

LEDARSKAP I VOLONTÄRORGANISATIONER

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Carlsson, Frida
Hallin, Amanda

VT 2014: KF15



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Svensk titel: Ledarskap i volontärorganisationer

Engelsk titel: Leadership in voluntary organisations

Utgivningsår: 2014

Författare: Amanda Hallin, Frida Carlsson

Handledare: Ulf Sternhufvud

Abstract

This essay deals with the subject leadership and motivation. More focused it explores leadership within a voluntary organization. The study is qualitative and is therefore based on theories and practical considerations. The purpose is to examine the way leaders within a voluntary organization can practice their leadership qualities to obtain satisfaction among the employees. The written language in the essay is Swedish.

First, we present several views and theories regarding leadership in general and furthermore leadership in voluntary organizations connected with motivation. These theories are of great importance for the analysis and the result in the essay. From the theories we created a template which we used to create our interviews and surveys. The data collection was made through interviews and a survey that covered the topics leadership, volunteers and motivation. In the transcription from the empirical research we interpreted the result and examined the similarities and differences between the empirical research and the theoretical. In the conclusion from the analysis and from the result we found several connections. We found that the most important leadership skills are the ability to lead, delegate and communicate. A leader in a voluntary organization also needs to understand the volunteers underlying motives for participation in order to motivate in a suitable manner. Rewards are a great motivation and even though they differ from person to person the most common motivator for volunteering is merits. During the process, appreciations together with a good working environment are the most estimated motivations and feedback is a recommended reward.

Keywords: Leadership, voluntary organizations, motivation, volunteers, similarities, differences, rewards

Sammanfattning

Följande C-uppsats inom företagsekonomi behandlar ämnet ledarskap med inriktningen ledarskap inom volontärorganisationer. Studien är kvalitativ och är baserad på teorier och praktiska exempel. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur en ledare inom en volontärorganisation bör tillämpa sitt ledarskap jämfört med en ledare över betald arbetskraft.

Inledningsvis presenteras synpunkter och teorier kring ledarskap i allmänhet. Sedan följer en djupare inriktning kring ledarskap inom volontärorganisationer samt motivation. Dessa teorier är av stor vikt för analysen och resultatet i uppsatsen. Utifrån teorierna har en mall för intervjuer samt enkäter utformats, vilket datainsamlingen skett genom. Totalt genomfördes sju intervjuer där respondenterna var eventstudenter med erfarenhet inom volontäryrken. Enkäterna skickades ut till respondenter som tidigare arbetat som volontärer varav vi erhöll 50 svar. Intervjuerna samt enkäterna transkriberades och tolkades och i uppsatsen undersöks likheter och olikheter då vi drar kopplingar till teoriavsnittet. I den sammanfattande diskussionen av analys och resultat diskuteras olika ståndpunkter och samband. Uppsatsens slutsats är att de mest eftersökta egenskaperna hos en ledare är att kunna delegera, leda och kommunicera. Den mest markanta skillnaden mellan att leda frivillig och betald arbetskraft är att ledaren måste skapa en större förståelse för volontärerna och dess bakomliggande motiv till arbete, eftersom det resulterar i de rätta motivationspreferenserna. Det går även att fastställa att belöningar är ett bra medel för att motivera volontärer. Trots att motivationsfaktorerna skiljer sig åt från person till person kan vi konstatera att den viktigaste motivationsfaktorn till att arbeta som volontär är meriter. Under arbetets gång är det uppskattning och ett bra arbetsklimat som motiverar och de belöningar som kan rekommenderas är positiv respons då det skapar en bra arbetsmiljö.

Nyckelord: Ledarskap, volontärorganisationer, volontärer, motivation, likheter, skillnader, belöningar

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	- 1 -
1.1 INTRODUKTION	- 1 -
1.2 FORSKNINGSOVERSIKT	- 2 -
1.2.1 <i>Ledarskap</i>	- 2 -
1.2.2 <i>Ledarskap i volontärorganisationer</i>	- 2 -
1.3 PROBLEMDISKUSSION	- 3 -
1.4 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING	- 4 -
2. METOD	- 5 -
2.1 INFORMATIONSBEOHÖV	- 5 -
2.2 DESIGN AV STUDIEN	- 5 -
2.2.1 <i>Kvalitativa intervjuer</i>	- 5 -
2.2.2 <i>Kvantitativa enkäter</i>	- 6 -
2.2.3 <i>Alternativa metoder</i>	- 6 -
3. TEORETISK REFERENSRAM	- 7 -
3.1 LEDARSKAP	- 7 -
3.1.1 <i>Ledarskap i volontärorganisationer</i>	- 7 -
3.2 MOTIVATION	- 8 -
3.2.1 <i>Motivation i volontärorganisationer</i>	- 8 -
4. EMPIRI	- 10 -
4.1 INTERVJUER	- 10 -
4.2 ENKÄTER.....	- 13 -
5. ANALYS	- 15 -
5.1 SYNEN PÅ LEDARSKAP	- 15 -
5.1.1 <i>Syner på ledarskap i volontärorganisationer</i>	- 15 -
5.2 SKILLNADER MELLAN BETALD OCH ICKE-BETALD ARBETSKRAFT	- 17 -
5.3 MOTIVATION TILL VOLONTÄRARBETE	- 18 -
5.4 MOTIVERANDE FAKTORER I ARBETET	- 19 -
5.5 FAKTORER SOM PÅVERKAR MOTIVATIONEN NEGATIVT	- 20 -
6. SLUTSATS	- 21 -
6.1 LEDARSKAP	- 21 -
6.2 MOTIVATION	- 21 -
6.3 REKOMMENDATIONER	- 22 -
6.4 METODREFLEKTION	- 22 -
6.4.1 <i>Autenticitet</i>	- 23 -
6.4.2 <i>Trovärdighet</i>	- 23 -
7. KÄLLFÖRTECKNING	- 24 -
BILAGOR	- 27 -
BILAGA 1	- 27 -
BILAGA 2	- 28 -

1. Inledning

1.1 Introduktion

Ledarskap är mycket omdiskuterat sedan långt tillbaka i tiden och det finns flertalet studier och publikationer kring ämnet. Beroende på vilken bransch som studeras så finns olika definitioner på vad en ledare är och vad som karaktäriserar en bra ledare (Zomada 2005). Vissa anser att en bra ledare bemästrar förmågan att delegera (Fasano & Kirschenman 2012). Andra menar att egenskaper som hög aktivitetsnivå, bra självförtroende och höga individuella prestationskrav är betydande (Guarnieri & Kao 2008). I denna diskussion tas även upp att vara smart, ha starka analytiska kunskaper, vara engagerad samt ha en god kommunikation (Gray 2013). Trots den mängd forskning som finns kring området idag finns det dock relativt lite forskat om ledarskap inom volontärorganisationer (Markham, Walters & Bonjean 2001). Detta är underligt eftersom det inom denna bransch är särskilt viktigt som ledare att kunna motivera och inspirera sina anställda eftersom de inte får betalt för sitt arbete (Camplin 2009). Det finns inte heller någon betydande mängd forskning kring den effekt som en ledare har på volontärers motivation (Parris & Peachey 2012). Författarna Dhawan och Mulla (2011) påvisar att betald tillfredsställelse kan spela en stor roll i utvecklingen av positiva attityder och känslomässigt engagemang gentemot organisationen personen verkar inom. Volontärorganisationer kan emellertid inte tillämpa belöningar i form av betalning vilket kan göra det problematiskt för dessa att motivera samt tillfredsställa sina arbetare. I dagspressen har det även på senare tid uppmärksammats att volontärer inte alltid blir rättvist behandlade av deras ledare. I tidningen Arbetet kan det exempelvis läsas om musikfestivalen Peace & Love som år 2012 blev anmälda till arbetsmiljöverket på grund av missnöjda volontärer (Arbetet 2012).

Denna uppsats belyser olika teorier kring ämnet ledarskap samt går in djupare på dess karaktäristiska drag. Studien utforskar även vikten av ledarskap för organisationers framgång samt ledarens påverkan på den anställda. Det undersöks sedan vilka belöningssystem som kan fungera som motivationspreferenser i en volontärorganisation då materiella belöningar inte kan ges på samma sätt som till betald arbetskraft.

1.2 Forskningsöversikt

1.2.1 Ledarskap

Enligt Zomada (2005) är ledarskap ett av det mest diskuterade, studerade samt debatterade områdena inom management idag. Det har de senaste 20 åren skett en betydande ökning av undersökningar och publikationer som behandlar ämnet (Gini & Green 2012), men trots den uppsjö material, finns ingen klar definition av vad ledarskap egentligen är och hur det kan utvecklas (Zomada 2005).

Somliga studier indikerar att personal på en arbetsplats upplever större tillfredsställelse på jobbet och mer anförtrouende för företaget om ledaren har de egenskaper som krävs (Stoker, Looise, Fisser & De Jong 2001). Det är när de anställda känner att de får stöd, tillit samt andra påtagliga och immateriella fördelar från sina ledare som de skapar ett åtagande att återgälda detta med en bra attityd och prestation (Chullen, Dunford, Angermeier, Boss, R. & Boss, A. 2010). Dessutom diskuteras att en karismatisk ledare bidrar till att den anställda tror på sig själv vilket kan leda till att dess förmåga att utföra jobbet ökar (De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide och Wilderom 2005). Forskningen visar härmed på en positiv relation mellan en karismatisk ledare och en anställds vilja, ansträngning samt arbetsglädje (De Hoogh et al. 2005). Det är mycket viktigt att en ledare kan framkalla glädje, stolthet och entusiasm bland de anställda samtidigt som de måste jobba för att behålla medlemmarnas motivation till att vara och förbli en medlem i organisationen (Rowold 2008). Enligt Linz och Semykina (2012) kan belöningar fungera som motivationsfaktorer. De delar in belöningar i två kategorier, inneboende samt utanförliggande. Inneboende belöningar bidrar till en djupare psykologisk motivation medan utanförliggande belöningar kan vara exempelvis höjd lön.

1.2.2 Ledarskap i volontärorganisationer

Ledarskap är ett mycket viktigt område, speciellt inom volontärorganisationer eftersom det handlar om att kunna motivera de anställda, attrahera samt behålla dem då de medverkar av fri vilja. Det är därför viktigt att ledaren vet hur hen ska leda för att kunna inspirera, skapa och utveckla framtida arbetare (Camplin 2009).

Det finns belägg för att tillfredsställelse i form av lön och dess komponenter spelar roll i utvecklingen av positiva attityder och känslomässigt engagemang gentemot organisationen. Somliga studier visar även att den totala arbetsglädjen, motivationen och prestationen ökar, speciellt om den anställda är nöjd med sin lön (Dhawan & Mulla 2011). Enligt Rogelberg, Allen, Conway, Goh, Currie och McFarland (2010) påverkas tillfredsställelsen för en volontär bland annat av de andra anställdas attityder och beteenden, exempelvis uppskattning och respekt. Relationen till ledaren påverkar även tillfredsställelsen och arbetsprestationen (Chullen et al. 2010). En ledare i en vinstdrivande organisation kan använda sig av exempelvis belöning och straff som en motiverande strategi men en ledare i en volontärorganisation har inte den möjligheten. Den ledaren måste istället försöka motivera volontärerna genom att vara inspirerande och tilltala deras bakomliggande motiv till arbetet (Rowold 2008).

En ledare i en volontärorganisation förväntar sig att volontärerna ska veta vilken roll de har, att de respekterar övriga arbetare och utför arbetet väl. De uppmanar volontärerna att tillämpa sina kunskaper på bästa sätt för organisationen men utlovar föga lite i utbyte. Volontärens intressen respekteras inte alltid och i somliga fall får de inte erkännande för sina prestationer. Volontärerna är oftast så effektiva som en ledare låter dem vara och det är således ledarens fel om de misslyckas (Joyaux 1994). Det är alltså av fördel att göra det möjligt för volontären att sätta sig in i och delta i organisationen eftersom det medför motivation och inspiration till att genomföra de tilldelade uppgifterna. Genom att skapa en tillgänglig organisation blir den mer attraktiv för volontärer att delta i eftersom det bidrar till att göra deras upplevelse mer meningsfull (Joyaux 1994).

1.3 Problemdiskussion

Det finns skilda åsikter kring vad ledarskap är och vad som utmärker en bra ledare. Enligt Guarnieri och Kao (2008) har en bra ledare en hög aktivitetsnivå, bra självförtroende och höga individuella prestationskrav. Fasano och Kirschenman (2012) anser däremot att en ledare ska ha förmåga att delegera och Gray (2013) påvisar att en ledare ska vara smart, ha starka analytiska kunskaper och en bra kommunikationsförmåga. Ledarskap är av stor betydelse för att ett företag ska bli framgångsrikt (Fasano & Kirschenman 2012).

Den mängd forskning som finns kring ledarskap kan vara problematisk då det kan uppkomma svårigheter för en ledare att veta hur hen ska tillämpa ledarskap i praktiken. Som nämnt tidigare kan en ledare över volontärer inte använda sig av ekonomiska belöningar och kan därför stöta på problem när det kommer till att få personalen motiverad. Enligt L. Philips och M. Philips (2010) så är det av lika stor vikt att klargöra varför volontärerna beslutar att delta i arbetet som det är att utvärdera vilka typer av belöningar som är mest effektiva för att få dem motiverade till fortsatt arbete.

Forskningen kring den effekt som en ledare har på volontärers motivation är även denna bristfällig och kräver mer undersökning (Parris & Peachey 2012). Det finns dock exempel som visat att volontärer som varit missnöjda med sina ledare har valt att inte återkomma till organisationen. Tidningen Arbetet (2012) publicerade en artikel om musikfestivalen Peace & Love som blivit anmälda för arbetsmiljöbrott då de behandlat sina volontärer illa. Artikeln beskrev förhållanden där volontärerna tvingats arbeta 24 timmar i sträck och hotats med straffavgift vid sjukskrivning. Under festivalen arbetade drygt 7000 volontärer varav många av dessa hörde av sig med klagomål. De fick arbeta långa arbetspass, ofta utan några pauser och de fick heller inte alltid tid att äta lunch (Arbetet 2012). Nyckeln till ledarskap i en volontärorganisation är att få någon att göra något för att de vill och inte för att de måste (Camplin 2009). För att inte riskera att hamna i samma situation som Peace & Love utan för att kunna attrahera fler volontärer men även för att minska risken för avhopp krävs det en undersökning av motiven till varför volontärer väljer att delta och vad som kan höja deras motivationsnivå.

Genom att ha tagit del av forskning inom området ledarskap och upplevda bristningar inom praktiken så kan vi konstatera att det behövs vidare forskning kring detta ämne men på ett mer specificerat sätt. Detta för att appliceringen av de teoretiska slutsatserna ska kunna göras på bästa sätt i praktiken. Vi anser också att det finns bristfällig teori kring ledarskap inom volontärorganisationer och eftersom det enligt Camplin (2009) är speciellt viktigt med bra ledarskap när det kommer till obetalt arbetskraft vill i vi belysa det tydligare. Vi kan

konstatera att det saknas förståelse för, hos en del organisationer och framför allt dess ledare, vikten av motivation och belöningssystem hos främst obetald arbetskraft.

1.4 Syfte och problemformulering

Syftet är att ge en fördjupad kunskap kring hur uppfattningen av ledarskap i volontärorganisationer skiljer sig mellan teori och volontärers uppfattning. Syftet är mer specifikt att undersöka vilka egenskaper som är av värde för en ledare över volontärer så att en ledare sedan skall kunna tillämpa dessa i praktiken. Utifrån detta vill vi framställa förslag på tillvägagångssätt för en ledare över volontärer, grundat i motivation. Detta har lett oss fram till följande problemformulering:

- Vilka egenskaper kännetecknar en ledare och vad utmärker ledarskap i en volontärorganisation?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan teorin kring ledarskap kontra volontärers uppfattning om den samma?
- Vilka faktorer kan en ledare använda sig av för att motivera volontärer till arbete?

2. Metod

2.1 Informationsbehov

För att erhålla svar på de frågor som angivits ovan krävdes en djupare insikt kring ledarskap inom volontärorganisationer. Vi valde således att använda oss av både kvalitativ men även kvantitativ metodinsamling, det vill säga en mixad metod. Vår studie bygger främst på vetenskapligt granskade publikationer men även annan relevant litteratur kring ämnet har nyttjats som ett komplement. Den befintliga forskningsteori vi samlat på oss användes sedan som grund för formandet av både den kvalitativa och den kvantitativa metodinsamlingen.

2.2 Design av studien

Vi använde oss av en mixad metod med intentionen att de frågeställningar som angetts tidigare skulle kunna besvaras på ett tillfredsställande sätt. Syftet med att genomföra en kvalitativ metod var att erhålla information som visade vad respondenterna hade för åsikter kring ämnet. Vi ansåg dock att denna metod inte gav oss tillräcklig information för att kunna besvara vår problemformulering och valde därför att komplettera med en kvantitativ metod varifrån vi utvann statistik. Förväntningarna på metodvalet var att erhålla en djupare insikt i området och en bredare förståelse för respondenternas svar. Gällande båda metodvalen tog vi hänsyn till respondenters anonymitet. Intervjuerna genomfördes med nuvarande eventstudenter på deras studieplats och enkäterna skedde via utskick till volontärer. Resultatet från empirin sammanställdes och analyserades sedan i förhållande till vår teori för att få fram ett slutgiltigt resultat.

2.2.1 Kvalitativa intervjuer

Tanken med intervjuerna var att de skulle bidra till en djupare förståelse kring volontärers uppfattning om ledarskap och motivation i volontärarbeten. Intervjuerna var semi-strukturerade med förutbestämda teman som grund vilket bidrog till att respondenterna hade utrymme för flexibilitet i svaren (Bryman & Bell 2011). De teman som intervjuerna grundades på var volontärarbete, ledarskap samt motivation (se bilaga 1).

Urvalet för våra intervjurespondenter var först och främst ett bekvämlighetsurval då vi valde att kontakta eventstudenter från två klasser på Campus Varberg där vi själva är studenter. Vi använde oss sedan av ett systematiskt urval, det vill säga att vi i en lista av alla elever i klasserna delade antalet medlemmar med antalet tänkta respondenter (102 personer i listan, 8 respondenter var planerat antal, $102/8 = 12,5$). Vi kontaktade således var 12:e person i listan som var sorterad efter bokstavsordning. Respondenterna kontaktades via mejl och i de fall vi där inte erhöll svar från de valda respondenterna eller när respondenten i fråga aldrig tidigare arbetat som volontär fortsatte vi sökandet genom att kontakta nästföljande person i listan. Vid de satta intervjutillfällena medverkade vi båda två, varav en intervjuade och en observerade samt antecknade svaren. Intervjuerna spelades även in och sammanställdes så tätt in på intervjutillfället som möjligt för att inte förlora viktig data.

2.2.2 Kvantitativa enkäter

Enkäterna bestod av elva stängda frågor inom områdena ledarskap, volontärarbete och motivation (se bilaga 2). Urvalet var ett bekvämlighetsurval då vi valde att skicka ut enkäterna till två olika grupper vi själva kände till. Enkäterna skickades, via en länk, först till 269 volontärer som medverkat under ett stort evenemang och som tillsammans bildat en grupp för att utbyta information på ett socialt forum. Samtliga volontärer i denna grupp hade således olika erfarenhet kring volontärskap samt olika bakgrund men gemensamt för alla var minst ett arbete som volontär. Dessa personer fick sedan själva ta ställning till om de ville delta i undersökningen eller inte. Vår intention var att erhålla svar från 50 personer och då vi inte lyckades med detta även efter en påminnelse att fylla i enkäten skickade vi ut länken till ytterligare en grupp. Denna grupp bestod av 100 personer som alla studerar Event Management på Campus Varberg. Efter utskick i dessa två grupper på sammanlagt 369 personer fick vi in 50 svar vilket vi var nöjda med.

Kodningen av enkäterna och dess kvantitativa data bearbetades av Google Docs vilket var programmet vi använt oss av för att skapa enkäterna. Utifrån den erhållna informationen och sammanställningen analyserade vi sedan svaren.

2.2.3 Alternativa metoder

En alternativ metod för uppsatsen skulle kunna vara deltagande observationer. I denna metod skulle vi själva ha satt oss in i en grupp under en viss period för att kunna granska beteenden, lyssna till konversationer och fråga deltagarna om olika områden (Bryman & Bell 2011). Denna metod valdes bort eftersom den givna tidsram som var satt för uppsatsen inte räckte till. Vi utförde istället intervjuer samt kompletterade med enkäter för att få en bredd på vår forskning. En annan metod som skulle kunna varit ett alternativ till studien hade varit att forma en fokusgrupp där ämnet ledarskap i volontärorganisationer diskuterats. I en fokusgrupp samlas flera personer samtidigt och genomför en form av gruppintervju där det diskuteras kring ett definierat ämne (Bryman & Bell 2011). Vi skulle i denna metod kunnat välja deltagare som tidigare arbetat som volontärer och arrangerat så att de diskuterat och kommit fram till hur de ser på ledarskapet inom området. Anledningen till varför denna metod inte valdes var att de är svårorganiserat att få till grupper, det är krångligt att transkribera eftersom många pratar samtidigt och eftersom personerna i gruppen har olika karaktärer där sannolikt någon kommer prata mer än de andra och ta över diskussionen (Bryman & Bell 2011). En annan anledning till varför denna metodval inte genomfördes var att deltagarna inte hade känt varandra och därmed kanske inte vågat uttrycka sina åsikter på samma sätt som vid en intervju eller en enkätundersökning. Vi valde istället semi-strukturerade intervjuer med utlovad anonymitet för att respondenterna i fråga skulle våga uttrycka sina åsikter och berätta djupgående kring vad de tycker. Vi valde även att komplettera detta med ett enkätutskick vilket också respekterade respondenternas anonymitet.

3. Teoretisk referensram

3.1 Ledarskap

Utifrån flertalet diskussioner kring ämnet ledarskap samt vem som kan bli en ledare har det uppkommit tre teorier. Den första teorin hävdar att en person kan födas till en ledare, den andra teorin menar på att en person kan födas med särskilda egenskaper som kan tränas upp och den tredje teorin anser att det går att lära sig att bli en bra ledare (Norris 2011). De flesta studier inriktar sig på teorin att en person föds med särskilda egenskaper som är viktiga hos en ledare och att de går att träna upp (Drennan & Richey 2012; Hayward 2011). Vilka dessa medfödda egenskaper är finns det mycket spridda åsikter om. Det finns de som hävdar att bra ledarskap är konsten att delegera (Fasano & Kirschenman 2012), att vara smart, ha starka analytiska kunskaper, vara engagerad samt förmågan att kommunicera (Gray 2013). Övriga egenskaper som lyfts fram i diskussionen är att en bra ledare har hög aktivitetsnivå, bra självförtroende och höga prestationskrav på sig själv. Vissa åsyftar att det är viktigt att en ledare har förmågan att bygga relationer (Guarnieri & Kao 2008). Det finns dessutom studier som visar att anställda upplever större tillfredsställelse på jobbet och mer förtroende för företaget om dess ledare har de egenskaper som krävs (Stoker et al. 2001).

3.1.1 Ledarskap i volontärorganisationer

Dagens volontärorganisationer har en stark dragningskraft för volontärer men trots detta finns det ofta svårigheter att behålla dessa frivilliga arbetare (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Willems, Jegers & Hofmans 2013). Hur organisationen hanterar denna ideella resurs är avgörande för framgång i många evenemang då volontärer är ett ovärderligt hjälpmedel som många evenemang inte klarar sig utan (Andersson, Larson & Mossberg 2009). En organisations försök att kontrollera volontärer kan leda till en minskad vilja att vara volontär. Därför är det viktigt att det finns en samstämmighet mellan ledare och volontär i dess attityder om ledning för att denna arbetskraft ska kunna bibehållas (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). Stein (1998) indikerar att organisationer förlorar en hel del procentuellt av deras volontärer på grund av att individerna inte känner sig bekväma, känner sig försummade och inte får tillräckligt med stöd. Han anser alltså att problemet i grund och botten ligger i hur en ledare behandlar och hanterar sina volontärer. Volontärer har ofta uppfattningen att de har en bra relation till ledaren men betonar samtidigt vikten av ledarens kapacitet, deras förmåga att lyssna, att vara flexibel och att kunna kommunicera (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). En ledare över volontärer måste inse det faktum att arbetarna inte ekonomisk ersättning men att de kräver belöning i form av feedback och uppskattning (Stein 1998). Dessutom bidrar systematisk återkoppling till att volontärer har längre deltagande varaktighet i organisationen (Moon & Sproull 2008). Uppmärksamhet och acceptans är ett grundläggande behov hos människan och således även av stor betydelse i ett arbete. Arbetare som inte blir sedda av ledaren tappar lätt lusten för sina uppgifter vilket i sin tur kan leda till ett mycket dåligt arbetsklimat (Oleson 2004). Udechukwu (2009) instämmer och trycker på att missnöje är ett resultat av hygienfaktorer, det vill säga, yttre faktorer som påverkar tillfredsställelsen på jobbet.

Det är viktigt att en ledare vet vad hen letar efter när det kommer till volontärer. Hen bör ha vetskap om det eftersökes en volontär som kan hjälpa till att forma vägen eller någon som kan

hjälpa till att assistera i enkla uppgifter. Det måste alltså finnas en djup förståelse mellan ledaren och volontären kring vad båda förväntar sig få ut av arbetet eftersom vad som motiverar en individ att arbeta kan skilja sig betydligt då alla har sina egna utmaningar. Risken när dessa motivationsbehov inte tillfredsställs är att volontärens entusiasm förloras. För att inte riskera detta bör en ledare försäkra sig om att volontären känner sig trygg och visa hur ett misslyckande kan hanteras samt hur framgång ser ut. Motiven som en ledare har måste dessutom vara klara eftersom de kommer att påverka motiven hos volontärerna (De Oliveira 2008).

Många volontärer upplever som ett problem att de inte får vara tillräckligt självständiga. De kräver en ledare som inte är för styrande men som samtidigt är kompetent, kan leda en grupp och har social kompetens (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). Rollen som ledare kan även betyda att denne måste vara tålmodig och ibland täcka upp för volontärernas misstag, ta bort deras skam och skydda dem från kritik från andra (De Oliveira 2008).

Volontärer är nödvändiga för att flertalet tillfälliga projekt ska kunna gå runt, om lön hade betalats ut till volontärerna för deras arbete så hade kostnaderna blivit högre än intäkterna och ett återkommande evenemang skulle inte vara möjligt (Andersson, Larson & Mossberg 2009). Detta betyder att ledaren för frivillig arbetskraft inte har samma kontroll som en ledning har över medarbetarna i en vinstdrivande organisation (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). Icke vinstdrivande organisationers ledare blir därför tvingade att tänka strategiskt om deras mest värdefulla resurs, volontärerna. Forskning fokuserar mycket på vad som får individer att ta beslutet om att bli volontär och vad de sedan producerar i en organisation, men det sägs alldeles för lite om hur volontärer ska bli behandlade inom organisationen från en volontärs perspektiv (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). Behålla volontärer fortsätter att vara bland den svåraste och mest tidkrävande uppgiften hos icke vinstdrivande organisationer (Phillips, L. & Phillips, M. 2010). Det krävs av en person att hen lär sig använda sitt inflytande för att motivera volontärer att uppnå tilldelade uppgifter och mål, om hen vill vara en framgångsrik ledare (Camplin 2009).

3.2 Motivation

Eftersom alla individer är olika och har skilda behov krävs det olika incitament för att motivera dem. I Maslows behovstrappa syns det tydligt att det finns olika motivationsfaktorer och att de grundläggande behoven måste tillfredsställas innan det går att se till ytterligare behov (Oleson 2004). Människor blir motiverade av att kunna tillfredsställa sina behov men med tanke på att alla individer är olika så finns det individuella skillnader i motivationspreferenserna (Kanfer & Ackerman 2000). Oleson (2004) visar på att somliga motiveras av ekonomiska faktorer medan andra blir motiverade av att erhålla positiv respons från deras ledare. Linz och Semykina (2012) nämner att det finns två kategorier belöningar kan delas upp i, inneboende och utanförliggande. Inneboende belöningar är de som individen ger sig själv medan utanförliggande belöningar är de som organisationen kan erbjuda individen. De inre faktorerna ger individen högre tillfredsställelse men för att de ska kunna erhållas krävs att de yttre faktorerna tillfredsställs först (Linz & Semykina 2012).

3.2.1 Motivation i volontärorganisationer

Det växande behovet av volontärer i kombination med de lätta utvägarna för frivilligt arbetande gör att forskning om deras motivation både är viktig och ligger i tiden (Phillips, L. & Phillips, M. 2010). Friheten för en volontär att kunna lämna sitt åtagande utan några finansiella förluster är den mest tydliga skillnaden mellan att hantera volontärer och betalda arbetare. Förutom att lämna organisationen helt kan volontärer också vägra att utföra vissa uppgifter på vissa tider (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). När det ska placera ut volontärer på olika positioner kan kunskap och en djupare förståelse kring vad som motiverar dem därför vara mycket effektivt (Shye 2010). Volontärer måste bli sammankopplade med rätt uppgift, en som passar deras färdigheter och som de brinner för. Risken finns annars att de lätt blir frustrerade och utbrända om de upplever att den utmaning de tilldelats är för svår för dem att klara av (De Oliveira 2008).

Volontärer kan inte betraktas som en homogen grupp utan beroende på vad som motiverar varje person så kommer de att reagera olika på exempelvis förändringar (Ziemek 2006). Även om volontärerna inte arbetar med förhoppningen att få en värdefull eller kostsam belöning, så har de ändå önskemål om de belöningar som finns tillgängliga. Därför kan det vara bra som ledning i en icke vinstdrivande organisation att erbjuda en variation av belöningar eller fråga volontären efter dess önskemål (Phillips, L. & Phillips, M. 2010). En ledare kan ge symboliska belöningar för att förhöja volontärernas engagemang vilket i sin tur har en positiv inverkan på deras prestation. Dessa symboliska belöningar kan vara i form av exempelvis tackbrev, priser, publicitet, uppskattningsmiddagar och deltagande på en konferens, men det finns mycket mer än så (Phillips, L. & Phillips, M. 2010).

Det finns olika faktorer som kan motivera en person att arbeta som volontär. En av dessa faktorer är att volontären ser ett värde i arbetet. Andra faktorer är förståelse, möjligheten för volontären att kunna lära sig nya erfarenheter och chansen att kunna utöva kunskaper, färdigheter och förmågor i sin takt. Somliga blir motiverade att arbeta som volontär om personen i fråga får uppleva en social tillvaro, att ges möjlighet att skapa relationer med andra människor och träffa nya vänner. Andra motiveras även av att kunna skapa sig en karriär genom volontärarbetet, starta karriären genom volontärskap och sedan fortsätta vidare inom detta område (Clary et al. 1998). Det krävs likaså att ledaren har en positiv människosyn, kan skapa gemenskap, delegera, ta ansvar, informera, ge belöningar samt skapa en bra kultur och atmosfär för att volontären ska bli motiverad inom projektet (Andersson, Larson & Mossberg 2009). Det finns studier som pekar på att volontärer som under deras arbete fick sina bakomliggande motiv till arbetet uppfyllda, i efterhand var mycket nöjda med sin tjänst och var villiga att fortsätta arbeta som volontär (Clary et al. 1998). Richtermeyer (2011) är inne på samma spår och betonar vikten av att uppmärksamma volontärerna genom att uppskatta och värdera dess ansträngningar för att skapa engagemang och motivation som leder till fortsatt arbete inom organisationen.

4. Empiri

4.1 Intervjuer

Respondent 1¹ - Kvinna, 22 år

Respondent 1 har medverkat i tre volontärarbeten, två festivaler samt en mäss. Arbetsuppgifterna var spridda då hon bland annat arbetade med att informera besökare, hantera garderob och servera i öltält.

En ledare är enligt respondenten någon som övervakar, samordnar och motiverar personalen. När det kommer till en ledare över volontärer anser hon att det är någon som är informativ och som förstår att volontärerna arbetar gratis. Det är även viktigt att ledaren kan motivera personalen och att det sker en bra kommunikation. En mindre bra ledare för volontärer däremot är någon som ställer för höga krav, inte ger de uppgifter som var sagt innan eller som är otillgänglig. Respondenten hävdar att det borde finnas en skillnad mellan en ledare över volontärer och en ledare över betald arbetskraft då volontärer troligtvis behöver mer guidning men hon har överlag varit nöjd med sina ledare i hennes volontärarbeten. Respondenten blir motiverad till volontärarbete genom belöningar i form av biljett men även av eget intresse. Under arbetets gång är drivkraften att få ut en bra referens av arbetet hon gör och motivationen påverkas negativt om hennes medarbetare är oengagerade i projektet eller bara är ute efter belöningar.

Respondent 2² - Kvinna, 21 år

Respondenten har medverkat som volontär på en stor mäsas men även i en del mindre arbeten genom föreningar och skola. Arbetsuppgifterna har varit varierande, bland annat så svarade hon på frågor, hjälpte till med tekniken och i garderoben.

Respondenten anser att en ledare är en eller flera personer som utåt sett har rollen att ge direktiv, fatta beslut och har det sista ordet men som ändå lyssnar på de andra i gruppen och deras åsikter. Hon anser att en ledare över volontärer ska vara medveten om att volontärerna är där gratis och samtidigt inte tar bort det roliga i åtagandet. Det är även viktigt att ledaren förstår att volontärerna är där för att hjälpa till och på så sätt får dem att känna att de kan bidra med något. Respondenten anser att andra faktorer som är viktiga hos en ledare i allmänhet är att hen ger klara direktiv, är professionell samt positiv. En mindre bra ledare är någon som inte syns och när ingen vet var de ska vända sig till vid problem eller frågor. Respondenten anser även att en mindre bra ledare är en person som inte går att lita på. Hon tror att det finns en skillnad mellan ledare för betald arbetskraft och volontärer då det ställs högre krav på ledare över betald arbetskraft. Respondenten har överlag varit nöjd med sina ledare i hennes volontärarbeten. Det som motiverade respondenten till att vara volontär var att erhålla en merit att skriva på Cv:t. samt kontakter. Främst var motivationen dock att lära sig om hur branschen fungerar då det är ett intresse. Under arbetets gång var hennes drivkraft att kunna hjälpa andra som är i behov av det, att känna sig uppskattad av dessa och speciellt av ledaren

¹ Respondent 1 eventstuderande år 1, Campus Varberg, intervju den 23 april 2014.

² Respondent 2 eventstuderande år 1, Campus Varberg, intervju den 23 april 2014.

ger också motivation. Något som påverkar motivationen negativt för respondenten är om hon är överflödig, att hon inte får förtroende och då inte heller något ansvar.

Respondent 3³ - Kvinna, 21 år

Respondenten har medverkat i tre olika volontärarbeten, fotbolls EM för damer, i en organisation i Zambia samt i en förening på hemorten. På grund av engagerade samt inspirerande ledare har respondenten valt att återkomma flertalet gånger till det sistnämnda volontärarbetet. Hennes arbetsuppgifter har varierat genom volontärarbetena. I föreningen på hemorten var hon konfirmationsledare samt ansvarade för olika barngrupper. Under fotbolls EM såg respondenten till att allt fungerade och i Zambia var hon idrottslärare.

När det kommer till ledarskap anser respondenten att en ledare är någon som ser sina medarbetare, kan delegera uppgifter och som samtidigt kan ge instruktioner och konstruktiv kritik. En ledare för volontärer ska ha samma egenskaper som beskrivits ovan men samtidigt även vara flexibel men hård i sina direktiv. Hon anser att en mindre bra ledare för volontärer är en person som ser ledarskap som något som endast gynnar dem själva och som beordrar hur saker ska skötas men som själv inte uppfyller detta. En mindre bra ledare är även någon som inte ger någon uppmuntran till volontärerna. Även om respondenten inte alltid fått uppleva bra ledarskap så är hon ändå väldigt nöjd med sina ledare.

Det som motiverar respondenten att arbeta som volontär är att testa någonting nytt. Möjligheten att få erfarenhet och att "få något på pappret" bidrar också till motivationen. Under arbetets gång är det människorna runt om kring respondenten som sporrar henne, att efter en hjälpsam hand få uppskattning från dessa är en stor drivkraft. Något som däremot kan påverka hennes motivation negativt är om hon blir överröstad med uppgifter som det inte finns tid till eller tvärtom att inte få tillräckligt med uppgifter. Det respondenten ville ha ut av arbetet var att kunna utvecklas som person och se hur mycket hon själv klarade av men också för att få en inblick i hur allt fungerar i branschen.

Respondent 4⁴ - Kvinna, 22 år

Respondenten har medverkat som volontär under friidrotts EM och TV programmet Idols auditionturne. Hon blev efter första medverkan i Idol tillfrågad att återkomma, vilket hon tackade ja till eftersom hon trivdes bra där samtidigt som det var roligt. Arbetsuppgifterna var varierande då hon arbetade med allt från inspelningsassistent till säkerhetsvakt.

Ledarskap för respondenten är när någon finns där och kan ta tag i saker och ting, en person som har förmåga att leda och inspirera människor. När det handlar om att leda volontärer anser respondenten att ledaren måste vara flexibel och samtidigt en förebild. Ledaren måste dessutom ge tydlig information och se till att volontärerna känner sig välkomna, uppskattade och värdefulla. En mindre bra ledare skulle vara någon som inte bryr sig, är otrevlig och som inte uppskattar volontärernas ansträngning och arbete. Respondenten anser att det finns en skillnad mellan en ledare över betald arbetskraft och volontärer på det sätt att det är lättare att motivera betald personal då pengar är en motivationsfaktor för de flesta. Det krävs mer av en

³ Respondent 3 eventstuderande år 1, Campus Varberg, intervju den 23 april 2014.

⁴ Respondent 4 eventstuderande år 2, Campus Varberg, intervju den 23 april 2014.

ledare för volontärer för att motivera personalen. Respondenten tycker att hennes ledare under hennes volontärarbeten har varit bra.

Det som motiverar till volontärarbete är roliga evenemang och att få vara med bakom kulisserna, att få vara en del av någonting. Under arbetets gång är drivkraften roliga arbetsuppgifter och att ledaren är positiv. Något som sänker hennes motivation är om ledaren eller uppgifterna inte motiverar henne, när hon känner att hon endast är där som en resurs och blir fel behandlad.

Respondent 5⁵ - Kvinna, 21 år

Respondenten har arbetat som volontär under en musikfestival, ett jubileum i skolan och under en kulturfestival. Respondenten berättar att hon skulle tacka ja till återkommande volontärarbeten vid dessa organisationer av anledningen att det var roligt, eller vid bristande ekonomi i utbyte mot en festivalbiljett. Arbetsuppgifterna har skiftat mycket från säkerhetsjour till värdinna och alltiallo.

För respondenten är en ledare en person som kan leda men som samtidigt inte sätter sig över de andra och utnyttjar situationen. En bra ledare för volontärer är någon som förstår volontärerna, är trevlig, flexibel, hjälpsam, kan informera och är kontaktbar. En mindre bra ledare för volontärer är en person som är stressad och inte tar sig tid att ge information eller ger felaktiga order. Övriga egenskaper som är mindre bra är när ledaren är otrevlig och inte sköter sitt jobb. Trots att respondenten mött ledare som haft dessa negativa egenskaper är hon ändå överlag nöjd med ledarnas prestation.

Det som motiverade respondenten att arbeta som volontär var att få en merit till Cv:t. Hon tycker också det är roligt med service vilket bidrog till åtagandet. Respondenten har en del motivationsfaktorer under arbetets gång som exempelvis att arbetet är roligt, att hon är omgiven av "sköna" människor, att få rätt mängd arbetsuppgifter och att sedan lyckas utföra dem. Något som sänker motivationen för respondenten är att inte få tillräckligt med uppgifter eller att ha en ledare som bara kritiserar och är opålitlig.

Respondent 6⁶ - Kvinna, 22 år

Respondenten har medverkat som volontär tre gånger i organisationen ung företagsamhet. Hon har likaså varit med och ordnat en kick off för denna mässa. Anledningen till att respondenten valde att återkomma som volontär till organisationen var på grund av den goda stämningen bland personalen. Uppgifterna på mässan har varit varierande men till största del arbetade hon med att ta hand om besökarna/utställarna och se så att allt fungerade som det skulle.

Enligt respondenten är ledarskap tydlighet, att det finns en ansvarig som alla kan vända sig till och ha en dialog med som även är vänlig, omtänksam och ger uppskattning. En bra ledare för volontärer anser hon har samma egenskaper som nämnts ovan och hon betonar att ledaren ska se till att alla har det bra. En mindre bra ledare för volontärer enligt respondenten är en person som inte bryr sig och som inte följer upp med volontärerna eller någon som "bossar" för

⁵ Respondent 5 eventstuderande år 2, Campus Varberg, intervju den 29 april 2014.

⁶ Respondent 6 eventstuderande år 1, Campus Varberg, intervju den 23 april 2014.

mycket och som inte låter någon annan komma med åsikter. Hon hävdar att det finns en skillnad mellan ledare för betald arbetskraft och för volontärer då ledaren kan utnyttja arbetskraft som inte får betalt på ett annat sätt. Respondenten anser att ledarna hon har haft har presterat jättebra och hon har varit mycket nöjd med deras insats.

Det som motiverar respondenten till att arbeta som volontär är intresset av branschen. Vad som motiverar henne under arbetets gång är att kunna ge service och att i gengäld få se besökarnas glädje. Något som sänker motivationen är långa dagar med enformiga arbetsuppgifter. Det hon ville få ut av att arbeta som volontär var kunskap och erfarenhet.

Respondent 7⁷ - Man, 24 år

Respondenten har medverkat i fyra olika volontärarbeten. Dessa var idrottsevenemang genom folkhögskolan, insamlingar till välgörenhet genom en förening, friidrotts EM och en kulturfestival. Arbetsuppgifterna har varit mycket varierande från att agera domare och säkerhetspersonal till att vara konferencier och hantering av det administrativa.

Ledarskap för respondenten är coachning av andra. Ledaren ska vara ett stöd, få personalen att må bra och föra bra kommunikation. En bra ledare för volontärer är en person som peppar arbetarna och ser till att de är glada medan en mindre bra ledare är en person som styr och ställer för mycket. Överlag anser respondenten att ledarna han haft under sina volontärarbeten varit bra.

Det som motiverar respondenten till att arbeta som volontär är att få lära sig alla aspekter och roller. Under arbetets gång blir han motiverad av ansvar och förtroende men även av att få fria tyglar och kunna ta del av andras områden samt få göra saker som inte var tänkt innan. Något som påverkar motivationen negativt för respondenten är att endast göra exakt som han blir tillsagd, ha enformiga uppgifter och inte ha någon talan. Vad han ville ha ut av arbetet förutom erfarenhet var att få vara med om något kul.

4.2 Enkäter

Antalet erhållna svar från den andra delen av vår empiri, enkätundersökningen, blev sammanlagt 50 stycken. Könsfördelningen bland respondenterna var 88 % kvinnor och 12 % män. Det åldersspann som hade högst frekvens var 21-30 år vilket stod för 74 % av svaren. Resten av svaren var jämt fördelade mellan: under 20 år, 31-40, 41-50 och över 50 år med 2-4 % av svaren. Antal volontärarbeten respondenterna medverkat i var mycket varierande. De flesta svarande (32 %) att de hade arbetat som volontär 10 gånger eller mer, 22 % hade arbetat som volontär 2-3 gånger och 20 % endast 1 gång. Anledningen till att respondenterna valde att arbeta som volontärer var främst intresse, 44 %, efter intresse hamnade viljan att erhålla erfarenhet på 22 % och efter intresse var det gemenskap som stod för 16 % av respondenternas svar. På frågan angående vilken typ av volontärarbete som tillämpats svarade flest personer att de arbetat inom evenemang (33 %), näst vanligast var musik (29 %) och efter det sport (18 %). Mer än hälften av respondenterna (54 %) hade någon gång haft återkommande volontärarbete inom samma organisation. Den mest vanliga anledningen till varför de valde att återkomma var att de kände en stark tillhörighet till organisationen (42 %). Näst efter toppresultatet var anledningen att respondenten trivdes med arbetsuppgifterna (32

⁷ Respondent 7 eventstuderande år 2, Campus Varberg, intervju den 29 april 2014.

%) och för att få mer erfarenhet (16 %). Utifrån undersökningen kan det vidare utläsas att samtliga volontärer överlag var nöjda med sin ledares prestation under deras volontärarbeten. På en skala från 1-5 där 1 stod för "mycket missnöjd" och 5 stod för "mycket nöjd", svarade 22 % av respondenterna att de var mycket nöjda (en 5:a) och 44 % svarade en 4:a, det var ingen som svarade att det var mycket missnöjda (en 1:a) men 8 % var inte så nöjda med sina ledare då de hade kryssat i en 2:a. De kvalifikationer som ansåg vara viktiga hos en ledare var först och främst engagemang (14 %), god kommunikationsförmåga (13 %) och förmågan att delegera (11 %). De karaktärsdrag en mindre bra ledare har var enligt respondenterna att personen ger otydliga instruktioner (17 %), är dålig på att kommunicera (17 %) och är arrogant (13 %). Den sista frågan på enkäten handlade om vad som kan motivera volontärerna under arbetes gång. Det alternativ som fick flest svar (18 %) var att erhålla nya erfarenheter. Nya kontakter och arbetsmiljön fick vardera 13 % av svaren medan ansvar fick 12 %. Utveckling och positiv respons från ledaren fick 10 % vardera av svaren.

5. Analys

5.1 Synen på ledarskap

I tidigare teoriavsnitt kan vi läsa om olika inriktningar och definitioner kring ämnet ledarskap. Inriktningen att en person föds med särskilda egenskaper som är viktiga för en ledare har visats vara en vanlig teori kring ämnet (Drennan & Richey 2012; Hayward 2001). Somliga anser att bra ledarskap är konsten att kunna delegera (Fasano & Kirschenman) vilket är något som även två av intervjurespondenterna samt 11 % av enkätrespondenterna betonar vikten av i definitionen av ledarskap. Gray (2013) anser att en ledare bör ha starka analytiska kunskaper samtidigt som hen ska vara smart men det var ingen av respondenterna som rankade dessa egenskaper som de viktigaste hos en ledare. Däremot delar två av respondenterna åsikten att engagemang är en av de viktigaste egenskaperna (Gray 2013). Engagemang var även den egenskap som fick högst svarsfrekvens utifrån enkätundersökningen där 14 % av respondenterna svarat att det var den viktigaste egenskapen hos en ledare. En betydande del av respondenterna anser att kommunikation är en av de viktigaste egenskaperna hos en bra ledare vilket även det var något som Gray (2013) rankade som en viktig egenskap. Enkätundersökningen visade att bra kommunikation var den egenskap som var näst viktigast hos respondenterna. Detta förstärks även genom frågan om vilka karaktärsdrag som utgör en dålig ledare där 17 % svarade att en dålig ledare har dålig kommunikation. Det är således av stor betydelse för samtliga respondenter i både intervjuerna samt i enkätundersökningen att kommunikation tillämpas utförligt i organisationen.

Enligt De Hoogh et al. (2005) så bör en ledare vara karismatisk eftersom det kan medföra att den anställda tror på sig själv och därmed erhåller en starkare vilja och förmåga att utföra sitt arbete. En av respondenterna har likvärdiga tankar kring ledarskap och nämner att en bra ledare "ser" sina medarbetare. I frågan vad som kännetecknar en bra ledare svarar en respondent:

En bra ledare är någon som är tydlig och som förklarar vad man ska göra. Det ska vara någon man kan vända sig till och som man kan ha en dialog med.

Hon menar även att de bästa ledarna bara ska finnas där som ett stöd för personalen och för att se till att alla mår bra. Det är även en åsikt som delas av Guarnieri och Kao (2008) då de säger att det som ledare är viktigt att ha förmågan att bygga relationer. I en annan diskussion tar Rowold (2008) upp och trycker på att det är mycket viktigt att en ledare kan framkalla glädje, stolthet och entusiasm bland de anställda vilket ligger nära flertalet av respondenternas åsikter. Egenskaper som att kunna motivera, vara positiv och att kunna inspirera människor är några som respondenterna ser värde i.

5.1.1 Synen på ledarskap i volontärorganisationer

Ledarskap är som tidigare nämnts ett mycket viktigt område, speciellt inom volontärorganisationer där det handlar om att kunna motivera de anställda, attrahera samt behålla dem eftersom de medverkar av fri vilja. Camplin (2009) är en av de flertal personer som trycker på betydelsen av detta och han menar att det är viktigt för en person som leder frivillig arbetskraft att veta hur hen ska leda, speciellt för att inspirera sina medarbetare men

även för att skapa och utveckla framtida arbetare. Utifrån enkätsvaren kan vi utläsa att 54 % av respondenterna haft återkommande volontärarbeten inom samma organisation varifrån den främsta anledningen (42 % svarsfrekvens) till detta var att de kände en stark tillhörighet till organisationen. Det är således som Camplin säger av stor vikt att en ledare arbetar för att behålla sina medarbetare och får dem att känna en stark tillhörighet. En av respondenterna har flera gånger arbetat som volontär vid samma organisation och hon berättar:

Jag valde att återkomma till organisationen eftersom vi har en engagerad ledare där. Prästen som sköter det mesta tycker att det är kul när vi kommer och har mycket idéer till oss som vi kan förverkliga. Vi får ofta fria tyglar där vi kan skapa vad vi känner för. Det är mycket tack vare han som ledare som jag återkommer och hjälper till.

Detta är ett tydligt exempel på att en engagerad ledare kan motivera de anställda, utan ersättning väljer respondenten att återvända eftersom hon själv får ut någonting av det, känner en stark tillhörighet. En annan respondent berättar att hon valde att återkomma till organisationen eftersom hon trivdes med arbetsuppgifterna vilket även 32 % av enkätrespondenterna svarade som anledning till återkommande arbete. Det var dock endast 3 av 7 intervjurespondenter som valde att återkomma som volontär till någon organisation samt 54 % av enkätrespondenterna vilket visar att ungefär hälften inte väljer att återkomma. Vi anser att detta inte är ett bra tecken för volontärorganisationer och att de bör arbeta för att kunna behålla sina anställda. En respondent förklarar att hon tycker det är ytterst viktigt att ledaren kan motivera personalen i en volontärorganisation, en annan respondent instämmer och ser helst att ledaren ska se till så att volontärerna är glada, att ledaren uppmuntrar till fortsatt arbete. Detta är kvalifikationer som visar på att ledare över volontärorganisationer bör tänka annorlunda. Även Angermeier et al. (2010) menar på att ledaren har en påverkan på volontärens attityd och beteende, inkluderat tillfredsställelse på jobbet och dess prestation. Stein (1998) antyder att anledningen till att organisationer förlorar en hel del procentuellt av deras frivilliga arbetare är att individerna inte känner sig bekväma, känner sig försummade och inte får tillräckligt med stöd. Han anser alltså att problemet härstammar från hur en ledare behandlar och hanterar sina volontärer. En respondent håller med om detta och säger:

Främst är det viktigt, när det handlar om att man inte får någon ersättning och när man är där och jobbar för att man vill hjälpa till eller för att man tycker att det är kul, att man inte tar bort det från en utan att de ser till att man hinner njuta lite och att man känner att man bidrar med någonting. Det är samtidigt viktigt att ledaren förstår att man är där för att man tycker att det är intressant.

Hon anser vidare att det är ledarens uppgift att få volontärerna att känna sig välkomna, uppskattade och värdefulla, något som även fler respondenter håller med om. Övriga egenskaper som respondenterna tar upp och som de kräver av en ledare över volontärer är att denne är informativ och har förmåga att kommunicera på ett bra sätt.

När det kommer till en mindre bra ledare över volontärer så anser 17 % av enkätrespondenterna att en dålig ledare ger otydliga instruktioner och för en dålig kommunikation. När vi frågar hur en intervjurespondent anser att en mindre bra ledare över volontärer agerar säger hon:

En mindre bra ledare är någon som bara är stressad och som inte har tid att informera. Ingen volontär kan göra sitt jobb om man inte vet vad man ska göra.

En annan respondent delar denna åsikt men nämner även att en mindre bra ledare är en person som inte syns. De Oliveira (2008) påpekar att en ledare måste vara tålmodig och ibland täcka upp för volontärernas misstag, ta bort deras skam och skydda dem från kritik som kan uppstå. En respondent delar samma åsikt och talar om att en ledare framförallt måste vara hjälpsam. Stein (1998) talar om belöning och ser det som en motivationsfaktor för volontärer. En respondent berättar om hur belöning i form av beröm motiverat henne i volontärarbeten:

Flera av mina ledare som volontär har gett mycket beröm, och för att kunna utvecklas när man arbetar gratis är det kul att få uppskattning för att man gör något bra. Får man betalt så får man sina pengar men när man arbetar gratis så känns det extra viktigt med beröm.

Det är således viktigt att ledaren vet vad hen eftersöker när det kommer till volontärer och det krävs en djup förståelse mellan ledaren och volontären kring vad båda förväntar sig få ut av arbetet (De Oliveira 2008). Två respondenter förklarar att det för dem är viktigt att ledaren förstår att volontärerna är där och arbetar gratis. Detta är en åsikt som delas av De Oliveira (2008) och hon påstår samtidigt att en ledare måste kunna se att alla volontärer är olika vilket betyder att det är nödvändigt att lägga tid på att försöka förstå volontärerna.

5.2 Skillnader mellan betald och icke-betald arbetskraft

Den mest distinkta skillnaden mellan att leda betalda och frivilliga arbetare är att volontären utan några finansiella förluster kan lämna sitt åtagande (Leonard, Onyx & Hayward-Brown 2004). I en vinstdrivande organisation kan en ledare använda sig av belöningar och straff som en motiverande strategi medan det i en volontärorganisation inte finns samma möjlighet att göra det (Rowold 2008).

En ledare för frivillig arbetskraft står därför inför utmaningen att finna volontärernas bakomliggande motiv till arbetet och på så sätt motivera dem på ett passande sätt (Rowold 2008). En respondent delar samma synsätt som ovan och berättar om hennes syn på skillnaden mellan ledare över betald arbetskraft och ledare över volontärer:

Det är lättare att motivera dem som får betalt eftersom pengar är motivation för många, jag tror att det krävs mer av en ledare över volontärer, ledaren ska lyckas övertyga volontärerna att de arbetat för en bra sak och att de är av stor betydelse för organisationen.

Hon berättar vidare att en ledare över volontärer måste guida sina anställda mer än en ledare för betald arbetskraft då betald personalen troligtvis har mer koll på vad som ska göras och inte. En annan respondent anser att skillnaden är att ledare för frivillig arbetskraft kan utnyttja sin ledarroll på ett negativt sätt som inte en ledare för betald arbetskraft kan. Hon menar att det lätt kan bildas orättvisa för volontärerna just på grund av den situation de befinner sig i. Eftersom en volontär enkelt kan vägra att utföra uppgifter eller lämna organisationen utan förvarning tvingas ledare i icke vinstdrivande organisationer att tänka strategiskt om deras mest värdefulla resurs, volontärerna.

Efter att ha tagit del av respondenternas åsikter, tankar och berättelser kan det konstateras att respondenterna har stött på både bra och mindre bra ledare under sina volontärarbeten. På

frågan hur nöjd en av respondenterna varit med ledarna under de volontärarbeten hon medverkat i fick vi svaret: ”Jag tycker det varit bra, man ser ju ändå upp till den som är ledare och respekterar den, så jag tycker det har fungerat bra överlag”.

Trots meningsskiljaktigheter och påträffade situationer där det inte fungerat som det ska kan det konstateras att de sju intervjuade respondenterna överlag varit nöjda med sina ledare. Enkätundersökningen visade på att de flesta svarande har varit nöjda med sina ledares prestationer under sina volontärarbeten. På en skala från 1-5 där 1 stod för “mycket missnöjd” och 5 stod för “mycket nöjd”, svarade 22 % av respondenterna att de var mycket nöjda (en 5:a) och 44 % svarade en 4:a, det var ingen som svarade att det var mycket missnöjda (en 1:a). Vilket även teorin tar upp när Leonard, Onyx & Hayward-Brown (2004) belyser faktumet att de flesta volontärer uppfattar sin relation med ledaren som bra.

5.3 Motivation till volontärarbete

Som ledare över volontärer är det viktigt att hen bistår volontärerna med symboliska belöningar eftersom de inte tar emot någon form av betalning. Dessa symboliska belöningar kan vara exempelvis tackbrev, publicitet, middagar och liknande och har en positiv inverkan på volontärernas prestation (Phillips, L. & Phillips, M. 2010). Samtliga respondenter vid våra intervjutillfällen blir motiverade till arbete genom att erhålla någon form av symbolisk belöning. En respondent berättar att hon blev motiverad att arbeta som volontär genom belöningar i form av exempelvis biljett till festivalen hon arbetade under. Det finns även andra faktorer som kan motivera en person att arbeta som volontär. Enligt Clary et al. (1998) kan det vara att volontären ser ett värde i arbetet vilket även respondenterna tycker. En annan respondent berättade att hon medverkat i volontärarbeten för att få erfarenhet men samtidigt för att kunna lära sig någonting nytt inom branschen. Enkätstudien visade att 22 % av de svarande arbetade som volontärer för att erhålla erfarenhet vilket var den näst populäraste anledningen. I frågan vad som motiverade dem att arbeta som volontär fick vi av en respondent svaret:

Det var att testa på någonting nytt och att inte behöva byta arbetsplats för det utan att bara under en liten period få inblick i någonting annat. Samtidigt var det för att få mer erfarenhet och någonting att ha på pappret.

Hon berättar att hon haft ett fast arbete men att hon samtidigt tagit tillfället i akt att arbeta som volontär vid olika evenemang. Det har gett henne fler erfarenheter samtidigt som hon kunnat arbeta kvar på samma arbete som tidigare. Samtliga respondenter är överens om att det som motiverade dem till att arbeta som volontär var att få en merit att kunna skriva på sitt CV. En annan respondent uttryckte sig såhär:

En anledning till att jag blev motiverad till att arbeta som volontär var såklart att ha det på Cv:t men framförallt var det att lära sig om hur det var bakom kulisserna på en mäsas. Jag är intresserad av att arbeta med just mässor i framtiden och då känner jag att jag måste veta hur det fungerar när man arbetar i en mäsas.

Även utifrån enkätundersökningen kan vi utläsa att den främsta anledningen till varför respondenterna väljer att arbeta som volontär är på grund av sitt intresse (44 % svarsfrekvens). Respondenten tillägger att även möjligheten till att knyta kontakter var en

faktor som bidrog till hennes val att arbeta som volontär, någon som dessutom 13 % av enkätrespondenterna svarade. Det finns således olika faktorer som motiverar individen att arbeta som volontär. Precis som Clary et al. (1998) skriver så kan en anledning till val av volontärskap vara just att en person vill starta en ny karriär och vill lära sig mer om de olika befattningarna och uppgifterna så hen väljer därför att arbeta en period som volontär. Ziemek (2006) påvisar att alla individer motiveras av olika saker, det går alltså inte att betrakta alla volontärer likadant utan deras olika behov måste tilltalas. Utifrån våra genomförda intervjuer med eventstudenter som tidigare arbetat som volontärer har vi kunnat se att detta stämmer då de alla gav skilda svar angående vad som motiverar dem till att arbeta som volontär.

5.4 Motiverande faktorer i arbetet

Utifrån intervjuerna när motivation under arbetets gång diskuterades fick vi en del skilda svar från respondenterna. Somliga ansåg att det var motiverande att få hjälpa till och att känna sig uppskattad medan andra motiverades av roliga arbetsuppgifter och ett bra team av arbetare. Det är alltså blandat vad som motiverade dem till att arbeta. Precis som faktorer tillfredsställda. Yttre faktorer så som arbetsmiljön, vilket fick 13 % svarsfrekvens angående motivation under arbetets gång, och arbetsvillkor och liknande fanns det självklart krav Linz och Semykina (2012) tar upp så är det av betydelse för volontärer att få både inre och yttre på från respondenterna men samtidigt ansåg de flesta att de inre faktorerna var viktigare. Dessa faktorer som togs upp var bland annat att de får ansvar och kan utvecklas i sitt arbete. En respondent beskriver följande:

Jag blir motiverad av att få ansvar och fullt förtroende för en uppgift och att man får lösa den på det sätt man själv tycker är bäst. Det är kul att kunna säga: jag fixar det och sedan lösa uppgiften, att få fria tyglar.

Det är olika hur mycket ansvar volontärer vill ha, somliga nöjer sig med mindre. Utifrån enkätundersökningen kan vi utläsa att 10 % av respondenterna anser att de vill ha mycket ansvar. Enligt Andersson, Larson och Mossberg (2009) är det viktigt att ledaren är positiv, kan skapa en bra gemenskap, delegera, ta ansvar och ge belöningar för att volontären ska bli motiverad att arbeta. I de fall där volontären inte blir sammankopplad med rätt uppgift, något som de inte känner alls för så finns risken att de blir frustrerade och inte motiverade (De Oliveira 2008). En respondent beskriver vikten av en bra ledare samt bra arbetsuppgifter som ökning av motivation såhär:

Har man en rolig arbetsuppgift så tänker man inte på att det är ett volontärarbete utan då tänker man att man är där för att det är kul och bryr sig inte om att man inte tjänar pengar. Det är även viktigt att ledaren är positiv så att man själv blir glad och vill arbeta

Utifrån samlad teori och de genomförda intervjuerna kan det påvisas som tidigare nämnt att det är av fördel för en ledare att göra det möjligt för volontärerna att sätta sig in i organisationen eftersom det motiverar dem att arbeta (Joyaux 1994). Det är även av stor vikt att ledaren uppmärksammar volontärernas ansträngningar och ger dem belöningar så att de motiveras till fortsatt arbete (Richtermeyer 2011). Det är även något som enkätrespondenterna bekräftar då 10 % menar på att positiv respons från ledaren är bland det viktigaste för att bli motiverade under arbetets gång.

5.5 Faktorer som påverkar motivationen negativt

I de fall där volontärer blivit sammankopplade med fel uppgifter som inte passar deras färdigheter eller som de inte tycker är intressant och roligt finns risken att de blir frustrerade och uttråkade (De Oliveira 2008). Denna mening delas av några av våra respondenter som anser att de blir omotiverade till att arbeta när arbetsuppgifterna inte är inspirerande alls. Speciellt när de vet att de är där bara som en resurs och inte är speciellt utvald, att ledarna tar in vem som helst till att arbeta som volontär. En respondent säger även:

Min motivation påverkas negativt när man blir överkörd av uppgifter hela tiden, att det här ska fixas och det här ska göras, och man inte har tid till det. Det blir för mycket för en person att klara av. Även om man blir understimulerad och det inte finns något att göra och man bara går och väntar på uppgifter.

Denna respondent har alltså en delad mening, hon anser att hon inte vill ha för mycket att göra så att hon inte hinner med samtidigt som det inte får vara för lite att göra för då blir det tråkigt. Det är en hårfin gräns mellan vad som är för mycket och för lite och alla tycker olika. En annan risk för frustration hos volontärer kan vara att den uppgift de tilldelats är för svår för dem att klara av (De Oliveira 2008). Något som tidigare nämnts är att tillfredsställelsen samt motivationen bland volontärer även påverkas av de andra anställdas genom deras beteenden, uppskattning samt respekt. Ledaren bör ha en bra relation med volontären och se till vad de vill få ut av arbetet (Rogelberg et al. 2010). En respondent instämmer i detta synsätt och berättar att när hon bara blir kritiserad och inte får göra någonting så känns det riktigt tråkigt. En annan berättar att när hon arbetat med fler volontärer och när de är där bara för att få gratis saker och inte gör sitt jobb bra, har hon blivit negativt påverkad och motivationen sjunkit. En respondent säger: ”Det är nog främst om jag känner att jag inte är behövd och kanske också när man känner att man inte får något förtroende, att folk inte litar på en och vill ge ansvar.”

Volontärerna är effektiva om en ledare låter dem vara det och det är på så vis alltså ledarens fel om det misslyckas (Joyaux 1994). Precis som teorin säger anser även våra respondenter och det är således viktigt att en ledare kan framkalla glädje, stolthet samt entusiasm bland volontärerna och samtidigt arbeta med att behålla medlemmarnas motivation på topp så att de vill fortsätta vara delaktiga i organisationen (Rowold 2008).

6. Slutsats

6.1 Ledarskap

Med vår frågeställning som central utgångspunkt i analysen kan vi konstatera att de frågetecken som fanns innan studien gjordes till största del har klarats ut. Det första studien undersökte var vilka karaktäristiska drag en ledare ska innehava samt vad som utmärker en ledare i en volontärorganisation. Den kunskap vi erhållit genom forskning och egna undersökningar kan resultera i slutsatsen att det finns en hel del olika egenskaper som kan kopplas samman med ordet ledarskap. En exakt definition är ännu oklar men meningsskiljaktigheterna är inte långt ifrån varandra då samtliga åsikter bildar ett kluster inom samma ram. Det våra intervjuade respondenter ansåg som viktigast hos en ledare var att de kunde leda, det vill säga någon som finns där och kan samordna och hålla koll. Efter detta var egenskaper som kommunikation viktigt och förmågan att delegera. Genom enkätundersökningen fick vi fram engagemang, god kommunikationsförmåga och förmågan att delegera vilket är samma kategorier som hos de intervjuade. Dessa tre kategorier togs även upp i teorin på ett flertal stället och vi kan då dra en parallell mellan teori och empiri och fastställa detta som en trovärdig slutsats. De tre viktigaste egenskaperna att erhålla för en bra ledare är alltså förmågan att delegera, leda och kommunicera.

Som teorin nämnde är den mest markanta skillnaden mellan att leda frivilligt arbetande och betald arbetskraft att volontärer kan lämna sitt åtagande lättare. Därför måste ledare för volontärer skapa en djupare förståelse för volontärerna för att kunna motivera deras bakomliggande behov till deltagandet. Respondenterna instämmer och menar på att en ledare måste förstå volontärerna och även förstå att de arbetar gratis. För att motivera volontärerna måste ledaren ta till andra knep än vid ledning av betald arbetskraft. Respondenterna eftersöker en annan form av belöning istället för materiella ting vilket teorin även understryker. Att känna sig uppskattad, värdefull och respekterad tas både upp i teori och i vår empiri. Andra viktiga egenskaper var av samma slag som tidigare när ledarskap definierades vilket var informativ och god kommunikationsförmåga.

6.2 Motivation

Efter noga genomgång av olika publikationer samt empiri i form av intervjuerna och enkätundersökningen kan vi konstatera att motivation är ett komplext begrepp. Motivationspreferenser är individuella och skiljer sig åt från person till person. Vilket kräver att belöningsincitamenten måste variera för att ge någon verkan. I enkätundersökningen ser vi ett resultat angående volontärers motivation till att arbeta gratis som pekar på intresse. Efter intresse hamnade viljan att erhålla erfarenhet och sedan gemenskap. När vi jämförde det med de intervjuade respondenterna hamnade intresse, meriter och erfarenheter på delad första plats för motivationspreferensen att delta som volontär, vilket kan kopplas ihop med de två populäraste svaren från enkäten. Teorin instämmer genom att trycka på möjlighet till karriär som motivationsfaktor vilket styrker slutsatsen att meriter och erfarenheter är en stark drivkraft.

Teorin nämner även belöningar som motivationspreferenser vilket några av intervju- och enkätrespondenterna tog upp som påverkan under arbetets gång. Belöningar i form av

uppskattning, bekräftelse och beröm både från ledare och omgivning vägde högt både hos teori och hos respondenter. Kontakter, erfarenheter och meriter kan även klassas som immateriella belöningar vilket enkäten påvisar som den viktigaste drivkraften hos volontärerna under arbetets gång. Enkäten och intervjurespondenterna delar samma åsikt och värderar även arbetsmiljön och ansvar, vilket är den starkaste anledning till återkommande volontärarbete. Detta är även något teorin tar upp när den belyser vikten av att göra organisationen tillgänglig för volontären så den blir mer attraktiv samt även hur ledarens beteende och agerande påverkar volontären. Det kan alltså konstateras att belöningar som motivation är ett bra medel men vilka belöningar som ska användas beror på vad volontären motiveras av. Dock kan vi se att den viktigaste motivationen att delta är meriter, det som motiverar under arbetets gång är uppskattning och ett bra arbetsklimat och de belöningar som då kan rekommenderas är just positiv respons då det skapar en bra arbetsmiljö.

6.3 Rekommendationer

Utifrån uppsatsens genomgångna delar kan vi dra slutsatsen att det finns en skillnad mellan ledare över betald arbetskraft och ledare över volontärer. Det krävs mer av en ledare över volontärer för att kunna motivera sina anställda på rätt sätt. Vi rekommenderar att just en sådan ledare strävar efter att lyckas med att delegera, leda samt kontrollera sina anställda på rätt sätt beroende på vilken organisation det gäller. Det är viktigt att ledaren ger uppskattning till sina anställda så att de känner att de är värdefulla och respekterade samtidigt som hen bör vara informativ. Det gäller att ha i bakhuvudet att många volontärer medverkar för att erhålla meriter som kan hjälpa dem i karriären och bör därför behandla dem som de vill bli behandlade, ge dem den positiva responsen. I slutändan handlar det om att erhålla volontärerna med någonting som kan visa att de är uppskattade och det som då efterfrågas är belöningar i olika former. Vi rekommenderar således ledare över volontärer att ge värdiga belöningar till sina anställda så att de i sin tur blir motiverade till arbetet i sig och kan växa tillsammans med organisationen.

6.4 Metodreflektion

Vi valde att använda oss av en mixad metod för att kunna gå på djupet men ändå få en så hög generaliserbarhet som möjligt i vår studie. Enligt Bryman & Bell (2011) så kan det vara en fördel att använda sig av en kvantitativ metod som komplement till en kvalitativ metod eftersom den kvalitativa kan medföra svårigheter att generalisera samt att få ett resultat som representerar hela populationen. Samtidigt är en kvalitativ intervju ett bra komplement till den kvantitativa metoden eftersom den kan ge en djupare förståelse till varför respondenterna svarar som de gör.

Genom att utföra en kvantitativ metod nådde vi en god extern reliabilitet genom det enkätformulär med stängda frågor vi tog fram. Denna studie kommer att kunna replikeras då den inte är baserad på specifika personer i ett specifikt sammanhang utan då urvalet kan generalisera populationen till viss del (Bryman & Bell 2011). Det finns både fördelar och nackdelar med att använda sig av en enkät. Det är billigt och går snabbt att genomföra samtidigt som det är bekvämt för respondenterna. Nackdelarna är dessvärre att det inte går att ställa öppna frågor, den går inte att komplettera i efterhand och det kan lätt bli för många frågor som tröttar ut respondenten. Det kan dessutom generera i ofullständiga svar och det går inte att säga säkert hur många som kommer att svara (Bryman & Bell 2011). För att väga upp

de nackdelar som en enkät kan medföra använde vi oss även av intervjuer där det var möjligt att ställa öppna frågor med eventuella följdfrågor, där vi fick fullständiga svar. Nackdelen med intervjuer är dock att det är mycket tidskrävande och att det kan uppstå svårigheter att boka in intervjuer (Bryman & Bell 2011). Genom att använda en mixad metod kunde vi väga upp de fördelar och nackdelar som de olika metoderna har med varandra. Resultatet blev av hög kvalitet eftersom det bestod av relevant information inom området som studeras. Vi har haft ett konstruktionistiskt och interpretavistiskt synsätt vid tolkningen av empirin. Det innebär att vi anser att sociala fenomen och innebörden av dessa ständigt ersätts av sociala aktörer och att vi tar hänsyn till skillnaden mellan samhälls- och naturvetenskap (Bryman & Bell 2011).

6.4.1 Autencitet

Vi valde att intervjua personer med olika erfarenhet av volontärarbete för att få en överensstämmande bild med hur det ser ut i verkligheten. Vi kompletterade intervjuerna med enkäter eftersom resultatet från intervjuerna inte kunde generalisera hela populationen. Genom att genomföra en mixad metod har vi dels fått en större bredd kring området men även ett djup och en rättvisare bild än om vi endast förlitat oss på ett metodval. Vi är medvetna om att vårt resultat inte går att generalisera helt och hållet till alla situationer men vi ser uppsatsen som en bidragande del till forskningen kring ledarskap i volontärorganisationer.

6.4.2 Trovärdighet

För att skapa en trovärdighet i vår uppsats har vi varit noga vid transkriberingen av intervjuerna och enkäterna för att försäkra oss om att vi uppfattat rätt. Vi båda har varit med vid transkriberingen för att kunna diskutera intervjuerna och om vi lagt märke till något speciellt. Det finns svårigheter när det kommer till tolkningen av empirin och teorin att vara helt objektiv eftersom man redan från början har en uppfattning om hur resultatet kommer att bli. Vi har dock försökt på bästa möjliga sätt att vara objektiva i tolkningen. Vår intention är att uppsatsen ska vara relativt lätt överförbar då vi valt respondenter med olika bakgrund och tankar, men beroende på situation så varierar säkerligen åsikterna kring ämnet. Vi har bevarat allt material från inspelningarna för att kunna öka pålitligheten i uppsatsen, detta material ges ut mot förfrågan. Vi placerade underlaget för empirin i bilagor för att underlätta i tolkningen samt för en ökad chans att kunna replikera studien.

7. Källförteckning

Andersson, T., Larson, M. & Mossberg, L. (2009) *Evenemang - från organisering till utvärdering*. Studentlitteratur AB: Lund.

Arbetet (2012). *Peace & Love anmäls för arbetsmiljöbrott*. <http://arbetet.se/2012/07/03/peace-love-anmals-for-arbetsmiljobrott/> [2014-05-20]

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M. & Hofmans, J. (2013). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), ss. 32-47.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. New York: Oxford University Press Inc.

Camplin, J. (2009). Volunteers Leading Volunteers, *Professional Safety*, 54(5), ss. 36-42.

Chullen, C., Dunford, B., Angermeier, I., Boss, R. & Boss, A. (2010). Minimizing Deviant Behavior in Healthcare Organizations: The Effects of Supportive Leadership and Job Design. *Journal of Healthcare Management*, 55(6), ss. 383-398.

Clary, E., Ridge, R., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74(6), ss. 1516-1530.

De Hoogh, A., Den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., Van den Berg, P., Van der Weide, J. & Wilderom, C. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *Leadership Quarterly*, 16(1), ss 17-38.

De Oliveira, J. (2008). A Light Touch: Motivating and Leading Volunteers. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 2(2), ss. 69- 74.

Dhawan, V. & Mulla, Z. (2011). The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment. *South Asian Journal of Management*, 18(2), ss. 60-75.

Drennan, F. & Richey, D. (2012). Skills-Based Leadership: The First-Line Supervisor Part I. *Professional Safety*, 57(2), ss. 59-63.

Fasano, A. & Kirschenman, M. (2012). Behind Every Successful Leader Lies a Great Delegator. *Leadership & Management in Engineering*, 12(4), ss. 341-343.

Gini, A. & Green, R. (2012). Bad Leaders/Misleaders. *Business & Society Review*, 117(2), ss. 143-154.

Gray, D. (2013). Key Leadership Competencies of Safety Leaders. *Professional Safety*, 58(10), ss. 26-27.

Guarnieri, R. & Kao, T. (2008). Leadership and CSR- A Perfect Match: How Top Companies for Leaders Utilize CSR as a Competitive Advantage. *People and Strategy*, 31(3), s. 34.

Hayward, C. (2001). Green index is too 'black and white', says CBI. *Financial Management*, s. 6.

Joyaux, S. (1994). Voluntary associations and volunteer leadership. *New directions for philanthropic fundraising*, 1994(5), ss. 17-32.

Kanfer, R. & Ackerman, P. (2000). Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), s. 471.

Leonard, R., Onyx, J. & Hayward-Brown (2004). Volunteer and Coordinator Perspectives on Managing Women Volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), ss. 205- 219.

Linz, S. & Semykina, A. (2012). What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 51(4), s. 817.

Markham, W., Walters, J. & Bonjean, C. (2001). Leadership in Voluntary Associations: The case of the "International Association of Women". *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(2), ss. 103-130.

Moon, J. & Sproull, L. (2008) The Role of Feedback in Managing the Internet-Based Volunteer Work Force. *Information Systems Research*, 19(4), ss. 494-515.

Norris, T. (2011). Grow your leadership skills. *Professional Safety*, 56(8), s.1.

Olesson, M. (2004). Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs. *International Journal of Consumer Studies*, 28(1), ss. 83-92.

Parris, D. & Peachey J. (2012). Building a Legacy of Volunteers Through Servant Leadership: A Cause-Related Sporting Event. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(2), ss. 259-276.

Phillips, L. & Phillips, M. (2010). Volunteer Motivation and Reward Preference: An Empirical Study of Volunteerism in a Large, Not-For-Profit Organization. *SAM Advanced Management Journal*, 75(4), ss. 12-39.

Richtermeyer, S. (2011). Engaging Our Volunteers. *Strategic Finance*, 92(10), ss. 6-10.

Rogelberg, S., Allen, J., Conway, J., Goh, A., Currie, L. & McFarland, B. (2010). Employee Experiences with Volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(4), ss. 423-444.

Rowold, J. (2008). Relationships Between Leadership Styles and Followers' Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(2), ss. 270-286.

Shye, S. (2010). The Motivation to Volunteer: A Systematic Quality of Life Theory. *Social Indicators Research*, 98(2), ss. 183-200.

Smith, A. & Green, F. (1993) Managing Employees as if They Were Volunteers. *SAM Advanced Management Journal*, 58(3), s. 43.

Stein, B. (1998). Lessons from a professional volunteer. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 1998(20), ss. 58-59.

Stoker, J., Looise, J., Fisscher, O. & De Jong, R. (2001). Leadership And Innovation: Relations Between Leadership, Individual Characteristics And the Functioning of R&D Teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), ss. 1141- 1151.

Udechukwu, I. (2009). Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38(2), s. 78.

Ziemek, S. (2006). Economic Analysis of Volunteers' Motivations- A Cross-Country Study. *The Journal of Socio-Economics*, 35(3), ss. 532-555.

Zomada, M. (2005). Defining the skills of a leader. *British Journal of Administrative Management*, (49), ss.18-19.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågor

Semi-strukturerade intervjuer

De djupintervjuer vi planerar att genomföra kommer att vara semi-strukturerade. Det innebär att vi bygger upp teman och förslag till relevanta frågor. Vi skriver ner dessa frågor innan intervjun men har samtidigt under intervjuens gång möjlighet att justera samt ändra frågorna om vi anser att de behöver omformuleras. Det finns möjlighet att anpassa frågorna under tidens gång.

Bakgrundsfrågor

- Kön
- Ålder
- Sysselsättning/utbildning
- Antal volontärarbeten
- Typ av volontärarbete/organisation (ex, musik, evenemang etc.)
- Återkommande volontärjobb? Varför/varför inte
- Arbetsuppgifter

Ledarskap

- (Vad är ledarskap för dig, definition?)
- Vad anser du kännetecknar en bra ledare för volontärer?
- Hur är en mindre bra ledare för volontärer?
- Tycker du/Tror du att det finns en skillnad mellan en ledare över betald arbetskraft vs. Obetald arbetskraft
- Beskriv en situation där du upplevt bra ledarskap som volontär
- Beskriv en situation där du upplevt mindre bra ledarskap som volontär
- Hur nöjd var du överlag med din ledares prestation under ditt volontärarbete?

Motivation

- Vad motiverade dig till att arbeta som volontär?
- Vad motiverade dig att arbeta som volontär under arbetets gång?
- Vad kan påverka din motivation negativt i ditt volontärarbete?
- Vad ville du få ut av ditt arbete som volontär?

Bilaga 2

Enkätundersökning kring ledarskap i volontärorganisationer

Hej och tack för att du tar dig tid att hjälpa oss med denna undersökning. Vi är två studenter som läser Event Management vid Högskolan i Borås, Campus Varberg och skriver nu vårt examensarbete kring ämnet ledarskap i volontärorganisationer. Vi genomför denna undersökning för att få en bredd kring ämnet vi studerar och skulle uppskatta om ni vill svara på följande frågor så ärligt som möjligt. Frågorna gäller ämnet volontärarbete, ledarskap i volontärorganisationer samt motivation. För att kunna medverka i undersökningen krävs att du arbetat som volontär i något sammanhang.

Kontaktpersoner:

Amanda Hallin, s118104@student.hb.se

Frida Carlsson, s117959@student.hb.se

*Obligatorisk

Fråga 1: Kön *

- Kvinna
 Man

Fråga 2: Ålder *

Ange din ålder

- Under 20 år
 21- 30 år
 31- 40 år
 41- 50 år
 Över 50 år
-

Fråga 3: Hur många gånger har du arbetat som volontär *

Ange endast ett svar

- 1 gång
- 2 - 3 gånger
- 4 - 5 gånger
- 6 - 7 gånger
- 8 - 9 gånger
- 10 gånger eller mer

Fråga 4: Vad var den främsta anledningen till att du valde att arbeta som volontär? *

Välj det alternativ som stämmer in bäst (max ett)

- Meriter
- Gemenskap
- Erfarenhet
- Intresse
- Rekommendationer från andra
- Övrigt:

Fråga 5: I vilken/vilka typer av organisationer arbetade du som volontär? *

- Musik
- Hjälporganisation
- Evenemang
- Sport
- Övrigt:

Fråga 6: Har du arbetat som volontär flera gånger inom samma organisation? *

Om ditt svar är nej, gå vidare till fråga 8

- Ja, fler än en gång
- Nej, endast en gång

Fråga 7: Vad var det som gjorde att du valde att återkomma som volontär till organisationen?

Markera endast ett alternativ

- Jag trivdes med mina arbetsuppgifter
- Jag kände en stark tillhörighet till organisationen
- Jag trivdes med min ledare
- Jag ville få mer erfarenhet
- Jag kom tillbaka för att kunna klättra uppåt i organisationen
- Mina vänner skulle arbeta som volontärer
- Övrigt:

Fråga 8: Hur nöjd var du överlag med din ledares/dina ledares prestation under ditt/dina volontärsarbeten? *

1 2 3 4 5

Mycket missnöjd Mycket nöjd

Fråga 9: Vilka kvalifikationer anser du är viktiga hos en ledare över volontärer? *

Välj de 3 mest betydande för dig

- Konfliktlösare
- Förmåga att delegera
- Intellegens
- Starka analytiska kunskaper
- Engagemang
- God kommunikationsförmåga
- Hög aktivitetsnivå
- Kan hantera information
- Bra på att formulera sig
- God kunskap inom området/kunnig
- Inspirerande
- Klart fokus kring målet
- Lyssnar
- Flexibel
- Ger feedback
- Erbjuder självständighet till volontären
- Social kompetens
- Tålmodig
- Förebild
- Visar uppskattning
- Bryr sig
- Ställer rimliga krav
- Vägleder
- Skapar trygghet
- Motiverande
- Övrigt:

Fråga 10: Vilka karaktärsdrag anser du att en mindre bra ledare har?

Välj de 3 mest passande

- Ger otydliga instruktioner
- Opålitlig
- Arrogant
- Ger ingen feedback
- Kan ej kommunicera
- Tar ära men undviker skuld
- Oförutsägbart humör
- Ohjälpsam
- Talanglös
- Dålig på att hantera kriser/problem
- Kan inte hantera stress
- Övrigt:

Fråga 11: Vad motiverade dig under ditt arbete som volontär? *

Välj de 3 mest passande

- Positiv respons från ledaren
- Arbetsmiljön
- Arbetsvillkor
- Erkännande
- Ansvar
- Utveckling
- Uppgifter som passar mina färdigheter
- Insikt i de övergripande målen
- Materiella belöningar
- Värde i arbetet
- Nya erfarenheter
- Skapandet av nya kontakter
- En bra ledare

Skicka

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

100 %: Du är klar.

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT