



# Handbok om engagemang

Saco studentråd i  
samarbete med Aron Schoug

## Innehåll

Förord	3
Engagera mera	5
Ett behövsanpassat ledarskap	7
Sakfrågorna & motivationen	9
Beslutsprocesserna & motivationen	13
Gruppdynamik & motivationen	17
Livspusslet & motivationen	21
Avslutande ord	24
Vi finns för er	25

### Handbok i engagemang

Saco studentråd i samarbete med Aron Schoug

© Saco studentråd 2020

Illustrationer Erik Malm

ISBN: 978-91-88019-42-4

[www.saco.se/student](http://www.saco.se/student)

---

### Aron Schoug

Aron Schoug forskar i pedagogik på Stockholms universitet med särskilt fokus på civilsamhälle, ideellt arbete, demokrati och grupp-kommunikation. Han är sedan länge själv ideellt engagerad i flera föreningar. I hans bok Motivera ideella fördjupas och utvecklas många av de resonemang som förs i denna handbok, med utgångspunkt i exempel hämtade från olika föreningar och rörelser.

# Förord

Saco studentråd samlar studentsektionerna inom Sacos medlemsförbund. Vi representerar över 105 000 studenter, som i sin tur är samlade i 18 olika fackförbund. Högre utbildning har vi alla gemensamt, och de vi representerar studerar allt från arkitektur och biomedicin till juridik och arbetsterapi.

Tillsammans är vi morgondagens samhällsbyggare.

Studentrådets huvudsakliga uppgift är att vara en framtidröst och ett samordnande organ för Sacofederationens studentmedlemmar. En viktig del i det arbetet är att stärka och stötta medlemsförbundens förtroendevalda i sina uppdrag. Det är viktigt att medlemsförbundens studenter har förutsättningar att ta plats och utveckla nya idéer för framtidens fackföreningsrörelse.

Den här lilla handboken är framtagen med federationens erfarenheter och förutsättningar i främsta rummet. Vi tror att den kan hjälpa såväl studentrådets som medlemsförbundens studenter att stärka sina verksamheter och samtidigt bidra till ett hållbart engagemang.

Med engagerade hejarop

Mimmi Rönnqvist, ordförande  
Åsa Ström, vice ordförande



# Engagera mera

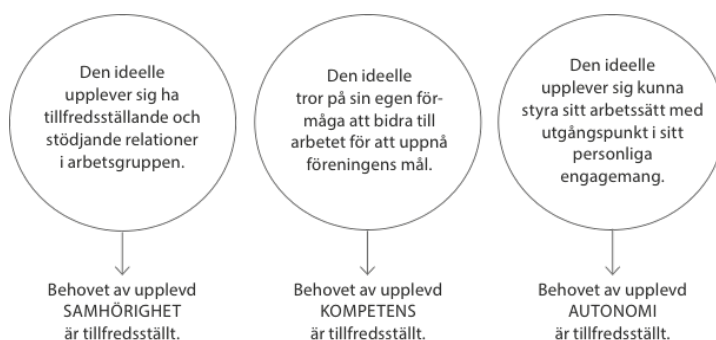
Ideellt engagemang är en förenings viktigaste resurs, men samtidigt en resurs som det verkar råda konstant brist på. För att vi ska kunna förvalta denna resurs bättre behöver vi lära oss mer om hur den fungerar. Vad är det som gör att vissa stannar kvar i föreningen medan andra hoppar av? Vad kan ledarskapet göra för att stärka engagemanget?

Nu frågar du dig kanske: Hur motiverar man människor att arbeta ideellt? Ska inte ideella redan vara motiverade? Med hjälp av forskaren Aron Schoug kommer du i detta material att få ta del av exempel från studentsektionernas verksamhet och tips på hur man kan skapa ett engagemang som består. Vi kommer med dessa exempel illustrera några av de fallgropar som kan gömma sig i vårt dagliga arbete inom styrelsearbetet, samt ge förslag på vägar framåt. Det är vår önskan att detta material ska användas till att skapa förutsättningar för engagemang och motivation samt stärka ledarskapet i styrelsearbetet.

## Tre psykologiska behov

För att förstå de faktorer som påverkar engagemanget kommer vi att utgå från vad vi människor behöver för att känna en stark inre drivkraft och lust att arbeta. Vi utgår från psykologisk forskning som menar att vi har tre psykologiska behov som behöver vara tillfredsställda för att en sådan motivation ska kunna uppstå.

För det första behöver vi känna *samhörighet* med andra runt omkring oss. För det andra behöver vi se oss själva som *kompetenta* att göra det som förväntas av oss. För det tredje behöver vi uppleva *autonomi*, vilket betyder att kunna göra fria, självständiga val snarare än att bli styrda av yttre påverkan. Att skapa förutsättningar för att dessa tre behov ska kunna tillfredsställas ser vi som en grundpelare för aktiva och välmående studentsektioner.



**Fundera över följande frågor:**

- *Utgå från dina egna upplevelser av ideellt engagemang. Vilka av behoven är tillfredsställda och vilka inte?*
- *Tänk nu på den mest omotiverade personen i föreningen. Är det något eller några av behoven som inte är tillfredsställda? Om ja, vad kan du göra för att bidra till att tillfredsställa behoven hos denna person?*

# Ett behovsanpassat ledarskap

En viktig uppgift för studentsektionerna är att skapa en social miljö där medlemmarnas behov av upplevd samhörighet, kompetens och autonomi blir tillfredsställda. Detta kan vi kalla ett behovsanpassat ledarskap – ett ledarskap anpassat efter våra grundläggande psykologiska behov.

För att hjälpa medlemmarna att känna *samhörighet* behöver vi bygga goda relationer, lyssna på varandra och bygga en stark gemenskap. För att hjälpa medlemmarna att känna sig *kompetenta* behöver vi ge positiv feedback, men också fokusera på lärande och ge tydliga ramar och mål. För att hjälpa medlemmarna att känna *autonomi* behöver vi uppmuntra initiativ och låta var och en pröva sina idéer. Detta är inte bara uppgifter för ordföranden utan något alla kan bidra till. Det är dock viktigt att personer med en formell ledarroll föregår med gott exempel.

Det bör betonas att det är personens subjektiva uppfattning om sin samhörighet, kompetens och autonomi som påverkar motivationen. Till exempel kan någon som har lång utbildning och erfarenhet känna sig inkompetent på grund av dåligt självförtroende eller dåliga villkor. På samma sätt kan personer med starkt självförtroende uppleva sig själva som mer kompetenta än de i själva verket är. Samma diskrepans mellan självuppfattning och verklighet gäller behoven av samhörighet och autonomi. Den som vill utöva ett behovsanpassat ledarskap behöver hjälpa andra att förändra sin självuppfattning i en positiv riktning.

## Faktorer som hämmar & främjar motivation

Enligt Aron Schoug finns det många skäl till att en engagerad person avslutar sitt engagemang (eller inte börjar engagera sig). Ibland är problemet att föreningen inte driver de sakfrågor som personen är personligt engagerad i. I andra fall kan det handla om att personen upplever sig sakna inflytande i beslutsprocesserna och tappar lusten för att hen inte får vara med och bestämma. I en del fall kan tappat engagemang bero på otillfredsställande gruppdynamik med infekterade konflikter, dåliga relationer eller oklar arbetsfördelning. Slutligen kan problemet helt enkelt vara att personen inte har tid eller ork på grund av andra åtaganden i livspusslet.

Med utgångspunkt i vart och ett av de fyra perspektiven kommer vi nu att presentera ett exempel som illustrerar problematiken. Vi kommer även att peka på hur du kan vända problemen till möjligheter. Beroende på vilket av dessa fyra perspektiv vi tar får vi olika svar på frågorna vad som *främjar* motivationen att engagera sig ideellt, vad som *hämmar* motivation samt vilken roll *ledarskapet* bör ha.





# Sakfrågorna & motivationen

Kim brinner för frågan om likvärdig utbildning i hela landet och har sökt till sitt fackförbunds studentsektions styrelse för att kunna jobba med detta. Hen vet inte riktigt vad styrelseuppdraget innebär, men tänker att bara hen får jobba med sin hjärtefråga så ska det säkert lösa sig. Trots allt har hen lång erfarenhet från andra föreningar inom civilsamhället och är van att driva sina egna projekt vid sidan av studierna.

Valberedningen välkomnar glatt Kims kandidatur och när Kim frågar hur arbetet kommer att gå till får hen veta att styrelsen gemensamt kommer överens om det på det konstituerande styrelsemötet. På detta möte är alla positiva till Kims starka engagemang i frågan om likvärdig utbildning i landet. Ordföranden Ana håller med om att det är en viktig fråga, men det sägs inget mer konkret om hur arbetet med denna fråga ska läggas upp.

Allteftersom tiden går känner sig Kim alltmer omotiverad under mötena. Arbetet med att få till likvärdig utbildning över hela landet prioriteras ständigt ner och styrelsen fokuserar istället på andra frågor. Kim gör vissa försök att sätta sig in i vad styrelsen arbetar med för att kunna hitta en egen ingång, men upplever det hela som svåröverblickat och dokumenten som otydliga.

Kim, som skulle beskriva sig själv som en eldsjäl, finner nu allt fler orsaker till att inte komma på styrelsemötena. När hen väl är där har hen svårt att fokusera på frågorna som diskuteras och glider istället in på stickspår och personliga anekdoter. Ordföranden Ana ser att Kim håller på att tappa sitt engagemang. Hen blir oroad då hen gärna vill ta tillvara på Kims kunskaper inom styrelsen, men resurserna räcker inte till för att arbeta med Kims hjärtefråga.

Kim har tappat det mesta av det engagemang som hen hade med sig in och blir mest en belastning för styrelsen. Hen känner sig handlingsförlamad och saknar möjlighet att påverka sin egen situation.

Som ordförande behöver Ana göra prioriteringar och se till att styrelsen har ett gemensamt fokus, samtidigt vill hen fånga upp alla ledamöternas engagemang, något som i vissa fall kan bli en övermäktig uppgift. Ibland kan hen själv tycka att det är svårt att behålla den överblick som krävs för att styra verksamheten och kommunicera så att alla förstår helheten och kan hitta ett sätt att bidra som passar dem.

Både Kim och ordföranden Ana vill att Kims engagemang ska tas tillvara, men något har ändå gått fel på vägen. Frågan är vad?

## Vad säger forskningen?

Att få arbeta med de frågor man är intresserad av *främjar* motivationen. Att tvingas arbeta med frågor man inte är intresserad av och att ens egna hjärtefrågor ständigt prioriteras bort *hämmar* motivationen. Detta sammanhänger med vårt behov av autonomi, det vill säga att själva kunna styra hur och med vad vi ska arbeta. När vi är tvungna att jobba med frågor vi inte brinner för är risken också stor att vårt behov av upplevd kompetens blir mindre tillfredställt än när vi får engagera oss i det vi bryr oss om och är intresserade av.

Det kommer dock alltid att finnas mer organisatoriska uppgifter som behöver utföras för att organisationen ska fungera. Här har ledarskapet en viktig uppgift att se till att medlemmarna får en förståelse för varför vissa uppgifter behöver utföras och på vilket sätt de skapar förutsättningar för att kunna arbeta med sakfrågorna. Förstår den ideelle inte syftet med en viss arbetsuppgift kan den lätt tappa motivationen.

Utifrån dessa resonemang framträder följande bild av vilka faktorer som påverkar motivationen och vilken roll ledarskapet bör spela.



## Hur löser vi detta?

Ordföranden Ana börjar sakta men säkert förstå att en del av de rutiner som föreningen har haft kring överlämning över tid har tappats bort och att det kan ha bidragit till att det blev så fel med Kim. Hen inser att det hade varit mycket bättre om hen redan från början förtydligat att Kims hjärtefråga inte var prioritet i nuläget samt gett Kim rätt förutsättningar för att kunna förstå styrelsens tidigare arbete.

För att undvika att samma sak händer igen bjuder hen in Kim och valberedningen på ett möte där de diskuterar vad som blev fel och hur man kan göra det bättre i framtiden. Kim känner sig sedd och får genom dessa samtal dessutom en bättre insyn i verksamheten vilket på sikt gör det lättare för henom att hitta sätt att driva sin hjärtefråga.

Ana kan pusta ut för denna gång, men har fortfarande utmaningar framför sig i sitt ledarskap. Hen har lärt sig att hen behöver utgå från varje individs intressen och uppmuntra initiativ, men utmaningen är fortfarande att kunna prioritera och hålla ihop arbetet för att skapa kontinuitet och långsiktighet.

För att hitta denna balans är det viktigt att styrelse och valberedning har en överblick över arbetet och kan beskriva för nya ledamöter vad föreningen gjort tidigare. Överlämningen ska vara både skriftlig och muntlig. Det gör det lättare för nya ledamöter att bedöma om uppdraget passar dem samtidigt som det underlättar för dem att få en överblick över arbetet och hur de kan få in sin egen del i helheten. En god överlämning och välfungerande styrdokument kan vara avgörande för att lyckas med detta.

Med styrdokument menas här till exempel stadgan, verksamhetsplanen och diverse policys. Även om styrdokument kan låta tråkigt och byråkratiskt kan de, om de används rätt, utgöra de ramar inom vilka styrelsemedlemmarna kan vara fria

och kreativa. Om det är lätt för de nya att få en överblick över det förflutna blir det lättare för dem att vara med och forma framtiden.

För att styrdokumentet ska fylla denna funktion behöver de hållas levande och utvecklas. Ledamöterna behöver se dokumentet som ett verktyg snarare än som ett hinder eller ett nödvändigt ont.

***Känner du igen dig i berättelsen? Tänk i så fall på en liknande situation som du varit med om själv och fundera över följande frågor:***

- *Gav styrelsen den nya ledamoten goda förutsättningar för att kunna sätta sig in i uppdraget?*
- *Fanns det en arbetsbeskrivning att tillgå när valberedningen gjorde sitt arbete?*
- *Har den förra styrelsen haft möjlighet att göra en god överlämning?*
- *Fanns det styrdokument som gav en överblick över verksamheten och arbetsuppgifterna?*



# Beslutsprocesserna & motivationen

Robyn är nyligen invald i sin studentsektions styrelse och på väg till månadens styrelsemöte. Ordföranden Ana gör en genomgång av olika termer som används under styrelsemöten så att alla ska kunna delta i samtalen. Trots detta har Robyn en olustig känsla av orättvisa.

Ett problem är att kallelser och dagordning ofta skickas ut samma dag som mötet vilket gör att det blir svårt för Robyn och de andra att hinna förbereda sig. De underlag som skickas ut är nästan alltid otydliga och utan tid att gå igenom dem ordentligt ger de inte så mycket vägledning. Ibland verkar det som att Ana tänkt för många steg på egen hand så att resten av styrelsen inte hänger med i processen och känner sig överkörda. Det kan också hända att hen gör propositionsordningen otydlig vilket kan leda till att vissa möjliga utfall faller bort vid omröstningar. Dessutom är bilagorna i ett sådant format att de som har iPhone inte kan läsa dem.

Tillsammans skapar allt detta dåliga förutsättningar för att ledamöterna ska kunna sätta sig in i frågorna vilket leder till att de som inte gjort det ibland blir arga när de tycker att diskussionerna går för fort fram.

På själva mötena är det dessutom vissa ledamöter som är väldigt insatta i ett ämne vilket gör att Robyn - som inte är det - inte vågar uttrycka sig i ämnet utan låter bli att yttra sig i samtalen. Överlag finns inget bra samtalsklimat i styrelsen och Ana håller inte koll på att alla får komma till tals. Diskussionerna svävar ut i stickspår och ingen håller koll på tiden. Dessutom är alla hungriga och trötta eftersom det ofta saknas både fika och pauser. Robyn känner att hen inte kan påverka besluten som fattas utan upplever att de fattas över hens huvud och att mötena därför inte har någon mening.

## Vad säger forskningen?

Det Robyn upplever är vad som kan beskrivas som avsaknad av autonomi i arbetet. Det blir ledarskapets uppgift att forma en demokratisk dialog i beslutsprocesserna där alla ges samma möjlighet att ta del av samtalet för att skapa ett demokratiskt rum. Att det är så viktigt med demokratiska beslutsprocesser kan kopplas till vårt behov av att känna autonomi – att få vara med och bestämma. När viktiga beslut står utanför vår kontroll tappar vi lätt lusten. En bristfällig demokratisk process kan också skada vår känsla av samhörighet eftersom vi inte känner oss lyssnade på vilket i sin tur gör att vi har svårt att känna oss motiverade.

Liksom i det tidigare avsnitt ser vi här ett distinkt sätt att resonera kring vad som *främjar* motivation, vad som *hämmar* motivation och vad *ledarskapets* roll blir:



Låt oss titta på vad som, med denna kunskap, kan ändras för ett mer välfungerande styrelsearbete.

## Hur löser vi detta?

Efter att ha stått ut i några månader vänder sig Robyn till föreningens verksamhetsrevisorer och berättar om situationen. De tar problemet på största allvar och vänder sig tillsammans med Robyn till ordföranden Ana. Istället för att anklaga erbjuder de sin hjälp med att skapa bra rutiner och processer. Robyn, som tagit initiativ till förändringsarbetet, får en speciell roll som förändringsagent.

Efter bara några månader fungerar mötena mycket bättre. Handlingarna skickas ut i tid och är kärnfulla och lättlästa. Det finns raster och pauser inlagda i schemat med fika som passar alla så att ingen går hungrig. Ledamöterna har koll på ramarna för mötet som de gemensamt har satt upp. Dessutom får alla komma till tals då man infört ett system med talarlista där Ana skriver ner vilka som vill uttala sig och ger dem ordet allteftersom.

I avsnittet om sakfrågornas betydelse för motivationen diskuterade vi vikten av bra styrdokument vilka ledamöterna kan använda som verktyg för att utveckla verksamheten fortlöpande. Genom att styrelsearbetet nu blivit både effektivare och mer demokratiskt kan man lägga fokus på att utveckla verksamheten strategiskt.

***Känner du igen dig i Robyns och de andras utmaningar? Fundera i så fall över dessa frågor och diskutera med personer i din förening:***

- *Vem/Vilka sitter på den med mest informella makten i styrelsen?*
- *Hur arbetar ni för att det ska vara enkelt för alla att delta aktivt i beslutsprocesserna?*





# Gruppdynamiken & motivationen

Heba har nyligen blivit invald i studentsektionens styrelse. Hen har ett starkt engagemang och vill bara prata om att rädda världen. Under möteshelgerna fortsätter Heba att tala om mötespunkterna även under pauser och kvällar. Styrelseledamoten Robyn känner sig stressad av att Heba inte talar om någonting annat än sina hjärtefrågor då hen själv skulle behöva pauserna för att koppla av och prata om annat.

För Heba blir det tydligt att Robyn stör sig på att hen vill diskutera jobbrelaterade saker i pauserna. Trots det har Heba svårt att låta bli och tycker egentligen att Robyn borde känna ett lika starkt engagemang som hen själv. När samtalen även glider in på stickspår och personliga anekdoter under själva mötena blir Heba än mer irriterad och när en annan ledamot i styrelsen, Kim, glider iväg i sitt resonemang och börjar redogöra för sina egna erfarenheter från utbildning på glesbygden har Heba svårt att dölja sin frustration.

I längden utvecklas det hela till en enda röra av irritation där de olika personernas behov och intentioner krockar med varandra. Heba vill ha fokus på sakfrågorna, Robyn upplever att hen inte får ordentliga pauser och båda blir irriterade över att Kim inte håller sig till dagordningen. Kim kan i sin tur inte förstå varför de andra inte tycker att hens resonemang är relevant i diskussionen. Dessa irritationsmoment leder till att ledamöterna höjer rösten och i vissa fall eskalerar det till personkonflikter vilket försvårar samarbetet och kommunikationen.

Som individer är alla ledamöter kvalificerade och har mycket att bidra med, men ibland fungerar samarbetet inte så bra eftersom alla har så olika behov och preferenser när det gäller hur man ska jobba. Faktum är att föreningen har en ganska dålig struktur för fördelning av arbete och ansvar vilket gör att saker ofta faller mellan stolarna. För Heba som är ny det extra svårt att hänga med eftersom hen inte riktigt kommit in i arbetskulturen ännu.

## Vad säger forskningen?

Väl fungerande föreningar består ofta av väl fungerande grupper som trivs bra och arbetar bra tillsammans. Ofta kan relationerna och arbetsstrukturen vara viktigare än individernas kompetens och engagemang. Dåliga relationer, ohanterade konflikter och oklara arbetssätt kan sänka känslan av *samhörighet* hos medlemmarna, men även upplevelsen av sin egen *kompetens*. Detta drar ner engagemanget.

Att bygga relationer kan ta tid. När nya personer kommer in kan det vara lätt att tänka sig att det är den nya parten som ska vara den som ska anpassa sig, men om styrelsen verkligen ska växa så är det viktigt att de tidigare medlemmarna tar ansvar och bjuder in till samtal om hur man ska jobba tillsammans.

Det är viktigt att ha ett strukturerat sätt att jobba där folk vet vad som förväntas av dem så att de kan känna sig kompetenta. Samtidigt är det viktigt att prioritera raster där medlemmarna kan umgås under avslappnade former och bygga tillit så att gruppen blir mer sammansvetsad. Detta stärker samarbetsförmågan på sikt.

Här ser vi ytterligare ett perspektiv på ideellt engagemang, vad som *främjar* respektive *hämmar* motivation samt vad *ledarskapets* roll kan tänkas vara.



## Hur löser vi detta?

När både Heba och Robyn var för sig går till styrelsens ordförande Ana och klagar bestämmer hen sig för att ta tag i situationen. Hens idé är en slags "av och på"-knapp för styrelsearbetet som kan användas för att balansera arbetet med den sociala biten. Rent konkret visualiserar hen denna "knapp" genom att ha med en liten gong gong som hen slår på när mötet börjar och när det slutar.

Ana vill ta tillvara på kraften hos de som brinner så mycket för föreningens syfte att det är det enda dom vill prata om när de väl ses. Hen vet att för vissa är det kanske den enda gången de träffar människor som är lika intresserade av samma ämne som de själva. Samtidigt vill hen tillgodose behovet av vila och otvunget umgänge som stärker gruppen samt respektera de som behöver pauser och återhämtning.

Därför hittar hen sätt att skapa utrymme för diskussion inom arbetstiden och hjälper sedan till en början till att styra samtalet till annat utanför mötet. Hen tar initiativ till olika lekar och fysiska aktiviteter och tar med sig sällskapsspel för att göra samvaron lite mer avslappnad på rasterna. När de ledamöter som har ett starkt socialt behov vet att de kommer få detta tillgodosett efter mötet kan de faktiskt vara mer fokuserade under mötena.

När Ana väl har börjat utveckla mötesstrukturen blir hen, av bara farten, uppmärksam på flera saker som kan förbättras. Hen vill gärna att alla ska komma överens och känna sig sedda i gruppen. Det är en stor grupp på tolv personer som måste hållas ihop och Ana tar varje chans att lyfta upp goda exempel som hen vill uppmuntra. Den negativa feedbacken håller Ana på ett minimum.

**Känner du igen dig i något i berättelsen? Reflektera i så fall över följande frågor:**

- *Hur låter ni varandra ta plats i studentsektionen?*
- *Vad pratar ni om under raster? Släpper ni mötespunkterna eller tar ni med er dem även utanför mötestiderna?*
- *Hur arbetar ni för att alla ska känna sig inkluderande i gruppen?*



# Livspusslet & motivationen

Det är nu dags att titta närmare på styrelsens ordförande Anas situation och de personliga utmaningar hen står inför. Ana går sista terminen på sin utbildning och är också aktiv i sitt fackförbunds studentsektion som ordförande. Att vara ordförande innebär ett stort ansvar och många utmaningar, inte minst när det gäller att delegera arbetsuppgifter.

Studentsektionen planerar ett årsmöte samma vecka som Ana har en omfattande tenta. Ana får dåligt samvete för att tiden inte räcker till att plugga både för tentan och att fixa med allt som ska arrangeras runt omkring årsmötet. Hen vill bara säga upp sig från sitt förtroendeuppdrag då hen upplever att det som en gång gav energi nu bara tar energi. De andra i styrelsen förstår att Ana har det tungt, men de vet inte riktigt hur de ska hjälpa henne. Hen är ju den med överblick och den som behöver delegera, tänker de.

När den kaotiska veckan börjar närma sig blir Ana alltmer stressad. Hen vet att hen behöver träna för att må bra, men det hinns helt enkelt inte med när kallelser och mötesdokument ska ut. Ana blir allt tröttare och förstår inte hur hen ska kunna klara tentan och årsmötet och samtidigt leva ett fungerande liv. Med tanke på den senaste tidens utmaningar börjar hen också tvivla på sin förmåga att sköta ordföranderollen och arbetet med föreningen i allmänhet. Känslan av att någon annan kanske hade gjort det bättre får henom att fundera på att inte kandidera till styrelsen nästa år eftersom hen vet att det inte precis kommer bli mindre plugg då.

Ledamoten Robyn, som har märkt att Ana har en hög arbetsbelastning, erbjuder sig att hjälpa till. Ana är rädd att det bara skulle bli ytterligare ett arbetsmoment att få in Robyn i planeringen av årsmötet och tänker att det därför blir lättare om hen bara gör det själv, trots att hen är orolig över att inte hinna. Även ledamoten Kim försöker hitta något i styrelsens arbetsbeskrivning som ger vägledning i hur hen skulle kunna underlätta för Ana, men formuleringarna är diffusa. När förväntningarna på ledamöterna blir otydliga blir ordförandens ansvar desto större.

## Vad säger forskningen?

I dagens samhälle är det mycket som drar i oss. Om det ideella engagemanget blir ytterligare ett måste är det lätt att vi tappar lusten. Här gäller det att fundera över vilka resurser som finns och hur man bäst utnyttjar dem. Vad har styrelsen för förutsättningar?

En viktig del av arbetet är att skapa tydliga ramar för studentsektionernas verksamhet. Studenterna kan då förebygga att allt ansvar hamnar på en individ, vilket annars är alltför vanligt. Försök se till strukturella orsaker mer än individens enskilda ansvar. Organisationen har ett gemensamt ansvar.

Här kan vi anknyta till behovet av att se sig själv som *kompetent*. Om vi känner oss stressade och inte har kontroll över situationen känner vi oss lätt osäkra på vår förmåga, även om vi formellt har de kunskaper och erfarenheter som krävs, vilket i sin tur sänker vår motivation. Genom att anpassa arbetsformerna efter individernas förutsättningar kan vi motverka detta.

Liksom i de tidigare avsnitten ser vi här ett sätt att resonera om vilka faktorer som *främjar* motivation, vilka som *hämmar* motivation och vad *ledarskapet* kan göra.



## Hur löser vi detta?

Ett sätt att anpassa arbetet efter individens förutsättningar är att skapa en god struktur för arbetsfördelning. Det gäller att ordföranden och resten av styrelsen planerar vad som behöver göras och gör en realistisk bedömning av vilka arbetsinsatser som krävs för att därefter bemanna olika uppgifter med personer som har tid att utföra dem. I vårt fall är problemet att Ana och resten av styrelsen inte tog tag i arbetsdelningen i början av verksamhetsåret och att för mycket ansvar därför har hamnat på Ana.

Kim föreslår till slut att de ska kontakta sin studentsamordnare för att se om det går att få något stöd och råd för hur man kan anpassa arbetet så att det funkar för alla. Studentsamordnaren, Kim och Ana träffas och diskuterar frågan. De kommer fram till att skjuta upp årsmötet till efter Anas tenta och benar också ut olika uppgifter som behöver göras inför mötet samt hur dessa uppgifter ska fördelas. Studentsamordnaren föreslår också att man ska införa en slags "HR-funktion" dit ordföranden och andra ledamöter kan vända sig om de mår dåligt och behöver stöd.

Kim, som har erfarenhet från andra organisationer, betonar vikten av en god överlämning och en tydlig arbetsbeskrivning som tydliggör ansvarsfördelning mellan olika roller i styrelsen, framförallt vem som utför verksamhetsuppehållande arbetsuppgifter såsom att organisera årsmöten. Det ska framgå vad som förväntas av var och en samt vilka förhållningsregler som gäller. Om det är otydligt vad man tagit på sig för uppdrag får man lätt dåligt samvete. Ingen ska behöva få en obehaglig överraskning, varken de som upptäcker att de fått mycket mer jobb än de trodde eller de som inser att jobbet inte blev gjort.

Att känna sig ensam i sitt uppdrag är något som kan kännas extra stressande och dessutom något som lätt kan undvikas genom att ledamöter delar på ansvarsområden. Det är viktigt att det finns en balans mellan krav, prioriteringar och resurser. Det är också viktigt att arbeta med mål som är begripliga och lagom utmanande. Vissa mål är helt enkelt för dåligt formulerade eller för svåra att uppnå och för den som är ny i sin roll kan det vara svårt att se de strukturella orsakerna till

misslyckandet. Istället blir det lätt att lägga ansvaret på sig själv vilket leder till stress och hämmad motivation.

***Har du varit med om något liknande som Ana och hennes styrelsekamrater?  
Fundera i så fall över följande.***

- *Hur kunde ni ha lagt upp arbetet så att det var mer anpassat efter individernas förutsättningar?*
- *Vad kan man göra för att motverka att vissa personer får orimligt mycket ansvar på sina axlar?*

# Avslutande ord

Som vi har sett finns det många olika faktorer som kan sänka engagemanget och hämma motivationen bland de ideella. Om vi vänder på det kan varje problem vändas till en fördel om man lär sig se vilka behov som inte är tillfredsställda. Beroende på vilka främjande och hämmande faktorer du ser blir olika slags ledarskap aktuella. Ibland kan ledarskap vara att skapa tydliga strukturer och anpassa arbetsformerna efter individernas förutsättningar, ibland handlar det om att uppmuntra initiativ och ge andra frihet i arbetet. Ibland kan det handla om att facilitera en demokratisk process och ibland kan det vara att hantera den gruppdynamiska processen.

Utmaningen blir att veta i vilken situation du ska använda den ena sortens ledarskap och i vilken situation du ska använda den andra. Det är sällan bra att satsa allt på ett kort och ha ett ensidigt ledarskap.

Och som vi tidigare påpekat - ledarskap är inte enbart en ordförandes ansvar. Som ledarskap har definierats i den här texten är det något som alla kan vara med och bidra till.

**Titta i tabellen nedan och fundera över vilka sätt att resonera och leda som du känner igen från din förening.**

- Är du nöjd med situationen eller är det något som du vill ändra på?
- Finns det olika uppfattningar om vilket ledarskap som behövs? I så fall, hur kan ni lära er att förstå varandra bättre för att hitta ett mer balanserat ledarskap som kan motivera fler ideella.

	Det här främjar motivationen	Det här hämmar motivationen	Ledarskapets upp-gift
LIVSPUSSET	Att få ihop de olika bitarna i sin tillvaro varav det ideella arbetet är en.	Att känna stress och inte hinna med allt man tagit på sig.	Att anpassa arbetsformer efter individernas förutsättningar.
SAK- FRÅGORNA	Att få jobba med de frågor man är personligt engagerad i.	Att hjärtefrågor nedprioriteras och att inte få jobba med det man brinner för.	Att utgå från individens engagemang i sakfrågorna och ge stor frihet i arbetet.
GRUPP- DYNAMIKEN	Att vara en del av en grupp och ha en tydlig roll och ett tydligt ansvar.	Att känna sig otrygg, exkluderad och osäker på sin egen roll i gruppen.	Att inkludera, skapa samhörighet, ge tydliga regler och fördela ansvar.
BESLUTS- PROCESSERNA	Att känna delaktighet och inflytande i beslutsprocesserna.	Att bli kontrollerad och inte kunna vara med och påverka.	Att organisera diskussioner och demokratiska beslutsprocesser.



## Vi finns för er

Saco studentråd vet att styrelsearbete kan vara både utmanande och givande. Det är vår förhoppning att detta underlag kan komma att stödja er och ligga till grund för att stärka ert styrelsearbete. Vi tipsar om att använda fallbeskrivningarna som ett diskussionsunderlag på styrelsemöten under hela verksamhetsåret.

Kom ihåg att hjälp finns att få, här är några förslag på vad Saco studentråd kan hjälpa er med:

- Stötta er i dialog med kansli och moderförbund.
- Bistå i överlämning och uppstart av nya styrelser och andra formationer.
- Planering av årsmöten samt att vara mötesordförande.
- Bolla idéer till föreläsningar, seminarier och liknande samt bistå med tips och trix i planeringen av ett evenemang.
- Moderera samtal eller delta i samtal eller evenemang.
- Hjälpa med att hitta kompetensutveckling för styrelsearbetet.
- Utveckling av arbetsbeskrivning för att redan från början veta vilka förväntningar styrelsen har på varandra.

Utveckling av policydokument kopplat till att främja mångfald, ekonomi och miljö samt hat och hot – men även mycket annat!

Saco studentråd är Sveriges största studentfackliga centralorganisation och utgör student- och framtidsrösten inom Saco. Studentrådet arbetar med frågor som rör högre utbildning, arbetsmarknad och välfärd.

Runt 100 000 av Sacos ca 700 000 medlemmar är studenter, vilka är organiserade i de flesta av Sacos 21 medlemsförbund. Sacos studentsektioner samlar medlemmar inom nästan alla utbildningar på högskoleorter över hela landet. Medlemmarna är allt från högskolenybjörjare till studerande på forskarutbildningen – morgondagens utförare.