



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Nu kör vi!

## Det engagemangsskapande ledarskapet inom volontärskap

Elin Hansson  
Jeanette Larsson

Gruppnr: 31

Handledare:  
Eerika Saaristo

Examensarbete  
VT 2016

## Sammanfattning

Med en teoretisk utgångspunkt i engagemang, volontärskap och ledarskap - mer specifikt transformativt ledarskap - har uppsatsen som syfte att undersöka och analysera hur ledningen i en organisation som bygger på frivillig arbetskraft skapar och bibehåller engagemang. Vi vill även undersöka hur ledarskapet fungerar i en organisation som präglas av en stor omsättning på människor, samt där en person i ledningen har positionen som mest under ett år. Hur arbetar ledaren i en organisation med engagemang om långsiktighet är någonting som i grunden är bortbyggd? Frågeställningarna uppsatsen utgått från är: *Hur skapar och utvecklar ledarna i en volontärorganisation engagemang?* samt *“På vilka sätt påverkas möjligheten att skapa engagemang genom ledarskap i volontärorganisationer, då hög omsättning av både medlemmar och ledare råder?”* Empiri har inhämtats genom kvalitativa intervjuer med medlemmar i ledningen av studentorganisationer i Lunds studentliv. Slutsatser vi kunnat dra i analysen av det empiriska materialet är att det inte är organisationerna för sig själva som leder till engagemang, utan det är själva studentlivet i Lund som skapar engagemang från början. Det krävs ett eget initialt engagemang från en person för att den ska ta sig in i organisationens gemenskap och bli synlig för ledaren, som därefter bibehåller, förlänger eller förhöjer engagemanget. Vår analys menar även att ledarskapet påverkas genom att det inte är alla aktiva som nås av ledarskapet på grund av den höga omsättningen på aktiva människor. Exempelvis för att få möjlighet till inflytande i organisationen - som tidigare forskning visat att det leder till högre engagemang - krävs först en relation till ledningen. Gällande det transformativa ledarskapet menar vi även att det i positioner med kort tidslängd är svårt att arbeta efter en långsiktig vision och samtidigt behålla engagemanget. Inom organisationerna är ledarskap inte något som diskuteras utan ses som något underförstått eller något en person bör lära sig själv.

Nyckelord: engagemang, volontärskap, transformativt ledarskap, efterföljarskap, studentnation.

# Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1 PROBLEMDISKUSSION .....	4
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	5
1.3 DISPOSITION .....	5
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>6</b>
2.1 ENGAGEMANG: FÖR INDIVID OCH ORGANISATION .....	6
2.2 VOLONTÄRARBETE: SAMHÖRIGHET ELLER SJÄLVUTVECKLING?.....	8
2.3 ENGAGERADE MEDARBETARE – INSPIRERANDE LEDARE ELLER SJÄLVSTÄNDIGA EFTERFÖLJARE? ..	11
<b>3. METOD .....</b>	<b>13</b>
3.1 VAL AV METOD .....	13
3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT .....	14
3.3 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL.....	15
3.4 ETISKA PRINCIPER .....	16
3.5 ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL .....	17
<b>4. ANALYS.....</b>	<b>17</b>
4.1 ENGAGEMANG .....	19
4.2 GEMENSKAP.....	22
4.3 INFLYTANDE .....	27
4.4 UPPMÄRKSAMMANDE .....	33
4.5 KRAV .....	36
<b>5. DISKUSSION.....</b>	<b>39</b>
5.1 SLUTSATSER .....	42
5.2 REFLEKTION OCH FRAMTIDA FORSKNING .....	43
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>45</b>
<b>BILAGA.....</b>	<b>48</b>

## 1. Inledning

I förväg hade vi fått information om att vi skulle kunna ha möjlighet till att ta några pauser under natten. Men i verkligheten har ingen av oss tid att ens springa på toa. Vi jobbar gratis hela natten för att andra ska få känna sig som kungligheter i forntiden, men vi får knappt ett tack. (Englund 2016, s. 12)

Citatet ovan är från en artikel i Lundagård - en tidning för Lunds Universitets studenter - där det visas en baksida av det frivilligarbete som genomförs av ett stort antal studenter varje termin. De olika studentorganisationerna i staden lockar medlemmar och volontärer genom bland annat fokus på nya vänner, en rolig tid och lärande av nya saker (Lunds nation 2016). Detta är ett exempel på hur det kan se ut i en volontärorganisation, där organisationens och volontärens intressen inte alltid möts.

Volontärarbete är i dagens samhälle en grundpelare i många verksamheter och event runt om i världen, och många stora evenemang hade inte blivit genomförda om det inte hade varit för volontärerna (Chalip & Green 2004, s. 49-52). Populariteten har ökat runt om i världen, en ökning som dessutom är högre i de skandinaviska länderna än i övriga delar av världen. Ideella organisationer har ofta en demokratisk struktur och är självständiga mot myndigheter så till vida att de inte har några krav på att gå med vinst. Istället drivs dessa organisationer av frivillig arbetskraft som ofta är villiga att lägga ner både tid, energi och engagemang för att få någonting att fungera. Frivilligheten bidrar också till en högre plikt känsla från volontärerna, som i sin tur även leder till en allt högre grad av både entusiasm och glädje inför uppgifterna som ska genomföras (Seippel 2010, s. 200-203).

Engagemang bland organisationens medlemmar är ett område samtliga organisationer - oberoende om de är vinstdrivna eller beroende av volontärer - uppmuntras av forskning att arbeta med. Studier visar korrelationer mellan engagemang och ett stort antal positiva faktorer - till exempel en mycket lägre intention att söka sig till en ny organisation (Smith & Macko 2014) och en mer effektiv och produktiv arbetsplats (Markos & Sridevi 2010). De flesta faktorer som leder till högre engagemang bland organisationens medlemmar är icke-finansiella, även om de finansiella också spelar en viss roll. Vi menar att det är intressant att genomföra en studie som fokuserar på organisationer drivna av ideella krafter som inte får någon monetär ersättning. Detta för att endast fokusera på engagemanget bland organisationens medlemmar, utan någon slags påverkan av finansiella faktorer.

Mycket av den forskning som gjorts om engagemang tidigare har utgått från organisationens medlemmar och deras synvinkel (exempelvis Gupta 2015 och Lee & Ok 2016). Det finns vetenskapliga

diskussioner om vad det är som skapar engagemang bland anställda som introducerades av Kahn 1990. Hans teori visar att engagemang beror på ett antal olika orsaker, som presenteras senare denna text, men han berör inte hur ledare och chefer praktiskt arbetar för att skapa detta engagemang. Gupta (2015) som studerat anställdas inställning till engagemang, menar att framtida forskning kan beröra ledningens inställning till det samma.

Även ledarskapsperspektivet i en ideell organisation är ett fält där mycket lite forskning har bedrivits och fenomenet är ofta studerat ur ett socialpsykologiskt eller historiskt perspektiv (Christauskas, Petrauskiene & Marcinkeviciute 2012). Vissa menar också att det går emot volontärskapets grundtankar att sammankoppla volontärskap med ett starkt ledarskap, då det inte ska finnas en person som personifierar organisationen utan snarare ett fokus på den kollektiva arbetsinsatsen (Graham 2004, s. 27-29). Den ledarskapsstil som främst sammankopplas med volontärarbete är det transformativa ledarskapet, en ledarskapsstil som leder genom inspiration, visioner och inflytande för att nå uppsatta mål tillsammans. Det transformativa ledarskapet syftar till att göra medarbetarna mer involverade i verksamheten genom att ledaren bland annat visar individuell omtanke för sina medarbetare. Genom att föregå med gott exempel visar ledaren dessutom hur en anställd kan agera samtidigt som denne ändå har en viss frihet under ansvar att ta egna beslut (Tims, Bakker & Xanthopoulou 2011, s. 122-124). Det transformativa ledarskapet är dock inte helt oproblematiskt och teorin har stött på kritik som främst berör den idealiserade bild av verkligheten som ges, samt att det saknas praktiska råd om hur det kan användas ute i olika verksamheter (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 71-77).

### ***1.1 Problemdiskussion***

Genom att studera dess tre fält - volontärarbete, engagemang och ledarskap - tillsammans och ur ett ledarskapsperspektiv vill vi dels utröna vilka faktorer som enligt ledarna främst påverkar engagemanget och hur ledarna arbetar med detta. Vi vill också skapa en ökad förståelse för de dilemman som ledarskapet ställs inför i samband med att det ska hantera volontärskapet och karaktärsdragen som förknippas med detta. Det är intressant att se hur någon som sitter i ledningen och får en viss monetär ersättning kan skapa engagemang hos någon som inte får det, samt hur de gör för att fortfarande bibehålla en viss standard i verksamheten trots den begränsning det finns angående krav och kompetens. Vi vill också se hur det engagemangsskapande ledarskapet påverkas av att finnas i en miljö där det enligt många bör vara närvarande, men på samma gång blir motarbetat genom särskilda karaktärsdrag i organisationen, till exempel den kontinuerliga föränderligheten.

## ***1.2 Syfte och frågeställningar***

Det är inte en enkel uppgift att leda och engagera människor. Att dessutom göra det ibland helt utan erfarenhet eller med begränsad kunskap inom området, så som det går till i många ideellt baserade organisationer, gör det hela till en ännu svårare uppgift.

Syftet med vår uppsats är därför att undersöka och analysera hur ledningen i en organisation som bygger på frivillig arbetskraft skapar och bibehåller engagemang hos volontärerna. Vi vill även undersöka hur det engagemangsskapande ledarskapet fungerar i en organisation som präglas av en stor omsättning på människor, samt där en person i ledningen har positionen som mest under ett år. Det är intressant att se hur ledare arbetar med engagemang i en organisation där långsiktighet är någonting som i grunden är bortbyggd.

Vi kommer att utgå ifrån följande frågeställningar för att på ett tydligt sätt undersöka det som är vårt syfte:

- Hur skapar och utvecklar ledarna i en volontärorganisation engagemang?
- På vilka sätt påverkas möjligheten att skapa engagemang genom ledarskap i volontärorganisationer, då hög omsättning av både medlemmar och ledare råder?

Vår studie kommer att bygga på empiri från studentorganisationerna i Lund, fortsatt benämnda som nationer, där vi intervjuat de som arbetar och leder nationerna på heltid. Vi utgår ifrån ett ledarskapsperspektiv då vi inte undersöker vad de ideella arbetarna tycker skapar engagemang, utan hur ledningen arbetar för att skapa just detta.

## ***1.3 Disposition***

Nedan, i kapitel två, kommer vi att presentera vår teoretiska referensram som berör teorier om arbetsengagemang, volontärskap, transformativt ledarskap samt efterföljarskap. Metoder som använts i insamling och analys av empiriskt material kommer att presenteras i kapitel tre, tillsammans med en diskussion om de etiska förhållningssätt vi har tagit hänsyn till. I kapitel fyra kommer sedan detta empiriska material att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen, för att sedan utmynna i en diskussion i kapitel fem. I detta kapitel kommer även våra slutsatser om arbetet presenteras, samt egna reflektioner och förslag på framtida forskning.

## 2. Teoretisk referensram

De teorier vi har valt som utgångspunkt för studien är engagemang, volontärarbete och ledarskap. Vi berör även efterföljarskap då det har en tydlig koppling till ledarskap. Engagemang kommer främst beröras utifrån Kahn (1990) som är den forskare som har lagt grunden till mycket av dagens engagemangsforskning. Genom att studera vad han menar är grunden till engagemang vill vi skapa en tydligare förståelse för de resonemang som kommer att beröras i analysen. Volontärskap har studerats för att ge en definition av vad en volontärorganisation är, men även visa på att det är ett ämne som det fortfarande behövs mycket forskning inom – då det bland annat saknas en tydlig ledarskapsdiskussion trots att det många gånger är centralt i en organisation. Den del vi valt att rikta in oss på bland den stora mängden ledarskapsforskning som finns är transformativt ledarskap, då det är den typen av ledarskap som generellt anses skapa engagemang. Tillsammans menar vi att dessa teorier kan komplettera den empiriska insamling som senare kommer att presenteras.

### *2.1 Engagemang: för individ och organisation*

Begreppet arbetsengagemang presenterades av Kahn (1990) som visade vad det är som får personer att bli engagerade eller oengagerade i en arbetsroll. Vidare forskning under senare år har byggt på Kahns resonemang och visat att engagemang påverkar en rad andra positiva faktorer för en organisation. Bland annat har engagerade personer en stark emotionell koppling till företaget (Gupta 2015). Arbetsengagemang är även någonting som starkt förhöjer ett företag jämfört med konkurrenter som har oengagerade medlemmar, vilket ger en konkurrensfördel (Lee & Ok 2016). En rapport menar att det skiljer så mycket som 20-28% i företagets vinst beroende på om medarbetarna är engagerade eller inte (Lather & Jain 2015). En utmärkande faktor för företag med starka finansiella resultat är att deras senior management har en hög nivå av engagemang, och de har också en stark förmåga att engagera andra, särskilt mellanchefer (Aon Hewitt 2012 i Lather & Jain 2015). Det är alltså viktigt att se att engagemang startar från toppen - det är svårt för organisationens medarbetare att vara helt engagerade om det inte är något som kommuniceras och arbetas med från toppen av organisationen (Lather & Jain 2015, s. 60).

Med arbetsengagemang menar Kahn (1990) att människor använder olika stora delar av sitt personliga jag för att genomföra ett arbete. Detta leder till skillnader i både själva arbetet och deras upplevelse av arbetet. Om en person är engagerad betyder det att hen ger uttryck och använder sig själv och sitt personliga jag i arbetet, men om en person är oengagerad håller personen istället tillbaka och skyddar sig själv och sitt personliga jag. Definitionen av personligt engagemang menar Kahn är ”att knyta organisationsmedlemmarnas jag till deras arbetsroller”.

Olika situationer leder till olika stort engagemang och Kahns (1990) forskning visar tre variabler som en person tänker på innan den väljer nivån av engagemang. Dessa är *meningsfullhet*, *psykologisk säkerhet* samt *psykologisk tillgänglighet*. Hur meningsfullt är det för mig att dra in mig själv i det här uppträdandet? Hur säkert är det? Hur tillgänglig är jag att göra det? Beroende på vilka svar personen själv ser på de tre frågorna varierar deras personliga engagemang.

Personer upplever *meningsfullhet* när de känner sig nyttiga, givande och värdefulla – de gör skillnad och tas inte förgivna. De känner att de kan ge något till andra och till arbetet i sina roller och även få något tillbaka. Om personer inte upplever meningsfullhet är det ofta kopplat till att personen inte känner att de är ombedda att göra någonting, och att de varken har möjlighet att ge eller ta emot någonting i deras arbetsroll. De tre faktorer som påverkar meningsfullheten en person känner är: *Uppgiften*: När en person gör ett arbete som är utmanande, tydligt specificerat, varierat, kreativt och någorlunda självständigt, är det större chans att de upplever meningsfullhet. *Rollen*: En person kan antingen gilla eller ogilla den arbetsroll som hen blivit tilldelad. Även statusen på arbetsrollen är viktig. Om en person gillar arbetsrollen, och den har en hög status, leder detta till högra meningsfullhet, vilket i sin tur påverkar engagemanget. *Arbetsinteraktioner*: Om en persons uppgifter innebär givande interaktioner med kollegor och klienter upplevs det som mer meningsfullt (Kahn 1990)

Innebörden av *psykologisk säkerhet* är att en person känner att det är möjligt att visa och använda sitt personliga jag – engagera sig - utan rädsla för negativa konsekvenser rörande självbild, status eller karriär. För att känna säkerhet bör en situation vara förutsägbar, konsekvent, tydlig och icke hotande. Det bör vara möjligt att enkelt förstå vad som är tillåtet och inte, och vad konsekvenserna blir. Det finns fyra faktorer som starkast påverkar känslan av säkerhet. Relationerna mellan människor bör vara stödjande och tillitsfulla för att öka känslan av säkerhet och minska rädslan för misstag. Det bör finnas en gruppdynamik där personer får olika informella roller, samt en ledarstil som är stödjande, elastisk och tydlig. Känslan av säkerhet ökar även om en person har liknande normer som de som är generellt utbredda inom organisationen (Kahn 1990).

*Psykologisk tillgänglighet* menar Kahn (1990) är att ha de fysiska, emotionella eller psykologiska resurserna att kunna engagera sig vid en särskild tidpunkt. Det mäter hur redo personer är att engagera sig. Ju större psykologisk tillgänglighet desto större engagemang, visar Kahns studie. Det finns fyra typer av störningsmoment som påverkar den psykologiska tillgängligheten. Dessa är både den fysiska och emotionella energin, där människor som är fysiskt trötta eller arbetat länge med emotionellt arbete



har mindre engagemang. Även osäkerhet angående en persons arbete och dess status påverkar den psykologiska tillgängligheten. Om en person bryr sig för mycket om vad andra personer tycker om den påverkar det engagemanget negativt. Även känslan av att organisationen passar personen och dess värderingar spelar roll. Det fjärde och sista störningsmomentet är en persons externa liv utanför arbetsrollen. Händer det mycket i en persons liv minskar engagemanget för arbetet och organisationen. Å andra sidan kan händelser utanför arbetsrollen också ge energi som gör att engagemanget ökar.

Efter Kahns (1990) definition av begreppet arbetsengagemang och orsakerna till det har många forskare arbetat vidare med att utveckla och fortsatt diskutera vad engagemang för en organisation och dess medlemmar är. Lee & Ok (2016) är två av de forskare som har fortsatt den teoretiska diskussionen om arbetsengagemang och menar att det är en psykologisk sinnesstämning där individen är försjunken i att utföra själva arbetet, och inte bara engagerad i själva organisationen.

Gupta (2016, s. 46) menar att de fem bästa strategierna för att förbättra de anställdas engagemang är att uppmuntra de anställdas involvering i initiativ som sträcker sig över hela företaget, uppmuntra kreativitet och innovation, uppmuntra öppen kommunikation, tillhandahålla utbildning samt dela information. Seijts och Dan Krim (2006 i Lather & Jain 2015) presenterar istället tio ledord som ledare kan använda för att engagera medarbetares "huvud, hjärtan och händer". Några av dessa innebär att ledare måste visa att de värdesätter de anställda, tillhandahålla utmanande och meningsfullt arbete med möjlighet till befordran, samt att de måste kommunicera en tydlig vision. De menar också att människor vill veta att deras arbete spelar roll och att de bidrar till organisationens framgång på ett meningsfullt sätt. Även relationer är viktiga att arbeta med eftersom anställda som arbetar i grupper och har tillit och samarbete med de andra gruppmedlemmarna överträffar de individer och grupper utan bra relation till varandra.

Rörande ledarskap visar Wells (2013 i Lather & Jain 2015) studie baserad på 1500 personer i olika positioner att oberoende av position och karriärsfält är det resultatbaserade mål från ledaren som leder till högst engagemang. Därtill är bland annat återkoppling, intresse för den anställdes åsikt samt en ledarstil som ger utrymme för efterföljarens egna beslut och lösningar, men samtidigt som ledare vara tillgänglig för att besvara frågor, som är de komponenter som ger högst engagemang.

## ***2.2 Volontärarbete: Samhörighet eller självutveckling?***

Volontärbete har länge varit ett ignorerat forskningsämne och trots att det funnits under flera decennier är det först under de senaste tio åren som forskningen har tagit fart (Stebbins 2004, s. 2). Det finns olika

definitioner om vad volontärskap innebär och vad dess karaktärsdrag är. Stebbins (2004, s. 5) definierar en volontär som en människa som bidrar med frivillig hjälp utan att få någon lön för det. Andra författare håller med men utvecklar också det till att volontärer drivs av att ta ansvar för en viss aktivitet, söka efter personlig perfektion och få nya erfarenheter och kunna dela med sig av sin mentala belöning till andra (Christauskas et al. 2012, s. 517).

Chalip och Green (2004), som har studerat volontärskap genom observation och intervjuer utifrån specifika event, poängterar dock att för att förstå vad engagemang för eventet innebär för en volontär behöver källan till detta först identifieras. I en undersökning författarna genomfört visade det sig att känslan av tillhörighet är en av de främsta anledningar till att någon väljer att engagera sig. Volontärskap kan dels generera kontakter och erfarenheter, men även vara användbart professionellt. Känslan av tillhörighet skiljer sig från de sociala belöningarna då det snarare representerar ett gemensamt mål och en gemensam identitet, snarare än individuella fördelar (Chalip & Green 2004, s. 49-52).

De mer generella anledningarna, inte enbart för specifika event, till varför någon väljer att engagera sig ideellt är många. En del drivs av den personliga utvecklingen som det ger i och med nya bekantskaper, ökat självförtroende, ökade kunskaper inom olika områden, personlig tillfredställelse och en ökad känsla av välmående. Andra känner ett starkt behov av att ge tillbaka något till samhället eller den organisation som de engagerar sig i. Det finns även en stor grupp människor vilka gör det för utmaningens skull; för att bryta gamla mönster och rutiner och för att hårt arbete eller fysiska och mentala utmaningar bidrar till en känsla av enorm tillfredställelse, stolthet och meningsfullhet (Graham 2004, s. 25-26). En del ser volontärskap även som ett sätt att skaffa nya erfarenheter och kunskaper och genom detta kunna få ett bättre jobb eller karriärmöjligheter (Christauskas et al. 2012, s. 518). Volontärer behöver även den sociala aspekten och känslan av lojalitet, gemensamma intressen och mål. Medlemmar som inte har någon uppgift blir otillfredsställda och känner sig obekväma med att inte göra något (Christauskas et al. 2012, s. 520). Otillfredsställelsen över att inte göra något är samma resonemang som Kahn (1990) använder i sin forskning om engagemang, där Kahn menar att individers känsla av meningsfullhet minskar om de inte får en uppgift att slutföra.

Seippel (2010) menar att ideella organisationer har en viktig roll att spela i att bidra med social integration. Medlemskapet i en ideell organisation är frivilligt – det är ingen som kommer tvinga en person att göra något – till skillnad från många andra sociala institutioner så som familj, utbildning och arbete. Detta leder till att medlemmar känner en större skyldighet att ta del av organisationens arbete,

då de frivilligt valt att gå med. Denna känsla av skyldighet kan även leda till en viss känsla av ansvar mot både organisationen som helhet och dess medlemmar, samt en högre grad av entusiasm och engagemang eftersom volontärerna i annat fall väljer att sluta (Seippel 2010, s. 200-202).

Engagemanget i en volontärorganisation grundar sig i de fördelarna som volontären förväntar sig från sitt volontärskap och volontärens självförtroende i att ha förmågan att använda sina kunskaper och resurser för att kunna genomföra en uppgift. Även om det slutgiltiga engagemanget grundar sig i ett tidigt intresse så sker det signifikanta förändringar efter en tid. Tillfredsställelsen över utfallet av arrangemanget är en viktig drivkraft och likaså är känslan av en faktisk tillhörighet och andra fördelar som volontären ser som avgörande. Detta innebär att ledningen för ett volontärbaserat arrangemang behöver fundera noggrant över volontärens upplevelse, snarare än belöningarna i sig själv (Chalip & Green 2004, s. 52). På liknande sätt visar Kahns (1990) studie kring engagemang att det ledaren behöver fokusera på är att både själva uppgiften, arbetsrollen och arbetsinteraktionerna tilltalar personen, samt att personen känner säkerhet genom relationerna på arbetet.

Ett sätt för ledningen att arbeta med engagemangsskapande är genom ett välgenomtänkt träningsprogram. Detta ger en första kontakt med de övriga volontärerna och anställda vilket ger en bra utgångspunkt för att bygga på känslan av gemenskap i gruppen. Om träning snarare ses som en mötesplattform än ett informationsmöte ger det volontärerna tid att bygga relationer med varandra och stärka känslan av meningsfullhet, vilket är en hög motivationsfaktor (Chalip & Green 2004, s. 62-64). Andra sätt att arbeta är genom ett tydligt human resource management (HRM)-arbete (Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy 2006, s. 141). HRM har ett tydligt fokus på att rekrytera, utveckla, motivera och behålla sin personal för att på lång sikt skapa en bättre organisation och en attraktiv arbetsgivare. Då volontärarbete kräver en hög grad av engagemang anser Cuskelly et al. (2006, s. 146) att införandet av en tydligare HRM policy även på volontärnivå kan ge organisationerna ett bättre arbetsklimat och mer lojala medarbetare.

Hsu, Wang, Wu, Hsiao och Wu (2013) menar att engagemang inte enbart är något individbaserat, utan även något som organisationen som helhet ska arbeta med. De använder sig av begreppen autonomi och struktur för att beskriva organisationsstrukturer som skapar engagemang på olika sätt. De volontärer som arbetar i en autonomisk organisation får ta egna beslut och blir betrodda att jobba på egen hand, medan de i en mer strukturbaserad organisation har fler regler och rutiner att följa (Hsu et al. 2013, s. 709). Författarna menar att det behövs både struktur men även autonomi i en organisation för att arbetarna ska känna sig motiverade. Kahn (1990) menar att en persons känsla av psykologisk

säkerhet spelar stor roll för engagemanget. För att en person ska känna sig säker bör bland annat arbetssituationen vara förutsägbar och konsekvent, och relationerna mellan människor stödjande för att minska rädslan för misstag. Detta stämmer väl överens med de uppfattningar Hsu et al. (2013) presenterar om en blandning av struktur och autonomi, särskild då Kahn även menar att en uppgift som är utmanande, kreativ och någorlunda självständig leder till högre engagemang. Strukturen ger det stöd som behövs och den känsla av trygghet som många vill ha, samtidigt som självbestämmandet ger frihet och låter individen leda sig själv framåt (Hsu et al. 2013, s. 710).

Det perspektiv som det för närvarande finns minst forskning om inom ideella organisationer är ledarperspektivet, vilket Christauskas et al. (2012, s. 518) menar är ett fält där fenomenet ofta studerats ur ett socialpsykologiskt eller historiskt perspektiv. Från ett ledningsperspektiv tenderar volontärskap att bli betraktat som en ostrukturerad del av arbetsmarknaden som inte har någon tillförlitlig arbetskraft under en längre tid, eller för den delen någon effektiv ledningskontroll (Graham 2004, s. 18). Vanligtvis har ideella organisationer inte någon starkt länk med ledarskapsexpertis. Dessutom finns det en stark övertygelse att ideella organisationer ser management som en konflikt med grundtankarna inom volontärskap (Graham 2004, s. 27-29).

### ***2.3 Engagerade medarbetare – inspirerande ledare eller självständiga efterföljare?***

I en ideell organisation finns det som nämnt ovan vissa motsättningar mot det som anses vara det traditionella ledarskapet. Det är mer fokus på medarbetaren och hur organisationen kan skapa engagemang hos denne. Ett sätt att skapa engagemang i en organisation är att utgå ifrån det som karakteriserar det transformativa ledarskapet (Tims et al. 2011). Transformativt ledarskap är ett begrepp som myntades av Burns redan 1978. Det är en ledarskapsstil som skapar entusiasm på arbetsplatsen och motiverar de anställda genom att inspirera dem. Det transformativa ledarskapet fokuserar på att förstärka de anställdas involvering i att nå organisationens mål och en central del är att utgå ifrån inspirerande visioner. Burns fick ett starkt medhåll för sina studier och många forskare har sedan dess haft hans grundtankar som utgångspunkt för sina studier (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 30-31). Exempelvis genomförde Tims et al. (2011) en kvantitativ studie för att undersöka huruvida den transformativa ledarstilen förstärker det dagliga arbetsengagemanget.

Det transformativa ledarskapet delas in i fyra sub-grupper; inspirerande motivation, idealiserat inflytande, individuell omtanke och intellektuell stimulering (Tims et al. 2011). Den inspirerande motivationen fokuserar på att kommunicera en attraktiv vision av framtiden, och symboler används ofta för att förmedla den. Idealiserat inflytande är det beteende som visar fördelarna med att vara i grupp

jämfört med att arbeta själv, samt att vara förebild för medarbetare. Att visa individuell omtanke handlar om att coacha, stötta och stimulera sina medarbetare, att se efterföljarnas känslor och deras behov av att utvecklas både som individer och i arbetsrollen. Den intellektuella stimuleringen innebär att ledaren utmanar medarbetarna att se problem från olika perspektiv. På detta sätt blir efterföljarna mer aktiva, involverade och engagerade i och för organisationens bästa. Det har visat sig att det transformativa ledarskapet förstärker medarbetarnas känslor av involvering, sammanhang och engagemang och att detta härstammar från ledarens förmåga att stimulera de anställdas personliga egenskaper. Dels uttrycker de höga förväntningar och ett förtroende att medarbetaren kommer att lösa uppgiften, men de erbjuder även kunskapsutveckling för att för att övertyga dem om deras kapacitet. Anställda som är ledda av en transformativ ledare upplever ofta flera positiva känslor under en arbetsdag, så som optimism, glädje och entusiasm (Tims et al. 2011, s. 122-124).

Författarnas studie visade att olika karaktärsdrag och egenskaper som alla innefattas av det transformativa ledarskapet på något sätt bidrar till en mer framgångsrik organisation och mer engagerade medarbetare. Dels visade studien att en individuell effektivitet är en viktig personalresurs som kan bidra till arbetsengagemang. Studien visade även att optimism var en nyckelresurs, då anställda som känner optimism blir mer involverade och villiga att engagera sig extra för att klara av uppgiften. Även ett positivt arbetsklimat och en främjande arbetsmiljö är viktiga komponenter för att skapa engagerade medarbetare. Då transformativa ledare uppmuntrar sina medarbetare till att lyckas över de satta förväntningarna är det troligt att de gör bättre ifrån sig. Genom att stimulera och inspirera menar Tims et al. (2011) att den transformativa ledaren inte bara förstärker de existerande resurserna och engagemanget. Ledaren förstärker även den övergripande arbetsprestationen som i sin tur också bidrar till en växande organisation i termer av humankapital och produktivitet (Tims et al. 2011, s. 129-130).

Sveningsson och Alvesson (2010) menar dock att betraktandet av det transformativa ledarskapet som det mest optimala ledarskapet, utan att förhålla sig kritisk till det, kan skapa ett alltför starkt hjälte-ideal och en romantiserad bild som inte alltid stämmer. Samtidigt som det transformativa ledarskapet till synes skapar engagemang och optimism i företaget så menar författarna att det saknas tydliga handlingsmönster och praktiska råd för hur en ledare ska agera inom ramen för teorin. Det transformativa ledarskapet är så pass brett att en ledare mycket väl kan välja det som passar hen bäst och därmed också välja bort vissa faktorer. Exempelvis kan en ledare välja att vara beslutsam och ha klara gränser och ändå vara inom ramen för det transformativa ledarskapet - utan att för den delen

uppmuntra till kreativitet och visa genuin omsorg för sina medarbetare (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 71-77)

Trots fokuset på ledarens arbete för organisationen och dess medlemmar går det heller inte att undvika att inse att efterföljarna spelar en stor roll för ledaren. I en stor del av den ledarskapslitteratur som finns så har efterföljare antingen inte nämnts alls, eller enbart noterats som ett passivt föremål som inte har något inflytande. Det finns många anledningar till varför efterföljare inte har blivit omnämnda där den främsta är att det inte anses vara en viktig del av ledarskapet. Detta har kommit till att förändras och begreppet efterföljarskap är nu väl förankrat inom litteraturen. Det som har möjliggjort förändringen är framförallt att medarbetarnas roll nu har blivit mer framstående och fler har sett hur deras arbete har påverkat ledarskapet, snarare än tvärtom (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 42).

Svenningsson & Alvesson är tydliga med att poängtera att ledarskap inte sker för sig själv och att det därför inte är lämplig att prata om ledarskap utan att även nämna efterföljarskap. De menar att efterföljaren kan ses som en mottagare, moderator eller medskapare till ledarskapet. Mottagare är den traditionella synen på hur medarbetare agerar, där ledaren sänder iväg sitt budskap och efterföljaren tar emot. Efterföljare som moderator skapar ett mer situationsbetingat ledarskap där ledarskapet anpassas efter efterföljarens kunskap och behov. Då efterföljaren är medproducent är ledaren och efterföljaren båda med och skapar ledarskapet och det är ett mer jämlikt förhållande mellan de båda parterna (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 44-48). Blanchard, Welbourne, Gilmore och Bullock (2009) menar att en bra efterföljare är aktiv och kan både identifiera, analysera och genomföra de uppgifter som behövs. Efterföljare med ett aktivt engagemang gör mer än det som är förväntat av dem och genomför därför ett högkvalitativt arbete, även om de också kan förhålla sig med kritiska till vissa aspekter av arbetet (Blanchard et al. 2009, s. 111-113).

### **3. Metod**

#### ***3.1 Val av metod***

Vi har valt att undersöka våra frågeställningar med hjälp av en kvalitativ metod där vi genomfört djupintervjuer med stöd av en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga). En kvalitativ metod låter oss undersöka frågorna med ett större djup (Bryman 2011, s. 341) då vi vill förstå hur våra respondenter uppfattar verkligheten, och därmed organisationen de är verksamma i. En semistrukturerad intervju ger utrymme för flexibilitet (Ryen 2004, s. 44) och vi lät samtalet löpa relativt fritt och ställde följdfrågor på intervjupersonens svar för att kunna gräva djupare inom ämnet. Frågorna i intervjuguiden utgår från de teman och frågor vi ville undersöka för att kunna uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar.

Vi valde att skapa en intervjuguide med relativt många specifika frågor som stöd om vi skulle få problem med att våra respondenter hade svårt att utveckla sina åsikter inom de teman vi valt att ta upp. Farhågan infriades dock inte och de flesta av frågorna i intervjuguiden ställdes inte rakt ut, utan berördes genom följdfrågor och respondenternas egna utläggningar. För att följa Ryens (2004, s. 44) råd om att inte samla in överflödigt information var vi dock noggranna med att fokusera på det område vi är intresserade av för att inte riskera att råka glida in på andra intressanta, men för vårt syfte och frågeställningar oviktiga, ämnen.

I en reflektion över metodval kom vi fram till att vi inte trodde att en enkätundersökning skulle kunna ge oss de fullständiga svar vi eftersökte för att kunna besvara vår frågeställning. Vi tycker att vårt område ska undersökas med öppet sinne och inte genom de mer förutbestämda kategorierna som en enkätundersökning oundvikligen leder till (Bryman 2011, s. 230). Eftersom vår tänkta svarsgrupp – nationerna i Lund - var begränsad till 13 organisationer bedömde vi att vi skulle ha tidsmässig möjlighet att genomföra en kvalitativ intervju med samtliga, vilket vi ansåg skulle ge oss mer passande och fullständigt empiriskt material än att genomföra en totalundersökning med hjälp av enkäter.

Ett annat alternativ till insamling av empiri skulle vara observation (Bryman 2011, s. 344). Det var dock svårt att under den relativt korta tiden vi haft på oss under uppsatsarbetet ha tidsmässig möjlighet att samla in den mängd observationer som skulle krävas för att kunna analysera vårt material på ett tillfredsställande sätt. Vi räknade med att det arbete ledningen i volontärorganisationer lägger ner för att skapa engagemang pågår under en lång tid, och det inte finns särskilda tillfällen då vi kunde observera beteenden som kunde anses som representativa för det fullständiga arbetet. Möjligtvis skulle vi ha kunnat genomföra observationer på möten där ledningen och volontärerna samlas, men vi kunde inte räkna med att alla nationerna genomför denna typ av möten under perioden då vi samlar in empiri. Eventuellt hade vi kunnat få möjlighet att observera ett eller ett par stycken möten, men denna observation skulle inte kunna genomföras bland alla nationer. Vi valde därför att utgå från intervjuer som vår generella insamling av empiri, vilket vi anser gav oss tillräckligt med material för att genomföra en välgrundad analys.

### ***3.2 Val av studieobjekt***

Vi har gjort ett målinriktat urval (Bryman 2011, s. 434) då vi samlat in vårt empiriska material bland personer i nationsledningarna i Lund. I dessa organisationer finns en lång historia av volontärarbete och de är beroende av frivilligt engagemang. De hade inte klarat sig utan människor som väljer att spendera obetald arbetstid med att driva arbetet framåt. Vi räknade därför med att vi skulle finna den typen av

empiri vi behöver för att kunna uppfylla vårt syfte och besvara våra frågeställningar. Just nationerna i Lund är intressanta då ledningen – som i Lunds studentvärld benämns som kuratelen - får en monetär ersättning för det heltidsarbete de lägger ner. De personer som har lägre positioner inom organisationen får dock ingen monetär ersättning, och det är en intressant skillnad att se hur ledningen arbetar med engagemang bland de personerna runtom dem som har ett annat utgångsläge.

Lunds nationer är även ett begränsat antal organisationer – 13 stycken i olika storlekar - som gör att det är realistiskt att genomföra en totalundersökning under vårt uppsatsarbete. Det finns många andra organisationer som är beroende av engagemang bland volontärer, men de är ofta väldigt stora - till exempel Röda Korset med alla dess lokala avdelningar - eller små organisationer som kan vara svåra att jämföra då de arbetar med olika områden och eventuellt är uppbyggda på olika sätt. Nationerna har alla samma målgrupp, har liknande aktiviteter, samt samma grupp av människor att ursprungligen hitta volontärer bland. Detta gör att vi kan utesluta vissa variabler som annars hade varierat bland andra organisationer. Eftersom vi är intresserade av att undersöka både engagemang, ledarskap och volontärskap är Lunds nationer en väldigt bra plats att hitta information om dessa ämnen. De upptäckter vi gör under arbetets gång är dock troligen också generaliserbara till andra volontärorganisationer, eftersom ledarskap och engagemang är något alla organisationer behöver förhålla sig till.

### ***3.3 Insamling av empiriskt material***

Innan arbetet med empiriinsamlingen påbörjades genomförde vi en förstudie med en person som innehar en ledarskapsposition inom en volontärorganisation i Lunds studentliv. Vi ville se hur personen reagerade på de frågor vi ställde och om vi borde omformulera några för att göra oss bättre förstådda. Det gav oss även en möjlighet att öva oss på att genomföra en intervju inom området, samt en chans att se vilka ämnen som kom upp under samtalet. Vi ville också se om det var någonting som saknades eller borde utvecklas i den intervjuguide vi förberett. Vi var intresserade av att se hur lång tid intervjun tog, och om det krävdes att vi lade till fler frågor i intervjuguiden för att få intervjupersonen att öppna upp sig och prata mer fritt och utvecklande om ämnet. Intervjun gav oss en första inblick i vårt ämne, samt resulterade i att vi lade till frågor i vår intervjuguide om ämnen vi inte reflekterat över tidigare och därmed gav vår intervjuguide en högre kvalitet.

Vårt mål var att genomföra minst 10 stycken djupintervjuer med nationers kuratelsmedlemmar i Lund. Vi kontaktade samtliga nationer via e-mail med en förfrågan om att göra en intervju. Vi var dock beredda på att vissa eventuellt inte skulle ha möjlighet att genomföra en intervju med oss, och så var



också fallet i slutändan. Vi kontaktade de nuvarande kuratelsmedlemmarna eftersom de befinner sig i Lund och det är enkelt att genomföra intervjuer med dem jämfört med att söka upp före detta kuratelsmedlemmar som eventuellt befinner sig på andra platser.

Efter att ha kontaktat de 13 olika kuratelen fick vi möjlighet att genomföra åtta intervjuer från sju olika nationer. På grund av anonymitetsskäl har vi dock valt att i analysen benämna alla intervjuer som om de är från olika nationer, eftersom det annars skulle vara svårt att följa det som Bryman (2011, s. 132) benämner konfidentialitetskravet och helt anonymisera de två personerna från samma nation (se kapitel 3.4 för vidare diskussion om etiska principer). De är båda medvetna om att den andra deltagit då de berättat det för varandra. Trots att inte alla nationer hade möjlighet eller ville delta har vi genomfört intervjuer med mer än hälften av nationerna, vilket vi ser som god representation, särskilt då de kuratelsmedlemmar som deltagit har varit ansvariga för nationer i varierande storlek och nischningar. Intervjuerna har varat i runt en timme och resulterat i totalt 105 sidor transkriberad text i storlek 11, Calibri, med 1.0 radavstånd. Mot slutet av empiriinsamlingen kände vi att det mesta som kom upp under intervjuerna var saker vi inte blev förvånade av att höra, vilket är ett tecken på att empiriinsamlingen är mättad (Ryen 2004, s. 86). Bryman (2011, s. 436) menar att man behöver fler intervjuer om det är många olika grupper av människor som ska intervjuas. Vår intervjugrupp är dock väldigt homogen i fråga om ålder, etnicitet, utbildning etc. och vi bedömer därför att vi inte behöver ta hänsyn till detta. Nedan finns en tabell över de fiktiva namn och nummer som respondenterna har blivit tilldelade av oss:

Kim	Max	Charlie	Alex	Robin	Mio	Eli	Joy
Nation 1	Nation 2	Nation 3	Nation 4	Nation 5	Nation 6	Nation 7	Nation 8

Samtliga intervjuer har genomförts på en plats som intervjupersonen valt ut, vilket oftast var ett mötesrum i närheten till nationens expedition. Vi var båda närvarande vid samtliga tillfällen och en av oss hade uppsikt över intervjuguiden och såg till att vi berörde de ämnen vi inkluderat i den. Person nummer två har haft som uppgift att anteckna och flika in följdfrågor som person nummer ett inte tänkt på. Uppdelningen har gjorts för att få intervjusituationen att likna ett avslappnat samtal, men ändå se till att de ämnen vi valt att beröra tas upp under intervjun. Detta stämmer överens med Ryens (2004, s. 55 & 46) råd om hur en intervju bör genomföras.

### ***3.4 Etiska principer***

När vi genomfört vår insamling av empiri har vi följt de etiska principer som är etablerade inom forskningsvärlden. Vi har lagt särskild vikt vid de fyra etiska principer Bryman (2011, s. 131-132)

benämner som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I praktiken betyder det att vi har informerat intervjupersonerna om syftet med vår undersökning och att den är helt frivillig, gett personerna möjlighet att dra sig ur när som helst, anonymiserat intervjuerna, samt behandlat informationen konfidentiellt och endast använt den till vår egen uppsats. En av respondenterna var noga med att försäkra sig om att intervjun skulle anonymiseras, men de andra har inte lagt nämnvärd vikt vid det. Ingen av respondenterna har haft något emot att vi har spelat in intervjuerna.

Det eventuella problem vi kan se med pålitligheten i vår empiri är huruvida de intervjuade personerna har utgått från hur de faktiskt agerar i de situationer som vi samtalat om, eller om de beskrivit det sätt de *skulle vilja* vara. Ett exempel är när vi bad Charlie (nation 3) beskriva hur en bra ledare är, och därefter frågade om det var så hen såg på sin egen roll. Hen svarade då “Det är det jag **vill** vara men sen så är man ju bara människa liksom. Ibland blir inte allting så genomtänkt /.../” (vår fetmarkering). Det kan eventuellt vara så att de svar vi fått på våra frågor är det som intervjupersonerna strävar efter att vara, men kanske inte alltid är i stundens hetta. Vi väljer dock att behandla svaren som om de stämmer med hur verkligheten ser ut, eftersom vi bitt intervjupersonerna ge exempel på praktiska situationer där de genomfört det de pratar om. Vi lägger även stor vikt vid att vara så transparenta som möjligt, vilket Bryman (2011, s. 315) menar ger hög pålitlighet.

### ***3.5 Analys av empiriskt material***

I analysen av det empiriska materialet gick vi igenom de transkriberade intervjuerna och sorterade in citat och ämnen våra respondenter diskuterat i olika teman som vi skapade efterhand. Att sortera in materialet under olika tema är det som förädlar råmaterialet till användbar empiri (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 75). Därefter slog vi ihop vissa kategorier som vi insåg hade mer gemensamt än vi tänkt från början, och i slutändan resulterade det i de fem teman som vi valt att ta upp i analysen, plus empiri om ledarskap vi plockat ut från de transkriberade intervjuerna. Just ledarskapsämnet valde vi att sprida ut och låta genomsyra i hela analysen istället för att analysera det som ett eget tema, då ledarskap är någonting som hela tiden samexisterar med de fem andra kategorierna.

## **4. Analys**

Traditionellt sett har det funnits två universitetsstäder i Sverige - Lund och Uppsala. De har många gamla traditioner - hundratals år gamla - som fortfarande hålls vid liv av dagens studenter. Studentnationer som drivs av ideella krafter är en stor del av detta traditionsarv och dessa organisationer har specifika karaktärsdrag som skiljer sig från många andra organisationer. De personer

vi pratat med i våra intervjuer menar att nationernas huvudsakliga syfte är att berika studenternas liv under studietiden. Det är en prioritering att de som engagerar sig ska trivas och kunna se tillbaka på tiden med nöje resten av livet. Engagemanget ska inte vara ett jobb utan något roligt som personer gör utanför sin huvudsakliga sysselsättning - studierna. I organisationerna finns ett gemensamt språk med många ord som inte är kända för personer som står utanför sammanhanget. Dessa kan till exempel vara *kuratel* som är en nations ledningsgrupp, *kurator* som är nationens högsta ansvariga, *novisch* som är de personer som precis påbörjat sin studenttid, *jobbare* eller *tjänstemän* som är volontärer utan ansvar, *förmän* som är volontärer valda till en ansvarspost, samt *soulagering* som är de icke-monetära ersättningar aktiva inom nationen får ta del av. En del av soulageringen är det *gröna kortet* som ger förmän gratis inträde på alla nationers nattklubbar. Dessa begrepp kommer användas i den löpande texten.

Även om de två universitetsstäderna med långtgående traditioner har många likheter, finns också skillnader. I Uppsalas studentliv drivs nationerna mer som företag med anställda, där de aktiva får viss monetär ersättning, jämfört med Lund där det endast är vissa personer i nationernas kuratel som får lön (Eriksson 2011). Lunds nationsliv är därmed än mer baserat på engagemang. Kuratelsmedlemmarna i Lund vi pratat med menar att det är väldigt långa arbetsdagar och att det krävs en konstant tillgänglighet från kuratels sida - som även spenderar mycket tid med att representera nationen och dess ledningsgrupp, både externt och internt.

Våra respondenter menar att ett större engagemang i nationerna får ofta ett tydligt slut när personer avslutar sin studietid och dessutom eventuellt flyttar från universitetsstaden till ett arbete på annan ort. Det finns även många personer som arbetar på de lägre nivåerna utan en ansvarspost ett par gånger utan att sedan fortsätta sitt engagemang. Dessa två anledningar innebär att det är en väldigt hög omsättning på personal i nationerna, vilket leder till en känsla av att "uppfinna hjulet varje termin" (Mio, nation 6) då väldigt mycket information och arbete repeteras hela tiden. Det kan också bli svårt att genomföra visst långsiktigt arbete eftersom kuratelsmedlemmarna själva inte innehar sin post längre än ett år. Kuratelsmedlemmar vi pratat med menar också att det kan vara svårt att driva igenom förändringar då mycket av arbetet är traditionsbundet, samt att mycket av det dagliga arbetet består av att "släcka bränder" (Eli, nation 7; Max, nation 2) – ta hand om hastigt uppkomna problem - istället för att fokusera på långtgående förändringar.

Under analysarbetet av vårt empiriska material har vi kommit fram till att det främst är fem teman som berörs och läggs vikt vid bland de flesta av våra respondenter. Dessa fem teman är: anledningar till att

människor engagerar sig, gemenskap, inflytande, vikten av uppmärksamhet och uppmuntring, samt en problematisk relation till krav och tvång gentemot volontärerna. Vi kommer nedan presentera en utvidgad diskussion kring de fem olika temana med stöd från vårt empiriska material.

#### **4.1 Engagemang**

För att få en förståelse för vad intervjupersonerna själva ser som engagemang bad vi varje person att ge en egen definition. Det mest återkommande svaret var att det är någonting man brinner för. Engagemang är enligt intervjupersoner att aktivera sig och det innebär gemenskap, glädje, möjligheter, samt att man trivs i organisationen. Det är någonting man gör för att man själv vill och för att det är kul, inte för att man är tvingad. Svaren berörde också att det är någonting man lägger ner mycket tid på och försöker få med andra människor eftersom man vill sprida budskapet om att det är väldigt roligt att engagera sig tillsammans. Robin (nation 5) menade att det inte behöver vara en världsomvälvande vision eller något revolutionerande en person kommer in med i organisationen för att visa att hen är engagerad, utan det är att man har ett intresse och väljer att lägga ner tid på någonting. Ett svar som stod ut från de andra var Mio (nation 6) som svarade att engagemang är något man gör för att man vill få ut någonting från det själv. Det kan vara något abstrakt som bättre självkänsla eller liknande, men det genomförs alltid för att få någonting tillbaka.

Anledningarna till att engagera sig i en studentnation är många och skiljer sig från person till person. Det kan vara allt ifrån personlig utveckling, till ett utökat kontaktnät eller för att göra något nytt som tidigare inte har funnits i personens liv. I vissa fall kan det också handla om att ge tillbaka något till organisationen de är med i. Många av våra respondenter var dock överens om att grunden i allt engagemang inte låg i den specifika nationen som volontärerna valde, utan snarare ett driv att kunna ta del av en långtgående tradition som studentnationer i Lund innebär. Vi tolkade intervjupersonernas svar som att volontärerna först och främst hade en vilja att uppleva Lunds studentliv och att vilken nation de sedan sökte sig till i många fall var slumpartat. Vi menar därför att en stor del av engagemanget eventuellt inte skapas genom de enskilda organisationerna, utan av den bild som målas upp av studentlivet som en tradition som man "måste" ta del av. Joy (nation 8) sa rakt ut att hen romantiserade studentlivet och var förälskad i helheten. Valet av nation menar många att det beror på vilket typ av umgänge det är man söker, då nationen ofta blir som ens andra hem. Mio (nation 6) svarade;

Det krävs ju ändå ett särskilt hjärta för att engagera sig i en nation, men det skiljer sig ändå från person till person om vad man vill ha ut av det

De två huvudanledningarna till att engagera sig visade sig vara att volontärerna antingen gör det för sig själv eller för nationen, eller som Robin (nation 5) valde att uttrycka sig:

När det ligger i ideellt engagemang från början, så är det what's in it for me som är huvudgrejen, från början, vad får jag ut av det? När man senare i en ideell organisation har varit drivande i något eller varit engagerad en längre tid så övergår den här grejen till 'vad kan jag ge tillbaka till organisationen'

Det som de olika respondenterna menade att personer fick ut ur sitt engagemang från ett personligt håll var dels olika typer av soulagering; förmannaresa, kortare tid i bostadskön, matbiljett eller det gröna kortet. Andra anledningar som också kom upp var att det ger ett roligt sammanhang utanför studierna, erfarenhet för framtiden och något bra att skriva på sitt CV. Det ger även ett utökat kontaktnät och leder till att man som person utvecklas på olika plan, exempelvis i sitt personliga ledarskap. Volontärerna kan också få en bättre självinsikt och bli mer medvetna om sina styrkor och svagheter. Dock menar två av respondenterna att ett fortsatt engagemang också kan uppkomma för att någon vill få beröm för någonting hen gjort och då kunna känna sig stolt över sin insats (Mio, nation 6; Kim, nation 1). Max (nation 2) ser engagemanget i nationen som "en utbildning som du inte kan få vid universitet" som alla ska få möjlighet till. Detta är uppfattningar som stämmer väl överens med Grahams (2004) och Christauskas et al. (2012) forskning om volontärskap, där de bland annat diskuterar den ökade chansen till bra karriärmöjligheter samt personlig utveckling.

Det som däremot skiljde respondenterna åt var deras åsikter om de personliga anledningarna till engagemanget, där en del menar att vissa personer är alldeles för fokuserade på vad de ska få ut av sitt engagemang och att de saknar hjärtat för nationen. Max (nation 2):

Girighet, ingen gillar ju det. Det är ju till viss del alltid nyttigt, i små mängder är girighet något bra det tror jag – men när det tar över och blir grunden som man står på, då hamnar man snett liksom.

Joy (nation 8) går ännu längre då hen vid frågan om vilka egenskaper en förman helst ska ha svarar:

/.../ det ska verkligen vara folk som tycker om nationen /---/ det kan ofta vara väldigt tydligt vilka som vill bli förman för att bli förman och vilka som vill bli förman för att de gillar nationen och det är ofta de som brinner för nationen som ofta blir valda än dom som bara vill ha posten

Mio (nation 6) höll dock inte med och menade istället:

Engagemanget för mig kommer, alltså allting, man gör ju inte någonting utan att vilja ha någonting tillbaka, så enkelt är det. Om det är att man får bättre självkänsla eller whatever, det spelar ingen roll.

Det är alltså tydligt för kuratelsmedlemmarna att det finns olika grader av fokus på personlig vinning bland de aktiva volontärerna. Det som skiljer sig är inställningen till detta fokus då det antingen ses som något naturligt, eller något som inte är önskvärt i organisationen.

Anledningarna som de olika ledarna ser till att volontärerna engagerar sig för nationens skull är framförallt kärleken till nationen. Kim (nation 1) menar dock att denna kärlek ofta kommer efter ett tag och att det inte är den huvudsakliga anledningen i början, vilket stämmer väl överens med Chalip & Greens (2004, s. 52) resonemang om engagemangets skillnad över tid. Många ser dock ofta denna kärlek som viktigare än den faktiska kompetensen för att bli exempelvis förman. Viljan att ge tillbaka till något som ger en själv många möjligheter är även detta en stark anledning, något som Graham (2004, s. 25-26) även skrev. Dock menar både Max (nation 2) och många av de andra att det ofta krävs uppmuntring för att folk ska söka förmansposter, då det inte ses som ett självklart val. Mio (nation 6) ser att vissa människor behöver känna att de har någons förtroende för att våga ta på sig ansvaret. Dock menar hen att det "finns alltid drivna personer som om inget annat vill bli förmän för att få boende". Eli (nation 7) ser inte heller några problem i att hitta rätt person för jobbet, då hen menar att:

Det finns alltid de som kommer och tycker att det här är svinkul, och det är dem det gäller att fånga upp. Det är inget mer vi har pratat om hur vi ska göra, för det finns alltid folk som vill vara engagerade.

Detta resonemang visar att det finns en tro på att engagemanget alltid kommer finnas någonstans, men att det gäller att ibland uppmuntra de personerna som inte vågar ta steget själva utan stöd.

Oavsett vilken anledning det till en början finns för engagemanget poängterar Charlie (nation 3) flera gånger vikten av att inte utnyttja engagemanget, utan att se till varje persons individuella förmåga och istället acceptera när engagemanget tar slut och inte övertala någon att fortsätta om hen inte vill.

Men jag tror också att man som ledare måste vara medveten om att man inte pushar folk för hårt och att man själv tänker efter innan man uppmanar folk till vidare engagemang. (Charlie, nation 3)

Charlies uppfattning är i detta läge likt det den del av det transformativa ledarskapet som benämns som ett idealiserat inflytande, där ledaren stöttar medarbetaren och främst ser till efterföljarens känslor i

hens utveckling som individ men även i arbetsrollen (Tims et al. 2011, s. 122-124). Trots att Charlies intentioner är åt det transformativa ledarskapshållet menade hen på att det inte alltid möjligt att agera på det sättet, för ”sen så är man ju bara människa”.

**Sammanfattning:** Det finns en gemensam grundsyn om vad engagemang är bland de respondenterna i form av att det är något man brinner för och något som innebär ändlös glädje och gemenskap. Det finns dock vissa olikheter i åsikterna om varför någon engagerar sig. Det finns de respondenter som menar att allt grundar sig i en stark kärlek för nationen, samtidigt som det finns andra som menar att engagemang från början alltid baseras på att individen vill ha något för personlig vinning. I analysen menar vi att oavsett vilka anledningar en specifik individ agerar utifrån är det i många fall inte nationen engagemanget grundar sig i. Vi menar istället att många aktivas engagemang snarare baserar sig i en dragning till studentlivet som sådant och att valet av nation snarare är en slump och som beror på vilken gemenskap en person trivs i eller råkar hamna i. Just gemenskap diskuteras i nästa analysavsnitt.

## **4.2 Gemenskap**

Det vanligaste svaret från respondenterna angående varför någon väljer att engagera sig i en nation var gemenskapen. Många beskrev att det ofta var en tidigare bekantskap som introducerat dem till nationen men att det sedan var gemenskapen och stämningen som fick dem att stanna kvar. Joy (nation 8) menade exempelvis att det fanns en atmosfär som gav intrycket av en stark gemenskap och att det var den som fick hen att stanna.

Att vara engagerad i en nation beskrivs av många som en livsstil och att alla som är delaktiga lever i en form av bubbla. De som är aktiva jobbar, lever och andas nationen, de använder sig av en särskild vokabulär och det finns även en hel del olika former av profil-produkter som skapar en symbolisk tillhörighet inom nationen. Det är en bubbla som är härlig att vara i, men svår att på egen hand bli en del av. Det är något som i sig själv kräver mycket engagemang från varje enskild medlem.

Alltså i början, det kan vara ganska kämpigt att komma in i bubblan, speciellt om man inte bor här. Men genom att vara aktiv och försöka knyta kontakter med de olika förmännen och synas mer och mer så är det ju förmånligt (Mio, nation 6)

Är det dessutom en större nation kan det bli ännu svårare att hitta sig själv i den stora massan och dessa nationer jobbar mycket för att de mindre arbetslagen ska ha en stark gemenskap för att låta bubblan sakta växa:

Jag tror att här blir man mycket lättare en i mängden, och att det är svårt att bli en individ här, medan på mindre nationer så finns det mycket mer utrymme för exposure, att man syns och att det man gör, gör skillnad, medan här så blir man en liten del av ett stort system. Det är ju en problematisk sak och något vi strävar efter, men det är också väldigt svårt för det är inte alltid man har tid att uppmärksamma alla tjänstemännen. (Mio, nation 6)

Det har vi snackat ganska så mycket med våra förmän om det liksom att ni måste få jobbarlagen att fungera liksom och få tjänstemännen att känna att de är med i någon slags, även om de inte är med i någon slags gemenskap på hela nationen så har de i alla fall hittat någon slags gemenskap och har någon slags ”hem” och nya vänner här. (Max, nation 2)

För att motverka problemet och därmed öka sammanhållningen för de aktiva inom nationen jobbar kuratelen på olika sätt. En av nationerna menar att deras satsning på längre arbetspass i samma jobbarlag ger en starkare vi-känsla, medan en annan menade att det främst handlade om hur gemenskapen byggdes redan från novisch-perioden och att faddrarna har en stor roll att spela. En tredje nation väljer att aktivt gå in och påverka sina aktiva genom att de ”tussar ihop folk på fester så att de tvingas lära känna varandra”, som Mio (nation 6) beskrev det. Att kunna samarbeta och känna tillit till varandra ökar även engagemanget och det är något som en ledare behöver jobba aktivt med om hen vill ha en välfungerande organisation – då dessa grupper presterar bättre än en grupp som arbetar tillsammans utan att ha en välfungerande relation till varandra (Seijts och Dan Krim 2006, i Lather & Jain 2015). Många nationer är dock eniga om att det framförallt krävs att personer engagerar sig som jobbare på nationen så att varje enskild individ känner att de är en del av sammanhanget – men att nationen också arrangerar gemenskapsaktiviteter där de aktiva kan ha roligt tillsammans. I detta läge menade många nationer att själva aktiviteten inte är det viktiga, utan snarare att man skapar gemensamma känslor och minnen som i sin tur stärker gemenskapen. Dessa gemenskapsaktiviteter är en del av att skapa en stark sammanhållning och därigenom även en starkare känsla av meningsfullhet. En av nationerna har tillsatt en förmannapost som endast ska arbeta med att planera och genomföra aktiviteter i förmannakåren för att stärka gemenskapen, vilket visar att det är något som kuratelet menar tillför mycket.

Bland respondenterna finns det en utbredd uppfattning om att gemenskapen utvidgas ju längre en person varit aktiv i nationen. Det börjar med att en person är med i ett jobbarlag utan någon ansvarspost, och det är denna mindre grupp som blir gemenskapen. Efterhand utvidgas gemenskapen till att exempelvis när en person blivit förman även innefatta förmannakåren, och senare kan nationen som helhet kännas som en gemenskap då en person fått ett kontaktnät som sträcker sig över alla nivåer



i organisationen. Samtliga kuratelsmedlemmar vi pratat med nämner gemenskapen som en av de viktigaste anledningarna till att människor engagerar sig, men de reflekterar samtidigt över att det kan vara svårt att ta sig in i den gemenskapen som finns. Vi menar då att ett sätt att skapa långtgående engagemang i nationen dels innebär att skapa förutsättningar för olika mindre gemenskaper där människor lätt kan ta sig in, till exempel ett jobbarlag som arbetar tillsammans regelbundet. Ledarskapet spelar här en stor roll, då det är ledarens uppgift att visa på fördelarna med att vara med i gruppen och därmed gemenskapen (Tims et al. 2011, s. 122-124). En del av våra respondenter menar dock att det är en av de svåraste uppgifterna de ställs inför, då nationerna är så pass stora och det är mycket folk i rörelse. Mio (nation 6) menar exempelvis att även om deras intentioner är att skapa en ökad sammanhållning så är det mer komplicerat än vad det låter: ”man försöker spåna på nya projekt och idéer för att öka på sammanhållningen, för att det ska bli mer av en vi-känsla, men det är oerhört svårt”.

Ett annat led i arbetet med att skapa gemenskap är att ha en välgenomtänkt utbildning för alla volontärer, då det dels är en introduktion till verksamheten – men det är också en bra utgångspunkt för gruppssammanhållningen (Chalip & Green 2004, s. 62-64). Många av nationerna har en introduktionsdag för förmännen där de går igenom det väsentliga för det specifika arbetsområdet som personen är involverad i. Dock visade det sig att vissa punkter – framförallt ledarskap - är något som berörs väldigt lite och ofta i förbifarten snarare än något som det läggs vikt på. Detta trots att alla respondenter verkar ha en tydlig uppfattning om vad som är en bra och dålig ledare. Ingen av respondenterna vill exempelvis se sig som en ”chef” som pekar med hela handen, utan vill istället vara en stödjande ledare som uppmuntrar och visar på ett lugn i stressade situationer. Det har länge funnits en viss tabu över att diskutera ledarskap i samband med frivillig arbetskraft (Graham 2004, s. 27-29) och även om många av våra respondenter öppet kan prata om sitt personliga ledarskap verkar det som att ett visst tabu fortfarande lever kvar i organisationen, då förmännens ledarskap gentemot jobbarna inte är något som det läggs vikt vid i kommunikationen. Då vi diskuterade detta med Mio (nation 6) hade hen en viss förståelse för att det kan vara svårt att prata om, men att det ändå är mer öppet i Lund än vad det har varit innan eftersom nationerna är stora organisationer som påminner om företag.

Att skapa gemenskap i förmannakåren är något som anses vara viktigt för de flesta nationer, alla jobbar för det på liknande sätt med förmannaesor, möten och sittningar och många menar på att det är just de här extra aktiviteterna som får folk att stanna.”/.../ engagemanget sänks om man känner att man inte får ta del av gruppen fullt ut.” (Alex, nation 4)

Dock förhåller sig några även kritiskt till att skapa en allt för stark sammanhållning, då detta kan leda till att jobbarna i sin tur har svårt att komma in och inte känner sig välkomna.

man vill ju ha en gemenskap i förmannakåren men det gör också att... det kan också backfire liksom... för det kan bli en alldeles för tajt förmannakår och helt plötsligt jobbar förmännen för varandra och så får man inte in några nya tjänstemän. Så det är ju alltid en balansgång det där och man är ju alltid livrädd att det ska tippa över åt någon av hållen. (Max, nation 2)

Att ha en gemenskap inom nationen är grunden för många, dock nämndes det av flera kurateler att det även är viktigt med en gemenskap inom hela Studentlund, mellan de olika nationerna och de olika kuratelen på olika sätt. Detta gjorde dels att det fanns de studenter som har valt att engagera sig i ett par olika nationer, men även att nationerna har börjat samarbeta med varandra och skapa olika former av utbyten för att stärka nationslivet som helhet. Detta är något som förstärker vår insikt om att det är studentlivet som helhet som lockar människor och inte enbart de enskilda organisationerna.

För att skapa gemenskap mellan de olika nationerna menade kuratelen att det var viktigt att själv föregå med gott exempel och umgås med de andra nationerna för att visa för sina nationsmedlemmar att det är den stämningen de vill skapa. Även i andra sammanhang togs ledarskap som förebild upp, då en kuratelsmedlem menade att engagemang skapas genom att man som ledare själv är engagerad (Joy, nation 8) och en annan menade att det är viktigt att visa upp ett glatt och engagerat ansikte utåt – även om man har en dålig dag (Alex, nation 4). Visar man som ledare stress och irritation minskar detta engagemanget och det kan få oanade konsekvenser, menade Alex (nation 4). På liknande sätt menade Kim (nation 1) att om det saknades driv från ledningen försvann också drivet från volontärerna. Då ledaren är en god förebild för sina medarbetare påverkar hen dem positivt genom ett gott inflytande (Tims et al. 2011, s. 122-124). En enskild medarbetare kan inte förväntas agera på ett visst sätt, utan klara direktiv och uppmuntran från ledningen (Lather & Jain 2015, s. 60).

Nationers olika arbetssätt beror inte enbart på storleken, utan även på om de har valt nischa sig mot en viss grupp av studenter. Det råder en delad mening huruvida det är positivt eller negativt att nischa sig, då en del menar att det skapar hinder för alla att känna sig välkomna. Kim (nation 1) menade dock att en tydlig profilering var väldigt viktig för engagemanget och att det var starkt sammankopplat med vilken målbild nationen har som helhet:

/.../ det är jätteviktigt tror jag att ha en tydlig profil, eller vision i alla fall, om man vill engagera, annars blir det så här man vet inte vad man vill och det blir väldigt slafsigt alltihopa

Att jobba mot samma mål och ha en klar vision om vad arbetet ska leda till är något som många respondenter menar stärker gemenskapen. En tydlig vision skapar även en klarhet i arbetet, vilket ökar medarbetarens engagemang både i hjärta och hjärna (Seijts och Dan Krim 2006, i Lather & Jain 2015). För att detta ska lyckas menar kuratelsmedlemmarna att kommunikationen är otroligt viktig, dels för att kommunicera ut de satta målen men även för att undvika missförstånd mellan kuratelet och de andra aktiva. Tims et al. (2011, s. 122-124) menar att en vision för framtiden är en stor del av det transformativa ledarskapet. Det är den inspirerande motivationen som får människor att engagera sig under en länge period, då de se en hoppfull framtid. Jämför vi denna teoretiska bakgrund med svaren när vi frågade om hur deras ledarskap hade förändrats om positionen hade varit i tre år istället för ett år finner vi dock en markant skillnad. Alla respondenter var eniga om att de antagligen inte hade valt att ta på sig rollen som ledare om det hade varit under en längre tid, då de aldrig hade orkat vara så engagerade som de är nu. Eller med mer målande kraftuttryck, som Robin (nation 5): ”Då hade jag nog avlidit”

Eli (nation 7) menade att ledarskapet definitivt hade förändrats om det hade varit under en längre tidsperiod:

Jag tror att ledarskapet kanske hade varit lite mer tillbakadraget, och... jag vet inte. Det är bara rent omöjligt för mig att tänka mig att jag skulle sitta på den här posten i tre år (skratt). Det skulle inte hända.

Det som blir tydligast av respondenternas svar är de begränsningar som det transformativa ledarskapet innebär. I teorin handlar det om att hela tiden använda sin entusiasm och sitt personliga driv för att engagera sina medarbetare, att förmedla en vision och få hela organisationen att arbeta ditåt. I verkligheten visar det sig dock att alla våra respondenter visserligen använder sig av liknande metoder för att bibehålla det engagemang som finns, men att de samtidigt ser det som en omöjlighet att fortsätta med det under en längre tidsperiod, utan att förändra ledarskapet till ett mer tillbakadraget och icke-synligt ledarskap. Många menade att de började med ganska storslagna visioner om vad de ville förändra under sin mandatperiod, men insåg ganska snabbt att detta inte var möjligt. Även om de resonerar som Max (nation 2) som “arbetar /.../ för förmannakåren som vi har om tjugo år”, så är det inte alltid möjligt då de hela tiden måste ”släcka bränder” (Eli, nation 7; Max, nation 2) – något som dels tar på krafterna men som också förhindrar ledarskapet att vara så pass långsiktigt som teorin förespråkar.

**Sammanfattning:** Gemenskapen är enligt alla respondenter bland det viktigaste i skapandet av engagemang. Det visade sig dock att processen för att komma in i en nations gemenskap inte är självklar för alla, utan det är något som kräver ett starkt engagemang från individen själv. Trots att ledarskap kan stärka gemenskapen i en grupp är inte detta något som ofta kommuniceras från kuratelen till de lägre ledarskapspositionerna, utan ses snarare som något som alla borde veta själva. Vissa respondenter menade att känslan av gemenskap i den större grupp av människor - som nationen är - utvidgas allteftersom en person varit aktiv i nationen en längre tid, och att det är viktigt att skapa förutsättningar för den initiala känslan av gemenskap i en mindre grupp. Ju mer engagerad någon är och ju mer ansvar någon har fått, desto större känns gemenskapen. Något som skapar gemenskap är att arbeta mot samma mål och vision, vilket är en del av det transformativa ledarskapet. I analysen menar vi att arbetet med en långsiktig vision inte alltid är kompatibelt med kuratelens arbete, då de trots sina intentioner om att vara inspirerande och motiverande inte själva tror att det hade varit möjligt under en längre tidsperiod. En annan viktig del i transformativt ledarskap är att organisationens medlemmar får inflytande, vilket vi diskuterar i nästa analysdel.

### 4.3 Inflytande

Jag tror inte att någon vill vara involverad i en organisation och inte känna att de har något inflytande. Alla vill ju inte förändra världen, men alla vill nog känna att deras engagemang gör något /.../ (Max, nation 2)

Att ge sina aktiva en chans att påverka och göra skillnad ses som en avgörande del i att skapa ett långvarigt engagemang. Precis som Max uttrycker det så menar många att det inte handlar om att förändra världen, men att bidra med något på sina egna villkor. Respondenterna vill kunna ta del av förmännens och jobbarnas idéer och därmed också den kunskapsbank och inspiration som finns, och på så vis använda sig av den mångfald som de aktiva representerar. Att uppmuntra till kreativitet och innovation som kan gynna hela organisationen är enligt Gupta (2016, s. 46) en av de bästa strategierna till att öka engagemanget bland medarbetare. Dock har denna uppfattning inte alltid varit lika tydligt inom vissa nationer och för en del, exempelvis Charlie (nation 3), är idéer från de aktiva något roligt men ses mer som en trevlig överraskning när det väl händer än något som är utpräglat i nationens vardag: ”naturligtvis glada *ifall* det är någon som tar ett initiativ till att göra något nytt, det är bara roligt *att* folk vill.” (författarnas betoning).

Joy (nation 8) menade att möjligheten att komma med förslag alltid har funnits inom nationen, men att det inte förrän på senare tid har varit så pass uttalat som det är för tillfället. Numera uppmuntras det betydligt mer aktivt av kuratelet för att kunna utveckla nationen.

Så länge jag har varit aktiv här så är det någonting man alltid sagt på till exempel dom här förmannaskolorna, men det är inte någonting som det lagts någon tyngdpunkt på när man sagt det /.../. Men nu på senare tid så har vi sagt det att har ni konkreta förslag på vad vi kan göra så kollar vi på möjligheterna helt enkelt. /---/. Vi behöver ju våra förmäns hjälp att driva den här nationen framåt. Vi är ju till för att se till att nationen håller sig flytande, medan det är förmännen som kommer med idéerna. (Joy, nation 8)

Många av respondenterna har även märkt en tydlig skillnad i engagemanget då volontärerna själva kommit på en idé, jämfört med om det var någon annans idé de genomförde.

”Vi har märkt /.../ att om det är en idé de själva /.../ gett upphov till /.../ så märker man att då blir de mycket mer angelägna, eller benägna att hjälpa till och verkligen skapa saker som vi kan använda. Ja, då har man verkligen märkt av ett ökat engagemang tycker jag.” (Kim, nation 1)

Att bidra med något eget till organisationen man är verksam i och genom detta känna att ens arbete spelar roll är en viktig pusselbit i ett engagemangsskapande ledarskap (Seijts och Dan Krim 2006, i Lather & Jain 2015). Genom att använda de anställdas personliga egenskaper och tankar förstärker ledaren dessutom medarbetarnas känsla av engagemang och inblandning (Tims et al. 2011, s. 122-124). Mio (nation 6) menar att ledarskapet spelar stor roll i hur engagemanget kan yttra sig. Det är dels viktigt att låta de aktiva få komma med idéer, men även låta dem få känna sig delaktiga i förslag som kuratelet lägger fram. Flera respondenter menar dessutom att det är viktigt att ingen är bättre än någon annan beroende på titel eller erfarenhet. I ledarskapsarbetet med nya innovationer menar Mio (nation 6):

/.../ den absolut bästa tekniken är att så ett frö och få en annan att klämma in i idén. /---/. Men att det... aldrig blir ens egen initiativ och genomförande utan att det alltid är kuratelet, som arbetsgrupp. För så fort man börjar ta... så fort man ser en poäng i att höja sig själv över sina kollegor, då har man förlorat.

Att få vara med och påverka vad som händer i nationerna sker på många olika sätt, dock är det vanligast att inflytande främst gäller menyval till de olika restaurangerna, men det kan även gälla exempelvis musiken till en nattklubb. Den ledarstil som Wells (2013 i Lather & Jain 2015) rekommenderar där det finns utrymme för efterföljarnas egna beslut, men samtidigt en närvaro från ledarens sida som är öppen för frågor, stämmer bra överens med många av våra respondenters

uppfattningar. För att en person ska känna sig engagerad är det viktigt att hen upplever meningsfullhet och att det som personen bidrar med är viktigt och värdefullt (Kahn 1990). Om en aktiv kommer med en idé men aldrig får något för det kan detta istället sänka engagemanget, då denne kan uppleva att hen ständigt ger något men aldrig får något tillbaka. Många respondenter var noga med att påpeka just detta; ”Det är ju lätt att säga att förmän ska komma med idéer – men om man aldrig genomför idéerna så blir det ganska så tomt.” (Max, nation 2)

Även här spelar ledarskapet en avgörande roll, då många av respondenterna var eniga om att ett dåligt ledarskap innebär att alltid göra på sitt eget sätt och inte ta hänsyn till sina efterföljare. Istället menade respondenterna att det är viktigt att lyssna på allt som sägs och genom detta visa att man som ledare bryr sig, även om det inte är den bästa idén som presenterats. Robin (nation 5) menade att detta var en av de saker hen tänkte mest på när det kom till att leda en grupp:

Lyhördhet. Framförallt i en sådan här ideell organisation. Det måste vara lyhört för alla. Lyssna och ta in och begrunda allt som sägs, även om man... för oftast så sitter man på ett helhetsperspektiv själv, och vet ganska mycket som inte man har jättestor koll på när man är förman. Och det är viktigt att inte sätta sig över då och liksom skjuta ner tror jag, för då sabbar man också engagemanget och drivkraften om jag hela tiden på ett... det beror ju såklart på hur man framför det, men lyhördhet tror jag är jättebra, och visa att jag lyssnar.

Att kunna driva igenom sina egna projekt är enligt alla respondenter alltså en nyckel till att skapa ett större driv och engagemang – men den upplevda anledningen till att volontärerna vänder sig just till nationen för att göra det är olika, beroende på vilken person vi intervjuat. Joy (nation 8) menar att det handlar mycket om kärleken till nationen och att de lika gärna kunnat genomföra projekten själva:

Självklart tror jag att det också är kärleken till nationen och organisationen i sig, för annars hade de kunnat göra det utanför nationen. Men att de väljer att ta tag i det här är ju jätteroligt, för det betyder ju bara att de känner att här kan de få sina projekt genomdrivna. Och ja, jag tror det är så enkelt. Jag tror att vår nation är så pass uppskattad av förmännen för att de ska känna att de kan få sina saker igenom här.

Mio (nation 6) menar däremot att många ser nationerna som en möjlighet att genomföra sina idéer – då de annars varken har ekonomin, lokalerna eller personalen att själva dra ihop det:

Mycket för att folk har bra idéer men sällan möjlighet att genomföra det, eftersom de kanske behöver en stor lokal, de behöver kanske pengar till något. Alltså de kan inte genomföra det fysiskt eller ekonomiskt själva. Och att de på

något sätt vill ha... de vill vara personen som kom på det här. De vill kanske se om det kan bli en kontinuerlig sak och sen komma tillbaka och peka på det och säga att det var faktiskt jag som startade det där.

Att få komma med förslag och idéer kan ses som intellektuell stimulering, där medarbetarna uppmanas att komma med idéer för att lösa problem på olika sätt, något som skapar mer engagemang och involvering (Tims et al. 2011, s. 122-124). Det som dock blir en svårighet för nationerna är att alla inte får ta del av samma intellektuella stimulering, då det bland volontärerna finns en skillnad i både ansvar och inflytande mellan förmän och jobbare. Detta var något som tydligt visade sig bland respondenterna, där många menade att förslag från de aktiva för det mesta kom från förmännen, eller att de förmedlade jobbarnas åsikter och funderingar. Det hände mer sällan att det var en jobbare som kom direkt till kuratelet med en idé. Personer som blir betrodda att jobba på egen hand och ta egna beslut arbetar i en mer autonom organisation, medan de som har fler regler och rutiner att följa har en mer strukturbaserad organisation (Hsu et al. 2013, s. 709). I nationerna visar det sig att det är mer struktur för jobbarna och mer autonomi för förmännen, vilket också leder till att förmännen troligtvis känner mer frihet och därmed också ett högre engagemang på grund av detta. En tydlig struktur kan ge en känsla av trygghet som många vill ha, men vi menar att det även kan hämma kreativiteten och initiativförmågan hos de aktiva. För att jobbarna i detta läge ska känna sig mer engagerade är det därför viktigt att deras arbetsledare, förmännen, visar förtroende och uppmuntrar till initiativ inom ramen för varje arbetspass. Det krävs nämligen både en viss del autonomi samt struktur för att engagemanget ska vara så högt som möjligt (Hsu et al. 2013, s. 710).

Förmännen är som nyss nämnt de som har den största andelen direktkontakt med jobbarna och därmed också mest inflytande över deras arbete. En del nationer jobbar aktivt med att göra dessa två grupper något mer jämlika och motverka att det skapas ett gap mellan förman och jobbare. Ett sätt att göra detta var enligt Max (nation 2) att få förmännen att inse vikten av hur deras uppförande påverkade jobbarna. Visar förmännen förtroende för jobbarna blir jobbarna mer engagerade och det skapas ett bättre arbetsklimat. Även förmännens entusiasm smittar på detta sätt av sig på jobbarna.

Vikten av att motverka en allt för stark hierarki i den sociala delen av nationen framgick tydligt från många nationer och respondenterna pratade ofta om strävan efter ”en platt organisation”.

*/.../ men vi försöker att få ner kuratelet på jorden lite grann. Visst det är vi som ska se till att nationen sköts och därför måste vi styra och ställa lite ovanifrån. /--  
-/ men i det sociala så försöker vi ha det så platt som möjligt, eftersom det ska*

inte vara så att kuratorerna sitter på sina höga hästar och anses som häftiga bara för att de har en titel, så har det varit tidigare. (Alex, nation 4)

Den socialt platta organisationen skapar starkare relationer mellan volontärerna och kuratelet, detta kan ses som ett led i att skapa ett mer jämlikt förhållande mellan ledare och efterföljare som Sveningsson och Alvesson (2010, s. 44-48) diskuterade då efterföljaren ses som en medproducent till ledarskapet. Det finns dock även en risk med den platta organisationen då de starka relationerna även kan förhindra de som inte har någon tydlig relation till kuratelet från att komma till tals. En person som kommer ny till organisationen kommer då inte få möjlighet till inflytande förrän hen skapat en relation till personerna på högre positioner, vilket tidigare i analysen visat sig vara inte alltid så enkelt. Det finns då risk för att engagemanget minskar eftersom initiativ inte lika lätt uppfattas från högre nivåer.

Som nämnt ovan ställer sig alla nationer sig välvilligt till att ta in nya idéer från sina volontärer och tar gärna emot förslag för att kunna förbättra verksamheten. De allra flesta var överens om att inflytandet var välkommet inom de ekonomiska möjligheter och lagar som blev berörda. Dock visade det sig att det ändå finns en del hinder i både ledarskapet och organisationsstrukturen som förhindrar visst inflytande. Alex (nation 4) var en av de personer som nämnde att de har vissa aktiviteter som är mer hårt styrda än andra och att möjligheten till inflytande där är lägre. Alex menade även att de föredrar att inte ha allt för många utbytesstudenter på förmannaposter, då detta gör att kontinuiteten i verksamheten minskar. Hen menade att de flesta utbytesstudenter inte är i Lund mer än någon termin och därför inte har samma möjlighet till ett längre engagemang. Charlie (nation 3) kände sig hårt styrd av lagar och regler, och i nationen fanns det ett antal guider som stöd för hur förmän och jobbare ska agera i vissa situationer.

Att ha kontinuitet i sin verksamhet var en viktig punkt för många respondenter och därför blev rekrytering av rätt person en viktig process. Detta skapar dock även också viss begränsning i vem som får en viss position. Mio (nation 6) menade att alla är välkomna i nationen – men att kompetenskraven för vissa förmannaposter är högre än vad de sökande kan uppnå och att nationen därför fått vakantsätta vissa poster om de inte kan vara säkra på att personen i fråga kan klara av ansvaret. Mio menar även att det oundvikligen blir "svågerpolitik" - att ledare enbart väljer att rekrytera sina vänner - när nya förmän ska väljas, men menar samtidigt att det är så det ser ut i all typ av rekrytering.

Inflytande är viktigt, men i detta fall begränsas det alltså dels av verksamhetens uppbyggnad, men även kravbilderna som en del ledare har på de som ska vara förmän. Kuratelen framhäver att de vill ha fler



initiativ från sina volontärer, men i vissa nationer finns det ändå olika sätt att behålla kontrollen i form av yttre ramar, guider och vakantsättning av poster. På så sätt begränsas det inflytande som ges till vissa personer och det finns även risk för en starkare ”svågerpolitik”. Därmed förhindras dels nya jobbare att ta sig in, men det kan även leda till att det blir en allt för tydlig uppdelning inom nationen på vilka som syns och vilka som är osynliga. Kuratelsmedlemmarna är själva medvetna om detta och en del av dem jobbar aktivt för att skapa fler möjligheter för människor att komma till tals. Max (nation 2) menar exempelvis att de i nuläget har många möten med de olika utskotten, men att hen ändå önskar att det fanns fler forum för alla att komma till tals:

Nej men att det fanns fler tillfällen för dem att uttrycka sina åsikter och på så vis utveckla nationen. För det är tack vare de aktiva vi får in som vi kan utveckla nationen /---/. Och därför vill man ju ge så många forum som möjligt för de aktiva att snacka med varandra, att snacka med oss i kuratelet att liksom komma på de här idéerna som kan, som kläcks liksom.

Även Charlie (nation 3) vill skapa fler mötesplatser för diskussion bland förmännen – men är noga med att alla träffar inte benämns som möten då detta kan uppfattas som tvingande och minska engagemanget. Joy (nation 8) har märkt av positiva effekter sedan de för en tid sedan ökade antalet träffar med sina förmän – dels skapar det bättre relationer men ger även större möjlighet för förmännen att uttrycka sig. En organisation som stödjer ett positivt inflytande skapar även en bra grund för ett bra efterföljarskap, där efterföljarskapet bygger på ett aktivt engagemang där medarbetarna gör mer än vad som förväntas av dem (Blanchard et al. 2009, s. 111-113). Som det ser ut just nu har exempelvis jobbarna mindre chans till inflytande än förmännen vilket snarare visar att jobbarna i detta läge är en moderator till ledarskapet – där ledaren inte ser efterföljaren på samma kunskapsnivå som en själv och därmed betraktar förhållandet som något ojämnt (Sveningsson & Alvsesson 2010, s. 44-48). Genom att införa en större mängd träffar med sina aktiva kan denna ojämlighet minskas, då även jobbarna får en chans att komma till tals och därmed förbättra deras chanser till ett givande efterföljarskap.

**Sammanfattning:** Vi kan konstatera att respondenterna vill ge chans till inflytande men att det i slutändan inte är något som ges till alla. Inom nationerna finns det en tydlig uppdelning över vilka som får möjlighet till mest inflytande, där en del är baserat på mängden ansvar som den aktiva har tagit sedan tidigare men även beroende på relationen mellan kuratelet och den aktiva. Det är dessutom en skillnad på den intellektuella stimuleringen mellan jobbare och förmän, och i de olika nationerna begränsas inflytandet trots att det finns ett uttalat önskemål om nya idéer. Alla respondenter är eniga om att ledarskapet här spelar stor roll, då en dålig ledare inte tar in vad andra säger utan bara gör som

den själv vill. Många menar att inflytandet är starkt sammankopplat med att se sina aktiva genom diverse olika aktiviteter och genom dessa kunna uppmärksamma de som engagerar sig, vilket är något vi diskuterar i nästa stycke.

#### **4.4 Uppmärksammande**

En stor del av det arbete kuratelsmedlemmarna lägger ner för att skapa engagemang bland volontärerna handlar om att uppmärksamma, se och lyssna. Det är någonting som ses som en väldigt viktig del och återkommer i de flesta intervjuerna. Generellt sett uttrycker de flesta respondenter att de är väldigt måna om att uppmärksamma och berömma det arbete som sker på nationen, och som Eli (nation 7) säger:

*/.../ även trycka på att utan våra tjänstemän, eller förmän, så hade inte nationen funnits. Det är ni som gör det här till nationen. Och få alla att känna att det är de som gör det. /---/ Det säger vi väldigt ofta. Det kan vara både i text /.../ och tal. Och där hoppas jag att folk tar åt sig och förstår.*

Nästan alla respondenter menar att det inte behövs mycket för att få människor att känna sig sedda. Kuratelsmedlemmarna är måna om att alltid hälsa på folk som rör sig i nationens lokaler och byta en kort hälsningsfras. Det ses som en investering för att de aktiva ska känna sig trygga och välkomnade. Som Charlie (nation 3) säger: “/.../ om jag lyssnar på dem så lyssnar de på mig /.../. Ömsesidig respekt typ”. Andra kuratelsmedlemmar nämner att det är viktigt att låta alla komma till tals, inte bara de som hörs och syns mest. De kan därför ibland följa upp ett möte med privata samtal med personer som inte tog så mycket plats på mötet. Kim (nation 1) menar att det särskilt i stressiga situationer är extra viktigt att lyssna på människor, eftersom man då kan lösa ett problem som eventuellt blivit mycket större om man inte tagit sig tid att lyssna. Våra respondenter menar även att det är viktigt att de i sitt ledarskap är lugna i stressade situationer för att överföra den känslan till volontärerna. Kahn (1990) menar att en person som upplever att den har givande interaktioner med kollegor under tiden som en uppgift utförs får högre engagemang, och att relationer mellan människor på arbetsplatsen bör vara stödjande och tillitsfulla. Kuratelsmedlemmarna menar att även en kort konversation är en viktig del av ledarskapet, vilket eventuellt inte kan räknas som ”givande”, men verkar ändå vara ett sätt våra respondenter arbetar med sitt ledarskap för att utveckla en bra relation med de aktiva. Att lyssna på sina medarbetare och kunna stötta dem i svåra situationer är även en viktig del i ett transformativt ledarskap (Tims et al. 2011, s. 122-124). Dock är det viktigt att hitta en balans och kunna växla till andra delar av sitt ledarskap och inte känna sig “fast” i rollen som den lyssnande ledaren, då det transformativa ledarskapet är så pass brett som det är (Sveningsson och Alvesson 2010, s. 71-77). Charlie (nation 3)

menade att en ledare kan ha många bra sidor - inte bara en - och om någonting är på väg åt fel håll är det lika viktigt att kunna sätta ner foten som att kunna stödja sina medarbetare då det behövs. Max (nation 2) höll till viss del med och ansåg att det sällan har att göra med några ursprungliga egenskaper som är mer eller mindre lämpliga för ett bra ledarskap – utan snarare hur någon agerar utifrån dem. Det finns för närvarande få praktiska råd om hur ett transformativt ledarskap bör utföras (Sveningsson och Alvesson 2010, s. 71-77), men vi menar att flexibiliteten mellan ledarstilarna är minst lika viktig som att enbart vara lyssnande och stödjande. En del av de andra respondenterna ansåg dock att det var svårt att i vissa fall ta en mer ”chefsliknande” ledarroll som pekar med hela handen, då de menade att det inte fungerar i en volontärbaserad organisation. De menade att avsaknaden på en monetär motivation gjorde det svårare att gå in den typen av roll, utan att det istället krävdes mer entusiasm och optimism.

Kuratelsmedlemmarna vill även ha så många vägar som möjligt som de kan bli nådda genom - det kan vara allt från fika till möten, mail och enkäter. Charlie (nation 3) berättade att om delar av kuratelet reser bort tillsammans distribueras en lista till förmännen med information om vilka kuratelsmedlemmar som fortfarande är kvar i Lund om de skulle behöva hjälp med något. På varje nation finns det också en Pro Curator Social (PQs) som har mer ansvar över de aktiva. En av våra respondenter har positionen som PQs, men hen menade att hens relation med de aktiva inte såg så väldigt annorlunda ut jämfört med de andra kuratelsposterna på hens nation. I en annan intervju berörde vi ämnet och kuratelsmedlemmen nämnde att det händer att förmän kommer in och pratar om personliga problem, men att det alltid sker på förmännens initiativ. I ett av kuratelen har en tillfällig omorganisation lett till att samtliga i kuratelet fått mer direktkontakt med resten av de aktiva i organisationen, vilket varit väldigt uppskattat bland kuratelsmedlemmarna. Flera av de intervjuade poängterar dock vikten av att lyssna in och se hur människor mår, samt reda ut eventuella problem om de inte gör det. Med en utökad kontakt mellan kuratelet och volontärerna ökar också möjligheten för volontärerna att påverka ledarskapet. Medarbetare som har en mer framträdande roll kan påverka ledarskapet, lika väl som ledarskapet påverkar medarbetarna (Sveningsson & Alvesson 2010, s 42). Då vi diskuterade detta med respondenterna menade de att det framförallt handlade om att få och ge energi till varandra, men även att volontärerna fick en större chans att ge inflytande – om de väl fick uppmärksamheten från kuratelet.

Bekräftelse och uppmärksamhet till jobbarna är någonting som bekymrar vissa av de intervjuade. Max (nation 2) menade att det är lätt att skylla på den höga omsättningen av människor, men många människor som testar på att arbeta en eller ett par gånger missas på grund av att alla inte hinner bli sedda i en stor organisation. Därmed hinner de aldrig bli inkluderade i den gemenskap som senare kan

leda till ett engagemang i nationen. Då kuratelsmedlemmarna är mitt uppe i verksamheten och varje dag får se mängder av volontärer som bidrar med sin tid kan det även finnas en risk att de glömmer bort att vara ständigt motiverande mot de aktiva som är helt nya. Engagemanget blir då något som tas för givet och det initiala uppmärksammandet kan därmed gå förlorat. Max (nation 2) nämnde exempelvis att hen ibland glömmer bort det häftiga med att ett så stort antal personer har ett så högt engagemang som gör nationens verksamhet möjlig, och att hen inte tänkte på det förrän hen blev påmind av detta då en nyvald förman uttryckte sin förundran över hur många som var aktiva. Robin (nation 5) menar att det finns ett stort behov av bekräftelse i början av en persons tid som aktiv i nationen, innan personen kommit över "tröskeln" som gör att personen är mer självgående. Flera av de intervjuade säger att de vill att organisationen ska bli bättre på att fånga upp de som bara arbetar en gång och fråga varför de inte återkommer. Max (nation 2) menar dock:

Det är svårt också för att du kan vara ute på verksamheten hur mycket som helst men du kommer aldrig kunna, du kommer aldrig kunna lära känna alla och du kommer aldrig märka om det är någon som försvinner. Det är hemskt kanske, men det är så det ser ut liksom

Lösningen menar Max kan vara: "så det man hade kunnat göra är framförallt att knyta dem närmre nationen på något vis, närmre kärnan på nationen".

Enligt Chalip och Green (2004, s. 52) bör ledningen i en volontärorganisation fokusera på volontärens upplevelse, snarare än belöningar. För närvarande är det enbart en del av volontärerna som får den uppmärksamhet som kuratelen vill kunna ge till alla. Detta var något som blev mycket tydligt när vi under intervjuerna diskuterade volontärerna i organisationen och det var förmännen våra respondenter började prata om. Först då det kom en direkt fråga om jobbarna nämndes dessa. En tolkning av detta är att engagemang är något som tas för givet i Lunds studentliv och att kuratelens tolkning av att skapa engagemang snarare handlar om att bibehålla, öka eller förlänga ett redan existerande engagemang. Under diskussioner om hur nationerna rekryterar var det vanligaste svaret att de stod på en mäsja i början av terminen där Lunds samtliga nationer och kårer deltar, samt att de under den första delen av terminen anordnar aktiviteter för nya studenter. Rekrytering är ett av de fokusområden som HRM-arbetet utgår ifrån och genom att ha en välgenomtänkt rekryteringsprocess ökar chansen till mer lojala medarbetare, något som är extra viktigt i en volontärorganisation som drivs av engagemang (Cuskelly et al. 2006, s. 146). Både rekryteringen och de nationsspecifika aktiviteterna är arrangemang där en person själv måste ha gjort ett aktivt val att komma till aktiviteten eller mässan, vilket visar ett initialt engagemang och intresse i studentlivet. Därefter är det upp till personen själv att engagera sig så mycket och ofta att ledningen uppmärksammar att det är en person som de bör visa att de ser. Detta

innebär att nationerna till viss del går miste om de fördelar som en rekrytering utifrån ett HRM-perspektiv har, där det ligger minst lika mycket fokus på att behålla de som rekryterats som att rekrytera nya individer. Att utöva ett ledarskap i denna form av organisation innebär då även att ledarskapet inte kommer att nå ut till alla, utan enbart de som ”syns” i organisationen och därmed inte nå de som möjligtvis kan behöva ta del av det uppmuntrande och inspirerande ledarskapet allra mest. Volontärens upplevelse som Chalip och Green (2004, s. 52) menar att ledaren behöver fokusera på blir inte något ledaren över huvud taget kan ha något inflytande över innan volontären själv sett till att den kommit så långt in i sammanhanget att ledaren har någon kontakt med den.

**Sammanfattning:** Våra respondenter var alla eniga om att det var viktigt att uppmärksamma alla aktiva genom att dagligen visa uppskattning för de små sakerna som sker. En av respondenterna menade dock att hen ibland kunde glömma bort det häftiga i att det är så många engagerade eftersom det blivit en normalitet. Det vi kan konstatera efter denna analysdel är att många av kuratelsmedlemmarna diskuterade hur de som ledare skapar engagemang, men att det i många av dessa fall snarare handlar om att bibehålla, öka eller förlänga något som redan existerar. Ännu en gång påvisades den skillnad som finns mellan jobbare och förmän, samt det faktum att det krävs ett redan existerande engagemang från den aktivas sida för att det inspirerande ledarskapet ska nå dem. I slutet av detta textavsnitt diskuterade vi även olika HRM-strategier där bland annat en mer målinriktad rekrytering var i fokus. Sista avsnittet i analysen kommer beröra den negativa uppmärksamhet som krav kan innebära.

#### **4.5 Krav**

Bland våra respondenter finns det en insikt om att det finns saker som de inte bör göra för att riskera att engagemanget bland de aktiva minskar. Något som kom upp vid ett flertal intervjuer var frågan om vilka krav som går att ställa, och vilka krav som skulle vilja ställas. Det finns en skillnad på dessa nivåer, vilket bland annat kan ses i ett citat från Max (nation 2), där hen menar att på grund av att hans eget jobb för nationen pågår 24 timmar om dygnet:

då tror jag aldrig att man blir, tyvärr riktigt nöjd med förmännens jobb. Det låter nog hemskt att säga och jag hade aldrig sagt det till mina förmän, för dom gör ett jättebra jobb. Men det blir såhär, det bli lätt att fastna på småsakerna som går fel

Med denna inställning är det naturligt att kuratelsmedlemmen och de aktiva på lägre nivåer har olika utgångspunkt och synsätt, och därmed skiljer sig uppfattningarna kring vad som bör göras. Även Kim (nation 1) är inne på samma spår:

Det är väl också det som man ibland kan uppleva som lite frustrerande när man sitter på en sådan här position. För vi jobbar ju liksom varje dag, hela tiden med detta, och då kan det vara ganska frustrerande emellanåt att inte kunna ställa vissa krav på folk, /.../ man kan inte ställa hur höga krav som helst även om man vill det.

För Kim är det främst kvaliteten på verksamheten som är viktig. En hög standard kräver engagemang, men att ställa krav kväver engagemanget. Det blir en svår balansgång där det inte går att dra någon exakt linje på var gränsen går. Något hen tröstar sig med är att det på grund av organisationens karaktär, som bygger på engagemang, finns en uppfattning bland gästerna om att allt inte behöver vara perfekt. Även Max (nation 2) har en inställning där hen tänker att det inte spelar så stor roll om något går fel. Dock menar forskningen kring volontärskap att medlemmar känner en stor skyldighet att göra sin del av arbetet på grund av att engagemanget grundar sig i en frivillig basis. Detta innebär att en volontär är mer engagerad och känner ett större ansvar än om det hade varit ett vanligt arbete, då volontären snarare väljer att sluta helt än att sänka sin prestationsnivå (Seippel 2010, s. 200-202). För nationerna kan respondenternas inställning innebära att de ibland sänker sina krav på slutprodukten för att de *tror* att de inte kan ställa högre krav, samtidigt som de aktiva därmed får en uppfattning om att de inte längre behöva prestera lika högt för att upprätthålla sin del av ansvaret. Det är här väldigt viktigt med kommunikation åt båda hållen, så att volontärerna inte enbart blir en mottagare av ledarskapet – där ledaren sänder ett budskap utan att förvänta sig ett svar (Sveningsson och Alvesson 2010, s. 44-48). Får de aktiva en mer aktiv roll höjs även engagemanget och genomförandet av uppgifterna blir bättre (Blanchard et al. 2009, s. 111-113).

Kuratelsmedlemmarna är till synes överens om att engagemang är någonting värdefullt de behöver vara väldigt rädda om och försöka undvika att skada till varje pris. Ett ledarskap som pekar med hela handen och inte tar in synpunkter från andra personer ses som väldigt negativt. Eftersom incitamentet lön inte finns går det inte att styra genom att sätta sig över de andra, enligt Robin (nation 5). Något som sågs som svårt av vissa var hur man kan säga ifrån om något gått fel, men på ett sätt som inte skadar engagemanget. Charlie (nation 3) menade att hen alltid tänker efter väldigt många gånger innan för att försäkra sig om att det verkligen behövs en tillsägning, eller om det eventuellt blir för mycket toppstyrning. Detta visar på att det finns en skillnad i jämförelse med ett kommersiellt företag där slutprodukten eller -tjänsten varit viktigare. I den ideella organisationen är det istället processen som ses som den viktigaste delen, och det är volontärernas upplevelse som värderas högst istället för kunden, vilket även Chalip och Green (2004, s. 52) kommit fram till. Kahn (1990) menar på liknande sätt att det blir essentiellt att fokusera på upplevelsen för volontären under arbetets gång med denna typ

av synsätt – då det skapar fokus på den positiva upplevelsen kring arbetsuppgiften. Detta visas även i Kims (nation 1) resonemang om att gästerna förväntas ha lägre förväntningar då de enligt Kim är medvetna om på vilka grunder maten och verksamheten baseras på. Kunden förväntas vara tacksam över att processen finns där och fungerar, även om slutprodukten inte är perfekt.

De jobbare som hjälper till lite då och då men inte har någon ansvarspost får i detta läge inte något specifikt fokus från kuratelsmedlemmarna. Detta ges istället till de volontärer som blivit valda till en post och genom det fått ansvar för att nationens planerade arbete genomförs. Exempelvis nämnde Mio (nation 6) att kuratelet inte avsatte en förman under terminen även om hen gjorde ett dåligt jobb och inte betedde sig på ett bra sätt gentemot jobbarna, eftersom kuratelet tyckte att det inte var bra utifrån ett engagemangsperspektiv. Detta visar att kuratelet är beredda att "offra" jobbarnas engagemang, som definitivt minskar om de har en förman som betar sig illa, bara för att vara rädd om förmannens engagemang.

Jag tror att de blir väldigt omotiverade att fortsätta vara engagerade. Så länge inte förmannen är nära vän till dem så försvinner ju all motivation, tror jag. Jag hade nog blivit väldigt avskräckt om jag hade varit jobbare och chefen då – förmannen – bara blev arg och sur. Och det har vi haft problem med, men det är sådana personer man försöker sälla ut. Man försöker prata om det, men när man märker att det inte gör någon skillnad då får man tyvärr avskeda personen i princip. Fast det gör man ju då efter en termin, för vi vill inte sparka ut folk mitt under terminen, för det är inte så himla sjyst, och inte så smart ur ett engagemangsperspektiv heller. (Mio, nation 6)

Den enda intervjun som tog upp något som motsade detta var Alex (nation 4) som menade att om en förman hade en dålig dag och inte kunde sätta på sig en mask och dölja det inför jobbarna borde hen kommunicera detta till kuratelet så att de eventuellt kunde hoppa in och vara ansvariga istället. Det var dock upp till förmannen att ta denna kontakt.

I diskussionen kring vilka krav som kan ställas för att inte skada engagemanget menar flera personer att de enda krav som de känner sig bekväma med att ställa är de uppgifter som är förutbestämda när volontären tog på sig sitt uppdrag. Då menar kuratelsmedlemmar att det finns en miniminivå som volontären tagit på sig att uppfylla för att få ta del av soulagering och liknande. Ifall dessa inte efterlevs blir det en diskrepans mellan vad volontären får och vad den ger, med överslag på att personen får fördelar även om hen inte uppfyllt sin del av avtalet. I dessa fall är det fysiska saker som kuratelsmedlemmarna kan peka på - du har fått ditt gröna kort, varför har du inte gjort detta? Det verkar som att det inte är samma styrka i de immateriella fördelarna - till exempel att kunna skriva på sitt CV

att en person haft en ansvarspost - och att kuratelsmedlemmarna inte känner sig bekväma med att ställa krav utifrån dessa fördelar som ansvarsposten ger.

Det finns en uppfattning från respondenterna om att studierna alltid bör vara viktigast, och engagemanget i studentlivet är utöver detta. Kahn (1990) menar att en persons fysiska, emotionella och psykologiska resurser samt störningsmoment i en persons externa liv påverkar hur högt engagemang en person har i sitt arbete. Arbetspass på nationen kan vara långa och fysiskt uttröttande, och om en person följer Alex (nation 4) råd om att sätta på en mask och dölja ett dåligt humör kan detta emotionella arbete i längden leda till att en persons emotionella resurser minskar. Studierna utanför engagemanget är ett exempel på externa störningsmoment, men som i detta fall ses som viktigare än engagemanget enligt ledningen. För en aktiv person är detta troligen något underlättande om inställningen kommuniceras från ledningen, eftersom personen då inte behöver göra ett val angående om den externa störningen eller engagemanget bör gå först.

**Sammanfattning:** Som den här diskussionen visar menar ledningen att det är svårt att känna sig bekväm med att ställa de krav de skulle vilja förmedla, eftersom de är medvetna om att en kravfylld tillvaro minskar engagemanget. Analysen visar även att det är förmännens process som är betydelsefull för ledningen. Både de jobbare som finns på lägre hierarkiska nivåer samt besökare på nationen får sin upplevelse influerad av att ledningen prioriterar förmännens upplevelse.

## 5. Diskussion

Lund lockar årligen tusentals nya studenter som vill studera en högre utbildning och samtidigt kunna ta del av det anrika studentlivet. Det är ett studentliv som är fullt av glädje, utmaning och nya bekanskap och många gånger kan dessa upplevelser härledas till de olika studentnationerna. Som nämnt i inledningen av denna uppsats kan dock studentlivet på en nation även innebära långa arbetspass, dålig arbetsmiljö och en stark ovilja att någonsin vara med om det igen. Då detta fick oss att fundera på ledarskapets roll i dessa olika situationer ställde vi oss därför i början av denna uppsats frågorna:

- Hur skapar och utvecklar ledarna i en volontärorganisation engagemang?
- På vilka sätt påverkas möjligheten att skapa engagemang genom ledarskap i volontärorganisationer, då hög omsättning av både medlemmar och ledare råder?



Genom att studera vårt empiriska material utifrån de ovan givna temana har vi därigenom kommit fram till följande resonemang:

För att kunna svara på vår första frågeställning om hur kuratelsmedlemmarna använder sitt ledarskap för att skapa och utveckla engagemang valde vi att först definiera vad engagemang innebär för de olika respondenterna. Det visade sig att det finns många olika anledningar till att engagera sig och som nämnt i analysen är våra respondenter oeniga om anledningen till varför någon väljer att göra det. Det vi kan konstatera är att mycket av det som de beskriver som unikt för sin nation och som får människor att vara drivande just i den organisationen snarare grundar sig i ett engagemang i hela studentlivet, än en specifik nation. Det finns en inneboende romantiserad syn på vad studentlivet innebär där allting är gruppbaserat och där den starka grunden är byggd av gemenskap och kärlek till nationen. Samtidigt går utvecklingen i samhället som stort i en mer individualistisk och självuppfyllande riktning där det är individens egen nytta som står i centrum. Frågan är då hur engagemanget kommer påverkas i framtiden då dessa två nyttor ställs mot varandra - det individuella mot det gruppbaserade. Några av våra respondenter menade att de redan märkt av ett generationsskifte då nya aktiva kräver mer individuella förmåner än tidigare.

Kärleken till studentlivet är dock fortfarande stark och många respondenter menar på att det alltid kommer finnas de som är engagerade. Dock kan detta synsätt leda till att engagemanget är något som tas för givet och att det skapas kategorier mellan synliga och osynliga människor, där de som väljer att engagera sig är de som syns och får ta del av ledarskapet och de som inte syns inte heller uppmärksammas eller uppmuntras att stanna kvar. Individerna som tar ansvar är också de som får uppmärksamheten, medan de som bara vill förgylla sin studietid och träffa människor försvinner in i periferin. Detta synsätt kräver ett initialt intresse från studenten att vilja engagera sig och att denna person har ett inneboende intresse att vilja bli aktiv.

Respondenterna menade vid ett flertal tillfällen att ledarskapet spelade en stor roll i hur engagemanget skapas, dock diskuterades detta ofta i samband med förmännens engagemang. Det diskuterades mer sällan om hur de skulle fånga upp studenterna som inte visat intresse att engagera sig. Vi menar därför att när respondenterna menar att de skapar ett nytt engagemang hos en aktiv, handlar det snarare om att bibehålla eller förlänga ett redan existerande engagemang. Gemenskapen som nämns som allra viktigast för alla nationer i fråga om engagemang är inte lika villkorslös och självklar som det först verkar vara, utan något som kräver ett stort engagemang från varje individ, både för att ta sig in i den ovan nämnda bubblan, men även för att stanna kvar. Det blir därför upp till varje individ att lägga ner

den tid som krävs för att ledaren i fråga ska se dem, något som också kan bidra till att alla inte kan ta del av det engagerande ledarskapet som bedrivs. Nya medlemmar får därför svårt att synas, särskilt om det var som för exempelvis Max (nation 2) att engagemang blev så pass vanligt att det inte längre berörde på samma sätt. I många fall verkar det dessutom som att jobbaren ses som så pass utbytbar i organisationen att det inte spelar någon roll om någon försvinner. Många är eniga om att det är helt omöjligt att hålla koll på alla, men samtidigt väljer en del nationer att ”offra” jobbarnas engagemang till förmån för att en förman ska stanna kvar lite längre.

Bland ledarna finns en rädsla för att ställa krav, eftersom det ses som en ledarstil som inte passar in i en volontärorganisation. Att vara “chef” är någonting negativt som kan sänka engagemanget bland de aktiva. Istället ses det som viktigt att uppmärksamma de aktiva, även om det bara innebär en kort hälsningsfras, eftersom det ses som en investering i relationen mellan den aktiva och ledningen, som samtidigt representerar hela nationen. Problemet för ledaren är att det är en hög omsättning på människor och det är svårt att upptäcka alla och få dem att känna sig sedda.

I vår andra frågeställning, där vi frågar oss vilket sätt möjligheten att skapa engagemang genom ledarskap påverkas av en organisation som karaktäriseras av en hög omsättning av människor och ledare, menar vi att det påverkas på många sätt. Många respondenter var som tidigare nämnt eniga om att det krävs en viss typ av ledarskap för att kunna driva en volontärorganisation; ett stödjande och uppmuntrande ledarskap där ingen pekar med hela handen och där alla blir sedda. Dock framgår det ändå tydligt att detta ledarskap inte är något som diskuteras, utan behandlas som något som alla antingen borde veta eller som de får lista ut på egen hand. Inte ens mellan de kuratelsposter som har särskilt ansvar för de aktiva - PQs:erna - är engagemangsskapande ledarskap något som diskuteras. Den höga omsättningen på människor i organisationen minskar möjligheten att skapa kontinuitet i verksamheten och många respondenter menar att de varje termin måste göra allt från början igen. Denna typ av verksamhet präglas även av att det ständigt uppkommer nya problem som måste lösas och som nämnt i analysen ägnar kuratelen mer tid åt att ”släcka bränder” (Eli, nation 7; Max, nation 2) än att jobba med en långsiktig vision. En av respondenterna (Alex, nation 4) menade även att viljan att se förändring under den tid som man är aktiv också kan bidra till ett något mer kortsiktigt tänk.

Eftersom det transformativa ledarskapet – den ledarskapsstil vi har haft som teoretisk utgångspunkt – ses som den typ av ledarskap som skapar engagemang bland en organisations medlemmar ville vi undersöka hur det påverkas. Exempel på påverkansfaktorer är den konstant föränderliga miljön med en hög omsättning på både aktiva och ledare. Det sättet som ledarna arbetar på stämmer många gånger in

på den teoretiska beskrivningen av transformativt ledarskap. Dock har alla våra respondenter varit eniga om att deras ledarskap definitivt skulle förändras om positionen varit under en längre tid. Det som till en början verkade vara ett transformativt ledarskap istället skulle bli ett mer tillbakadraget ledarskap som inte är ute i verksamheten och syns lika mycket. Respondenterna skulle istället vilja lägga ner mer tid på stora, strukturella förändringar i arbetet, och nämner inte det som är grundidéerna inom transformativt ledarskap - visionstänkande, inspiration, omtanke samt en strävan efter att vara en förebild och låta de aktiva ha en aktiv roll i arbetet med eget beslutsfattande. Å andra sidan innebär den korta perioden som ledaren innehar sin position att ett långsiktigt tänkande och en långsiktig vision i grunden är motsägelsefull. För att ledaren själv ska ha engagemang att överföra till de aktiva måste hen själv känna att hen har inflytande och gör skillnad - vilket lätt kan leda till kortsiktiga beslut som får snabb synlig effekt men som är svår att koppla samman med den långsiktiga vision som transformativt ledarskap bör innehålla.

Det transformativa ledarskapet ska även bidra till en ökad initiativförmåga bland medarbetarna, något som kan härledas till diskussionen om efterföljarskap. Det vi kan konstatera efter analysen av vårt empiriska material är att det finns en distinkt skillnad mellan förmän och jobbare. Beroende på var någonstans i nationen individen befinner sig ger ledarna olika mycket utrymme för de aktiva att ta egna beslut. För att få en chans till inflytande visade det sig behövas en närmre relation till kuratelet, vilket i slutändan innebar att jobbarna i detta läge hade en avsevärt mindre chans att göra skillnad. Ledarskapet i de olika nationerna begränsade även inflytandet på flera olika sätt, något som motsade respondenternas önskan om att fler skulle komma med förslag eller idéer.

### ***5.1 Slutsatser***

Som diskussionen visar är svaret på frågan ett, hur ledarna använder sitt ledarskap i engagemangsskapande syfte, något tvetydigt. Kuratelsmedlemmarna är eniga om vad som är viktigt i form av uppmuntring, att synliggöra alla och skapa gemenskap. Samtidigt sträcker sig dock inte alltid ledarskapet genom hela organisationen och de som ibland kan behöva det engagemangsskapande ledarskapet allra mest hamnar emellanåt utanför. De aktiva som redan är ansvarstagande premieras och uppmärksammas, men efter den inledande novischtiden skiftar fokus till den dagliga verksamheten och det blir snarare upp till varje individ att se till att vara en del av gemenskapen och genom det skapa sitt eget engagemang, än en ledarskapsfråga. Ledarskapet handlar mer om att skapa förutsättningar för att engagemang ska kunna uppstå, men det är upp till de aktiva själva att se till att utnyttja möjligheterna.

Svaret på vår andra fråga blir efter diskussionen att ledarskapet – och i synnerhet det transformativa ledarskapet - påverkas i hög grad av den höga omsättning och det kortsiktiga arbetet som kuratelen utför. I vårt analysarbete har vi reflekterat över att det transformativa ledarskap kan framstå som en ledarskapsutopi och en idealistisk syn på hur en ledare ska vara i en organisation som präglas av engagemangsskapande och visionärt tänkande. Det är en teori som kan framstå som självklar, men för våra respondenter fanns det inte de möjligheterna att kunna vara de stora visionärerna. Kuratelsmedlemmarna strävar efter att vara inspirerande ledare som motiverar sina volontärer och hela tiden visa ett gott föredöme. Dock har de svårt att se alla sina aktiva och därmed kan de inte heller visa de individuella omtanke mot alla. Den intellektuella stimuleringen som ges i form av eget ansvar är dessutom selektiv och ges ofta specifikt till förmännen. Vi menar därför att det är svårt att applicera det teoretiskt förankrade transformativa ledarskapet på denna typ av organisation, och frågar oss om det istället är andra komponenter i ledarstilen som leder fram till engagemang.

Efter arbetet med uppsatsen har vi även nått en slutsats av diskussionen vi presenterade i inledningen angående det teoretiska sambandet mellan engagemang, volontärskap och ledarskap, med huvudfokus på hur ledarskapet kan påverka detta samband positivt. Det vi nu kan konstatera är att det finns ett väldigt starkt samband mellan de tre och om en av dessa pusselbitar inte fungerar blir det inte heller någon bra helhetsbild. Ledarskapet behövs för att driva volontär-organisationen framåt precis som i vilket större företag som helst. Beroende på vad som sker så behöver ledaren kunna uppvisa flexibilitet och dels vara en engagerande och inspirerande visionär, men hen behöver även stå för trygghet och stabilitet. Ledarskapets betydelse för engagemanget är stort och det är viktigt för ledaren att kunna vara uppmärksam på alla sina aktiva i organisationen och inte enbart premiera de som redan är med i gemenskapen, utan även de som vill nå dit i framtiden. Det är lätt att tro att det alltid kommer finnas de som vill engagera sig, men sambandet mellan volontärskap och engagemang visar att det krävs mycket jobb i hela organisationen för att inte enbart skapa något som lockar nya medlemmar, utan som dessutom strävar till att behålla dem. Utan engagerade medlemmar så kommer det heller inte finnas någon organisation. Det kan därför vara intressant för andra organisationer med liknande karaktärsdrag att fundera över hur de själva arbetar med ledarskap för att skapa och bibehålla engagemang i organisationen, och om det kanske finns andra karaktärsdrag som påverkar dem själva.

## ***5.2 Reflektion och framtida forskning***

Som reflektion över vårt arbete vill vi först och främst lyfta det faktum att våra respondenter i många fall gav exempel inom engagemangstemat som baserades på deras egna upplevelser och åsikter. De projicerade denna uppfattning på övriga aktiva utan att ha - som det verkade - någon tydlig empirisk

undersökning att utgå från. Detta faktum gör att det hade varit intressant att ta del av statistiska underlag och på så sätt kunna jämföra hur många som skriver in sig som aktiva i början av varje termin och hur många som försvinner under terminens gång. Det hade även varit intressant att intervjua både de som väljer att lämna organisationen och de som stannar kvar. Det var endast en nation som hade någon form av underlag på detta, vilket gjorde att det inte hade blivit någon rättvis statistisk jämförelse. Det hade också varit alltför tidskrävande att i denna studie nå ut till de personer som lämnar eller stannar kvar i nationerna.

Den framtida forskning vi ser möjlighet till är framförallt en utökad studie där både ledares och efterföljares åsikter finns med för att kunna jämföra dessa, samt någon möjlighet till observation för att studera huruvida respondenternas svar kan jämföras med deras handlingar. Tar sig de uppfattningar ledarna har om ledarskap på något sätt sig ner till de lägre nivåerna utan att de muntligen kommuniceras? Något som även hade varit intressant att studera är hur engagemanget i volontärorganisationer kommer te sig om tio år med dels en diskussion om organisationsstrukturen, men även om ledarskapet har förändrats med tiden eftersom samhället som stort går mot ett mer individualistiskt paradig.

## Källförteckning

Blanchard, A.L., Welbourne, J., Gilmore, D. & Bullock, A. (2009). Followership Styles and Employee Attachment to the Organization. *The Psychologist-Manager Journal*. 12, (2). 1–37

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Chalip, L. & Green, B. C. (2004). Paths to Volunteer Commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games. I Stebbins, R. A. & Graham, M. (red.) *Volunteering as Leisure/ Leisure as Volunteering: An International Assessment* (ss. 49-68). Wallingford: CABI Publishing.

Christauskas, C., Petrauskiene, R. & Marcinkeviciute, L. (2012). Theoretical and Practical Aspects of Volunteer Organisation Members (Volunteers) Motivation. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23, (5). 517-524

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*. 9, 141-163

Englund, T. (2016). *I skuggan av ett studentliv*. Lundagård. Nr 2, (ss. 12).

Eriksson, G. (2011). *Utländska studenter lever på några tio i timmen*. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://lundagard.se/2011/04/07/utlandska-studenter-lever-pa-nagra-tior-i-timmen/> (Läst: 5/5 2016)

Graham, M. (2004). Volunteering as Heritage / Volunteering in Heritage. I Stebbins, R. A. & Graham, M. (red.) *Volunteering as Leisure/ Leisure as Volunteering: An International Assessment* (ss. 13-30). Wallingford: CABI Publishing.

Gupta, M. (2015). A study on employees' perception towards employee engagement. *Globsyn Management Journal*, 9, 45-51.

Hsu W.T., Wang Y.C., Wu K.H., Hsiao C.H. & Wu H.C. (2013). Autonomy and structure can enhance motivation of volunteers in sport organizations. *Perceptual & Motor Skills: Exercise & Sport*, 117. (3), 709-719

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Lather, A. S. & Jain, V. K. (2015). Ten C's Leadership Practices Impacting Employee Engagement: A study of Hotel and Tourism Industry. *XIMB Journal of Management*, 12 (2), 59-74.

Lee, J. & Ok, C. (2016). Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25 (2), 133-166.

Locke, E. A. & Latham G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29 (3), 388-403.

Lunds nation (2016). *Engagera dig*. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://lunds nation.se/verksamhet/engagera-dig/> (Läst: 11/4 2016)

Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie - om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber

Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society*. 13 (2). 199–211

Smith, J. & Macko, N. (2014). Exploring The Relationship Between Employee Engagement And Employee Turnover. *AIJBSR*, 6 (1), 56-69.

Stebbins, R. A. (2004). Introduktion. I Stebbins, R. A. & Graham, M. (red.) *Volunteering as Leisure/ Leisure as Volunteering: An International Assessment* (ss. 1-12). Wallingford: CABI Publishing.

Svenningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber

Tims, M., Bakker A.B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121–131.



## Bilaga

### Intervjuguide

*Denna intervjuguide användes som stöd under våra intervjuer, men den användes inte rakt av. Intervjun följde snarare teman och flöt åt det håll som våra respondenter valde. Trots de många specifika frågorna är detta alltså inte en strukturerad intervju.*

Kom ihåg: Diskutera inte med intervjupersonen, var ärlig, imponera inte med egna kunskaper, lugn, uppmärksam och stödjande

**Stickord & uppföljdsfrågor (Använd kroppsspråket, visa att du är intresserad, tystnad är inte farligt!):**

- ”Vill du utveckla det?”
- ”Hur menar du då?”
- ”Jag hörde att du sa, kan du...”
- ”Tidigare sa du ...”
- ”Vad gjorde du då?”
- ”Ja...?”
- ”Hur reagerade du på detta?”

**Berätta viktig information:**

- Snabb presentation om vad vårt arbete handlar om: ledarskapets påverkan på volontärers engagemang i den ideella sektorn.
- Ok att spela in intervjun?
- Anonymitet för intervjupersonen i arbetet.
- En kommer prata och den andra kommer lyssna, anteckna och ställa vissa följdfrågor.

**Introduktion- Ice breakers!**

- Berätta om dig själv och din position! (Ålder, position, vad den innebär, hur länge personen varit på positionen/kommer vara, varför de valde att engagera sig, hur de fick höra talas om möjligheten, vad studerar de?)
- Kan du beskriva en vanlig arbetsdag?

- Har du några andra ledarskaps erfarenheter utöver ditt nuvarande uppdrag? Utbildningar?
- Vad är ditt mål med din ”nationstid”? Vad hoppas du få ut av den?
- Lön?
- Berätta mer om själva organisationen! (Varför finns nationer? vad står den för? Vilka kommer hit? Vad gör en nation?)
- Hur många medlemmar har organisationen, och hur många aktiva i de olika nivåerna?

### **Engagemang**

- Vad betyder engagemang för dig? (generellt)
- Vad tror du får människor att bli engagerade i en organisation? (generellt)
- Vad har ditt engagemang betytt för dig? (dina studier, umgängeskrets, huvudfokus, intressen)
- Vad betyder engagerad för era medlemmar?
- Vad tror du får människor att bli engagerade i just er nation?
- Hur jobbar ni för att skapa engagemang i er verksamhet?
- Hur lockar ni till er nya medlemmar?
- Vem sköter rekryteringen? Vad är det ni vill förmedla? Vem söker sig till er?
- Ser du någon skillnad på engagemanget över tid? Åtgärder om det minskar?
- Hur gör ni för att behålla de som kommit till er?
- Hur länge brukar en volontär vara aktiv hos er/medeltid för engagemang?
- Händer det att en volontär säger att de inte vill vara så engagerade som ni skulle vilja att de är? Hur reagerar ni i så fall på detta i kontakt med volontären?
- Vilka anledningar finns det till att någon slutar?
- Om det beror på att engagemanget minskat, är det tydligt?
- Vilka anledningar arbetar ni i kuratelet med för att minska?
- Vad är det som är speciellt med just den här nationen som får folk att bli engagerade här jämfört med de andra?
- Finns det dåligt engagemang?
- Vilken typ av ledarskap använde sig kuratelet av när du var förman/jobbare?
- Vad gjorde kuratelet när du var förman för att öka ditt engagemang?

### **Volontärarbete**

- Vad gör en jobbare? Finns det olika ”nivåer”? Vad förväntas?
- Vilka kompetenser värdesätter ni i organisationen?

- Hur ser relationen ut mellan volontärer och ledningen?
- Hur arbetar ni med incitament/belöning?
- Läst den här artikeln i Lundagård om den negativa aspekten på volontärarbete (inget tack, dålig information och dåligt arbetsklimat) – hur jobbar ni i nationen för att motverka den typen av upplevelser?
- Hur arbetar ni med arbetsmiljö/arbetsklimat? (stress)
- Utbildning? Coachning? Stöttning för förmän?
- Vilka befogenheter har era volontärer?
- Hur mycket eget utrymme (medbestämmande) har en volontär? Hur mycket är bestämt av er?
- Vilken typ av organisation har ni? (ledarstyrd/teamstyrd)

### **Ledarskap + efterföljarskap**

- Hur ser du på din roll som ledare för en grupp jobbare? Vad anser du är viktigt i ditt ledarskap?
- Ge exempel på ett lyckat ledarskapstillfälle! Händer det ofta?
- Hur påverkar volontärerna er som kuratel? (Ledarskap, åsikter, förhållningssätt)
- Vilken typ av uppsatta mål jobbar ni mot? (Hur förmedlas dessa till jobbarna?)
- Hur personlig relation har ni till jobbarna?
- Hur arbetar ni för att skapa en känsla av tillhörighet?
- Hur ser rutinerna ut när en volontär väljer att sluta?
- Avgångssamtal/avvecklingssamtal?
- Om du hade haft positionen i tre år istället, vad skulle du gjort annorlunda?

**Dra tillbaka intervjun? Ni kan alltid kontakta oss!**

**Tack så mycket för er tid!**