

Fastholdelse og rekruttering af frivillig arbejdskraft

En undersøgelse af Roskilde Festivals tilpasningsevne af frivilligkultur efter nedlukningen



(Kilde: Skyfish 2022)

Udarbejdet af:

Amalie Ingemann Uhre (71115)

Anton Gregersen Jørgensen (70736)

Philip Ejler Kongsted (71162)

Jasmin Maria Petersen (71711)

Markus Brandt Riis (68575)

Rikke Rylander (71011)

Vejleder: John Mogensen

Anslag: 164.680

Abstract

Doing voluntary work in Denmark is considered a widespread phenomenon, with around 40% of the Danish population volunteering one way or another. This culture of volunteering is also the backbone of one of Europe's largest music festivals, Roskilde Festival, where 30.000 volunteers work with a tiny professional team to create a temporary city of 120.000 participants for 8 days, every summer. Through an organizational-psychological approach, this project investigates how a festival of this scale manages to maintain a non-profit multi-divisional organizational structure, where most working roles, from food stands to cable work, to coordination and management are sorted in independent teams. Most of these roles are voluntary, and many volunteers choose to come back year after year, and to work extensive hours to take part in running the festival. We held a focus group interview with four of the volunteers who work +100 hours in the IT department, to understand the culture of their work environment and their volunteer community, as well as what motivates them to do a job that isn't particularly interesting, for a humble reward. We also hosted two expert interviews with one volunteer coordinator and a recruitment officer, both in volunteering positions, about how the volunteers are managed, what is done to engage them and how they have managed to handle a COVID-19 crisis with two canceled festival runs. We use Edgar and Peter Schein's *Organizational Culture and Leadership*, to analyze the layers of culture in the IT department, Chris Mowles and Ralph Stacey's *Strategic Management and Organizational Dynamics* to analyze the supposed complex structure that characterizes the voluntary work environment. Furthermore, we use Edward L. Deci and Richard M. Ryan's *Self-Determination Theory* to analyze what motivates the volunteers to stay committed to their work and what maintains their connection to it after two canceled festival seasons. We found that the volunteer culture might be partly threatened from the increased dropout rate, since it destabilizes the balance between experienced and inexperienced volunteers. This can make the workload heavier on the remainders and remove some of the motivation, with the loss of a stable community feeling. Regardless, Roskilde Festival has had a fundamental role in many of the volunteers' summers for decades, and two years' absence has not removed its place in either the volunteers' hearts or the festival-goers, and the volunteers are seen as capable of recuperating the communal culture of the organization again.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING.....	5
1.1 PROBLEMFELT	5
1.2 MOTIVATION	7
1.3 PROBLEMFORMULERING	7
1.3.1 Arbejdsspørgsmål.....	7
2. BEGREBSAFKLARING.....	8
3. AFGRÆNSNING	9
4. VIDENSKABSTEORI	10
4.1.1 Den socialkonstruktivistiske tilgang i projektet.....	11
4.2 FÆNOMENOLOGI	11
4.2.1 Den fænomenologiske tilgang i projektet.....	12
4.3 SOCIALKONSTRUKTIVISME OG FÆNOMENOLOGI I SAMSPIL.....	13
5. METODE	14
5.1 PROJEKTDESIGN	14
5.2 METODETRIANGULERING	15
5.3 ROSKILDE FESTIVAL SOM CASE	15
5.4 FOKUSGRUPPEINTERVIEW	16
5.4.1 Første fase - forberedelsen af fokusgruppeinterviewet.....	17
5.4.2 Anden fase - gennemførelsen af fokusgruppeinterviewet.....	18
5.4.3 Tredje fase - efterbehandlingen af fokusgruppe	19
5.5 DE SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEWS	19
5.5.1 Interviewundersøgelsens syv faser.....	20
5.6 DOKUMENTANALYSE	28
5.7 KILDEKRITIK OG VALIDITET	28
6. TEORI	29
6.1 ORGANISATIONSKULTUR.....	29
6.1.1 Scheins tre analytiske niveauer af kultur.....	31
6.1.2 Anvendelse af organisationskultur i projektet	33
6.2 KOMPLEKSITETSTEORI	33
6.2.1 Komplekse systemer	34
6.2.2 Menneskers indbyrdes afhængighed af hinanden.....	35
6.2.3 Komplexitetsteori i projektet.....	35
6.3 SELVBESTEMMESESTEORI OM INDRE OG YDRE MOTIVATION	36
6.3.1 Opfattede intentioner og motiverne af motivatorer.....	38
6.3.2 Internalisering gennem identifikation	38
6.3.3 Anvendelse af selbestemmelsesteori i projektet	38
7. ARBEJDSSPØRGSMÅL 1	39
7.1 ROSKILDE FESTIVAL SOM ORGANISATION.....	39

7.2 FESTIVALENS VÆRDISÆT	40
7.3 DANSKERNES FRIVILLIGE ENGAGEMENT	41
7.4 ROSKILDE FESTIVALS FORDELING AF FRIVILLIGE.....	42
7.5 DELKONKLUSION.....	43
8. ARBEJDSSPØRGSMÅL 2	43
8.1 KULTURENS INDFLYDELSE PÅ DE FRIVILLIGE	44
8.2 FÆLLESSKABET I FESTIVAL IT	44
8.3 DRUKKULTUREN	47
8.4 DELKONKLUSION.....	48
9. ARBEJDSSPØRGSMÅL 3	49
9.1 KULTURENS INDFLYDELSE PÅ DE FRIVILLIGE	49
9.2 DE FRIVILLIGES DELTAGELSE.....	50
9.3 ARBEJDSMILJØET PÅ FESTIVALEN	51
9.4 ORGANISATIONENS AFHÆNGIGHED AF FRIVILLIGE	52
9.5 DELKONKLUSION.....	56
10. ARBEJDSSPØRGSMÅL 4	56
10.1 FÆLLESSKABETS BETYDNING FOR DEN INDRE MOTIVATION	57
10.2 ARBEJDSOPGAVERS BETYDNING FOR DEN INDRE MOTIVATION	63
10.3 FESTIVALENS STRUKTUR SOM MOTIVATIONSFAKTOR	68
10.4 DELKONKLUSION	68
11. ARBEJDSSPØRGSMÅL 5	69
11.1 NEDLUKNINGENS PÅVIRKNING PÅ DE KULTURELLE NIVEAUER	69
11.2 NEDLUKNINGENS PÅVIRKNING PÅ ORGANISATIONENS KOMPLEKSE STRUKTUR	71
11.3 FESTIVALENS TILTAG UNDER NEDLUKNINGEN	72
11.4 DEN FREMTIDIGE FRIVILLIGHED PÅ ROSKILDE FESTIVAL.....	73
11.5 FÆLLESSKABETS BETYDNING FOR KULTUREN.....	74
11.6 DELKONKLUSION	75
12. KONKLUSION	76
13. PERSPEKTIVERING.....	77
14. LITTERATURLISTE.....	79
14.1 BØGER	79
14.2 RAPPORTER	80
14.3 INTERNETKILDER.....	81
14.4 BILAG.....	84

1. Indledning

Festivaler har en tradition for at benytte sig af frivillighed, og frivillighed er derfor et fundamentalt element i festivalers organisatoriske sammensætning. Roskilde Festival er en af Danmarks største kulturinstitutioner, som fungerer som et samlingspunkt, især for unge danskere (Roskilde Festival 2019: 4). I fem årtier har festivalen berørt festivalgængerne på tværs af generationer, med formålet om at skabe solidaritet og udfoldelse blandt unge, som deltager på festivalen (ibid.: 5).

Grundlaget for festivalens eksistens er bygget på frivillighed, og derfor er festivalen afhængig af, at frivilligheden bliver opretholdt og videreført år efter år (Roskilde Festival 2022k). Videreførelsen af frivillige har de senere år været udfordret, i forbindelse med COVID-19 nedlukningen, da festivalen var tvunget til at aflyse to år i træk. På baggrund af nedlukningen, har Roskilde Festival haft svært ved at tiltrække de samme gengangere, hvilket kan resultere i, at festivalen kan blive truet som dansk kulturinstitution.

1.1 Problemfelt

Antallet af fungerende frivillige i organisationer har under COVID-19 nedlukningen været faldende. Dette udledes ud fra en undersøgelse af Dansk Ungdoms Fællesråd, hvortil de har oplevet et fald i antallet af medlemmer (DUF 2021). I undersøgelsen af DUF svarede 94% af deres adspurgte organisationer at "de er bekymrede for, om de kan fastholde engagement hos de frivillige" (DUF 2021). DUF argumenterer for, at faldet og bekymringerne for yderligere engagement kan skyldes det manglende sociale samvær, der har været fraværende i organisationerne under COVID-19 restriktionerne. Yderligere konkluderer VIVE i deres frivillighedsundersøgelse, at der har været et fald i antallet af frivillige, hvilket forventes at være påvirket af nedlukningen. Her er tallet faldet fra 43% (2012) til 40% (2020), trods at der i de forhenværende år har været en stigende tendens i samfundet (Espersen et. al. 2020: 7). Dette konkluderes ud fra data, som både er indsamlet før nedlukningen i november

og marts 2019, og ligeledes efter nedlukningens begyndelse i november og marts 2020 (ibid.: 6).

Disse frivillige organisationer har en bred vifte af samfundsfunktioner, alt fra kulturelle organisationer der kultiverer kulturlivet til idrætsforeninger, der udover kulturlivet underbygger befolkningens sundhed, til organisationer der støtter op om samfundsmæssige problemer, såsom hjælp til de hjemløse eller støtte til klimakrisen. Med disse ukontrollerbare samfundsændringer, som har påvirket de frivillige organisationer under COVID-19 nedlukningen, har vi derfor valgt at undersøge, hvordan organisationer, der bygger på frivilligt engagement, overlever en længerevarende nedlukning. Dertil om de stadig kan tiltrække frivillige til deres organisation, efter restriktionerne ophæves.

På baggrund af dette, har vi valgt at tage udgangspunkt i Nordeuropas største festival, Roskilde Festival som case. Roskilde Festival har årligt mellem 30.000-32.000 frivillige, som er med til at skabe festivalen (Roskilde Festival 2022a). Vores valg af problemstilling er truffet på baggrund af, at Roskilde Festival er skabt med et velgørende formål, i form af at organisationen er non-profit og drevet af frivillighed. Derfor findes det interessant at undersøge, hvordan en frivillighedskultur af denne størrelse bliver vedligeholdt, samt hvad der tiltrækker de frivillige til at bidrage med så mange timers arbejde, kontra det udbytte de får. Til at forstå hvilke motivationsfaktorer, der driver de frivilliges engagement, samt hvordan organisationen vedligeholder dette engagement efter to års nedlukning, benytter vi os af Deci og Ryans selvbestemmelsesteori.

Valget af Roskilde Festival som case begrundes i, at festivalen har en betydelig værdi for det danske kulturliv, hvor overskuddet doneres hvert år til et velgørende formål. Den unikke kultur som organisationen besidder, vil vi udpensle gennem teoretiske analyser af festivalens kultur og struktur ved hjælp af Edgar Scheins kulturteori, samt Mowles og Staceys kompleksitetsteori.

Ved valget af vores problemstilling har vi lagt vores hovedsagelige fokus på én afdeling i Roskilde Festival, Festival IT. Denne afdeling er valgt på baggrund af, at

halvdelen af de frivillige i denne afdeling investerer mere end 100 arbejdstimer, hvortil der er omkring 75% gengangere år efter år (Bilag 3: 3). Det er hovedsageligt denne gruppe af frivillige vi ønsker at fokusere på, da vi formoder, at der er dybere motivationsfaktorer for disse frivillige. Derudover undersøges problemstillingen gennem et mere organisatorisk perspektiv, for at give et bredere indblik i Roskilde Festivals struktur, samt fastholdelse og rekruttering af frivillig arbejdskraft.

1.2 Motivation

Vores motivation for projektet tager afsæt i at undersøge, hvordan frivillighed kan benyttes som et redskab i organisationer på lige fod med lønnet arbejde. Dertil hvordan Roskilde Festival som organisation formår at vedligeholde den motivation, som driver den frivillige deltagelse år efter år, samt hvordan de sikrer en fastholdelse og rekruttering af frivillige efter to års nedlukning i samfundet.

Motivationen for projektet har dertil ledt til følgende problemformulering:

1.3 Problemformulering

Hvordan formår Roskilde Festival at vedligeholde en frivilligkultur og hvilken effekt har to års nedlukning haft på de frivillige?

1.3.1 Arbejdsspørgsmål

- Hvordan organiserer Roskilde Festival sin struktur i forhold til frivillige?
- Hvordan er de kulturelle niveauer opbygget i Roskilde Festivals organisation?
- Hvordan bliver kulturen struktureret i organisationen?
- Hvilke motivationsfaktorer driver de frivilliges deltagelse og indsats på Roskilde Festival?
- I hvilken grad har nedlukningen påvirket den fremtidige frivillighed på Roskilde Festival?

2. Begrebsafklaring

I følgende afsnit vil vi give en afklaring på de forskellige begreber, som benyttes gennem projektet.

Kultur

Kulturbegrebet tager udgangspunkt i Edgar Scheins definition. Hertil er kulturen de normer, som implicit efterleves i en virksomhed eller organisation, og bliver bestemmende for hvorledes medarbejdere, frivillige og ledelsen træffer beslutninger og agerer i bestemte situationer. Kultur kan være den udslagsgivende faktor for succes eller fiasko i en organisation (Schein 2017: 3).

Multidivisional organisationsstruktur

Multidivisional organisationsstruktur er et organisationsteoretisk begreb, som omhandler en funktionsbaseret organisationsstruktur. Den funktionsbaserede struktur består af flere underorganisationer, der alle figurerer under en hovedorganisation (Hatch 2020: 185-186).

Ildsjæle

Ildsjæle er et begreb, som Roskilde Festival benytter om de frivillige, som enten engagerer sig i festivalen hele året, eller arbejder 100+ timer. Fælles for disse frivillige er, at de arbejder mere end de 24-32 timers frivillige, samt engagerer sig i festivalen op til, under eller efter selve festivalen (Roskilde Festival 2022j).

Nedlukningen

I projektet vurderer vi nedlukningen ud fra de restriktioner, der blev sat i kraft af regeringen. Danmark lukkede for første gang ned d. 13. marts 2020 (Regeringen 2020) og de sidste restriktioner ophørte d. 1. februar 2022, hvor COVID-19 ikke længere blev betegnet som en samfunds kritisk sygdom (Erhvervsministeriet 2022).

3. Afgrænsning

Med henblik på at afgrænse projektet, har vi foretaget til- og fravalg, for at præcisere vores teoretiske og metodiske tilgang. Først og fremmest har vi afgrænset tidsperioden for nedlukningen, da vi på den baggrund, kan få en mere eksakt undersøgelse af problemstillingen. Nedlukningen under COVID-19 har vi derfor afgrænset fra 13. marts 2020 til 1. februar 2022, da det er den periode, regeringen har pålagt restriktioner som har omfattet kulturlivet. Grundet vores tidsperiodiske afgrænsning har vi valgt at benytte en kvalitativ metodisk tilgang. Det har vi valgt, da den kvalitative tilgang, bidrager med en dybdegående forståelse af individers motivationer for frivilligt arbejde. Da vi undersøger en enkeltstående case, Roskilde Festival, har vi fundet det relevant at foretage semistrukturerede interviews samt et fokusgruppeinterview, da disse metodiske tilgange kan besvare vores problemstilling på bedst mulig vis. Derudover har vi valgt at undlade 24-32 timers frivillige i udvælgelsen af vores interviewpersoner, da vi mener at frivillige, som investerer flere timer i det frivillige arbejde, besidder en stærkere motivation for deres frivillige deltagelse. Herudover havde det været ressourcekrævende at inddrage alle grupperinger af frivillige i undersøgelsen og sammenligne dem på lige vilkår. Dermed har vi valgt at prioritere de mest relevante frivillige for problemstillingen.

På baggrund af den kvalitative tilgang, i form af interviews, som belyser interviewpersonernes livsverden angående problemstillingen, arbejder vi med en fænomenologisk tilgang i undersøgelsen. Dette kommer til udtryk i den indsamlede empiri fra de interviews, som vi har foretaget. Dernæst er det ikke muligt for dette projekt, at komme frem til én sandhed, idet vi også har arbejdet ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, hvilket gør sig gældende, da fokuset ligger på frivilliges erfaringer på Roskilde Festival.

Derudover har vi også afgrænset projektets case, til underafdeling Festival IT på Roskilde Festival. Dette er gjort for at fremme den kvalitative undersøgelse, da vi

derigennem kan danne et mere præcist billede af den frivillige kultur og motivation på festivalen.

4. Videnskabsteori

I følgende afsnit vil vi uddybe socialkonstruktivisme og fænomenologi, som er vores valgte videnskabsteoretiske tilgange til projektets undersøgelse. Derudover hvordan de to videnskabsteoretiske tilgange supplerer og bidrager til undersøgelsen, når de fungerer i samspil med hinanden.

4.1 Socialkonstruktivisme

Der findes ikke én sandhed, men det som opfattes som sandhed, afhænger af det perspektiv problemstillingen betragtes ud fra (Pedersen 2012: 188). Socialkonstruktivismen benytter sig af begrebet "*virkelighedsopfattelser*" med den forståelse, at virkeligheden varierer ud fra, hvem beskueren er, og hvad der i et givent miljø opfattes som sandheden (ibid.: 188-190). Dette bidrager med en nuanceret, kompleks og flertydig forståelse af undersøgelsesfeltet. Socialkonstruktivismen benytter sig af en perspektivistisk epistemologi, hvori anskuelsen af et vidensfelt er farvet af perspektivet fra den givne diskurs, dermed kan undersøgelsen ikke tage udgangspunkt i et neutralt standpunkt. Socialkonstruktivismens ontologi tager udgangspunkt i, at sandheden består af forskellige konstruerede sandheder, dermed kan et standpunkt ikke karakteriseres som definitivt rigtigt eller forkert. I dette henseende er det interessant at undersøge den konstruerede virkelighed, hvordan den reproduceres og fortolkes af mennesker, samt hvordan disse skabte virkeligheder bliver til strukturelle rammer, som der handles indenfor (ibid.: 190-191). Ifølge socialkonstruktivismen vil der i en given gruppe være visse opfattelser, som vurderes som mere sande end andre, for at vi kan have en holdning til noget og skabe opfattelser om, hvad der er rigtigt eller forkert. Magtperspektivet ifølge

socialkonstruktivismen er det, som er givende for en bestemt forståelse af et fænomen. Bag det der opfattes som neutralt eller taget for givet, giver det mening at undersøge hvilke interesser og magtrelationer, som ligger bag ved disse, for at forstå hvordan disse opfattelser er konstruerede. Konstruktionerne er i dette henseende det, som gør det muligt for os at have en bestemt holdning til, hvad der er godt og dårligt, rigtigt og forkert (ibid.: 204-205).

4.1.1 Den socialkonstruktivistiske tilgang i projektet

Roskilde Festival anses som værende en organisation, hvis struktur og kultur ikke kan forklares som resultat af et fåtal af menneskers strategi. Derimod er det en samskabelse, som festivalens organisatorer har skabt og genskabt i sammenhæng med de tusindvis af frivillige, som har en betydningsfuld indflydelse på festivalens afholdelse. Vi finder det derfor relevant at undersøge festivalen ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, med henblik på at forstå hvordan festivalens struktur og kultur er konstrueret af de frivillige over tid, samt er med til at konstruere festivalens frivillige. Derudover kan det benyttes til at forstå, hvilket perspektiv de frivillige samt de frivillige koordinatore anskuer frivillig kulturen og de frivilliges måde at arbejde på. Dertil vil det socialkonstruktivistiske perspektiv bruges til at analysere vores empiri ud fra en antagelse om, at der bag informanternes udtalelser vil være flere lag af forståelse gemt, som skal udgraves, for at forstå hvilke grundantagelser der ligger til grund for disse.

4.2 Fænomenologi

Fænomenologien baserer sig på, at man gennem subjektets erfaringer kan opnå objektiv viden om verden. Det er ikke muligt at finde sandheden gennem objektiv videnskab, derimod er mennesket et verdens erfarende subjekt, som skaber virkeligheden gennem sine erfaringer (Juul 2012: 66-68). Det er ifølge fænomenologien

videnskabens opgave at undersøge virkeligheden, som den erfares af subjekter. Den fænomenologiske forsker, sætter sig selv i parentes, for at kunne observere genstandsfeltet "som det er", upåvirket af forskerens forudantagelser (ibid.: 66-68). Det antages ifølge fænomenologien, at hverdagsmennesket tager de hændelser som opleves for givet, og er praktisk rettet mod det umiddelbare. Når forskeren sætter sig selv i parentes, og indtager en observerende rolle, er forskeren i stand til at opnå "teoretisk og universel erkendelse af livsverdenen" (ibid.: 84-86). Det som teoretikeren retter sig mod, som undersøgelsesfelt, er menneskets livsverden, det som mennesket erfarer og hvordan det erfares fra dets synspunkt, som værende udgangspunktet for erkendelse (ibid.: 82-84). Her er det forskerens rolle at kunne beskrive 'de rene fænomener', som forskeren opsamler fra sit undersøgelsesmål, og derfra fortolker videnskabeligt for at opnå erkendelse. Her er det videnskabelige grundlag, at hverdagsbevidstheden overskrides i den videnskabelige fortolkning, således at der ikke blot bliver indsamlet viden af 'common sense', men at forskerens observerende rolle, er med til at give dybdegående viden omkring menneskets livsverden, i form af 'andenordens '-begreber (ibid.: 82-84).

4.2.1 Den fænomenologiske tilgang i projektet

Projektet er tilrettelagt efter at opnå viden fra frivillige og frivillige koordinatører fra Roskilde Festival. Dertil hvordan det opleves at den frivillige struktur i Roskilde Festival hænger sammen, og hvad der får den til at fungere, samt hvilke problematikker der kan opstå i denne struktur. Vi har i den forbindelse søgt viden, der kan give indsigt i de dynamikker, som sker i bunden af organisationen, da Roskilde Festival antages for at være en organisation, hvor bunden har stor indflydelse på organisationen som helhed. Eftersom dette lag er disproportionalt stort, bestående af 30.000 frivillige (Roskilde Festival 2022a), antages frivilliges indflydelse på festivalens afholdelse at have stor betydning. De frivilliges livsverden er et af de aspekter, som projektet hovedsageligt belyses mest. Ydermere opnår

undersøgelsen forståelse for de frivillige koordinators egne oplevelser af, hvordan frivilligheden udspiller sig på Roskilde Festival.

4.3 Socialkonstruktivisme og fænomenologi i samspil

Grunden til at disse to videnskabelige tilgange, komplementerer vores projekt, er at de støtter hinanden på et epistemologisk og ontologisk niveau. Vi vil sætte de to videnskabsteoretiske retninger i samspil med hinanden, og derigennem undersøge individers og grupperes livsverden, ved hjælp af fokusgruppeinterviews og semistrukturerede interviews. Det ontologiske perspektiv ved den fænomenologiske tilgang er, at der ingen objektiv virkelighed findes, uafhængig af menneskers subjektive erfaringer (Juul 2012: 76-80). Hos socialkonstruktivismen ses verden som værende skabt ud af sociale sammenhænge. Begge perspektiver anses som værende relevante måder at tilgå de udvalgte interviewpersoner, hvor hvert perspektiv vil give forskellige forståelser, som kan komplementere hinanden i en kvalitativ undersøgelse. Den fænomenologiske epistemologiske tilgang fokuserer på individernes livsverden og hvilke erkendelser disse kan frembringe, hvorimod den socialkonstruktivistiske tilgang forsøger at forstå, hvordan informanterne skaber deres forståelse af organisationen i samspil med hinanden. Disse to vinkler kan belyse dele af en frivilligkultur, som ikke kan forstås på samme vis som resten af arbejdsmarkedet, da de ikke får udbetalt løn. Af denne grund finder vi det relevant at forsøge at forstå, hvilke betingelser, der er til stede på det nære perspektiv i organisationen, som muliggør at organisationen kan drives primært af frivillige. Derudover vil vi undersøge, hvordan der kan skabes tillid i en organisation med så spredt en magtfordeling. Derudover hvordan ildsjælene kan føle et tilhørsforhold til festivalen, tage deres arbejdsopgaver alvorligt og skabe motivation til at vende tilbage som frivillig.

5. Metode

I følgende afsnit vil vi redegøre for de valgte metoder, som vi benytter i projektet til indsamling af empiri, samt hvordan disse metoder bidrager til projektets undersøgelse. I undersøgelsen benytter vi fokusgruppeinterview, semistrukturerede interviews og dokumentanalyse inden for kvalitative metoder.

5.1 Projektdesign

Problemformulering: Hvordan formår Roskilde Festival at vedligeholde en frivillig kultur, og hvilken effekt har to års nedlukning haft på de frivillige?

Arbejdsspørgsmål 1: Hvordan organiserer Roskilde Festival deres struktur i forhold til frivillige?	Arbejdsspørgsmål 2: Hvordan er de kulturelle niveauer opbygget i Roskilde Festivals organisation?	Arbejdsspørgsmål 3: Hvordan bliver kulturen struktureret i organisationen?	Arbejdsspørgsmål 4: Hvilke motivationsfaktorer driver de frivilliges deltagelse og indsats på Roskilde Festival?	Arbejdsspørgsmål 5: I hvilken grad har nedlukningen påvirket den fremtidige frivillighed på Roskilde Festival?
Teori og empiri til spørgsmål 1: Roskilde Festivals frivilligmanifest	Teori og empiri til spørgsmål 2: Edgar og Peter Scheins teori om organisationskultur og de tre kulturniveauer	Teori og empiri til spørgsmål 3: Chris Mowles og Ralph Staceys kompleksitetsteori	Teori og empiri til spørgsmål 4: Edward L. Decis og Richard M. Ryan selvbestemmelsesteori om indre og ydre motivation	Teori og empiri til spørgsmål 5: Edgar og Peter Scheins teori om organisationskultur, Chris Mowles og Ralph Staceys kompleksitetsteori og Richard M. Ryan og Edward L. Decis selvbestemmelsesteori om indre og ydre motivation
Metode til spørgsmål 1: Dokumentanalyse	Metode til spørgsmål 2: Interview Fokusgruppeinterview	Metode til spørgsmål 3: Interview og fokusgruppeinterview	Metode til spørgsmål 4: Interview Fokusgruppeinterview	Metode til spørgsmål 5: Dokumentanalyse Interview Fokusgruppeinterview

5.2 Metodetriangulering

For at fremme den kvalitative metodiske tilgang i projektet, har vi valgt at benytte forskellige kvalitative metoder, til at undersøge problemstillingen. Metodetriangulering kommer til udtryk gennem to forskellige interviewformer, semistrukturerede- og fokusgruppeinterviews, som både skal afdække en gruppes og et enkelt individs perspektiv. I samspil med de to interviewformer, har vi også valgt at benytte dokumentanalyse, til at give et mere fyldestgørende perspektiv på problemstillingen. Den kvalitative metodetriangulering styrker derved projektet, da de tre respektive metoder isoleret set, ikke ville kunne besvare problemstillingen i tilstrækkelig grad (Jæger 2019: 330).

5.3 Roskilde Festival som case

Casestudiet er ofte blevet kritiseret for ikke at have selvstændig værdi (Flyvbjerg 2010: 464). Den almindelige opfattelse af casestudiet er, at det ikke kan give pålidelig information i bredere forstand, men kan bruges i forberedelsen af det egentlige studie, ved afprøvning af hypoteser eller teoriudvikling (ibid.) Denne opfattelse gør Bent Flyvbjerg op med, med hans fem misforståelser ved casestudiet, som omhandler teori, reliabilitet og validitet (ibid.: 465). Flyvbjerg mener netop, at casestudiet kan være basis for både hypotesetestning, generalisering og teoriudvikling (ibid.: 487).

Projektet beskæftiger sig med et casestudie af Roskilde Festival, med det formål at undersøge frivilligheden på festivalen efter COVID-19 nedlukningen. Det interessante ved vores case er at undersøge hvordan Roskilde Festival, har formået at fastholde frivillige, hvordan organisationen har tilpasset sig i en krisesituation, samt hvilke motivationsfaktorer der gør sig gældende hos de frivillige. Roskilde Festival er Nordens største festival, hvor 30.000 mennesker frivilligt tilbyder deres arbejdskraft. Dette gør den til en interessant case at undersøge, i forhold til fastholdelse og rekruttering af frivillige og hvordan de har håndteret COVID-19 nedlukningen.

Roskilde festival kan derfor ses som en ekstrem eller atypisk case, da de ikke har stået i en lignende situation før (ibid. 475).

5.4 Fokusgruppeinterview

Et fokusgruppeinterview defineres som:

“et interview med flere deltagere, styret af en facilitator med det formål at høste data (...) om deltagernes følelser, holdninger og opfattelser af et givent tema bestemt af problemformuleringen” (Damgaard 2019: 132).

Processen for et fokusgruppeinterview kan opdeles i tre forskellige faser. Den første fase er selve forberedelsen, som består i udvælgelsen af deltagere til fokusgruppen, udarbejdelse af interviewguiden, samt planlægning af selve udførelsen. Den anden fase er gennemførelsen af interviewet. Den sidste fase er efterbehandlingen af fokusgruppeinterviewet, hvor den indsamlede data fra interviewet bliver transskriberet, så den kan benyttes til projektets analyse.

Denne metode for dataindsamling er særlig, idet den både fremstiller data på gruppeniveau men også på individuel basis for deltagerne. Et kendetegn ved et fokusgruppeinterview er, at det særligt centrerer sig om gruppedynamikken mellem deltagerne. Strategien for fokusgruppeinterviewet er, at der føres en løs struktur, idet formålet er at opnå viden om, hvordan gruppen vil interagere og diskutere i forhold til de valgte temaer (Damgaard 2019: 138-139).

Ud fra den socialkonstruktivistiske tilgang er det især interaktionen i gruppen, der er i fokus, i forhold til de diskussioner og forhandlinger som bringes op under interviewet. I projektet benyttes fokusgruppeinterviewet i samspil med to semistrukturerede interviews og dokumentanalyse, hvortil fokusgruppen bidrager til en kvalitativ uddybning af den i forvejen indsamlede data (Damgaard 2019: 143). Der er mulighed for at stille opfølgende spørgsmål undervejs i fokusgruppeinterviewet, hvilket gør det muligt at få en mere uddybende dialog i forhold til deltagernes individuelle oplevelser og erfaringer angående frivillighed på Roskilde Festival.

Denne dataindsamlingsmetode gør det muligt at observere den interaktion, som foregår mellem de frivillige både i forhold til overensstemmelser og uenigheder.

5.4.1 Første fase - forberedelsen af fokusgruppeinterviewet

I dette projekt har vi foretaget et fokusgruppeinterview bestående af fire deltagere, som alle har været ildsjæle på Roskilde Festival, i afdelingen Festival IT. Nogle af deltagerne kendte hinanden i forvejen, mens andre har mødt hinanden i det frivillige arbejde på festivalen. Deltagerne er alle mænd i midt trediveerne, og arbejder til dagligt som henholdsvis folkeskolelærer, VVS'er og elektrikere. Vi har på forhånd, da deltagerne for fokusgruppen skulle rekrutteres, ikke gået efter en bestemt aldersgruppe, men målgruppen er frivillige eller tidligere frivillige på Roskilde Festival. Med fokusgruppeinterviewet ønsker vi at undersøge de frivilliges motivationsfaktorer, det frivillige arbejde samt gruppedynamikken iblandt dem. Det giver os et indblik i den frivilliges oplevelsesverden på et individuelt plan, samt hvordan det enkelte individ interagerer i en større sammenhæng både i forhold til afdelingskulturen, men også dét miljø og fællesskab individet er en del af

Fokusgruppeinterviewet blev afholdt på Roskilde Universitet d. 19/04/2022. Faciliteringen af fokusgruppeinterviewet på Roskilde Universitet er valgt, eftersom festivalen foregår i Roskilde, og derved kan det have en symbolsk betydning for deltagerne, at interviewet blev afviklet der. Vi valgte at fokusgruppeinterviewet skulle afholdes indendørs, så stedet var forholdsvis neutralt. Dermed skete der ingen påvirkninger fra omgivelserne, som deltagerne skulle abstrahere fra.

Inden afviklingen af fokusgruppeinterviewet havde vi udarbejdet en interviewguide bestående af introduktion til selve interviewet, præsentation af deltagerne samt fire overordnede temaer. De fire temaer er udarbejdet på baggrund af teorierne og er følgende: deltagelse som frivillig på Roskilde Festival, kultur og fællesskab, motivation, samt nedlukning af festivalen (Bilag 4). De fire temaer igangsættes med et

åbent spørgsmål, for at kunne starte en dialog med deltagerne med mulighed for opfølgende spørgsmål undervejs.

5.4.2 Anden fase - gennemførelsen af fokusgruppeinterviewet

Fokusgruppeinterviewet blev indledt med en intro øvelse, hvor deltagerne hver især skulle rangere fire kort, over hvad der betød mest og mindst for dem som frivillig. På den måde fik alle deltagerne sagt noget fra start, så dialogen kom i gang. Ligeledes sluttede fokusgruppeinterviewet af med en outro-øvelse, hvor deltagerne igen fik mulighed for at samle op på intro-øvelsen, samt en opsamling hvor alle deltagerne kunne udtrykke, hvordan det havde været at deltage i fokusgruppen. Denne outro øvelse sikrede, at alle deltagerne fik deres stemme tilbage, uanset hvorledes dynamikken og stemningen havde været under fokusgruppen, så der blev afsluttet på et neutralt ståsted.

Idet de fire deltagere kendte hinanden på forhånd gennem det frivillige arbejde på Roskilde Festival, var det tydeligt at der opstod en intern dynamik gennem interviewet. Dette har bidraget med, at de har haft mulighed for at supplere hinanden, når de kom med anekdoter om deres oplevelser og erfaringer på festivalen, fordi de færdes i de samme omgivelser og miljø under festivalen.

Til fokusgruppeinterviewet deltog tre medlemmer fra projektgruppen: den ene var facilitator, som stod for at starte dialogen med et åbent spørgsmål og mulighed for at styre samtalen, hvis dette behov skulle opstå. Den anden til at notere dynamikken i gruppen og hvorledes de var enige eller uenige med hinandens udsagn. Den tredje til at stille supplerende spørgsmål, hvis der var brug for en uddybning, eller hvis dialogen skulle gå i stå undervejs i et tema. Under fokusgruppeinterviewet blev der holdt en forholdsvis stram styring af facilitatoren, med formålet at indsamle mere data om indholdet af dialogen frem for interaktionen mellem deltagerne.

5.4.3 Tredje fase - efterbehandlingen af fokusgruppe

Forud for fokusgruppe interviewet fik vi samtykke fra deltagerne til at optage lyden fra interviewet, så vi kunne foretage en transskribering efterfølgende. I transskriberingen har vi sat tegnsætning og undladt andre fyldord såsom 'øh' og 'hm'. Derudover har vi rapporteret eventuelle observationer i gruppedynamikken, hvis deltagerne har grint i fællesskab eller haft lang tænkepause. I transskriptionen er deltagerne nævnt ved fornavn som Johan, Jacomo, Troels og Kasper, da deltagerne ikke valgte at ville være anonyme. Dermed vil deres fornavne benyttes i analysen, ved brug af citater fra interviewet.

5.5 De semistrukturerede interviews

I projektet benyttes to semistrukturerede interviews, til at indsamle data der kan give indsigt i Roskilde Festivals organisationskultur og motivation blandt frivillige efter to års nedlukning. Vi har valgt at benytte os af semistrukturerede interviews, for at få et mere dybdegående indblik i festivalen som organisation fra aktører som har lederpositioner under festivalen (Poulsen 2019: 75). De to informanter bidrager dertil med et ledelsesperspektiv på problemstillingen, idet de beskæftiger sig med motivation og fastholdelse af de frivillige. Det primære formål, samt styrken ved de semistrukturerede interviews, er at opnå data ud fra informanternes virkelighedsopfattelser, som ikke kunne være indsamlet på anden vis (ibid.). Vi fremhæver at de to interviews er udtryk for subjektive holdninger og erfaringer, derfor vil de tilgås kritisk og objektivt i projektet (Poulsen 2019: 98). Vi har valgt at foretage semistrukturerede interviews, idet denne interviewform muliggør, at interviewerens kan stille opfølgende og uddybende spørgsmål undervejs. Samtidig sikrer det at både interviewerens og informanten opnår en fælles forståelse af dialogen, så der ikke opstår misforståelser og miskommunikation.

Det første interview foretog vi af Stine Gregers Hørsø, som er rekrutteringsansvarlig for Roskilde Festivals organisation i forhold til at rekruttere frivillige til festivalen.

Interviewet blev afholdt virtuelt d. 27/04/2022. Hørsø bidrager med en indsigt i de strategiske tilvalg med formålet at tiltrække frivillige til festivalen, samt hvordan de formår at opretholde motivationen for frivillig arbejdskraft. I forlængelse af dette vil interviewet også medvirke til at give en forståelse for organisationens opbygning og værdisæt.

Det andet interview foretog vi af Valentin Nygaard d. 02/05/2022, som er afdelingsleder for den frivillige gruppe fra Festival IT. Nygaard er afdelingsleder for frivillige med 32 timer og 100 timer, hvortil vi har benyttet fire af de frivillige fra hans afdeling til vores fokusgruppeinterview. Nygaard vil bidrage med et indblik i ledelse af frivillige i afdelingen, samt hvilke problematikker der er opstået efter to års nedlukning af festivalen, i forhold til fastholdelse og rekruttering af frivillig arbejdskraft.

Stine Gregers Hørsø og Valentin Nygaards svar fra de to interviews belyser problemstillingen fra to forskellige perspektiver. Dertil vil informanternes svar sammenkobles og suppleres med fokusgruppeinterviewet bestående af fire frivillige med 100 timers arbejde på festivalen. Dette gøres for at undersøge, hvilken effekt de tiltag, som ledelsen har indført angående motivation, fastholdelse og rekruttering, har på den frivillige arbejdskraft på Roskilde Festival.

5.5.1 Interviewundersøgelsens syv faser

For at gennemføre en mere systematisk interviewundersøgelse har vi i dette projekt anvendt en interviewmetodik kaldet de syv faser, som præsenteres i bogen *“Interview”* af Steinar Kvale og Svend Brinkmann (Kvale & Brinkmann 2015: 151). De syv faser beskriver processen for de to interviews, som vi har udført; interviewet af Stine Gregers Hørsø og Valentin Nygaard. Fokusgruppeinterviewet vil i dette afsnit kun blive inddraget i femte til syvende fase, eftersom vi tidligere har gennemgået de tre faser for interviewet under forrige afsnit. Formålet med de syv faser er at fastholde en systematisk struktur gennem interviewundersøgelserne, at motivere til en refleksion

over metodevalg samt etiske implikationer og konsekvenser ved disse valg. Udarbejdelsen af interviewspørgsmålene bliver understøttet af viden omkring emnet samt en inddragelse af udvalgte teorier. I de følgende afsnit beskrives de forskellige faser i processen samt hvilke overvejelser og refleksioner, vi har gjort os gennem interviewundersøgelsen (ibid.: 151).

1. Tematisering

Tematiseringen går ud på at beskrive interviewundersøgelsens formål samt formulere forskningsspørgsmål inden selve interviewet finder sted (Kvale & Brinkmann 2015: 154-157). Interviewet med Stine Gregers Hørsø samt Valentin Nygaard kan bidrage med viden fra et ledelsesperspektiv samt give os et indblik i Roskilde Festivals håndtering af de problematikker angående frivillig arbejdskraft, der er opstået som følge af nedlukningen. Med alle interviewene skaber vi vores egen empiri og dét vil, sammen med den allerede eksisterende empiri, bidrage til en mere fyldestgørende besvarelse af vores problemstilling.

2. Design

Interviewundersøgelsen designes med henblik på at opnå den brugbare viden omkring emnet, som skal anvendes til at besvare problemstillingen. Derudover tager vi undersøgelsens etiske implikationer i betragtning, når vi indsamler viden (Kvale & Brinkmann 2015: 155). Vi har anvendt problemformuleringen til at formulere de interviewspørgsmål, der skal være med til at indsamle relevant viden for projektbesvarelsen. Under denne proces har vi brainstormet idéer for at udarbejde de spørgsmål, som vi ønsker at få svar på. Derudover har vi undladt at udarbejde spørgsmål, der kan virke upassende eller stødende over for de interviewede. Dermed tager vi hensyn til de etiske implikationer, der kan opstå ved et semistruktureret interview, netop ved at undgå at skabe en dårlig stemning under selve interviewene. De udarbejdede interviewspørgsmål danner hermed to interviewguides: én guide til interviewet af Stine Gregers Hørsø (Bilag 5) og én guide til interviewet af Valentin

Nygaard (Bilag 6). Vi bruger dermed de to interviewguides som et værktøj, vi kan støtte os til under udførelsen af interviewene.

3. Interview

Under denne fase udføres selve interviewene med brug af vores udarbejdede interviewguides (Kvale & Brinkmann 2015: 155). Vi har opstillet et semistruktureret interview af Stine Gregers Hørsø for at få et indblik i, hvordan festivalen har håndteret problematikker angående frivillig arbejdskraft, der er opstået som følge af nedlukningen. Det semistrukturerede interview af Valentin Nygaard, vil også bidrage med viden omkring motiveringsfaktorer, rekruttering og fastholdelsen af frivillige i Festival IT. Vi mener, at det er relevant at interviewe både de frivillige, en rekrutteringsansvarlig samt en afdelingsleder af afdelingen Festival IT, eftersom de bidrager med tre forskellige perspektiver på vores problemstilling. I vores interviewundersøgelse fungerer Hørsø og Nygaard som ekspertpersoner, da de som afdelingsledere har en ekspertise inden for Roskilde Festival som organisation samt rekruttering og motivering af frivillige (Kvale & Brinkmann 2015: 201). De kan give os svar på spørgsmål fra et ledelsesperspektiv, som vores fokusgruppe informanter ikke kan give os. På den måde bliver vores problemformulering belyst fra flere perspektiver, hvilket giver os en bredere forståelse for den problematik, vi ønsker at undersøge. Vi afholdte interviewet med Hørsø online over teams, hvor to fra projektgruppen deltog med hver sin rolle: én stillede spørgsmålene ud fra interviewguiden og én tog noter hertil. Dette har vi gjort for at skabe en mere flydende og overskuelig samtale, eftersom Hørsø kun skal forholde sig til én interviewer under interviewet. Interviewet med Nygaard blev også afholdt online over teams, hvor to fra projektgruppen udførte selve interviewet. Vi har desuden sikret at optagelserne af interviewene er af høj akustisk kvalitet, således at vi under transskriberingen, kan høre, hvad der bliver sagt klart og tydeligt (Kvale & Brinkmann 2015: 237).

4. Transskription

I denne fase transskriberes de foretagne interviews fra mundtlig til skriftlig form, med henblik på at klargøre materialet til analyse (Kvale & Brinkmann 2015: 238). For at sikre at der er sammenhæng gennem begge transskriptioner, har vi på forhånd aftalt tilgangen til transskriberingen. Vi har valgt at transskribere præcis dét informanterne siger samt anvendt udråbstegn og spørgsmålstegn for at markere tryk på sætninger, eller når der bliver stillet et spørgsmål. Vi har desuden valgt at undlade at nedskrive fyldord som "øh" og "mmm", for at gøre det nemmere for læseren at forstå, hvordan interviewene har udspillet sig.

5. Analyse

Da projektet er tværfagligt og dermed trækker på viden, teori og metode fra flere videnskaber, har vi valgt at analysere interviewene ved hjælp af en eklektisk og teoretisk interviewanalyse. Ved denne analysemetode udføres en teoretisk orienteret læsning af interviewene, hvor udvalgte udsagn og passager fortolkes ud fra forskellige teoretiske perspektiver og inddrages i besvarelsen af arbejdsspørgsmålene (Kvale & Brinkmann 2015: 305). Ved at kombinere og integrere viden fra forskellige videnskaber i undersøgelsen af virkeligheden, åbner vi op for skabelsen af nye forståelser set fra et nyt perspektiv. Vores interviewanalyse skaber dermed ny viden ved at kombinere teoretiske fortolkninger af interviewmaterialet med allerede eksisterende viden.

Udover de benyttede videnskabsteoretiske retninger; socialkonstruktivisme og fænomenologi, tager analysen udgangspunkt i de tre udvalgte teorier: organisationskultur, kompleksitetsteori og selvbestemmelsesteori. Disse tre teorier er med til at bestemme, hvilken tilgang vi ønsker at have til analysen samt hvilke rammer, vi skal holde os indenfor under analysens udførelse. Derudover bidrager teorierne med analytiske værktøjer, der belyser analysen med forskellige teoretiske perspektiver. Disse forskellige teoretiske perspektiver bliver taget i brug under besvarelsen af de forskellige arbejdsspørgsmål.

Under udførelsen af analysen har vi haft Kvaales tre tolkningsniveauer in mente, som danner grundlag for en grundviden, der er brugbar for tolkningen af materialet. Disse tre tolkningsniveauer er derfor ikke tydeliggjort i selve analysen, men bliver kort redegjort for i dette afsnit:

1. *Selvforståelse*. På dette tolkningsniveau tolker man, det informanten giver udtryk for i dialogen under interviewet. Altså det intervieweren anser som personens selvforståelse (Kvale 2005: 9-10).
2. *Common sense*. På dette tolkningsniveau tolker man på det usagte, altså det der står "*mellem linjerne*". Her vil tolkningens gyldighed vurderes ud fra argumenterne for fortolkningen (ibid.: 10).
3. *Teoretisk tolkning*. Her tolkes ud fra et teoretisk synspunkt, og gyldigheden af tolkningen vil forekomme i teoriens rammer, og relevans i forhold til interviewet (ibid.: 10-11).

Dét at vores interview er analyseret ved hjælp af en eklektisk og teoretisk interviewanalyse gennem vores tre teorier, kommer allerede til udtryk i vores interviewguides som blev udarbejdet før selve interviewene, fandt sted. Her lå fokuset også på at inddrage teorierne i samspil med begreberne 'motivation' og 'kultur' under udarbejdelsen af interviewspørgsmålene. Dette er for at holde os indenfor de teoretiske rammer, vi har fastlagt under udvælgelsen af teorier.

Andet arbejdsspørgsmål besvares ved hjælp af teorien om organisationskultur ud fra Edgar Scheins perspektiv. Vi har undersøgt, hvordan de kulturelle niveauer er opbygget i Roskilde Festival og ved at inddrage denne teori, vil vores forståelse af den frivillige kultur, der dyrkes på Roskilde Festival samt relationen blandt de frivillige og deres ledere vokse. Derudover bruges teorien til at undersøge, hvordan kulturen kommer til udtryk gennem begreber som artefakter, værdier og normer.

For at besvare tredje arbejdsspørgsmål inddrages kompleksitetsteorien ud fra Chris Mowles og Ralph Staceys perspektiv. For at undersøge, hvordan kulturen bliver struktureret på Roskilde Festival, er det interessant at se på, hvordan de frivillige er

med til at skabe denne kultur, men også hvordan kulturen har indflydelse på de frivilliges deltagelse og arbejde. Dette er med til at give en dybere forståelse for, hvilken kultur der er i organisationen, samt hvordan den udvikler sig. Det fjerde arbejdsspørgsmål besvares ved hjælp af selvbestemmelsesteorien ud fra Deci og Ryans perspektiv. Med denne teori kan vi undersøge, hvilke motivationsfaktorer, der driver de frivilliges deltagelse og indsats. Her er det interessant at undersøge hvad der får de frivillige til at udføre deres arbejde, men også hvad der får dem til at vende tilbage år efter år. Den indre og ydre motivation er begreber fra teorien som vi vil inddrage til at analysere materialet for fokusgruppeinterviewet, og dermed undersøge hvilke motivationsfaktorer, der ligger bag de frivilliges deltagelse.

6. Verifikation

Under denne fase bliver interviewundersøgelsens resultat vurderet med udgangspunkt i begreberne *reliabilitet* og *validitet*. Reliabiliteten også kaldet gyldigheden vedrører konsistensen og troværdigheden af undersøgelsens resultater, samt nøjagtigheden i den indsamlede data samt behandlingen af disse. Her ses vises det, hvorvidt resultatet kan reproduceres på andre tidspunkter og af andre forskere, samt hvorledes dette resultat er pålideligt (Kvale & Brinkmann 2015: 318). I dette projekt er reliabiliteten af interviewundersøgelsens resultat forholdsvis høj, når vi kigger på de to semistrukturerede interviews. Begge interviews foregik online, hvilket højst sandsynligt gjorde det mere overskueligt for informanterne at deltage i interviewet. De kunne begge sidde derhjemme og blive interviewet på et tidspunkt, de selv har været med til at bestemme. Derudover minimerer online interviews risikoen for, at stemningen ikke er passende under interviewet. Når mødet finder sted i den virkelige verden, er stemningen blandt interviewer og informanten altafgørende for udkommet af interviewet. Dermed har der i vores tilfælde, været rimelig gode forudsætninger, for at skabe en tryk og afslappet stemning, netop fordi alle parter sidder i sit eget hjem bag en computerskærm. Derfor kan reliabiliteten siges at være forholdsvis høj eftersom der højst sandsynligt ikke vil være de største ændringer i de

interviewedes svar, hvis interviewene blev foretaget på et andet tidspunkt eller af en anden forsker.

Med henblik på fokusgruppeinterviewet kan det antydes, at reliabiliteten af resultatet er forholdsvis høj. Eftersom interviewet blev udført på Roskilde Universitet, har stemningen under interviewet, haft stor betydning for resultatets udfald. Hvis der derimod havde været andre forskere, der udførte samme interview af den samme fokusgruppe, kunne udfaldet af interviewundersøgelsens resultatet have været anderledes. Grunden til dette kan være fordi, at der er forskel på alle forskere herunder, hvordan de agerer under et interview. Andre forskere opfølger informanternes svar forskelligt, og der er visse punkter, der nødvendigvis ikke vil blive uddybet, hvis de ikke bliver spurgt ind til, såsom drukkulturen, hvilket endte med at fylde en stor del af interviewet. Andre forskere kan eksempelvis være inkompatible overfor informanterne eller gruppedynamikken, eller stemning kan hæmme visse emner fra at blive bragt frem. Dette kan skabe en anden stemning under interviewet, og dermed et andet resultat. Omvendt kan informanterne også føle sig utilpasse over for andre forskere til et punkt, hvor deres besvarelse bliver påvirket som resultat af dette. Dog vil vi mene, at en del af svarene vil være de samme, uanset hvem der havde foretaget interviewet, eftersom informanterne var meget klare omkring, hvad der motiverer dem til at være ildsjæle, og at der var en grundlæggende indforståethed mellem informanterne om, hvad kulturen baserede sig på. Det kan dermed siges, at reliabiliteten af fokusgruppeinterviewet er forholdsvis høj.

Validiteten også kaldet gyldigheden er et begreb der bruges til at beskrive om, hvorvidt interviewundersøgelsen undersøger dét, den har til formål at undersøge (Kvale & Brinkmann 2015: 318). Validiteten bestemmes af forholdet mellem problemstilling, de indsamlede data og konklusionen. Udover indsamling af egen empiri, har interviewene gjort det muligt at belyse besvarelsen af arbejdsspørgsmålene ud fra perspektiver, som vi finder relevante for undersøgelsens felt. Denne indsamlede empiri, bliver sat i samspil med vores udvalgte teorier og

allerede eksisterende empiri, hvilket bidrager til projektbesvarelsen i form af en akademisk sans. Disse teorier samt empiri er udvalgt med problemstillingen og problemfeltet for øje, og danner hermed retningslinjerne for, hvilken tilgang vi har valgt at have til undersøgelsen. Det kan udledes fra undersøgelsen, at projektet besidder høj validitet, idet vi har indsamlet empiri fra tre forskellige perspektiver, og dermed formået at undersøge, det vi satte os for. Vi kunne have opnået højere validitet, hvis projektet yderligere tog afsæt i de 24-32 timers frivillige eller frivillige fra andre afdelinger på festivalen i empiriindsamlingen.

7. Rapportering

Ved rapportering i projektet, har vi valgt at fremhæve arbejdsspørgsmålene, for at læseren kan følge den proces, vi har gennemgået, for at nå til konklusionen. Vi har valgt en objektiv vinkel i analysen, for at objektivisere rapporten. Dog har vi valgt at benytte pronominer i metatekster og beslutningsorienterede afsnit, for at fremhæve de beslutninger og afgrænsninger vi har truffet undervejs i projektet. Yderligere har vi forsøgt gennem overskrifter og tematikker at skabe den røde tråd gennem projektet. Med undersøgelsens etiske implikationer i betragtning, har vi adspurgte samtlige informanter i projektet, hvorvidt de vil være anonyme i projektet. Et vigtigt ansvar i rapporteringen af empiri har været at være transparente i vores benyttelse af citater, således at vi ikke tager informanternes holdninger ud af kontekst. Dermed sørger vi for at være nuancerede i vores fortolkning af, hvad informanterne udtaler. I fokusgruppeinterviewet har vi blandt andet forsøgt at inddrage holdninger, som understøttes af størstedelen af informanterne, for at fremhæve de grundlæggende tendenser over de mest iøjnefaldende udtalelser. Vi har derudover forsøgt at finde sammenhæng mellem informanterne i fokusgruppeinterviewets udtalelser, og udtalelserne i de semistrukturerede interviews, da disse to former for empiri skal kunne understøtte og bidrage til hinanden (Kvale & Brinkmann 2015: 154-155).

5.6 Dokumentanalyse

Formålet med dokumentanalysen i dette projekt, er at få en så klar afspejling af virkeligheden som muligt (Triantafillou 2019: 147). I projektet anvender vi dokumenter i form af rapporter med henblik på at belyse Roskilde Festivals organisatoriske struktur. Dokumentanalyse bidrager til at afdække, hvordan Roskilde Festival formår at vedligeholde deres attraktivitet i forhold til den frivillige deltagelse og indsats år efter år. Dertil kobles dokumentanalysens væsentligste pointer sammen med informanternes svar fra de semistrukturerede interviews.

5.7 Kildekritik og validitet

Med henblik på validiteten af vores projekt, er det nødvendigt at fremhæve vores primære og sekundære kilder, og hvorledes de har indflydelse på konklusionen. På baggrund af dette har vi valgt at fokusere på autenticiteten, troværdigheden og repræsentativiteten af kilderne, og hvordan disse faktorer påvirker vores problemstilling (Triantafillou 2019: 150). Først og fremmest har vi benyttet internetkilder fra Roskilde Festivals hjemmeside. Roskilde Festival har selv forfattet disse kilder, dermed styrkes troværdigheden. Dette er med til at øge autenticiteten af kilderne, da de faktuelle oplysninger, er mere præcise på baggrund af festivalens indsigt i egne data. Samtidig har vi det in mente, at Roskilde Festival selv vinkler deres data, så de selv fremstår bedre, for at tiltrække frivillige, festivalgæster og fremtidige samarbejdspartnere. Dette er med til at svække forfatterens gyldighed, men i forhold til vores problemstilling og det vi uddrager fra festivalens hjemmeside, er dette ikke en problematik. Eksempelvis er værdigrundlaget et redskab, til at se hvordan Roskilde Festival organiserer sig i forhold til de frivillige, som også undersøges gennem interviewene. Fokusgruppeinterviewet kunne have taget fordi i, at der var diversitet hos informanterne, i form af forskellige aldersgrupper og køn, som muligvis kunne have givet motivationsfaktorerne hos de frivillige et andet udfald.

Der vil være mangel på belæg i forhold til at kunne konkludere motivationsfaktorer, og kulturen blandt de 24-32 timers frivillige, både i forhold til dem der er tilknyttet festivalen, men også dem der er tilknyttet lokalforeninger, erhvervsdrivende og festivalen selv.

6. Teori

I følgende afsnit har vi foretaget en redegørelse af Edgar og Peter Scheins teori om organisationskultur, Chris Mowles og Ralph Staceys kompleksitetsteori, samt Edward L. Deci og Richard M. Ryans selvbestemmelsesteori. Dertil har vi beskrevet, hvorledes teorierne bliver benyttet undervejs i projektets undersøgelse.

6.1 Organisationskultur

Edgar og Peter Schein beskriver i bogen *“Organizational Culture and Leadership”*, hvordan kultur struktureres i en organisation (Schein & Schein 2016: 1). Teorien argumenterer for, at kulturbegrebet er nemmere at kortlægge, fordi det værdifulde af kulturen i en organisation i høj grad afhænger af, hvem der beskuer den, og hvad deres standpunkt er. Strukturen i en kultur kan nemlig bidrage til, at det bliver mere håndgribeligt at analysere de synlige dele af en organisations kultur, såvel som at forbinde de umiddelbare og fysiske dele af kulturen med de dybe og mere grundlæggende dele af denne kultur (ibid.). I dette afsnit anvendes Scheins værktøjer til at definere kultur og struktur i organisationer.

Schein definerer kultur, som værende den akkumulerede delte indlæring i en gruppe. Kulturen løser sine problemer i forbindelse med udadtil tilpasning og integration indadtil, der har virket succesfuldt nok til at blive anset som gyldige og derved blive videreført til nye generationer. Denne indlæring kommer til udtryk i form af overbevisninger, værdier og adfærd, som over tid bliver taget for givet af medlemmerne og bliver integreret i medlemmernes ubevidsthed (ibid.: 7). Schein benytter forskellige kategorier, som kan bruges til at definere kulturen i en given

organisation. Disse kategorier ligger i forskellige niveauer af observerbarhed, hvor visse ting kan observeres åbenlyst, imens andre ting er mindre udtalte og mere ubevidste (ibid.: 3). De nedenstående beskrevne kategorier er en udvalgt del af Scheins essentielle kategorier, som er relevante at kortlægge, med henblik på at analysere kulturen på Roskilde Festival blandt de frivillige:

Miljø: Det som giver sig til kende i de fysiske omgivelser, samt hvordan medlemmerne af organisationen interagerer med hinanden, såvel som med kunder og udefrakommende (Schein & Schein 2016: 3-4).

Tilegnede værdier: De offentligt udtalte principper og værdier som en organisation forsøger at opretholde, såsom 'frivillighed', 'non-profit fællesskab', eller 'bæredygtighed'. Organisationer benytter sig ofte af disse værdier, når de viser sig offentligt samt i indlejringen af nye medarbejdere (ibid.).

Gruppens normer: Her indgår medlemmernes indforståede, arbejdsrelaterede standarder, som er definerende for, hvordan arbejdet bliver beskuet af medlemmerne. Her kan det være standarderne for at møde op ædru på arbejde, eller hvorvidt man hjælper hinanden på arbejdet (ibid.).

Identitet og selvbillede: Hvordan organisationen anskuer sig selv, sit formål og sine fremgangsmåder (ibid.).

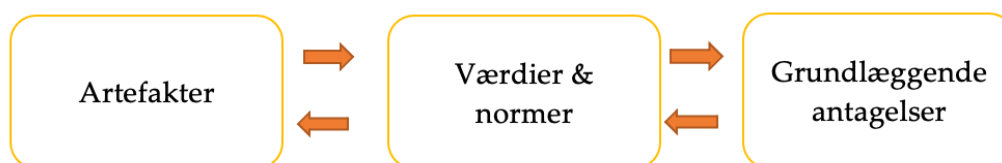
Indlejrede færdigheder: Hvilke særegne færdigheder som organisationens medlemmer har, som bruges til at udføre organisationens arbejde. Her indgår de færdigheder, som bliver videreført gennem generationer fra medarbejder til medarbejder (ibid.).

Delte betydninger: De opståede betydninger som gruppemedlemmerne skaber i takt med, at de interagerer med hinanden og derigennem påvirker forståelsen af bestemte ord (ibid.).

Grundlæggende metaforer og integrerede symboler: Det er den måde grupper begynder at karakterisere sig selv, bevidst eller ubevidst gennem bygninger, kontorer og andre artefakter som synliggør gruppens kultur. Dette beskriver Schein som refleksionerne af medlemmernes følelsesmæssige og æstetiske respons (ibid.).

6.1.1 Scheins tre analytiske niveauer af kultur

Ifølge Schein kan kultur analyseres på tre forskellige niveauer, hvortil det kan give et mere præcist billede af en organisatorisk kultur. Endvidere uddyber Schein, at de kulturelle analyseniveauer kan bruges alt efter hvilke kulturelle fænomener, der er synlige for forskeren. Det er derfor vigtigt at forstå, at niveauerne skal forstås som kulturelle fænomener, som alle kan indgå i en kulturel organisations dynamik. Derigennem påvirker de tre niveauer også hinanden og dermed forståelsen af organisationers kulturer. Ifølge Schein er det farligt at tænke niveauerne som adskilte, da de hele tiden påvirker hinanden i en kultur (Schein & Schein: 19). Derfor skal denne analysestrategi benyttes til at forstå de kulturelle dynamikker, som fremkommer og skaber kulturer. For at kunne udvælge og definere hvilke niveauer, der kan observeres, er det derfor vigtigt at redegøre for analyseniveauerne hver for sig, for derfor at kunne anvende dem i projektets undersøgelse (ibid.: 17). Nedenfor demonstreres i form af en figur, hvordan niveauerne overlapper hinanden.



(Udarbejdet ud fra Edgar & Peter Scheins kulturstruktur teori (Schein 2016: 17-23)).

Artefakter

Det første af de tre niveauer er artefakter. Dette niveau indeholder dét, som forskeren føler, hører og ser, når en organisation observeres. De tre elementer i dette analyseniveau kan for eksempel være dets sprog, arkitektoniske kreationer, men også organisationens væremåde (Schein & Schein 2016: 17). Netop organisationens væremåde beskriver Schein som organisationens klima. Klimaet skal forstås som et produkt af de grundlæggende antagelser, der skaber kulturelle artefakter, som er sværere at definere, samt observere for forskeren (ibid.). Som nævnt tidligere er det

derfor, at kulturen skabes i sammenhængen af de tre niveauer. Det kan være svært at indkapsle hele forståelsen af en kultur gennem dens artefakter.

Værdier og normer

Næste niveau omhandler de normer og værdier, der ligger til grund for gruppens grundantagelser og dermed også videreførelsen til nye individer. Schein mener, at individer der er i stand til at manifestere specifikke værdier og normer, kan anses som ledere i organisationer eller grupper (Schein & Schein 2016: 19). Samtidig er det vigtigt at pointere, at når disse normer og værdier først fremstår, er det ikke sikkert at organisationen eller gruppen er defineret, som en samlet enhed (ibid.). Udover grundlæggende værdier og normer kan der, ifølge Schein, også opstå nye grundantagelser gennem nye medlemmer. Dermed kan en organisation eller gruppe tilegne sig et nyt værdisæt på baggrund af erfaringer eller krisesituationer.

Når en organisation får eller ændrer deres værdisæt, er det essentielt at tale om social validering. Social validering skal forstås som den accept, en organisation eller gruppe kræver, for at adoptere nye værdier og normer. Schein mener, at den sociale validering har en indvirkning på den sociale accept, som gruppemedlemmerne skal have, før de kan have tiltro til det værdisæt, som er grundlaget for en organisation. Ifølge Schein vil individer, som ikke formår at tilpasse sig disse værdier, være i fare for at blive ekskluderet fra gruppen (ibid.: 20).

Grundlæggende antagelser

Det sidste kulturniveau omhandler de grundlæggende antagelser, som en organisation tager udgangspunkt i. Disse grundantagelser kommer til udtryk, når givne problemstillinger skal løses i en organisation. Dermed er organisationer mere tilbøjelige til at benytte de løsninger, som har virket førhen, fremfor at benytte nye løsningsforslag. Det er dog vigtigt at forstå, at de andre løsninger stadig er synlige i problemløsningen. De grundlæggende antagelser er derfor essentielle, i forhold til at definere organisationers værdigrundlag (Schein & Schein 2016: 21-22).

6.1.2 Anvendelse af organisationskultur i projektet

Roskilde Festival efterlader et tydeligt fysisk aftryk som kulturinstitution, hvilket synliggøres i festivalens bygninger, telte, områder, madboder, kunstneriske installationer såvel som infrastrukturen. Derudover benyttes Scheins teori, til at belyse organisationens sammensætning af frivillige medarbejdere, samt dynamikken på det kulturelle plan. Det fysiske aftryk som festivalen er kendt for, undersøges i form af de artefakter, værdier og normer samt grundlæggende antagelser, som skabes af den frivilligkultur, som har præget festivalen i 50 år. Disse kulturelle niveauer skabes og genskabes af de frivillige, som kommer igen år efter år, samt de nye frivillige der kommer til hvert år. Frivilligkulturen skabes i forhold til arbejdsopgaver og det sociale miljø, hvilket antages at være sigende for, hvad der holder struktur i organisationen.

6.2 Komplexitetsteori

Mowles og Staceys kompleksitetsteori tilbyder et andet syn på organisationer. De ser udelukkende organisationer som de processer, der udspiller sig mellem mennesker. Dermed er dette organisatoriske syn en oplagt opposition til Edgar Scheins teori, som førnævnt peger på forskellige elementer, der skaber organisationens kultur, hvor ledere kan forsøge at kultivere en bestemt kultur.

Chris Mowles og Ralph Stacey beskriver i bogen: *“Strategic Management and Organisational Dynamics”*, hvordan kompleksitetsbegrebet kan bruges til at forstå organisationer på en måde, hvor individets beslutninger og forsøg på kontrol ikke er det styrende i organisationer, men derimod den ukontrollerbare kompleksitet (Stacey & Mowles 2015: 231). Stacey og Mowles mener, at den dominerende diskurs omkring organisationer, er baseret på naturvidenskabens sandhedssøgende forståelse, med inspiration fra især den traditionelle psykologi. Komplexitetsteorien har individet i fokus, med et perspektiv som er adskilt fra organisationen. Denne forståelse af organisationer har skabt en idé om, at individer kan ændre en organisation på baggrund af deres agenda. Dette har skabt en ideologi om, at magtfulde individer bør

være i kontrol over ressourcer og mennesker, samt udfald af deres beslutninger, for at sikre økonomisk effektivitet. Dette tanke sæt ligger ikke længere kun hos private virksomheder, men har også spredt sig til den offentlige sektor, samt NGO'er, som også er påvirkede af dette (Stacey & Mowles 2015: 232-234). Ifølge Stacey og Mowles, er et af problemerne ved denne diskurs, at udfaldet først og fremmest ofte ikke er som forventet, hvor det viser sig, at de centrale aktører ikke er i stand til at styre en organisation, i den retning de vil have den. Et andet problem er, at det centrerer magten omkring få individer, som muligvis har de bedste intentioner, men som ofte kan føre en organisation i den forkerte retning, hvor der ikke tages højde for uforudsigeligheden i organisationen. Et tredje problem er, ifølge Stacey og Mowles, at det ofte ender med, at når sandhedssøgende aktører bliver belyst om det modsigende ved deres agenda, kommer de til at føle det, som værende umuligt at ændre noget som helst (Stacey & Mowles 2015: 233-234).

6.2.1 Komplekse systemer

Komplekse systemer har den fordel, at deres opbygning indebærer evnen til at ændre former, samt skabe nye former, hvilket tillader kreativitet at komme nedefra og op i en organisation. Dette kan dog kun lade sig gøre, når der opereres dynamisk, mellem stabilitet og ustabilitet på samme tid. Her kan små forskelle være med til at skabe store ændringer, hvor nye former bliver skabt og gamle former bliver ødelagt på samme tid (Stacey & Mowles 2015: 296-297). Her taler Mowles og Stacey om begrebet selvorganisering, som er et lokalt samarbejde, hvor en organisations agenter sammen skaber et komplekst system, som ikke viser tegn på en forud arbejdet plan, men derimod bliver til, gennem de lokale aktørers handlinger. Nye former kan kun komme til, hvis der er nok mangfoldighed i organisationen. På trods af at helheden ikke kan forud planlægges, er det dog ikke tilfældighed, der skaber en organisation, men præcist hvad alle aktørerne i en organisation gør og ikke gør, i sammenhæng med hinanden. Her er der ikke kun tale om de muligheder, som aktørernes forbindelse

med hinanden skaber, men også de konfliktskabende begrænsninger, som de sætter for hinanden, der er med til at skabe organisationen (ibid.).

6.2.2 Menneskers indbyrdes afhængighed af hinanden

Kompleksitetsteorien går med den antagelse, at mennesker ikke er autonome væsener, men derimod indbyrdes afhængige af hinanden (Mowles & Stacey 2015: 299-300). Hvilket også vil sige, at mennesker ikke selv bestemmer, hvad de bliver udsat for, men at mange grupper af menneskers samspil med hinanden, giver udfaldene af, hvad der sker for mennesker i en organisation. Dette sætter spørgsmålstegn ved, hvad en leder er i stand til at kontrollere, eftersom deres planer vil blive påvirket af mange interaktioner mellem mennesker, hvis adfærd og handlinger lederen ikke kan forudsige. Mowles og Stacey mener ikke, at en leder er i stand til at kunne ændre helheden i en organisation, men derimod bør deltage i mange 'lokale samarbejder' og håndtere konsekvenserne af disse, i takt med at de opstår (ibid.). Dette sætter også spørgsmålstegn ved, hvad der får en organisation til at blive det, som den er, som Mowles og Stacey forklarer, som værende hvordan en gruppe gensidigt afhængige mennesker bliver til hvad de er - hvorved mennesker er dem, som skaber en organisation, frem for abstrakte systemer (ibid.).

6.2.3 Kompleksitetsteori i projektet

Roskilde Festival findes relevant at analysere gennem kompleksitetsteori, eftersom det antages, at organisationen har fungeret under disse vilkår i lang tid. Det ligger i organisationens fundament at tilpasse sig nye behov hvert år, og at styringen ikke kun sker oppefra. Her findes det relevant at undersøge, i hvilken grad kompleksitetsteorien går i samspil med Roskilde Festivals opbygning. Dertil hvorvidt denne sammenhæng har haft en rolle at spille i, hvordan organisationen har formået at tilpasse sig til COVID-19 og forsamlingsforbud. Dertil vil vi bruge teorien til at forstå informanternes relation til organisationen og deres oplevelse af, hvordan organisationens opbygning fungerer for dem og andre frivillige.

Roskilde Festival er en organisation, som fra dens begyndelse i høj grad har været drevet af frivillige kræfter, bestående af lokale foreninger, festivalgængere, som bytter deres arbejdskraft med en festivalbillet, samt ildsjæle, som lægger meget af deres tid i, at få festivalen op at køre. Organisationen er sammensat af denne opbygning, som formodes at have en stærk påvirkning på virksomhedens kultur, eftersom sammensætningen af medlemmer i organisationen varierer fra år til år. Det er svært at udregne præcis, hvad man kan forvente af medlemmerne, og hvilke ressourcer de besidder. Organisationen indgår samtidig i en branche, som har behov for at forny sig hvert år, eftersom musikken, trendsene, behovene og generationerne skifter, og organisationen derfor kan siges at færdes i et usikkert miljø, med behov for kreativitet og fornyelse, for at kunne bibeholde sin status, som nordens største festival. Festivalbranchen er også en af de brancher, som må formodes at være mest påvirket af COVID-19, og hvordan branchen formår at håndtere sådan en uforudsigelighed, ses også relevant at analysere igennem kompleksitetsteori.

6.3 Selvbestemmelsesteori om indre og ydre motivation

Med henblik på at få en forståelse for, hvordan organisationen Roskilde Festival motiverer de frivilliges deltagelse, har vi valgt at benytte selvbestemmelsesteorien af Richard M. Ryan og Edward L. Deci.

Deci og Ryan er begge psykologer, og introducerede selvbestemmelsesteorien til verden i 1985 i bogen *“Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behaviour”*. Siden da har forskere verden rundt testet videnskaben bag bogen, og bygget videre på selvbestemmelsesteorien. I 2017 udgav Deci & Ryan en opdateret version, hvor de har samlet og kommenteret på selvbestemmelsesteoriens udvikling i bogen: *“Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness”*. Det er denne bog vi har taget udgangspunkt i, i forhold til vores brug af teorien (Deci & Ryan 2017: 1-2). Selvbestemmelsesteorien beskæftiger sig med de sociale forhold, der faciliterer eller forhindrer menneskelig udvikling (ibid.: 3). Hertil

identificeres tre behov, som ses som næring for udvikling, integritet og velvære (ibid.: 10).

De tre behov er følgende: Autonomi, Kompetence, Samhørighed, som defineres i nedenstående afsnit:

Autonomi

Behovet for at være selvregulerende i ens erfaringer og handlinger. Dette vil sige at man er frivilligt engageret i ens handlinger, og at man er i harmoni med det man foretager sig. Altså at de handlinger man foretager sig, er i overensstemmelse med ens autentiske interesser og værdier. (ibid.: 11)

Kompetence

Behovet for at føle at man er kompetent. Alle har et behov for at føle succes i forhold til de arbejdsopgaver, de bliver stillet, og dette behov bliver ikke dækket, hvis den arbejdsopgave man har er for udfordrende kontra ens kompetencer, eller for nem kontra ens kompetencer. (ibid.: 11)

Samhørighed

Behovet for at føle sig socialt tilpas i ens omgivelser. Folk føler Samhørighed når andre udviser omsorg over for dem, men det handler lige så meget om at være en bidragende del af de sociale fællesskaber man indgår i, hvilket på organisatorisk plan vil sige, at man føler sig som en bidragende del af en større helhed (ibid.: 11).

Indre motivation vil opstå hos medarbejderen når alle disse tre behov er dækket. Den indre motivation vil øge medarbejderens forpligtigelse, engagement og arbejdsindsats (ibid.: 532). Organisationer har mulighed for at øge deres medarbejderes indre motivation gennem ydre motivation. Dette er dog mere komplekst end at højere løn giver mere motiverede medarbejdere.

Ydre motivation kommer i form af belønninger, arbejdsforhold og feedback.

Generelt i forhold til ydre motivation, er problematikken at det kan virke kontrollerende, og derfor gå ud over behovet for autonomi (ibid.: 125). Ydre motivation har ikke en negativ indflydelse på medarbejderens indre motivation, hvis det implementeres på en smart måde.

6.3.1 Opfattede intentioner og motiverne af motivatorer

Et forskningseksperiment der er relevant at fremhæve, i forhold til Roskilde Festival som organisation, er et eksperiment foretaget af Wild, Enzle og Hawkins i 1992, som har to grupper elever, der får tutorer til at hjælpe dem. Her får den ene gruppe at vide, at tutorerne er betalt, og den anden får at vide at tutorerne er frivillige. Eleverne i gruppen med de frivillige tutorer udviste højere grad af indre motivation. Det vil sige, at opfattede intentioner og motiverne af motivatorer, har en indflydelse på de frivilliges indre motivation. (ibid.: 164-165)

6.3.2 Internalisering gennem identifikation

Ydre motivation kan også komme i form af internalisering gennem identifikation. Måden dette foregår på er, at folk ønsker at identificeres med bestemte værdier, og på den måde, kan organisationer påvirke medarbejdernes indre motivation ved at udtrykke bestemte værdier. Dette øger dog kun den indre motivation, hvis det enkelte individ ønsker at identificeres med organisationens værdier, og kan ikke forceres. Yderligere relateres dette til individets basale behov for autonomi, kompetence og samhørighed (ibid.: 188).

6.3.3 Anvendelse af selvbestemmelsesteori i projektet

Ved benyttelse af selvbestemmelsesteorien i analysen vil vi fremhæve, hvordan festivalens opbygning, og grundpræmisser, skaber indre motivation hos den enkelte

frivillige. I forbindelse med vores fokusgruppeinterview vil selvbestemmelsesteorien fremhæve, hvad der motiverer den enkelte medarbejders deltagelse på Roskilde Festival. Yderligere ønsker vi i forbindelse med vores interview af afdelingslederen af Festival IT at fremhæve hvorvidt de frivilliges tre behov bliver imødekommet af lederne. Samtidig argumenterer selvbestemmelsesteorien for den vigtige rolle kulturen spiller for de frivilliges deltagelse, ved hjælp af internalisering gennem identifikation. Dette underbygger valget af at inddrage to teorier der fokuserer på kultur, til at besvare vores problemformulering.

7. Arbejdsspørgsmål 1

I følgende afsnit har vi besvaret første arbejdsspørgsmål: *“Hvordan organiserer Roskilde Festival deres struktur og kulturelle værdier i forhold til frivillige?”*. Her har vi foretaget en redegørelse af Roskilde Festivals organisatoriske struktur, samt hvorledes den relaterer sig til de frivilligt engagerede. Derudover har vi foretaget en dokumentanalyse af Roskilde Festivals frivilligmanifest og organisationens centrale værdier, som appellerer til festivalens frivillige.

7.1 Roskilde Festival som organisation

Roskilde Festival benævnes som værende en del af Roskilde Festival-gruppen, og fungerer som en almennyttig virksomhed. Roskilde Festival-gruppens hovedsagelige ambition er at bevæge mennesker og inspirere omverden, som udtrykkes ved at støtte humanitært, almennyttigt og kulturelt arbejde til gavn for børn og unge (Roskilde Festival 2021a: 36). Dermed besidder Roskilde Festival en relativ kompleks organisationsstruktur, idet der er mange forskellige aktører, der tager del i planlægningen og afholdelsen af selve festivalen. Organisationen promoverer sig især på deres bæredygtige fællesskab, i form af det frivillige fællesskab og de betalende festivalgæster, samt at gå forrest for at gøre en forskel. Dette sker blandt andet i form af organisationens donationer fra Roskilde Festivals overskud. Roskilde Festival-

gruppen er den samlede betegnelse for Foreningen Roskilde Festival, Fonden Roskilde Festival, samt fondens datterselskab Roskilde Kulturservice A/S (ibid.). Fonden Roskilde Festival arrangerer de aktiviteter som laves udover selve festivalen, som tager form i projektledelse, eventsikkerhed, oplevelsesdesign, bæredygtighed og logistik (ibid.). Hertil har Roskilde Kulturservice A/S det primære formål at formidle og rekruttere personale til Roskilde Festival-gruppens projekter. Det er i dette selskab, hvor alle medarbejdere der arbejder for organisationen, er ansat (ibid.). I deres donationspolitikker har de særligt vægt på "børn og unge, frivillighed, lighed, bæredygtighed, diversitet, og det kulturelle vækstlag." (Roskilde Festival 2022d).

Med henblik på at få et mere teoretisk perspektiv på festivalen som organisation, bruges multidivisional organisationsstruktur til at beskrive Roskilde Festivals organisatoriske struktur (Hatch 2020: 185-186). Denne organisatoriske struktur tilkendes ved, at Roskilde Festival er opdelt i forskellige underafdelinger, som varetager forskellige ansvarsområder. For at omstille de frivillige på festivalen, har Roskilde Festival-gruppen, uddelegeret dette ansvarsområde til Roskilde Festival Foreningen, som dernæst har videreført ansvaret til Roskilde Festival Kultur Service A/S (Roskilde Festival 2022a).

7.2 Festivalens værdisæt

Roskilde Festivals værdisæt er essentielt at fremhæve, idet organisationen især lægger vægt på fællesskab som omdrejningspunkt, når værdigrundlaget kommunikeres til de frivillige. Roskilde Festivals værdigrundlag formuleres således:

"Vi tror på mennesker og på fællesskaber. Vi tror på kunstens betydning i fællesskabet. Og vi mener at forandring for fællesskabet skabes bedst i fællesskab. Det er fundamentet for den måde, vi agerer på og den måde, vi vil opleves på. Derfor er medmenneskelighed, tillid og åbenhed centrale værdier for os. Og derfor er vi engagerede og nysgerrige,

derfor udfordrer vi os selv og omverdenen. Derfor er kunst og kultur vores omdrejningspunkt. Derfor er vi ildsjæle” (Roskilde Festival 2022b).

Her kommer det til udtryk, at en af Roskilde Festivals helt centrale kerneværdier er fællesskab, som bliver nævnt hele fire gange i værdigrundlaget. Yderligere beskrives dette fællesskab som åbent, og klart til at udfordre sig selv, med kunst og kultur i fokus. I værdigrundlaget anvendes også vendingen *“derfor er vi ildsjæle”*, hvor begrebet *“ildsjæle”* generelt benyttes i organisationen, til at beskrive de frivillige, der arbejder 100+ timer. Dette udviser en høj grad af anerkendelse af de frivillige i organisationen (ibid.)

I forhold til at videreformidle disse værdier til de frivillige, har Roskilde Festival også kreeret ‘Frivillig Manifestet’, hvor der fokuseres på fem ting, henholdsvis: *“Du er velkommen, du er hjertet, du får erfaringer, du sætter aftryk og vi er der for hinanden”* (Roskilde Festival 2022c). Det fremgår klart i manifestets retorik, at fællesskabet har stor betydning for det at være frivillig på Roskilde Festival, og at man mødes i øjenhøjde, med respekt for forskelligheder (ibid.). Manifestet appellerer til den enkelte frivillige, som værende velkommen og en del af fællesskabet.

7.3 Danskernes frivillige engagement

Frivillighed blandt danskerne er en stigende tendens i samfundet, hvor især episodisk frivillig deltagelse og indsats ses som værende i udvikling (Sørensen et.al 2021: 45). Episodisk frivilligt engagement gør sig især gældende hos de fleste frivillige på Roskilde Festival, idet deres indsats ses som værende for en kortvarig periode eller til udførelse af en tidsafgrænset opgave (ibid.). Hertil er det frivillige engagement de seneste år generelt mere præget af motivation, på baggrund af personlige interesser og behov frem for et tilhørsforhold til organisationens konkrete sag (Espersen et.al 2020: 14). Engagementet blandt de frivillige centrerer dermed mere om nytte og selvrealisering for individet, end for det frivillige arbejde i sig selv (ibid.).

Engagementet for de frivillige dannes ud fra de vilkår som organisationen sætter til rådighed, ved blandt andet at skabe bæredygtige relationer fra organisatorisk perspektiv mellem selve organisationen og den frivillige. Dette imødekommer det ulige magtforhold, som kan opstå mellem organisationer og frivillige, idet frivillige relationer ofte karakteriseres ved, at den frivillige bringer overskud til organisationen i form af fri arbejdskraft (Frovin 2020). Det er derfor organisationens hovedsagelige formål, at *“formidle brugerens taknemmelighed til den frivillige”, “lægge planer for, hvordan I arbejder med brugerens kompetencer”, samt “gøre det tydeligt for både frivillige og brugere, at relationen er et fællesskab med gensidige forventninger og forpligtelser”* (ibid.). Disse mulige retningslinjer for et sundt frivilligt miljø, stemmer overens med en af Roskilde Festivals centrale værdier om, at *“(…) forandring for fællesskabet skabes bedst i fællesskab”* (Roskilde Festival 2022b). Dette er en stærk appel fra organisationen, som bidrager til en fastholdelse af frivillige, samt vedligeholdelse af motivationen.

Frivilligheden generelt i organisationer har været udfordret grundet nedlukningen af samfundet grundet COVID-19. Dette har både været en udfordring for de frivillige, men også hos diverse organisationer (Frivilligjob.dk 2021). Nedlukningen har besværliggjort relationen for det tilhørsforhold, som de frivillige havde til deres organisation før nedlukningen (ibid.). Dertil har der fra et organisatorisk perspektiv, været en mangel på prioritering, i forhold til at pleje deres relation til de frivillige under nedlukningen, hvilket har været én af årsagerne til, at udbuddet af det frivillige er faldet under nedlukningen (ibid.)

7.4 Roskilde Festivals fordeling af frivillige

På Roskilde Festivals hjemmeside fremkommer det, at der årligt er 30.000 frivillige, som driver festivalens arbejdsbyrde. Ud af de ca. 30.000 frivillige er 20.000 af dem tilknyttet NGO'er, lokalforeninger og private erhvervsdrivende, som alle står for handels-, serviceopgaver og lignende (Roskilde Festival 2022e). De resterende 10.000 er tilknyttet Foreningen Roskilde Festival og for yderligere at mobilisere det frivillige

arbejde, er der 1.200 frivillige, som arbejder frivilligt hele året, og kaldes dermed for festivalens ildsjæle (ibid.). Disse 1.200 frivillige beskæftiger sig med projektledelse, budgetstyring og programindhold. På et organisatorisk niveau, uddelegerer festivalen deres ansvar ud til forskellige projektledere, som står for rekrutteringen til hver deres underafdeling. Festival IT, som projektet undersøger, er derfor en afdeling i Foreningen Roskilde Festival, som sørger for at opsætte IT-infrastrukturen på festivalens område (ibid.).

7.5 Delkonklusion

Det kan ud fra disse betragtninger konkluderes, at Roskilde Festival benytter frivillige gennem en multidivisional organisationsstruktur. Det resulterer i, at organisationen opretholder og formidler deres kulturelle værdigrundlag gennem fordelingen af frivilligheden på festivalen. Roskilde Festival tillægger det en stor værdi at være inkluderende, og dertil at rumme alle frivillige i fællesskabet med et hovedsageligt fokus på unge.

8. Arbejdsspørgsmål 2

I følgende afsnit har vi besvaret det andet arbejdsspørgsmål: *“Hvordan er de kulturelle niveauer opbygget i Roskilde Festivals organisation?”*. Dette har vi besvaret gennem en analyse af fokusgruppeinterviewet, samt interviews med Stine Gregersen Hørsø og Valentin Nygaard ud fra Edgar Scheins perspektiv. Analysen har til formål at øge forståelsen af kulturen blandt de frivillige på festivalen, samt hvordan denne kultur kommer til udtryk gennem artefakter, værdier og normer, og grundlæggende antagelser.

8.1 Kulturens indflydelse på de frivillige

Scheins teori vil benyttes i projektet til at analysere fokusgruppeinterviewet med henblik på at forstå, hvordan de frivillige selv definerer den kultur, som de er en del af, i ugen op til Roskilde Festival, og hvordan de forskellige lag af kultur kommer til udtryk gennem informanternes udtalelser. Fokusgruppeinterviewet antages at have indhold, der både kan fortælle om organisationens umiddelbare kulturelle observationer, de værdier, som de frivillige selv er bevidste om, samt de dele af kulturen som er ubevidste hos medlemmerne og indlejrede som grundantagelser. De semistrukturerede interviews giver indblik i, hvordan koordinatorene opfatter strukturen på et mere overordnet plan, samt hvordan de opfatter, at det frivillige aspekt spiller ind på organisations dynamikker. Det antages, at de vil kunne give en forståelse for, hvordan organisationen får den frivillige struktur til at hænge sammen, og på hvilken måde dette gør kulturen særegen.

8.2 Fællesskabet i Festival IT

I fokusgruppeinterviewet fik de fire informanter hver udleveret fire kort med fire forskellige elementer, som indgår i de frivilliges deltagelse på Roskilde Festival. Informanterne blev derefter bedt om at lægge kortene i prioriteret rækkefølge, alt efter, hvilken faktor der har størst betydning for, at de kommer tilbage som 100+ timers frivillige. De fire valgmuligheder som stod på informanternes kort var: 'festivalbilletten', 'fællesskabet', 'selve arbejdet' og 'andre goder'. Alle fire informanterne valgte fællesskabet som deres førsteprioritet. Johan, Troels og Kasper udtaler sig således om, hvorfor fællesskabet er en afgørende faktor for deres deltagelse:

“Johan: Jeg har også fællesskabet her, fordi det er jo det vi kommer tilbage for. Hvis det havde været nogle nye mennesker hvert eneste år, så havde man måske ikke vendt tilbage hvert år, men når det er ofte de samme, så opstår fællesskabet.

Troels: Ellers ville vi ikke vende tilbage, ikke i vores alder. Medmindre du virkelig elsker frivilligt arbejde [...]

Johan: Jeg tror de har formået at opdyrke en frivillig kultur derude, som kan rumme hvad som helst og hvem som helst. Det gør jo at man altid kan finde nogle, som man passer godt sammen med.

Kasper: Man kan lige så godt sige det som det er, det er nogle fucking originaler, dem vi arbejder sammen med.

Johan: Jamen det jo det, man føler sig jo ikke anderledes og mærkelig eller noget, fordi der sidder altid en eller anden en også." (Bilag 1: 6).

Ifølge Schein består artefakterne i en organisation delvist af en organisations væremåde, og det miljø der opstår som et produkt af de grundlæggende antagelser i en organisation (Schein 2016: 17). Hertil beskriver informanterne miljøet i organisationen, som værende rummeligt, i forhold til hvilke frivillige der kommer. Derudover skaber miljøet en kultur, hvor alle føler sig inkluderet, på grund af mangfoldigheden i sammensætningen af frivillige.

Det bliver beskrevet som en positiv ting, at de arbejder med "*fucking originaler*" (Bilag 1: 6), hvilket kan forstås, som at mangfoldigheden sætter dem sammen med mennesker, som de ellers ikke nødvendigvis ville være i fællesskab med. I stedet at mangfoldigheden i organisationen giver et særligt sammenhold, der får mange forskellige mennesker til at føle sig forenede. Her bliver det også nævnt, som en afgørende faktor, at fællesskabet forbliver nogenlunde konsistent år efter år, hvilket vil sige, at organisationen er i stand til at tiltrække mange af de samme frivillige år efter år, og at de hver især vender tilbage igen, fordi resten af fællesskabet også vender tilbage. Ifølge informanternes udtalelser, kan det mangfoldige fællesskab, med "*fucking originaler*" som "*kan rumme hvad som helst og hvem som helst*" (ibid.) forklares som et produkt af, hvilke grundlæggende antagelser, der er karakteristiske for Roskilde Festival som organisation. Dette tydeliggøres især ved at denne beskrivelse af miljøet, bliver karakteriseret ved at være tilbagevendende hvert år, og at det er denne sikre tilbagevenden af det samme miljø, der tiltrækker informanterne til at forblive ildsjæle år efter år.

Vedligeholdelsen af fællesskabet ligger ikke kun i artefakterne, men kommer også til udtryk hos informanterne i form af normer og værdier. Her taler Johan om, hvordan der bliver taget sig af nytilkomne, og hvordan de over tid overtager ansvarsområder:

“Johan: Jeg tænker, at det er den der rummelighed, altså at man slet ikke behøver at kunne finde ud af det, som du skal arbejde med. Der er nok en der skal fortælle dig og vise dig, hvordan du skal gøre, også får man det gjort, så lærer man også lidt selv undervejs. Hvis man så kommer igen, så kan man begynde at oparbejde noget erfaring, og så selv overtage nogle opgaver og ansvarsområder” (Bilag 1:11).

Johan fortæller her om, hvordan tilgangen til de frivillige er at være rummelige overfor hvilke evner de har, inden de begynder at arbejde, samt at der er en kultur for, at de mere erfarne oplærer de nytilkomne undervejs. Over flere års festival, begynder de at have udviklet kompetencer, som kan gøre dem ansvarsfulde i deres arbejde. I Scheins beskrivelse af værdier og normer, kommer han ind på betydningen af indlejrede færdigheder samt gruppens normer (Schein 2016: 19). Disse to aspekter kommer til udtryk i citatet ovenfor, hvori det fremgår, at det er en del af gruppens normer, ikke at forvente for meget af de nye ildsjæle, men at lade dem opbygge erfaringen over tid. Derudover ses det som en del af de indlejrede færdigheder, at der er nogle af de mere erfarne ildsjæle, som naturligvis vil hjælpe de nye med at oparbejde erfaring, for at nogle af dem på lang sigt, vil kunne overtage ansvarsområder, der styrker afdelingen som helhed. For at dette skal kunne lade sig gøre, må der være en vis villighed blandt ildsjælene, til at hjælpe med integrationen af de nye ildsjæle, samt en forståelse for, at det er alles ansvar at hjælpe de nye generationer med at komme godt ind i organisationen. Her ses en tilknytning til organisationen hos ildsjælene, som utvivlsomt vil kunne oparbejdes i løbet af en årgang eller to. Dette ses som et tegn på en norm, hvor de frivillige kommer igen år efter år, og sætter værdi i at vedligeholde den kultur, som bliver overtaget fra dem.

8.3 Drukkulturen

Informanterne italesætter, at noget særegent ved Festival IT er, at de har haft deres egen bar med en bartender, som de har taget hen til, så snart arbejdet var færdigt, hvilket har været med til at skabe et sammenhold (Bilag 1: 9-10). Dette anses som et artefakt, der er opstået ud fra en norm om, at det er en integreret del af ildsjælens kultur at drikke efter arbejdet, og at det anses som fornuftigt at manifestere dette gennem skabelse og vedligeholdelse af en bar i afdelingen. Baren forsvinder dog ved dette års festival, da der har været andre afdelinger, som har fundet det uretfærdigt at IT-afdelingen har haft lov til at have en bar (Bilag 1:9-10). Dette viser, hvordan organisationens kulturelle mangfoldighed skaber forskellige normer i forskellige afdelinger, og at dette manifesterer sig fysisk på festivalpladsen i, at en afdeling kan skabe et vedvarende artefakt, som andre afdelinger kan nedlægge, hvis der er tilpas utilfredshed omkring dette.

Hvad der ikke umiddelbart bliver sat spørgsmålstegn ved, i nogle af afdelingerne er, at der bliver drukket efter arbejde. Dette emne bliver talt om under hele interviewet med en vis humor, men dog uden nogen form for tvivl omkring, hvorledes det er passende eller ej. Da informanterne bliver adspurgt om, hvordan de forstår kulturen på festivalen, kommer der en indforstået humoristisk reaktion fra dem alle, som udtrykt her:

"F: Hvis jeg siger kultur på Roskilde Festival, hvad tænker I så på?

*Johan, Jacomo, Troels & Kasper: *griner* der er jo mange ting.*

Troels: Åbenhed.

Kasper: Er der ikke nogen der siger druk eller hvad?

Troels: Men nu var det jo på arbejdet, vi drikker jo ikke på arbejdet vel?" (ibid.:10).

Det faktum at alle informanterne griner sammen, blot ud fra, hvad de associerer med kultur, kan forstås som en grundlæggende antagelse blandt informanterne, om at druk er en integreret del af oplevelsen af, at være ildsjæl på festivalen. Informanterne springer over emnet, da de anser det, som værende irrelevant for interviewet.

Informanterne uddyber således, angående drukkulturen under det frivillige arbejde på festivalen:

"Troels: Du vågner op og drikker.

*Johan, Jacomo, Troels og Kasper: *Griner*.*

Johan: Arh, du vågner op og arbejder og så drikker du efter.

Jacomo: I nogle tilfælde.

Troels: Vi får nogle øl efter arbejde, men ikke imens vi arbejder, med nogle af de ting vi laver, så går det ikke vi render og er pissefulde.

(...)

Jacomo: Når man får lov til at drikke, så bliver der også bare drukket igennem."(ibid.:17).

Her bliver druk omtalt i ord som 'man' og 'du', hvilket karakteriserer deres forståelse af det, som værende universelt gældende, og som en grundantagelse, som ikke er et karaktertræk, der blot kendetegner disse informanter og deres kultur, men kulturen som helhed. Hvor informanterne ellers beskriver Festival IT, som havende sin egen kultur, sit eget tilhørssted og sin egen måde at tage sig af nye ildsjæle, bliver forholdet til druk beskrevet som noget, der hører alle til og hvor reglerne bliver formuleret som en selvfølge. Dermed kan en grundantagelse som denne, ses som værende et underliggende fundament for de værdier og normer, som ses i deres relation til hinanden, såvel som de artefakter, der kommer til udtryk i organisationen, i forhold til organisationens miljø og de fysiske skikkelser, såsom baren i Festival IT.

8.4 Delkonklusion

Det anses at normerne og værdierne har en stor betydning for den kultur, som ildsjælene beskriver. Det er de dele af organisationen, som bliver vedligeholdt år efter år, såsom fællesskabet, drukkulturen, opbygningen af færdigheder og dét at føle sig som en del af festivalpladsens transformation, fra at være en mark til at blive en af Europas største festivaler. Disse værdier og normer er manifestationerne af et kulturelt grundlag, som bliver antaget for at være noget helt essentielt i organisationen. Her er tale om et fællesskab, hvor frivilligheden har betydning for, at

det er selvsagt for de frivillige at tage arbejdet alvorligt, på trods af at deres chefer ikke styrer dem med hård hånd, og at de hjælper hinanden med at færdiggøre arbejdet, ud af solidaritet (Bilag 3: 7-8).

Fællesskabet står som et artefakt, der repræsenterer hvordan organisationen vælger at prioritere de betingelser, som det indebærer at basere sig på frivillighed. Derudover at have det som grundsten at organisationen er opbygget af en blanding af mennesker som har været personligt engageret i festivalen i mange år og nye frivillige.

9. Arbejdsspørgsmål 3

I følgende afsnit har vi besvaret det tredje arbejdsspørgsmål: *“Hvordan bliver kulturen struktureret i organisationen?”*. For at give et andet perspektiv og dermed øge forståelsen af, hvordan kulturen har indflydelse på de frivilliges deltagelse, analyserer interviewene gennem Stacy og Mowles’ kompleksitetsteori. Dette perspektiv er især interessant i forhold til Roskilde Festival, hvor rammerne for aktørerne er relativt løse, hvilket giver aktørerne i organisationen mulighed for at videreudvikle kulturen i høj grad. Vi har analyseret de tre interviews, med henblik på at forstå, hvilke roller informanterne har i skabelsen af Roskilde Festivals kultur.

9.1 Kulturens indflydelse på de frivillige

Det antages, at der på alle niveauer i en så mangfoldig og løst styret organisation som Roskilde Festival, opstår nye systemer, som aktører skaber med hinanden, og som har indflydelse på hele organisationen. Teorien vil også benyttes til at undersøge, i hvilken grad organisationens kultur kan forklares gennem aktørernes gensidige påvirkning af hinanden, ved at analysere informanterne i fokusgruppeinterviewets interaktioner med hinanden. Derudover vil der analyseres på informanternes fortællinger i de semistrukturerede interviews, om hvorvidt de frivillige har indflydelse på organisationens kultur.

9.2 De frivilliges deltagelse

Stine Gregers Hørsø, som er rekrutteringsansvarlig for de frivillige på festivalen, beskriver hvilke forventninger Roskilde Festival har til de frivillige og deres arbejde. Grupperne som de frivillige er inddelt i, er selvstyrende og der er ikke en standard formel for, hvordan tingene skal gøres i alle grupperne. Her udtaler Hørsø i stedet, at der er forventninger til, at de frivillige er ærlige, idérige og er i stand til at gå kritisk til opgaverne. Dette udlægger Hørsø således:

"(...) jeg tror der er en forventning og et håb om at de frivillige, uanset om man er ildsjæl eller 32 timers at man gør sit bedste og man yder den indsats som man har lavet en aftale om og som der er brug for, men jo også at den frivillige er ærlig og iderig og går kritisk til opgaven for det sætter vi jo også pris på. Det skal ikke bare være sådan en rugbrødsfabrik, der må godt stilles spørgsmålstejn til hvordan nogle opgaver bliver løst så det kan udvikle sig." (Bilag 2: 8-9).

Her beskriver Hørsø en organisation som et komplekst system, hvor forventningerne til den frivillige er at udvise selvstændighed og tage del i at skabe ændringer i arbejdsmetoderne. Ifølge Mowles og Stacey er det et kendetegn ved komplekse organisationer, at det ikke er muligt for lederen at kontrollere, hvordan deres visioner i sidste ende spiller sig ud i medarbejdernes arbejde. Det ses derfor som en leders opgave at tillade medarbejderne at handle selvstændigt, for at give rum til at virksomheden kan innovere sig (Stacey & Mowles 2015: 299-300). Denne indstilling til lederskab ses hos Hørsø, som forventer at de frivillige kan stille sig kritiske overfor deres arbejde og selv bidrage til dets udførelse, med det formål at organisationen kan udvikle sig gennem de frivilliges individuelle bidrag.

Hørsø kommer ind på, hvilken betydning det har, at de frivillige arbejder i forskellige divisioner, forholdsvis uafhængigt af hinanden. Derudover hvordan grupperne har indflydelse på hinanden, gennem fælles aktiviteter, såvel som gennem gruppernes geografiske forbundethed til hinanden på selve festivalen:

"Det er helt klart meget i de divisioner og grupper man sidder i, der opstår fællesskaber, men også på tværs, fordi vi arbejder så meget sammen med forskellige grupper som vi gør (...) der opstår sådan et fællesskab i at vi alle sammen har engageret os i at lave festival, det giver jo bare det at vi har noget til fælles alle sammen." (Bilag 2: 8).

Samtidig med at der bliver sat pris på selvstyring i organisationen, bliver der gennem arbejdet på tværs af grupper og sociale fællesskaber, vedligeholdt en sammenhængskraft. Ifølge Mowles og Stacey bliver de nye former i en organisation skabt på tværs af grupperinger, gennem lokale aktørers handlinger (Stacey & Mowles 2015: 296-297). Roskilde Festivals opbygning giver grobund til, at selvstændige grupper kan påvirke hinanden, eftersom grænserne mellem forskellige ansvarsområder ikke altid er fast definerede (Bilag 2: 6-8). Dette skaber en uforudsigelighed i arbejdsopgaverne som nødvendiggør, at de forskellige grupper i organisationen kan arbejde på tværs med hinanden og gensidigt skabe og genskabe strukturelle former i organisationen sammen. Dette er et eksempel på, hvordan led i en organisation kan forbedre sig, uden at det nødvendigvis er som resultat af ledelsens tiltag, men derimod de frivillige, som har indflydelse på hinanden, gennem arbejdsopgaverne såvel som gennem det sociale fællesskab.

9.3 Arbejdsmiljøet på festivalen

Valentin Nygaard, som er afdelingsleder for Festival IT, beskriver arbejdsmiljøet i organisationen, hvortil det ligger i organisationens struktur at overlade en stor del af ansvaret for arbejdsopgaverne til de frivillige. Denne beskrivelse bidrager til en forståelse af, hvordan organisationen er opbygget på kompleks vis, hvor gensidige forventninger mellem organisationen og de frivillige gør sig gældende. Dertil forklarer Nygaard, hvilke forventninger han har til de frivillige:

"(...) mine forventninger er at de får løst de opgaver, de nu skal have løst, men også at de er gode til at hjælpe hinanden og også sørge for at de har det sjovt undervejs. Også at de er i stand til at være lidt selvkørende og tage nogle initiativer, også fordi vores folk arbejder meget selvstændigt ude omkring på pladsen. Rune og jeg som sådan står for det hele, vi kan jo ikke være alle steder, når der er de her over 60 mennesker der arbejder for os. Så der er forventningerne også, at folk tager noget initiativ, og har noget drive selv, så vi ikke skal stå og nakke dem, og sørge for at de gør ting." (Bilag 3: 7-8).

Her ses hos Nygaard, en forventning til de frivillige, som på samme vis som hos Hørsø, baserer sig på at de frivillige er "selvkørende", "tager nogle initiativer" og arbejder "selvstændigt" (ibid.), med den begrundelse at lederne ikke har overblik til at styre hele

deres hold. Ifølge Mowles og Stacey er det ikke muligt for en leder at kunne kontrollere en organisation, da der altid sker ting blandt medarbejderne, som er uden for lederens kontrol, og som vil give et andet udfald end det lederen forventer (Stacy & Mowles 2015: 299-300). Nygaard beskriver, at det hos de frivillige er velset, at de kan styre sig selv, da arbejdsopgaverne på organisationen er spredt i så høj grad, at lederen ikke kan kontrollere de frivilliges arbejde, uden at noget af ansvaret bliver overladt til dem selv. Hertil nævner Nygaard også, at det har betydning, at de frivillige er gode til at hjælpe hinanden lige såvel som at underholde hinanden, hvilket også må anskues som en erstatning for, hvad lederen ikke er i stand til at bidrage med til de frivillige. Topstyring og coaching fra den overordnede erstattes i dette tilfælde med en gensidig afhængighed mellem de frivillige, som skaber arbejdsmiljøet gennem deres gensidige påvirkning af hinanden.

9.4 Organisationens afhængighed af frivillige

I fokusgruppeinterviewet tilkendes også en forståelse af, at organisationens ledelse accepterer en vis mængde uforudsigeligheder i deres rekruttering af frivillige, og at det er en del af strukturen. Johan, Troels og Kasper fortæller, hvordan de oplever nogle af de frivillige, som lidt af nogle originaler og deres formodning om, at organisationen hyrer flere frivillige end nødvendigt, for at sikre sig mod uforudsigeligheder:

"Troels: Ja, der er hundrede procent altid flere end der nok strengt taget nødvendige, hvis der var nogle der lavede noget hver dag.

Kasper: Ja, det bliver de jo også nødt til. Som jeg sagde, nogle af dem der er på holdene derude, er lidt originaler og der kan ske uforudsete ting, tænker jeg, også bliver man nødt til have en buffer på en eller anden måde."

Johan: Ja, de må ligesom regne med at de er der, nogle dukker ikke op, og nogle de bliver måske syge undervejs eller et eller andet, de skal hjem og passe børn eller noget.

Kasper: Eller er kommet til skade." (Bilag 1: 15)

Ifølge Mowles og Stacey giver komplekse systemer muligheden for at ændre og skabe nye former, når der opereres mellem stabilitet og ustabilitet på samme tid (Stacy &

Mowles 2015: 296-297). Mangfoldigheden er ifølge dem nøglen til at skabe nye former i en organisation, da helheden skabes af alle aktørernes gensidige påvirkning af hinanden. Informanterne i fokusgruppeinterviewet taler ud fra deres erfaring om, hvilke uforudsigeligheder de oplever, at der planlægges ind i strukturen og som frivilligafdelingen kan rumme. Her ses medarbejder profilerne som en uforudsigelig faktor, hvilket er en konsekvens af, at det ikke er alle de frivillige, som har erfaring inden for feltet. Derudover at der ikke foregår en formel ansættelsesprocedure i forhold til ildsjælene, men at nye ildsjæle som regel kommer ind gennem forbindelser indefra. Her vælger Roskilde Festival at tage flere frivillige ind end nødvendigt, fordi de ikke kan forudsige udkommet af de frivilliges individuelle arbejdsindsatser. I stedet satser organisationen på, at de frivillige gennem gensidig afhængighed, er i stand til at skabe en kultur, der i sammenhæng får arbejdet færdiggjort. Derudover har organisationen sikret, at sammensætningen af frivillige tager højde for børnepasning, sygdom eller skader, hvilket kan tage nogle af de frivillige ud af arbejdet (Bilag 1: 15). Denne tilgang til at hyre mere arbejdskraft end nødvendigt, er formentlig et resultat af, at festivalen skal stå klar til en bestemt dato, og at det ville være katastrofalt, hvis den ikke gjorde. Samtidig udtaler informanterne, at der i frivillig oplevelsen på Roskilde Festival også tages højde for menneskers forskelligheder, personlige anliggender, fraværelse og mulighed for at komme til skade på arbejdet (ibid.). Dette ses som et eksempel på, at organisationen inkorporerer uforudsigeligheder, både ud af nødvendighed for driften under festivaldagene, såvel som vedligeholdelse af den kultur, som festivalen har stået inde for, siden dens opstart.

Når informanterne i fokusgruppeinterviewet italesætter de frivilliges sociale forhold mellem hinanden, såvel som mellem ildsjælene og deres ledere bliver der beskrevet en flad struktur, med kort afstand mellem hinanden. Hertil spiller druk en betydelig faktor i organisationens kultur, hvor informanterne forklarer, at der bliver drukket så snart arbejdet er færdigt, og at drukkulturen spreder sig både hos de frivillige, såvel

som hos lederne (Bilag 1: 16-17). Johan, Jacomo og Troels giver her et eksempel på, hvordan denne kultur påvirker organisationen:

"Jacomo: Når man får lov til at drikke, så bliver der også bare drukket igennem.

Troels: Og det er alle, det er også ledere og der er altså nogle ledere der ikke kan styre det.

*F: *griner**

Troels: Virkelig en flad struktur, der er ikke noget med man tænker det er bossen og så passer jeg lige på, alle er lige på et eller andet plan.

Johan: Jo men det er rimelig flad struktur, det sker også ofte at vi må hjælpe en af vores ledere i seng, eller sige du skal altså også arbejde i morgen, jeg skal arbejde for dig så jeg vil gerne have at du kan sige hvad jeg skal lave" (Bilag 1: 17-18).

Her beskriver informanterne, hvordan alkohol bliver et grundelement for de frivillige, så snart at arbejdet er færdigt. Ifølge Mowles og Stacey, består organisationer af de processer, der udspiller sig mellem organisationens medlemmer. Dette omfatter de muligheder, som aktørernes forbindelser skaber til hinanden, såvel som de konfliktskabende begrænsninger, som spiller ind på organisationens skabelse (Mowles & Stacey 2015: 296-297). Fra et funktionsmæssigt synspunkt, virker det ikke som en fornuftig tilgang i en organisation at drikke igennem hver dag efter arbejde. Der tillades dog at de frivillige begrænser hinandens ydeevne i forhold til arbejdet, ved at vedligeholde en drukkultur i organisationen. Her opvejes fordelene ved denne kultur, fra organisationens side, til at være vigtigere for kulturen, end de ulemper det kan have for deres arbejdsindsats. I forhold til ledernes relation til dem de bestyrer, ses dét at de nogle gange drikker sig så fulde, at de andre frivillige skal hjælpe dem i seng, som noget der fjerner den professionelle distance mellem lederne og ildsjælene. Dette beskriver Johan og Troels begge som en flad struktur. Her ses der hos organisationen også et valg om, ikke at have regler, der vedligeholder en distance mellem lederne og ildsjælene. Dette kan ses som et tydeligt tegn på et komplekst system, hvor ledelsen i organisationen tillader uforudsigeligheder at udspille sig. I sådan et scenarie kan der sås tvivl om, hvorvidt lederne i så fald er i stand til at styre medarbejderne, når de formelle rammer mellem dem er nedbrudt. Til dette udtaler informanterne:

"F: Men det fungerer fint, der er ikke autoritetsproblemer?

Johan, Jacomo, Troels og Kasper: Nej.

Johan: Nej det er der ikke, og det er de rimelig gode til, de helårs frivillige der har været der og bygge det hele op.

Troels: Og så er det også et spørgsmål om, at alle der er der, har valgt at være frivillige og deltage i det.

[...]

Kasper: Du vil gerne hjælpe hinanden med at blive færdige.

Troels: Ja, hvor mange gange har vi ikke oplevet, at folk ikke er nået at blive færdige, men hvis vi er blevet færdige som hold, så tager du cyklen og triller ud og hjælper dem med at blive færdige, selvom det faktisk er nogle af de andre der skulle stå for det.

Kasper: For så kan alle komme hjem og hygge sig. (Bilag 1: 18).

Forholdet mellem ildsjæle og ledere opfattes som værende velfungerende, ifølge alle informanterne. Her spiller det ind, at lederne lægger tid i festivalen gennem hele året, og dermed bliver deres lederskab anerkendt igennem den mængde arbejde, de udfører. Derudover spiller frivillig aspektet af deres arbejde ind på, at de ikke behøver at blive beordret til arbejdsopgaverne, men i høj grad udfører opgaverne af egen vilje. Her har fællesskabet også en betydning for, at de frivillige hjælper hinanden med at færdiggøre arbejdsopgaverne. Mowles og Stacey snakker om, at både mulighederne og begrænsningerne i aktørernes forbindelser til hinanden, er med til at skabe organisationen. Dette er netop et eksempel på, at fællesskabets styrke, er med til at skabe en kultur om at hjælpe hinanden med at blive færdige. Alkoholkulturen kan her ses som noget, der kan begrænse de frivilliges individuelle evner til at arbejde, men som samtidig er med til at skabe et fællesskab, hvor der sættes kræfter af, til at hjælpe hinanden. Dette er et eksempel på, hvordan en frigivelse af regler ovenfra, gør at de frivillige er med til at skabe standarder for, hvordan der arbejdes gennem deres gensidige påvirkning af hinanden. Dette skaber både muligheder og begrænsninger, som ikke ville kunne eksistere i samme grad med en mere stram struktur i organisationen.

9.5 Delkonklusion

Roskilde Festivals måde at strukturere organisationen, er i høj grad bygget op omkring en decentralisering af ansvaret og beslutningsprocesserne, og en tilladelse af uforudsigelighed. Her vælger organisationen at satse på, at ildsjælene lærer af andre ildsjæle over tid, og at en stor del af dem forhåbentligt vender tilbage i flere år og bliver pålidelig og effektiv arbejdskraft, ved at de selv tager del i, at blive en integreret del af organisationen. Her accepterer organisationen den risiko, der ligger i, ikke at kende ildsjælernes kompetencer, når de indtræder i organisationen. Dermed satser de på, at ildsjælernes drivkraft til at arbejde, i de største tilfælde vil blive opbygget af det sociale fællesskab, som de tager del i. Lederne styrer ikke ildsjælene med hård hånd, men forventer at de har en vis grad af selvstyring, kan stille spørgsmål til arbejdet, og har heller ikke strenge krav til, hvilke kvaliteter ildsjælene skal besidde, for at blive optaget i Festival IT. Dette giver en bred diversitet i organisationen, som giver rum for fornyelse og tilpasning til usikre betingelser. Derudover giver det de frivillige pladser, til selv at skabe gode betingelser for deres arbejde, som kan ses i de frivilliges etablering af en bar på Festival IT. Dertil kulturen for at de frivillige altid hjælper hinanden, med at blive færdige, så alle kan drikke øl sammen.

10. Arbejdsspørgsmål 4

Efter at være kommet ind på organisationens kultur, og hvordan den konstant er i udvikling, ønsker vi nu at fokusere på, hvad der driver de frivilliges deltagelse i organisationen, hvorfor de vender tilbage, samt hvad i festivalens fundament, der er stærkt nok til at kunne sætte så stor en pålidelighed i, at de frivillige vil udføre deres arbejde. Dette har vi gjort gennem en analyse af de foretagende interviews i samspil med Deci og Ryans selvbestemmelsesteori om motivation. Dette vil føre til en besvarelse af det fjerde arbejdsspørgsmål: *"Hvilke motivationsfaktorer driver de frivilliges deltagelse og indsats på Roskilde Festival?"*. Vi har analyseret ud fra tre tematikker, som

vi vurderer er afgørende faktorer for den indre motivation: fællesskab, arbejdsopgaver og festivalens struktur.

10.1 Fællesskabets betydning for den indre motivation

Som beskrevet i forrige arbejdsspørgsmål spiller fællesskabet en helt central rolle i forhold til kulturen i organisationen Roskilde Festival. Som nævnt i det første arbejdsspørgsmål er fællesskabet i den frivillige kultur et omdrejningspunkt for organisationens værdigrundlag og en værdi, som alle informanterne vægter højt ved deres frivillige deltagelse. Fællesskabet betyder noget forskelligt for informanterne hver især, og kan dermed bruges til at undersøge, hvordan det fungerer i overensstemmelse med behovet samhørighed. Dette gøres for at fremhæve, hvor Roskilde Festival står stærkest, i forhold til den indre motivation af de frivillige.

Stine Gregers Hørsø, investerer mere end 300 timer om året i organisationen som frivillig. Hun beskriver kulturen på Roskilde Festival således:

"Altså jeg kan jo kun tage udgangspunkt i min egen oplevelse, og jeg har været på festival siden jeg var 15. For mig er det et fællesskab og nogle fede oplevelser sammen. Både med venner og familie som man har uden for festivalen, men også med de festival- og frivillige venner man får igennem det fællesskab. Så for mig er det meget den oplevelse, og så er der også noget for mig, noget identitetskabende at man er ildsjæl for Roskilde Festival og yder sådan en frivillig indsats året rundt, det bliver jo lidt en del af ens identitet og ens fortælling." (Bilag 2: 7)

I ovenstående citat beskriver Hørsø, hvad Roskilde Festival er for hende, samt hvilke motivationsfaktorer der driver hendes deltagelse som ildsjæl. Hertil ser hun hele Roskilde Festival som ét stort fællesskab, som er i overensstemmelse med organisationens værdigrundlag. Yderligere kommer det til udtryk, at dette fællesskab også er til stede uden for festivalen. Hørsø priser dette fællesskab højt, idet hun lægger vægt på det, som en af hovedårsagerne til hendes frivillige deltagelse. Da hun ser hele festivalen som ét stort fællesskab, må man antage at hendes behov for samhørighed bliver dækket i allerhøjeste grad. Yderligere får Hørsø behovet for samhørighed

dækket i form af, at hendes frivillige deltagelse åbner op for oplevelser, både med det fællesskab hun har med de frivillige, og de fællesskaber hun har uden for festivalen. Hørsø beskriver også en internalisering af festivalens værdier, hvilket bliver en del af hendes identitet, hvilket ifølge selvbestemmelsesteorien tyder på, at hun har en høj grad af indre motivation i forbindelse med sit frivillige arbejde. For at underbygge og komme frem til, hvordan dette fællesskab præcis udspiller sig, spørges der ind til, hvordan organisationen har forsøgt at holde dette fællesskab vedlige under nedlukningen.

"Ja, altså fra festivalens side har der stadig været [arrangementer], når vi har kunnet holde. Men der har også været virtuelle arrangementer, hvor jeg tror, at for nærmest alle arrangementer på hele festivalen er det blevet italesat, det her med motivation og "hvad gør vi?", så det er der helt klart. Der er også blevet holdt virtuelle koncerter. I de perioder hvor der har været åbnet op for, at vi kunne mødes, har der også været holdt arrangementer, Sankt Hans, koncerter og sådan noget. Når det har kunnet lade sig gøre, sådan rent forsamlingsmæssigt." (Bilag 2: 4).

Her beskriver Hørsø, nogle af de arrangementer organisationen har forsøgt at implementere for at holde fast i fællesskabet, og dermed sørge for, at de frivillige får dækket deres behov for samhørighed gennem organisationen. Med dette citat understreger hun, at fællesskabet ikke kun foregår i direkte forbindelse med festivalens arbejde, men også gennem disse sociale arrangementer.

Som henvist til i afsnit 9.2 beskriver Hørsø, hvordan de frivillige på tværs af divisioner har ét stort fællesskab, idet alle bidrager til skabelsen af festivalen. Dette, sammen med afholdelsen af frivillige fester på festivalen, er med til at dække behovet for samhørighed i en utrolig grad. (Bilag 2: 8)

Valentin Nygaard, som er afdelingsleder for Festival IT, og investerer over 200 timer om året, bidrager med en vinkel på, hvordan de frivillige, der arbejder i hans afdeling, bliver motiverede. Her beskriver Nygaard dét fællesskab, som opstår hos de frivillige i hans afdeling:

"(...) jeg vil sige, det her med at vi er i infrastrukturen, vi er der under hele opbygningen, det gør at vi er sammen over lang tid, det vil sige, at det bliver et måske

mere sammentyngt fællesskab end dem som bare møder ind på en mark hist og her. Vi bor og arbejder sammen i rigtig mange dage, jaer. (...) størstedelen er jo nok 32 timers, som møder ind på en mark som i princippet kunne være hvor som helst de ligger deres timer, altså madboder, ølboder og så videre. Der bliver det mere bare et arbejde, hvor det her måske også bliver sådan lidt en levestil, og hvor der måske også er en eller form for stolthed ift. det arbejde man laver.” (Bilag 3: 8).

Her beskriver Nygaard, at fællesskabet kun bliver stærkere af, at de blandt andet sover på pladsen under opbygningen af festivalen, hvilket giver mulighed for at lære hinanden at kende, inden selve festivalen begynder. Dette er unikt for de afdelinger, som har ansvaret for opsætningen af festivalen, hvilket ud fra Nygaards udtalelse gør, at behovet for samhørighed bliver dækket i et andet omfang end hos de andre afdelinger.

I forlængelse af dette har Festival IT foretaget arrangeringer, for at pleje forholdet mellem de frivillige, samt for at opretholde engagementet for festivalen:

“(...) og her under nedlukningen har vi også forsøgt at holde forskellige sociale arrangementer for vores frivillige og vi har typisk mødtes ihvertfald et par gange om året. Nogle gange har vi måske to-tre dage, hvor vi så har nærmest været halvdelen af vores 100 timer samlet (...). Så man kan sige, der har vi så gjort noget ift. nedlukningen. Det er ikke noget, der har været i festivalen regi, men noget som folk på holdet har gjort for os selv, i privat regi.” (Bilag 3: 5).

I dette citat tydeliggøres det, hvordan afdelingens ledere og frivillige har arrangeret sociale arrangementer uden for festivalen, som også har været med til at dække behovet for samhørighed, samt holde fast i fællesskabet. Her er det ikke tiltag fra organisationens side, der muliggør vedligeholdelsen af fællesskabet, men derimod noget som ildsjælene og deres ledere har skabt af eget initiativ.

I nedenstående kortlægger Nygaard, forskellen på motivationen for ildsjælene og de 32 timers frivillig:

“(...) Dem der er på de korte arbejdshold, det er meget dem som arbejder for at få en billet. Hvor at dem der er på de lange arbejdshold, (...) De får noget bedre indkvartering og en ildsjæl gave, lidt småting. Men det kan ikke betale sig at arbejde 100 timer, hvis man ser det på den måde. Det er nogle andre ting der skal være i det og det største aspekt, det er jo så nok det sociale, ... Men der er også noget i forhold til stolthed, et

eller andet fagligt i at lave et godt stykke arbejde og sørge for, at man er med til at få festivalen til at fungere.” (Bilag 3: 5).

Her italesætter Nygaard at motivationsfaktoren for de 32 timers frivillige ofte er selve festivalbilletten, dermed tyder det på at disse frivillige ikke besidder høj grad af indre motivation. De frivillige af 32 timer er der ikke på grund af fællesskabet, arbejdsopgaverne eller fordi at arbejdet er i overensstemmelse med deres autentiske interesser, men derimod for at få en billet til festivalen, som gevinst for deres frivillige indsats. Herved bliver der hverken udfyldt behov for samhørighed, autonomi eller kompetence. Dermed har de mangel på den indre motivation, men en stærk ydre motivation, i form af den belønning de modtager for det frivillige arbejde.

Nygaard beskriver de årsager, som gør at ildsjælene fastholder motivationen, hvor især det sociale aspekt fremhæves. Dette er også tegn på, at behovet for samhørighed bliver dækket i høj grad. Indkvartering har også en væsentlig værdi, idet de frivillige kommer til at færdes i det samme miljø under festivalen, hvilket yderligere dækker behovet for samhørighed, da de frivillige kommer tættere på hinanden socialt. Nygaard nævner yderligere “faglig stolthed” (Bilag 3 :5), hvilket berører begrebet kompetence, i forhold til, at de frivillige bidrager med de evner og kompetencer, som de har tilegnet sig uden for deres frivillige deltagelse. Nygaard nævner også stolthed, for at få festivalen til at fungere optimalt. Dette manifesterer sig visuelt, da de frivillige færdes på pladsen og iagttager dens udvikling fra mark til festival. Dette må antages at være en motivationsfaktor for de frivillige, da de visuelt ser forvandlingen af deres arbejde. Dette berører både behovet for kompetence, men også i forhold til samhørighed, da de bidrager til at være en del af en større helhed. Dertil italesætter Nygaard styrken af dét fællesskab, de har i Festival IT:

“...vi bruger meget tid sammen og der er også folk som er kommet på som 100 timers, som egentlig har haft en camp som de egentlig troede, de skulle bruge det meste af deres tid i, at de ikke var på overarbejde, men i og for sig ender med at hænge ud omkring vores base og så videre. Så jeg synes vi er gode til at skabe et godt socialt miljø, og jeg synes vi er gode til at få nye inkluderet i det.” (Bilag 3: 6).

Idet de frivillige ønsker at bruge deres fritid med deres medarbejdere, kontra de mennesker de ligger i camp med, som de højst sandsynligt har kendt gennem længere tid uden for det frivillige fællesskab. Dette er endnu et bevis på, hvor stærkt fællesskabet er i Festival IT blandt de frivillige, og endnu et bevis for hvordan behovet for samhørighed bliver dækket. Samtidig kommenterer Nygaard også på, hvor dygtige de faste frivillige er, til at implementere nye frivillige i deres fællesskab.

I fokusgruppeinterviewet italesatte alle fire informanter fællesskabet, som værende den vigtigste faktor for det frivillige arbejde. Igen viser dette, hvor stor betydning fællesskabet har, i forhold til at behovet for samhørighed. Troels udtaler dertil: *"Fællesskabet er også 100%, det er den eneste grund til at jeg vender tilbage efterhånden..."* (Bilag 1: 5). Derudover beskriver Johan og Kasper, hvad der er så unikt for dette fællesskab:

"F: Hvad er det ved fællesskabet på Roskilde, som man ikke kan finde andre steder?"

***Johan:** Jeg tror de har formået at opdyrke en frivillig kultur derude, som kan rumme hvad som helst og hvem som helst. Det gør jo at man altid kan finde nogle, som man passer godt sammen med.*

***Kasper:** Men alle deltagerne derude, om man er frivillig eller bare deltager, der har man et eller andet fællesskab, når man kommer derud, hvor man er i samme båd og man er der af samme årsag, det er i hvert fald det jeg har oplevet. Nu har jeg også været der i lige så mange år som dig efterhånden, hvor jeg har købt billet og folk er bare åbne og imødekommende. Så om du er frivillig eller ej, så har du en eller anden form for fællesnævner, hvor man mødes, med mennesker som man normalt ikke ville møde og snakke med i byen, som du også nævner Troels. " (Bilag 1: 5-6).*

I disse citater kan man se, at værdigrundlaget succesfuldt er nået ud gennem organisationen, og ikke bare spreder sig til de frivillige, men også til festivalens gæster. Johan belyser også, at de har implementeret en kultur, der kan rumme alle typer, hvilket Kasper bekræfter ved at nævne, at man på festivalen socialiserer sig med mennesker som man normalt ikke ville snakke med (Bilag 1: 5).

Dette tyder på, at festivalen ikke kun dækker samhørigheden hos deres medarbejdere, men også hos de deltagende festivalgæster. Yderligere peger det på en internalisering af organisationens værdier i form af åbenhed og fællesskab. En anden faktor, der er

vigtig at fremhæve i forhold til de frivilliges fællesskab, er de faciliteter festivalen stiller til rådighed, som Troels nævner i følgende citat:

“Troels: Det er jo også lidt en by for sig selv, netop fordi vi bor sammen. Så bliver det sådan en lille by, så du spredes ikke og kun samles med dem du plejer at snakke med.” (Bilag 1: 8).

Det der bliver stillet til rådighed, er campere og badefaciliteter samt en medarbejder bar inde på selve koncertområdet. Derudover er der toiletter, som udelukkende er tilgængelige for frivillige. Værdien af de frivilliges camping areal samt betydningen for sammenholdet blandt de frivillige, bliver også fremhævet i følgende citat:

“Kasper: Så har man altid et samlingspunkt, dem du har gået og arbejdet med ugen forinden, hvis nu du lidt, som jeg nogle gange gør, står og er sådan ‘hvor fuck blev folk af’, så ved du altid man kan finde nogle af dem.” (Bilag 1: 13).

Et andet element ved den frivillige deltagelse som Kasper tillægger betydning er, hvor iøjnefaldende en oplevelse det er at være sammen, om at bygge hele byen op fra bunden:

“Kasper: Men det du nævner der, det er også noget af det fedeste ved oplevelsen. Det der med at se hele den by, der bliver bygget op med infrastruktur og boder. Det synes jeg har været helt vildt fedt. Nu er jeg kommet der i mange år, og så pludselig at opleve det, hvor man kommer ind bagved og ser hvor meget arbejde der ligger forud for at sådan en festival kan løbe rundt.” (Bilag 1: 14).

Dette citat eksemplificerer igen i hvor høj grad samhørigheden bliver dækket hos ildsjælene, netop ved at bidrage til en større helhed. Dette er også bekræftende i forhold til behovet for kompetence, når de frivillige visuelt kan se udviklingen af de arbejdsopgaver, som de udfører for festivalen. Dét at være en bidragende del af en større helhed, strækker sig ikke kun til selve festivalen, men også ud over festivalens grænser, som beskrevet i følgende citat:

“F: Så det betyder også noget at det er lokalt?”

Johan: Ja det gør, man er jo stolt af vi kan blive ved med at få den festival til at køre, og det kan gennemføres og være en succes igen og igen.

Kasper: Ja som du siger, jeg er også opvokset i Roskilde og har været der i mange år så man har en eller anden stolthed over at være med til at bygge den op.

Johan: Og måske også sådan lidt ansvarsfølelse nu er vi gamle nok til at tage over og lave frivilligt arbejde, og vores børn, når vi får børn, når de bliver store, så kan de også.”
(Bilag 1: 19-20).

Her tydeliggøres det, at ildsjælene ikke kun føler, at de bidrager til fællesskabet blandt de frivillige og festivalgæsterne, men også bidrager til fællesskabet i byen Roskilde, som Johan og Kasper er opvokset i. Derudover formår Roskilde Festival at skabe en stolthedsfølelse, for de som er opvokset i byen. I forlængelse af dette italesættes ansvaret for videreførelsen af festivals ånden til de næste generationer:

”Troels: Føler du, du har et ansvar for at videreføre?

Johan: Ja det synes jeg, altså hvis man opfører sig som et røvhul så gider folk jo ikke komme igen så de skal bare tages imod med åbne arme når de kommer de der 20-årige for første gang, fordi det er også et stort arbejde, der er mange mennesker og der kører store maskiner rundt, og kraner og blinklys og jeg ved ikke hvad så det kan også være noget meget overvældende for folk der ikke har prøvet det før.

*Johan, Jacomo, Troels og Kasper: *ja*”* (Bilag 1: 21)

Dette citat eksemplificerer, hvordan der bliver taget hånd om de nye, ved at give dem en varm velkomst, og samtidigt er med til at dække de nytilkomne frivilliges behov for samhørighed.

10.2 Arbejdsopgavers betydning for den indre motivation

Det næste tema vi har valgt som fokuspunkt i vores analyse gennem Deci & Ryans syn på motivation, er arbejdsopgaverne, som de frivillige har. Dette er med fokus på, hvordan arbejdsopgaverne bliver fordelt, samt hvad arbejdsopgaverne består af. Gennem arbejdsopgaverne kan der analyseres frem til, i hvor høj grad behovet for autonomi og kompetence bliver dækket.

Stine Gregers Hørsø italesætter hvilke forventninger organisationen har til de frivillige, og hvorledes de tilgår arbejdsopgaverne:

“(…) men jo også at den frivillige er ærlig og iderig og går kritisk til opgaven for det sætter vi jo også pris på. Det skal ikke bare være sådan en rugbrødsfabrik, der må godt stilles spørgsmålstegn til hvordan nogle opgaver bliver løst så det kan udvikle sig. ”
(Bilag 2: 8)

I dette citat fremhæves både forventningerne til ildsjælene og de 32 timers frivillige. Hertil at personlige værdier som ærlig, idérig, samt en kritisk indgangsvinkel til arbejdsopgaven bliver prissat, går i spænd med behovet for autonomi. Frivillige alle steder i organisationen kan have indflydelse på, hvordan de løser deres arbejdsopgaver, fremfor at skulle passe ind i en fast organisatorisk struktur. Hørsø omtaler hvilke konsekvenser der er, hvis de frivillige ikke lever op til deres arbejdsopgaver:

“(...) hvis man er helårs frivillig, så har man en leder, man skal leve op til nogle opgaver og man får tildelt nogle opgaver. Hvis man ikke yder dem der er aftalt, så kan det nok i teorien få konsekvenser, men fordi det er frivillige opgaver, så har man også meget indflydelse selv, hvor meget man kan tage og hvad har man interesse for og sådan noget.” (Bilag 2: 9).

Ildsjælene yder stor indsats, i forhold til den belønning de modtager for deres arbejde. Hertil er organisationen imødekommende overfor implikationer, som kan opstå i privatlivet. Konsekvensen af dette for de frivillige er, at de har en høj grad af autonomi, hvilket også cementeres i form af at have meget indflydelse, i forhold til at arbejde med dét man har interesse for, samt hvor meget de frivillige har lyst til at lave. For ildsjælene tyder det på, at organisationen dækker behovet for autonomi i høj grad. Det at konsekvenserne er få, tyder også på, at organisationen har en lav grad af kontrol, hvilket støtter behovet for autonomi. I forhold til de 24-32 timers frivillige, er der konsekvenser som regelmæssigt bliver taget i brug, hvis ikke de dukker op til deres vagter under festivalen (Bilag 2: 9). Dette er tegn på, at deres indre motivation ikke imødekommes i samme grad, som hos ildsjælene, men går ud over behovet for autonomi, eftersom deres fremmøde kontrolleres. Hørsø adspørges også, hvilke fordele og ulemper hun betragter, ved at drive organisationen med så stor en mængde frivillige, hvortil hun responderer således:

“...det giver jo også nogle kompetencer som man ville have svært ved at få ellers, så kan du have sådan et IT hold, hvor det består af IT kyndige, der kan sidde og lave programmer, og sådan nogle folk havde man nok aldrig haft råd tid, hvis man skulle skabe et helt hold af dem selv...(.)...men det er alligevel utroligt hvor hurtigt ting kan ske fordi folk jo netop vælger det her til og de gør det i deres fritid ofte og de har selv

valgt at de synes de her opgaver er spændende og at det kunne være sjovt at lave noget med, så det gør også, at der virkelig kan ske noget hurtigt, fordi folk er passionerede omkring det de laver." (Bilag 2: 9-10)

Det interessante her i forhold til selvbestemmelsesteorien er, at ildsjælene tyder på at have dækket behovet for kompetence og autonomi i høj grad, eftersom de får udfordret deres kompetencer ved at udfolde dem, mens de fastholder motivationen under arbejdsopgaverne.

Da Valentin Nygaard bliver spurgt omkring problematikkerne i forhold til at bruge frivillige, svarer han således:

"Der kan være massere, for eksempel sådan noget som, det er jo nogle andre motivationsfaktorer du har ift. frivillige, ift. hvis du betaler folk. Der har du ikke et bytteforhold, hvor at du giver folk penge for deres arbejdskraft. Med frivillige, der skal du kunne give dem noget andet, det kunne så være interessante arbejdsopgaver, dem har vi måske ikke super mange af fordi det er meget rutinearbejde, men altså så skal det være sådan noget som de sociale aspekter af, at man også har en masse sjov undervejs. Og give folk noget ansvar, vi har også en mellemlider rolle osv, og vi giver generelt folk for meget frihed. " (Bilag 3: 9)

Dette peger på, at Festival IT er udfordrede i at kunne tilfredsstille kompetence og autonomibehovene. Dette ses i form af, at deres opgaver er meget rutineprægede, hvilket i nogle tilfælde ikke er tilpas udfordrende for de frivillige, og som højst sandsynligt ikke vil være i overensstemmelse med deres autentiske interesser. Organisationen forsøger dog at kompensere disse to behov ved at tildele de frivillige stillinger, såsom "mellemlider", hvor mere ansvar tildeles ved at give de frivillige frihed, i forhold til at passe dem selv, når de arbejder:

"Det er også lidt de arbejdsopgaver, vi giver folk, så kan man sætte dem på bagerst og ordne kabler eller sådan noget. Der kan også være nogle konsekvenser i forhold til hvor spændende et arbejde man får, eller hvor meget selvstændighed man får, kan man også finde på at bruge på opgaver, der også skal løses. " (Bilag 3: 8).

Dette citat påpeger, at ledere giver frivillige med højere indre motivation, arbejdsopgaver, der øger den indre motivation yderligere, for at de frivillige i højere grad, får dækket deres behov for autonomi og kompetence. Dette er også en ideel

måde at tiltrække de frivillige, der gør en større indsats til næste års festival. Nygaard nævner derudover, at han kun har været nødsaget til at smide én person ud, og det var grundet personlige dynamikker og ikke arbejdsindsatsen (Bilag 3: 4). Så den lave grad af kontrol sørger også for, at behovet for autonomi bliver dækket i højere grad. Nygaard italesætter hvilke problematikker nedlukningen har medført i forhold til antallet af de frivillige i Festival IT:

"Jo altså vores gruppe har haft sådan en forholdsvis høj procent af folk der er kommet igen år efter år. Måske vi har ligget over 75% gengangere, men der er altid nogen der falder fra hvert år. Tiderne ændrer sig, de har fået familie og børn, whatever, kan ikke få fri fra arbejde og så videre. Og i og med at vi så har sprunget to år over, så er det frafald nærmest tredoblet, så i stedet for at have en procent på 75, så er vi nok nede omkring 50% i stedet for. Det vil sige, der er en del flere nye vi skal læsse på holdet, og det er der så to udfordringer i. For det første så skal vi få fat i folk og så også i det hele taget i forhold til oplæring og sådan nogle ting som er noget tungere, når der er så mange nye." (Bilag 3: 3).

Der er flere årsager til, at dette kan være et problem. Den første problematik er oplæringsprocessen af de frivillige, hvor det kræver, at der er nok gengangere til at oplære de nye, således at behovet for samhørighed ikke negligeres. Yderligere kan det være problematisk, at arbejdsdagene bliver længere, hvilket kan resultere i, at behovet for autonomi udelades, da frivillige efter 10 timers arbejde, formentligt er udmattede, og arbejdet vil være i endnu lavere overensstemmelse med deres autentiske interesser. De nye frivillige der mangler oplæring, vil derfor heller ikke få dækket deres behov for kompetence, da de ikke vil modtage samme grad af oplæring, som tidligere frivillige har fået. Dette kan blive en konsekvens for det næste års festival, da frivillige føler at mængden af arbejde, har været for stort, og derfor ikke ønsker at komme igen. Dermed kan det være svært for Festival IT at rekruttere ildsjæle i fremtiden, og i stedet være afhængige af 24-32 timers, som har en lavere grad af indre motivation.

Under fokusgruppeinterviewet var det iøjnefaldende, at alle informanterne valgte selve arbejdsopgaverne, som 3. eller 4. prioritet ud af fire muligheder (Bilag 1: 33) Dette gav et indblik i, at behovet for kompetence ikke er dækket i lige så høj grad, som

hos de helårs frivillige, hvilket giver mening, eftersom de ikke har samme indflydelse i forhold til valg af arbejdsopgaver. En konsekvens af dette er, at de ikke har lige så høj grad af autonomi, eftersom det arbejde der skal laves, allerede er fastlagt på forhånd.

I forhold til behovet for autonomi bekræfter Johan de frie rammer, som tilbydes i Festival IT:

"Johan: Når man starter så tidligt derude, så ser man jo ligesom det hele kommer op, fra når der bare er græsplæne og uden hegn eller noget som helst. Så der er jo ligesom lidt friere tøjler, kan man sige, fordi der er kun os der arbejder derude." (Bilag 1: 12).

Da facilitatoren spørger til, hvordan de aflæser forventningerne til arbejdet, svarer Johan og Kasper således:

"Johan: Jeg laver jo ikke noget af det arbejde resten af året, men så har de jo heller ikke forventninger til mig om, at jeg skal kunne overtage en eller anden scene opgave. Så det tilpasser de, altså lederne derude, dem som er der hele året, de er udmærket til at give de ansvarsområder, til dem som har noget helårs kompetence i det.

Kasper: Ja, det er et kæmpe puslespil de sidder med og skulle lure hvilke kompetencer de frivillige har." (Bilag 1: 15).

Her anerkender informanterne også, at arbejdsopgaverne og ansvarsområderne bliver uddelegeret på baggrund af de frivilliges erfaringer fra hverdagslivet. Dette bekræfter, at der bliver gjort, hvad der er muligt, i forhold til at dække behovet for kompetence. Det sidste citat som inddrages fra fokusgruppeinterviewet, i forhold til temaet er ét, der fokuserer på at engagere de nye i det frivillige arbejde:

"Som sagt, man må måske lige hæve sig lidt og blive lidt vejleder eller mentor for de yngre, så de også kan tage over. Sådan nogle som os der kommer igen, det er også vores job at få de nye frivillige til at få lyst til at komme igen. Selvom de måske ikke nyder arbejdet fuldt ud, så skal vi overbevise dem om at der er fedt herude og du kommer bare igen næste år, ellers kommer du til at savne os for meget." (Bilag 1: 21).

Dette citat tydeliggør, at arbejdsopgaverne ikke er den hovedsagelige motivation for frivillig deltagelse, men fællesskabet og alle relationerne man får dannet. Det tyder på, at trods ledernes forsøg på at skabe indre motivation, gennem ydre motivation, ved at matche folks behov for autonomi og samhørighed, bliver behovene ikke dækket

tilstrækkeligt, og kan dermed afholde frivillige fra at vende tilbage til næste års festival. Dette giver et indblik i, at behovet for kompetence bliver dækket i lav grad, da frivillige laver rutinepræget arbejde, der ikke udfordrer eller udvikler deres evner. Dette giver også en dybere forståelse af, at behovet for autonomi kun bliver dækket i nogen grad, eftersom at de fleste frivillige er selvkørende, og ikke pålægges det store element af kontrol. Samtidigt får de ikke arbejdsopgaver der er stimulerende nok, hvilket ikke bringer de frivillige i overensstemmelse med deres autentiske interesser.

10.3 Festivalens struktur som motivationsfaktor

Afslutningsvis er det en nødvendighed at analysere på, hvordan festivalens struktur lægger grobund for indre motivation hos de frivillige ifølge Edward L. Deci & Richard M. Ryans selvbestemmelsesteori.

Dét at organisationens overskud går til velgørende formål, øger den frivilliges indre motivation, da motiverne af organisationen er uselviske. Derudover har organisationen kun ca. 50 lønnede ansatte, så de fleste af de frivillige vil være i kontakt med en leder, der også er frivillig, og vil dermed have en højere grad af indre motivation, da motiverne af motivatoren opfattes som værende uselviske (Deci & Ryan 2017: 164-165).

Yderligere argumenteres der for, at festivalens værdisæt, i form af værdiernes fællesskab og åbenhed, som førnævnt i første arbejdsspørgsmål, bidrager til at skabe en kultur, der sørger for at behovet for samhørighed bliver dækket.

10.4 Delkonklusion

Ud fra empirien kan der gennem Deci & Ryans syn på motivation konkluderes, at de helårs frivillige besidder en høj grad af indre motivation. Dette kommer til udtryk gennem de mange timer, de lægger i festivalen året rundt. Deres behov for kompetence bliver dækket i form af, at ildsjælene har udfordrende arbejdsopgaver til

rådighed. Disse arbejdsopgaver, vil derfor dække behovet for kompetence. Yderligere har de en høj grad af autonomi, da de kan vælge at varetage de arbejdsopgaver, der har interesse, og dermed vil denne frihed i selvvalg af arbejdsopgaver, være en motivationsfaktor for de helårs frivillige.

Den hovedsagelige motivationsfaktor for ildsjælene er fællesskabet, som skabes gennem druk og arbejdsgoder, såsom medarbejderbaren, campingvognene og badefaciliteterne. Yderligere skabes dette også gennem det antal timer, de bruger sammen med hinanden op til festivalen, hvor det udelukkende er de frivillige, der er til stede. Gennem dette fællesskab bliver behovet for samhørighed dækket i de to uger, de er til stede på festivalen. Yderligere er en motivationsfaktor for disse at støtte op omkring den festival, de har besøgt i så mange år, og videregive den til de næste generationer samt at støtte op om et velgørende formål.

11. Arbejdsspørgsmål 5

I nedenstående afsnit vil vi besvare det femte arbejdsspørgsmål: *“I hvilken grad har nedlukningen påvirket den fremtidige frivillighed på Roskilde Festival?”*. I dette arbejdsspørgsmål vil vi koble vores teori på nedlukningen, og inddrage de tiltag Roskilde Festival har gjort sig under denne krisesituation.

11.1 Nedlukningens påvirkning på de kulturelle niveauer

I store dele af analysen ses det, hvilken betydning det har for ildsjælene, at det er et etableret fællesskab, som de vender tilbage til hvert år i festivalsæsonen. Som flere af informanterne i fokusgruppeinterviewet siger, er det følelsen af at have et fællesskab, som de har opbygget over flere år, og som de ikke kan finde lignende af andre steder, der trækker dem tilbage til festivalen. Her bliver det nævnt af Valentin Nygaard, at der i år er et frafald på 50% af ildsjæle, imod et normalt frafald på omkring 25%, hvilket

vil sige at en stor del af det sociale fundament iblandt ildsjælene forsvinder til dette års Roskilde Festival (Bilag 3: 3). Her kan det diskuteres ud fra Scheins niveauer af kultur, om nogle af de fundamentale elementer af organisationens kultur er i fare, hvilken indflydelse dette kan have på organisationen, samt ud fra Edward L. Deci og Richard M. Ryans selvbestemmelsesteori, hvorvidt dette påvirker ildsjælenes indre motivation. Et af de tydelige artefakter, som bliver omtalt i fokusgruppeinterviewet, er fællesskabet, som alle informanterne prioriterer højt, og beskriver som en fundamental del af at være ildsjæl. Hertil tager informanterne to uger fri fra deres arbejde op til festivalen, for at udføre arbejdsopgaverne som frivillig, som i sig selv ikke bliver beskrevet som særligt spændende, for tre ud af fire informanter. Fællesskabet ses derfor som værende essentielt for kulturen i Festival IT, og det tyder ikke på, at der er noget, der kan erstatte denne del for ildsjælene. Ifølge informanterne er de andre goder, som festivalen tilbyder, sekundære for den frivillige deltagelse, men gennem analysen bliver det afsløret, at disse goder er fundamentale for det helt særlige fællesskab. De udtaler også, at der er meget nemmere måder at få billetten på, end ved at være ildsjæl (Bilag 1: 27). Normerne og værdierne i kulturen hos Festival IT, ses også som værende baseret på et stabilt grundlag af erfarne ildsjæle. De har etableret en kultur, bestående af selvstændigt arbejde, sammenhold i forhold til at hjælpe hinanden med at færdiggøre arbejdsopgaver og en drukkultur, der forbinder fællesskabet og skaber den gode relation mellem ildsjælene og deres ledere. De nye ildsjæle bliver integreret ved, at de erfarne ildsjæle tager dem i hånden, både i forhold til at blive oplært i arbejdsopgaverne og opnå selvstændighed heri, såvel som ved at blive integreret i fællesskabet gennem blandt andet drukkulturen. Når frafaldet af ildsjæle ligger på 50%, så bliver normerne for, hvordan de erfarne ildsjæles festival forløber sig, ændret på alle disse parametre. De nye ildsjæle har mindre erfaring og indlejret kultur at læne sig op ad, og afdelingens kultur som helhed, vil derfor skulle genopbygges i højere grad end normalt. Dette kan i sidste ende føre til, at de erfarne ildsjæle som kommer år efter år, mister de værdier, herunder det opbyggede fællesskab, som analysen påpeger som det stærkeste fundament for den indre

motivation. Yderligere kan en mangel på erfaring hos de frivillige skabe et forhøjet arbejdspress, hvilket yderligere kan skade den indre motivation, i form af behovene kompetence og autonomi. Hvis dette sker, vil der være endnu færre erfarne ildsjæle, til at vedligeholde Festival IT's kultur. Afdelingen vil dermed gå fra at bestå af en stor del af erfarne ildsjæle, der integrerer en mindre del af nytilkomne ildsjæle, til primært at være bestående af nye ildsjæle. De nye ildsjæle vil derfor skulle lære alting fra ny hvert år, og ikke være bevidste om, hvilket fællesskab de træder ind i, eller hvorvidt de kan få det samme fællesskab at se, hvis de bliver i afdelingen året efter. Det kan derfor blive Roskilde Festivals ansvar at finde nye måder at vedligeholde kulturen på, og skabe nye motivationsfaktorer for ildsjælene, for at kunne holde gang i en afdeling, som er nødvendig for festivalens afholdelse. Festivalens princip om frivillighed, bliver derfor sat på prøve, og skrøbeligheden i dette format bliver fremhævet gennem denne problematik. Der ville ikke være den samme usikkerhed, hvis festivalen hyrede et team ind af betalte arbejdere, som ikke var styrede af deres personlige lyst til at deltage i festivalen og fællesskabet.

11.2 Nedlukningens påvirkning på organisationens komplekse struktur

Projektets analyse fremhæver, hvilken betydning det har, at organisationen har en multidivisional struktur. Dette omhandler de lokale afdelinger rundt på festivalen, såvel som de individuelle medarbejdere, som gennem deres frihed får dækket behovet for autonomi. Eftersom de har mulighed for at være med til at påvirke deres egen arbejdskultur, er de frivillige medskabere af de rammer, som kendetegner festivalen. I interviewene med både Valentin Nygaard og Stine Gregers Hørsø italesættes vigtigheden i, at ildsjælene er selvstyrende, og kan finde sammen i fællesskaber på tværs af afdelinger, samt tage del i at optimere arbejdsopgaverne. Dette er et tegn på, at organisationen har en styrke i, at ildsjælene kan tilpasse sig til at arbejde i nye afdelinger, og dermed redefinere arbejdsopgaverne, samt danne et stærkt fællesskab

på tværs af afdelingerne. Dette hjælper med at holde organisationen dynamisk og forstærker fællesskabet, som kan dække behovet for samhørighed, hvilket styrker den indre motivation hos de frivillige. Komplexiteten i organisationen anses som værende et af festivalens fundament, da de frivillige har stor indflydelse på, hvordan festivalen udarter sig. Dette kan dog også blive en svaghed for festivalen, hvis nogle af de bærende ildsjæle forsvinder fra festivalen. I dette tilfælde kan de styrker, som festivalen har, i at have decentraliseret beslutningsprocesserne ud i de lokale afdelinger, blive hæmmet, hvis der ikke er det samme initiativ til at tage del i festivalens opbygning. Hvilket vil sige, at festivalen ikke nødvendigvis er tilpasningsdygtig i en ekstraordinær situation som COVID-19, da engagementet fra de frivillige er altafgørende. En organisation, som ikke er afhængig af de frivilliges engagement, kan have andre ulemper, i form af betaling til medarbejdere, som ikke skaber værdi i de år, hvor festivalen ikke bliver afholdt. Disse organisationer vil til gengæld have bedre mulighed for at hyre mennesker ind, til at tage sig af de mere ustabile grupperinger på festivalen.

11.3 Festivalens tiltag under nedlukningen

Roskilde Festival afholdte i sommeren 2021 "*Summer Days*", som en mindre erstatning for den aflyste festival, hvor 27 danske musiknavne spillede under restriktionsvenlige forhold, for et mindre publikum fordelt over otte dage (Roskilde Festival 2021b). Konceptet havde blandt andet til formål at holde de værdier i live, som festivalen er baseret på, med et "*fokus på vækstlaget, de unge stemmer og holdninger og det stærke fællesskab*" (ibid.).

Programchef Anders Wahrén udtaler:

"Med Summer Days vækker vi en central bid af festivalsitet til live i en række begivenheder, der i en helt særlig ramme præsenterer den aktuelle musik- og kunstscene. Ambitionen er at skabe en samling af dage, der tager kernen af Roskilde Festival og peger frem - fokus på vækstlaget, de unge stemmer og holdninger og det stærke fællesskab - samtidig med, at det giver os mest muligt af alt det, vi savner og har

savnet så længe: at mødes og opleve kunsten og musikken foran scenen og i græsset sammen med vennerne” (ibid.).

Som Wahrén beskriver, var et af formålene ved “*Summer Days*” netop at holde fællesskabet i live. På den måde kan afholdelsen af “*Summer Days*” også ses som et tiltag fra Roskilde Festivals side, for at dække de frivilliges behov for samhørighed, samt øge deres indre motivation for dermed at holde dem engagerede i festivalen.

11.4 Den fremtidige frivillighed på Roskilde Festival

Som tidligere nævnt i projektet har den fremtidige frivillighed, været et problem i Festival IT, hvor to års nedlukning har ført til et frafald af gengangere, der er næsten fordoblet siden sidste festivals afholdelse i 2019 (Bilag 3: 3). Problematikkerne ligger i, at der ikke vil være nok erfarne frivillige til at oplære de nye, hvilket vil føre til, at de frivillige skal løbe stærkere, og arbejdsmiljøet bliver sværere at håndtere (ibid.). Dog ses det stadig, at en stor del af de frivillige vender tilbage. Tre ud af fire af informanterne i fokusgruppeinterviewet har været frivillige på Roskilde Festival de sidste mange år, og vender også tilbage trods to års nedlukning. Dermed er det tilhørsforhold, de har til Roskilde Festival, været stærkere end hvad de har mistet i løbet af to års nedlukning:

Johan: “(...) det er bare endnu længere tid siden, så den der følelse når man oplever og mærker den følelse igen, så bliver det bare endnu større. Og det kan jeg også bare mærke når vi sidder og taler om det lige nu. Der er mange ting, jeg ikke har tænkt over det sidste lange stykke tid og så bliver man fyldt med forventning” (Bilag 1: 23).

Dette bliver understøttet af to af informanterne, som nævner at have været med på Roskilde Festival helt fra barnsben, hvilket betyder, at det har været en del af deres bevidsthed det meste af deres liv, og derfor vil forbindelsen til festivalen formentligt ikke forsvinde efter to år.

Hvis organisationen for alvor kommer i problemer på grund af manglende ildsjæle, vil danskerne formentlig bidrage til festivalen, idet Roskilde Festival fungerer som en stor aktør i det danske kulturliv. Flere af informanterne fra fokusgruppeinterviewet

føler også, at de bærer et ansvar for at føre de frivillige traditioner videre til de næste generationer. Dette ses som værende en positiv faktor, i forhold til den fremtidige frivillighed på Roskilde Festival.

Problemet kan dog stadig ligge i, at afdelingen Festival IT, hvor opgaverne kan være mere omfattende end andre frivillige afdelinger, har mangel på gengangere. Set i det store billede, kan det diskuteres om to års nedlukning har påvirket frivilligheden generelt på Roskilde Festival, eller hvorvidt det er bestemte afdelinger, som Festival IT, som kan blive betydeligt påvirkede. I denne afdeling er arbejdet ekstra tidskrævende og omfattende, hvilket formentlig vil være et af de første steder i organisationen, hvor der vil mangle frivillig arbejdskraft, dermed vil arbejdsbyrden for de tilbageværende frivillige blive hårdere end førhen.

11.5 Fællesskabets betydning for kulturen

Der kan ses potentielle risici i organisationens kultur, i og med at den forsvinder, hvis de frivillige også forsvinder, og at den ikke kan erstattes simpelt. Der er ikke nogen topstyring i organisationen, som ukompliceret, kan ændre organisationens strategi. De grundlæggende antagelser i kulturen, såvel som dens værdier, normer og artefakter, som er blevet dannet på baggrund heraf, er allesammen betinget af, at der er en stærk kerne af frivillige gengangere, som hjælper med at vedligeholde kulturen. Ud fra fokusgruppeinterviewet, kan det tydes fra informanterne, at deres tilhørsforhold rækker ud over, hvad de kan nå at glemme under to års nedlukning. Blot har det gjort dem mere spændte på at komme tilbage som frivillig deltager hos Festival IT. Derudover ser informanterne det, som deres ansvar at videreføre deres erfaringer fra festivalen til de nytilkomne ildsjæle, hvilket må ses som en betydelig styrke for festivalen. Hvad der kan være af konsekvenser fra organisationens side ved at miste sine frivillige efter to år, skal opvejes imod den fordel, det er for festivalen, at ildsjælene har et stærkt nok tilhørsforhold til fællesskabet på festivalen trods nedlukningen. Informanterne ser det som en del af deres ansvar at vende tilbage, og

dertil videregive deres viden samt vedligeholde festivalens traditionsrige frivillige fundament. Her kan det igen være festivalens styrke, at selvstændighed bliver uddelegeret til ildsjælene som også vil tage ansvar, hvis fællesskabet kommer i problemer. Hvis disse faktorer kommer på spil i genopbyggelsen af organisationens kultur, kan den komplekse struktur være et robust fundament til at håndtere uforudsigelige hændelser som COVID-19.

11.6 Delkonklusion

Afdelingen Festival IT er opbygget af en gruppe erfarne ildsjæle, der år efter år vender tilbage for at værne om den kultur, de har etableret. Denne kultur er bestående af et selvstændigt arbejde, en drukkultur der forbinder ildsjælene og deres ledere, og ikke mindst et stærkt fællesskab. Efter nedlukningen kan det konkluderes, at der ikke er vendt lige så mange af gengangerne fra afdelingen tilbage, som årene før. Dette kan sætte pres på de erfarne ildsjæle, hvorfor det også kan blive Roskilde Festivals ansvar at vedligeholde denne kultur, som de blandt andet også har gjort ved at afholde *"Summer Days"* i sommeren 2021. Det kan derfor konkluderes, at nedlukningen i nogen grad har påvirket afdelingen Festival IT. Denne påvirkning opstår i, at der er dobbelt så stort frafald som normalt, og at dette kan medføre en større arbejdsbyrde for de resterende frivillige i afdelingen. Dog udledes det, at ildsjælene ser et ansvar i at føre arbejdet videre til de næste generationer. Derudover har nedlukningen, ikke haft en konsekvens for deres tilhørsforhold til festivalen, da de glæder sig til at komme tilbage som frivillig. Det kan være en indikator for, at komplikationerne kan udrettes med hjælp fra de frivillige gengangeres ansvarsfølelse over for festivalen og deres arbejdsopgaver.

12. Konklusion

I dette projekt har vi ønsket at besvare følgende problemformulering: *“Hvordan formår Roskilde Festival at vedligeholde en frivilligkultur og hvilken effekt har to års nedlukning haft på de frivillige?”*. Vi har forsøgt at komme frem til denne besvarelse ved hjælp af vores fem arbejdsspørgsmål, som hver især har givet indsigt i, hvorledes Roskilde Festival formår at vedligeholde en kultur og struktur, som er baseret på frivillighed, samt opretholdelsen af engagementet blandt frivillige. Derudover bidrager arbejdsspørgsmålene til en forståelse af, hvordan Roskilde Festival som organisation har håndteret nedlukningen, i forhold til den frivillige arbejdskraft.

Roskilde Festival oplever at antallet af frivillige ildsjæle er faldet, fra sidst festivalen blev afholdt i 2019 til afholdelsen dette år i 2022, hvilket har mulighed for at påvirke videreførelsen af kulturen på festivalen. Det har været svært for organisationen at rekruttere nye ildsjæle og gengangere, eftersom de plejer at komme i form af bekendtskaber, og der ikke har været nogen ny rekrutteringsstrategi (Bilag 2: 6). Roskilde Festival har dog forsøgt at fastholde ildsjæle og frivilligheden på festivalen under nedlukningen gennem arrangementer, såsom *“Summer Days”*, og sociale virtuelle og fysiske arrangementer udelukkende for frivillige. Kulturen og fællesskabet omkring de frivillige, er en af de hovedsagelige værdier, som opretholder attraktionen for at være frivillig. De frivillige har også stor indflydelse på, hvordan arbejdspladsen ser ud, hvorledes arbejdskulturen går i arv, samt i hvilken grad fællesskabet bliver vedligeholdt. Hvor det kan ses som en fare for kulturen på festivalen, at halvdelen af ildsjælene ikke vender tilbage, tydes der en stemning hos informanterne fra fokusgruppeinterviewet af, at de er spændte på at vende tilbage til arbejdet. Dette er på trods af deres stigende alder, i at de føler sig forbundne til fællesskabet og til ansvaret for at videreføre deres evner. Størstedelen af ildsjælenes motivationsfaktorer for at deltage forbliver, og hvor der ikke vil være de samme betingelser for ildsjælene i år, vil der være den samme festival at tage del i og et

potentiale for at opbygge fællesskabet, til at have de samme robuste egenskaber, som det har haft tidligere.

Trods nedlukningen ses Roskilde Festival som værende en af de største aktører blandt festivaler, hvilket er et varemærke i sig selv. Dertil vil festivalen lide af nedlukningen, grundet den faldende frivillige tendens blandt danskerne. Roskilde Festival vil dog hurtigt kunne optimere attraktionen for de frivillige, da danskerne automatisk op søger festivalen, både som betalende gæster, men også som udbyder af frivillig arbejdskraft.

13. Perspektivering

Gennem projektet har vi benyttet os af en kvalitativ undersøgelsestilgang, i form af dokumentanalyse og kvalitative interviews. En anden tilgang til projektets undersøgelse, kunne være gennem en mere kvantitativ undersøgelsestilgang, i form af spørgeskemaer. Dette kunne åbne op for muligheden for at generalisere på vores undersøgelsesfelt, og dermed bidrage med et indblik i flere grupperinger af frivillige og forstå, hvordan deres varierede engagement i festivalerne giver forskellige tilhørsforhold. Dette ville være for at få mere specifik empiri at kunne analysere, i stedet for kvalitative interviews, hvor fokus ligger på respondenternes oplevelser og livsverden i forhold til den valgte case.

Vi kunne yderligere have benyttet os af en komparativ analysetilgang, hvor Roskilde Festival vil blive sammenlignet med Northside Festival i Aarhus. Her kunne det sammenlignes, på hvilke parametre de to festivaler adskiller sig, eftersom den ene er en non-profit festival, hvorimod den anden er en del af en større festivalkoncern (Ottosen 2017). Derudover kunne vi undersøge hvilke aldersgrupper, der vælger de to festivaler, samt hvilken rolle det spiller for lokalsamfundet at have festivalerne. Denne analyse kunne foretages ved hjælp af teorien om tribalisme af Stevan E. Hobfoll, for at forstå hvordan tilhørsforholdene til festivalernes fællesskaber er skabt

og vedligeholdt, samt hvad der får både frivillige og betalende gæster, til at sværge til en bestemt festival frem for en anden (Hobfoll 2018). Videnskabsteoretisk kunne vi have benyttet os af kritisk realisme til at forstå den strukturelle virkelighed, som danner baggrund for den subjektive livsverden, som deltagerne og de frivillige oplever i forbindelse med de to festivaler (Buch-Hansen & Nielsen 2012: 277).

14. Litteraturliste

14.1 Bøger

- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2012), *Kritisk Realisme*, I Juul, S. & Pedersen, K. B. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring*. Hans Reitzel Forlag, København.
- Damgaard, B. (2019), *Fokusgruppe*, I Kristensen, J. C & Hussain, A. M.(red). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. (Udgave 2). Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Flyvbjerg, B. (2010). *Fem misforståelser om casestudier*, I Pedersen, L. T. & Brinkmann, S. *Kvalitative metoder: En grundbog*, Hans Reitzel, København.
- Hatch, J. M & Cunliffe, A. L. (2020) *Organization Theory*. Kapitel 6: *Organizational Culture*, pp. 158-200, Oxford University Press
- Hobfoll, Stevan E. (2018) *Tribalism: The Evolutionary Origins of Fear Politics*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Juul, S. (2012), *Fænomenologi*, I Juul, S. & Pedersen, K. B. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring*, Hans Reitzel Forlag, København.
- Jæger, B. (2019), *Mixed Methods*, I Kristensen, J. C & Hussain, A. M. (red). *Metoder i samfundsvidenskaberne*, (Udgave 2), Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kvale, S. (2005) *Om tolkning af kvalitative forskningsinterviews*, Scandinavian University Press, Oslo.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, (Udgave 3), Hans Reitzel, København.
- Pedersen, K. B. (2012), *Socialkonstruktivisme*, I Juul, S. & Pedersen, K. B. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: en indføring*, Hans Reitzel Forlag, København.

Poulsen, B. (2019), Semistrukturerede interviews, I Kristensen, J. C & Hussain, A. M.(red). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. (Udgave 2). Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Ryan, R. & Deci, E. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press, New York NY.

Schein, E. H. & Schein, P. (2016) *Organizational Culture and Leadership*, 5th edition, Wileys & Sons, Hoboken New Jersey.

Stacey, Ralph D. Mowles. (2016) *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations*. Pearson Education, Print.

Triantafillou, P. (2019), Analyse af dokumenter og dokumentation, I Kristensen, J. C & Hussain, A. M.(red). *Metoder i samfundsvidenskaberne*, (Udgave 2), Samfundslitteratur, Frederiksberg.

14.2 Rapporter

Espersen H. H. & Fridberg, T. & Andreasen, G. A. & Brændgaard, W. N. (2020) *Frivillighedsundersøgelsen 2020 – En Repræsentativ befolkningsundersøgelse af udviklingen i danskernes frivillige arbejde*, Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, <https://www.vive.dk/media/pure/16186/5662919> (d. 13/03-2022).

Frivilligjob.dk (2021) *Hvor er de frivillige henne? - frivillighed på vej ud af en pandemi*, <https://frivilligjob.dk/downloads/Pixi%20-%20Hvor%20er%20de%20frivillige%20blevet%20af.pdf> (d. 15/03-2022).

Roskilde Festival (2019) *Årsskrift 2019*,

https://www.roskilde-festival.dk/media/3128/rf_aarsskrift_2019_web.pdf

(d. 04/03-2022).

Roskilde Festival (2021a) *Årsskrift 2021*, [https://www.roskilde-](https://www.roskilde-festival.dk/media/4128/rf_aarsskrift_2021_web_spreads.pdf)

[festival.dk/media/4128/rf_aarsskrift_2021_web_spreads.pdf](https://www.roskilde-festival.dk/media/4128/rf_aarsskrift_2021_web_spreads.pdf) (d. 15/03-2022).

Sørensen, L. M. & Jørgensen, D. E. H. & Perregaard, N. & Hjære, M. (2021) *Det*

Frivillige Sociale Engagement i Danmark, Frivilligrapport 2019-2021, Center for

Frivilligt Socialt Arbejdes publikationer, Forlaget CFSA,

https://frivillighed.dk/sites/frivillighed.dk/files/media/document/Frivilligrapport%202019-2021_0.pdf (d. 15/03-2022).

14.3 Internetkilder

Adolfsen, D. L. (2019) *Roskilde Festival bygger til musik og kunst hele året*,

https://www.licitationen.dk/article/view/659810/roskilde_bygger_til_musik_og_kunst_hele_aret, (d. 15/03-2022).

Dansk Ungdoms Fællesråd (2021) *Et år med COVID-19: Sådan er foreningslivet blevet*

påvirket, <https://duf.dk/nyhed/saadan-har-coronakrisen-paavirket-foreningslivet>

(d. 15/03-2022).

Erhvervsministeriet (2022) *Regeringen ophæver de sidste corona-restriktioner for dansk*

erhvervsliv, [https://em.dk/nyhedsarkiv/2022/januar/regeringen-ophaever-de-sidste-](https://em.dk/nyhedsarkiv/2022/januar/regeringen-ophaever-de-sidste-corona-restriktioner-for-dansk-erhvervsliv/#:~:text=Regeringen%20har%20valgt%20at%20f%C3%B8lge,kan%20vende%20tilbage%20uden%20restriktioner.)

[corona-restriktioner-for-dansk-](https://em.dk/nyhedsarkiv/2022/januar/regeringen-ophaever-de-sidste-corona-restriktioner-for-dansk-erhvervsliv/#:~:text=Regeringen%20har%20valgt%20at%20f%C3%B8lge,kan%20vende%20tilbage%20uden%20restriktioner.)

[erhvervsliv/#:~:text=Regeringen%20har%20valgt%20at%20f%C3%B8lge,kan%20vende%20tilbage%20uden%20restriktioner.](https://em.dk/nyhedsarkiv/2022/januar/regeringen-ophaever-de-sidste-corona-restriktioner-for-dansk-erhvervsliv/#:~:text=Regeringen%20har%20valgt%20at%20f%C3%B8lge,kan%20vende%20tilbage%20uden%20restriktioner.) (d. 06/05-2022).

Frovin, S. (2020), *Videnstema #4: Hvad sker der, når frivillige ikke får respons fra brugerne?*, https://frivillighed.dk/analyser/artikler/videnstema-4-hvad-sker-der-naar-frivillige-ikke-faar-respons-fra-brugerne (d. 03/05-2022).

Ottosen, K. (2017) *Northside* <https://aarhusecho.dk/northside-festival/> (d. 23-05-2022).

Regeringen (2020) *Statsministeren: Der bliver brug for, at vi hjælper hinanden*, <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/pressemeddelelse-11-marts-i-spejlsalen/> (d. 06/05-2022).

Roskilde Festival (2021b) *Roskilde Festival præsenterer Summer Days*, <https://presscloud.com/csp/vocast/message.csp?KEY=984480094946816> (d. 10/05-2022).

Roskilde Festival Højskole (2022) *Idealerne Bag*, <https://rofh.dk/oplevels-hojskolen/idealerne-bag/>, (d. 15/03-2022).

Roskilde Festival (2022a) *Om Festivalen* <https://www.roskilde-festival.dk/da/about/the-festival/#:~:text=Roskilde%20Festival%20er%20Nordeuropas%20st%C3%B8rste,vores%20overskud%20efter%20hver%20festival> (d. 29/04-2022).

Roskilde Festival (2022b) *Frivillig Manifest*, https://people-vol.roskilde-festival.dk/media/575388/rf_frivillig_manifest_a4.pdf?fbclid=IwAR2rW-kl5AiY6t0CeBt7lZnlbiaP6YPokfxVURyqyTca39INN_W65LfiPCg (d. 29/04-2022).

Roskilde Festival (2022c) *Vores historie*, <https://roskildefestivalgruppen.dk/da/vores-historie/> (d. 29/04-2022).

Roskilde festival (2022d) *Bæredygtighed-> social bæredygtighed: Det frivillige Engagement*
<https://www.roskilde-festival.dk/da/sustainability/social-sustainability/det-frivillige-engagement/> (d. 16/03-2022).

Roskilde Festival (2022e) *Byggeri af Fællesskabshus udskydes: Roskilde Festival*,
<https://presscloud.com/csp/vocast/message.csp?KEY=811820941098188>
(d. 15/03-2022).

Roskilde Festival (2022f) *Unge iværksættere skaber fremtidens grønne løsninger i Roskilde Festival og Tuborg fondets nye laboratorium: Roskilde Festival*,
<https://presscloud.com/csp/vocast/message.csp?KEY=341904211336575>
(d. 15/03-2022).

Roskilde Festival (2022g) *Roskilde Festival præsenterer Summer Days: Roskilde Festival*,
<https://presscloud.com/csp/vocast/message.csp?KEY=984480094946816>
(d. 15/03-2022).

Roskilde Festival (2022h) *Overordnet Strategi for Roskilde-Festival-gruppen*,
https://roskildefestivalgruppen.dk/media/1222/2018-rfg-strategi_januar.pdf
(d. 16/03-2022).

Roskilde Festival (2022i) *Bliv ildsjæl*,
<https://www.roskilde-festival.dk/da/volunteers/become-a-volunteer/become-an-all-year-volunteer/> (d. 03/04-2022).

Roskilde Festival (2022j) *Bliv frivillig*, <https://www.roskilde-festival.dk/da/volunteers/become-a-volunteer/about-being-a-volunteer/>
(d. 21/5-2022).

Skyfish (2022) Roskilde Festival Media Library

<https://www.skyfish.com/p/roskildefestival/474809?predicate=created&direction=desc> (d. 23/05-2022)

14.4 Bilag

Bilag 1: Transskription af fokusgruppeinterview

Bilag 2: Transskription af interview med Stine Gregers Hørsø, rekrutteringsansvarlig

Bilag 3: Transskription af interview med Valentin Nygaard, afdelingsleder i Festival-IT

Bilag 4: Fokusgruppeinterview interviewguide

Bilag 5: Interviewguide til Stine Gregers Hørsø

Bilag 6: Interviewguide til Valentin Nygaard