



De' e så artig!

Erfaringer hos ledere for dugnadsgjenger tilknyttet Norsk revyfestival.
Hva gjør det attraktivt å delta som gjengsjef?

Master i organisasjon og ledelse

Relasjonsledelse

RAD 6901

Høylandet, januar 2013

Forord:

Bakgrunn for oppgaven strekker seg tilbake til 1987, da jeg for første gang deltok som tilskuer på Norges første revyfestival, og opplevde denne jublende gleden og galskapen som rammet den lille bygda Høylandet. Alt satt i scene og organisert av frivillige krefter.

24 år senere opplever jeg at festivalen på nytt. Den lever i beste velgående, fremdeles drevet av frivillige krefter, mange av de som står på er akkurat de samme som i 1987. Ingen av disse har noen personlig vinning av sin innsats, men står på, år etter år. Da blir det naturlig å undre seg på hva det er som driver disse? Hva er det som gjør det så attraktivt å bruke hundrevis av timer av fritida si annethvert år for å arrangere en festival for flere tusen besøkende, ved et vegkryss i det indre av Nord-Trøndelag?

Når tema for Masteroppgaven ved NTNU skulle velges, ble det naturlig å velge revyfestivalen som case. Jeg har gjort en kvalitativ studie på hvilke erfaringer ledere for dugnadsgjenger under Norsk revyfestival sitter med, som gjør det attraktivt å gå på med hundrevis av nye dugnadstimer neste gang festivalen arrangeres.

Arbeidet med oppgaven har vært interessant, det har vært lærerikt, det har vært strevsomt, og det har jammen tatt tid!

Takk til alle som har hjulpet meg til å gjennomføre denne mastergraden jeg har jobbet med de siste fem år, takk til informantene som har bidratt med data til mine studier. Takk til veileder Ragnvald Kvalsund, og til studieleder Merete Molberg som med sine vennlige tilbakemeldinger bidro til fornyet innsats for å gå de siste meterne inn til mål, når motbakken opplevdes som verst.

Og ikke minst stor takk til mine tålmodige døtre - og en stor og varm takk til de som har passet jentene mine når det har vært nødvendig for at mor skulle få studere, og ikke minst få delta som dugnadsarbeider på Norsk revyfestival.

Og - jeg gleder meg til Norsk Revyfestival 2013!

Høylandet, januar 2013

Inger Hilde Solstad

Sammendrag

Masteroppgaven er utført ved en kvalitativ undersøkelse blant gjengsjefer i Norsk Revyfestival.

Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge hva det er som motiverer disse gjengsjefene til å ta på seg en så stor oppgave som å være “mellomleder” i en frivillig organisasjon, og å legge ned en dugnadsinnsats på 100-200 timer hver gang festivalen arrangeres.

Hvilke erfaringer sitter disse trofaste sliterne inne med, som gjør at det blir så givende å gå på en ny dugnad, uke etter uke, år etter år?

Og hvis det er noen motivasjonsfaktorer som kan trekkes fram med det å delta på frivillig arbeid, så er det kanskje noen av disse som kan overføres til yrkeslivet også?

Undringene kan sammenfattes i følgende problemstilling;

Hvilke erfaringer er det gjengsjefene for dugnadsarbeidene sitter igjen med etter endt festival, som gjør det attraktivt å delta neste gang festivalen arrangeres?

Det som preger svarene når man spør om dette, er tilbakemeldinger preget av glede, entusiasme, stolthet og ikke minst tilhørighet.

For å finne teori som belyser disse tilbakemeldningene, har jeg valgt å se nærmere på Herzbergs tofaktorteori, og på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ”self determination theory”. Videre har jeg sett på teorier om demotiverende ledelse, som jeg fant hos Sirota, Mitchind og Meltzer i “the enthusiastic employee”, og hos Kroth og Boviere i boka “The manager as motivator”. I tillegg har jeg valgt å ta med en svensk undersøkelse om attraktive arbeidsplasser fra 2010, utført av Hedlund, Andersson og Rosèn.

Sammenfattet har jeg funnet følgende:

- Festivalarbeid gir en læring og utvikling, og spesielt for de yngre er dette motiverende.
- Arbeidsoppgavene som følger med teamlederrollen er ikke det som motiverer mest til frivillig innsats i festivalen, men utfordringene som det er motiverende å mestre, ligger i lederrollen, tidsaspektet og samhandlingen med resten av organisasjonen og internt i gruppa.

- Teamlederne motiveres av å ha ansvar for eget arbeid. De ønsker definerte arbeidsområder og klare forventninger til hva de skal levere, men vil selv styre hvordan de skal løse oppgavene og levere i henhold til forventningene innenfor sine områder.
- Det å ha ansvar for å velge ut medarbeidere, og å få disse til å bli et velfungerende team oppleves som motiverende. Det samme gjør det å se det vellykkede resultatet av arbeidet teamet har utført.
- Trivsel, vennskap og samhold i teamet og organisasjonen påvirker også motivasjonen positivt.
- Det at organisasjonen behandler og belønner medarbeiderne rettferdig, virker også motiverende.
- Jeg finner også at anerkjennelse og positive tilbakemeldinger generelt virker motiverende, men at manglende konkrete tilbakemeldinger fra nærmeste overordnede kan virke mer demotiverende enn generell anerkjennelse virker motiverende.
- Det oppfattes som personlig vinning at den frivillige innsatsen som legges belønnes med økonomisk utbytte til det laget den enkelte støtter. Penger i seg selv ikke er en motivasjonsfaktor, men manglende økonomisk utbytte over tid vil virke demotiverende.
- Det er motiverende å jobbe for revyfestivalen, fordi den representerer positive verdier og egenart som man ønsker å identifisere seg med. Det er motiverende å oppleve tilhørighet til organisasjonen.

Oppsummert finner jeg, med bakgrunn i oppgaveteksten, at det mest framtrædende er det å ha tilhørighet til en organisasjon som representerer positive verdier, og som bidrar positivt til lokalsamfunnet. At foreninger man støtter høster av den innsatsen den enkelte har lagt ned, oppleves som personlig vinning. Økonomisk utbytte virker ikke motiverende, men manglende utbytte over tid derimot kan virke demotiverende. Trivsel og glede på jobb er viktig, men viktigst er det å ha et velfungerende team sammen med seg, for å synes det er attraktivt å ta på seg ansvaret som gjengsjef.

INNHOLDSFORTEGNELSE:

Forord:.....	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning.....	3
Historikk om festivalen	3
Festivalens organisering	4
Problemstilling	5
2. Teori	7
2.1 Innledning.....	7
2.2 Motivasjonsteorier.....	9
2.2.1 Herzbergs tofaktor-teori	9
2.2.2 Deci og Ryans selvbestemmelsesteori	12
2.3 Entusiastisk arbeidsmiljø	14
2.3.1 Sirota, Michind og Meltzer; The enthusiastic employee	14
2.3.2 Kroth og Boverie; The manager as motivator	16
2.4 Attraktive arbeidsplasser	20
3. Valg av metode	22
3.1 Innledning.....	22
3.2 Planlegging av intervjuene	23
3.3 Etikk	24
3.4 Forskerens forforståelse	28
3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	29
4.0 Intervjuene	30
4.1 Intervjukvalitet.	30
4.2 Transkripsjon av intervjuer.....	32
4.3 Intervjuanalyse. Drøfting.....	33
4.3.1. Arbeidsoppgavene i seg selv	33
4.3.2. Ansvar for eget arbeid og ovenfor andre	37
4.3.3. Prestasjon og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb;	40
4.3.4. Anerkjennelse fra andre for utført arbeid;	41
4.3.5. Forfremmelse og vekst	43
4.3.6. Penger.	44
4.3.7. Rettferdighet, vennskap og samhold. Nærende arbeidsplass.	46
4.3.8. Tilhørighet, stolthet og positive verdier.	48
4.3.9. Konklusjon på drøftingen:.....	51
4.4 Studiens kvalitet. Meg selv som forsker.....	53
4.5 Oppsummering	54
Referanseliste	56
Vedlegg 1: Intervjuguide:.....	57
Vedlegg 2: Meldeskjema og tilbakemeldning fra NSD	60
Vedlegg 3: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring.....	67

1 Innledning

Historikk om festivalen

Norsk revyfestival som ide dukket opp i et juleselskap i 1985. Etter iherdig jobbing fra noen få ildsjeler, så den første revyfestivalen dagens lys i 1987.

Festivalen er i likhet med mange andre festivaler basert på frivillig innsats, og har nå eksistert i 24 år, fremdeles oppegående. Da festivalen startet, var det 30 andre festivaler i Norge. Når den nå blir arrangert i 2011, konkurrerer den med over 1000 andre festivaler om besøkende, frivillige, og økonomisk overskudd.

Økonomien var til å begynne med svært god. De frivillige fikk derfor godtgjørelse for sin innsats, ved at overskuddet fra festivalen ble fordelt mellom de ulike lag og foreninger de frivillige var tilknyttet. Man fikk slik betalt for sin innsats, ved at hver arbeidstime ble godtgjort med en sats som gikk til idrettslaget, skytterlaget eller den foreninga man måtte ha tilknytning til. Det ble slik fantastisk å drive foreningslivet på Høylandet, som fikk betydelige bidrag. Det er i årenes løp utbetalt til sammen mer enn fire millioner kroner av overskuddet til lag og foreninger.

I 2005 snudde imidlertid trenden, og det var for første gang ikke økonomisk grunnlag for å foreta utbetaling til lag og foreninger. Likevel stilte folk opp i 2007, overskuddet kom tilbake, og da ble det utbetalt 800 tusen til de frivillige. I 2009 hadde festivalen et minimalt overskudd, men ikke så stort at det ble noe igjen til lagene. Noe som medførte reaksjoner fra enkelte, men til tross for det, stiller folk mannsterkt opp ved neste runde.

Jeg kom til Høylandet i 2010, og møter da folk som har jobbet som frivillige på festivalen i alle årene siden starten. Det blir mange dugnadstimer, og er i seg selv imponerende.

Under 2011-versjonen av Norsk revyfestival var det 630 frivillige i sving av kommunens 1270 innbyggere, og det ble lagt ned rundt 15000 timer med frivillig arbeid. Det ble solgt 19000 billetter, og det var over 2000 besøkende.

Festivalens organisering

Revyfestivalen er en stiftelse, der 13 ulike lag og foreninger er de som står bak.

Revyfestivalens styre bestod inntil 2009 av lokale representanter for lag og foreninger. Disse tok like mange tak i dugnadsarbeidet som den alminnelige frivillige. Revyfestivalen 2009 var en suksess gjennomføringsmessig, men det ble da besluttet å omorganisere styret, slik at man heretter har et styre som ikke skal bidra direkte i dugnadsarbeidet, men forestå den overordnede styringen. Styret ble supplert med en arrangementskomite der daglig leder inngår.

Arrangementskomiteen består av fem personer som styrer de ulike ansvarsområdene, og de ulike ansvarsområdene er delt opp i undergrupper, med en dugnadsgjeng på hvert underområde. Disse dugnadsgjengene, totalt 27 i tallet, styres igjen av hver sin gjengleder, som har en eller to nestledere med seg, avhengig av ansvarsområdets størrelse. Disse suppleres dessuten av daghavende, som er "formann" på skiftet. Det er slik ingen liten flokk med folk som er involvert i festivalens lederstruktur.

Organisasjonen er slik strukturert med oppdeling i hht funksjon, noe som i følge Hitt, Middlemist og Mathis (1986) har sine fordeler når man har en liten organisasjon. Det er effektivt fordi oppgaver som ligner på hverandre grupperes innenfor samme avdeling, noe som forenkler opplæring og erfaringsoverføring, og tillater tettere oppfølging av ledelsen. Medarbeiderne innefor hver avdeling kan også konsentrere seg om sine egne arbeidsoppgaver uten å bli særlig mye påvirket av utenforliggende krefter.

Ulempene med denne organiseringen er at man kan få for stor spesialisering, og at man dermed kan konsentrere seg for mye innenfor eget område uten å se organisasjonen som et hele, uten at jeg kan si at dette er tilfelle for revyfestivalens organisering.

Daglig leder i revyfestivalen inngår i arrangementskomiteen, og er den som sørger for at det kjøres regelmessige planleggingsmøter. Planleggingsmøtene starter i mai året før festivalen går av stabelen.

Rekrutteringen til arrangementskomiteen foregår ved at de ulike lagene i stiftelsen velger sine representanter til arrangementskomiteen, og deretter blir gjengsjefer valgt.

Problemstilling

Høylandet er en bitteliten kommune, der det bor ca. 1300 mennesker rimelig griskrendt. Stedet er blitt karakterisert som et vegkryss i Namdalen.

Når man møter folk som har jobbet i 25 år helt uten personlig vinning for å arrangere landets morsomste festival på en så liten plass som Høylandet, er det ikke unaturlig å undre seg over hva det er som driver disse menneskene til en sånn utrettelig innsats, år etter år?

Og hva er det som gjør at halve kommunens befolkning stiller opp for dette arrangementet?

Revyfestivalens organisasjon er i stadig utvikling, og jobber for å få behovet for antall frivillige ned, slik at antall frivillige er redusert fra 900 til 600 i løpet av noen år. Samtidig opplever jeg at folk som ikke lenger trenger å delta, er litt lei seg for at de ikke blir spurt. Hva er det som er så attraktivt med å jobbe for ingenting, at man innerst inne blir litt trist over å slippe dette?

I tillegg til den jevne dugnadsarbeiderne, har man gjengsjefene, som stiller opp og tar utvidet ansvar for at festivalen skal gå knirkefritt. Disse jobber gjerne rundt 150 timer hver, tilsvarende et månedsverk gratis for festivalen, tar på seg ansvar for å skaffe tilveie alle former for ressurser og få disse til å jobbe sammen knirkefritt, uten annen belønning enn ei t-skjorte med logoen "Hålloinnsola" på.

Hvilke erfaringer sitter disse trofaste sliterne sitter inne med, som gjør at det blir så givende å gå på en ny dugnad, uke etter uke, år etter år?

Og hvis det er noen motivasjonsfaktorer som kan trekkes fram med det å delta på frivillig arbeid, så er det kanskje noen av disse som kan overføres til yrkeslivet også?

Undringene kan sammenfattes i følgende problemstilling;

Hvilke erfaringer er det gjengjefene for dugnadsarbeidene sitter igjen med etter endt festival, som gjør det attraktivt å delta neste gang festivalen arrangeres?

2. Teori

2.1 Innledning.

Når jeg prater med folk om hvorfor de stiller opp, varierer tilbakemeldingene, og det nevnes ting som;

- alminnelig folkeskikk
- man sier ikke nei når man blir spurt om å hjelpe
- fint at lag og foreninger kan tjene seg noen kroner, forutsatt at det går i overskudd
- ”alle” er med
- det er artig!
- revyfestivalen betyr mye for bygda
- opplegget er profit
- ønsker å være gode verter for de tilreisende
- ”de” (festivalledelsen) er fornøyd med jobben jeg har gjort, og vil at jeg skal ha ansvaret for den videre
- bli kjent med nye folk
- bli kjent med bygdefolket på tvers av generasjoner
- være en del av fellesskapet, føle tilhørighet til bygda
- det er givende å skape noe så stort sammen med andre, og se resultatet av innsatsen
- det gjør oss stolte

Det som i samtale beskives som alminnelig folkeskikk, og det at man ikke sier nei når man blir spurt om å hjelpe, kan tyde på at det ikke er helt frivillig å delta, men at man deltar fordi man ser på det som en plikt. Når man vil arbeide for revyfestivalen fordi det bidrar økonomisk til ulike lag og foreninger, kan dette være et uttrykk for at handlingen er altruistisk motivert. Altruisme defineres i hht Martinsen (2010) som vilje til å handle til det beste for andre, selv om resultatet ikke nødvendigvis er til gagn for en selv.

Like fullt mener jeg dette er en egenskap som ikke gjelder de som er teamledere, eller gjengsjefer. Det jeg mener kjennetegner disse, er entusiasmen, viljen til å stå på til det siste for å skape en god festival for aktører og besøkende. Alle disse jobber minimum 100 timer

frivillig for hver festival. Hva driver disse? De umiddelbare tilbakemeldingene signaliserer en positiv setting rundt det å være aktiv i festivalsammenheng - “det er så artig!”

Det blir da interessant å finne årsaken til gleden over denne frivillige arbeidsoppgaven.

En annen ting som framheves er at folk er stolte av at dette lar seg gjennomføre i bygda, og de er stolte av å være en del av dette. Fellesskap og samhørighet virker å være noe som motiverer.

Det ble derfor naturlig å søke etter teori som kan forklare eller underbygge hva folk opplever som artig, hva det er som motiverer til innsats. Motivasjon blir ofte brukt for å forstå og forklare årsaken for menneskers atferd. Man kan se på motivasjon som en kvalitativ dimensjon, slik at man da spør seg om ikke bare hvor motivert man er, men også hva man er motivert for (Skaalvik, 2005).

Det er i dag vanlig å se på motivasjon som en situasjonsbestemt tilstand som påvirkes av erfaringer, verdier, selvvurdering og forventninger.(Skaalvik) Det finnes ulike teoretiske retninger som forklarer motivasjon. Det spesielle med revyfestivalen er imidlertid at det ikke synes å være ytre belønning som motiverer. Når de frivillige ikke mottar økonomisk oppgjør for sin innsats, er det sannsynlig at det må være indre motivasjon som driver de frivillige. Jeg velger derfor å se nærmere på motivasjonsteorier knyttet opp mot arbeidsinnhold og indre motivasjon, som jeg mener vil være relevante for denne studien.

2.2 Motivasjonsteorier.

Ser man på begrepet motivasjon, får man flere definisjoner:

Jeg velger å bruke definisjonen til Kaufman og Kaufman (2003) som definerer

"motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet i forhold til måloppnåelse "(s.43).

Motivasjon defineres oftest som det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder denne aktiviteten ved like, og det som gir den mål og mening. Motiverte mennesker er mennesker som kommer i gang, viser engasjement og målrettethet, viser utholdenhet og ofte har positive tanker om et arbeid eller prosjekt. Motivasjonen kan være drevet av ytre påvirkning som trusler, belønning, forventning, eller drevet av indre krefter, lyst og ønsker, og deles også gjerne i to; indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000).

Med indre motivasjon menes at kilden til motivasjon ligger i selve arbeidsoppgaven - at oppgavene er morsomme, interessante og meningsfulle. Dette mener jeg passer i forhold til min studie, og det er teori om dette jeg velger å se nærmere på her.

2.2.1 Herzbergs tofaktor-teori

Jeg velger å se på Herzbergs to-faktor-teori og Maslows (1970) teori under ett, med hovedvekt på Herzberg, da denne bygger på Maslows arbeid. Teori om dette finner jeg bl.a. i Wormnes og Manger: Motivasjons og mestring, (2005).

Maslow (1970) hevder at mennesket har en iboende kraft som kan motivere for utfoldelse og selvrealisering, men for å oppnå selvrealisering måtte man først ha tilfredsstillende lavere behov. Han så for seg et hierarki der hvert behov måtte tilfredsstilles for å gå videre til neste nivå. Hvorvidt dette behovet måtte være 100% tilfredsstillende, ga ikke Maslow (ibid) noe svar på.

Nivåene er :

Fysiologiske behov: mat, vann, oksygen

Trygghet: komfort, sikkerhet, fri for redsel

Kjærlighet og tilhørighet: samhørighet, aksept, omsorg

Selvtillit: anerkjennelse, tillitt(fra andre), opplevelse av kompetanse

Kognitive behov: kunnskap, forståelse, nysgjerrighet

Estetiske behov: skjønnhet, symmetri, balanse

Selvrealisering: å realisere hele sitt potensial, å bli alt det er mulig for en å bli.

Herzbergs to-faktor teori bygger i all hovedsak på Maslows arbeid, men i Herzbergs teori er Maslows fem behovsnivåer sammenfattet til to nivåer.

Første nivå er hygiene-faktorene (ytre faktorer). De skaper utilfredshet hos de ansatte hvis de ikke er oppfylt, men selv om de er oppfylt, skaper de i seg selv ikke motivasjon. De er nødvendige, men ikke tilstrekkelige vilkår for å bli motivert. Det andre nivået av er motivasjonsfaktorene (indre faktorer). Det er disse som i følge Herzberg får oss motivert til å yte noe ekstra.

Hygiene-faktorene er for eksempel administrative systemer og personalpolitikk, ledernes kompetanse og lederstil, mellommenneskelige forhold mellom under- og overordnede, arbeidsforhold rundt oppgaven som skal løses, lønn, status, jobbsikkerhet og forhold som påvirker fritid og privatliv.

Dersom hygiene-faktorene ikke er tilfredsstillende, skal resultatet i følge Herzberg bli mistriivsel og nedsatt effektivitet for organisasjonen. Dersom de er tilfredsstillt, kan man forutsette at grunnlaget for trivsel er tilstede. At hygiene-faktorene er tilfredsstillt er i følge Hertzberg en forutsetning for jobbmotivasjon.

For revyfestivalen (og alle andre typer frivillighet) er jo dette interessant, for her jo ikke alle hygiene-faktorene tilfredsstillt. Men siden festivalen er en kortvarig foreteelse, kan det være at hygiene-faktorene ikke trenger å være oppfylt for å motivere ”fotfolket”? Jeg tror imidlertid at de mest grunnleggende behov for livsopphold, som lønn inkludert jobbsikkerhet, må være

tilfredsstilt på annen måte for at man i det hele tatt skal kunne være motivert for å ta på seg ulønnet arbeid.

Herzbergs motivasjonsfaktorer (indre faktorer) var følgende:

- **Arbeidsoppgavene i seg selv;** Arbeidsoppgaver som er interessante, utfordrende og varierte.
- **Ansvar for eget arbeid;** Foreta selvstendige beslutninger i forhold til egen arbeidssituasjon, i motsetning til å bli detaljregulert. Ansvar overfor andre kan også være en motivasjonsfaktor.
- **Prestasjon og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb;** Folk trives når de føler at de yter og de ser resultater av det de gjør i jobbsammenheng.
- **Anerkjennelse fra andre for utført arbeid;** Bli lagt merke til og satt pris på i forhold til arbeidet en gjør. Konkret anerkjennelse for kvalitet og innsats i forhold til jobb teller mer enn vage, upresise utsagn.
- **Forfremmelse;** Fører ofte til høyere formell status og mer ansvar i jobben.
- **Vekst;** Ny kunnskap og ferdigheter som igjen kan føre til personlig og faglig vekst . Kan også føre til forfremmelse.

Herzbergs teorier har vært diskutert, og mest omdiskutert er antagelsen om at lønn ikke har noen effekt på motivasjon og økt innsats.

For frivillig arbeid som gjengsjef i festivalen, må jo dette stemme, da ingen mottar noen slags form for økonomisk belønning. Jeg har inntrykk av at gjengsjefene finner det motiverende å ha ansvar for sitt eget arbeidsområde, og det motiverer også å få positiv tilbakemelding på den jobben som blir gjort. Ikke minst det å skape noe vellykket og positivt sammen med andre gir stolthet, eller selvtilfredshet som det står hos Hertzberg. (Thorsvik, 2007)

Dette stemmer med de innledende ytringene knyttet til festivalarbeidet, og jeg vurderer derfor denne teorien å være relevant i forhold til dette arbeidet.

2.2.2 Deci og Ryans selvbestemmelsesteori.

En like aktuell teori er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. I Self-Determination Theory (SDT, Deci & Ryan, 1985) skilles det også mellom ulike typer motivasjon, basert på de ulike årsaker eller mål som initierer en handling.

Selvbestemmelser er at hver enkelt tar sin egen vilje i bruk, og indre motivert er man når man føler at aktiviteter og oppgaver man driver med er selvvalgte, det er noe man innerst inne ønsker å drive med, og man er fullt ut engasjert i disse aktivitetene.

Når handlinger derimot er ytre motivert, skyldes de ikke egen interesse, men anses som et middel for å oppnå noe annet, for eksempel en belønning, eller unngåelse av straff.

I følge Deci og Ryan handler selvbestemmelsesteorien om et grunnleggende menneskelig behov for å være kompetent og selvbestemt i forhold til omgivelsene.

Personer som er indre motivert er engasjert for sin egen del - for den spontane opplevelsen av tilfredsstillelse som blir assosiert med deres ytelse, og ikke for å oppnå noen ytre belønning.

Når en handling er selvbestemt, opplever personen å ha et reelt valg, men når den er kontrollert av andre opplever personen større eller mindre grad av tvang.

I følge Deci og Ryan er indre motivasjon et kritisk element i vår kognitive, sosiale og fysiske utvikling, da vi gjennom våre indre interesser øker våre kunnskaper og ferdigheter.

Indre motivasjon er en del av den individuelle karakteren til den enkelte, og slik blir man motivert av ulike forhold. Økt indre motivasjon fører blant annet til mer selvinitiert handling og større tankemessig fleksibilitet, noe som igjen fører til økt skaperevne, innovasjon og kreativitet.

Deci og Ryan (1985) sier videre at ytre motivasjon virker direkte hemmende på indre motivasjon. De hevder at ytre motivasjonsfaktorer som belønninger og styringsverktøy i form av ytelser, intern konkurranse, trusler, stramme frister og stramme direktiver virker ødeleggende på den indre motivasjonen fordi medarbeideren føler seg styrt, kontrollert og mistrodd, og mister følelsen av selvkontroll og selvbestemmelse over sin egen arbeidsdag.

I følge Deci og Ryan er det også slik at dersom målet er klart definert, og prosessen for å nå målet er god, så blir også målet nådd, og resultatet blir bra.

I hht Deci og Ryan (Deci og Ryan, 2000) er de viktigste faktorene for å fremme indre motivasjon at;

- Medarbeideren får belønning og løpende feedback som bekrefter medarbeiderens kompetanse, ikke nødvendigvis enkeltprestasjonen.
- Medarbeideren har størst mulig grad av selvbestemmelser i forhold til utførelsen av eget arbeid.
- At medarbeideren føler en gruppetilhørighet med andre i sin arbeidsgruppe, og opplever arbeidsmiljøet som godt.

Deci og Ryan hevder i sin teori om selvbestemmelse at motivasjon kan utvikles fra en ytre til en indre motivasjon gjennom en internaliseringsprosess, og denne prosessen er fundamentert i våre grunnleggende behov for kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse.

Teorien sier at den ytre motivasjonen kan deles inn i fire typer, for å understøtte denne internaliseringsprosessen;

- Ytre regulering – medarbeideren utfører handlinger for å tilfredsstille et eksternt krav eller oppnå en belønning
- Introjeksjon – medarbeideren utfører handlinger for å unngå skyld, eller fordi han ønsker å forsterke eget ego eller stolthet
- Identifisering – medarbeideren identifiserer seg med viktigheten av en type adferd eller handling og aksepterer den som sitt eget valg
- Integrering – medarbeideren har latt rammebetingelsene blitt en del av sine egne verdier og behov. Dette skiller seg fra indre motivasjon fordi handlingene utføres i påvente av en antatt belønning, og ikke fordi handlingen i seg selv anses attraktiv eller tilfredsstillende.

Teorien er svært relevant i hht de observasjonene jeg har gjort. Løpende tilbakemeldinger er noe av det som fremheves som givende, og ikke minst dette med gruppetilhørighet og godt arbeidsmiljø er noe av de mest framtrædende tilbakemeldingene man får hos de frivillige.

2.3 Entusiastisk arbeidsmiljø

Du behøver ikke motivere dine ansatte, du trenger bare slutte og demotivere dem, skrev Harvard Management Update i oktober 2008, og refererte til undersøkelsen gjort av David Sirota, Louis A. Mischkind og Michael Irwin Meltzer. (David Sirota, 2005)

Funnene i denne undersøkelsen virket relevante i forhold til min oppgave, og jeg velger derfor å se nærmere på disse.

Stolthet og selvtilfredshet over eget arbeid virker motiverende, men samtidig er jeg av den oppfatning av at det å bidra til festivalen også bunner i en form for lojalitet til bygda, og det er relevant i forhold til å ønske å bidra til et positivt omdømme av heimbygda. Entusiasmen og lojaliteten til "merkevaren", det å jobbe for noe som er positivt for lokalsamfunnet, virker på meg å være motiverende.

2.3.1 Sirota, Michind og Meltzer; The enthusiastic employee

David Sirota, Lois A. Michind og Michael Irwin Meltzer skrev boka «The enthusiastic employee» (David Sirota, 2005). De legger i denne fram en undersøkelse som er foretatt på 52 amerikanske virksomheter, og funnene i denne undersøkelsen er at ledere oftest starter med feil utgangspunkt når de skal motivere sine ansatte. Sirota, Meltzer og Mischind hevder at det viktigste er å unngå og demotivere sine ansatte, og de hevder videre at det er tre primære behov i jobben som må dekkes;

- Prestasjonsbehov; man ønsker å prestere, å være stolt av sitt arbeid, sine resultater og sin arbeidsgiver
- behov for rettferdighet; man skal respektere og behandle medarbeiderne rettferdig i forhold til lønn, personalgoder og jobbsikkerhet
- behov for vennskap og samhold: man ønsker å ha et vennskapelig, utbytterikt og støttende forhold til kolleger

Medarbeiderne har behov for et klart, troverdig og inspirerende mål for virksomheten de jobber i. I tillegg sier forfatterne i samme bok at virksomheter som tar samfunnsansvar og

etikk på alvor har mer motiverte medarbeidere, at stolthet over virksomheten er en viktig motivasjonsfaktor.

Stoltheten sier Sirota, Michind og Meltzer, har sinn bunn i fire hovedkilder;

- høye økonomiske resultater
- høy effektivitet i gjennomføring av arbeid
- høykvalitets produkter, det være seg nytte, egenart og/eller kvalitet
- Høy moral i organisasjonen

Man ønsker å jobbe for en organisasjon som gjør det godt, men som også gjør noe godt. I følge Sirota med flere er det forskning over lengre tid som tyder på at vektlegging av moral/etikk i virksomheten ikke er uforenlig med langsiktig suksess, men snarere synes å bidra vesentlig til det. Stolthet ved å jobbe for en vellykket virksomhet, forsterkes av at virksomheten faktisk gjør noe godt for samfunnet man lever i.

Lojalitet, hevder Sirota, Michind og Meltzer (Ibid.), er bånd mellom medarbeidere i samme bedrift som arbeider mot felles langsiktige mål, der man har en oppriktig interesse for hverandres interesser og behov.

De sier også at intern konkurranse i virksomheten kan være effektivitetsfremmende på kort sikt, men at det på lang sikt vil virke ødeleggende på arbeidsmiljøet, fordi folk kommer på arbeid for å jobbe, ikke for å sloss. Konkurranse kan skape konflikter, som kan bli ødeleggende på sikt.

Videre sier de at folk er forskjellige, men de fleste vil, i ulik grad, ønske å være stolte av det arbeidet de gjør og den virksomheten de jobber for. Alle ønsker å bli behandlet rettfærdig, og harmonisk og produktivt sammen med andre. Hvis man overser dette, vil arbeidsstyrken etterhvert bli likegyldig og prestere middelmådig. De sier også at folks oppførsel og ytelse gjenspeiler måten de blir behandlet på.

Sirota, Michind og Meltzer sier også at tradisjonelle styringssystemer, med hierarki, fremdeles er motivasjonsfremmende.

Klarhet i fht retning og mål, klarhet i ansvar, myndighet og ansvarsområder, myndighet som er i samsvar med ansvar og pålitelighet, det at hver medarbeider har en, og kun en nærmeste

overordnede, klare godkjenningsprosesser og regler for akseptabel adferd er grunnleggende prinsipper som gir en enklere arbeidsdag og øker ytelsen til medarbeideren.

En annen ting som framheves av dugnadsarbeiderne på revyfestivalen, er at det er så trivelig å utføre dugnadsarbeid, og at alle som bidrar sitter igjen med opplevelsen av at den innsatsen som legges ned er viktig for festivalen, og at festivalen er svært viktig for bygda.

Entusiasme preger alle de som bidrar som gjengsjefer. Jeg velger derfor å se nærmere på Kroth og Boveries teori for å skape entusiastiske arbeidsmiljø.

2.3.2 Kroth og Boverie; The manager as motivator

James C Collings; "Good to great" (Collins, 2002) beskriver to typer motivasjon; "cant-wait-to", og "have-to"-motivasjon. Alle jobber har oppgaver som er mindre givende og utfordrende enn andre, men som likevel må utføres godt, og som man gjør av plikt. Michael Kroth og Patricia Boverie har i sin bok: the manager as motivator, (2007) utviklet en modell, som korresponderer til en viss grad med Sirota, Michind og Meltzers funn.

Når man betaler folk, kommer man i et "have-to"-forhold, i følge Michael Kroth. I følge Kroth er den lykkeligste arbeideren den som får betalt for det han elsker å gjøre. Kroth og Patricia E. Boverie beskriver en modell for å skape et entusiastisk arbeidsmiljø i sin modell Occupational intimacy, der man har tre kvaliteter;

- meaningful work
- enjoyable work
- nurturing workplace

Meningsfylt arbeid, sier Kroth og Boverie, varierer fra person til person. Det er opp til den gode lederen å identifisere hva som gjør jobben meningsfylt for den enkelte. Enjoyable work = trivelig arbeidsplass; når det å gå på jobben hver dag oppleves som en ren glede, er dette selvmotiverende. Nurturing workplace; på en "nærende" arbeidsplass vil den ansatte være i kontinuerlig læring og utvikling. De ansatte får støtte og support, og de er verdsatte, og de ansatte vet at de får den belønningen og anerkjennelsen de fortjener. På slike arbeidsplasser

opplever man at organisasjonen er interessert i de ansatte som mennesker, ikke bare som en del i et maskineri.

Noen ganger vil man like jobben fordi den er meningsfull, mens andre ganger vil jobben være meningsfull pga "nærende" mellommenneskelige forhold, mens man igjen vil kunne oppleve at jobben oppleves som nærende eller utviklende, fordi man liker seg der.

Når disse tre kvalitetene er sammenfallende, har man det Kroth og Boverie kaller "occupational intimacy" (2007, s.28).

For å definere miljøet på en arbeidsplass, definerer Kroth fire prinsipper;

- forpliktelse (commitment) til organisasjonen er en kraftig motivasjon.
- jo mer lederen bryr seg, jo mer vil de ansatte bry seg
- jo mer lederen vet om folk/den enkelte medarbeider, jo bedre vil lederen vite hva som må gjøres
- Gjør det du liker, og du vil bli motivert.

Kroth (2007, s.42) framhever John Meyer og Natalie Allens modell for engasjement i arbeidsplassen "organizational commitment", der de kommer fram med tre former for lojalitet/forpliktelse

- affective commitment; der man identifiserer seg med organisasjonen, og mener at ens egen verdier stemmer overens med organisasjonen, man er følelsesmessig engasjert, og blir i organisasjonen fordi man ønsker det
- normative commitment; man blir i organisasjonen fordi man føler at man bør
- continuance commitment; man blir i organisasjonen fordi man har bygd opp eller investert i organisasjonen over tid, og dette går tapt dersom man forlater organisasjonen

Kroth fremhever den første, "adoring (affective) commitment" (s.43) som den beste, men sier også at alle tre former for lojalitet må underbygges for å oppnå best mulig motiverende lojalitet, som igjen skaper best resultater over tid.

Videre er Kroths neste prinsipp at lederen må bry seg. Når lederen viser sine medarbeidere at han virkelig bryr seg, vil medarbeiderne være lojale mot sin leder, og yte sitt beste. Dette innebærer at lederen må være konsistent, rettfærdig og ikke favoriserende, være respektfull, lyttende, upartisk, basere beslutninger på fakta, ikke utnytte medarbeidere, sørge for at arbeidsmengde og innhold er likeverdig fordelt mellom medarbeiderne, være transparent og åpen, samtidig som man klargjør sine forventninger, og har vilje til å kommunisere.

Kroths tredje prinsipp er:

- jo mer lederen vet om folk/den enkelte medarbeider, jo bedre vil lederen vite hva som må gjøres. Medarbeiderne er likeverdige, men samtidig er de forskjellige, og det å handle i forhold til dette er vesentlig i forhold til å motivere andre. Folk er forskjellige, med ulike personligheter, ulikt forhold til arbeid og fritid, ulike interesser, og Kroth foreslår fire måter å bli kjent med medarbeiderne på; ved å spørre, ved å omgås dine medarbeidere, ved å lytte til hva andre sier om dine medarbeidere, og til sist ved å teste ut medarbeiderne, og se hvordan de responderer på belønning, anseelse, utfordringer eller muligheter. Hver enkelt ønsker å spille en viktig rolle, og jo mer man vet om den enkelte, jo bedre vil man være i stand til å gi medarbeideren denne viktige rollen, og dermed motivere sine medarbeidere.

Kroths fjerde prinsipp er

- *Gjør det du liker, og du vil bli motivert.*

Arbeid må ikke være kjedelig, ensformig eller meningsløst, det må være slik at man får brukt sine evner og liker jobben. Når man liker arbeidet sitt, er det mye enklere å motivere seg for jobben. Glade mennesker er imidlertid ikke nødvendigvis motiverte medarbeidere, sier Kroth. Man kan fint være glad, uten å gjøre jobben man er betalt for.

Det som gjør jobben attraktiv, i følge Kroth, er likt for alle, men samtidig forskjellig for hver enkelt person. Arbeidet er attraktivt når det å utføre jobben er lystbetont. For å gjøre jobben lystbetont må man i følge Kroth, bygge en «can-do»-spirit, et miljø der man lærer, utvikler seg og vokser, og der motivasjonen utvikles hos medarbeideren, heller enn å bli «pådyttet» utenfra. Et utviklende arbeidsmiljø kjennetegnes i følge Kroth av gode fysiske omgivelser, av

utfordringer og nye arbeidsoppgaver som er tilpasset det den enkelte er kapabel å påta seg, gode og trivelige medarbeidere, «nyttig» lekenhet, et miljø der man ikke blir detaljstyrt eller kontrollert, men har kontroll over sin egen arbeidsdag, kan ta valg og bestemmelser, der man føler seg kapabel til å utføre sitt arbeid, der man lærer og utvikler seg, og der man får tilbakemeldinger på utført arbeid, og der man føler man gjør en meningsfylt og viktig jobb. De fire første prinsippene er i følge Kroth å skape miljøet, å lage den motiverende arbeidsplassen. Deretter handler det om å bygge og vedlikeholde motivasjonen for å nå sine mål. De tre siste prinsippene i Kroths modell for en motiverende arbeidsplass er;

- *Å utvikle medarbeiderens tro på egen kapasitet*

Dette kan gjøres gjennom å skape et optimistisk arbeidsmiljø – optimisme gir seg utslag i økt produktivitet i følge Kroth. Å skape det optimistiske miljøet gjøres gjennom mentoring og coaching, og selv om medarbeideren er ansvarlig for sine feil, vil det å jobbe ut fra en optimistisk vinkling øke sannsynligheten for at man lykkes neste gang. I tillegg må man som leder klargjøre sine forventninger til medarbeiderne, og belønne rettferdig når forventningene innfris.

- *Sett motiverende mål.*

Organisasjoner kan gjennom systemer for belønning og straff få gode resultater, men på lengre sikt kan konsekvensene være alvorlige. Når folk sier at penger motiverer, ifølge Deci & Flaste (1995) i Kroth (2007, s 86), mener de egentlig at penger styrer. Og når de gjør det, blir folk fremmedgjort - de gir opp noe av sin autoritet, og presser seg selv til å gjøre det de må gjøre. Man kan ha indre eller ytre mål, og de trenger ikke å være avhengig av belønning fra ledelsen. Uavhengig av belønning og belønningssystemer, er det å sette mål svært motiverende.

Det syvende prinsippet er at *viljestyrke er drivkraften for måloppnåelse*. Når målene er satt, er utfordringen å opprettholde motivasjonen. For å skape og opprettholde viljestyrke er det nødvendig å gi feedback, og emosjonell støtte, og i tillegg bør man være en kilde til positiv energi, sørge for å visualisere en forventet suksess, gjøre målet til noe spesielt, fremtredende og noe å styre etter (ledestjerne), feire delmål etter hvert, og ikke minst; gjøre medarbeiderne forberedt på hindringer langs veien.

Kroth beskriver også det han kaller Organisatorisk Citizenship Behavior i sin artikkel fra 2007. Organisatorisk Citizenship Behavior, OCB, er ikke påkrevde handlinger som utføres av organisasjonens medlemmer, frivillig, kun for organisasjonens beste. Dette er handlinger som ikke er påkrevd eller står i stillingsinstruksen, men som rett og slett er å yte litt ekstra, bry seg, hjelpe andre, snakke positivt om organisasjonen utad, være gode forvaltere av organisasjonens ressurser, o.l.

OCBs er frivillige handlinger av ansatte, i motsetning til organisasjoner der de ansatte kun utfører fullført minimum for å tilfredsstille uttalte forventninger, eller, enda verre, sabotere organisasjonen. Det er større sannsynlighet for at medarbeiderne oppfører seg i henhold til OCB når de

- mener organisasjonen er rettferdig,
- er fornøyd med jobbene sine,
- mener deres overordnede støtter dem,
- de er engasjerte i/for organisasjonen.

Ut fra de tidlige tilbakemeldingene fra dugnadsarbeiderne, mener jeg funnene og teoriene til Kroth er relevant for min studie av revyorganisasjonen.

2.4 Attraktive arbeidsplasser

Til sist vil jeg trekke fram undersøkelsen til Ann Hedlund, Ing-Marie Andersson og Gunnar Rosèn, som har gjennomført en studie av 1440 arbeidstakere i 15 ulike svenske virksomheter. Resultatene ble presentert i en artikkel i *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 4 2010.

Utgangspunktet for studien var en modell «Attraktivt Arbeite» som de tre utviklet gjennom semistrukturerte intervjuer med 17 personer i mindre svenske produksjonsbedrifter. Studien som ble publisert i 2010 omhandler 16 ulike svenske virksomheter som alle har uttrykt vilje til å utvikle arbeidsplassene til å bli mer attraktive. 1440 arbeidstakere deltok i undersøkelsen.

Artikkelen sier at oppsummert er det som prioriteres høyest for å gjøre arbeidet attraktivt

- at man synes at man gjør noe viktig
- at man synes at man gjør en bra jobb

- at man har arbeidskamerater på arbeidsplassen
- at man samarbeider godt med sine arbeidskamerater
- at man kjenner lojalitet til sine medarbeidere
- at man har humor, ler og har det artig
- at man hjelper og støtter hverandre

Dette samsvarer jo bra med Kroth og Bovieres modell. Men - sammenlignet med Herzbergs motivasjonsfaktorer, så kommer ikke forfremmelse og vekst på listen over de viktigste grunnene til at jobben er attraktiv. Riktignok er det å ha følelsen av å gjøre noe viktig, og å gjøre en bra jobb med på å gjøre jobben attraktiv, men dette å vokse på jobben framheves ikke.

Oppsummert finner jeg at alle teoriene jeg har sett på framhever det som motiverende at man opplever oppgavene sine som viktige og meningsfylte. Det å ha innflytelse og selvbestemmelse over egne oppgaver er viktig, og det å oppleve mestring og det å prestere, og få anerkjennelse for dette, er motiverende. Alle teoriene trekker fram trivsel på arbeidsplassen som en viktig motivasjonsfaktor. Ut fra dette mener jeg at de valgte teoriene gir en god basis for mine drøftinger over gjengsjefenes erfaringer, og hva de opplever som motiverende for fornyet innsats ved neste festival.

3. Valg av metode

3.1 Innledning

Når man spør folk om hvilke erfaringer de har som gjør en motivert til å fortsette som frivillig medarbeider, vil svarene være personlige og subjektive.

Det som fascinerer meg mest ved dugnadsarbeidet i festivalregi, er den enorme frivillige innsatsen som legges ned av gjenglederne. De sitter med stort ansvar, mye arbeid, men ingen avlønning. Gjennom samtale med veileder ble det klart at oppgaven måtte handle om dette. Ordlyden ble slik endret, slik at oppgaven ble spisset, og utvalget av informanter mer entydig definert for enklere å finne de svarene jeg etterspør.

Oppgaveteksten ble derfor: ” Erfaringer hos ledere for dugnadsgjenger tilknyttet Norsk revyfestival. Hva gjør det attraktivt å delta som gjengsjef?”

Problemstillingen søker å forstå informantenes erfaringer med revyarbeidet og i en studie av erfaringer er det mest naturlig og logisk å bruke en kvalitativ tilnærning til forskningen.

Ved bruk av kvalitativ metode søker forskeren å fremheve det enkelte individs erfaring og oppfatning av virkeligheten, og forstå informantenes perspektiv. Forskeren stiller med sin bakgrunn, dvs erfaringer, opplevelser og teorier, og forsøker å skape mening i datamaterialet som er samlet inn (Postholm, 2005). I kvalitativ forskning opereres det med små utvalg, og man kan derfor ikke generalisere utover det utvalget man har.

Men dette gjør forskningen verdiladet, det er åpent for feilkilder, og man kan kritiseres for at man ikke er nøytral og uten verdier når man kommer fram til sine funn.

Postholm beskriver tre tilnærminger til kvalitativ forskning i sin bok fra 2005; Fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Fenomenologiske studier skiller seg fra etnografiske studier og/eller kasusstudier på den måten at prosessen eller fenomenet som studeres, er avsluttet når forskeren starter sitt forskningsarbeid. Etnografiske studier og kasusstudier er studier av pågående prosesser (Postholm, 2005). Selv om prosessen er avsluttet når forskeren starter sitt forskningsarbeid vil hensikten med forskningen være å hente frem forskningsdeltakernes

opplevelser av fenomenet som studeres, slik informantene minnes fenomenet. Måten å få tak i menneskenes opplevelser av fenomenene blir da å snakke med/intervjue dem og få frem erfaringene gjennom hukommelsen.

For min studie velger jeg derfor en fenomenologisk tilnærming, da det jeg skal studere er dugnadslederens erfaringer fra en hendelse. Riktignok er dette en serie med lignende hendelser, men fenomenet er avsluttet for informantenes vedkommende denne gang.

Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen. Fenomenet er opplevelsen av landskapet, og ikke selve landskapet, og hvordan opplevelsen arter seg vil være påvirket av mennesket som er i situasjonen (Moustakas, 1994 i Postholm). Intervju er dermed den eneste datainnsamlingsstrategien som kan tas i bruk ved fenomenologiske studier. I hht Postholm rår det ulike oppfatninger om hvor mange intervjuer som må gjennomføres, men i samme bok foreslås det fra tre til ti personer. I mindre studier vil det være tjenlig å velge lavest mulig antall personer, og likevel finne en felles essens eller sentral opplevelse gjennom intervjuer.

Min oppgave er å betrakte som en mindre studie, og av hensyn til omfanget er det valgt kun tre informanter til denne studien.

3.2 Planlegging av intervjuene

Intervjuene. Utvalg av informanter.

Da jeg planla intervjuene, laget jeg meg en intervjuguide, der jeg la inn stikkord for å lettere kunne tematisere svarene under analysen. Samtidig jobbet jeg med spørsmålene for å kunne gjennomføre intervjuene på en så muntlig og ledig måte som mulig, for å få en mest mulig naturlig samtalsituasjon.

Intervjuguiden var ment å strukturere intervjuforløpet, og spørsmålene i intervjuguiden kan vurderes etter to dimensjoner: En tematisk dimensjon, og en dynamisk dimensjon.

Den tematiske dimensjonen har som hovedhensikt å produsere kunnskap i forhold til forskningens tema, mens den dynamiske dimensjonen tar hensyn til relasjonen mellom

samtalepersonene under intervjuet. Et godt intervju bør inneholde begge dimensjonene for å kunne produsere kunnskap i en intervjusituasjon (Kvale, 2009)

For å sikre meg en best mulig intervjusituasjon, gjennomførte jeg et prøveintervju med en venn, for å sikre meg at jeg fikk med meg alle temaene jeg ønsket svar på, og at jeg klarte å holde samtalen levende i en intervjusituasjon der samtalen i tillegg ble tatt opp på bånd. Prøveintervjuet tok litt lang tid, samtidig som jeg ved gjennomhøring ble oppmerksom på at jeg måtte passe på min egen rolle, slik at jeg fikk stilt oppfølgingsspørsmålene på riktig måte. Jeg oppdaget at jeg i prøveintervjuet kunne tendere til å ”styre” informanten for å få de svarene jeg forventet å få, og det ble viktig for meg å unngå dette ved gjennomføringen av de ”ordentlige” intervjuene.

Jeg skulle intervjuere ledere for dugnadsgjengene, og valgte å ta utgangspunkt i de som hadde vært gjengledere i år. I et håp om å få bredest mulig vinkling når det skulle være bare tre informanter valgte jeg å bruke både årets gjengledere, og en som hadde vært gjengleder tidligere, men takket nei i år. For å få videst mulig vinkling, ønsket jeg bredest mulig spenn i alder, og både kvinner og menn, slik at mine informanter ble både kvinner og menn i aldersspennet 30-60 år.

3.3 Etikk

Det er viktig at forskeren følger etiske retningslinjer før forskningen tar til, men det er også viktig at forskeren følger etiske betraktninger gjennom hele forskningsforløpet (Postholm, 2005). Før jeg kunne begynne å intervjuere forskningsdeltakerne sendte jeg en prosjektbeskrivelse til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Etter min mening ville det ikke være nødvendig å lage et forskningsopplegg der det skulle være mulig å kjenne igjen mine informanter i dette prosjektet. Det er såpass mange frivillige å velge i, samtidig som jeg ikke behøver å identifisere informantene på noen spesiell måte for å kunne skille de fra hverandre. Jeg valgte derfor å kun intervjuere den enkelte, uten å bruke navn eller andre ting som kunne identifisere informanten, og etter transkribering ble opptakene slettet.

NSD vurderte opplegget slik at det ikke medførte meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningsloven.

I starten av intervjuene snakket jeg med informantene om hva studien gikk ut på og bakgrunnen for denne. Alle informantene fikk også et informasjonsbrev om dette, og tilbakemeldingsskjemaet fra NSD som beskrev hensikten med studien og hvordan intervjudataene skulle behandles. Dette betydde at forskningsdeltakerne visste hva de svarte ja til, informert samtykke (vedlegg 2, 3)

Mine informanter har vært velvillige og brukt av sin egen tid til å gi meg informasjon, og da er det ikke etisk forsvarlig å stille dem i et dårlig lys i etterkant (Postholm, 2005).

I tillegg er det i hht Postholm et krav at forskningsteksten skrives på en sånn måte at alle kan lese den uten å bli støtt, både deltakere og deres venner.

I Norge er det klare retningslinjer for hvordan forskeren skal gjennomføre forskningsstudier på en etisk måte. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag, jus og humaniora (NESH4) har utviklet følgende forskningsetiske retningslinjer (www.etikkom.no);

Krav om respekt for menneskeverdet. Forskning kan fremme menneskeverd, men kan også true det. Forskeren må vise respekt for menneskeverdet i valg av tema, i forholdet til dem som studeres, og ved formidling av forskningsresultatene.

Krav om respekt for integritet, frihet og medbestemmelse. Individet har behov for selv å kunne påvirke hva som skjer med det på viktige områder av livet. Å være underlagt andres observasjon og tolking kan oppleves som nedverdiggende. Aktsomhet er særlig påkrevet:

- når selvrespekt eller andre viktige verdier for individet står på spill.

- når de menneskene som er gjenstand for forskning har liten mulighet til å unngå å delta i forskningsprosessen

- når individet aktivt bistår med å skaffe informasjon til veie, for eksempel ved å la seg observere eller intervjuet.

- når individet kan identifiseres, for eksempel når personer og miljøer kan gjenkjennes i forskningsrapportene.

- når individet har begrenset eller ingen evne til å ivareta sine egne behov og interesser

Krav om å informere dem som utforskes. Den som er gjenstand for forskning, skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen. Informasjonen skal gis på nøytral måte for å unngå utilbørlig press, og det skal informeres om at deltakelse er frivillig.

I forkant av alle intervjuene leverte jeg derfor informantene et informasjonsbrev (vedlegg 3) som forklarte hva jeg jobbet med, hva oppgaven skulle handle om og hva deres bidrag skulle gi, og hvordan deres data ville bli behandlet.

Krav om informert og fritt samtykke. Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem. Kravet om samtykke skal forebygge krenkelses av personlig integritet. Dette ble de informert om og gav sitt samtykke skriftlig.

Krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner. Forskeren skal vise tilbørlig respekt for individets privatliv. Informanter har krav på å kunne kontrollere hvorvidt sensitiv informasjon om dem selv skal gjøres tilgjengelig for andre. Respekten for privatlivets fred tar sikte på å beskytte personer mot uønskede inngrep og mot uønsket innsyn. Dette gjelder ikke bare følelsesmessige forhold, men også spørsmål som angår sykdom og helse, politiske og religiøse anskuelser og seksuell legning. Alle opplysninger om privatliv og relasjoner som er framkommet i intervjuene er derfor utelatt fra studien.

Krav om konfidensialitet. De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om personlige forhold blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på. Det eksisterende lovverket regulerer bruk av visse typer informasjon, og setter grenser for hva slags konfidensialitet forskeren kan love informanter.

Jeg har derfor konsekvent utelatt informasjon i studien som kan peke tilbake på enkeltpersoner og hvilken del av organisasjonene disse menneskene er en del av. Jeg har dessuten valgt å omtale alle informantene i hankjønn, for å anonymisere informantene ytterligere.

Mennesker som observeres eller intervjues, utleverer alltid noe av seg selv. Det mennesker sier og gjør er så tett knyttet til deres identitet, at man ikke kan skille fullstendig mellom sak og person når det personen sier og gjør skal studeres og fortolkes.

Som forsker må man derfor være svært varsom når man bruker kvalitative forskningsmetoder, slik at man ikke krenker integriteten til den som intervjues.

For å unngå å krenke informantene, kan man velge å la informantene gå i dialog med forskeren når forskeren skal fortolke det informantene har sagt. Dette kalles dialogisk validering, og fungerer best når forskeren skal sjekke om han har forstått et utsagn eller informasjon på riktig måte forholdsvis tidlig i undersøkelsen. Under sammenfatningen av materialet vil det være verre å gi informantene rett til å kommentere innholdet, fordi man da har en sammenfatning av flere ulike historier som leder fram til resultatet. Man har også her hensynet til andre deltakeres personvern å ivareta, noe som tilsier at den enkelte informant ikke kan ha kommentarrett helt fram til slutfasen.

Jeg har derfor ikke diskutert hele sammenfatningen med den enkelte informant, men der jeg var i tvil om tolkningen, har jeg tatt opp de aktuelle utsagnene med de informantene det gjelder, og i det ene tilfellet stilt samme spørsmål på nytt igjen.

Når man sammenfatter dataene, skal man tolke dataene selvstendig, selv om fortolkningen kanskje ikke er helt i tråd med det informantene oppfatter som riktig tolkning. Det er opp til forskeren å gjøre en kvalifisert vurdering av hva de innsamlede dataene betyr, men det er viktig at det skilles klart og tydelig mellom forskerens perspektiv, og informantens oppfatning av det som er sagt når funnene skal presenteres.

3.4 Forskerens forforståelse .

Forskeren møter forskningsfeltet med sin teoretiske bakgrunn og sine antagelser. Teorien og antagelsene danner således et slags filter som forskeren ser forskningsfeltet gjennom. (Postholm, 2005).

Forskerens ståsted, faglige interesser og personlige erfaringer avgjør hvilken problemstilling som er den aktuelle. Perspektivet som velges, hvilke metoder og utvalg som anses som relevante, hvilke resultater det er som besvarer de viktigste spørsmålene, og hvordan konklusjonene skal vektlegges og formidles, avgjøres av forskeren. Spørsmålet er ikke hvorvidt forskeren påvirker prosessen, men hvordan. (Maltrud , 1996)

Selv hadde jeg aldri deltatt på revyfestivalen som frivillig medarbeider før jeg startet masteroppgaven, og deltok da kun som en «vanlig» dugnadsarbeider for å få innblikk i festivalorganisasjonen og hvordan denne fungerte.

Det som holder hele organisasjonen sammen er organisasjonens ledere - på alle nivåer. Mitt interessefelt, som student innenfor fagfeltet relasjonsledelse, er selvfølgelig å studere hvordan mellomlederne fungerer i forhold til hverandre, i forhold til medarbeiderne de er satt til å lede, og til den overordnede ledelse. Når jeg skal finne deres erfaringer som motiverer for fornyet innsats, vil jeg se det som en fordel at jeg ikke kjente informantene særlig godt da de ble intervjuet.

Jeg kjente organisasjonen litt, men kan ikke påberope meg å kjenne den godt, og kan heller ikke si å kjenne til alle relasjoner som har vært, eller er, mellom alle de involverte i organisasjonen. Slik vil jeg være ganske objektiv eller nøytral i og med at jeg kun forholder meg til det informantene har sagt i intervjusituasjonen, men med en risiko for at det kan være ting som jeg ikke oppfatter på grunn av manglende kunnskap om organisasjonen.

Mellomledersituasjonen i den frivillige organisasjonen interesserer meg også fordi jeg ønsker å se om den kan jammeføres med tilsvarende posisjoner i lønnet arbeid. Slik vil også mine egne erfaringer som mellomleder sikkert være med å farge de resultatene jeg får, selv om disse ikke er fra en tilsvarende bransje.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Jeg brukte iPod til å ta opp intervjuene med, og transkriberte de så umiddelbart. Bruken av iPod opplevde jeg som svært hensiktsmessig, da den var liten, med god kapasitet, og ikke virket å være forstyrrende i det hele tatt. Intervjuene ble gjennomført ved kaffebordet på et stille rom på jobben, og jeg opplevde intervjuene som hyggelige samtaler der informasjonene og betraktningene kom lett, samtidig som det var en humoristisk og vennlig tone.

I og med at informanten ikke oppga verken navn eller andre ting som kan identifisere vedkommende, og at intervjuene umiddelbart ble transkribert og deretter slettet, ble framgangsmåten for intervjuene av NSD ikke vurdert å være i strid med loven om personvern. Tilbakemeldingsskjemaet fra NSD er vedlagt.

Intervjuguiden ble kortet noe ned (intervjuguide er vedlagt), og intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Til tross for nedkortingene varte de cirka en time, mellom 50 og 75 minutter.

Jeg valgte å bruke metoden semistrukturert intervju, fordi jeg var svært opptatt av å beholde den muntlige, løse formen, slik at informanten skulle få anledning til å forfølge sine egne tanker og komme med egne betraktninger og tankerekker. Det første intervjuet syntes jeg var svært vellykket i så måte, informanten var forberedt, åpen og innstilt på å gi meg informasjon til min oppgave. Dette påvirket nok de neste intervjuene i positiv retning, i og med at jeg følte meg tryggere på egen rolle og gjennomføringsevne. En del spørsmål om faktiske forhold, som ble tatt med i det første intervjuet, ble endret i de to neste, der jeg heller spurte mer direkte om erfaringer og oppfatninger knyttet til de aktuelle temaene, heller enn å bruke tid på utledning av fakta rundt temaene.

Arbeidet med oppgaven trakk ut i tid, og ved tolkning spesielt av det ene intervjuet, ble det klart for meg at det var mer å hente ut av denne informanten enn jeg hadde fått til gjennom det første intervjuet. Jeg ba derfor om å få en samtale til, noe vedkommende gikk med på. Jeg tok der utgangspunkt i den samme intervjuguiden, og de spørsmålene jeg mente det kunne være alternative tolkninger på. Samtalen ble svært nyttig for videre tolkning av dette intervjuet.

4.0 Intervjuene

4.1 Intervjukvalitet.

I h.h.t. Kvale (Kvale, 2009), kan kvaliteten på intervjuet beskrives gjennom

- I hvilken grad man får spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjupersonen
- Jo kortere spørsmål med tilsvarende lengre svar, jo bedre
- Oppfølgingsspørsmål fra intervjuerens side, og hvordan disse klargjør den relevante delen av svaret
- Hvorvidt intervjuet blir tolket mens det pågår
- Verifisering av fortolkninger opp mot intervjupersonens svar under intervjuet
- Selvkommuniserende intervju, som ikke krever ekstra kommentarer og forklaringer

Min opplevelse av intervjuene var at når vi hadde småpratet oss varme, fikk jeg stort sett lange og utfyllende svar. Det var selvfølgelig variasjoner mellom intervjupersonene, noe som også gjenspeilte seg i tiden som gikk med for hvert intervju, men felles for alle var at de var oppriktige og interessert i å gi meg så gode svar som mulig, og vi holdt oss rimelig bra til temaet uten å spore av med andre utledninger. Person og personlighetstype gjorde at enkelte fortalte og reflekterte mer enn andre. En var i utgangspunktet skeptisk, men var åpen og ærlig på dette, og ga meg muligheten til å forklare hva det hele gikk ut på. Likevel ser jeg når jeg leser gjennom transkripsjonene, at dette intervjuet hadde de korteste svarene. Omformulering av spørsmålene har i noen grad ført til litt mer utfyllende utledninger, men i de aller fleste tilfeller bare verifisert det som allerede er sagt. Det viste seg også rent praktisk at dette var det intervjuet som tok kortest tid.

Hvorvidt dette skyldes den i utgangspunktet skeptiske holdningen, eller en fast overbevisning om at det fantes kun et svar på spørsmålstillingen kan jeg ikke svare sikkert på, men jeg tror nok underliggende skepsis og kanskje et ønske om å bruke den tildelte timen så effektivt som råd, kan ha virket inn på kvaliteten på svarene.

Imidlertid kom jeg under veiledningen fram til at det ville være hensiktsmessig å intervju denne informanten på nytt igjen, med utgangspunkt i akkurat de samme spørsmålene der jeg

syntes jeg hadde fått litt knappe svar. Ny setting påvirket helt klart kvaliteten på svarene, og jeg føler jeg fikk bedre og mer utfyllende svar denne gangen.

Som intervjuer har nok også jeg et betydelig potensial i å utvikle meg videre. Som førstegangs dagnadsarbeider hadde jeg nok en viss kunnskap om emnet, men omfattende kunnskap kunne jeg ikke påberope meg. Dersom man videre følger Kvales kvalifikasjonskriterier for intervjueren, mener jeg at intervjuene var rimelig strukturerte, og at intervjuene var klare, vennlige, og forholdsvis følsomme. Men både når det gjelder følsomhet og åpenhet vil man helt klart trenge mye mer trening enn jeg hadde etter et prøveintervju, og mine manglende kvalifikasjoner i så måte påvirker selvfølgelig resultatet av intervjuene.

Jeg mener også at intervjuene ble styrt høvelig bra. Når det kommer til å være en kritisk intervjuer, var problemstillingen slik, og intervjupersonene så få, at det ikke kom fram spesielle svar eller utledninger som medførte at det var nødvendig å teste påliteligheten til den enkelte forteller. Hovedfortellingene var rimelig samsvarende hos alle tre informanter, og stemte også med mine oppfatninger som intervjuer. Dette samsvaret kan selvfølgelig ha gjort at jeg burde vært mer kritisk, så slik kan også dette ha påvirket resultatet av undersøkelsen.

Når det gjelder erindring og tolking, ble dette gjort i noen grad underveis, og dette førte jo også til refleksjoner og utfyllende svar.

Videre kan intervjuene kritiseres, slik det understrekes i Kvale, for at de ikke er vitenskapelige, men bare gjenspeiler sunn fornuft, de er subjektive og kvalitative, det er få intervjuer og forholde seg til, de er personavhengige, ensidige, påvirket av ledende spørsmål, og forskjellige lesere kan finne forskjellige betydninger. Intervjuene er heller ikke hypotesetestende, men kun utforskende.

4.2 Transkripsjon av intervjuer.

Analyse av fenomenologisk studie;

Jeg velger å analysere mine intervjuer i hht det som av Moustakas (Moustakas 1994 i Postholm 2005) kalles fenomenologisk reduksjon.

Første steg er horisontalisering, der alle utsagn blir behandlet som likeverdige. Deretter blir uttalelser som er irrelevante i fht. emne eller problemstilling, eller gjentatte og overlappende uttalelser utelatt, slik at de vesentlige uttalelsene og den tekstuelle meningen blir stående igjen.

Koding/systematisering:

Jeg valgte å ta utgangspunkt i det jeg hadde tatt fram som aktuell teori. Jeg lagde en matrise, der de ulike motivasjonsfaktorene som trekkes fram i de ulike teoriene ble bolket slik at det som kunne ses på som felles kom på samme rad, og slik ble de ulike motivasjonsfaktorene gruppert nedover. Deretter tok jeg for meg de transkriberte intervjuene, og ”klippet” utsagn direkte fra disse, og inn i en egen kolonne på den raden der jeg mente de hørte hjemme.

Enkelte utsagn kunne høre hjemme på flere rader, og enkelte ganger kom det samme utsagnet igjen i samme transkripsjon, men der informanten hadde en litt annen vinkling, slik at både informanten og jeg fant nye sider ved det han hadde sagt.

Med bakgrunn i dette, og med spørsmålsstillingen for oppgaven;

Hvilke erfaringer er det som gjør det attraktivt å delta neste gang festivalen arrangeres?

begynte jeg å systematisere utsagn innenfor ulike kategorier, med utgangspunkt i Herzbergs (1968) motivasjonsfaktorer.

4.3 Intervjuanalyse. Drøfting.

Helhetsinntrykket jeg sitter igjen med etter å ha gjennomført og transkribert intervjuene er at alle informanter sitter med et ønske om å bygge opp om festivalen. Og for samtlige så er det ikke det at man (det vil si lag og foreninger) tjener penger som virker å være den grunnleggende drivkraften, men snarere det at man er med og bygger opp om noe positivt som samler bygda, og som man kan identifisere seg med.

Penger i seg selv er ikke motivasjonsfaktoren for å støtte opp om festivalen – men mangel på inntekt fra den innsatsen man legger ned i arrangementet vil kunne være demotiverende.

Det som imidlertid var felles for alle informantene, var svaret på mitt spørsmål om hva de satte pris på med å være dugnadsarbeider ved festivalen. Samtlige svarte umiddelbart: “Det e så artig!”

Det ble derfor spennende å prøve å finne hvilke årsaker de la til grunn for at alle opplever det som artig, eller motiverende, jf. den transkriberte teksten.

Analyse av funnene, punkt for punkt:

4.3.1: Arbeidsoppgavene i seg selv

Herzberg sier at arbeidsoppgavene i seg selv kan være en motivasjonsfaktor; særlig hvis de er interessante, utfordrende og varierte. Min oppfatning etter at intervjurunden var ferdig, var at arbeidsoppgavenes i seg selv kanskje ikke er det som mest driver folk til å ta på seg teamlederansvar på revyfestivalen.

På spørsmålet om informanten liker arbeidsoppgavene, sier den ene informanten at: ” liker...de må jo gjøres, og noen må jo gjøre de.” Når jeg følger opp med spørsmål om han tror hans kvalifikasjoner har betydning på hvorvidt han var plukket ut til denne jobben, svarer han “ du blir vel ikke bedt om å ta jobben dersom lederne ikke tror du kan klare den, og du tar

vel heller ikke på deg jobben dersom du ikke mener du er kvalifisert for den, eller slett ikke vil ha noe med slike oppgaver å gjøre.”

En sier: “ de første årene var det jo yrket mitt som ga meg de oppgavene jeg fikk, men senere har jeg vært innom det meste, fra å stå på kjøkkenet, til å tappe øl og vaske toaletter. Gjenglederfunksjonen tror jeg at jeg fikk fordi jeg kjenner mye folk, og vet å få tak i de beste arbeidsfolka på akkurat dette feltet”

Imidlertid er det en annen informant som sier om sine arbeidsoppgaver at “ Jeg elsker den type arbeid!” På oppfølgingsspørsmål kom det fram at det nok var lederrollen som var det vedkommende elsket, og samspillet med de andre gjengsjefene og resten av organisasjonen som var motiverende, ikke akkurat de arbeidsoppgavene han var satt til å ha ansvaret for

Når det gjelder arbeidsoppgaver og utvikling, så framhever den yngste informanten at han har lært mye av arbeidsoppgavene i festivalsammenheng, og at jobben som teamleder og dugnadsarbeider har gitt han en erfaring som han har hatt nytte av videre i utdannings- og arbeidssammenheng. De to andre fremhever ikke arbeidsoppgavene som noe som gjør jobben spesielt motiverende – den ene svarer at han tror at han har fått jobben delvis fordi han har en yrkesutdanning og arbeidserfaring som passer godt til det teamet han er satt til å styre, og at, som nevnt over, har et stort kontaktnett og vet å få fatt i folk som vil gjøre en god jobb.

Informant nummer tre sier at han tror han har fått jobben (jobbene – har gjennom åra ledet ulike team) fordi oppdragsgiverne vet at de da får oppgavene utført på en tilfredsstillende måte. “Da vet de at ting blir gjort, ikke bare gjort greit, men gjort veldig bra”.

Denne informanten framhever i likhet med informant 1, at han har vokst på de arbeidsoppgavene han har fått gjennom å være teamleder i festivalsammenheng.

Dette vil jeg tro har en sammenheng med nettopp alder og erfaring. Den yngste informanten drar fram det at han” ikke var gamle sjela” da han begynte i den aktuelle dugnadsgjengen første gang, og da blir naturlig nok utfordringene og læringskurven mye brattere enn for noen som kanskje allerede har mellomlederjobber og brukbar arbeidserfaring. Det samme gjelder den andre informanten som sier at, også han var forholdsvis ung da han tok tak som gjengsjef første gang. Han sier “gjennom den utviklingen jeg har hatt igjennom rollene mine i

festivalen, har jeg opparbeidet meg tru på meg sjøl som jeg kan bruke i andre sammenhenger, og det har gjort meg til et talerør i andre sammenhenger også”.

Samtidig framhever alle informanter den intense innsatsen over forholdsvis kort tid, og det at man aldri kan være helt forberedt på alt som måtte dukke opp, noe som gjør jobben utfordrende. Og alle framhever at dette er noe de synes er artig, og slik jeg oppfatter deres utsagn; motiverende – iallfall den korte stunda det står på.

For her er det også litt sprik i tilbakemeldingene, informantene har litt varierende grad av begeistring for ad-hoc-oppgaver, altså oppgaver som oppstår spontant og må løses fordi det er formålstjenlig. Nå er det lite med tre informanter, så dette kan selvfølgelig variere med så vel kjønn og alder som personlighetstype, men jeg er også av den oppfatning at det er litt avhengig av ansvarsområde. Den informanten som var mest bekvem med uforutsigbare utfordringer var den som har ansvaret for teamet som skulle betjene flest eksterne bidragsyttere. Han hadde ansvaret for et “ad-hoc-team” der det må gå fort unna, da det er mange eksterne tjenesteytere som skal koordineres og hjelpes, og det koster penger å ha de eksterne firmaene på plassen. Derfor kommer ad hoc dugnadsteamet seint i gang og må bli fort ferdig.

Sånn sett har de to andre informantene ansvarsområder som er mer planleggingsbaserte, og der mye kan og bør være avklart før den uka festivalen starter. Jeg tolker det derfor slik at disse to satte mindre pris på “problemløsning-på-strak-arm” fordi de hadde ansvarsområder der slikt til en viss grad kunne unngås med god planlegging og forberedelser, og der jeg opplevde at begge disse informantene framhevet dette som viktige egenskaper for å ivareta jobben som teamleder for nettopp deres team. En informant sa det slik: “hvis du planlegger godt, og tenker gjennom alt som kan gå galt, og gjør det du kan for at det ikke skal gå galt, før festivalen starter – da kan du jo bare cruise gjennom festivaldagene, da går det jo stort sett av seg selv.”

Samtidig framhevet disse to at man ikke måtte bli handlingslammet om det oppstod uforutsette ting, og jeg fikk flere eksempler på akutt problemløsning som hadde blitt håndtert til alles beste. Det var derfor ikke slik at de absolutt ikke taklet eller likte akutt

problemløsning, men at de forsøkte å påvirke oppgavene slik at mest mulig av det akutte kunne unngås.

Den tredje informanten svarte som tidligere nevnt på spørsmålet om hvorfor han hadde fått disse jobbene at “Da vet de at ting blir gjort, ikke bare gjort greit, men gjort veldig bra”. Når jeg gikk videre på dette, kom det fram at det ikke var selve arbeidsoppgavene som var motiverende, men det å skape stemning, fest og positive opplevelser nettopp gjennom å utføre de nødvendige oppgavene han hadde fått ansvaret for. “ jeg er utrolig sosial og glad i folk, og det å gjøre noe for at folk skal ha det bra og får en bra opplevelse, det er min store drivkraft.” I dette tolker jeg at det ikke er så nøye hvilke arbeidsoppgaver dette “noe” representerer, bare man kan bidra til at det bygges opp under den store opplevelsen han ønsker å videreformidle til besøkende.

Dette underbygges jo igjen i teorien til Kroth og Boverie (2007) som sier at hva som oppleves som meningsfylt arbeide varierer fra person til person. Videre er det flere teorier som underbygger at ulike personlighetstyper vil takle arbeidsoppgaver ulikt, uten at jeg skal gå videre inn på dette her. Felles for alle informantene er imidlertid at de føler de får brukt sine evner, og det å utføre jobben er lystbetont. Jeg tolker også disse informantene slik at de synes det å utføre jobben er lystbetont, og at de oppfatter læringen og utviklingen fra det miljøet de jobber i som motiverende. Dette samsvarer med Kroths (2007) teori om at et miljø der man lærer, utvikler seg og vokser, vil motivasjonen utvikles hos medarbeideren, heller enn å bli «pådyttet» utenfra.

Tidsaspektet og samhandlingen med andre team og internt i gruppa representerer også utfordringer, som alle informantene forteller om i sine intervjuer. Alle forteller om den “gamle” organisasjonen med gjengsjefmøter, som er videreført i en litt endret form ved siste festival, der en arrangementskomite var et nytt “mellomledernivå” mellom ledelsen og gjengsjefene. Gjengsjefmøtene ble imidlertid videreført, og disse møtene opplevde alle mine informanter som svært gode, givende og avklarende møter, som virket motiverende

Alt i alt tolker jeg mine informanter slik at de synes arbeidsoppgavene som teamleder er utfordrende og varierte, men jeg kan ikke underbygge at det er arbeidsoppgavene i seg selv som gjør det attraktivt å ta jobben som teamleder. Snarere har jeg en oppfatning av at alle informantene mener de er satt i akkurat den gruppen fordi de har vist at de vil kunne takle den

typen oppgaver den enkelte gruppa skal utføre, og at arbeidsoppgavene oppleves som greie nok, men at utfordringene ligger i den begrensede tidsperioden disse skal gjennomføres i.

Oppsummerende for denne kategorien vil jeg si at det ikke er arbeidsoppgavene som representerer utfordringen og framstår som motiverende for ny innsats, men snarere lederrollen, tidsaspektet og samhandlingen med andre team og internt i gruppa.

4.3.2: Ansvar for eget arbeid og ovenfor andre

Herzberg's motivasjonsteori (i Jacobsen, 2007) fremhever ansvar for eget arbeid som motivasjonsfremmende; det å foreta selvstendige beslutninger i forhold til egen arbeidssituasjon, i motsetning til å bli detaljregulert. Ansvar overfor andre kan også være en motivasjonsfaktor i følge Herzberg.

Dette underbygges av mine informanter også. Informant nummer to framhever dette spesielt: “det er jo ingen som sier hvordan du skal gjøre ditt og datt...men du får jo beskjed om hva som skal fungere, og når det skal fungere – så da er det jo opp til deg sjøl å finne ut hvordan du skal få det til.” På oppfølgings spørsmål om han syntes dette var en grei måte å arbeide på var svaret “ja,ja,ja! Nei, skulle vi ha blitt fortalt alt vi skulle gjøre til enhver tid, da hadde det ikke vært noe.....” og med dette forstår jeg at en slik detaljstyrt arbeidssituasjon ikke ville være noe å trakte etter. Samme oppfatning mener jeg å finne hos de to andre informantene også. De ønsker å få definerte arbeidsområder, og klare forventninger til hva de skal levere, men vil selv styre hvordan de skal løse oppgavene og levere i henhold til forventningene innenfor sine områder. En sier: “jeg tror nok det er best at vi får løse dette sjøl, ja...selvfølgelig i samråd med de andre gjengsjefene hvis det trengs”..og den andre sier “det er så mange gode folk i gjengen min, at jeg tror vi kan løse hva det skal være. Men skulle vi blitt detaljstyrt, da tror jeg det bare hadde blitt ball...”

Alle informantene framhever at de synes det er givende at de selv kan plukke de medarbeiderne de mener kan bidra mest og best i sitt team. En informant framhever det han opplever som positivt i det at man får bygge sitt eget team. Det at man får tillitt til å bygge og lede sine egne team oppleves meningsfylt og givende. Dette framkommer også i de to andre intervjuene:

” Det at en kan bruke kjennskapen sin til folk som en kjenner fra før, til å håndplukke folk for å få et best mulig team, det.....” før han lar dette henge i lufta, og min forståelse av dette utsagnet var at informanten opplevde dette som givende, men at beskjedenheter hindrer han i å fullføre setningen. Han fortsetter på samme måte: “.... det at man får den tilliten fra oppdragsgiver, det.....” Om det er lært eller ekte beskjedenheter er jeg litt usikker på, men slik jeg oppfattet utsagnet, virket det som han syntes dette er en tillitserklæring, han opplever at dette gir han anseelse, og det gir han økt selvfølelse, stolthet, og tillitt til seg selv som gruppeleder.

Alle tre informantene framhevet at de selv kunne velge sine medarbeidere, og at de da plukket de menneskene de visste ville bidra. Det å ha med seg en bunnsolid arbeidsgjeng der alle står på, framheves som noe av det som gjør det mest givende å stille opp som gjengsjef. Det samme gjelder det å kunne legge til rette for at folk jobber mest mulig effektivt når de kommer på jobb; “når folk stiller opp når de skal, og er positive, og alt er planlagt og skjer slik det skal, slik at jeg kan sette de i nyttig arbeid med det samme, da.... Da går det godt, ja...da bli jo folket så mye blidere også.” Slik jeg tolker dette er det å ha lederrollen, og oppleve at teamet fungerer som følge av den lederjobben man har gjort, en motivasjonsfaktor. Dette underbygger teorien om at ansvar for andre er motivasjonsfremmende, slik Herzberg (i Jacobsen 2007) sier.

Hedlund m.fl. (2010) sier at det at man har arbeidskamerater, at man samarbeider godt med sine arbeidskamerater, og at man kjenner lojalitet til sine medarbeidere er motiverende.

Alle tre informantene framhever dette som en gulrot til egen innsats. Spesielt synes jeg dette underbygges godt av den ene informantens entusiastiske utsagn, der hansier: “Gjengen jeg hadde i år var bunnsolid.... jeg hadde en kjempegjeng sammen med meg!...virkelig!...det var god stemning og alle møtte på de vaktene de var oppsatt på, det bruker jo bestandig å være slik at det er noen som ikke kan eller ikke møter, men de hurr...alle kom når de skulle, alle gjorde det de skulle, eller litt mer.....det var.... Det var heilt fantastisk!”

Det hører med at informanten tidligere i intervjuet fortalte hvordan han hadde “ryddet” teamet og plukket medarbeidere han mente ville jobbe godt i lag og kunne trives sammen. Han hadde også fortalt hvilke virkemidler han brukte for å få folk til å trives sammen, hvordan han ønsket hver enkelt velkommen og også takket av hver økt, og i stor grad forsøkte å se den

enkelte medarbeider. Dugnadsgjengens lojalitet til sin leder og sine medarbeidere har tydeligvis i dette tilfellet skapt et godt samarbeid, og det igjen skaper god stemning og et velfungerende team, som igjen motiverer både medarbeidere til å komme på jobb når de skal.

Kroth (2007) sier også at jo mer lederen bryr seg, jo mer vil de ansatte bry seg, og samtidig jo mer lederen vet om den enkelte medarbeider, jo bedre vil lederen vite hva som må gjøres. Når teamlederne selv velger sine medarbeidere, har de det beste utgangspunktet for å kjenne sine medarbeideres egenskaper, og vite hva som må til for å få gruppa og den enkelte til å fungere. Utsagnene over kan også bekrefte denne teorien, gruppa fungerer godt sammen, og årsaken til dette kan være at lederen bryr seg, og kjenner sine medarbeidere, slik Kroths teori sier må til for å skape entusiastiske arbeidsmiljø.

Sirotas teori, som er gjengitt i kap. 2.3.1 sier også at folks oppførsel og ytelse gjenspeiler måten de blir behandlet på. Begge disse teoriene er også med og underbygger at en leder med kunnskap og interesse for sine medarbeidere er en viktig brikke for å skape velfungerende team, og utsagnet over bekrefter dette.

Gjengsjefens entusiasme kan også tolkes som et uttrykk for stolthet over mestring, i hht Herzberg – han fikk til et team som han ønsket etter å ha foretatt en ryddeprosess, der han har foretatt selvstendige beslutninger i forhold til teamets sammensetning, dvs egen arbeidssituasjon, i motsetning til å bli detaljregulert. Herzberg, som beskrevet i kap 2.2.1, fremhever selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb som motiverende, og at det oppleves som motiverende at folk trives når de føler at de yter, og ser resultater av det de gjør i jobben – og det ovenstående sitatet kan også tas til inntekt for denne teorien.

Oppsummert for denne kategorien mener jeg å finne grunnlag for at alle informantene oppfatter det å ha ansvar for å få til et velfungerende team som motiverende, og det å se det vellykkede resultatet av arbeidet teamet har utført, oppfyller teamledernes ønske om å prestere. Jeg finner også at en leder med kunnskap og interesse for sine medarbeidere er en viktig brikke for å skape velfungerende team, og utsagnet over bekrefter dette.

4.3.3. Prestasjon og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb;

Herzberg sier at folk trives når de føler at de yter og de ser resultater av det de gjør i jobben. Dette finner vi også hos Hedlund m. fl. (2010) som sier at det er motiverende at man synes man gjør en bra jobb. Sirota m. fl. (2005) sier at man har et prestasjonsbehov; man ønsker å prestere, å være stolt av sitt arbeid, sine resultater og sin arbeidsgiver. Det entusiastiske sitatet fra kapittelet over, kan også tolkes i hht til alle disse teoriene, gjengsjefen vet at han har prestert og levert resultater, og med rette er stolt av det.

Tilbakemelding fra medarbeidere vil også være med å motivere gjengsjefene til fornyet innsats. En informant sier “ du blir så oppglødd... du går omkring, og du treffer så mye folk, og de fleste er så positive, og du får så bra tilbakemelding.....ja...nei...ja.. du bli stolt. Det er det rette ordet.”

Her passer det også å sitere igjen den gjengsjefen som sa noe om hvorfor han ble spurt om å ta gjengsjef-jobben: ”Da vet de at ting blir gjort, ikke bare gjort greit, men gjort veldig bra”. Selvtilfredsheten her er en motivasjonsfaktor, og selvtilfredsheten kommer av at vedkommende var i stand til å vurdere resultatet av eget arbeid, så vel som tilbakemeldinger.

Et annet utsagn er “ du får jo brynt deg. Og når du får brynt deg, og ser at du mestrer det, så blir du jo fornøyd med deg selv.” Alle disse utsagnene underbygger teoriene nevnt innledningsvis, og i teorikapittelet, om at det er motiverende å se resultater av det man gjør i jobben.

Kroths teori (kap 2.3.2) sier dessuten at motiverende mål skaper entusiastiske arbeidsmiljø, uavhengig av om de følges av belønning. Hedlund m.fl har også som kjennetegn på en attraktiv arbeidsplass, at man skal synes man gjør en bra jobb.

Når forventningene er klargjorte, vil den enkelte selv være i stand til å bedømme kvaliteten på prestasjonene sine i forhold til forventningene, og se resultatet av sin egen innsats, og dette vil være motiverende.

Oppsummert vil det å selv se og være klar over at man har gjort en god jobb, være motiverende for fornyet innsats. Og gjerne også påvirke til forbedringer; til å gjøre en enda bedre jobb neste gang. Men for å selv kunne vurdere dette, kreves det klare mål eller forventninger som man vurderer sin ytelse og gjennomføringsgrad opp mot.

4.3.4. Anerkjennelse fra andre for utført arbeid;

Det første utsagnet i kapittelet over viser at positive tilbakemeldinger fra festivaldeltakere og dugnadsarbeidere generelt vil være en motivasjonsfaktor. Herzberg (1968) hevder at konkret anerkjennelse teller mer enn vage, upresise utsagn. En informant forteller med stolthet om en medarbeiders utsagn; “du er den beste sjefen jeg har hatt...var det en som sa...det var jo seint på fredagskvelden da, så det var jo litt....men jeg har fått tilsvarende tilbakemeldinger fra flere, ja!” Informanten er stolt over disse presise tilbakemeldingene, og disse er med på motivere til fornyet innsats.

På spørsmål om gjengsjeff-jobben medfører anerkjennelse fra bygdesamfunnet, sier den ene: “Mer anseelse i bygda? Nei... det var nå å ta i da....nei, det har jeg ikke tenkt over. Men det å ha gode folk sammen med deg er viktig. Og jeg kjenner jo folk.” Dette utsagnet kan tolkes også under dette punktet. Informanten kjenner folk, og han vet at han har anerkjennelse fra omverdenen. Og det fører igjen til at han har lett for å få folk til å jobbe sammen med seg, fordi han er anerkjent for å lede teamet på en god måte.

Tilbakemelding fra overordnet kan det virke som det er litt mer så som så med i den nye organisasjonen. En informant sier “nei, jeg må ærlig innrømme at jeg ikke har hørt noe fra min overordnede i arrangementskomiteen, verken i avslutninga eller etter at festivalen var over.” Dette underbygges av alle tre informantene – ingen hadde fått direkte tilbakemelding fra sine overordnede i arrangementskomiteen. Derimot fikk de tilbakemelding fra nivået over der igjen, men dette oppfattet jeg at de opplevde litt mer generelt, og ikke så konkret som de kunne ønsket det fra sine nærmeste overordnede. Og det opplevdes litt skuffende. Jeg prøvde å stille oppfølgings spørsmål på hvordan de opplevde den manglende tilbakemeldingen, dette ble litt ulikt besvart.

En unnskyldte arrangementskomiteen med at de var nye og ikke hadde funnet sin form enda, selv om det kanskje likevel ikke var noen unnskyldning for å ikke se hva gjenglederne hadde utført. En av informantene mente det ikke var så nøye med tilbakemelding, for han visste da rimelig godt hva han hadde levert likevel, men det hadde jo vært fint da... Og en hadde følgende utsagn: "...hadde de vært misfornøyd, da måtte de ha sagt det da, jeg har i alle fall sagt at jeg vil ha tilbakemelding hvis det er noe. Men jeg har ikke hørt noe... så da er det vel kanskje greit nok, da?"

Den siste sa noe lignende om den nærmeste ledelsen: "Ja, men når de ikke har sagt noe, så....ja...for det er jo så rikelig å ta tak i! det ser jeg jo, det er så mye som kunne vært gjort bedre, men jeg har ikke hørt noe, så da er det vel greit nok... men det hadde vært fint...altså at nærmeste overordna hadde sagt noe..."

Samtidig gjør den manglende tilbakemeldingen at gjengsjefene sitter igjen med et underliggende spørsmål om de faktisk hadde gjort en god nok jobb.

Generelt opplevde jeg at det var en underliggende sårhet eller skuffelse over at nærmeste overordnede ikke hadde gitt noen som helst tilbakemelding på gjennomført innsats. Alle hadde fått gode, men generelle tilbakemeldinger fra dugnadsgjengen, fra publikum/deltakere på festivalen, og fra styret/ledelse, men den konkrete tilbakemeldinga fra nivået over dem selv manglet.

Og de visste ikke på intervjuetidspunktet om de ville bli foretrukket som gjengsjefer på neste festival, og den manglende tilbakemeldingen opplevdes da, slik jeg tolker det, som demotiverende, og jeg mener dette førte til at alle informanter svarte noe avventende på hvordan de ville forholde seg dersom de ble spurt om å være gjengsjef på neste festival.

Jeg fulgte opp med å spørre om hvordan de ville reagere dersom de ikke ble spurt, og en svarte forholdsvis tydelig: "Det jeg kanskje blir mest skuffet over, er hvis jeg blir skviset ut, uten noe mer", underforstått uten noen ytterligere forklaring. En annen sier: "Nei, dersom det står noen andre klare til å ta over, så vær så god!" Dette utsagnet kan tolkes på to måter, enten at vedkommende faktisk mener det som sies, eller at utsagnet speiler at det kanskje ikke er så liketil å gå inn i denne rollen. På oppfølgingsspørsmål, i det nye intervjuet, kommer det fram at "du skal ha noe i ryggsekken for å ta dette ansvaret, og jeg tror kanskje ikke hvem som

helst kan ta denne oppgaven, men på den andre sida, så tror jeg jo at jeg kommer til å bli spurt igjen... men jeg har jo ikke hørt noe da. Enda.” Det ligger en usikkerhet her, som jeg mener bunner i manglende direkte tilbakemelding fra nærmeste leder.

Samtidig ble jo alle gjengsjefene samlet til fest etter at festivalen var over, og når jeg spurte om de ikke fikk ros og tilbakemeldning der, svarte informantene bekræftende, en svarte “fikk skryt ja! Jo, det var ikke med måte!” Men denne tilbakemeldningen oppfattet jeg var mer generell, den omfattet alle, og det gikk ikke på den enkeltes utførelse av jobben eller den enkeltes kompetanse. Dette underbygges av Deci og Ryan (2000), som sier at for å fremme indre motivasjon trenger medarbeideren løpende feedback som bekrefter medarbeiderens kompetanse. Kroth(2007) fremhever også dette, at for å gjøre arbeidet attraktivt må man få tilbakemeldinger på utført jobb. Dette virker å ha manglet i noen grad, og kan forklare den avventende motivasjon for fornyet innsats som gjengsjef ved neste festival.

Oppsummert mener jeg å finne at anerkjennelse og positive tilbakemeldinger generelt virker motiverende, men at manglende konkrete tilbakemeldinger fra nærmeste overordnede virker mer demotiverende enn generell anerkjennelse virker motiverende.

4.3.5: Forfremmelse og vekst

Forfremmelse er et forholdsvis uaktuelt tema for festivalarbeiderne, da det tidligere ikke har vært noe nivå mellom gjengsjefene og daglig leder, som er en lønnet stilling.

Ingen av mine informanter så på festivalen som et sted å oppnå forfremmelse, men de var i varierende grad enige om at det å være gjengsjef ga en viss form for anerkjennelse, eller status i bygda. Informanten som ble sitert i forrige kapittel vet han er anerkjent, en annen sier “jeg synes læringa, det å være med å bidra , det gir noe”, og en det sies også “ Nei, jeg får ingenting igjen for innsatsen annet enn den kompetansen og lærdommen jeg tilegner meg.”

Det blir også sagt: “ tenk hvis du er ung og skal ta utdanning! Festivaljobbinga gir deg jo så mange knagger å henge kunnskap på, spesielt hvis du velger en administrativ utdanning eller noe....”

Når det gjaldt vekst, oppfattet jeg alle informantene slik at festivalarbeidet ga dem en læring og utvikling de ellers ikke ville hatt i sine lønnete jobber. Spesielt den yngste informanten framhevet dette, at læring og utvikling som en følge av dugnadsjobben for revyfestivalen, opplevdes som noe positivt, som var til hjelp i videre utvikling.

4.3.6. Penger.

Som jeg tidligere har vært inne på er det ingen som deltar som gjengsjef på festivalen fordi de tjener økonomisk på dette rent personlig. Penger vil likevel spille en ikke ubetydelig rolle når det gjelder å motivere folk til fornyet innsats. Festivalen har i alle årene med overskudd delt ut rundhåndet til de organisasjonene som er andelshavere i festivalen. Dette har ført til en romslig økonomi for lagene, og en større handlingsfrihet enn man har i tilsvarende foreninger. Det økonomiske utbyttet fra de gode årene har gitt bygdas barn og unge rikere muligheter enn man ville hatt uten festival. Det er også en allmenn oppfatning blant informantene om at man har mer personlig igjen for å delta på dugnadsarbeid for festivalen, enn å bidra til lagenes framvekst gjennom andre måter å skaffe penger på.

Som en informant sa det: Jeg slipper å selge lodd!!

En annen informant så det slik: “det er klart, det ligger i bakhodet, at når du støtter et lag, og jobber på festivalen, så kommer det penger tilbake til laget. Og spesielt når du er i ledelsen av et lag, da vet du at det må penger til, og slik er jo det jo greit å jobbe på festivalen, for da vet du at det som oftest blir bra utbytte av det, og man slipper å bruke tida på andre ting for å få penger inn til laget. Og spesielt som gjengsjef, når du skal ha tak i folk, er det greit at man har ei lita gulrot der...”

Han sier videre på et senere tidspunkt når jeg spør om ikke manglende utbetaling ville påvirke dugnadsinnsatsen: “jo det er vel sånn at enkelte går lei, men ikke jeg. Pengene kommer ikke meg til gode, men jeg slipper å sørge for at laget mitt får penger på annet vis. Slik oppfatter jeg det som et personlig gode, det er en fordel for meg, selv om jeg ikke får pengene i min egen lomme.”

Når jeg spør om det er viktig at festivalen går med økonomisk overskudd, sier en informant: “...nei...nei, vel det er jo bra med alt som går bra, men noen ganger går det bram,

og noen ganger går det mindre bra, så jeg tenker at så lenge vi klarer å stable oss på beina igjen...oppturer og nedturen må du jo regne med, slik er det jo i alle virksomheter”

Alle mine informanter hadde lag eller foreninger de “brenner” for, noen hadde faktisk flere, og en informant sier: “det er jo bare en ekstra bonus dersom det laget eller den organisasjonen jeg støtter får økonomisk utbytte av det, at de timene vi jobber dugnad kan bidra til at laget mitt får en god sum med penger til å drive sin aktivitet, kanskje drive den enda bedre... da tenker jeg, at da får jo jeg igjen for innsatsen!”

Dette var litt overraskende for meg, men det er en klar oppfatning hos samtlige informanter at dersom det laget de støtter, får økonomisk utbytte av de timene de jobber, så oppfattes det som en personlig vinning.

Er du medlem i en frivillig organisasjon, så krever driften av denne at man får tak i penger. Normalt vil det være den enkelte som må ut med kontingenter eller andre måter å skaffe penger på, og de pengene kommer som oftest ut av egen lommebok. Slik vil dugnadspenger fra festivalen lette trykket på annen innsats. Man bytter en uønsket oppgave med en som oppleves artigere og mer givende, og som gir like stort økonomisk bidrag, og dette oppleves av alle som en personlig vinning.

Men det ble murring hos noen da det et år ikke ble utbetalt utbytte. Informantene gir også tilsvarende tilbakemelding, dog i varierende grad, men de sier at de sannsynligvis ikke ville orke å stå på så mange år uten at det ble noe igjen, og at det i alle fall er enklere å få med seg folk i dugnadsgjengene, når det blir noen kroner igjen i kassen som kan fordeles til foreningene dugnadsarbeiderne representerer. I hht Deci og Ryan er dette ytre regulering, man utfører en jobb for å oppnå en belønning, eller man kan også se det som at medarbeideren har latt rammebetingelsene blitt en del av sine egne verdier og behov, slik tidligere beskrevet i kap. 2.2.2. Og da skiller det seg fra indre motivasjon fordi handlingen utføres i påvente av en antatt belønning, ikke fordi handlingen i seg selv er attraktiv.

Men så er det en informant som sier også at “manglende overskudd er jo motiverende i seg selv, da må vi jo sette oss ned og se på hva vi gjorde feil, og hva vi kan gjøre bedre neste gang. Man får jo stå-på-vilje av sånt!”

Dette kan underbygges med at læring og utvikling er motiverende slik teorien til Kroth sier i kap 2.3.2.

Slik kan man si at penger i seg selv ikke er en motivasjonsfaktor, men manglende økonomisk utbytte en gang kan bidra til fornyelse og bedret innsats, mens manglende overskudd over tid kan virke demotiverende.

4.3.7. Rettferdighet, vennskap og samhold. Nærende arbeidsplass.

David Sirota, Lois A. Michind og Michael Irwin Meltzer hevder i «The enthusiastic employee, (2007) at når man tar på seg en oppgave, er man i utgangspunktet motivert. Det viktigste er derfor å unngå og demotivere sine ansatte.

Sirota m.fl hevder videre at det er tre primære behov; prestasjonsbehov, behov for rettferdighet og behov for vennskap og samhold i jobben som må dekkes for å ha motiverte medarbeidere. De sier også at folks oppførsel og ytelse gjenspeiler måten de blir behandlet på.

På spørsmålene jeg stilte om ytre motivasjon, om det var spesielle goder de fikk som de satte pris på, så fikk jeg til svar at “ det er samme belønninga for oss alle”. Slik jeg tolket svaret, ble det satt pris på at det var rettferdig fordeling av de godene som fulgte med dugnadsjobbinga. Men, det finnes små forskjeller. Det eneste godet dugnadsarbeiderne har, er dugnadsmaten, og alle informantene kommenterte nettopp ordninga med dugnadsmat. Det har gjennom tidene vært servering av varmmat til de som jobber dugnad, men ordninga var slik at det var samme servering enten du jobbet en halvtime eller du jobbet femten timer om dagen. Dette opplevdes som urettferdig av gjengsjefene, og alle uttrykte tilfredshet med at det nå var tatt tak i dette, og at det var blitt forskjell på serveringa, og mer rettferdig fordeling, avhengig av om du jobbet lite eller mye pr dag.

Vennskap og samhold ble også framhevet av alle informantene som viktig for å kunne ta på seg oppgaven med å være gjengsjef. Det å ha en solid og arbeidsom gjeng, der alle går inn for å yte sitt beste, og der stemningen er god og folk hjelper hverandre, ble framhevet av alle som viktig. Derfor hadde også to av mine informanter “spisset” sine team for oppnå dette.

En sa: “Det er jo bestandig noen som ikke møter på vakt eller ikke gir beskjed om at de ikke kommer, så i år så... jeg gikk igjennom lista, og schvupp, schippa dem ut, jeg trenger dem ikke! Og i år hadde jeg en kjempegjeng!”

Vennskap og samhold framheves som viktig i flere av de teoriene jeg har nevnt i teorikapittelet. Hedlund med flere har dette som viktige punkt; at man har arbeidskamerater som man samarbeider godt med, at man kjenner lojalitet til dem, og at man hjelper og støtter hverandre. Kroth framhever nærende mellommenneskelige forhold som noe som kan gjøre jobben attraktiv, og Sirota sier at behovet for vennskap og samhold på jobben må dekkes for å unngå å demotivere medarbeideren.

En annen informant sa: “Jeg kjenner alt folk rundt, og håndplukker dyktige arbeidsfolk. For det er viktig. Viktig å ha en arbeidsgjeng der alle bidrar, miljøet blir så utrolig mye bedre da.” Når jeg spør om hva han setter mest pris på ved å være dugnadsarbeider, er svaret: “...ja det må være samholdet, og festen...ja det er klart, samholdet betyr ikke alt for alle, men for de aller fleste er nok det det viktigste...”

Alle informantene ga på ulike måter uttrykk for at det var artig å gå på jobb som gjengleder, fordi det var motiverende å treffe glade og trivelige medarbeidere og gjester på «jobb». I tillegg ga alle uttrykk for at når de hadde gode team sammen med seg, var det enklere å si ja til en ny innsats som gjengsjef.

Men for å få til velfungerende team må teamet settes sammen av folk der alle bidrar, dette framheves av alle, og er sitert tidligere. Man må også jobbe med teamet for å få det til å fungere, en gjengsjef sa det slik:

“Jeg hadde en kjempegjeng sammen med meg, og en av de tingene jeg prøvde å legge vekt på var å ta imot folk når de kom, se de, skryte av de, ønske velkommen og takk for i dag... ja jeg klarte ikke rekke over alle hele tida, men målsettinga mi var at slik skulle det være. For det er ingenting som er så ekkelt som å komme til en plass, og ikke bli tatt imot og ingenting...du er bare der...du bare flyter i mengden...og så bare flyter du i mengden til du drar heim igjen.. og så har du ikke snakka med noen som har ansvar...”

Jeg fulgte opp, og vedkommende sa “skal du få folk til å yte, må du bry deg om at de kommer, og sørge for at de vet hvilke oppgaver de skal ha. Og det fungerte jo, gjengen min

gjorde jo mye mer enn det som var forventet av dem, de ordna opp og styra....vet du, det var så artig!”

Dette stemmer også i stor grad med Kroths og Boveries (2007) teori: OCB (organizational citizen behavior; eller på norsk forventet organisasjonsatferd), som er frivillige handlinger av ansatte, utover fullført minimum for å tilfredsstille uttalte forventninger.

Kroth (2007) hevder at det er større sannsynlighet for at medarbeiderne oppfører seg i henhold til OCB når de mener organisasjonen er rettferdig, er fornøyd med jobbene sine, mener deres overordnede støtter dem, og er engasjerte i/for organisasjonen. Ut fra hva denne gjenglederen fortalte om sin rolle i forhold til teamet, tolker jeg det slik at dette er en leder som støttet sine teammedlemmer, og la vekt på rettferdighet og oppmerksomhet.

Oppsummert finner jeg at gode og velfungerende team virker motiverende i forhold til å ta på seg fornyet innsats med å være gjengsjef. Samhold i teamet og i organisasjonen er også motiverende, men dette kommer ikke av seg selv, det krever at teamet er godt sammensatt, og at lederen må jobbe med medlemmene i teamet i fht, rettferdighet, tilrettelegging og oppmerksomhet.

4.3.8 Tilhørighet, stolthet og positive verdier.

Når jeg spør om hva Norsk revyfestival betyr for Høylandet, er alle informantene er veldig tydelige på at festivalen er svært betydningsfull for bygda. Når jeg stiller dette spørsmålet, fikk jeg i alle tilfeller nytt spørsmål tilbake: Hva ville Høylandet vært uten revyfestivalen?

Andre svar var “ den betyr alt”, “den er veldig samlende”. Alle informantene var klare på at revyfestivalen hadde tilført bygda enormt mye, i form av positiv omtale, og det å bli kjent utenfor kommunens grenser. Festivalen bidrar til tilstrømming av folk, til økt omsetning i næringslivet, den har bidratt med arbeidsplasser, og ikke minst bidrar den til økt trivsel i bygda.

En informant sier: “Høylandet er revy, Høylandet er tullingbygda....du er på kartet tenker jeg.. på en positiv måte. De som vet hva festivalen er, og som vet hva Høylandet som samfunn står for de dagene vi lager festival.... Vi har bevist at vi er noe. Vi får til noe. “

Når jeg spør den ene informanten om hvordan det er å gå på ny dugnadsinnsats år etter år, svarer han: “ det er ikke noe problem! Dette er så samlende for bygda, ja.. jeg kjenner en del motstandere, men jeg forstår dem ikke. De må da bare sitte hjemme å sture, men er det noe som setter Høylandet på kartet, så er det festivalen!”

Videre sies det:” det er en genistrek at vi fikk til dette.... De utflyttede kommer jo hjem, og har med seg sine, og de strever litt for å få tak i dugnadsskjorta...det betyr jo litt det, det er litt status? Ja særlig nå, når det e litt restriksjoner for å få tak i skjorta, du må jo gjøre en innsats for å få tak i den skjorta...” Slik jeg tolker det oppleves skjorta som symbolet for organisasjonen.

Når jeg spør videre om hva T-skjorta betyr, og hvordan den blir brukt, er det forskjellig svar – men samtlige er veldig bevisste på å bruke den så lenge festivalen pågår - for å vise at man er en del av festivalorganisasjonen. En sier det slik: “Dugnadskjorta er en del av identifiseringa, du er en del av festivalen, du er en del av et samfunn som rører på seg...” mens en annen sier: “ det er en del av en positiv sak, det, den skjorta!”

Slik jeg tolker utsagnene, ønsker man tilhørighet til organisasjonen og de verdiene denne står for. Man opplever også tilhørighet til organisasjonen de dagene jobbinga står på, og man symboliserer dette ved at man ønsker å bruke T-skjorta.

Revyfestivalen gjør bygda Høylandet til noe mer enn ei vanlig bygd, det blir "et sted på kartet", det er en positiv merkevare. Alle informanter gir uttrykk for en veldig stolthet over at det går an å holde dette arrangementet i et så lite bygdesamfunn. Utsagn som “Vi er noe, vi får til noe” og “Høylandet er spontanitet, vi er livlighet, vi trives... og folk utenifra vil også være en del av dette. Den opplevelsa.... det å være en del av noe stort.....” . Jeg tolker disse utsagnene slik at informantene er svært stolte over å være en del av dette

Sirota (2005) sier stolthet har sin bunn i fire hovedkilder, der den ene er høykvalitets produkter som for eksempel egenart og/eller kvalitet. Denne teorien kan underbygge stoltheten som beskrives i utsagnene over.

Revyfestivalen representerer positive verdier. I utgangspunktet står den for det beste av norsk revy, det beste av folkelig norsk underholdning, og humor og glede er jo noe de aller fleste ønsker å identifisere seg med. Jeg opplever mine informanter at de identifiserer seg med det festivalen står for, slik at man har det Kroth (2007) beskriver som adoring commitment. Man mener ens egne verdier stemmer overens med organisasjonens, man er følelsesmessig engasjert, og blir i organisasjonen fordi man ønsker det.

I tillegg gir festivalen som før nevnt et betydelig bidrag til det frivillige foreningslivet i bygda slik at de får anledning til å blomstre utenom festivaldagene.

Det at man klarer å arrangere en fest over flere dager, med dobbelt så mange besøkende som det faktisk bor folk i kommunen er noe som fremheves av alle mine informanter.

Det er slik ingen tvil om at informantene er stolte over å jobbe for revyfestivalen. Stolthet over den prestasjonen det er å gjennomføre arrangementet, men like mye på grunn av dens egenart. Revyfestivalen er latter, galskap og glede. Men samtidig humor og underholdning av høy kvalitet, det er trivsel og festlig samvær. Det revyfestivalen står for, er verdier de aller fleste gjerne identifiserer oss med. Dette understøttes av et utsagn fra en informant:

“drivkraften min er å bidra til å skape god stemning og trivsel.”

Sirota m.fl. (2005) sier også at virksomheter som tar samfunnsansvar og etikk på alvor har mer motiverte medarbeidere, at stolthet over virksomheten er en viktig motivasjonsfaktor. Dette gjelder i høy grad for revyfestivalen, som bidrar til utviklinga av bygda Høylandet på en svært betydningsfull måte. Samtlige informanter framhever festivalens betydning for bygda, både gjennom festivaldagene, men også i perioden mellom festivalene.

Sirota m.fl. hevder stolthet har sin bunn i fire hovedkilder; høye økonomiske resultater, høy effektivitet i gjennomføring av arbeid, høykvalitetsprodukter, det være seg nytte, egenart og/eller kvalitet, og høy moral i organisasjonen. Sirota m.fl. sier også at man ønsker å jobbe for en organisasjon som gjør det godt, men som også gjør noe godt. Stolthet ved å jobbe for en vellykket virksomhet, forsterkes av at virksomheten faktisk gjør noe godt for samfunnet man lever i.

Utsagn som støtter dette finner jeg hos mine informanter. En sier at det er motiverende “ det at du er med og bidrar, at du gjør noe for bygda di, du gjør noe for de lagene og organisasjonene.... At du kan gjøre noe for ditt lag og forening”

Og en annen sier: “ det er jo kjempeartig at de lagene jeg brenner for kan få nytte av festivalene de årene det ikke er festival også, at de kan leve på overskuddet, og ha nytte av din innsats... At du kan du kan gjøre noe for laget”

Jeg tolker utsagnene slik at den positive effekten den enkeltes dugnadsinnsats har for lokalsamfunnet, også tillegges vekt for den enkelte, og er en motiverende faktor, i hht Sirotas teori.

Oppsummert finner jeg her at man identifiserer seg med de verdiene og den egenarten festivalen står for, og opplever dette som motiverende. Den positive effekten festivalen har for samfunnet er også en motiverende faktor for de som deltar.

4.3.9 Konklusjon på drøftingen:

Funnene er drøftet opp mot aktuell teori i de foregående kapitler, og jeg summerer derfor her opp funnene jeg er kommet fram til, som svar på oppgaveteksten:

Jeg finner at det i all hovedsak er indre motivasjonsfaktorer som er gjeldende når folk tar på seg ansvaret med å være gjengleder i festival sammenheng.

Festivalarbeid gir en læring og utvikling, og en annen erfaring enn man får gjennom sine vanlige jobber, og spesielt for de yngre er dette motiverende.

Jeg kan ikke underbygge at det er arbeidsoppgavene i seg selv som gjør det attraktivt å ta jobben som teamleder. Arbeidsoppgavene som følger med teamlederrollen er ikke det som motiverer mest til frivillig innsats i festivalen. Man tar på seg oppgavene fordi man vet at de må utføres, og fordi man mener at man er kvalifisert for å utføre de, men utfordringene som det er mest motiverende å mestre, ligger i lederrollen, tidsaspektet og samhandlingen med resten av organisasjonen og internt i gruppa.

Teamlederne blir indre motivert av å ha ansvar for eget arbeid (Deci & Ryan, 2000) De ønsker definerte arbeidsområder og klare forventninger til hva de skal levere, men vil selv styre hvordan de skal løse oppgavene og levere i henhold til forventningene innenfor sine områder. Klare forventninger forenkler vurderinger av egne prestasjoner, og det å være klar over at man har gjort en god jobb og se resultater av egen innsats, er motiverende for fornyet innsats.

Jeg finner at det å ha ansvar for å velge ut sine medarbeidere, og å få til et velfungerende team oppleves som motiverende. Det samme gjør det å se det vellykkede resultatet av arbeidet teamet har utført. Jeg finner også at det å være en leder med kunnskap og interesse for sine medarbeidere er en viktig brikke for å skape velfungerende team.

Det kommer også fram at vennskap og samhold i teamet og organisasjonen påvirker motivasjonen positivt. Det at organisasjonen behandler og belønner medarbeiderne rettferdig, virker også motiverende.

Jeg finner at anerkjennelse og positive tilbakemeldinger generelt virker motiverende, men at manglende konkrete tilbakemeldinger fra nærmeste overordnede kan virke mer demotiverende enn generell anerkjennelse virker motiverende.

Det er en klar oppfatning hos samtlige informanter at dersom det laget de støtter, får økonomisk utbytte av de timene de jobber, så oppfattes det som en personlig vinning. Slik kan man si at penger i seg selv ikke er en motivasjonsfaktor, men manglende økonomisk utbytte over tid vil virke demotiverende.

Det er også motiverende å jobbe for revyfestivalen, fordi den representerer positive verdier og egenart som man ønsker å identifisere seg med. Man ønsker tilhørighet til organisasjonen og de verdiene denne står for. Det er motiverende å oppleve tilhørighet til organisasjonen, og man symboliserer dette ved at man ønsker å bruke T-skjorta.

Det er også motiverende for den enkeltes innsats at festivalen som helhet betyr noe positivt for lokalsamfunnet. Jeg finner slik at den positive effekten den enkeltes dugnadsinnsats har for lokalsamfunnet, også tillegges vekt for den enkelte, og er en motiverende faktor.

Oppsummert finner jeg, med bakgrunn i oppgaveteksten: “Erfaringer hos ledere for dugnadsgjenger tilknyttet Norsk revyfestival. Hva gjør det attraktivt å delta som gjengsjef?” flere svar. Det mest framtrædende er det å oppleve tilhørighet til en organisasjon som du interesserer deg for, og som representerer positive verdier, og som i tillegg bidrar positivt til lokalsamfunnet.

Det oppfattes som personlig vinning at lag og foreninger man støtter høster av den innsatsen den enkelte har lagt ned. Trivsel og glede på jobb er viktig, men viktigst er det å ha et velfungerende team sammen med seg, for å synes det er attraktivt å ta på seg ansvaret som gjengsjef ved neste festival også.

4.4 Studiens kvalitet. Meg selv som forsker

Når jeg startet på intervjuguiden ble jeg fryktelig usikker på både metode og meg selv i forskningssituasjonen. Vel er dette en studieoppgave, men man ønsker jo å gjøre det så skikkelig som mulig. Jeg utformet derfor intervjuguiden på bakgrunn av den teorien jeg har valgt å legge til grunn for oppgaven. Etter samtale med veileder fikk jeg mer input på teori, og reviderte derfor teoridelen.

Det medførte en ny gjennomgang av intervjuguiden, og for å sikre meg at jeg fikk med meg de spørsmålene jeg antok skulle kunne gi meg de svarene jeg etterspurte, gjennomførte jeg derfor et ”prøveintervju” med en venn, kun får se om jeg fikk fram de temaene jeg ønsket svar på, og om jeg greide å gjennomføre intervjuet på en så muntlig og uanstrengt måte som jeg ønsket.

Som tidligere nevnt kjente jeg ikke så mye til festivalen, og hadde derfor ingen inngående kjennskap til verken folk, roller, eller historikk. Jeg var heller ikke godt kjent med informantene mine, og som tidligere nevnt hadde en av informantene en viss vegring, i alle fall i starten, mot å la meg komme for nært innpå. Dette påvirker selvfølgelig kvaliteten på de svarene jeg fikk. Samtidig tror jeg at min begrensede kjennskap både til folk og tradisjoner, også var en fordel, fordi informanten kunne snakke friere, og gi sin tolkning uavhengig av hva som måtte være allmenn oppfatning av hva som var riktig versjon av det som ble fortalt.

Utvalget av informanter er også en viktig brikke i fht studiens kvalitet. Jeg forsøkte å få bredest mulig vinkling ved å bruke begge kjønn i aldersspennet 30-60 år. Men som flere motivasjonsteorier sier, så vil ulike mennesker motiveres av ulike ting. Når alle disse tre har vært plukket ut til å være gjengsjefer, kan dette være fordi de som personer er forholdsvis like, og motiveres av mye det samme. Slik kan man si at utvalget av informanter og kvaliteten på studien også avhenger av hvordan de som blir gjengsjefer blir valgt ut.

Samtidig er jo oppgaven å finne ut hva som motiverer folk til å være gjengsjef, og slik kan man si at alle gjengsjefer har vært gjennom en forholdsvis lik utvelgelsesprosess, og at informantene dermed er representative for den gjennomsnittlige gjengsjef.

Når intervjuene ble gjennomført, var den gjennomgående tonen lett, og jeg opplevde alle intervjuene som gode samtaler. Jeg følte dessuten at jeg fikk ut det jeg trengte av informasjon rundt mine problemstillinger. Jeg mener den lette tonen, og min manglende historikk i forhold til tidligere situasjoner, bidro til å løse stemningen og samtidig få informantenes syn og meninger på en fri og utvungen måte.

4.5 Oppsummering

Jeg har funnet mange svar på problemstillingen: Hva gjør det attraktivt å delta som gjengsjef i Norsk revyfestival. Noen svar var imidlertid tydeligere enn andre, og spesielt dette med velfungerende team, i en organisasjon som leverer, representerer positive verdier og bidrar til samfunnet, er det som utmerker seg.

Jeg ønsket innledningsvis å se om det var funn på det som gjorde de frivillige mellomlederoppgavene attraktive, som kunne overføres til lønnede mellomlederoppgaver også.

Det er selvfølgelig en forutsetning at de som tar på seg teamlederroller er interessert i organisasjonen, og at denne har et fagfelt eller verdier som teamlederen kan identifisere seg med, eller ønsker å identifisere seg med. Under denne forutsetningen, mener jeg de mest framtreddene funnene nevnt over vil være direkte overførbare til tilsvarende posisjoner i lønnet arbeid.

Arbeidet med undersøkelsen for å finne fram til disse svarene har vært lærerikt, og erkjennelsen av at et svar ikke nødvendigvis var ett svar, men kunne tolkes på flere måter, var det som ga meg mest læring gjennom denne prosessen.

Jeg mener å ha kommet fram til relevante funn på problemstillingen. Funnene vil imidlertid være farget av mine personlige oppfatninger, og det faktum at jeg hadde få informanter, og liten erfaring i å tolke svarene jeg fikk. En utfordring er også oppgavens lengde, tre intervjuer ga mye stoff og mange gode sitater som kunne vært tolket og brukt til å underbygge enda bedre.

Konklusjonen på spørsmålsstillingen er i alle fall at: Med bakgrunn i de funnene jeg har, og som er oppsummert i kapittelet over, så er det attraktivt å delta som frivillig gjengsjef i Norsk revyfestival ved neste korsvei også. Og siden gjengsjefene er de som driver organisasjonens utførende arbeid, kan man konkludere med at så lenge det er attraktivt å være gjengsjef, er det grunnlag for videre drift av Norsk revyfestival.

Referanseliste:

- Collins, J. (2002). *Good to great*. Universitetsforlaget.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: classic definition and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 2000, nr 25, ss. 54-67.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human need and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000, No.4, ss. 227-268.
- Hedlund, A., Andersson, I.-M. & Rosèn, G. (2010, 4). Är dagens arbeten attraktiva? Värderingar hos 1440 anställda. *Arbetsmarknad og arbetsliv*. Nr 4, 2010, s 31-42
- Hertzberg, F. (1968, vol. 46, iss. 1),. "One more time: how do you motivate employees? ". *Harvard Business Review*, ss. pp. 53–62.
- Hitt, Middlemist & Mathis. (1986). *Management. Concepts and effective practise*.
- Jacobsen D.I., og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kaufman G. & Kaufman, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg.). Bergen : Fagbokforlaget.
- Kroth, M, Boverie, P.& Zondlo, J. (2007) What Managers do to create Healthy work environment. *MPAEA Journal of adult education. Volume XXXVI, Number 2, Fall 2007*.
- Kroth, M. (2007). ”Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. *Journal of industrial teacher education, vol.44, nr.2, 2007*”.
- Kroth, M. (2007). *The manager as motivator*. Greenwood publishing group.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Malterud, K.. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring*. Oslo: TANO
- Martinsen, V. (2010). *Filosofi, en innføring*. Oslo
- Maslow, A. (1943, 50). A theory of human motivation. *Psychological review*, , ss. 370-396.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode*. Universitetsforlaget.
- Sirota, D, Mischkind L. A., & Meltzer M.I. (2005). *The enthusiastic employee*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Skaalvik, E., & Skaalvik S. (2005). *Skolen som læringsarena*. Universitetsforlaget.
- Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veger til effektiv bruk av egne ressurser*. Fagbokforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide:

Innledning:

Generelt informasjon om oppgaven. Litt om informanten.

Hvilken funksjon har vedkommende hatt i festivalsammenheng, hvilke arbeidsoppgaver

Informantens forhold til NRF

Hvilken betydning har revyfestivalen for informanten

Hvor lenge har vedkommende jobbet som frivillig for festivalen

Hvilke funksjoner har vedkommende hatt i festivalorganisasjonen (*har disse endret seg, har han fått vanskeligere lettere oppgaver, andre ansvarsområder*)

Hvor stor innsats har vedkommende lagt ned for hver festival, ca antall timeverk (*er dette økende/avtakende, ønsker han mer eller mindre i neste festival, er ønsket om innsats fra festivalledelsen i tråd med den vedkommende er villig til å yte*)

Informantens erfaringer som frivillig medarbeider – (spesifikke spørsmål)

Hva tror du er årsaken til at du er spurt om å inneha akkurat denne posisjonen i festivalen
Hvilke kvalifikasjoner mener du at du har som gjør at du passer akkurat her

Hva tror du er årsaken til at du er spurt om å inneha akkurat denne posisjonen i festivalen

Hvordan opplever du det å bli spurt på nytt år etter år (*smigrende, slitsomt, masete, hyggelig*)

Opplever du det som greit å skifte ansvarsområde / alternativt ha de samme oppgavene hvert år)

Hvilke opplevelser sitter du igjen med etter endt festival?

Hva setter du mest pris på med å være dugnadsarbeider på festivalen?

Hvordan tror du festivalen oppfattes utenfor Høylandet. Påvirker ”merkevaren” revyfestival deg til å bidra? Hvor viktig er det for deg at festivalen gjennomføres nettopp på Høylandet år etter år (*fellesskap, skape noe i bygda, stolthet, tilhørighet*)

Hvilke følelser har du i forhold til det å bli spurt om å bistå – hva gjør at du svarer ja til å ta på deg enn såpass omfattende oppgave midt i ferietida? (*pliktfølelse, tilhørighet til bygda, humør, muligheten for å delta i folkelivet, se forestillinger, ha det gøy sammen med feststemte mennesker, bli kjent med nye folk, møte dugnadsarbeidere på tvers av generasjoner, sosial arena, fellesskap, bygge noe sammen med andre*)

Føler du deg verdsatt som frivillig medarbeider, og hvordan føler du at du blir verdsatt? Når du engasjerer deg såpass mye i festivalen, hvordan opplever du at dette påvirker deg i forhold til jobben din? Føler du at det øker eller minker anseelsen på jobb/i bygda, grenda, kommunen?

Noen hevder at manglende utbetalinger til lag og foreninger gjør at folk går lei av jobbe dugnad – Hvordan opplever du at dette stemmer for deg?

Er det personlige goder ved festivaljobbinga du setter pris på som en del av ”godtgjørelsen” for innsatsen, som mat, gratis forestillinger, dugnadsskjorta, og hvor viktige er disse godene for deg? (*ytre motivasjon*)

Det er sagt at dugnadsskjorta er det som er viktigst for de frivillige, føler du at dette stemmer? Hva forbinder du med dugnadsskjorta? (*tilhørighet, fellesskap*)

Føler du at du fikk vist hva du er god for i årets festival – mestret du oppgavene du fikk? Tror du det er noen spesiell grunn til at du fikk denne oppgaven?

Er det ting du har opplevd som dugnadsarbeider som du mener kunne vært løst på en annen måte, gir du tilbakemeldinger, opplever du at dine tilbakemeldinger blir fanget opp? (*verdsetting, utvikling*)

Har erfaringene du har fått som festivalmedarbeider påvirket deg? (*mestring, utvikling*)

Avslutning

Hvis du blir spurt om å bistå om to år, hvordan ville du forholde deg til en slik forespørsel?

Og hvis du mot formodning ikke skulle bli spurt, hvordan tror du at du vil reagere på det?

Vedlegg 2: Meldeskjema og tilbakemelding fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.1) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Tittel	Erfaringer med frivillig arbeid for Norsk revyfestival	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	NTNU	Veig den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom din institusjon ikke finnes på listen, ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologi ledelse	
Institutt	Pedagogisk institutt	
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder)		
Fornavn	Ragnvald	Før opp navn på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. For studentprosjekt er daglig ansvarlig vanligvis veileder.
Efternavn	Kvalsund	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig stå som daglig ansvarlig.
Stilling	professor	
Arbeidssted	Pedagogisk institutt	Arbeidssted må være i tilknytning til behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Adresse (arb.sted)	Dragvoll, Loholt Alle 85	
Postnr/sted (arb.sted)	7049 Trondheim	NB! All korrespondanse går via e-post. Det er derfor viktig at du oppgir korrekt e-postadresse. Det bør være en adresse som du bruker aktivt over tid. Husk å gi beskjed dersom den endres.
Telefon/mobil (arb.sted)	73591999 /	
E-post	ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no	
4. Student		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	NB! All korrespondanse går via e-post. Det er derfor viktig at du oppgir en korrekt e-postadresse. Det bør videre være en adresse du bruker aktivt over tid. Husk å gi beskjed dersom den endres.
Fornavn	Inger Hilde	
Efternavn	Solstad	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Almåsberg	
Postnr/sted (privatadresse)	7977 Høylandet	
Telefon/mobil	91371339 /	
E-post	inger.hilde.solstad@gmail.com	
5. Formålet med prosjektet		
Prosjektets formål	Mastergradsoppgave i relasjonsledelse. Ønsker å identifisere erfaringer som påvirker frivillige til å stille til frivillig, ulønnet arbeid gjennom en årrekke ved samme festival. Er dette faktorer som kan overføres til yrkeslivet?	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forsknings spørsmål e.l. Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Veig omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Enkel institusjon ○ Nasjonal multisenterstudie ○ Internasjonal multisenterstudie 	Med multisenterstudier forstås her forskningsprosjekter som gjennomføres ved flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor det utveksles/deles personopplysninger mellom
Oppgi øvrige institusjoner		

Hvordan foregår samarbeidet mellom institusjonene? Hvem har tilgang til personopplysninger og hvordan reguleres tilgangen?		deltakende institusjoner. Les mer om hva personopplysninger er
7. Utvalgsbeskrivelse		
Beskrivelse av utvalget	Frivillige medarbeidere ved festivalen	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F. eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevnsker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	Utvelges tilfeldig blandt de frivillige, fortrinnsvis balansert kjønnsfordeling og med ulike arbeidsoppgaver i det frivillige arbeidet.	Beskriv hvordan utvalget trekkes/rekrutteres. Utvalget kan trekkes fra registre, f. eks. folker registret, NAV, pasientregistre, eller rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk. Oppgi hvem som foretar trekking/rekrutteringen.
Førstegangskontakt	Student oppretter førstegangskontakt, ved å presentere oppgaven og be om å få bruke den frivillige til Informant	Oppgi hvem som oppretter førstegangskontakt med utvalget og beskriv hvordan den opprettes. Les mer om førstegangskontakt
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	3-5	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Redegjør for hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, beskriv		Les mer om inklusjon av myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som skal benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte og/eller fra ulike journaler (NAV, PPT, sykehus, bofellesskap og lignende) eller eksisterende registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, Krefregisteret).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar til metode for innsamling av personopplysninger	kvalitativt forskningsintervju. Det skal brukes diktafon til datainnsamling.	
9. Datamaterialets innhold		
Gjør rede for hvilke opplysninger som samles inn	Opplysninger i hht vedlagte Intervjugulde	Spørreskjema, intervjugulde/temaliste, m.m. legges ved meldeskjemaet til slutt.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om hva personopplysninger er
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> Fødselsdato <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse og/eller e-postadresse og/eller telefonnummer	NB! Selv om resultatene i den endelige publikasjonen vil være anonymisert, må det krysses av her dersom direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger registreres i datamaterialet nderveis i prosjektet.
Spesifiser hvilke		

Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke?		
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, oppgi hvilke	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> Åt en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, famillemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan blir tredjeperson informert om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig informasjon <input type="checkbox"/> Muntlig informasjon <input type="checkbox"/> Blir ikke informert	
Blir ikke informert, redegjør hvorfor		
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan informasjon til utvalget gis	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig informasjon <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig informasjon <input type="checkbox"/> Ingen informasjon	Som hovedregel skal det gis informasjon og innhentes samtykke fra den registrerte. Dersom informasjon gis skriftlig, legg ved kopi av informasjonsskriv. Dersom det ikke skal gis informasjon, må dette redegjøres for. Les mer om hvilken informasjon som bør gis til utvalget
Redegjør	Muntlig informasjon for å finne interesserte som kan tenke seg å bidra til oppgaven. Informasjonsskriv om oppgaven og formålet med oppgaven utarbeides og utleveres til de som sier seg villig til å delta som informanter.	
Oppgi hvordan samtykke innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig samtykke <input type="checkbox"/> Muntlig samtykke <input type="checkbox"/> Innhentes ikke samtykke	Dersom det benyttes skriftlig samtykke, anbefales det at dette følger i teksten etter informasjonen. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må dette redegjøres for. Les mer om krav til gyldig samtykke
Innhentes ikke samtykke, redegjør		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansennummer som viser til en abstrakt navneliste	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Direkte personidentifiserende opplysninger bør ikke registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Hvordan lagres listen/koblingsnøkelen og hvem har tilgang til den?		
Direkte personidentifiserende opplysninger lagres sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfor er det nødvendig med oppbevaring av direkte identifikasjonsopplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Lagres direkte personidentifiserbare opplysninger på separate måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	

Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> PC i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> PC i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat PC <input type="checkbox"/> Privat PC tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Manuelt/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv nærmere		
Behandles og/eller lagres lyd- og videoopptak, og/eller fotografi på PC?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn i opplysningene?	Innelåst diktafon kun til studentens eget bruk. Lydopptakene slettes når intervjuene er transkribert. Ingen personopplysninger overføres til de transkriberte intervjuene.	Er f.eks. PC-tilgangen beskyttet med brukernavn og passord, og står PC-en i et låsbart rom?
Dersom det benyttes mobil lagringsenhet (bærbær PC, minnepenn, minnekort, cd, eksternt harddisk), oppgi hvilken type, og redegjør for hvorfor det benyttes mobil lagringsenhet	benyttes ikke	
Skal prosjektet ha medarbeidere som vil få tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Innhentes eller overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, oppgi hvilke opplysninger		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Skal opplysningene samles inn/bearbejdes av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med databehandler menes en som samler inn og/eller behandler personopplysninger på vegne av den behandlingsansvarlige. Eksempler på ofte brukte databehandlere er Questback, Synovate MMI, Norfakta etc.
Hvis ja, hvilken?		Les mer om databehandleravtaler her
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. For dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal det for alle typer forskning søkes
Kommentar		Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk
Skal det innhentes godkjenning/tillatelse fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Det kan f. eks. være aktuelt å søke tillatelse fra registerer for tilgang til data, ledelsen for tilgang til forskning i firma, etc.
Hvis ja, hvilke?		
13. Prosjektperiode		

Prosjektperiode	Prosjektstart:01/05/2011	Prosjektstart Tidspunkt for når første gang kontakt opprettes og/eller datainnsamlingen starter.
	Prosjektstutt:01/10/2011	Prosjektstutt Tidspunkt for når datamaterialet skal anonymiseres, slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier. Dette sammentaler gjerne med publisering og ferdigstilling av oppgave, avhandling eller rapport.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektstutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet skal anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet skal oppbevares med personidentifikasjon	<p>Med anonymisering menes at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner i datamaterialet.</p> <p>Les mer om anonymisering</p>
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	transkriberte intervjuer anonymiseres. Lydoptak slettes.	Hovedregel for lagring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være konkrete oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		<p>Datamaterialet kan lagres ved egen Institusjon, offentlig arkiv eller annet.</p> <p>Les mer om arkivering</p>
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Det finansieres av studenten	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	1	



Ragnvald Kvalsund
Pedagogisk institutt
NTNU
7491 TRONDHEIM

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 29.08.2011

Vår ref:27654 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.08.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

27654	<i>Erfaringer med frivillig arbeid for Norsk revyfestival</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Inger Hilde Solstad

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Lis Tenold

Kontaktperson:Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Inger Hilde Solstad, Almåsberg, 7977 HØYLANDET

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 27654

Det gjennomføres ingen elektronisk behandling av personopplysninger eller opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Intervjuene tas opp på lydbånd. Lydbåndene legges ikke inn som lydfiler på pc, minnepinne, ekstern harddisk eller CD, men transkriberes manuelt til pc. Opplysningene som transkriberes er anonyme. Vi minner om at anonyme opplysninger er opplysninger som det ikke er mulig å direkte (via navn eller fødselsnummer eller referanse til slike opplysninger) eller indirekte (via sammenstilling av bakgrunnsopplysninger om informantene eller referanse til slike opplysninger) føre tilbake til enkeltpersoner.

Vedlegg 3: Informasjonsbrev

Kjære informant!

Jeg har studert organisasjons- og ledelsesfag ved NTNU i flere år, og skal nå avslutte dette studiet med en masteroppgave innenfor spesialiseringen relasjonsledelse.

Jeg synes organisasjonen til Norsk revyfestival er et flott eksempel på nettopp relasjonsledelse, og min masteroppgave skal forsøke å gi svar på følgende spørsmålsstilling;

Erfaringer hos ledere for dugnadsgjenger tilknyttet Norsk revyfestival. Hva gjør det attraktivt å delta som gjengsjef?

For å finne svar på mine spørsmål, ønsker jeg å intervju personer som har vært eller er gjengsjef, og jeg håper at du kan tenke deg å være en som jeg kan få lov til å intervju.

Intervjuet foregår med bare meg og deg tilstede. For å få med meg alt det som blir sagt vil jeg ta opp intervjuet, men så snart intervjuet er ferdig, vil alt som er sagt bli skrevet på papir, og alle data og opplysninger vil bli anonymisert. Det vil ikke bli registrert navn eller alder.

Så snart intervjuene er anonymisert og renskrevet, vil opptakene bli slettet.

Det du sier, og de opplysningene du gir meg, skal ikke kunne spores tilbake til deg.

Måten intervjuet er tenkt gjennomført på, og måten dataene skal behandles på er vurdert av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste. Vurderingen deres er vedlagt.

Det er selvfølgelig helt frivillig å la seg intervju. Du kan når som helst avbryte intervjuet, eller du kan trekke deg fra alt, og jeg vil da slette opptaket, og ikke på noen måte bruke den informasjonen du har gitt meg.

Jeg håper du kan tenke deg å bidra!

Med vennlig hilsen

Inger Hilde Solstad

Samtykkeerklæring:

Jeg er villig til å være informant i studien av frivillig arbeid som gjengleder i Norsk revyfestival. Jeg har mottatt informasjon om studien og er informert om at samtykket er frivillig. Jeg er gjort kjent med formålet med samtykket og vet at det kan trekkes tilbake når som helst.

Høylandet, / -