



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hur mindre ideella organisationer motiverar sina volontärer – en fallstudie hos S:t Petrus scoutkår

*How small non-profit organizations motivates their volunteers
– a case study of S:t Petrus scout corps*

Aziz George
Jeff Ravelius

Självständigt arbete • G2E • 15 hp

Ekonomi- kandidatprogram

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1257 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2019

Hur mindre ideella organisationer motiverar sina volontärer – en fallstudie hos S:t Petrus scoutkår

How small non-profit organizations motivates their volunteers – a case study of St Petrus scout corps

Aziz George
Jeff Ravelius

Handledare:	Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Bitr. handledare:	Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi – kandidatprogram 180,0 hp
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2019
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1257
ISSN:	1401 4084
Elektronisk publicering:	https://stud.epsilon.slu.se
Nyckelord:	motivation, ideellt arbete, ideella organisationer, altruism, kommunikation

Sammanfattning

Ideella organisationer utgör en viktig samhällsnytta. Forskare menar till och med att utan altruistiskt arbete som ideella organisationer bygger på hade civilisationen dött ut för länge sedan. Inom företagsekonomisk forskning placeras ideella organisationer i en tredje sektor mellan den privata och offentliga. Ideellt arbete definieras att arbeta utan ekonomisk motprestation, där lön annars ses som en drivfaktor till att arbeta. Volontärarbetare är ideella organisationers drivmedel, utan dem skulle de inte ha en möjlighet att verka. Ett problem som ideella organisationer står inför är att antalet volontärer i världen ständigt minskar. Tidigare studier i ämnet påvisar att mer forskning behövs där man ser hur mindre ideella organisationer arbetar. Således är syftet med denna rapport är att undersöka hur mindre ideella organisationer motiverar volontärer till ideellt arbete och hur dessa volontärer upplever motivationsarbetet. Detta för att ge en ökad förståelse för hur ideella organisationer kan arbeta för att inte tappa volontärarbetare. Studien använder sig av en kvalitativ forskningsmetod där empiriska data har hämtats in via semistrukturerade intervjuer med volontärarbetare på S:t Petrus scoutkår. Empirin fokuserar på den upplevda motivationen hos volontärerna samt hur S:t Petrus arbetar med att motivera och behålla volontärer. Motivationsteorier som Herzbergs tvåfaktorteori, tre dimensioner av motivation av Alvesson & Sveningsson och Ryan och Decis teori om inre och yttre motivation har använts. Dessa tillsammans med Jacobsens och Thorsviks kommunikationsteori har tillsammans utgjort den teoretiska syntesen för studiens analys av fallet S:t Petrus scoutkår. Resultatet visar att den familjära atmosfären som råder bland organisationens medlemmar är en framstående faktor till fortsatt volontärarbete. Den familjära känslan på St:Petrus scoutkår bidrar till ett ansvarstagande, att volontärerna får känslomässiga skäl till att det ska gå bra för organisationen och föra den framåt. S:t Petrus scoutkår har inte samma omsättning på volontärer som större organisationer vilket betyder att de behöver vara varsamma med de volontärer som de har. Den inre motivationen anses vara den starkaste drivkraften för att volontärer ska jobba ideellt där mindre ideella organisationer behöver fokusera på att skapa en stark teamkänsla med en tydlig kommunikation för att behålla volontärarbetare i organisationen.

Abstract

Non-profit organizations constitute an important social benefit. Scientists even believe that without altruistic work that non-profit organizations build upon, civilization would have died out long ago. In business research non-profit organizations are placed in a third sector between the private and public sector. Volunteer work is defined to work without financial compensation, where salary is otherwise seen as a driving factor to work. Volunteer workers are non-profit organizations' fuel and without them they would not have the ability to operate. One problem that non-profit organizations face is that the number of volunteers in the world is constantly decreasing. Previous studies in the subject show that more research is needed to see how smaller non-profit organizations work. Thus, the purpose of this report is to investigate how smaller non-profit organizations motivate volunteers to volunteer work and how these volunteers experience motivation work. This is to give an increased understanding of how a non-profit organization can work to not lose volunteers. The study uses a qualitative research method in which empirical data has been collected via semi-structured interviews with volunteer workers at St Petrus Scout Association. The empirical data focuses on the perceived motivation of the volunteers and how St Petrus works to motivate and retain volunteers. Motivation theories such as Herzberg's two-factor theory, three dimensions of motivation by Alvesson & Sveningsson and Ryan and Deci's theory of internal and external motivation have been used. Together with Jacobsen's and Thorsvik's communication theory, these theories have together constituted the theoretical synthesis for the study's analysis of the case of St. Peter's Scout Corps. The result shows that the team spirit in the organization is a prominent factor in continuing volunteering. The team spirit at St Petrus scout corps contributes to a sense of responsibility, that the volunteers get emotional reasons as to why it should work out well for the organization. St Petrus scout corps does not have the same turnover on volunteers as larger organizations, which means that they need to be careful with the volunteers they have. The internal motivation is considered to be the strongest driving force for volunteers to work voluntarily, where smaller non-profit organizations need to focus on creating a strong team spirit to retain volunteer workers in the organization.

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte	2
1.4	Avgränsningar	2
1.5	Disposition	3
2	TEORI	4
2.1	Motivering till val av teorier	4
2.1.1	<i>Herzberg</i>	4
2.1.2	<i>Tre dimensioner av motivation och Ryan & Deci - inre och yttre motivation</i>	5
2.1.3	<i>Kommunikationskanaler</i>	5
2.2	Definition av ideellt arbete	6
2.3	Herzbergs tvåfaktorteori	6
2.4	Tre dimensioner av motivation	7
2.5	Ryan & Deci - Inre och yttre motivation	8
2.6	Kommunikationskanaler	8
2.7	Teoretisk sammanfattning och syntes	9
3	METOD	11
3.1	Kvalitativ metod	11
3.2	Semistrukturerade intervjuer	11
3.3	Teoretisk bakgrund	11
3.4	Rapportens trovärdighet	12
3.5	Etiska aspekter	12
3.6	Kritisk reflektion	13
4	EMPIRI	14
4.1	Presentation av S:t Petrus scoutkår	14
4.2	Elias Tappo, Ordföranden i S:t Petrus scoutkår	14
4.3	Emy George, volontär i S:t Petrus scoutkår	16
4.4	Razek Makhoul, volontär i S:t Petrus scoutkår	17
5	ANALYS	19
5.1	Herzbergs tvåfaktorteori	19
5.1.1	<i>Hygienfaktorer</i>	19
5.1.2	<i>Motivationsfaktorer</i>	19
5.2	Tre dimensioner av motivation	20
5.3	Ryan & Deci – Inre och yttre motivation	21
5.4	Kommunikationskanaler	22
5.5	Sammanfattning av analys	22
6	DISKUSSION	24
7	SLUTSATS	25
	REFERENSER	26
	BILAGA 1	28
	BILAGA 2	29

Figurförteckning

Figur 1. Rapportstruktur. Källa: egen bearbetning	3
Figur 2. Tre dimensioner av motivation. Källa: Egen bearbetning	8
Figur 3. Kommunikationskanaler. Källa: Egen bearbetning	9
Figur 4. Teoretisk syntes. Källa: Egen bearbetning	10

Tabellförteckning

Tabell 1. Herzbergs tvåfaktorsteori Källa: Bakka et al, 2014. Egen bearbetning.....	6
---	---

1 Introduktion

Detta kapitel introduceras läsaren för bakgrunden av ideella organisationer och motivation inom företagsekonomi. Vidare presenteras problemformuleringen, vilket leder fram till rapportens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med rapportens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

BoardSource (2010) beskriver ideella organisationer som en grundläggande del av samhället för länder runt om i världen. Enligt Batson (2011) hade mänskliga civilisationen dött ut utan altruistiskt arbete som ideella organisationer vilar på. Inom företagsekonomi definieras ideella organisationer enligt Anheier (2014) som en tredje sektor mellan det offentliga och privata, en icke statlig organisation som drivs utan kommersiellt vinstsyfte. Människor som är aktiva i ideella organisationer arbetar utan krav på motprestation, där till exempel ekonomisk kompensation som lön annars kan ses som drivfaktor till arbete (Meuduell & Rodham, 1998). Det finns flera olika underliggande faktorer till människors motivation till arbete, där människan är unik bland djurriket med förmågan att agera altruistiskt (Fehr & Fischbacher, 2003). Motivationen till att agera altruistisk är enligt Batson (2011) ett sinnestillstånd som många människor befinner sig i vid olika tillfällen. Pearce (1983) beskriver altruistisk motivation som en frekvent förekommande faktor till att arbeta ideellt.

Inom företagsekonomisk forskning finns det gemensamma kriterier för att definiera vad en ideell organisation är. Dessa har tagits fram för att kunna jämföra ideella verksamheter länder emellan. Wijkström och Lundström (2002) beskriver dessa fem kriterier som ska uppfyllas för att en organisation ska vara ideell. Organisationen ska vara *Formell*, organisationen ska bestå av en styrelse med stadgar. Det ska dessutom ske organiserade möten regelbundet. Organisationen ska vara *privat* och skilt från staten. Organisationen ska *inte dela ut* överskottet av pengar till huvudmän eller ägare. Organisationen ska vara *självstyrande* och själv kontrollera sin verksamhet. Får ej vara en del av ett vinstdrivande företag. Det sista kriteriet som Wijkström & Lundström (2002) tar upp är att organisationen ska ha inslag av *idealitet*, det vill säga att organisationen ska ha privatpersoner som frivilligt är ideellt aktiva eller ger någon form av donationer. *Idealitet* bygger på att privatpersoner utför volontärarbete. För att dessa privatpersoner ska utföra volontärarbete behöver de ha motivation till det. Särskilt då ekonomisk kompensation ej får finnas i en ideell organisation (Wijkström & Lundström, 2002).

Motivation i alla typer av organisationer handlar enligt Alvesson och Sveningsson (2007) om tre olika faktorer. Kunna behålla medarbetare/funktionärer, kunna utveckla deras förmåga och att använda denna utveckling för att kunna göra ett bättre arbete. Alvesson och Sveningsson (2007) påpekar att det finns olika variationer i motivationspåverkan hos organisationer och de menar att olika företag har en metod eller olika instrument som används för att motivera sina medarbetare. Motivationsarbetet i ideella organisationer är inte lika enkelt som i kommersiella organisationer eftersom i kommersiella organisationer finns det ekonomiska faktorer som driver människor till fortsatt arbete (Börjesson & Dalmo, 2008). Både ideella och kommersiella organisationer behöver dock motivera sina medarbetare till arbete men metoden kan se olika ut (Börjesson & Dalmo, 2008). Dessa olika processer syftar denna studie till att studera i en mindre ideell organisation som S:t Petrus scoutkår i Hallonbergen.

1.2 Problemformulering

Det finns en diger del forskning kring motivationsarbete, dock uppger en tidigare rapport av Fleur och Berglund (2017) att mer forskning behövs göras kring hur ideellt arbete fungerar i mindre ideella organisationer. Därför blir det viktigt att kunna analysera hur mindre ideella organisationer arbetar med motivation och veta vilka faktorer som ligger till grund för att behålla volontärer (Wymer & Starnes, 2001).

Många ideella organisationer är beroende av tillgången till volontärarbetare för att kunna verka (Unger, 1991). Utan volontärarbete skulle dessa tjänster som ideella organisationer ordnar skötas av offentlig sektor eller försvinna helt (Wymer, Riecken, and Yavas, 1996). Ideella organisationer står inför problematiken att antalet volontärer minskar (Wymer & Starnes, 2001). Att kunna klarlägga grunden till varför volontärer fortsätter att arbeta ideellt och kunna analysera det är ett annat problem som behöver lösas enligt Wymer och Starnes (2001). I denna uppsats kommer dessa problemområden att studeras på S:t Petrus scoutkår.

1.3 Syfte

Syftet med denna rapport är att undersöka hur mindre ideella organisationer motiverar volontärer till ideellt arbete och hur dessa volontärer upplever motivationsarbetet. Samt att undersöka på vilket sätt ledningen motiverar sina funktionärer. Detta för att få en bättre förståelse för motivationen till ideellt arbete i mindre ideella organisationer. I denna studie besvaras följande frågeställningar:

- *Hur arbetar S:t Petrus scoutkår med att motivera volontärer till volontärarbete?*
- *Hur upplever volontärarbetare att S:t Petrus scoutkår motiverar till volontärarbete?*

1.4 Avgränsningar

Den första avgränsningen gjordes med själva syftet med rapporten då endast en mindre ideell organisation skulle utgöra exempel, S:t Petrus scoutkår i Hallonbergen, Sundbyberg. Fokus har inte varit på hela S:t Petrus scoutkår, vilken innefattar 140 stycken medlemmar, utan en avgränsning görs till de 24 stycken aktiva volontärarbetare som ledare och ledamöter i organisationen. Möjligheten att intervjua flera personer inom samma organisation var möjlig då endast ett fallföretag valdes.

1.5 Disposition

Rapporten är uppdelad i sex kapitel (se figur 1 nedan). Kapitel *ett* innehåller introduktion och bakgrunden för studiens ämnesområde för att ge läsaren en inblick i ämnet. Detta för att väcka ett intresse för läsaren att läsa vidare rapporten. Därefter presenteras problemformuleringen som ligger till grund för syftet till rapporten. Här ska läsaren kunna förstå vad rapporten leder till. Kapitel *två* redogör de olika teorierna och presenterar teoretiska sammanfattningen som ska hjälpa författarna att analysera rapportens empiri. Teorierna berör motivation och kommunikation. Kapitel *tre* handlar om vilken metod rapporten förhållit sig till och vilka lämpliga avvägningar som gjorts. Kapitel *fyra* innefattar rapportens empiri, vilken är insamlad information från semistrukturerade intervjuer. Kapitel *fem* är behandlar analys och avslutande kapitel *sex* innehåller diskussion för insamlade data med koppling till valda teorier. *Kapitel sju* innehåller rapportens slutsats. Där analysen av empirin utgör underlaget för rapportens slutsats. Till sist ges framtida forskningsförslag upp inom rapportens ämne.



Figur 1. Rapportstruktur. Källa: egen bearbetning

2 Teori

Detta kapitel tar upp hur författarna motiverar val av teorier, hur författarna definierar ideellt arbete samt presenteras de olika teorierna som ska stå till grund för analys av empirin. Teorier som Herzbergs tvåfaktorteori, Jacobsens och Thorsviks kommunikationsteori, Ryan och Decis inre och yttre motivation samt Alvesson & Sveningsons tre dimensioner av motivation.

2.1 Motivering till val av teorier

2.1.1 Herzberg

Denna rapport vill bidra med en utökad kartläggning av motivationen hos mindre ideella organisationer för att klargöra incitamenten till ideellt arbete. Herzbergs tvåfaktorteori är en av de teorier som studien använder sig av. En motivering till det är att Herzbergs teori om hygien och motivationsfaktorer kan appliceras på flera olika områden med dess bredd, vilket även passar in i denna studie. De 14 faktorer som ingår i Herzbergs tvåfaktorteori är: *företagspolicy och företagsstruktur, lön, mellanmännsliga relationer, ledning, arbetsförhållanden, privatliv, anställningstrygghet, status, erkännande och uppskattning, prestation, befordran, ansvar, arbetets innehåll och möjligheter att växa i arbetet*. Dessa faktorer kan betyda olika saker beroende på vilken kontext de ses i. Därför behövs faktorerna studien använder sig av definieras för att visa läsaren hur de ska användas i kontexten S:t Petrus scoutkår.

Hygienfaktorer: Företagspolicy och företagsstruktur, definieras som ledord och normer i organisationen som de strävar efter att uppfylla i strukturen. *Mellanmännsliga relationer*, många starka band kan bildas i en organisation där vänskap är en central del av verksamheten. *Ledningen* kan agera på ett sätt som är en bidragande faktor till hur nöjd en volontär känner sig. *Arbetsförhållanden*, definieras i rapporten som brister i arbetsplatsens lokaler. *Privatliv*, medarbetare kan få tjänster och arbetsuppgifter där antal arbetstimmar kan skilja sig åt vilket kan bidra till mer balans mellan arbetsliv och privatliv. *Anställningstrygghet*, att medarbetare känner sig trygga på arbetet utan rädsla över att behöva sluta mot sin vilja. *Status*, om arbetet och uppgifterna i organisationen medför en viss status kan medarbetare känna sig nöjda.

Motivationsfaktorer: Erkännande och uppskattning, organisationens ledning kan visa sin uppskattning och berömma medarbetare ifall de presterat önskvärt vilket kan ge ökad motivation. *Befordran*, medarbetare kan känna sig motiverade ifall det finns möjlighet att klättra inom organisationen till andra tjänster med mer ansvar. *Prestation*, definieras som när en individ utför något som är av intresse eller relevans för antingen individen eller organisationen. *Ansvar*, en volontär kan ha en eller flera ansvarsenheter vilket kan bidra till motivationen. *Arbetets innehåll*, om arbetsuppgifterna upplevs roliga och varierande kan medarbetare känna det som en faktor till motivation. *Möjligheter att växa i arbetet*, denna faktor förstås här som att en person får genomgå utbildningar och även andra erfarenheter från sin roll i arbete vilket kan bidra till en personlig utveckling.

Faktorer som inte är applicerbara i denna fallstudie är *Lön*. I ideella organisationer är denna faktor icke existerande. Därför behövs det inte heller argumenteras för eller emot dess omstridda klassificering som antingen hygien eller motivationsfaktor. Kritik som framförts mot Herzbergs tvåfaktorteori är att den anses vara alltför generell och det empiriska stödet är vagt (Hughes et al., 2006, s.286). Det bör också tas i beaktning att Herzbergs forskning genomförts genom att enbart intervjua företagsledare och yrkesutbildade. Detta kan påverka dess trovärdighet då företagsledares värderingar inte nödvändigtvis speglar andra arbetares värderingar.

2.1.2 Tre dimensioner av motivation och Ryan & Deci - inre och yttre motivation

Alvessons och Sveningssons tre dimensioner av motivation beskriver flera delar av motivation som många andra teorier saknar som till exempel *Interaktiv motivation*. I studiens fall blir interaktiv motivation definierad som motivation till att tillhöra, känna sig som en i gruppen. *Tre dimensioner av motivation* kompletterar därmed Herzbergs *tvåfaktorteori* på ett sätt där tre dimensioner av motivation kan förklara motivation utifrån hur den upplevs från volontärernas sida och Herzbergs tvåfaktorteori utifrån S:t petrus scoutkår motivationsarbete.

Samma gäller med Ryan & Decis inre och yttre motivation. En annan anledning till val av just Ryan & Deci teori är för att kunna styrka studien med en annan motivationsteori.

Inre motivation återfinns i båda teorierna. De översätts till det intresse volontärer har till att göra just scoutarbete eller gemenskap som volontärer upplever med varandra och det ansvar som de känner mot kåren. Den *instrumentella motivation* och *yttre motivation* kan också översättas i denna studie i form av utbildningar som bidrar till personliga utveckling, eller i form av resor eller material som volontärer får för att behålla motivation. *Interaktiv motivation* har tre olika typer, *normer*, i denna studie är scout normer och respekt mellan varandra, *ömsesidigt* kan översättas till gemenskap mellan alla volontärer, och sist *identitet* är i form att volontär måste vara scout för att kunna arbeta i organisationen.

2.1.3 Kommunikationskanaler

Jacobsen och Thorsviks kommunikationskanaler kan förklara hur kommunikationen ser ut i organisationen och hur den upplevs påverka motivationen i organisationen. Syftet är att undersöka hur motivation fungerar i ideella organisationer och därför har författarna valde bara en teori om kommunikation och flera teorier som berör motivation. Enligt teorin finns det olika typer av kommunikationskanaler, men i denna studie har författarna nytta av två av kanalerna. Ena kanalen är via sociala medier så som Facebook, Whatsapp och en SMS-grupp. Där medarbetare skickar information mellan varandra som inte behöver riktig diskussion, där varken kroppsspråk eller tonläge existerar. Den andra kanalen är i form av möten där alla ledare samlas när ledningen vill skicka information som behöver diskussion. I denna kanal sker snabb återkoppling där det själva informationen framförs tillsammans med kroppsspråk och tonläge vilket kan påverka mottagandet av informationen.

2.2 Definition av ideellt arbete

Definitionen av ideellt arbete är att arbeta frivilligt utan ekonomiska ersättningar som motprestation för utfört arbete. Idén om att man offerar mycket tid och energi för att kunna hjälpa andra människor är synonymt med personer som är aktiva med ideellt och ideella organisationer (Karlsson, 2008). Det finns olika faktorer till varför människor arbetar ideellt. Faktorer som Von Essen & Wallman Lundåsen (2016) tar upp i sin artikel är bland annat socioekonomiska faktorer. Personer som växt upp i familjer där föräldrarna varit aktiva ideellt deltar själva senare i livet i ideell verksamhet i en högre grad (Von Essen & Wallman Lundåsen, 2016). Andra faktorer som spelar in är religion och vart man bor, där små och medelstora orter har starkare engagemang än större orter. Volontärbyrån (2019) förklarar att människor som är aktiva ideellt får väldigt mycket tillbaka för deras engagemang. Volontärer utökar sitt sociala nätverk, träffar nya vänner får både utbildning för livet. Utbildningen kan vara både vara livserfarenheter, men också utbildningar som utvecklar individens kompetens erbjuds av många organisationer (www, volontärbyrån, 2019).

2.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzberg utvecklade Abraham B. Mazlows behovshierarki i sin bok *The Motivation to Work* (1959). Där delar Herzberg upp faktorer som påverkar motivationen i arbetet i två olika delar, motivations- och hygienfaktorer. Där motivationsfaktorer berör själva arbetet och den personliga utvecklingen som kan öka motivationen hos en person. Hygienfaktorerna berör arbetsförhållanden som endast kan ge ökad missnöjdhet om de inte är optimala. (Herzberg, 1959, Alvesson & Sveningsson, 2007). De 14 faktorerna som Herzberg identifierade visas nedanför (tabell 1) hur de är uppdelade mellan hygien och motivationsfaktorer.

Tabell 1. Herzbergs tvåfaktorsteori Källa: Bakka et al, 2014. Egen bearbetning.

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
Påverkar graden av otillfredsställelse men kan inte utlösa motivation	Påverkar graden av tillfredsställelse och utlöser motivation
<ul style="list-style-type: none">• Företagspolicy och företagsstruktur• Lön• Mellanmänskliga relationer• Ledning• Privatliv• Status• Anställningstrygghet• Arbetsförhållanden	<ul style="list-style-type: none">• Erkännande och uppskattning• Prestation• Befordran• Ansvar• Arbetets innehåll• Möjligheter att växa i arbetet

Herzberg et al (1959) menar att positiva motivationsfaktorer kan leda till tillfredsställelse och inre motivation hos individer medan brist av hygienfaktorer kan leda till missnöje och

otillfredsställelse hos individer. Även Alvesson & Sveningsson (2007) beskriver att hygienfaktorer inte kan generera tillfredsställelse och inre motivation utan kan endast leda till missnöje om de saknas. Herzberg et al (1959) menar att hur mycket organisationer än satsar på att förstärka hygienfaktorerna kommer alltså inte motivationen hos arbetstagare att höjas. Lösningen är enligt Herzberg att ha hygienfaktorerna på en tillfredsställande nivå och prioritera motivationsfaktorerna. Motivationsfaktorer kan heller inte leda till otillfredsställelse om de saknas utan bara utebliven tillfredsställelse. Enligt Herzberg et al (1959) finns det fyra kombinationer av hygien och motivationsfaktorer:

- Hög hygien och hög motivation: det är den optimala situationen vilket alla ledare måste sträva efter. Medarbetaren är både motiverad och har inga klagomål.
- Hög hygien och låg motivation: medarbetaren är inte motiverad men har lite klagomål. Medarbetarens arbete är inte intressant och arbetar endast för lönen.
- Låg hygien och hög motivation: medarbetarens arbete är mycket intressant men deras arbetssituation är inte bra och de har klagomål.
- Låg hygien och låg motivation: det är den sämsta situationen där medarbetare är inte motiverad alls och de har mycket klagomål.

2.4 Tre dimensioner av motivation

Alvesson & Sveningsson (2007) har definierat motivation i tre olika punkter, först är att attrahera och behålla medarbetare, den andra är att utveckla deras förmåga och kunskap, och den sista är att använda deras förmåga för att utföra ett bra arbete.

I samma artikel har Alvesson & Sveningsson (2007) delat upp motivation till tre huvudgrupper, *inre motivation, instrumentella motivation och interaktiv motivation*.

Inre motivation, enligt humanistisk psykologi finns det inre behov och drivkrafter hos individer (Alvesson & Sveningsson, 2007). En av de mest kända teorierna inom inre motivation är behovspyramiden. Den utgår ifrån att en individs behov är ordnad likt en pyramid med olika steg av grundläggande behov individer måste fylla innan de avancerar uppåt i pyramiden. När en nivå av behov är uppfylld kan man avancera till nästa nivå av behov (Alvesson & Sveningsson, 2007). Vad den inre motivationen består av skiljer sig från varje individ då alla har sina egna behov. Till exempel en individ som har större behov av trygghet skiljer sig från en individ som har störst behov av självförverkligande (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Instrumentell motivation handlar om att uppnå belöningar och undvika bestraffningar (Alvesson & Sveningsson, 2007). I denna typ av motivation har Vrooms förväntansteori en bra koppling till instrumentell motivation (Alvesson & Sveningsson, 2007). Vrooms förväntansteori syftar till att förstå individers förväntningar och låter individen vara motiverad genom att få fördelaktig utkomst när han eller hon når ett visst mål (Alvesson & Sveningsson, 2007). Sammanfattningsvis kan man säga att Vrooms förväntansteori syftar till att förstå vad individen har för förväntningar och försöker nå deras förväntningar genom att sätta mål för individer.

Interaktiv motivation, berör den sociala dimensionen av motivation. Individen ses i förhållande till sin omgivning och grupperingar som individen tillhör (Alvesson & Sveningsson, 2007). Alvesson och Sveningsson (2007) har pekat ut tre olika typer av interaktiv motivation. Den *första* är rådande *normer* i en organisation. Med normer menas hur individen ska bete sig i en

viss situation mot en typ av oskrivna regler. Motivationen kan höjas om individen följer dessa normer för att passa in och godkännas av gruppen genom att bete sig som de andra gör. Den *andra* interaktiva motivationen är *ömsesidighet* vilket handlar om lojalitet och relation mellan medarbetare och organisationen. I de fall *ömsesidigheten* upplevs som hög bidrar det till flera fördelar för både organisation och individ. En lojalitet hos arbetstagare kan då uppstå mot organisationen. Lojalitet i sammanhanget kan beskrivas som en stark känsla att man gärna vill ställa upp för organisationen och arbeta hårt, utan att förvänta sig monetära motprestationer. Den *tredje* interaktiva motivationen är *identitet*. Den handlar om individens självuppfattning, om vem individen är och hur individen bör bete sig. Individens identitet i arbetet handlar om hur medarbetare ser ens identitet. Organisationens identitet och kultur påverkar medarbetares identitet till exempel.



Figur 2. Tre dimensioner av motivation. Källa: Egen bearbetning

2.5 Ryan & Deci - Inre och yttre motivation

Motivation definieras genom att bli driven att agera och göra något (Ryan & Deci, 2000). Enligt Ryan & Deci (2000) är motivationen beroende på individer, där varje individ har sitt eget incitament till motivation. Det krävs att individen känner inspiration för att kunna skapa motivation. Motivationen beror på två olika faktorer beroende på individerna. Den första är hur mycket motivation en individ behöver för att kunna göra en sak, den andra är vilken typ av motivation individen behöver för att bli driven till att agera (Ryan & Deci, 2000). Utifrån detta har Ryan och Deci (2000) delat in motivation i *inre motivation* och *yttre motivation*.

Inre motivation enligt Ryan och Deci (2000) är att göra något för att det är intressant för individen eller för att individen känner sig bekväm för att göra denna sak. Den *Yttre motivationen* handlar om att individen gör något för att den vet att det leder till någon form av belöning (Ryan & Deci, 2000).

2.6 Kommunikationskanaler

För att en organisation ska kunna skicka information över internet behöver den någon form av kommunikationskanal (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa kanaler är viktiga för att kunna

skicka information mellan sändare och mottagare. *Figur 3* nedan visar olika kommunikationskanaler och hur de i varierande grad genererar informationsrikedom. Kommunikationskanaler som levererar rik information enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är kanaler som kan leverera olika signaler samtidigt. Det ger möjlighet till snabb återkoppling mellan sändare och mottagare. Till exempel visar figur 3 att den skriftliga informationen som brev och e-post endast förmedlar information i ringa grad för att de saknar viktiga aspekter som kroppsspråk och tonläge. Dessa aspekter saknas inte i till exempel telefonsamtal eller i direktsamtal (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

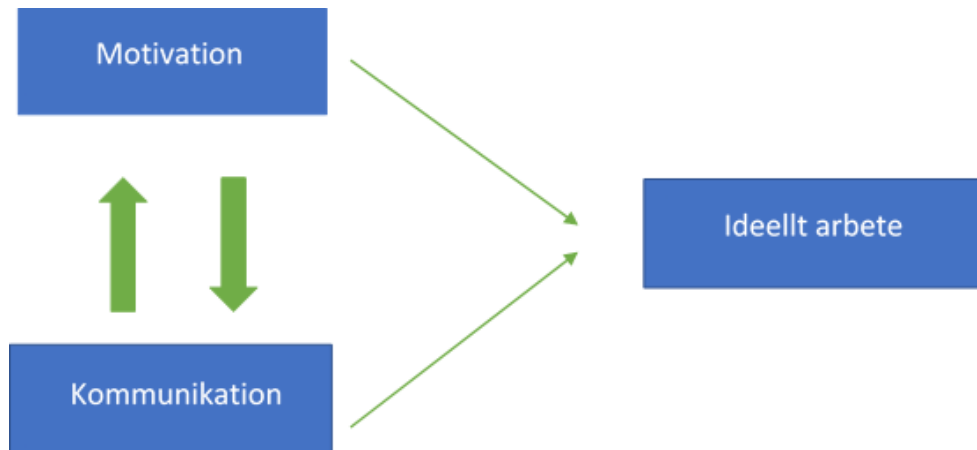


Figur 3. Kommunikationskanaler. Källa: Egen bearbetning

Jacobsen och Thorsvik (2002) förklarar att empiriska studier visar att människor använder olika kanaler beroende på typen av information som de vill förmedla. Till exempel om informationen är komplex och svårförstådd och lätt att missförstå är det enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) fördelaktigt att använda muntliga kommunikationskanaler. Muntliga kommunikationskanaler levererar rik information, den är att föredra om direkt återkoppling mellan sändare och mottagare är önskvärt i situationen. Däremot om information som ska sändas opersonlig och ska skickas till alla medarbetare där det finns en mindre risk för missförstånd är det bättre med skriftlig kommunikationskanal.

2.7 Teoretisk sammanfattning och syntes

Ideellt arbete förklaras som arbete utan ekonomisk ersättning (Karlsson, 2008). I den här rapporten definierar författarna ideellt arbete för att göra det tydlig för läsaren. Studien fokuserar på hur mindre ideella organisationer arbetar för att motivera och behålla volontärer för att fortsätta arbeta ideellt. För att detta ska vara möjligt behövs en teoretisk syntes för att visa hur de olika teorierna kan samverka med varandra för en grundlig analys av empirin. Med utgångspunkten att studien har ett syfte med motivationen i ideella organisationer analyseras inte alla delar i teorierna. Anledningen till det är att alla delarna i motivationsteorierna inte passar för en analys i kontexten ideell organisation. *Figur 4* nedan beskriver hur motivation och kommunikation samverkar med varandra för att få en bild över hur mindre ideella organisationer arbetar med att motivera volontärer för ideellt arbete.



Figur 4. Teoretisk syntes. Källa: Egen bearbetning

Att ha tillgång till flera olika kanaler av kommunikation är viktigt i alla organisationer. Det ger möjlighet för ledningen att kunna kommunicera med sina medarbetare på flera plan och i detta fall är det viktigt för att kunna motivera funktionärer. Därför har författarna utgått från litteraturen om kommunikationskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002) för att kunna se och analysera vilka kanaler S:t Petrus scoutkår använder sig av för att kommunicera med sina volontärer. Studien använder sig av flera olika teorier om motivation för en bättre förståelse för hur mindre ideella organisationer motiverar sina funktionärer. Författarna har använt sig av Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg et al, 1959) vilken delas in i två olika faktorer som påverkar individens motivation och arbetstillfredsställelse. Slutligen presenteras tre dimensioner av motivation av (Alvesson & Sveningsson, 2007) och Ryan och Decis inre och yttre motivation. Båda två sistnämnda teorier innefattar inre motivation vilket är en central del för denna studie. Den teoretiska syntesen utgår ifrån att både motivation och kommunikation är beroende av varandra för att kunna motivera volontärer till ideellt arbete. De olika kanalerna ger olika möjligheter för att kommunikationen mellan medarbetare ska bli tydlig, vilket i sig ska påverkas av motivationen vilket figuren ämnar förklara.

3 Metod

Detta kapitel går igenom vilken metod som valts och hur insamlingen av empirin gått till. Läsaren bör få en bild av varför valda metoder gjorts och vilka som inte varit lämpliga att använda i detta fall. Slutligen tas rapportens etiska aspekter och kvalitetskriteriet äkthet upp för diskussion.

3.1 Kvalitativ metod

Utgångspunkten för många kvalitativa forskare är att undersöka människors sociala företeelser mellan varandra (Bryman & Bell 2017). Eftersom denna rapport ska undersöka människors sociala företeelser i S:t Petrus scoutkår anpassas metoden efter den kvalitativa forskningsstrategin, där fokus ligger på att analysera respondentens ord och sociala miljö (Bryman & Bell, 2017). Studien ska undersöka ett specifikt fall med S:t Petrus scoutkår, därför är används en kvalitativ metod för att skapa en bättre förståelse av den sociala verkligheten. Den kvalitativa forskningsstrategin är naturligt induktiv vilket ger möjlighet för författarna att tolka verkligheten och är därmed är att föredra för att kunna dra slutsatser och antaganden (Bryman & Bell 2017).

3.2 Semistrukturerade intervjuer

Det finns flertalet olika metoder för insamling av primärdata, till exempel enkäter, semistrukturerade- och ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Syftet i rapporten ger författarna en bild av vad man vill få reda på av intervjun och respondenten. I ostrukturerade intervjuer är det dock lätt att flertalet frågor kvarstår obesvarade när intervjun är över om man vill ha specificerade svar i några frågor. I strukturerade intervjuer, som ofta hänger ihop med kvantitativa metoder kan det saknas djup och diskussion då inte följdfrågor blir möjliga. Med enkäter som används vid strukturerade intervjuer finns alltid en risk med att respondenterna kan missförstå frågorna (Bryman & Bell, 2017). Detta kan slutligen resultera i en skev analys och felaktigt resultat och denna risk minskar man med en semistrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2017). Den semistrukturerade intervjun ger en bra blandning där både struktur finns och frågorna är ställda på ett sätt som ska öppna för diskussion (se Bilagor). Denna flexibilitet gör en semistrukturerad intervju till ett bra instrument för insamling av empiri för denna rapport (Bryman & Bell, 2017). En ytterligare orsak till att använda sig av semistrukturerade intervjuer är att författaren har möjligheten att intervju respondenterna mer än en gång om det är ett behov (Bryman & Bell, 2017).

3.3 Teoretisk bakgrund

En omfattande narrativ litteraturgenomgång gjordes i studiens öppningsfas. Utgångspunkten för denna studie var motivation, vilket är ett väldigt utbredd ämne inom företagsekonomi. Motivationens kontext var hur den fungerar i ideella organisationer. Författarna har använt sig av både sekundärdata och den primärdata som samlats in via semistrukturerade intervjuerna. Sekundärdata ger en bättre och djupare förståelse på ämnet. Sekundärdatan som söktes var vetenskapliga artiklar som är peer reviewed, vilket anses öka trovärdigheten i källorna (Bryman & Bell, 2017). Även kurslitteratur och böcker från biblioteket på SLU har använts. Databaser

som främst använts är SLU-bibliotekets sökfunktion och google scholar. De sökord som använts är: *motivation, ideella organisationer, nonprofit organisation, volunteer*.

3.4 Rapportens trovärdighet

Begreppet reliabilitet och validitet används i den kvantitativ forskning för att mäta kvaliteten av en undersökning (Bryman & Bell, 2017). En del forskare menar att det måste finnas andra kriterier för att bedöma kvaliteten av en kvalitativ undersökning. Lincoln och Guba (1985, 1994) föreslår två grundläggande begrepp för att bedöma kvalitativ forskning och det är trovärdighet och äkthet. Nedan definieras *trovärdighet* vilken består av fyra delkriterier som kan jämföras med reliabilitet och validitet (Lincoln & Guba, 1985,1994).

Tillförlitlighet, när det finns flera beskrivningar för en social verklighet är det trovärdigheten i forskarens beskrivning som har betydelse. Hur har forskaren beskrivit resultatet på ett sätt att den accepteras av andra personer. I denna studie har författarna skickat resultatet från intervjuerna till respondenterna och att resultaten ska bekräftas för att öka trovärdighet och gör studien mer tillförlitlig.

Överförbarhet, hur förhåller sig studien om man implementerar den i en ny kontext, en annan miljö eller samma förutsättningar men en annan tidpunkt. I denna studien visar författarna alla steg i denna rapporten. Bilagor bifogas även för att göra det lättare inför liknande studier.

Pålitlighet, forskaren skapar en fullständig redogörelse av alla faser i studien. Till exempel forskningsfrågor, intervju och analys. Denna rapport redovisar alla olika delar där varje del beskriver en specifik sak i denna studie.

Konfirmering, forskaren ska bete sig på ett objektivt sätt. Forskarens åsikter och värderingar ska inte på något sätt påverka resultatet eller slutsatserna från undersökningen. Därför har författarna i denna studie inte ställt ledande frågor till respondenterna för att svaren inte ska ledas i en viss riktning. Öppna frågor och svar visar objektivitet fritt från egna värderingar.

3.5 Etiska aspekter

Bryman & Bell (2017) har beskrivit de etiska aspekterna genom fyra principer. Den *första* är skada för deltagaren och konfidentialitet. Bryman och Bell (2017) menar att deltagaren kan skadas av att information ges ut som påverkar deras relation med medarbetaren eller för att forskaren har avslöjat information som inte bör avslöjas. Den *andra* principen är *samtyckesveket*, deltagare måste ha mycket information om forskningen för att kunna ge sitt samtyckesvek, annars blir det dolda observationer (Bryman & Bell, 2017). Den *tredje* principen är *Intrång i privatlivet*, forskaren kan undersöka personers privatliv och det är en rätt som alla vill behålla, dock förklarar Bryman och Bell (2017) menar att det inte är acceptabelt att överträda denna rätt bara för forskningens skull. Den *fjärde* principen är *falska förespeglningar*, forskaren beskriver sin forskning som något annat.

I denna studie har författarna valt att ta hänsyn till *första, andra* och *tredje* principen genom att skicka bra beskrivning om författarnas roll, forskningssyfte och intervjufrågor innan intervju.

Efter intervjuerna har deltagare och respondenter fått tillgång till insamlade data och gett godkännande att allt stämmer. Författarna har frågat om deras medgivande till att använda deras namn i rapporten. Denna studie tar också hänsyn till den *tredje* principen genom att inte ställa frågor om respondenternas privatliv.

3.6 Kritisk reflektion

En semistrukturerad intervju är rapportens primärdata vilken kräver tid för att genomföra på rätt sätt. I rapporten har författarna valt att göra semistrukturerade intervjuer där tre personer intervjuats. Nackdelen är att endast tre personer är få till antalet för att ge en bild för hela situationen i S:t Petrus scoutkår. Därför ser författarna att denna studie inte kan generaliseras och appliceras på andra fall. En annan kritisk ståndpunkt till denna studie är eventuella misstolkningar av respondenternas svar. Det innebär att det kan finnas skillnad mellan vad intervjuare uppfattar och vad respondenterna menar. En annan aspekt som är av betydelse är att en av författarna själv är aktiv i organisationen S:t Petrus scoutkår som volontär. Detta kan påverka tolkningen av resultatet och respondenternas svar från själva intervjun.

4 Empiri

Detta kapitel börjar nedan med en presentation av studiens fallföretag. Sedan presenteras en sammanfattning av de intervjuer som genomförts på S:t Petrus scoutkår.

4.1 Presentation av S:t Petrus scoutkår

S:t Petrus scoutkår grundades år 2013 och består av 140 registrerade medlemmar, av vilka 24 stycken agerar volontärer som ledare inom föreningen. S:t Petrus scoutkår från Sundbyberg är en ideell förening som ingår i scouterna Sverige (Scouterna, 2019). De ledare som var med och startade scoutkåren hade alla bakgrund inom scouterna från hemländerna där. Idag har S:t Petrus scoutkår 140 medlemmar där 24 stycken är aktiva volontärer som ledare åt var sin grupp scouter med barn och ungdomar. Volontärer inom organisationen arbetar med barn och ungdomar för att utbilda dem till att bli ledare och även fortsätta sprida scouterna i Sverige med syftet att skapa "en bättre värld" (Scouts, 2019). De arbetar helt ideellt under hela terminsplaneringen och deltar varje avdelningsmöte som sker på fredagar (pers. med., Tappo, 2019). Volontärernas arbete är dock inte enbart att ta hand om barnen och ungdomarna utan även planering av hela verksamheten där utbildning av nya ledare är centralt. Kåren består av fem avdelningar vilka är uppdelade efter ålder där varje avdelning leds av en ledare tillsammans med flera ledarassistenter. Yngsta gruppen 6–9 år kallas *Spårare*, 10–12 upptäckare, 13–15 *Äventyrare*, 16–18 *Utmanare* och den äldsta gruppen 19–25 kallas *Rovers*. Finns även en musikgrupp som innefattar alla kårens medlemmar. S:t Petrus scoutkår är en relativt ung och liten ideell organisation vilket gör dem till ett bra exempel för denna studies avgränsning. Detta för att kunna förklara hur mindre ideella organisationer motiverar till ideellt arbete.

4.2 Elias Tappo, Ordföranden i S:t Petrus scoutkår

Elias Tappo är en av de sex personer som grundade S:t Petrus scoutkår 2013. Elias arbetar än idag helt ideellt med scoutkåren och har ett heltidsarbete vid sidan av. Tappo har varit ideellt aktiv som ledare sedan starten 2013 men sedan våren 2017 har Tappo haft rollen som ordföranden i organisationen. Tappo var likt de andra grundarna scouter redan i hemlandet Syrien innan de kom till Sverige.

I S:t Petrus scoutkår har det i rekryteringsprocessen fokuserats på personer som redan från barnsben växt upp med idén om scouterna på olika sätt, eller personer från andra länder kommit till Sverige där de innan varit scoutledare. Tappo förklarar vidare att det främst är volontärer som söker sig till S:t Petrus och inte tvärtom. I scouterna kommer tillskottet av nya volontärer främst ifrån internutbildning av medlemmar som vill utbilda sig till ledare (pers. med., Tappo, 2019). Tappo förklarar att S:t Petrus scoutkår har väldigt höga krav på de personer som vill utbilda sig till ledare. Att utbilda sig till ledare tar mellan 1–2 år (pers. med., Tappo, 2019). Det gör att tröskeln för att arbeta som volontär inom S:t Petrus scoutkår är väldigt hög. Om en ny person vill arbeta ideellt som står utanför organisationen krävs det att personen minst är 18 år gammal och får då börja som scout i *Rover-gruppen*. Därefter behöver personen genomföra utbildningar inom främst ledarskap och scouting för att senare bli assistent åt en ledare och även biträda scoutledarmöten. När utbildningen är klar förklarar Tappo att blivande ledare får genomgå en scoutcermoni för att genomföra scoutlöftet vilket alla scouter måste göra. Att svära scoutlöftet innebär att en person lovar att följa scoutlagen, vilket handlar om att följa god uppförandekod mot sina medmänniskor.

Tappo förklarar anledningar till att S:t Petrus kan förlora volontärer vara flera. Men den viktigaste anledningen uppges vara personliga skäl. Exempel är personer som bildat familj och skaffat barn. Det är väldigt tidskrävande och då finns det inte mycket tid kvar för att kunna bidra som volontär till S:t Petrus scoutkår längre. Även fast många trivs där och inte direkt velat sluta (pers.med.,Tappo, 2019). Tappo tillägger att det aldrig hänt att volontärer eller ledare slutat i brist på motivation för ideellt arbete. Eftersom processen för att bli ledare är lång är det inte många som vill sluta.

En av de kommunikationskanaler som S:t Petrus scoutkår använder sig av är Facebook. Där har kåren en stängd grupp där ledare och ledningen är medlemmar i. Där kan de interagera med varandra när information behöver utbytas. Det är ett bra komplement till ledningsmöten som hålls en gång i månaden. Mobilapplikationer som WhatsApp och SMS-grupper menar Tappo också vara betydande för den interna kommunikationen. Det är genom dessa kanaler som den dagliga kommunikationen ges ut mellan volontärer och ledningen, men där de frågor som kräver mer diskussion tas upp på de ledningsmöten som hålls varje månad.

Ledningens arbete med att motivera ledarna förklarar Tappo vara en jätteväiktig roll för hela deras verksamhet. Det första Tappo tar upp som S:t Petrus scoutkårs ledning arbetar med mot ledare är bra relationer. Tappo förklarar att deras gemenskap för dem samman och bidrar till att skapa starka band mellan medlemmar i organisationen. Ledordet som Tappo använder sig av är gemenskap. Där ingen, varken volontär eller medlem i organisationen ska känna sig utanför gruppen. De arbetar aktivt med att vara inkluderande mot människor de arbetat med. Exempel som bidrar till detta enligt Tappo är aktiviteter som de i scoutkåren gör tillsammans. Tappo nämner även bra kommunikation som ett sätt för att bidra till god gemenskap i gruppen.

Volontärerna på S:t Petrus arbetar helt ideellt, men där Tappo förklarar att det finns flera saker som scoutkåren kan erbjuda volontärerna. Exempel är utbildning utöver den som volontärerna redan får för att bli ledare. Utbildningarna kan vara i olika delar av Sverige, men även utomlands. Det är en bidragande faktor till att volontärerna känner att möjligheten för personlig utveckling finns för dem, även utan att erbjudas pengar som motprestation (pers.med.,Tappo, 2019). Ledaraktiviteter som Tappo nämnt tidigare är en viktig del av det som S:t Petrus scoutkår erbjuder sina volontärer, vilket enligt Tappo uppskattas mycket. Kåren åker på flertalet resor. Enligt Tappo är allt som kåren erbjuder kostnadsfritt och ledarna betalar bara en liten kostnad för scoutläger och medlemsavgift som alla scouter i Sverige betalar. Det beskrivs enligt Tappo i citat nedan:

“Pengar ska inte vara något hinder varken till en scoutledare eller till en scout för att delta i den här rörelsen” (Elias Tappo, 2019)

Det är svårt att ersätta volontärer som slutar i S:t Petrus scoutkår för att det ställs höga krav och det är en lång rekryteringsprocess för att en individ ska bli ledare eller volontär förklarar Tappo. Vidare händer det inte ofta att volontärer slutar för på grund av bristande motivation utan är ofta andra skäl som ligger bakom som till exempel arbete eller familjeliv (pers.med.,Tappo, 2019).

Tappo ser gärna att kåren växer och blir större till antal, både antal ledare och medlemmar. Dock blir det svårt om medlemmar ökar i antalet på grund av att lokalen är för liten för de nuvarande cirka 150 medlemmarna. De har som mål att alla avdelningar ska samlas på fredagar för att det skapar en känsla av tillhörighet mellan medlemmarna (pers.med.,Tappo, 2019). Tappo förklarade att de yngre avdelningarna i *Spårare* och *Upptäckare* redan har

personer som börjat köa för att bli medlemmar till kåren (pers.med.,Tappo, 2019). Tappo förklarar att han är mycket nöjd över prestationen att utbilda nya ledare som kommer att fortsätta med kåren i framtiden, samt att de har bra en arbetsfördelning som alla respekterar. Tappo beskriver S:t Petrus normer som en bidragande orsak till den starka känslan av tillhörighet och grupp känsla, där respekt för medmänniskor oavsett kön, etnicitet eller ålder är grundläggande. De mer erfarna ledarna är medskapare till normerna som alla medlemmar följer (pers.med.,Tappo, 2019).

4.3 Emy George, volontär i S:t Petrus scoutkår

Emy George var en av de sex personer som var med och grundade S:t Petrus scoutkår 2013. Lik de andra var George var scout i Syrien innan hon kom till Sverige. George beskriver att iden till att starta S:t Petrus scoutkår i Hallonbergen kom till då det inte fanns någon scoutkår. Det var den främsta orsaken till att börja arbeta ideellt förklarar George (pers. med., George, 2019). George var medlem i styrelsen när kåren startade och samtidigt var hon avdelningsledare. Kåren växte mycket snabbt under de första åren och under tiden fick George mer och mer ansvar. I dagsläget är hon endast avdelningsledare för *Utmanare* (pers. med., George, 2019).

George berättar att i S:t Petrus scoutkår behöver man ingen annan för att motivera sig för att motivationen kommer inifrån. George förklarar också att volontärerna i scoutkåren är vänner och att hon känner ansvar för scoutkåren och dess framtid. Detta beskrivs enligt George i citat nedan:

“Motivationen kommer från här inne, jag behöver ingen att motivera mig eftersom vi är vänner och vi känner ansvaret för denna kår och vi vill att kåren ska växa och växa och växa, så ansvaret är den största motivation för mig” (Emy George, 2019)

George förklarar vidare att volontärerna är i behov av större lokaler och tillgång till fotbollsplaner för att kunna utveckla scoutkåren framåt. Ledningen gör ändock sitt bästa för att lösa detta problem vilket också är ett regionalt problem som gäller de flesta scoutkårer. George förklarar att det alltid kan bli bättre för att kunna hjälpa denna kår med att växa (pers. med., George, 2019). George berättar att hon lägger ner cirka 10–15 timmar per vecka för ideellt arbete i S:t Petrus scoutkår och utöver det har hon ett heltidsarbete. Ett fredagsmöte inklusive förberedelser tar cirka fyra timmar och utöver det har de ett ledarmöte där alla ledare i kåren samlas en gång i månaden vilket också tar cirka fyra timmar. Det tillkommer under året flera andra möten som är tidskrävande med att planera och förbereda. Som helhet blir det en hel del tid som läggs på tjänsten som ledare, men George förklarar att det är värt varenda sekund (pers. med., George, 2019). Framtidsplanerna ser dock lite annorlunda ut där George förklarar att i framtiden kommer hon inte vara lika aktiv som hon är idag och förklarar att hon har planer på att gifta sig i framtiden. Men även fast ett giftermål kan minska hennes deltagande avsevärt kommer hon inte sluta helt. Ett liv helt utanför S:t Petrus scoutkår är något hon inte kan tänka sig. Scoutkåren är en del av Georges liv och som är som en familj för henne (pers. med., George, 2019).

Kommunikationen i Scoutkåren är något som behövs förbättras. I scoutkåren saknas det en kommunikationsansvarig vilket är den primära anledningen till den bristande kommunikationen i scoutkåren. Exempel på bristande kommunikation enligt George är när

styrelsen beslutat om något och endast berättar utfallet till ledarna och inte underlaget till beslutet. George tycker detta är väldigt frustrerande då hon känner sig berättigad till att få veta hur ledningen tänker. Det är ett problem som flera ledare håller med om och George förklarar att en kommunikationsansvarig i S:t Petrus scoutkår hade varit lösningen på detta problem (pers. med., George, 2019). Ledningens engagemang är väldigt viktig för Georges egen motivation och för alla andra ledare. George menar att det är ett bra sätt att motivera en volontär med en styrelse som själva är engagerade i arbetet, även om både styrelse och samtliga ledare är volontärer (pers. med., George, 2019). George förklarar att hon var mycket stolt över när hon gjorde förra årets årsredovisning där scoutkåren fick ett bra resultat trots att scoutkåren var utsatt för stöld av deras musikinstrument vilket var väldigt dyra att ersätta. Enligt George är normerna i scoutkåren inte svåra att efterleva, dock upplevs det svårare för barnen att följa normerna då dem är helt annorlunda mot vad de lär sig i skolan (pers. med., George, 2019).

4.4 Razek Makhlouta, volontär i S:t Petrus scoutkår

Razek Makhlouta var scout och volontär i tolv år i hemlandet innan han kom till Sverige. När Makhlouta kom hit var han helt ensam och hade varken vänner eller något kontaktnät att luta sig mot. När han kom till Sverige från Syrien var han inte medveten om att S:t Petrus scoutkår fanns. Makhlouta bodde i Jakobsberg och berättar att han fick vetskap om S:t Petrus scoutkår genom word of mouth från bekanta. Främsta anledningen till att han sökte sig till kåren var att hitta nya vänner, men även att han har växt upp med scouterna i hemlandet och tror på dess värderingar (pers. med., Makhlouta, 2019).

Makhlouta började inte som ledare i S:t Petrus utan som scout i gruppen *Rovers* (18–25 år). Det kändes svårt att acceptera för Makhlouta då han varit ledare i tolv år innan dess och kände sig överkvalificerad att inte direkt få börja som ledare. Men Makhloutas främsta motivation i det här skedet var att träffa nya vänner och därför han accepterade villkoren. Det beskrivs enligt Makhlouta med följande citat nedan:

“Det var svårt för mig från början att jag började som Rovers även om jag har varit ledare i 12 år, men jag har accepterat den för att jag hade ett mål med att hitta nya vänner” (Razek Makhlouta, 2019)

Idag är Makhlouta ledare för gruppen *Äventyrare* inom S:t Petrus scoutkår och arbetar även med andra scoutkårer för att hjälpa dem med olika utbildningar (pers. med., Makhlouta, 2019). Makhloutas syfte med volontärarbetet förändrades ganska snabbt efter att han blivit ledare för gruppen *Äventyrare*. Från att skaffa nya vänner till en mer altruistisk grund för sin motivation gjorde att Makhlouta drevs av att kunna bidra med att förbättra en grupp barn och ungdomars utveckling under flera års tid. Att kunna följa dem och se skillnaderna med gruppen gör att han känner en djup tillfredsställelse som inte går att mäta i pengar (pers. med., Makhlouta, 2019). Makhlouta beskriver att S:t Petrus scoutkårs lokal kan ha en begränsande effekt för motivationen hos ledarna. Detta främst då scoutkåren befinner sig i S:t Petrus ortodoxa kyrka vilket gör att tillgången till ytor och lokaler inte är maximal för utveckling. Samtidigt medger han att detta problem är lite utanför ledningens händer och de gör sitt bästa för att lösa situationen och göra den nuvarande situationen hållbar (pers. med., Makhlouta, 2019).

Det ideella arbetet i S:t Petrus scoutkår tar mycket tid. Likt det som George beskrev instämmer Makhlouta på de flesta punkter. Makhlouta berättar att det krävs cirka 15 timmars ideellt arbete

per vecka i denna roll som ledare. Ledarmöten sker en gång i månaden och fredagsmöten med dess förberedelser kräver tid. Makhlouta har även han ett heltidsarbete vid sidan av rollen som ledare i scoutkåren (pers. med., Makhlouta, 2019).

Framtiden för Makhlouta i scoutkåren är oviss. Han förklarar att han fyllt 30 år och att tiden snart är inne för giftermål och att skaffa familj, vilket skulle innebära att hans roll i kåren som den ser ut idag inte är möjlig att behålla. Andra som faktorer som kan påverka Makhloutas fortsatta engagemang är ifall han inte längre kan se förbättringar och skillnader för sin grupps utveckling. När den dagen är kommen förklarar Makhlouta att då är det dags för honom att avsluta sitt uppdrag inom S:t Petrus scoutkår då hela hans motivation till volontärarbete försvinner.

Kommunikationen i kåren är bristfällig. Makhlouta känner ofta att styrelsens beslut inte motiveras vilket ger en känsla att de styr över honom. Det är något han inte gillar, särskilt när han inte får reda på vilka grunder styrelsen tar olika beslut. Makhlouta förklarar att informationen mestadels delges via möten och träffar. Exempelvis via ledarnas grupp på Facebook och ledarmötena som har sammanträden en gång i månaden (pers. med., Makhlouta, 2019). Ledningens engagemang påverkar inte Makhlouta i en grad som leder till extra motivation för honom personligen. Ledningens arbete leder inte till ökad motivation för Makhlouta då han har ett eget mål med volontärarbetet men han medger att det kan ha mer betydelse för andra mindre erfarna ledare med att se ledningen engagerad och inkludera volontärer i beslutsprocesser (pers. med., Makhlouta, 2019).

Avslutningsvis förklarar Makhlouta att han är stolt över att tillhöra S:t Petrus scoutkår och även scoutkåren i sig. Att vara volontär inom S:t Petrus har även hjälpt honom i privatlivet under arbetsintervjun för sitt nuvarande jobb. Att han kunde berätta om sina erfarenheter som volontärarbetare inom S:t Petrus och motivera hur de utvecklats honom var enligt Makhlouta en stark faktor till att han fick sitt heltidsarbete. Makhlouta känner stor uppskattning från andra ledare och styrelsen men den viktigaste uppskattningen kommer från barnen och ungdomarna som respekterar honom och ser honom som en förebild. Makhlouta förklarar att scouternas värderingar är normer i sig och vill man vara ledare måste man följa de värderingarna scouterna har även om de inte alltid stämmer med individens egna värderingar (pers. med., Makhlouta, 2019).

5 Analys

Detta kapitel analyseras studiens empiriska data med koppling till de teorier som presenterats i kapitel 2 och dess syntes.

5.1 Herzbergs tvåfakorteori

5.1.1 Hygienfaktorer

Herzberg et al (1959) menar att både *motivations-* och *hygienfaktorer* måste finnas i en organisation för att medarbetare ska känna motivation och arbetstillfredsställelse. Nedan förklaras de hygienfaktorer från Herzberg et al (1959) som återfinns i organisationen. *Företagspolicy och företagsstruktur*, vänskaps och familjekänsla råder i S:t Petrus scoutkår vilket alla respondenterna har bekräftat under intervjuerna. *Mellanmänniska relationer*, Makhlouta förklarade att hans mål från början med organisationen var att kunna skaffa nya vänner vilket också Makhlouta lyckades med. George förklarade många gånger under intervjun att det finns en stark familjär atmosfär i organisationen där den starka vänskap och familjekänslan inte enbart sker inom organisationen men också utanför organisationen. De familjära band som knutits inom organisationen har lett till att volontärer känner en stark känsla av ansvar för både organisationen och sina medarbetare. S:t Petrus *ledning* spelar inte en större roll för motivationen av sina volontärer enligt volontärerna George och Makhlouta. De förklarar att de inte behöver andra för att motivera dem. Ledningen är dock de som skapade den familjära och vänskapliga atmosfären i organisationen vilket kan identifieras med *ledning*. *Arbetsförhållanden*, brist på lokaler är ett problem för organisationen då kyrkolokalen inte räcker till för de 140 medlemmarna i scoutkåren. Det understryks av alla tre respondenterna Tappo, George och Makhlouta. *Privatliv*, respondenterna förklarade att de behöver avsätta 10–15 timmar i veckan som volontär, vilket de inte såg som något problem i dagsläget. Dock gör alla detta på sin fritid från andra heltidsarbeten vilket gör att det blir väldigt lite tid över efter att man avsatt all tid från sin heltidstjänst och sedan volontärarbetet. Det har bidragit till att flera som skaffat familj varit tvungna att sluta för att få privatlivet att gå ihop. *Anställningstrygghet*, S:t Petrus scoutkår erbjuder inte någon form av kontrakt, men än så länge har det inte skett att en volontär har blivit tvungen att sluta mot sin vilja. Detta kan ses som att volontärer inom organisationen kan känna sig trygga i sin roll utan krav på viss prestation (pers. med. Tappo, 2019). St Petrus scoutkår är en ideell organisation där medarbetare inte får ekonomisk kompensation. Att jobba som volontär i organisationen upplevs inte av respondenterna inneha en viss status. Respondenterna förklarar det som en prestigelös atmosfär där man inte försöker visa sig bättre än andra, den familjära atmosfären är i fokus. Med detta uppfattas hygienfaktorn *status* ej upplevs hos respondenterna i St Petrus scoutkår.

5.1.2 Motivationsfaktorer

De sex motivationsfaktorer som enligt Herzberg et al (1959) som måste finnas i en organisation för att individer ska kunna känna sig motiverade är: *Erkännande och uppskattning*, *Prestation*, *Befordran*, *Ansvar*, *Arbetets innehåll*, *Möjligheter att växa i arbetet*.

Erkännande och uppskattning kan kopplas till S:t Petrus scoutkår där Makhlouta förklarar att

han känner uppskattning från andra ledare och styrelsen. Dock anser han att den viktigaste känslan av uppskattning kommer från barnen och ungdomarna som både respekterar honom och ser honom som en förebild. Volontärer i S:t Petrus scoutkår känner att de uppfyller motivationsfaktorn *prestation* och det är något som George förklarar när hon var mycket glad över att hennes genomgången av årsredovisningen gått mycket bra, även om de hade en ekonomisk kris. *Befordran*, St Petrus scoutkår är en relativt platt organisation där volontärer som inte tillhör ledningen inte har några nämnvärda möjligheter till att avancera till högre tjänster då det inte finns några förutom ledningspositioner i ledningen. *Ansvar*, George känner ett stort ansvarstagande med scoutgruppen hon leder vilket ger en känsla av välbehag och identitet. Det leder till ytterligare motivation där ett visst självständigt arbete möjliggörs enligt George. Makhlouta beskriver att ansvaret som ledare över gruppen *Äventyrare* gör att han känner ett större ansvarstagande i sin arbetsposition. Dock påpekar han önskemål att från ledningen ges mer självständighet i rollen som ledare. George förklarar att *ansvar* är den motivationsfaktor som motiverar henne mest. George, Makhlouta och även Tappo förklarar att de var scouter i deras hemland och att de tror på scouternas vision och trivs med att arbeta med barn och ungdomar vilket kan jämföras med *arbetets innehåll*. Ledningen erbjuder kostnadsfria utbildningar som volontärer behöver för att kunna utveckla sig själva och kåren vilket kan kopplas till *möjlighet att växa i arbetet*.

5.2 Tre dimensioner av motivation

Alvesson & Sveningsson (2007) har delat motivation till tre dimensioner. *Inre motivation, instrumentella motivation och interaktiv motivation*.

Inre motivation är det inre behovet och drivkraften att agera mot ett mål hos individer. Vad det är skiljer sig mellan individer (Alvesson & Sveningsson, 2007). I S:t Petrus scoutkår är den inre motivationen den mest framstående motivationen där volontärer motiverar sig själva med deras egna behov och drivkrafter som grund. George berättar att ansvaret som hon känner mot kåren driver henne för att kunna fortsätta arbeta ideellt och hon förklarade att ingen utomstående behövs för att motivera henne för att scoutkåren är en del av George liv och är en familj för henne och känner ansvar för den. Makhlouta förklarar att hans motivation från början var att hitta nya vänner och det är därför sökte han sig till kåren, men motivationen ändrade sig snabbt när han har blivit ledare för grupp *Äventyrare* (13–15 år) och nu anser Makhlouta att skillnaden som han kan göra för barnen och ungdomarna är den starkaste drivkraften. Den dagen då han inte kan göra en positiv inverkan på barnen och ungdomarnas utveckling är den dagen då motivationen kommer försvinna och det är dags att lämna scoutkåren berättar Makhlouta.

Instrumentell motivation är en typ av motivation där individerna försöker att nå belöningar och undvika bestraffningar (Alvesson & Sveningsson, 2007). Tappo förklarar att i kåren bjuder ledningen på utbildningar som volontärer behöver för att kunna leverera arbetet på ett bättre sätt, och rekryteringsprocess är full av utbildningar för att kunna utbilda nya ledare. Tappo fortsätter berätta att alla utbildningar som ledningen bjuder är kostnadsfritt och volontärer betalar ingenting av det. Tappo berättar också att ledningen bjuder också på kostnadsfria resor och aktiviteter till alla volontärer för att kunna behålla gemenskap mellan alla volontärer som arbetar i scoutkåren, Tappo anser också att pengarna inte ska vara något hinder till någon för att delta i denna rörelse och därför har alla aktiviteter och resor är kostnadsfria till volontärer och för att behålla gemenskap känsla mellan volontärer. Allt som Tappo berättar om kan kopplas till instrumentella motivation med att nå belöningar, fast det finns inga bestraffningar för att den är en ideell organisation.

Interaktiv motivation är en annan typ av motivation som berör den sociala dimensionen, och vem individen är och om individen passar in till en grupp eller inte (Alvesson & Sveningsson, 2007). *Normer* är en typ av interaktiv motivation där individen måste anpassa sig till, eller hur ska individen bete sig en viss situation. Själva innebörden av att vara scout innefattar flertalet normer förklarade Makhlouta och där ordföranden Tappo menar att flertalet normer finns i S:t Petrus för att kunna anpassa sig. Exempel är tillhörighet, respekt för de äldre och mer erfarna ledare. *Ömsesidighet* enligt Alvesson & Sveningsson (2007) är mänskliga relationer som sker inom en organisation som bidrar till lojalitet. *Ömsesidighet* kan kopplas till S:t Petrus där relationer mellan volontärer är mycket starka och alla respondenterna nämnde många gånger under intervjuerna att de har en stark familjär atmosfär. George förklarade också att hon inte kan se sig själv i ett liv utan S:t Petrus scoutkår och det kan kopplas till lojalitet. *Identitet* enligt Alvesson & Sveningsson (2007) är frågor kring vem individen är och hur ska bete sig. För att koppla *identitet* till S:t Petrus så är alla volontärerna scouter som alla har likartade värderingar där det finns en stolthet att tillhöra scoutkåren. Alla volontärerna på St Petrus följer och tror på scouternas vision vilket bidrar till att skapa en stark *identitet* för organisationens volontärer.

5.3 Ryan & Deci – Inre och yttre motivation

Ryan & Deci (2000) berättar i sin artikel att skillnaden mellan *inre* och *yttre* motivation och hur de påverkar individer. *Inre motivation* kommer när individen har ett intresse för att göra något. George berättar att hon och fem andra var med och grundade S:t Petrus scoutkår för att de var scouter i hemlandet och för att de hade ett stort intresse av att jobba med barn och ungdomar. Tappo berättar en liknande historia där han med var ledare i Syrien och ville starta en scoutkår här. Makhloutas främsta motivation var att hitta nya vänner och förklarar att tanken om att gå med i S:t Petrus scoutkår var mycket intressant för honom, särskilt då han var scoutledare i tolv år innan han gick med i S:t Petrus, även om han började som scout i gruppen *Rovers* (18-25 år) och det var mycket svårt för honom eftersom han har varit ledare i 12 år, men hans motivation var att hitta nya vänner, men idag hans motivation förändrats och han har blivit ledare för gruppen *Äventyrare* (13-15 år) och hans motivation är nu att kunna bidra till förbättring av barn och ungdomar under fler års tid. En annan typ av inre motivation i S:t Petrus scoutkår är ansvaret som både George och Makhlouta beskriver att de känner mot barnen, ungdomarna och mot kåren. Makhloutas *inre* motivation är att kunna bidra och göra skillnad för barnen och ungdomarnas utveckling medan Georges *inre* motivation är ansvaret mot kåren och hjälpa den att växa och utvecklas är den största *inre* motivation för henne.

Den *yttre motivation* är att individen göra något för att han vet att det kommer att leda till någon typ av belöningar (Ryan & Deci, 2000). Tappo berättar att S:t Petrus scoutkårs ledning erbjuder fria utbildningar till volontärer för att de ska kunna bli ledare, och de är kostnadsfritt utbildningar och volontärer betalar ingenting om utbildningen ska bidra till kårens utveckling. En annan typ av yttre motivation är att ledningen erbjuder volontärer på kostnadsfria resor och aktiviteter, Tappo anser att pengar inte är viktigt om den ska vara hinder till någon. Det är något som Tappo anser vara viktigt för att kunna behålla gemenskapen mellan volontärer.

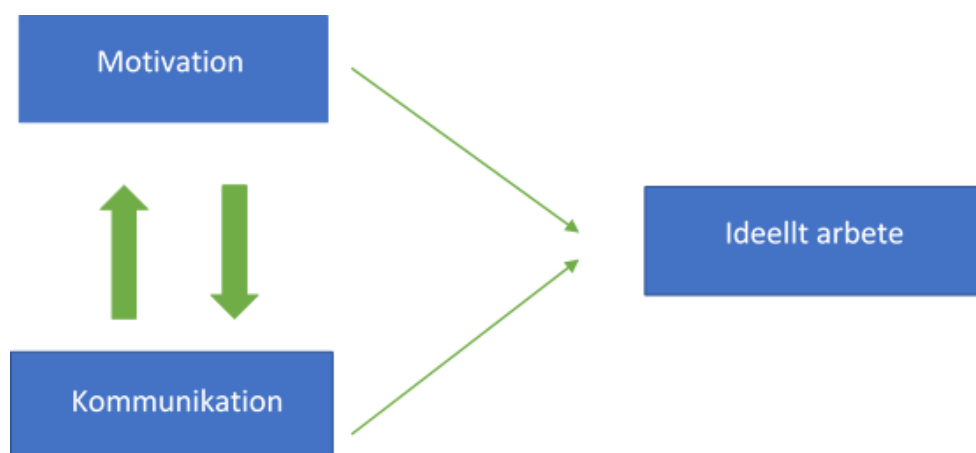
5.4 Kommunikationskanaler

S:t Petrus scoutkår behöver sända ut information internt för att kommunicera. Jacobsen & Thorsvik (2002) skriver i sin artikel att det finns olika typer av kommunikationskanaler beroende på hur rik informationen ska vara som sänds. Återkoppling till S:t Petrus scoutkår kommuniceras mest via en Facebook-grupp som alla ledare har tillgång till. Där kan ledarna interagera när information behöver bytas mellan varandra. De använder även mobilapplikationer som Whatsapp och SMS-grupp. Dessa kanaler används som daglig kommunikationsplattform för volontärer till att skicka och ta emot information men också för att behålla gemenskapen genom kommunikationen. Alla tre kanalerna Facebook, Whatsapp och SMS-gruppen som S:t Petrus scoutkår använder liknar kommunikationskanalen *e-post* i Jacobsen & Thorsvik (2002) modell där de meddelar rik information i ringa grad utan möjlighet för kroppsspråk eller tonläge. Däremot ger det möjlighet till snabbare återkoppling än till exempel kommunikationskanalen *brev*.

Utöver de sociala medier berättade respondenterna om ledarmötena som sker en gång i månaden. Där samlas alla ledare samlas på plats och kommunicerar med varandra. Ledningen kan dela viktig information via detta möte där ledningen fokuserar på frågor som behöver mer diskussion förklarade Tappo. Det är för att alla ledare i kåren är samlade in på en plats och de kan diskutera mellan varandra och där återkoppling mellan volontärer kan ske snabbt och finns även kroppsspråk och tonläge att tillgå som inte finns i kommunikationskanaler som enbart innefattar text. Ledarmöten kan kopplas till kommunikationskanalerna och ser det som kanalen *direkt samtal* där rik information i höga grad delas och det finns möjlighet till snabb återkoppling mellan sändare och mottagare (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

5.5 Sammanfattning av analys

I den teoretiska sammanfattningen presenterades *figur 4* (se nedan). Denna modell ämnar förklara ideellt arbete som en produkt av motivation och kommunikation. Att både motivation och kommunikationen existerar i organisationen bidrar till att de båda stärker varandra.



Figur 4. Teoretisk syntes. Källa: Egen bearbetning

Volontärer på S:t Petrus scoutkår har en stark *inre* motivation där yttre faktorer inte har någon större påverkan för den inre motivationen. Däremot finns det yttre motivation som kan bidra till att göra arbetet nöjesfullt för volontärerna. Exempel fria utbildningar och resor som S:t Petrus erbjuder bidrar till att volontärer inom organisationen känner sig tillfredsställda. Därmed kan också sägas att motivationsfaktorerna uppfylls medan hygienfaktorerna i organisationen resulterar i ett visst missnöje flera av respondenterna förklarade att deras arbetssituation inte alls var optimal med lokaler. Av Herzbergs fyra kombinationer av hygien- och motivationsfaktorer återfinns kombinationen låg hygien och hög motivation i S:t Petrus scoutkår. Där volontärernas arbete är mycket intressant men deras arbetssituation inte är optimal och de har en del klagomål. Den *interaktiva motivationen* ses som en viktig del för att bygga förtroende mellan volontärerna. Mellanmänskliga relationer är en av de viktigaste delarna för motivationen enligt alla respondenterna. Respondenterna känner den interaktiva motivationen som en källa till fortsatt engagemang för volontärarbete. S:t Petrus scoutkår har olika kommunikationskanaler för att kommunicera och motivera sina volontärer. Enligt teoretiska syntesen ovan existerar motivation och kommunikation tillsammans för att ledningen ska engagera volontärer till fortsatt ideellt arbete. Kanaler som S:t Petrus scoutkår använder är sociala medier som Facebook, Whatsapp och SMS-grupper. De är kanaler som fungerar väldigt bra när alla volontärer känner varandra väl. Den interaktiva motivationen och de mellanmänskliga relationer som finns i S:t Petrus scoutkår gör det möjligt för dem att använda sig av sociala medier som en kanal för kommunikation för att motivera till fortsatt engagemang.

6 Diskussion

Enligt Herzberg et al (1959) finns det fyra kombinationer av *motivation* och *hygienfaktorer*. I S:t Petrus scoutkårs fall uppfylls inte hygienfaktorerna *arbetsförhållanden*, *status*, *privatliv* och *lön*. Alla respondenterna förklarar att arbetsförhållanden påverkas av bristande lokaler och respondenterna menar att arbetet kommer att bli bättre om fler och större lokaler skulle finnas till hands. Bristen på *privatliv* har nämnts av flera som en orsak då volontärer slutat i St Petrus. De hygienfaktorerna som uppfylls i S:t Petrus scoutkår är *företagspolicy* och *företagsstruktur*, *mellanmänniska relationer*, *ledning*, och *anställningstrygghet*. Familjär atmosfär finns i kåren och det upplevs vara en viktig faktor till den upplevda hygien i S:t Petrus scoutkår.

S:t Petrus scoutkår har uppfyllt alla motivationsfaktorer förutom *Befordran*. Resterande uppfylls som *Möjlighet att växa i arbetet* där volontärer har möjlighet att delta i utbildningar som är viktiga för deras tjänst. *Ansvar* som vi analyserade från respondenternas svar ger oss intrycket att det är en av de viktigaste komponenterna för volontärernas motivation. Ansvaret volontärerna känner mot scoutkåren hänger ihop med de mellanmänniska relationerna som skapar den familjära atmosfären. Detta bidrar även till att volontärerna känner en stark lojalitet mot S:t Petrus scoutkår.

S:t Petrus scoutkår hamnar med Herzbergs motivationsskala på låg hygien och hög motivation där alla finner arbetet väldigt intressant, men där deras arbetssituation är inte optimal och de har en del klagomål (Herzberg, et al, 1959). Lokaler en viktig del i scoutkåren för att volontärer ska kunna trivas i sitt arbete och det är något som båda författarna upplevt från intervjuer med respondenterna. Däremot känner vi att det är viktigt att påpeka att människors motivation kan se väldigt olika ut och är svårt att generalisera. Olika individer har olika behov som behöver uppfyllas för att känna sig motiverade, till volontärarbete i vårt fall. Med det sagt kan man ifrågasätta hygienfaktorerna då de kan ses som motivationsfaktorer beroende på vilka individer som blir tillfrågade.

Vi anser att den interaktiva motivationen från tre dimensioner av motivation (Alvesson & Sveningsson, 2007) och mellanmänniska relationer och familjeatmosfär i Herzbergs tvåfaktorteori är av särskild betydelse för det fortsatta engagemanget som bidrar till motivation. Även om S:t Petrus scoutkår har utarbetade kommunikationskanaler i form av ledarmöten som levererar information i hög grad (Alvesson & Sveningsson, 2007) så menar George och Makhouta att kommunikationen inte är tillräckligt bra i kåren och behöver förbättras. George gav ett förslag som vi tycker är relevant att nämna och det är att tillsätta en kommunikationsansvarig. Detta menar George skulle kunna förbättra kommunikationen som de upplever är bristfällig och därmed kunna påverka motivationen positivt. Detta skulle kunna bli en länk när ledning och ledare inte förstår varandra.

7 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur mindre ideella organisationer motiverar volontärer till ideellt arbete och hur volontärerna upplever motivationsarbetet. Samt att undersöka på vilket sätt ledningen motiverar sina volontärer. Detta för att få en bättre förståelse för hur motivationen till ideellt arbete ser ut i mindre ideella organisationer. Syfte besvaras med hjälp av följande forskningsfrågor:

Hur arbetar S:t Petrus scoutkår med att motivera volontärer till volontärarbete?

För att kunna motivera volontärer och behålla dem skapar ledningen en familjär atmosfär mellan alla ledarna i organisationen. I S:t Petrus scoutkårs fall har ledningen lyckats skapa denna känsla där alla volontärer känner starka vänskapsband till varandra i organisationen. Detta gör volontärerna lojala till organisationen och får dem att uppskatta arbetet och känner ett ansvar mot organisationen. Det leder till att de gör sitt bästa för att göra ett bra arbete som möjligt vilket bidrar till utveckling av organisationen. Yttre motivation är också viktig i alla organisationer, om det inte är i form av lön kan det vara i andra former. S:t Petrus scoutkår erbjuder kostnadsfria utbildningar till sina volontärer och det är för att kunna motivera dem till att utvecklas vilket kan bidra till S:t Petrus utveckling. Ledningen bjuder också på kostnadsfria resor och aktiviteter till sina volontärer i S:t Petrus scoutkår och det kan kopplas till inre motivation där också att behålla familjekänsla mellan alla i organisationen är en viktig del.

Hur upplever volontärarbetare att S:t Petrus scoutkår motiverar till att volontärarbete?

Volontärer i S:t Petrus scoutkår är motiverade på grund av det ansvar som de känner mot kåren och intresset som de har till scouterna. Lagandan är också viktig för deras motivation vilket har en positiv effekt på volontärer men de har klagomål med bristande lokaler. Större och bättre anpassade lokaler skulle göra att volontärerna bättre kan utföra sitt uppdrag och därmed känna en högre nivå av tillfredsställelse. Ett annat klagomål som volontärer har är bristfällig kommunikation från ledningen. Volontärer upplever att de ofta inte får ta del av information och beslutsgrund från ledningens beslut i olika frågor. Det skapar en känsla att det är ”vi mot dem”. Kommunikationen skulle kunna förbättras genom att ha kommunikationsansvarig som ansvarar för att all information delas med volontärer, särskilt när ledningen gör nya beslut som påverkar volontärer och organisationen. Volontärer uppskattar ifall de får veta hur ledningen tänker för att lättare kunna fortsätta ideellt arbete mot ett gemensamt mål.

Vidare forskning

Denna studie har undersökt hur mindre ideella organisationer motiverar sina volontärer, samt hur volontärer upplever S:t Petrus scoutkårs arbete med att motivera volontärer. Det kan vara intressant om vidare forskningen kan fokusera på att genomföra en studie där mindre ideella organisationer jämförs med mindre kommersiella organisationer hur de motiverar sina medarbetare samt hur medarbetare upplever det. Vilka skillnader finns det mellan de två typer av organisationer kan vara intressant för utökad kunskap inom ämnet motivation.

Referenser

Böcker och tidskrifter

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Motivation i organisationer-personalkoncept och drivkrafter*. Lund: Studentlitteratur.

Anheier, Helmut, K. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2: a uppl. New York: Taylor & Francis Ltd.

Bakka, J.F, Fivelsdal., & E. Lindkvist, L. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 6:e uppl. Stockholm: Liber AB

Bassett-Jones, N., & Loyd C.G. (2005). *Does Herzberg's motivation theory have staying power?* The Journal of Management Development. 24:10. ss.929-943.

Batson, C, D. (2011). *Altruism in humans*. Oxford University Press, Inc.

BoardSource. (2010). *The Handbook of Nonprofit Governance*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Bryman, A., & Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB

Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). *The nature of human altruism*. University of Zürich, Institute for Empirical Research in Economics, Blumlisalpstrasse 10, CH-8006 Zürich, Switzerland

Guba, E., & G. Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative researches*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications, Inc.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B B., (1959). *Work and motivation*, Wiley: New York.

Herzberg, F. (1974). *Motivation–hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization*. Organizational Dynamics.

Jacobsen, D., & I. Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2: a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. CA: Sage Publications, Inc.

Pearce, J.L. (1983). *Participation in Voluntary Associations: How Membership in a Formal Organization Changes the Rewards of Participation*. In D. H. Smith (Ed.) International Perspectives on Voluntary Action Research. Washington D.C.: University Press America, ss.148-156.

Merchant, K.A., Wim, A., V.d.S., & Zheng, L. (2003). “*Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems*”, Accounting, Organizations and Society, 28:2-3. ss.251-286.

Meudell, K., & Rodham, K. (1998). *Money isn't everything ... or is it? A preliminary research study into money as motivator in the licensed house sector*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10:4, ss.128-132.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, ss.54-67.

Unger, Lynette, S. (1991). *Altruism as a Motivation to Volunteer*, Journal of Economic Psychology. 12:1, ss.71–100

Von Essen, J. & Wallman-Lundåsen, S. (2016). *Ideellt arbete inom idrottsrörelsen*, Riksidrottsförbundet.

Walter W. Wymer Jr., & Becky J. Starnes (2001). *Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 9:1-2, ss.63-96.

Walter, W. Riecken, R., & Yavas, U. (1997). *Determinants of Volunteerism*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. 4:4, ss.3–26.

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

Avhandlingar

Börjesson, S. & Dalmo, F. (2008). *Vad motiverar dig? – En studie om motivation i ideellt och kommersiellt ledarskap*. Uppsala: Uppsala Universitet

Fleur, M. A. & Berglund, J. (2017). *Hur motiverar och behåller ideella organisationer sina funktionärer? – En fallstudie av Friskis & Sveltis Uppsala*, Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet.

Karlsson, M. (2008). *Vad motiverar till ideellt arbete i ungdomsorganisationer*. Västerås: Mälardalens högskola

Internet

Volontärbyrån (2019), Om oss. Tillgänglig: <https://www.volontarbyran.org/om-oss> (2019-05-08)

Scouterna (2019), Hitta-scoutkar, scoutkar, st-petrus-scoutkar. Tillgänglig: <http://www.scouterna.se/hitta-scoutkar/scoutkar/st-petrus-scoutkar/> (2019-05-08)

Scout (2019), Tillgänglig: <https://www.scout.org/> (2019-05-08)

Bilaga 1

Intervju - ordförande

1. Kan du berätta om bakgrunden om din roll i S:t Petrus scoutkår?
2. Bakgrunden för S:t Petrus scoutkår?
3. När började du arbeta för organisationen?
4. Hur kommunicerar ni ut tjänster?
5. Hur fungerar rekryteringsprocessen i S:t Petrus scoutkår?
6. Hur länge brukar volontärer verka inom kåren?
7. Händer det att volontärer som tidigare slutat kommer tillbaka?
8. Hur fungerar arbetet med att kommunicera ut information inom scoutkåren?
9. Hur arbetar du för att motivera volontärer till att vara fortsatt aktiva inom kåren?
10. Vad erbjuder ni för att kunna behålla och motivera volontärer?
11. Har ni problem ersätta volontärer som väljer att sluta?
12. Vad anser du vara det viktigaste för att kunna motivera volontärer för fortsatt arbete?
13. Hur ser du på framtiden för S:t Petrus scoutkår, vill ni växa till att bli större?
14. Anser du att bristande motivation är en faktor till att volontärer slutar?
15. Anser du att S:t Petrus scoutkårs volontärer är motiverade?
16. Kan du ge något exempel där du gjort en prestation för dig själv eller scoutkåren som du är nöjd över?
17. Upplever du att du får uppskattning i din roll i kåren?
18. Känner du att det finns normer i scoutkåren som du måste efterleva för att passa in?

Bilaga 2

Intervju - volontärer

1. Vad fick dig att börja inom S:t Petrus scoutkår?
2. Kan du berätta om bakgrunden om din roll i S:t Petrus scoutkår?
3. Hur länge har du arbetat inom kåren?
4. Hur upplever du att S:t Petrus ledning arbetar med att motivera dig till att vara fortsatt aktiv inom kåren?
5. Vilka faktorer är viktiga för dig för att känna dig motiverad för att arbeta ideellt?
6. Upplever du att S:t Petrus scoutkår erbjuder er som ledare tillräckligt?
7. Hur många timmars arbete lägger du ner i denna roll i veckan?
7. Hur ser dina planer ut inom kåren i framtiden ut?
8. Anser du att ledningen kommunicerar väl ut information till er volontärer?
9. Anser du att det är viktigt att ledningen själva är engagerade för att du i din roll ska känna dig motiverad?
10. Kan du ge något exempel där du gjort en prestation för dig själv eller scoutkåren som du är nöjd över?
11. Upplever du att du får uppskattning i din roll i kåren?
12. Känner du att det finns normer i scoutkåren som du måste efterleva för att passa in?