”Enligt projektledaren skulle det ta mellan 5 och 10 timmar per vecka. Men det visade sig ganska snabbt att det inte var rätt.”* (IA 2b)

### **Projektledare 3 (PL 3)**

Projektledare är noga med att påpeka att det är varje huvudfunktionär som har ansvar att utbilda och instruera sin grupp. Projektledaren säger dock att kontinuiteten är viktig när det gäller utbildningar och information om arbetsuppgifter.

Sen är det ju utbildningar inom respektive huvudfunktionärsgrupp och då är det ju vissa generella delar och vissa specifika delar som bara handlar om den funktionen som just den grupperingen har. Och sen är det väldigt korta utbildningar många gånger, det är därför kontinuiteten är så viktig.  
(PL 3)

Enligt projektledaren finns det inte så många gemensamma utbildningar för de olika ideella arbetarna i evenemanget. *”Hjärt- och lungräddning, HLR, försöker vi ju få så att alla våra ideella arbetare ska ha möjlighet att gå.”* (PL 3)



Projektledaren säger att denne upplever att kommunikation är individberoende. *”Om mail till exempel funkar bra för någon så funkar en personlig kontakt bättre för någon annan och ett telefonsamtal för en annan.”* (PL 3) Projektledaren menar att olika individer vill ha information på olika sätt och att organisationen därför kontaktar dem genom olika forum, som exempelvis telefon eller mail, för att informationen ska nå ut till alla.

Projektledaren säger att när det gäller förändringar i projektet får de ideella arbetarna vara med och påverka.

Vi har jobbat några år med en förbättring per funktion och då är det ju allra högsta grad funktionärerna som ansvarar för den. Så de får själva komma på att vad kan vi göra i vårans uppgift här som kan bli lite bättre? Det är en grej bara till nästa gång. Det är utmanande för att skapa motivation. Samtidigt som vi har en grej som vi ska förbättra så måste vi ju göra allting annat lika bra. (PL 3)

### **Ideell arbetare 3a och 3b (IA 3a, IA 3b)**

Ideell arbetare 3a säger att de inte får någon speciell utbildning inför de uppgifter som de ska göra på evenemanget mer än att de får information om vad de har för arbetsuppgifter. Även ideell arbetare 3b säger att denne inte har fått någon introduktion till arbetet kring evenemanget. Respondenten berättar att möten förekommer när det närmar sig evenemanget. På dessa möten presenteras eventuella förändringar som skett från föregående år samt chans att få ställa frågor kring eventuella frågetecken. Båda respondenterna upplever att informationen är tillräcklig, ideell arbetare 3a säger att uppgifterna inte är jättesvåra och ideell arbetare 3b säger att denne har varit med såpass länge att det inte behövs mer information.

När det gäller information upplever ideell arbetare 3a att man inom organisationen på senare år har blivit bättre på att ta hand om de ideella arbetarna i evenemanget. Att det har blivit bättre funktionärsservice som talar om vad de ideella arbetarna ska göra och dit funktionärerna kan vända sig om de har några frågor.

De ideella arbetarna får även vara med och komma med nya idéer gällande förbättringar från år till år. Varje funktionsdel ska komma med varsitt

förbättringsförslag efter evenemanget. Ideell arbetare 3b säger att denne under årens lopp har kunnat vara med och påverka.

Vi har alla lämnat synpunkter efteråt på vad man tyckt har fungerat och inte har fungerat. Det har gjort att vi har en väldigt hög status på det här evenemanget i landet. (IA 3b)

#### **Projektledare 4 (PL 4)**

Projektledaren säger att de i år hade en introduktion till projektet i form av information kring projektledning. Projektledaren säger även att de har en introduktion inför uppstarten där de förklarar projektet och visar upp resultat från tidigare år. När det gäller att rapportera om hur de ligger till i projektet under tiden använder de en strategi som de kallar trafikljussystemet där de tar upp vad som är klart, vad som behöver åtgärdas och vad som är kritiskt.

Projektledaren säger att de på sina möten i projektet pratar mycket om vad det är de faktiskt vill åstadkomma och även tydliggör målet med projektet.

Och alla vet målen och alla är med på det här och alla tycker om det och alla håller med men ändå så är det det här att de, i det mest kritiska skedet så står det ändå tomt i maskinerna. Alltså, jag tror inte problemet är motivation, jag tror det är okunskap. Jag tror det är okunskap om hur mycket tid man faktiskt behöver lägga, jag tror att det är det som har gjort att det har blivit problem. Jag tror inte de fattar hur fort tiden går på våren. (PL 4)

Trots att de ofta pratar om vad de vill åstadkomma och om hur de ska nå sina mål upplever projektledaren att de ideella arbetarna inte vet hur mycket som krävs av dem i projektet. Att en del inte lägger ner tillräckligt med tid. Samtidigt säger projektledaren att de inte alltid innan projektet informerar om hur mycket tid som krävs från dem. Utan att denne istället tror på att redovisa resultat och mål. Projektledaren säger att det är upp till de olika gruppledarna i projektet att informera om mål i respektive grupp. Projektledaren säger att detta kan vara problematiskt då alla inte är lika bra på att förmedla detta.

Projektledaren säger att de i projektet är dåliga på att dokumentera vilket leder till att kunskapsöverföringen från år till år blir svår.

Det där med kunskapsöverföringen. Det har inte funnits, ja lite rapportering. Men nu i och med att nästan alla försvinner så är det ännu viktigare. (PL 4)

Projektledaren fortsätter med att säga att det även är svårt att hitta personer som vill ställa upp och komma tillbaka år efter år vilket gör att det blir extra viktigt att få en rutin på kunskapsöverföringen.

När det gäller frågehantering säger projektledaren att denne hela tiden försöker att uppmuntra de ideella arbetarna att ta upp frågor och andra saker om det är något. Projektledaren uppmuntrar dem att gå direkt till den personen som det berör.

Att alla har kommunicerat med varandra, det är väldigt viktigt. Men det ser bra ut, det har gått relativt bra trots att vi inte har något tydligt dokumenterat, men jag tror ju att vi var tydligare med det i början när vi startade upp hur kommunikationsvägarna är. (PL 4)

#### **Ideell arbetare 4a och 4b (IA 4a, IA 4b)**

Ideell arbetare 4a har fått introduktion men inte från projektledaren utan från gruppleddaren. Den informationen som gruppleddaren gav uppger respondenten var knapp men tillräcklig och strategiskt upplagd för att inte orsaka korvstopning genom att respondenten inte blev överöst med information i början. Respondenten säger att de i gruppen fick den information som behövdes just för stunden och sedan fick de mer information till nästa moment. Ideell arbetare 4b säger att innan man anmäler sig till att delta i projektet har man möjlighet att gå på ett informationsmöte där de tar upp vad projektet handlar om. Här presenterar de även projektledare och de ansvarstagande rollerna. Respondenten säger att de har fått en introduktion till hur man arbetar med projektledning i år men att de inte har några riktade utbildningar till arbetet i projektet. Respondenten säger även att det aldrig var något egentligt uppstartsmöte mer än informationsmötet i början, utan att projektledaren snarare har sagt att de här förväntningarna har jag på dig. Respondenten säger att denne gärna hade haft mer information i samband med uppstarten av projektet.

Det hade ju aldrig varit en nackdel, det hade det ju inte. Att det hade funnits någon typ av referensram eller någon typ av punktlista att det här är ändå saker som du kanske behöver ha klart innan du sätter ihop din

grupp, såhär betar du dig under hösten, såhär... alltså någon typ av referensram för hur man gör för att kanske sätta upp en planering och för att hur man gör när man håller en tidsplan. (IA 4b)

När det gäller informationen kring arbetsuppgifter säger respondenten såhär: *"Det har väl aldrig stått skrivet att såhär och såhär gör du. Utan det är väldigt mycket eget ansvar, det är väldigt mycket egna initiativ och kanske vad har du tidigare för färdigheter."* (IA 4b) Respondenten berättar att när man som ideell arbetare väljer att fortgå i projektet ett år till får man en mer övergripande roll i det. Då får dessa ideella arbetare vara med att planera och lägga upp starten inför nästa års projekt.

Respondenten tycker att informationen om hur projektet går är bra på vissa plan men andra inte. Projektet är uppdelat i två olika områden och respondenten tycker att kommunikationen däremellan ibland kan vara dålig på att vävas ihop för att få reda på hur projektet ligger till. Denne säger att denne har bra koll på hur de ligger till i sitt område i projektet, men inte hur det ligger till på andra delar.

Respondenten tycker även att det har varit bra med de gemensamma avstämningsmöten som de har haft, men denne tycker att när det nu på slutet har börjat dra ihop sig har gjort så att de har slarvat med dem. Respondenten tycker att det gäller att löpa linan ut och inte strunta i det eftersom att det förmodligen skulle vara lättare att hitta lösningar då. Även ideell arbetare 4a uppger att informationen enkelt går fram med hjälp av den metod som de har på sina avstämningsmöten (trafikljussystemet), förutsatt att folk lyssnar.

Ideell arbetare 4b tycker att det har varit svårt att få svar på frågor gällande arbetsuppgifter i projektet. Det är mycket man får skjuta från höften säger respondenten. Projektet handlar mycket om att pröva sig fram och det har varit dåligt med dokumentation under åren på vad som har och inte har fungerat.

Ideell arbetare 4a säger att denne skulle vilja ha mer kontakt med projektledaren på vissa plan och att andra plan fungerar bra. Respondenten utvecklar svaret med att det ibland skulle behövas mer ledning i mjukare frågor så som vid konflikter och trötta projektmedlemmar. Respondenten säger att det vore bra för att förhindra att folk kör slut på sig och skulle vilja se att projektledaren tog en mer beslutsfattande roll och pekade med hela handen. Respondenten fortsätter förklara

med att det kanske inte blir perfekt men då har projektledaren i alla fall agerat och projektet kommer vidare.

Ideell arbetare 4b känner att denne får komma med egna ideér om förbättringar. Denne säger att de förbättringar respondenten ofta kommer med handlar om just förändringar i styrning och hur man kan undvika bortfall av andra ideella personer. Respondenten tycker även att det är roligt att få komma med förbättringsförslag.

## 5 Analys

*Nedan analyseras det resultat som har framkommit i studien. Resultaten analyseras både gentemot den teori som har tagits upp i tidigare teorikapitel och mot varandra för att hitta mönster kring beteenden hos projektledare och kring motivation hos ideella arbetare. Därför slås i detta kapitel alla projektledare och ideella arbetare ihop till en löpande text. I texten är viktiga begrepp ur teorin kursiverade för att leda läsaren i vad som kunnat urskiljas i resultaten. Varje rubrik avslutas även med en sammanfattning där vi belyser de viktigaste delarna utifrån våra frågeställningar och den forskningsmodell som har utformats samt tar upp likheter och skillnader mellan de två projektindelningar som har gjorts i denna studie.*

### 5.1 Motivation enligt studiens deltagare

Som Jansson och Ljung (2011) nämner krävs motivation för att en individ överhuvudtaget ska utföra en uppgift. Samtliga projektledare är överens om att det är viktigt att de ideella arbetarna är motiverade. Projektledare 2 beskriver det som A och O. Motivation är enligt projektledarna någonting som driver en att gå framåt, att utföra en uppgift, skapa en målsättning och att hitta utmaningar. Även stolthet, prestige, föreningshjärta och materiella ting så som en t-shirt anses motiverande enligt projektledarna. Hedegaard Hein (2012) beskriver motivation som faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot *ett givet mål*. Jansson och Ljung (2011) förklarar motivation som en drivkraft som får individer att göra någonting. De svar som denna studie har fått från de deltagande projektledarna pekar på att dessa teoretiska förklaringar stämmer. De flesta projektledarna är överens om just dessa aspekter, att det handlar om att man är motiverad när man *skapar handlingar genom att arbeta mot ett mål* som har satts upp. Enligt de ideella arbetarna varierar betydelsen för ordet motivation. De benämner det som något nytt som är lite svårt, engagemang och delaktighet, känslan av att bemästra något samt att kunna bidra till en förbättring. Enligt Getz och Cheyne (2002) varierar motivationsfaktorerna från individ till individ vilket förklarar varför alla tillfrågade svarar olika och därmed

varför det blir en spridning på svaren angående vad motivation är. Det finns alltså inget facit. Något som går att urskilja ur resultatet är att de ideella arbetarna i sportevenemangen drivs av föreningshjärta och viljan att göra en god gärning för föreningen medan studenterna drivs av att skaffa sig en merit inför framtida arbetsliv. De som deltar i studentevenemangen gör alltså uppgifterna mer för egen vinning än vad de som deltar i sportevenemangen gör. Dock kommer det fram att oavsett vad det är som motiverar de ideella arbetarna så är det viktigt att de är motiverade i och med att det avgör vilken inställning de har när de går till jobbet för att utföra sina uppgifter. Det påverkar därmed projektets framgång. Det är därför viktigt för projektledare att veta vad det är som motiverar de ideella arbetarna enligt Hersey et al (2013). Detta kan de endast uppnå genom att samtala med de ideella arbetarna och skapa en relation till dem. Särskilt visar det sig i denna studie eftersom att projektledarna och de ideella arbetarna inte är helt överens kring vad motivation är.

Hersey et al (2013) pekar på vikten av att *individen bör vara motiverad av viljan att lyckas eller hjälpa till istället för att jaga belöningar*. Detta är något som studiens samtliga ideella arbetare påvisar, att det inte är för belöningarna som de ställer upp. Belöningar är dock något som diskuteras flitigt av projektledare 1 och projektledare 3. De båda anser att belöningar hör ihop med motivation. Projektledare 1 försöker hitta belöningsystem som inte kostar pengar. Projektledare 3 anser att det är motiverande att göra saker tillsammans. Ideell arbetare 3a bekräftar att belöningar förekommer. Denne räknar med att få någon form av belöning när denne engagerar sig ideellt men utan att organisationen lockar med något. Projektledare 4 arbetar inte med belöningar men har funderat på att dela ut belöningar, dock inte till personer som inte har presterat. Här förekommer också en skillnad mellan sport- och studentevenemang då det visar sig att projektledarna för sportevenemangen tycker att fysiska belöningar är viktigare än vad de projektledare i studentevenemangen tycker. Projektledarna i studentevenemangen tycker snarare att uppgifterna och lärdomarna i projekten är en belöning i sig. Ryan och Deci (2000) visar att aktiviteter *inte behöver innehålla någon form av fysisk belöning för att vara motiverande* utan pekar på att uppgiften i sig kan vara en belöning. Samtidigt säger Deci och Ryan (1985) i CET att *belöningar kan stärka den inre motivationen* om de ges i samband med

händelsen och utan att projektledaren har uttalat att denna ska ges innan. Belöningen ska alltså komma som en överraskning snarare än att projektledaren använder belöningen som en motivationsfaktor som projektledaren uttalar i uppstarten av projektet. Det visar sig i denna studie att ingen utav de ideella arbetarna upplever att projektledarna har använt belöningarna som en uttalad motivationsfaktor. Dock säger några ideella arbetare att eftersom att de har varit med i så många år så kommer inte belöningarna som en överraskning längre. Gagné och Deci (2000) pekar på vikten av att belöningen ges i en korrekt mellanmännisklig miljö för att den ska kunna ses som *inre motivation*. Alltså kan den *inre motivationen stärkas genom feedback, belöningar eller relationer* om förutsättningarna finns. Ingen respondent från sportevenemangen har angett att det är enbart på grund av belöningen som denne engagerar sig i organisationen.

Studentorganisationerna har inte heller angett att de motiveras av någon fysisk belöning. Däremot kan det ses som att studenterna drivs mer av belöningen som engagemanget ger, med tanke på meritvärdet. Detta meritvärde kan kopplas till *yttre motivation*, det vill säga att studenterna gör sin uppgift för dess instrumentella värde snarare än att de gör det för att de tycker att det är roligt (Ryan och Deci, 2000). Det är främst begreppet "*introjected regulation*" med betoning på att en individ drivs av att resultatet gynnar personens självkänsla som kan återfinnas i att studenterna känner sig säkrare på sin utbildning och därmed även deras framtida arbete. Detta för att de genom projektet kan få en chans att praktiskt utöva sin teoretiska kunskap. Som ideell arbetare 4b påpekar kan den motivation som gör att man som ideell arbetare väljer att vara med i ett projekt för att man vill få något till sitt CV leda till att man inte lägger ner lika mycket engagemang som en person som brinner för evenemanget. De ideella arbetarna i studentorganisationerna som upplever det ideell arbetare 4b påpekar kan därför kopplas mer till Ryan och Decis (2000) *yttre motivation* snarare än den *inre motivationen*.

Hedegaard Hein (2012) säger att individers stressnivå ökar i dagens samhälle. Detta är något som inte minst märks hos den ideella arbetskraften. Detta på grund av att det är arbete, privatliv och fritid som ska kombineras med det ideella engagemanget i organisationen. Balansgången däremellan blir svårare och svårare enligt Hedegaard Hein (2012). Detta är något som flera ideella arbetare berättar.



Att man ska ha tid för livet vid sidan av också. Flera utav de ideella arbetarna påpekar att det stundtals i projektet kan vara stressigt för att de har andra uppgifter i livet som också ska skötas. En ideell arbetare påpekar till och med att denne inte är säker på om denne skulle engagera sig igen på grund av denna stress. Trots stressen engagerar sig de ideella arbetarna för att de känner att de får ut något av arbetet. I sportevenemangen engagerar de sig av anledningen att det är en trevlig gemenskap, att de drar sitt strå till stacken samt att det gynnar bygden medan studenternas engagemang fokuserar mer på att de ska ha en merit på sitt CV för att kunna få ett bra arbete i framtiden. I tidigare forskning går det att konstatera att bland annat Cnaan et al (1996, refererad i Allen och Shaw, 2009), Cuskelly et al (2006, refererad i Allen och Shaw 2009) och Allen och Shaw (2009) har kommit fram till att ideellt engagemang är en självbestämmande handling. Detta går att koppla till denna studie då alla ideella arbetare har valt att engagera sig av eget intresse från början. I Allen och Shaws (2009) studie har de kommit fram till att det främst är den *inre motivationen som gör att de ideella arbetarna engagerar sig* vilket till viss del kan stärkas i denna studie. Flera ideella arbetare känner att de drivs av sin inre motivation, de gillar gemenskapen, de tycker att det är roligt och de känner en valfrihet i det arbetet som de ska utföra. Samtidigt har studien visat att flera av de ideella arbetarna, när de väl befinner sig i projektet, känner en viss press till att utföra sitt arbete för att de har lovat att göra det eller för att de känner att de är de enda som kan uppgiften. Detta kan kopplas till att de utför uppgiften efter *yttre motivation* (Ryan & Deci, 2009), att de vill undvika att känna skuld eller oro eller att de känner press till att utföra uppgiften för att de ska få någonting att sätta på sitt CV till exempel.

Enligt Allen och Shaw (2009) engagerar sig individer för att de vill utföra en uppgift och uppleva tillfredsställelsen som uppgiftens resultat ger. Att uppgiften är *rolig, givande eller utvecklande* anses vara de faktorer som kan förklara varför en individ engagerar sig. Projektledare 1 tror att de är det *sociala värdet* som bidrar till engagemang. Det är något som de ideella arbetarna i projektet på sätt och vis bekräftar genom att berätta om gemenskapen och alla vänner de har fått via projektet. Detta berättar de dock snarare i samband med hur de upplever stämningen i gruppen istället för varför de engagerar sig. Den huvudsakliga anledningen till att de engagerar sig beskriver de båda mer som nöjet av att göra

saker som resulterar i något bra. Ideell arbetare 1b styrker detta genom att säga att om det inte är roligt längre kan man lika gärna gå hem. Projektledare 2 tror att viljan att göra en personlig resa tillsammans med projektet är anledningen till att de ideella arbetarna engagerar sig. Projektledaren säger att motivationen är viktigare än sakkunskapen då denne tror att viljan att utvecklas och lära sig nya saker väger högre än att något är roligt. Denna sakkunskap kan kopplas till det Allen och Shaw (2009) säger om att en uppgift ska vara *givande eller utvecklande*. Dock säger de ideella arbetarna i detta projekt att stressen har gjort att det inte har funnits någon tid för en längre personlig resa och att informationen gällande sakfrågor har varit bristande. Det är alltså inget fokus på den personliga resa som projektledaren nämner. De ideella arbetarna anser dock att trots stress och tidsbrist så är det utvecklande för deras *egenvärde och personliga erfarenheter* och därmed blir de motiverade till att fullfölja uppgiften de tagit sig an.

Om en individ skulle vara omotiverad till att stanna kvar i projektet har projektledare 2 låtit personen falla bort av sig själv. Detta är enligt Chang (1995) den sista utvägen om inget av de fyra motivationssätten fungerar. Det framkommer dock inte av projektledaren om denna har prövat de fyra sätten innan denne väljer att låta personer falla bort eller inte. Därför kan ingen bild ges över huruvida projektledaren agerat utefter Changs (1995) teori eller inte. Om en ideell arbetare skulle tappa motivationen ser projektledare 3 över dennes *arbetsuppgifter*, något som Herzberg (1987) menar är en motivationsfaktor, för att eventuellt kunna korrigera personens uppgifter. Detta för att personen ska känna att denne gör nytta i projektet och förstå varför denne är viktig. Detta tror projektledaren skapar en *gemensam målbild*. Att skapa en gemensam målbild är enligt Jansson och Ljung (2011) viktigt för *samhörigheten i gruppen*. Jansson och Ljung (2011) säger att det är när människan upplever samhörighet och gemenskap som hennes upplevda grad av kompetens och *självbestämmande* ökar. Självbestämmande ingår i den övre delen av behovshierarkin och är enligt Maslow (1987) viktig för att kunna vidareutvecklas som individ.

Projektledare 3 tror även att det är extra viktigt med motivation när man gör någonting som är återkommande, därför strävar de i dennes projekt hela tiden efter att utveckla evenemanget. Projektledaren berättar att denne tror att om man

gör samma sak om och om igen utan att ändra på något kan det bli lätt att tappa motivationen. I Herzbergs (1987) motivationsfaktorer ingår att ha *varierande arbetsuppgifter*. Både ideell arbetare 1a och 1b vill ha mer varierande arbetsuppgifter. Deras projektledare önskar att de ideella arbetarna som återkommer år efter år skulle stå på tå och vara hungriga på nya saker eftersom att de lätt blir hemmablinda och tänker att de kan uppgifterna. Detta är något som de ideella arbetarna upplever. Just att de kan sin sak efter många år i projektet och att de gärna stannar i projektet men skulle vilja ha andra arbetsuppgifter. En respondent i ett annat projekt säger att anledningen till att denne engagerade sig ett år till var för att denne fick byta arbetsuppgifter till något som denne hade efterfrågat. Därmed var Herzbergs (1987) motivationsfaktor arbetsuppgifter avgörande för att personen skulle bli kvar i organisationen.

En annan av Herzbergs (1987) motivationsfaktorer är ansvar. Projektledare 1 talar om att de ideella arbetarna måste ha sunt förnuft gällande *ansvar* på evenemanget. De ideella arbetarna i organisationen upplever att de har eget ansvar och är fria att ta beslut. Projektledare 2 ger sina ideella arbetare ansvar. Något som speglas hos de båda ideella arbetarna som säger sig ha stort eget ansvar och är helt frigående i projektet och anser det nödvändigt för att projektet ska fungera. Projektledare 3 säger att de ideella arbetarna får ta beslut inom ramen för projektet och säger att de ideella arbetarna måste komma och fråga om det är något som är oklart. De ideella arbetarna upplever inga problem med varken ansvar eller bemötande gällande frågor. Projektledare 4 uppger att om projektledaren inte vågar delegera ut uppgifter och ansvar får denne göra allt själv. Därmed menar projektledaren att de ideella arbetarna får ta ansvar. Projektledaren vill inte lägga sig i saker som denne inte har med att göra. Denne menar att de ideella arbetarna måste få ta beslut själva. Projektledaren anser att om de ideella arbetarna kan motivera sitt agerande så får de agera i princip fritt. Detta synsätt är inte något som de ideella arbetarna reflekterar kring ordagrant. Men de påpekar ett missnöje kring att projektledaren inte ifrågasätter något de gör. Ansvaret kan alltså ha blivit för stort och löst och därmed skapat missnöje. Enligt Jansson och Ljung (2011) är det viktigt att projektdeltagarna har ett mål att följa. Har alla i projektet en gemensam bild blir det även lättare för projektdeltagarna att ta mer ansvar och fatta egna beslut.

Något som är återkommande bland organisationernas projektledare och även ideella arbetare är att de nämner att man inte kan tvinga någon att engagera sig utan att allt måste ske av egen vilja. Trots att det är frivilligt anser många ideella arbetare att de känner *ansvar att slutföra det de har påbörjat*. Till exempel att det är roligare att slutföra något som är ideellt eftersom att det är just frivilligt att göra. Det är i hög grad inre motivation enligt Ryan och Deci (2000). Personen gör uppgiften av egen vilja, vilket är typiskt för denna teori. Enligt Gagné och Deci (2005) *stärker valfrihet den inre motivationen vilket leder till självstyre som också tillhör inre motivation* samt ingår i Maslows (1987) behovshierarki. En ideell arbetare säger att det ibland kan bli som ett tråkigt jobb som bara måste bli klart. Det handlar då om ”*external regulation*” enligt Ryan och Deci (2000), att individen utför eller slutför uppgiften för att göra en extern part nöjd. Inte att individen utför uppgiften för att det gynnar denne, det vill säga inre motivation.

Enligt Maslow (1987) bör alla människor nå hierarkins högsta nivå; *självförverkligande*, det vill säga att kunna utveckla sin fulla potential. För att nå dit krävs att alla underliggande nivåer är uppfyllda. *Fysiska och trygghetsbehov* förutsätter vi redan finns hos de individer som engagerar sig ideellt i studiens organisationer men utöver det behöver individen känna *gemenskap och uppskattning* för att nå det självförverkligande stadiet. I och med att både projektledare och ideella arbetare säger att gemenskapen är stor i projekten kan detta behov ses som uppfyllt och att möjligheten för individen att uppnå självförverkligande finns. På nivån uppskattning finns bland annat begreppen *kompetens och självbestämmande*. Vissa ideella arbetare upplever att de får pröva sin kompetens i ett skarpt projekt i och med sitt engagemang i organisationerna. Därav kan det ses som en uppfylld nivå, men det är mer än en komponent som spelar in. Enligt Maslow (1987) har människor som vill uppnå självförverkligande ett högre engagemang, och värdesätter upplevelser mer än ”vanliga” personer som till exempel inte engagerar sig i organisationer. I och med att samtliga ideella arbetare har valt att engagera sig av egen fri vilja och inte på något sätt är tvingade kan dessa ses som människor som har viljan att nå det självförverkligande stadiet. De ideella arbetarna talar även om att det är en upplevelse i sig att vara delaktig på själva evenemangsdagen och kan på så vis tänkas bidra till möjligheten att nå självförverkligande. Varje ideell arbetares engagemang för organisationen är

individuellt och skiljer sig från de andras även om de i vissa fall drivs av liknande faktorer. Därför är det svårt att säga om de ideella arbetarna uppnår självförverkligande eller inte. Det är något som individerna var och en för sig måste bestämma över sin egen situation och eventuellt placera sig själva på toppen av hierarkin.

### **5.1.1 Sammanfattning av analysresultat och likheter/skillnader mellan projektindelningarna**

Det visar sig i studien att projektledarna och de ideella arbetarna ser olika på vad motivation är. Fysiska *belöningar* visar sig till exempel vara något som projektledarna anser vara en motivationsfaktor som de ideella arbetarna inte tycker är lika viktig. Det är snarare de belöningar som man får ut av själva projektet som de ideella arbetarna tycker är mest motiverande, exempelvis *erfarenheter, lärdomar och gemenskap*. Det visar sig även att de projektledare som arbetar med belöningar följer det mönster som *CET* (Deci & Ryan, 1985) tar upp, att det inte ska användas som en uttalad motivationsfaktor och att de ska ges i direkt anslutning till uppgifterna i en mellanmänsklig miljö. Dock har flera personer varit med så många gånger i projekten nu att de belöningar som ges inte längre kommer som en slags överraskning. Därmed blir det snarare så att de ideella arbetarna förväntar sig att de ska komma vilket kanske gör att de inte ser det som en motivationsfaktor. Detta är främst i sportevenemangen. Det är även i sportevenemangen som projektledarna tycker att de fysiska belöningarna är viktigast, projektledarna i studentevenemangen ser mer lärdomar och erfarenheter som belöningar. Studien visar även att det är främst den *inre motivationen* som driver de ideella arbetarna att söka till projektet från början men att det ibland kan gå över till att de styrs av *yttre motivation* när de befinner sig i projektet och då känner att de exempelvis måste göra något för att de vill ha det på sitt CV eller för att någon säger att de måste göra det.

En skillnad som visar sig i studien är att de ideella arbetarna i studentevenemangen snarare drivs av att de vill ha en erfarenhet och något att sätta på sitt CV medan de som jobbar i sportevenemangen gör det för att de vill ställa upp för sin förening, ordet föreningshjärta är starkt kopplat till dessa organisationer. Att få chansen att *självutvecklas* och att skaffa sig *kompetens* är

något som de ideella arbetarna i de studentdrivna organisationerna motiveras av vilket återkommer i Maslows (1987) behovshierarki. För de ideella arbetarna i sportevenemang handlar det däremot snarare om att de får visa att de är kompetenta i sin uppgift, att de får ett *ansvar* och en del önskar till och med att de fick byta *arbetsuppgifter* för att lära sig något nytt och visa att de har kompetens inom andra områden än det de har fått sköta i projektet. Även de ideella arbetarna från studentevenemangen vill ha eget ansvar i viss mån vilket de också får men de nämner ibland att de saknar en starkare *ledning* vilket de ideella arbetarna från sportevenemangen inte är lika mycket i behov av då de redan besitter den kompetens som de utför i projekten. En likhet i de två olika organisationsuppdelningarna är alltså att de får ta ansvar i projekten. Projektledarna från de olika projekten påpekar även att de inte kan tvinga en ideell arbetare på samma sätt som en anställd som får betalt men alla de ideella arbetarna i de olika projekten är överens om att de har ett ansvar gentemot projektet och att de därför måste sköta sina arbetsuppgifter.

## 5.2 Relationer

Enligt Larsson och Larsson (2005) är välmående i organisationen viktigt för att så effektivt som möjligt kunna arbeta mot projektets mål. Projektledarna och de ideella arbetarna är överens om att det är god stämning i grupperna och pekar på vikten av att alla får komma till tals, att ingen fråga är för dum och att alla blir bemötta på ett schysst sätt. För att skapa en *god stämning och sammahållning i gruppen* tar samtliga projektledare till medel som *kick-offer*, middagar och andra tillställningar där att umgås står på schemat. Detta kan ses som ett sätt för projektdeltagarna att lära känna varandra, något som Jansson och Ljung (2011) menar ökar chansen för gruppen att utvecklas.

Projektledare 2 har en värdegrundsstrategi där denne tillsammans med sin projektgrupp skapar gemensamma regler kring trivsel, bemötande och projektmål. Just att markera ut *tydliga mål* som projektgruppen ska nå är något som Jansson och Ljung (2011) nämner som viktigt. Enligt dem är det omöjligt att prata om motivation och drivkrafter utan att ha en målbild. Målbilden kan även bidra med att hålla samman gruppen och få den att utvecklas. Projektledare 3 anser att det

ingår i dennes arbetsuppgifter som projektledare att hålla samman hela projektgruppen. Många respondenter anser att det är en god *sammanhållning* och stämning i de olika projektgrupperna samt att det är mycket viktigt för motivationen till att utföra en uppgift på bästa sätt. En respondent anger att den sociala biten var avgörande för att denne skulle bli kvar i evenemanget. Som tidigare nämnt tror projektledare 1 att den sociala faktorn är en anledning till varför folk väljer att engagera sig. Där ingår även den sociala kontakten med projektledaren vilket pekar på vikten av att projektledaren är med och skapar god sammanhållning. Det är påtagligt att den sociala kontakten är viktigare i sportevenemangen än i de evenemang som drivs av studenter. Trots att många respondenter anger att den sociala biten är mycket viktig förekommer det fall där de ideella arbetarna skulle önska att projektledaren var mer tillgänglig ute på fältet för att veta vad de ideella arbetarna faktiskt gör. Detta för att kunna veta var konflikter uppstår och kunna bemöta frågor direkt när de uppstår. Enligt Larsson och Larsson (2005) får projektledaren en inblick i vad som sker i projektet genom att fråga de ideella arbetarna hur de mår och hur projektet går. Att vara på plats skulle alltså inte bara gynna ena parten utan både projektledare och ideella arbetare får ut något av det. Hur ska projektledaren kunna veta hur stämningen i gruppen är om personen aldrig är närvarande? Det är ingenting som går att gissa sig till utan besvaras enklast genom att faktiskt vara på plats och aktivt fråga deltagarna. Även om det kan röra sig om känsliga frågor så är det viktigt för gruppdynamiken att reda ut saker direkt. Det är något som projektledare 1 bekräftar. Att det *måste ske här och nu*, speciellt eftersom att projekt har en deadline. Som Chang (1995) nämner är det viktigt att tala med personerna och försöka finna orsaken till det som felar, oavsett om det gäller personella eller materiella saker. Det handlar om bemötande, något som sker på många plan, i olika situationer och väldigt ofta.

Ett sätt att bemöta individer på olika nivåer är genom att projektledaren *situationsanpassar ledarskapet*. Även Deci och Ryans (1985) *CET* behandlar bemötandet människor emellan, något som kan skapa *inre motivation* hos de ideella arbetarna. Genom att ha en positiv utstrålning, pusha, möta alla människor med ett leende, motivera sitt ifrågasättande eller vara till hjälp kan ledarskapet anpassas beroende på vad individen indirekt efterfrågar (Chang, 1995). Som

Northouse (2013) nämner så anpassas ledarskapet utifrån fyra sektioner beroende på vad individen behöver. Vissa behöver mer ledarskap än andra. Det är naturligt och ingenting som projektledaren kan påverka utan denne bör enligt Northouse (2013) anpassa sig. Om projektledaren inte skulle leda olika personer på olika sätt utan istället köra samma ledarstil på alla individer i projektgruppen skulle vissa känna att de blev daltade med som om de vore små barn och vissa känna att de fick alldeles för mycket fritt *ansvar* och därmed inte klara av uppgifterna. En ideell arbetare nämner att denne skulle vilja möta mer motstånd i vissa sakfrågor. Respondenten tror inte att allting som denne säger är klockrent, och vill därför att projektledaren ska ifrågasätta lite mer. Respondenten efterlyser ett ifrågasättande ledarskap. Det vill säga att projektledaren ifrågasätter respondentens agerande och ideér för att respondenten ska tänka efter en gång till och inte bara göra det som faller den i smaken som kanske inte alltid är den bästa lösningen. Den ideella arbetarens projektledare säger samtidigt att denne inte vill lägga sig i de ideella arbetarnas arbete eftersom att denne anser sig inte ha med saken att göra. Att vara inne och peta på detaljnivå hjälper inte projektet framåt enligt projektledaren. Projektledaren menar att det handlar om att lita på sina ideella arbetare. Är det verkligen ett fungerande koncept? Det skapar snarare missförstånd eftersom att respondenten vill ha en ifrågasättande projektledare men projektledaren vill släppa på tyglarna. I den situationen bör projektledaren fråga sig om denne använder rätt sektion av ledarskap enligt *SAL-modellen* gentemot den ideella arbetaren. Eftersom att ideella arbetare otroligt sällan är i behov av samma typ av ledarskap genom hela projektet då de hela tiden utvecklas krävs variation och anpassning. Projektledare 4 beskriver det bra när denne säger att denne brukar avläsa situationen från person till person. Detta menar *SAL-modellen* är det rätta tillvägagångssättet gällande att situationsanpassa ledarskapet.

En annan del av bemötandet handlar om hur projektledarna bemöter de ideella arbetarna dagligdags i projektet och även med hjälp av *feedback*. Samtliga projektledare försöker ha en bra attityd mot de ideella arbetarna. Projektledarna är även överens om att positiv feedback ges relativt spontant, gärna så flera hör, medan negativ feedback är lite mer genomtänkt, *i enrum* men ändå i direkt anslutning till händelsen. Detta är något som Hersey et al (2013) menar är det rätta sättet att hantera feedback på. Hersey et al (2013) råder projektledare att ta



upp negativa saker i direkt anknytning till händelsen för att inte riskera att irritera sig under en längre tid och på så vis skapa en större konflikt än vad det kanske är. De flesta respondenter anser att de har blivit bemötta på ett bra sätt gällande positiv feedback. De har fått den både *skriftligt och muntligt* samt i olika sammanhang. Dock förekommer fall där respondenterna anser att projektledarna inte har varit så konsekventa gällande feedback. Projektledarna säger att de försöker vara specifika när de ger feedback. Det är något som Hersey et al (2013) menar att projektledaren bör vara för att feedback ska bli så givande som möjligt. Att dessutom ge ett sammanhang kring vad den ideella arbetaren har gjort som är bra eller dåligt och hur det gynnar projektet är ett bra sätt att ge feedback på (Hersey et al, 2013). Det är dock ingenting som de ideella arbetarna reflekterar över. De uppger att de blir bemötta på ett schysst sätt och är ofta förstående om något har felat och att de får feedback gällande det. Detta eftersom att det ofta rör sig om seriösa saker där utomstående personer så som gäster är inblandade och evenemangen måste hålla en god kvalitet. När projektledaren ger feedback till den ideella arbetaren kan det tänkas att den ideella arbetaren tar till sig vad projektledaren säger och använder det till att utveckla sig själv. *Självutveckling* ingår i Maslows behovshierarki och kan leda till självförverkligande. Något som individen kan eftersträva i och med sitt deltagande i projektet då en anledning till att individer väljer att engagera sig ideellt är för att det är utvecklande enligt Allen och Shaw (2009).

Angående det dagliga bemötandet varierar det hur ofta och i vilket forum projektledarna möter de ideella arbetarna. Organisationer som anordnar sportevenemang har ett stort antal ideella arbetare som bara är med på själva evenemangsdagen. Projektledarna i dessa organisationer säger att de inte möter de ideella utan att det är de ideella arbetarna med större ansvar, så som delprojektledare eller gruppansvariga som projektledarna träffar. En del ideella arbetare skulle önska att de fick träffa sin projektledare mer än vad de gör. De menar att projektledaren är tillgänglig över telefon, mail eller liknande om så behövs men saknar ett personligt bemötande. Så visar det sig vara i båda evenemangstyperna men främst i de som drivs av studenter. Det skulle kunna bero på att studenterna inte har så mycket direkt applicerbar erfarenhet av arbetsuppgifterna i och med att de är nybörjare på ämnet och dessutom är nya i

organisationen, antingen i år eller i fjol. De ideella i sportevenemangen har däremot mer erfarenhet av både arbetsliv och föreningsliv samt visar sig vara säkrare på sin sak i och med att de snarare söker information än får den serverad.

Överlag anser de ideella arbetarna att projektledarnas bemötanden är entusiastiska, positiva och trevliga men kan ibland upplevas som naiva. För att en projektledare ska vinna tillit i gruppen krävs enligt Chang (1995) att projektledaren gör fyra steg: kommunicera väl, lyssna aktivt, hantera konflikter väl samt betona medlemmars starka sidor. Denna studie är inte menad att mäta tillitsnivån hos projektledare på något sätt. Däremot är dessa punkter viktiga aspekter att arbeta kring för att skapa motivation till ideellt arbete. Det handlar återigen om bemötandet och hanteringen av människor. Enligt denna studie har det framkommit att en del projektledarna inte känner att det har den tid som behövs för att kunna ta tag i exempelvis konflikter eller till att hinna lära känna alla ideella arbetare såpass mycket att de kan plocka fram medlemmarnas starkaste sidor. Även kommunikation och information är saker som det i vissa fall inte har lagts tillräckligt med krut på just på grund av tidsbristen. En projektledare påpekar till exempel att det är svårt att hitta tid för utbildningar och de flesta projektledare säger att den mesta informationen kring saker går ut via mer opersonliga forum såsom *mail och informationsbrev*.

### **5.2.1 Sammanfattning av analysresultat och likheter/skillnader mellan projektindelningarna**

Studien har visat att den sociala kontakten är viktigare i organisationerna som driver sportevenemang än i de som drivs av studenter. Detta för att organisationerna som arrangerar sportevenemang har en relation till organisationen sedan tidigare till skillnad från studenterna. Samtliga projektledare utför aktiviteter såsom *kick-offer* för att skapa en *god stämning*, låta projektdeltagarna lära känna varandra och skapa *sammanhållning* i gruppen. Projektledarna pratar om vikten av en *tydlig målbild*. Något som litteraturen, exempelvis Jansson och Ljung (2011), belyser än mer och menar att det är svårt att prata om motivation och drivkraft utan att ha en målbild. Samt att projektledaren bör se till att skapa en gemensam målbild i sin arbetsgrupp för att teamet ska arbeta så effektivt som möjligt.

*Situationsanpassat ledarskap* återfinns i de olika projekten och är något som upplevs olika beroende på vem som tillfrågas. Det har visat sig att de ideella arbetarna i projekt som drivs av studenter är mer angelägna om att ha projektledaren tillgänglig än de i sportevenemangen. Även nivån av *ansvar* är något som ingår i SAL och bör vara olika hos olika individer, något som är svårt att applicera om projektledaren inte tar reda på vad just den aktuella ideella arbetaren efterfrågar. För att ta reda på det behöver projektledaren vara närvarande samt fråga den ideella arbetaren. *Feedbackhantering* är någonting som projektledarna är överens om att det bör skötas på bästa sätt och är därmed en likhet i de olika projekten. Feedback hanteras på olika sätt beroende på vilket bemötande och vilken information det gäller. Det rör sig om *rum, tidpunkt, skriftligt eller muntligt* och hur uppskattning visas.

### 5.3 Information

Chang (1995) påpekar just vikten av *informationsdelning och kommunikation i uppstarten* av ett projekt, även om gruppen är ny eller om det är en befintlig grupp som återförenas. Alla projektledare säger att de har någon form av *introduktion* till själva projektet. Det kan handla om ett uppstartsmöte, muntlig information eller speciella utbildningar för olika grupper i evenemanget. Flera projektledare belyser att det är viktigt att gruppen har ett *gemensamt mål* och att de ideella arbetarna är *trygga i sina uppgifter*. Samtidigt är det flera utav de ideella arbetarna som saknar just information. Alla ideella arbetare uppger att de har haft någon sorts introduktion men en del upplever att denna introduktion skulle kunna vara mer utförlig. Projektledare 4 pratar till exempel om att de i år har satsat mer på introduktionen genom att vägleda i projektledning, detta upplever en ideell arbetare som ett bra inslag men denne saknar fortfarande en utförligare introduktion till arbetet med exempelvis referensramar som denne ska förhålla sig kring.

Flera projektledare berättar att de anpassar sin kommunikation gällande information efter varje individ. Detta kan återigen kopplas till det Hersey och Blanchard (Northouse, 2013) kallar för SAL. Att projektledaren anpassar sitt beteende efter vilken individ eller grupp denne leder och även efter vilken

situation det handlar om. Enligt Northouse (2013) är detta en effektiv ledare och SAL går att applicera på vilken situation som helst. De flesta projektledare använder SAL i samband med *informationsspridning*. Dock kommer det fram att flera projektledare inte träffar de olika ideella arbetarna så pass mycket att de vet exakt vad de olika individerna håller på med. Enligt Northouse (2013) behöver en ledare ha koll på vad individen vill ha, kunna ändra sina krav och agera därefter för att kunna applicera SAL. Eftersom att de olika projektledarna inte alltid har tid att träffa de ideella arbetarna på ett så pass personligt plan kan det därför vara svårt för dem att anpassa informationen efter varje individ. Projektledarna får därför, när de har sina introduktioner till arbetet ofta använda SALs första sektion, instruerande ledarskap, (Northouse, 2013) trots att vissa personer som har varit med förr redan har en överblick på arbetet. Detta kan göra att vissa ideella arbetare upplever en del information som överflödigt, speciellt i de evenemang där de ideella arbetarna har varit med i många år. De känner att de kan sina uppgifter och om de vill ha reda på något så söker de hellre upp det själva.

En annan sak som flera projektledare påpekar är att det blir ett annat slags ledarskap när de arbetar med ideell arbetskraft. Projektledare 1 säger till exempel att det är svårt att tvinga någon eftersom att de ideella arbetarna inte har en anställning på samma sätt, det är ett givande och ett tagande. Att de ideella arbetarna har en *frivillig roll*, det vill säga att de har valt den själva, gör att de kommer högt upp på Herzbergs (1974) tvåstegsmodell. De ideella arbetarna känner att de har bitarna gällande *självbestämmande och eget ansvar*, som ingår i Maslows (1987) behovshierarki, eftersom att det är de själva som från början har valt att ta åt sig *uppgiften*. Det är ingen som har tvingat dem att göra detta. Herzberg (1974) påpekar dock att det inte bara är medarbetarnas *hygien- och motivationsfaktorer* som bör ligga i fokus i en organisation, projektledaren har en stor betydelse. Projektledaren har som uppgift att se till att medarbetarnas hygien- och motivationsfaktorer stärks. Detta kan kopplas till denna studies olika projektledare. Flera av projektledarna säger att det är svårt att peka med hela handen just för att de ideella arbetarna utför ett gratisarbete och kan välja att gå därifrån när de vill. Men samtidigt påpekar en del ideella arbetare att de hade önskat att få mer instruktioner och direktiv i sitt arbete. Ideell arbetare 2b säger till exempel att denne fick information om vad denne skulle göra men inte hur det

skulle utföras. En del ideella arbetare upplever alltså att de har fått *för mycket ansvar* och utrymme till att utföra sina uppgifter att det har gjort att det ibland har sänkt motivationen istället för att höja den.

Något som alla projektledare säger är att de arbetar med är att de olika ideella arbetarna får ge förbättringsförslag i projektet. Projektledare 3 har till exempel satt detta på agendan för de olika grupperna i evenemanget. Alla olika grupper ska komma med varsitt förbättringsförslag. Detta upplever även de ideella arbetarna som ett bra sätt och de upplever att de under åren har fått vara med och påverka då deras förslag tas på allvar. Detta gör att de ideella arbetarna *känner sig uppskattade* (Maslow, 1987; Herzberg, 1974; Ryan och Deci, 2000). Enligt Maslow (1987) handlar uppskattning bland annat om att personen får *bekräftelse* på det den gör. Att få komma med feedback och förbättringsförslag är ett sätt för projektledaren att visa gruppen att deras arbete är viktigt och att det är de ideella arbetarna som kan sina arbetsuppgifter. En ideell arbetare säger att denne tycker att det är roligt att komma med förbättringsförslag men att den inte alltid vet om det händer något med förslaget. Dock påpekar den ideella arbetaren att den är medveten om att allt inte kan ändras men att man just får tänka själv och *komma med förbättringsförslag är motiverande* i sig. Att medlemmarna själva får ge feedback på projektet ger alltså motivation.

Något som flera ideella arbetare från olika projekt påpekar är att de i projekten är dåliga på att *följa upp och rapportera saker*. Ideell arbetare 1a säger till exempel att uppföljning på arbetet är något som de skulle kunna bli bättre på. Samtidigt säger en respondent från ett sportevenemang att de är noga med att dokumentera klart och tydligt. Enligt Jansson och Ljung (2011) skapar det motivation hos projektdeltagarna om de blir informerade om hur projektet ligger till under arbetets gång. För att rapporteringen ska fungera krävs att alla i projektet är ense om hur rapporteringen ska ske enligt Jansson och Ljung (2011). Detta är något som troligen inte ser likadant ut från projektledarens sida som från de ideella arbetarnas och kan vara orsaken till missnöje.

### 5.3.1 Sammanfattning av analysresultat och likheter/skillnader mellan projektindelningarna

Vikten av ett gemensamt mål är åter på tal bland projektledarna. De menar att en *gemensam målbild* kan skapas via *introduktion och information*. Både projektledare och ideella arbetare är överens om att någon form av *uppstart* inför arbetet finns, där till exempel projektledaren förklarar projektets ramar vilket kan göra de ideella arbetarna *trygga i sina arbetsuppgifter*. Utöver introduktionen *situationsanpassar* en del projektledare *informationsspridningen* till sina ideella arbetare. Något som ibland fungerar och ibland inte beroende på om projektledaren använder rätt nivå av SAL till rätt ideell arbetare. Att de ideella arbetarna har en nivå av *självbestämmande och ansvar* är viktigt enligt Herzbergs (1974) tvåstegsmodell och kan i sig vara motiverande. Detta är något som de ideella arbetarna i alla projekt har i och med att de frivilligt har ställt upp samt att de har viktiga arbetsuppgifter under evenemanget. Det kan dock bli, som en respondent nämner, att den ideella arbetaren får så mycket ansvar att den inte klarar av arbetsuppgiften och att det därmed skapar omotivation.

De ideella arbetarna i de båda projekttyperna har även nämnt att det är motiverande att få komma med *förbättringsförslag* i projektet. Något som visar på att projektets ledning visar uppskattning till de ideella arbetarna då de behöver deras hjälp att förbättra evenemanget. Detta är motiverande enligt både Herzbergs (1974) och Maslows (1987) modeller. Att rapportera efteråt är dock något som sportevenemangen är bättre på än de studentdrivna evenemangen och är därmed en skillnad.

## 6 Slutsats och diskussion

*Detta kapitel presenterar uppsatsens slutsats och diskussion, lista på konkreta råd och förslag till vidare forskning. I slutsats och diskussion besvaras de frågeställningar som ställdes i inledningen av denna uppsats. Dessa frågeställningar är kursiverade i den löpande texten. Listan på råd till framtida projektledare har tagits fram dels genom att hitta mönster i vad de olika projektledarna i studien säger att de har gjort för att motivera sina ideella arbetare samt vad de ideella arbetarna tycker har fungerat men även saker som de under intervjuerna har påpekat att de saknar.*

### 6.1 Slutsats och diskussion

Utifrån studien kan vi konstatera att det finns en hel del återkommande mönster gällande varför de ideella arbetarna ställer upp i de olika projekten samt hur projektledare reflekterar kring att skapa motivation hos sina ideella arbetare. Alla projektledare är till exempel rörande överens om att det är viktigt att de ideella arbetarna är motiverade. Flera projektledare nämner att de ofta tänker på hur de ska göra för att skapa motivation hos ideella arbetare då lön inte är en faktor som de kan använda för att motivera. Ofta är evenemangsprojekt starkt styrda utav en budget och evenemanget skulle inte kunna gå att genomföra om alla i evenemanget skulle bli tilldelade en lön, något alla projektledare påpekar.

#### 6.1.1 Vad motiverar de ideella arbetarna i organisationerna?

För att besvara *vad det är som motiverar ideella arbetare i evenemangsprojekt* kan vi konstatera att mycket utav de ideella arbetarnas motivation ligger hos individerna själva snarare än att det kommer från projektledaren. Att en ideell arbetare söker sig till att arbeta gratis från början beror oftast på någon typ av inre motivation, sedan kan den inre motivationen stärkas eller försvagas under projektets gång. Detta är något som projektledaren kan påverka.

Vi har även under denna studie reflekterat kring yttre motivation och hur det är att utföra en uppgift enbart efter denna motivationsfaktor. I studien har det framkommit att en del ideella arbetare som tar sig an ett projekt enbart för att få en merit i sitt CV ofta inte utför uppgiften på ett helhjärtat sätt. För att få sin merit

gör de det som måste göras men lägger inget krut på det där lilla extra. Enligt Deci och Ryan (2000) är yttre motivation något som kopplas till att man är motiverad till att utföra uppgiften. Vi anser att den ideella arbetaren till viss del är motiverad eftersom att denne utför det den måste, men frågan är om det räcker för att personen ska hänga med i projektet hela vägen ut? Kan den ideella arbetaren inte relatera till sitt projekt på ett mer personligt plan kommer denne aldrig att utföra det där lilla extra som en person gör när denne drivs utav en inre motivation. Risken att den ideella arbetaren väljer att hoppa av projektet är stor om denne inte är tillräckligt motiverad utifrån inre motivation. Det har även visat sig att den miljö som den ideella arbetaren vistas i, med fokus på belöningar, relationer och feedback, är viktig för att personen ska fortsätta att engagera sig. Trots att de ideella arbetarna har påpekat att belöningar inte är en avgörande motivationsfaktor är det ändå något som de förväntar sig i projektet. Därmed är det viktigt att projektledaren ser till att denna miljö är så bra och utvecklande som möjligt. Det är även något som kan bidra till självförverkligande.

Något som studien har visat är att projektledare och ideella arbetare ser olika på vad ordet motivation betyder. Detta besvarar frågan *hur projektledarna tänker kring motivation hos ideella arbetare*. Projektledarna är någorlunda överens om att det handlar om att personen har en drivkraft och arbetar mot ett mål medan de ideella arbetarna är mer spridda i sina svar. De ideella arbetarna pratar snarare om motivation som att man lyckas och att leverera ett bra resultat, att man får mästra i det man gör och att det ska vara lite motstånd i uppgifterna. Om de ideella arbetarna och projektledarna har olika syn på vad motivation är kanske det gör att de inte förstår varandra. Projektledaren har en bild över vad som motiverar de olika ideella arbetarna och jobbar därefter men i själva verket motiveras de ideella arbetarna av helt andra saker. Då blir det svårt att leda de ideella arbetarna mot ett motiverat arbete. Detta leder oss in på SAL (Northouse, 2013), och på uppsatsens två frågeställningar kring *vad projektledarna gör för att skapa motivation hos de ideella arbetarna samt vilket agerande som är det mest framgångsrika*.



### **6.1.2 Hur skapar projektledarna motivation på bästa sätt?**

Att situationsanpassa ledarskapet, att ge feedback och att skapa en god stämning och sammanhållning i gruppen är alla sammanhörande faktorer i jakten på det framgångsrika projektet. Alla dessa faktorer handlar om att skapa relationer vilket ger motivation och därmed är givande för projektet. Om inte projektledaren för en konversation eller bemöter individen personligt och konsekvent kan projektledaren heller inte veta vilken typ av ledarskap enligt SAL-modellen som individen behöver för att denne ska kunna arbeta så effektivt som möjligt i projektet. Studiens olika projektledare ger svar som går att koppla till SAL, att de till exempel anpassar sin kommunikation eftersom att de upplever att olika ideella arbetare tar åt sig informationen på olika sätt. Dock handlar detta snarare om att de skickar ut informationen till alla på olika sätt istället för att anpassa detta efter varje individ. Vi tror på att om projektledarna satsar mer på en sammansvetsad grupp där projektledaren lägger tid på att i början av projektet försöka att få fram vad som driver de ideella arbetarna till att arbeta gratis, vad de har för mål med sitt deltagande och vad de förväntar sig av projektledaren ger detta en starkare motivation och drivkraft i gruppen. Detta behöver inte ta mycket tid, ett kort samtal eller en introduktionsdag där man diskuterar detta räcker. På så sätt skapar projektledaren en bättre bild kring de olika individuella personerna i gruppen.

Genom att skapa en diskussion i gruppen redan från starten av projektet kan detta även leda till att projektgruppen blir mer sammansvetsad. En sammansvetsad grupp har i denna studie visat sig vara en bra nyckel till framgångsrik motivation. Individerna känner att de är trygga med sina ledare vilket gör att de behandlar ledaren mer som en i teamet snarare än en högre uppsatt. Detta har visat sig främst i de sportevenemang som vi har tittat på. Trots att teorin pekar på att grupper i projekt sällan är sammansvetsade upplever både projektledare och ideella arbetare i sportevenemangen att de är en tajt grupp. Detta tror vi beror på att de har arbetat tillsammans under flera års tid och är mer vänner än kollegor. Flera personer känner varandra på det privata planet utanför projektgruppen vilket därmed kan vara en bidragande anledning till att gruppdynamiken är bättre i sportevenemangen än i studentevenemangen. I studentgrupperna har personerna inte alls arbetat tillsammans lika länge som i sportevenemangen. Därför blir det extra viktigt för evenemang där man byter projektgrupp ofta att ha mer

sammansvetsade introduktioner. En annan faktor är att de som engagerar sig ideellt i sportevenemangen har en relation till organisationen sedan tidigare då de är engagerade i sporten. De studentdrivna organisationerna är något som individerna tillhör under ett eller två år av sitt liv medan de som engagerar sig i organisationerna som bedriver sportevenemang har varit engagerade i sporten under större delen av sitt liv.

De flesta ideella arbetarna är överlag nöjda med vad projektledaren gör i projektet när vi pratar med dem. Kanske är det för att de inte har reflekterat över det tidigare? Eller är det för att de är så motiverade själva att de inte märker vilken motivation som kommer inifrån dem och vilken som stärks av projektledaren? För trots lite missnöje på en del punkter är i princip alla ideella arbetare överens om att de är nöjda med projekten överlag. I intervjuerna kommer det dock fram en del situationer där projektledaren anser att denne hanterar en situation på ett visst sätt men när vi sedan pratar med de ideella arbetarna ur samma projekt visar det sig att dessa inte har uppfattat situationen på samma sätt som hur projektledaren beskriver den. När vi under samtalen med de ideella arbetarna har kommit in på djupet kommer det alltså fram vissa saker som de ideella arbetarna önskar att de olika projektledarna skulle jobba lite extra med, saker som de från början i samtalet uttryckte var bra. Många utav dessa saker handlar om just information och kommunikation. Att det kanske brister i den inledande informationen kring arbetsuppgifter eller att en del konflikter blir utelämnade just för att det kanske inte är så högt i tak som projektledaren egentligen påstår.

Genom bland annat engagemang ökar chansen för individen att uppnå den självförverkligande nivån i Maslows behovshierarki (1987). Maslows behovshierarki är inte ämnad för utomstående personer (där inkluderat oss forskare) att placera individer på den högsta nivån, det vill säga självförverkligande. Att placera någon som man inte känner till fullt ut är alltså inte accepterat. Personen kanske saknar trygghet i hemmet, men håller upp en fasad och agerar plikttroget mot sin organisation för att fly från verkligheten. Dock kanske denne upplever en trygghet på sin arbetsplats och därför befinner sig högre upp i hierarkin när denne är på jobbet. Spekulationer, ja, men anledning till att placering av individer i fack eller nivåer i behovshierarkin uteblir. En utomstående person kan bara se att de ideella arbetarna i projekten överlag har

goda möjligheter att uppnå självförverkligande. Om den ideella arbetaren regelbundet och konstruktivt får feedback, positiv och negativ, från projektledaren kanske motivationen till att fullfölja projektet ökar. Dessutom kan den ideella arbetaren i och med feedback utveckla sig själv och därmed klättra högre i hierarkin. Om projektledaren ger så pass relevant och utvecklande feedback kanske denne kan hjälpa den ideella arbetaren att nå självförverkligande. Detta vore tillfredsställande inte bara för den ideella arbetaren utan även för projektet då det är när individen når självförverkligande som denne utför det den tagit sig an med störst entusiasm och motivation.

En annan slags feedback som upplevs som viktig i de olika projekten är att de ideella arbetarna får vara med och tycka och tänka. De får till exempel ge förslag på förbättringar i projektet. Flera ideella arbetare påpekar även att detta är något som de gärna gör och att det är roligt att få vara med att påverka. Kanske kan projektledaren försöka att få detta till att bli en rutin i projektet, en projektledare i studien har det redan så. Denne påpekar att alla grupper efter evenemanget ska komma med varsitt förbättringsförslag. En ideell arbetare säger att denne ofta kommer med förbättringsförslag på styrning och ledning snarare än på utförande av evenemanget. Detta är något som projektledare borde ta med sig. Feedback på de mer personliga delarna av projektet är också viktigt för att projektledaren ska kunna anpassa sitt ledarskap.

Vidare har studien visat att de ideella arbetarna behöver få vara självbestämmande för att vilja utföra uppgiften. För att det ska fungera behövs tillräcklig och tydlig information om uppgifterna och arbetarens roll i projektet samt projektets mål. Har personen inte en bild av projektets helhet och vad projektet har för värderingar och grund blir det också svårt att fatta beslut eftersom att personen kommer att känna sig osäker på om beslutet är rätt. Studien har kommit fram till att uppleva gemenskap, ha varierande arbetsuppgifter, tydlig kommunikation och en närvarande projektledare är viktigt för att de ideella arbetarna ska känna sig motiverade till att delta och utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. Det har framkommit att det är viktigt att projektledarna ser till att de ideella arbetarna har möjlighet att variera sina arbetsuppgifter samt att de har all information de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Det kanske inte alltid är det bästa att sätta en person som kan en arbetsuppgift på samma plats varje år då det förhindrar

att personen har en chans till att utvecklas. Oftast gör personen arbetsuppgifterna på rutin. Att variera personens arbetsuppgifter behöver inte betyda att denne lämnar sina gamla uppgifter helt men att variera arbetsuppgifterna med nya ansvarsområden är helt klart något som är värt för projektledaren att fundera på.

Vi vill även styrka den absolut viktigaste punkten. Var närvarande! Studien har visat att projektledaren bör vara tillgänglig under projektets gång. Då gäller det inte bara via telefon eller mail. De ideella arbetarna ser helst att projektledaren är på plats där det händer för att kunna hantera händelser och få en god överblick av projektet. Närvaro är som nämndes innan även nyckeln till god personkännedom och situationsanpassat ledarskap.

### **6.1.3 Skillnader mellan de olika evenemangsuppdelningarna**

Då evenemangen i denna studie har delats upp i student- och sportevenemang vill vi därför belysa de största skillnaderna som har framkommit mellan dessa uppdelningar. Detta visar på att det är viktigt att projektledaren tar reda på vad det är som motiverar just de ideella arbetarna i det aktuella evenemang som projektledaren driver. Evenemangsuppdelningarna skiljer sig exempelvis åt när det gäller vad det är som motiverar de ideella arbetarna till att ställa upp från början. Studenterna ställer upp för att de vill skaffa sig erfarenheter medan de som kommer från sportevenemangen ställer upp för att de känner sig behövda, vill ställa upp för sin förening och för att de tycker om gemenskapen som evenemanget ger. De som deltar i sportevenemangen är även ofta med för att de redan har en kompetens och inte så mycket för att kunna skaffa sig kompetens. Detta betyder även att de som engagerar sig i studentevenemangen är med till stor del för att skaffa sig en personlig vinning medan de som deltar i sportevenemangen ställer upp för sin förening. Detta visar sig också på hur mycket tid de ideella arbetarna lägger ner på sina uppgifter, eftersom att studenterna ofta är nya i sina uppgifter krävs att de lägger ner mer tid på dem än vad exempelvis en van person från sportevenemangen gör.

När det gäller behov av ledning i de olika evenemangen skiljer det också sig. Studenterna önskar ibland att de skulle kunna få en starkare ledning medan de som arbetar i sportevenemangen är nöjda med sin ledning eftersom att de känner sig såpass säkra i sina uppgifter. Detta beror säkert också till stor del på att det i

sportevenemangen är viktigare med den sociala biten och att de som arbetar i dessa evenemang känner sig säkra och trygga även på det sociala planet. Undrar de ideella arbetarna något så frågar de.

#### **6.1.4 Vad bidrar denna studie med?**

För att återgå till uppsatsens titel, vad är då egentligen den perfekta motivationen? Det har visat sig att det är omöjligt att svara på eftersom att motivation varierar beroende på individ och uppgift samt vem man frågar. Enligt tidigare forskning från Schmid och Adams (2008) är belöning och feedback de viktigaste motivationsfaktorerna. Denna studie har ett annat utfall. Det har visat sig att belöning och feedback inte är de viktigaste motivationsfaktorerna. De som arbetar ideellt i sportevenemang anser det vara motiverande att få vara nära där det händer och upplever glädje av att ställa upp för bygden eller föreningen medan studenterna som engagerar sig i projekt ser det motiverande att få en merit att skriva till på sitt CV. Till stor del är det i denna studie, likt tidigare forskning, självbestämmande som präglar ideellt arbete med tanke på att personerna kan sluta när de själva vill. Men de ideella arbetarna talar samtidigt om att de slutför det de har tagit sig an, de ställer upp för gruppen och de känner att ingen annan har samma kunskap för att utföra deras arbete. Detta är anledningar till att de förblir i projekten.

I teorin nämner vi att forskare inte är överens om vad begreppet motivation innefattar och att det kan vara en orsak till att forskningen saknar en lista på konkreta råd kring hur projektledaren ska agera för att skapa motivation hos ideella arbetare. Det finns tidigare teori kring tips på att skapa motivation, exempelvis på hur projektledaren ger feedback och hur projektledaren förmedlar gemensamma mål. Denna teori är utspridd i olika artiklar och litteratur, en lista på konkreta råd kan hjälpa till med att samla olika beteenden på ett ställe. Studien har resulterat i nedanstående råd som kan hjälpa projektledaren att öka sina chanser att få de ideella arbetarna motiverade i projektet.

## **6.2 Lista på konkreta råd**

Vi har tagit fram råden genom att koppla dem till saker som stämmer överens med tidigare teori men även genom nya upptäckter som vi har gjort under denna studie.

Listan på råd kan främst appliceras på ideella arbetare i evenemangsprojekt men skulle även kunna tänkas bidra med tips till andra ledare i andra projekt.

- **Var närvarande i arbetsuppgifterna.** Även om projektledaren inte arbetar aktivt med alla delar i projektet är det viktigt att denne ändå är närvarande i dem. Då får projektledaren en överblick på projektets alla delar och vad de olika personerna som arbetar i projektet gör. Det kan handla om en sådan enkel sak att projektledaren bara är ute och checkar läget hos alla olika personer emellanåt under projektets gång. Detta kan få dem att känna att ledaren faktiskt är intresserad och bryr sig om alla delar i projektet.

- **Var närvarande på det personliga planet.** Om projektledaren är ute och checkar läget på de olika avdelningarna får denne även en överblick kring stämningen och gruppdynamiken på avdelningen. Fråga dem hur de mår och hur projektet går. Detta bidrar till att personerna i projektet får en relation till projektledaren och att projektledaren kan hjälpa till att lösa eventuella problem och stärka gruppen.

- **Variera arbetsuppgifter.** Flera av de ideella arbetarna i vår studie påpekade att de skulle kunna tänka sig att byta den uppgift som de haft ansvar för i projektet under en längre tid. Även om personen är duktig inom området kan projektet vinna på att denne får byta och variera sina arbetsuppgifter. Detta kan öka motivationen och ge personen ny glöd i projektet.

- **Ha ett introduktionssamtal.** Om projektledaren innan projektets start har ett introduktionssamtal där denne tillsammans med de ideella arbetarna förklarar projektets mål och vad som förväntas får de ideella arbetarna en överblick kring projektet. Under detta samtal kan det även vara bra att ta reda på vad det är som engagerar respektive ideell arbetare och vad det är som driver dem. Detta gör att projektledaren och den ideella arbetaren får en gemensam bild kring vad som motiverar samt vilka mål som projektet ska uppnå.

- **Sammansvetsad grupp.** En viktig aspekt i ideellt arbete är att arbeta med gruppens dynamik. Skapar projektledaren en sammansvetsad grupp där alla känner en gemenskap och tillhörighet blir det svårare för de ideella arbetarna att inte sköta sina arbetsuppgifter. Detta eftersom att den ideella arbetaren inte vill

svika sina vänner och även för att personen känner en glädje i att gå till arbetet och utföra sina uppgifter på bästa sätt.

- **Lägg mycket vikt och tid på feedback.** Då de ideella arbetarna anger att feedback är viktigt för motivationen kan det vara utvecklande för individen. Projektledaren kan genom att ge feedback hjälpa individen att uppnå självförverkligande vilket bidrar till att denne utför sina arbetsuppgifter på bästa sätt som i sin tur gynnar projektet. Viktigt är att projektledaren tänker på att vara konsekvent och att motivera sin feedback.

- **Låt dina arbetare ge feedback.** Uppmuntra de ideella arbetarna till att ge feedback på både uppgifter, slutresultatet och kring din ledning som projektledare. Om de ideella arbetarna får vara med och påverka och upplever att du som projektledare tar tillvara på feedbacken de ger kan motivationen öka. Ett sätt att genomföra detta på kan vara att projektledaren avsätter tid för feedback vid ett möte varje månad. Feedback på själva evenemanget kan ges på ett möte efteråt, men gärna nära inpå så att de ideella arbetarna minns vad de vill förbättra eller behålla.

- **Situationsanpassa ledarskapet.** Varje individ fungerar olika i olika miljöer och i olika projekt. Genom att lära känna, läsa av och fråga personen kan projektledaren därefter anpassa ledarskapet beroende på vad individen behöver för att bidra till projektets framgång.

- **Var stödjande istället för pressande.** Eftersom att den ideella arbetskraften är frivillig och projektledaren inte kan tvinga personerna att göra en uppgift krävs det att personerna gör det av egen fri vilja. Denna vilja stärks och motivationen kan höjas genom att projektledaren stödjer personerna istället för att försöka jaga dem och pressa dem att utföra en uppgift. Den ideella arbetaren är där av en motivationsfaktor och behöver stödjas för att utvecklas. Detta kan projektledaren göra.

### 6.3 Vidare forskning

Denna studie handlar om vad projektledarna säger att de gör gällande att motivera de som arbetar ideellt. Inga garantier för vad projektledaren gör kan ges i och med att det bara är framtaget genom intervjuer. Ett förslag till vidare forskning skulle därför vara att det görs en fältstudie där etnografiska observationer genomförs för

att studera vad projektledarna faktiskt gör. Det vore även intressant att först undersöka hur projektledarna resonerar och hur de säger att de agerar gällande motivation hos ideella arbetare för att sedan se om de variablerna som projektledarna nämner når fram till de ideella arbetarna. Det vill säga en studie i två steg. Ta reda på och sedan testa. Ytterligare en intressant aspekt vore att applicera våra råd på ett nystartat projekt för att sedan studera hur det har fungerat. Dels hur projektledaren upplever råden samt hur de ideella arbetarna upplever att projektet har fungerat, om de nått projektmålen på ett effektivt sätt och framförallt om de har känt sig motiverade.





## Litteraturlista

### Tryckta källor

- Berggren, C. & Lindkvist, L. (red) (2010) *Projekt – organisation för målorientering och lärande*. Lund: studentlitteratur.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964) *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company
- Chang, R. Y. (1995) *Att utveckla ett framgångsrikt teamarbete*. ISL förlag. Göteborg.
- Dalen, M. (2008) *Intervju som metod*. Gleerups. Malmö.
- Ekström, M & Larsson, L-Å (red.). (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Getz, D. & Cheyne, J. (2005) *Special event motives and behaviour*. [Elektronisk] I Ryan Chris (ed) *The tourist experience*. pp.137-155. London: Thomson learning. 2nd edition. Tillgänglig: google books (2014-03-10)
- Goeldner, C.R. & Ritchie, B. J.R. (2006) *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & sons, inc.
- Guvå, G. & Hylander, I. (1998) *Att tillägna sig grounded theory. I Learning grounded theory: transformal data into theoretical models*. [Elektronisk] FOG-report Vol 13. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:643247/FULLTEXT01.pdf> (2014-11-04)
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E (1996) *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Sjunde upplagan. Upper Saddle river, N.J: Prentice Hall.
- Hersey, P.H. Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2013) *Management of organizational behavior: leading human resources*. Tenth edition. USA: Pearson Education, Inc., publishing.

- Herzberg, F. Mausner, B & Snyderman B.B. (1993) *The motivation to work*. New Jersey: New Brunswick.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber.
- Huszczo, G.E. (2004). *Tools for team leadership: Delivering the X-factor in team excellence*. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Häger, B. (2007) *Intervjuteknik*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.
- Jacobsen, J.K. (1993) *Intervju konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2009) *Hemligheten med projektledning*. Karlstad: TUK förlag.
- Jansson, T & Ljung, L. (2004) *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, T & Ljung, L. (2011) *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, A-C. & Larsson, R. (2005) *Projektledarrollen i praktiken. Några grunder i att leda och delta i projekt*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Maslow, H.A. (1987) *Unmotivated behavior*. [Elektronisk] I Motivation and personality. Chapter 6. Third edition. Tillgänglig: <http://faculty.spokanefalls.edu/InetShare/AutoWebs/kimt/maslow%20unmotivated%20beh.pdf> (2014-03-14)
- Northouse, P.G. (2013) *Leadership theory and practice*. Sixth edition. USA: Sage publications.
- Richman, L. (2011) *Successful Project Management*. Third edition. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.
- Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Wenell, T. (2001) *Wenell om projekt. I Att lära i och av projekt*. Kapitel 18 s.158-161. Uppsala publ: House/Konslutförlaget.

Östbye H., Knapkog, K., Helland, K.& Larsen, L.O. (2008) *Metodbok för medievetenskap*. Malmö: Liber.

### **Artiklar**

Allen, J.B. & Shaw, S. (2009) "Everyone rolls up their sleeves and mucks in": Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport management review*, 12, 79-90.

Bussell, H. & Forbes, D. (2002) Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. *International Journal of non-profit and voluntary sector marketing*, 7, 244-257.

Corbin, J & Strauss, A. (1990) Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13.

Cnaan, R.A. Handy, F. & Wadsworth, M. (1996) Defining who is a volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 364-383.

Ellemers, N., De Glider, D. & Haslam, S.A. (2004) Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management*, 29, 459-478.

Felsenstein, D. & Fleischer, A. (2003) Local festivals and tourism promotion: The role of public assistance and visitor expenditure. *Journal of travel research*, 41, 385-392.

Gagné, M. & Deci, L.E. (2005) Self-determination theory and work motivation. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. Tillgänglig: Wiley Online Library (KAU) (2014-03-10)

Gallarza, M.G. (2013) The value of volunteering in special events: a longitudinal study. *Annal of Tourism Research*, 40, 105-131.

Getz, D. (2009) Event Tourism: definition, evolution and research. *Tourism Management*. 29 (3), 403-428.

- Handy, F., Bradeur, N. & Cnaan, R.A. (2006) Summer in the island: Episodic volunteering. *Voluntary Action*, 7, 31-46.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees? [Elektronisk] *Harward Business Review*. Reprint 87507. Boston.  
Tillgänglig: brainmass.com (2014-03-11)
- Herzberg, F. (1974) Motivation-hygiene profiles: pinpointing what ails the organization. [Elektronisk] *Organizational Dynamics*, 3, 18-29. Tillgänglig: ebsohost.com (2014-03-15)
- Holmes, K., Smith, K.A., Lockstone-Binney, L. & Baum, T. (2010) Developing the dimension of tourism volunteering. *Leisure Sciences*, 32, 255-269.
- Kemp, S. (2002) The hidden workforce: volunteers learning in the Olympics. *Journal of European Industrial Training*, 26, 109-116.
- Kleinginna, P.R. Jr. & Kleinginna, A.M. (1981) A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition. *Motivation and Emotion*, 5, 263-291.
- Ryan, M.R & Deci, L.E. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. [Elektronisk] *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. Tillgänglig: Science Direct (2014-03-10)

### **Uppsats**

Sundvall, C. & Lerbors, K. (2006) *Event Management*. Lunds Universitet.

### **Webbsidor**

Johansson, A. (2014). Vad är ideellt arbete? Tillgänglig:

[http://ideelltarbete.se/vad\\_ar.html](http://ideelltarbete.se/vad_ar.html) (2014-04-10)

Simons, A.J., Irwin, B. D. & Drinnien, A.B. (1987) Maslow's hierarchy of needs. [Elektronisk] *Psychology - The Search for Understanding*. New York: West Publishing Company. Tillgänglig:  
[https://www.google.se/search?q=the+search+for+understanding+by+janet+a.+simons&oq=the+search+for+underst%C3%A4nging+&aqs=chrome.1.69i57j0l5.5820j0j4&sourceid=chrome&espv=210&es\\_sm=93&ie=UTF-8#q=maslow's+hierarchy+of+needs+simons](https://www.google.se/search?q=the+search+for+understanding+by+janet+a.+simons&oq=the+search+for+underst%C3%A4nging+&aqs=chrome.1.69i57j0l5.5820j0j4&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8#q=maslow's+hierarchy+of+needs+simons) (2014-03-14)





## **Bilagor**

### **Bilaga 1 Intervjuöversikt**

PL = Projektledare

IA = Ideell arbetare

Testintervju - En testintervju hölls först för att testa intervjufrågorna. Ingen tid togs på denna intervju då den mer hölls som ett samtal där frågorna diskuterades snarare än som en riktig intervju.

PL 1

Informant- och respondentintervju

Tid: 55:50

Datum: 21/3-14

IA 1a

Respondentintervju

Tid: 27:45

Datum: 25/3-14

IA 1b

Respondentintervju

Tid: 26:05

Datum: 26/4-14

PL 2

Informant- och respondentintervju

Tid: 47:47

Datum: 19/3-14

IA 2a



Respondentintervju

Tid: 29:49

Datum: 24/3-14

IA 2b

Respondentintervju

Tid: 25:36

Datum: 20/3-14

PL 3

Informant- och respondentintervju

Tid: 50:59

Datum: 20/3-14

IA 3a

Respondentintervju

Tid: 49:25

Datum: 24/3-14

IA 3b

Respondentintervju

Tid: 27:34

Datum: 25/3-14

PL 4

Informant- och respondentintervju

Tid: 1:08:00

Datum: 20/3-14

IA 4a

Respondentintervju

Tid: 25:53

Datum: 24/3-14

IA 4b

Respondentintervju

Tid: 52:26

Datum: 27/3-14

## **Bilaga 2 Intervjumanualer**

Intervjumanual Projektledare

PLAD20

Elise Abrahamsson 910927-4366, Sofia Johansson 880422-6028

2014-03-18

Version 1.4

### **INTERVJUMANUAL TILL PROJEKTLEDAREN**

*Denna intervjumanual är uppdelad i 9 öppna huvudfrågor. Dessa är de frågor som garanterat kommer att ställas till respondenten. Varje huvudfråga har ett antal underfrågor som är ett stöd under intervjun för att respondenten ska ge oss den information som vi är ute efter. Dessa frågor kan både hjälpa oss att leda tillbaka personen på rätt spår samt få personen att prata mer. Samtliga frågor behöver inte ställas utan plockas utifrån behov när respondenten har svarat på huvudfrågan. Under varje rubrik finns en inledande text som förklarar kopplingen till uppsatsen och dess teori. Med XXX menas det aktuella evenemanget som organisationen bedriver.*

#### **Information till respondenten innan intervjun**

Vi läser magisterprogrammet i projektledning och forskar om motivation hos ideella arbetare i evenemangsprojekt. Denna intervju hålls med den som är projektledare för ett evenemangsprojekt, en liknande intervju kommer även att hållas med 2-3 ideella arbetare från projektledarens evenemang. Kommande frågor ställs för att kunna hitta mönster eller verktyg som projektledare i framtiden kan använda sig utav för att kunna motivera ideella arbetare. Vi kommer inte genom intervjuerna att leta efter vad som är rätt eller fel hos respektive projektledare och projekt, avsikten är att lyfta fram de fungerande mönster som vi hittar gällande motivation i de olika evenemangsprojekten. Respondenten kommer att vara anonym i studien. Respondenten kommer även att erbjudas att läsa och godkänna texten innan publicering, detta för att personen ska känna att de har blivit rätt citerade i intervjun. Allt inspelat material från intervjutillfället kommer att raderas direkt när uppsatsen är godkänd.

#### **Bakgrund om organisationen**

Bakgrund om organisationen behövs för att kunna skriva en bra och motiverande bakgrund i uppsatsens inledning. Vi kommer att använda informationen till att kunna beskriva organisation. Vi behöver även informationen för att få en förståelse kring hur organisationen bedriver sitt vardagliga arbete samt för att få en förståelse för organisationens verksamhet.

### **1. Inledande fråga: Kan du berätta om organisationen som anordnar XXX?**

Underfrågor:

1. Beskriv er sysselsättning i organisationen?
2. Beskriv er sysselsättning kring evenemang i organisationen?
3. Anordnar ni fler evenemang än XXX?
4. Vilket är ert största evenemang?
5. Hur många arbetar i er organisation?

### **Bakgrund om evenemanget**

Bakgrund om evenemanget behövs för att kunna förklara vad evenemanget är. Denna information behövs även för att vi i den fortsatta intervjun ska ha en förståelse för hur evenemanget drivs. I uppsatsen avser vi att fokusera på enbart planeringen och själva genomförandet av evenemanget då de ideella arbetarna är mest aktiva. Därför fokuserar frågorna på just dessa faser.

### **2. Inledande fråga: Kan du berätta om XXX?**

Underfrågor:

1. Varför anordnar ni XXX?
2. Hur många jobbar med planeringen kring XXX?
3. Hur många arbetar under själva evenemangsdagen?
4. Varför använder ni er utav ideella arbetare?
5. Hur många ideella arbetare är aktiva under XXX:s planeringsfas?
6. Hur många ideella arbetare är aktiva under XXX?
7. Vad har de ideella arbetarna för arbetsuppgifter kontra icke ideella arbetare?

### **Projektledarens arbetsroll**

Eftersom att det är projektledarens sätt att agera när det gäller att motivera ideella arbetare som vi vill undersöka blir frågor kring roll och befattning viktiga. Dessa frågor hjälper till att få en bild över projektledarens roll i evenemanget. Vi anser också att det är viktigt att få reda på hur projektledaren hamnade i yrkesrollen då vi tror att det kan skilja på om projektledaren är skolad eller inte. Vi projektledningsstudenter har fått lära oss projektledarrollen utifrån ett pedagogiskt perspektiv och har man ingen utbildning kanske projektledaren tänker på ett annat sätt.

### **3. Inledande fråga: Berätta om din roll som projektledare i XXX.**

Underfrågor:

1. Hur blev du projektledare?
2. Vad är din uppgift i organisationen?
3. Vad är din uppgift gällande XXX?
4. Hur kommer det sig att du är projektledare för XXX?
5. Har du varit med i arbetet kring XXX förut? (dels som projektledare eller på något annat sätt?)
6. Hur många har du i ditt arbetsteam under XXX?
7. Hur mycket träffar du de ideella arbetarna under planeringsfas och evenemang?

### **Projektledarens syn på motivation**

Som projektledningsstudenter har vi blivit utbildade i olika synsätt på motivation och hur man kan agera på olika sätt för att motivera sina medarbetare. Därför är det relevant att fråga projektledaren för det aktuella evenemanget kring vad denne anser att motivation är. Vi kan sedan dra paralleller till de övre frågorna kring hur personen blev projektledare. Den tredje underfrågan handlar inte om någon strategi utan snarare kring vad projektledaren anser att denne gör för att motivera sina medarbetare.

### **4. Inledande fråga: Vad betyder ordet motivation för dig?**

Underfrågor:

1. Vad anser du att motivation är?
2. Hur tänker du kring motivation i projekt där ideella arbetare förekommer?
3. Är det viktigt att de ideella arbetarna är motiverade till att utföra sin uppgift?

Varför/varför inte?

4. Vad gör du för att motivera de ideella arbetarna i XXX?

### **Rekrytering av ideella arbetare**

Motivationen hos de ideella arbetarna börjar redan innan rekryteringsprocessen. Det finns något som driver de ideella arbetarna att söka. Det kan vara både inre och yttre faktorer. Om organisationen som bedriver evenemanget lockar med någonting, till exempel en anställning eller ett intyg till CV:t är det de yttre faktorerna som gör att personerna engagerar sig i evenemanget. Men om organisationen inte lockar med någonting, vad är det då som driver de ideella arbetarna att engagera sig? Är det inre faktorer dvs att man gör det för att man tycker att det verkar roligt eller att det är en personlig utmaning som kan leda till självförverkligande resultat, eller är det fortfarande de yttre faktorerna då man tror att det kommer att leda till ett fysiskt resultat? När vi ställer frågor kring rekryteringsprocessen får vi fram information kring hur de som leder projektet tänker och arbetar kring rekrytering.

5. Inledande fråga: Kan du berätta om själva rekryteringsprocessen kring ideella arbetare?

Underfrågor:

1. Hur rekryterar ni de ideella arbetarna till XXX?
2. Lockar ni med något speciellt i er rekryteringsprocess till XXX?
3. Varför tror du att de ideella arbetarna ställer upp i XXX? (några speciella faktorer)
4. Vilken kontakt har du med de ideella arbetarna under rekryteringsprocessen inför XXX?
5. Får de ideella arbetarna någon introduktion eller utbildning i anslutning till att de ska arbeta i XXX?

### **Informationskommunikation**

Med nedanstående frågor vill vi få reda på om projektledaren har reflekterat över informationskommunikationen till de ideella arbetarna. Enligt Herzberg blir en

person som inte får tillräckligt med information kring arbetsuppgifterna missnöjd. Detta kan vidare leda till att man tappar motivationen kring arbetsuppgiften. Nedanstående frågor fokuserar därför på Herzbergs och Maslows modeller.

### **6. Inledande fråga: Berätta om er strategi kring hur information och kommunikation till de ideella arbetarna ser ut?**

Underfrågor:

1. Finns det någon skriven plan över strategin?
2. Har ni någon förbestämd person som ansvarar för just de ideella arbetarna och deras arbetsuppgifter?
3. Informerar du dina underarbetare om hur de ska kommunicera med de ideella arbetarna?
4. Hur ger ni de ideella arbetarna information om deras arbetsuppgifter? (ex vis personlig kontakt eller information via massmedier)
5. Får de ideella arbetarna någon information om hur ni ligger till arbetsmässigt under projektets gång?
6. Hur hanterar ni frågor från de ideella arbetarna? (Före, under och efter)

### **Relationell kommunikation**

Nedanstående frågor fokuserar på den relationella kommunikationen mellan projektledare och de ideella arbetarna. En stor del till att en person känner sig motiverad till att utföra ett arbete är feedback och relationer. De nedanstående frågorna kopplas därför till Deci och Ryans self-determination-theory, både till de yttre och inre faktorerna. Exempelvis kan man få en person att använda sin inre motivation i en miljö där man använder sig av mellanmänskliga handlingar. Feedback och allmän kommunikation är exempel på dessa handlingar. Frågorna har även en koppling till Maslows tre övre nivåer i behovshierarkin och Herzbergs motivationsfaktorer. (Om det visar sig att det är någon annan som främst har kontakt med de ideella arbetarna ändras frågorna till hur organisationen kommunicerar med de ideella arbetarna)

### **7. Inledande fråga: Berätta om hur du bemöter de ideella arbetarna under tiden de arbetar i organisationen? (Med bemöter menar vi inte**

informationskommunikation utan den mer relationella kommunikationen från ledaren)

Underfrågor:

1. Tänker du på hur du pratar med de ideella arbetarna? (Före, under och efter XXX?)
2. Agerar du som projektledare på något speciellt sätt för att få de ideella arbetarna att uppleva en god stämning angående deras arbetsuppgifter?
3. Hur bemöter du en ideell arbetare som kanske har en dålig dag?
4. Hur ger du positiv feedback? (Kolla efter om de ger den i direkt anslutning till uppgiften när de har gjort något bra)
5. Hur ger du negativ feedback? Om någon exempelvis har gjort något fel, eller om någon inte sköter sitt arbete.

**8. Inledande fråga: Hur tänker du kring belöningar?** (Kolla efter om de säger att de ska få belöning innan, eller om de ger oväntade belöningar)

Underfrågor:

1. Använder du dig av belöningar till ideella arbetare?
2. Vet de ideella arbetarna om vad de får ut av arbetet?
3. Övriga frågor om belöningar?

**9. Inledande fråga: Vad har de ideella arbetarna för ansvar under XXX?** (får de ex. vis ta egna beslut, uppmuntras de att ta egna beslut och att komma med nya idéer?)

Underfrågor:

1. Hur upplever du de ideella arbetarnas inställning till arbetet med XXX?
2. Finns det ideella arbetare som återkommer flera gånger? (tex år efter år)



Intervjumanual ideella arbetarna

PLAD20

Elise Abrahamsson 910927-4366, Sofia Johansson 880422-6028

2014-03-18

Version 1.3

## **INTERVJUMANUAL TILL DE IDEELLA ARBETARNA**

*Denna intervjumanual är uppdelad i 8 öppna huvudfrågor. Dessa är de frågor som garanterat kommer att ställas till respondenten. Varje huvudfråga har ett antal underfrågor som är ett stöd under intervjun för att respondenten ska ge oss den information som vi är ute efter. Dessa frågor kan både hjälpa oss att leda tillbaka personen på rätt spår samt få personen att prata mer. Samtliga frågor behöver inte ställas utan plockas utifrån behov när respondenten har svarat på huvudfrågan. Under varje rubrik finns en inledande text som förklarar kopplingen till uppsatsen och dess teori. Med XXX menas det aktuella evenemanget som organisationen bedriver.*

### **Information till respondenten innan intervjun**

Vi läser magisterprogrammet i projektledning och forskar om motivation hos ideella arbetare i evenemangsprojekt. Denna intervju hålls med den som har jobbat ideellt i ett evenemangsprojekt, en liknande intervju kommer även att hållas med projektledaren för evenemanget. Kommande frågor ställs för att kunna hitta mönster eller verktyg som projektledare i framtiden kan använda sig utav för att kunna motivera ideella arbetare. Vi kommer inte genom intervjuerna att leta efter vad som är rätt eller fel hos respektive projektledare och projekt, avsikten är att lyfta fram de fungerande mönster som vi hittar gällande motivation i de olika evenemangsprojekten.

Respondenten kommer att vara anonym i studien. Respondenten kommer även att erbjudas att läsa och godkänna texten innan publicering, detta för att personen ska känna att de har blivit rätt citerade i intervjun. Allt inspelat material från intervjutillfället kommer att raderas direkt när uppsatsen är godkänd.

## **Intresse för projektet**

Frågorna nedan ställer vi för att vi vill ha bakgrundsinformation till vad det var som intresserade respondenten till att söka till evenemanget från början. Stämmer det överens med de svar vi har fått i intervjun med projektledaren? Om projektledaren exempelvis svarar att de har lockat med något i sin ansökning, har den ideella arbetaren lagt märke till detta? Den inledande frågan kan även kopplas till Deci och Ryans motivationsfaktorer. Har personen valt att söka för att det är kul och för att det ger en inre tillfredsställelse är det inre faktorer, men har personen valt att söka på grund av att de förväntar sig att få ut ett fysiskt resultat, som exempelvis vidare anställning så handlar det om de yttre faktorerna.

### **1. Inledande fråga: Kan du berätta om varför du valde att engagera dig i XXX?**

Underfrågor:

1. Hur fick du reda på att XXX sökte arbetare?
2. Kände du någon som varit engagerad i XXX sedan tidigare?
3. Har du varit med i arbetet kring XXX förut?
4. Sökte du själv eller blev du kontaktad?
5. Varför sökte du till XXX från början? Vad gjorde att du blev intresserad?
6. Varför tror du att andra ideella arbetare har sökt till XXX?

## **Inför arbetet med evenemanget**

De nedanstående frågorna ställer vi för att vi vill ha reda på hur själva informationen och rekryteringen har varit inför uppstarten av evenemanget. När dessa frågor har utformats har Herzbergs tvåfaktorteori legat till grund. Personen som ska börja ett nytt arbete behöver tillräckligt med information och ledning i början för att denne ska hålla sig nöjd. Är personen inte nöjd finns också en risk att motivationen sjunker.

### **2. Inledande fråga: Kan du berätta om hur rekrytering och uppstart av arbetet i XXX gick till?**

Underfrågor:

1. Hur gick anställningen till? (Intervju, kontaktperson, fick du lämna cv?)

2. Fick du träffa projektledaren för XXX?
3. Fick du all inledande information som du behövde inför ditt engagemang i XXX?
4. Hade ni någon introduktion till arbetet inför XXX? (typ infomöte)
5. Hur fick du information om dina arbetsuppgifter? Arbetarens roll Dessa frågor ställs för att vi vill ha bakgrundsinformation om personen. Exempelvis om ideella arbetare är sådana personer som ofta engagerar sig i olika arrangemang.

### **3. Inledande fråga: Hur skulle du beskriva dig själv och din vardag?**

Underfrågor:

1. Jobbar/läser du?
2. Brukar du engagera dig i ideella projekt? (Hur mycket?, I vilka?)
3. Vad är det som driver dig?
4. Vad har du för roll i projektgruppen?
5. Hur känner du dig känslomässigt när du arbetar ideellt? Menar: glad, hjälpsam, uttråkad.
6. Hur känner du dig känslomässigt efter att du har arbetat ideellt?

### **4. Inledande fråga: Berätta om dina arbetsuppgifter i XXX?**

Underfrågor:

1. Hur mycket tid har du ungefär lagt på XXX?

### **Informationskommunikation**

Med nedanstående frågor vill vi få reda på hur de ideella arbetarna har upplevt att kommunikationen med ledaren har fungerat. I intervjun till projektledaren ställs liknande frågor för att hitta mönster i Herzbergs och Maslows modeller.

### **5. Inledande fråga: Kan du beskriva kontakten med din projektledare?**

Underfrågor:

1. Vem var din närmsta kontakt under XXX?
2. Hur mycket kontakt hade du med denna? (I vilken form?)
3. Var din kontaktperson lättillgänglig om du behövde kontakta den?
4. Skulle du vilja ha mer eller mindre kontakt med ledningen angående ditt arbete och dina arbetsuppgifter?

5. Fick du den information som du behövde från ledaren under XXX?
6. Fick du info om hur ni låg till i XXX under projektets gång?
7. Kände du att du fick svar på alla frågor som du hade kring XXX och dina arbetsuppgifter?

### **Relationell kommunikation**

Nedanstående frågor fokuserar på den relationella kommunikationen mellan projektledare och de ideella arbetarna. En stor del till att en person känner sig motiverad till att utföra ett arbete är feedback och relationer. De nedanstående frågorna kopplas därför till Deci och Ryans self-determination-theory, både till de yttre och inre faktorerna. Exempelvis kan man få en person att använda sin inre motivation i en miljö där man använder sig av mellanmänniska handlingar. Feedback och allmän kommunikation är exempel på dessa handlingar. Frågorna har även en koppling till Maslows tre övre nivåer i behovshierarkin och Herzbergs motivationsfaktorer.

### **6. Inledande fråga: Vad tycker du om bemötandet från projektledaren under XXX?**

Underfrågor:

1. Har du fått tillräckligt med feedback på dina arbetsuppgifter?
2. Har du fått någon typ av beröm för det arbete du har gjort under ditt engagemang i XXX?
3. Har du fått någon form av materiell belöning för det arbete du har gjort? (före, under eller efter)
4. Om du har gjort något fel, har du fått veta det? Hur har du tagit det isf? Har ledaren som berättade det varit negativ eller positiv?
5. Känner du att miljön som ni har arbetat i har varit öppen och lärorik?

### **Arbetarens motivation**

Nedanstående frågor fokuserar på hur arbetaren har upplevt sitt engagemang i projektet. Frågorna kopplas precis som de relationella frågorna till Deci och Ryans self-determination-theory och har baserats på både de inre och yttre

faktorerna i teorin. För att den inre motivationen ska visa sig hos arbetarna krävs det exempelvis att man har ett fritt val i olika uppgifter. Har man inte haft det, utan blivit helt styrd av någon ovanifrån använder man sin yttre motivation. Frågorna baseras även på Herzbergs motivationsfaktorer och Maslows översta steg i behovshierarki, självförverkligande. Om en medarbetare upplever att den får komma med nya idéer eller bestämma själv uppfylls Herzberg motivationsfaktorer erkännande och prestation samt att personen enligt Maslows hierarki är på den självförverkligande nivån och kan därmed prestera på topp. Detta kan gynna både organisationen och den ideella arbetaren.

### **7. Inledande fråga: Vad var det som drev dig i arbetet med XXX?**

Underfrågor:

1. Känner du att ledaren har låtit dig att ta egna beslut?
2. Har du fått komma med nya idéer?
3. Känner du att du har utfört arbetsuppgifterna på bästa sätt?
4. Hur upplever du att ditt engagemang har varit överlag under hela projektet? (positivt, negativt, stressigt?)
5. Har du någon gång under ditt deltagande tvivlat på att du har tillräckligt med kunskap för att kunna utföra en tilldelad arbetsuppgift?

### **8. Inledande fråga: Hur tycker du att stämningen har varit under projektets gång?**

Underfrågor:

1. Upplever du att arbetet någon gång kan vara för krävande? I så fall berätta mer. Menar: så att personen känner sig omotiverad till att utföra arbetet.
2. Har du känt dig stressad under arbetet?
3. Har du någon gång under ditt deltagande känt att det här vill du inte göra?