

«Sammen er vi kirke med krutt!»

En empirisk studie av kirkelig ansatte som frivillighetsledere i tre menighetsstaber i Den norske kirke.

Arild Sporsheim

VID vitenskapelige høgskole

[Campus]

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 29 659

2. mai 2017

Sammendrag

Problemstillingen for dette empiriske forskningsprosjektet er: Hvordan leder kirkelig ansatte de frivillige i menigheten?

Studien tar utgangspunkt i en teoretisk modell for frivillighetsledelse som er utformet av Stephen Sirris (2015) med grunnlag i en verdibasert tradisjon (Selznick 1957) og en praksisorientert tradisjon (Mintzberg 1973 og 2009) innenfor ledelsesfaget.

Datamaterialet er basert på tre gruppeintervjuer av utvalgte ansatte fra tre menighetsstaber innenfor Den norske kirke med god omtale når det gjelder frivillighetsarbeidet i deres menigheter.

Undersøkelsen viser at de ansatte i disse menighetsstabene definerer seg selv som frivillighetsledere og at dette er noe de står sammen om å utøve. I dette ansvaret vektlegges involvering til frivillig engasjement og inkludering til medarbeiderskap. Fellesskapsverdier står sentralt og dette er grunnlaget for tittelen på oppgaven: «Sammen er vi kirke med krutt!». Studien indikerer også at rekrutteringsarbeidet har større fokus enn oppfølgingsarbeidet. Videre viser den at de ansatte utøver et faglig ansvar og at mesteparten av frivillighetsledelsen tyder til å skje i relasjon og samhandling med de frivillige medarbeiderne. Det pekes også på utfordringer knytt til forholdet mellom ferdigdefinerte oppgaver og anledningen til selv å definere sitt frivillige engasjement.

Funnene er presentert i analysekapittelet og søkt forklart i drøftingskapittelet. Dette er gjort i lys av teori og tidligere forskning innenfor oppgavens tema om ledelse av frivillige medarbeidere.

Avslutningen inneholder konklusjonen som besvarer problemstillingen og forskningsspørsmålene. Den inneholder også forslag til videre forskning og et utblikk med fem råd som er knyttet til praktiske implikasjoner ved frivilligheten og ledelsen av den.

Innhold

Forord	5
1 Innledning	6
1.1 Motivasjon og bakgrunn	6
1.2 Kontekst	6
1.3 Perspektiver	7
1.4 Ledelse	7
1.5 Den norske kirke	7
1.6 Problemstilling	9
2 Litteraturgjennomgang	10
2.1 Innledning	10
2.2 Frivilligheten i Den norske kirke	10
2.3 Ledelse og lederskap	11
2.4 Ledelse av frivillige medarbeidere - frivillighetsledelse	11
2.5 Ansatte og frivillige	12
2.6 Betingelser for frivillig innsats	14
2.6.1 Hva får folk til å delta i frivillig arbeid?	14
2.6.2 Hva motiverer til frivillig arbeid?	14
2.6.3 Hva må til for å fortsette som frivillig medarbeider?	16
2.7 Den nye frivilligheten	17
2.8 Tilrettelegging for frivillig innsats	19
2.9 Oppsummering	20
3 Teoretisk perspektiv	22
3.1 Innledning	22
3.2 Managerial work og institusjonell ledelse	22
3.3 Modell for frivillighetsledelse	24
3.3.1 Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet	25
3.3.2 Styre eller administrere	26
3.3.3 Lede eller mobilisere	27
3.3.4 Gjøre	28
3.4 Oppsummering	29
4 Metode	31
4.1 Innledning	31

4.2 Metodisk tilnærming	31
4.2.1 Kvalitativ metode	32
4.2.2 Fenomenologi	33
4.3 Datainnsamlingsmetode	33
4.3.1 Intervjuguide	33
4.3.2 Transkripsjon	35
4.4 Analysestrategi	35
4.4.1 Hovedkategorier	36
4.4.2 Koding	36
4.4.3 Kondensering	36
4.4.4 Underkategorier	36
4.5 Valg av studieenhet	37
4.5.1 Gruppeintervju	37
4.5.1.1 Informantgruppe 1	39
4.5.1.2 Informantgruppe 2	39
4.5.1.3 Informantgruppe 3	39
4.5.2 Utvalgsmetode 1	39
4.5.3 Utvalgsmetode 2	40
4.6 Reliabilitet og validitet	41
4.7 Metoderefleksjon	42
4.7.1 Meg selv i forskerrollen	44
4.8 Forskningsetiske sider	45
4.8.1 Nasjonale forskningsetiske komitéer	45
4.8.2 Meldeplikttest	46
4.9 Oppsummering	46
5 Analyse	47
5.1 Innledning	47
5.2 Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet	47
5.2.1 Arbeid eller tjeneste?	47
5.2.2 Fellesskap	49
5.2.3 Veiledning og faglig ansvar	50
5.3 Styre eller administrere	52
5.3.1 Informasjon og tilrettelegging	52
5.3.2 Rekruttering og oppfølging	53

5.3.3 Mål og strategier	55
5.4 Lede eller mobilisere	57
5.4.1 Synlig og tilgjengelig	57
5.4.2 Motivasjon	59
5.5 Gjøre	62
5.5.1 Synlig og deltakende	62
6 Drøfting	64
6.1 Innledning	64
6.2 Hvilke verdier preger de ansatte som frivillighetsledere i menigheten?	64
6.2.1 Inkluderende fellesskap?	64
6.2.2 Rekrutterende	66
6.2.3 Utrustende og veiledende?	67
6.2.4 Ferdigdefinert eller rom for å definere?	69
6.2.5 Oppsummering	70
6.3 Hvordan forstår og begrunner de ansatte seg som frivillighetsledere?	71
6.3.1 Ansvar for frivilligheten	71
6.3.2 Faglig ansvarlige	72
6.3.3 Tilretteleggere	74
6.3.4 Oppsummering	75
6.4 Hva fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i menigheten?	75
6.4.1 Rekruttering, veiledning og utrustning	76
6.4.2 Oppfølging	77
7 Avslutning	80
7.1 Konklusjon	80
7.2 Forslag til videre forskning	81
7.3 Utblikk	81
8 Litteraturliste	83
9 Vedlegg	92
Vedlegg 1 – Forespørsel om gjennomføring av gruppeintervju	93
Vedlegg 2 – Informasjon til informantene	95
Vedlegg 3 – Intervjuguide	96
Vedlegg 4 – Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig	98

Forord

Ved ferdigstilling av denne masteroppgaven har jeg fullført fire innholdsrike og svært berikende år som deltidsstudent ved VID vitenskapelige høgskole, tidligere Diakonhjemmet Høgskole. Jeg har gledet meg over muligheten til fordypning og refleksjon rundt ulike temaer og fag, men jeg må også innrømme at det til tider har vært en særskilt krevende øvelse å skulle balansere mellom å være ektemann, far, venn, kirkeverge/daglig leder, aktiv i lokalmiljøet og deltidsstudent. Min store takk går derfor først og fremst til min kjære kone, Grete, som har gitt meg uvurderlig støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden. Jeg vet at det har vært krevende, så tusen takk! Takk også til mine tålmodige barn; Daniel, Miriam, Ellen og Simon. Nå blir det mer pappatid! Og takk til min rause og fleksible arbeidsgiver, Sykkylven kirkelige fellesråd, samt mine kollegaer der som til tider ikke har hatt en fullt så nærværende leder som de fortjener.

Gjennom studietiden har jeg hatt mange spennende møter med forskningsresultater og teorier som har gitt meg ny kunnskap og underbygget egne ledelseserfaringer. Og den gode kombinasjonen av forelesninger, selvstudium, veiledning og samtaler med mine medstudenter har ført til en faglig og personlig utvikling som vil prege resten av mitt liv.

Siste året har gått med til å arbeide med denne masteroppgaven. Et prosjekt som har vært krevende, spennende og lærerikt. Takk til mine informanter som har gitt av sin tid, erfaringer og kunnskaper. Dette er uvurderlige bidrag for gjennomføringen av dette forskningsprosjektet. Og sist, men ikke minst vil jeg få rette en stor takk til min gode, tålmodige og alltid like engasjerende veileder og gruppeveileder, Stephen Sirris, for nyttige og viktige bidrag i gjennomføringen og fullførelsen av denne forskningsstudien.

Arild Sporsheim

Sykkylven, 29. april 2017

1 Innledning

1.1 Motivasjon og bakgrunn

Motivasjonen for dette forskningsprosjektet er både faglig og personlig. Den faglige interessen omhandler å innhente ny kunnskap om ledelse av frivillige. For som litteraturgjennomgangen vil vise kan det sies å være mye upløyd jord når det gjelder forskning og litteratur som eksplisitt henvender seg til ledelse av frivillige. Dette gir grunnlag for at resultatet fra denne studien kan gi flere nyanser innenfor dette temaet.

Min personlige interesse knyttes til mine mange spørsmål, erfaringer, refleksjoner og tanker rundt dette temaet. Hvordan blir for eksempel noen en frivillig? Eller hva er det som motiverer til frivillig innsats? Eller hva forventes det av de frivillige medarbeiderne? Og motsatt; hva forventer de frivillige av tilrettelegging, støtte, ledelse med mer? Eller hva må til for å fortsette som frivillig?

Bakgrunnen min for dette temaet vil jeg si minst kan spores helt tilbake til jeg var i 13-14 års alderen. Det var da jeg tok initiativ til å bygge trehytter, både på bakkenivå og oppe i trær. Jeg var da det man kan definere som en byggeleder som både rekrutterte, inspirerte og motiverte til frivillig innsats med å bygge disse hyttene. Jeg reflekterte nok ikke så mye over dette den gangen, men i voksen alder og spesielt de siste 10-15 årene har jeg brukt mer og mer tid på og blitt mer og mer bevisst på de ulike dimensjonene ved frivillig engasjement. Dette både som frivillig medarbeider og som frivillighetsleder i ulike lag og organisasjoner.

1.2 Kontekst

Mine erfaringer med frivillig arbeid kan blant annet knyttes til idretten, Røde Kors, speiderbevegelsen, ulike kirkesamfunn, bedehusmiljøer, misjonsorganisasjoner, barnehager og skuler. Alle disse organisasjonene er i større eller mindre grad interessante og mulige forskningsobjekt vedrørende frivillig arbeid, men som tittelen sier så er det kirken jeg har avgrenset det til i denne oppgaven. Jeg rammer denne studien dermed inn i en kontekst og en organisasjon som er Den norske kirke. Dette er en organisasjon som kan sies å inneha mye erfaring med frivillig arbeid, men som i liten grad kan støtte seg til forskningslitteratur og utdanning som spesifikt omhandler denne organisasjonens arbeid med frivillighet (Fretheim 2014; Sirris 2015). Forfatterne viser dermed at det er behov for flere empiriske studier av det

frivillige arbeidet i menighetene i Den norske kirke. Denne studien søker å imøtekomme den oppfordringen.

1.3 Perspektiver

I tillegg til valg av kontekst ville jeg konkretisere oppgaven til å fokusere på de kirkelig ansatte i forhold til det frivillige arbeidet. Jeg søkte med andre ord ikke å se på de frivillige medarbeidernes perspektiver, men primært å fokusere på de kirkelig ansattes perspektiver overfor det frivillige arbeidet i menighetene. Og som vi skal se finnes det en del forskningslitteratur med fokus på hvordan de frivillige har det, hva som motiverer dem, hvordan frivilligheten har utviklet seg og så videre, men mindre med fokus på de ansatte som frivillighetsledere. Jeg ønsket altså å forske på samspillet mellom ansatte og frivillige i Den norske kirke med utgangspunkt i hvordan de ansatte kan lykkes i å «(...) «vekke og nære» det frivillige engasjementet i soknet.» (Fretheim 2015:135).

1.4 Ledelse

Dette ønsket, eller valget, konkretiserte oppgaven ytterligere ved å rette sitt fokus på ledelse av frivillige medarbeidere. Teorikapittelet gir en nærmere presisering av ledelse og ledelse av frivillige. Det finnes svært mye litteratur om ledelse, og mangfoldet av teorier er stort, men like fullt kan det sies å være lite litteratur som innledningsvis og direkte er rettet mot ledelse av frivillige (Hernes 2002; Sirris 2015; Ulstein 1998). Mye av teoriene og kunnskapen som brukes kan sies å være hentet fra ledelse av ansatte. Dette utdypes senere i oppgaven, men viser til at jeg i dette prosjektet søker å komme med nye bidrag til forskningen og litteraturen vedrørende det som kalles for frivillighetsledelse.

1.5 Den norske kirke

Organisasjonen jeg valgte som forskningsobjekt er en evangelisk-luthersk kirke hvor drøye 75% av Norges befolkning er medlemmer (Den norske kirke 2016; Store norske leksikon 2014). Medlemskapet skjer ved dåpen og det er da slik at alle dømte er likeverdige medlemmer som kan velges til ulike tillitsverv og oppgaver i Den norske kirke (Fylling 2010:31; Hougsnæs 2005:5; Kirkeloven). Frem til år 2012 var den statskirken i Norge, men den er nå mer å regne som tilhørende av den tredje sektor og har dermed gjerne også fått en

styrket identitet som en frivillig organisasjon i den ideelle sektor (Sirris 2015:4). Og den 1. januar 2017 skjedde den største organisatoriske endringen i Den norske kirke siden reformasjonen i 1517 (Den norske kirke 2017c).

Datoen 1. januar 2017 markerer et tydeligere skille mellom stat og kirke: Nå er ikke lenger biskoper, proster og prester embets- eller statstjenestemenn. Kirkerådet og bispedømmerådene er ikke lenger statlige forvaltningsorganer. Kirkemøtet har overtatt mye av den myndigheten som tidligere lå i statsforvaltningen, og er det øverste representative organet for det nye rettssubjektet Den norske kirke (ibid.).

Den norske kirke defineres som en folkekirke også etter disse endringene, men like fullt er den et trossamfunn hvor det viktigste grunnlaget er Guds åpenbaring i Bibelen, Guds ord (Den norske kirke 2016). Og i forhold til temaet om frivillighet gir Bibelen flere bilder. Et av de mest sentrale bildene er å sammenligne det kristne fellesskapet med en kropp:

Ut fra ham blir hele kroppen sammenføyd og holdt sammen av hvert bånd og ledd, alt etter den oppgave hver enkelt har fått tilmålt, så kroppen vokser og bygges opp i kjærlighet. (Ef 4,16).

Bibelen sier med andre ord at alle kirkens medlemmer har fått en tilmålt oppgave i fellesskapet. Disse oppgavene er mange og alle er ikke praktiske eller synlige. Og alle skjer ikke nødvendigvis i en direkte relasjon med andre mennesker. Bønnens oppgave er en sentral og på mange måter usynlig tjeneste blant kirkens medlemmer (Bibelen 2011; Berg 2013). For at fellesskapet skal fungere trenger det alle dens lemmer. «Gud vil at vi skal «bygge hans legeme».» (Aakenes 2002:5). Og alle lemmene trenger én kropp for å fungere, der Kristus er hodet (Bibelen 2011). Som kirke hører vi med andre ord Herren til, som av det greske ordet *kyriakos* (Store norske leksikon 2013). Og vi er da kirke i form av å bruke våre evner og nådegaver til å skape og nære troens fellesskap (Seim 2005).

Forholdet mellom å være en folkekirke og et trosfellesskap blir av Harald Hegstad (2008) pekt på som motsetningsfylte kirkesyn med ulike teologiske fortolkninger og kirkelige strategier. Spenningene kan sies å være mellom ønsker om å inkludere og inspirere til kirkelig aktivitets- og gudstjenestefellesskap og ønsker om å bevare og vedlikeholde en allmenn tilhørighet til folkekirken. «Dette kan uttrykkes på ulike måter: kjernemenighet vs. den geografiske menigheten, aktive og passive medlemmer, engasjerte vs. nominelle medlemmer, osv.» (Fretheim 2015:25).

1.6 Problemstilling

I rammen av dette valgte jeg følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

Hvordan leder kirkelig ansatte de frivillige i menigheten?

Som underliggende forskningsspørsmål valgte jeg:

- 1. Hvilke verdier preger de kirkelig ansatte som frivillighetsledere i menigheten?*
- 2. Hvordan forstår og begrunner de kirkelig ansatte seg som frivillighetsledere?*
- 3. Hva fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i menigheten?*

2 Litteraturgjennomgang

2.1 Innledning

Formålet med oppgaven er å frembringe ny kunnskap om hvordan kirkelig ansatte utøver ledelse av de frivillige i menigheten. I dette kapitlet søker jeg å gjøre rede for litteraturen omkring ledelse av frivillige medarbeidere. Dette er ikke et enhetlig felt, men bestående av mange fragmenter. Litteraturen som presenteres består dermed av bidrag som er hentet fra ulike studier og forfattere. Med andre ord er den ikke samlet i en bok, men stykkevis og delt fra ulike bidragsytere. Det later til at dette er et fagområde i vekst på grunn av endringer i kirke-stat relasjonen som jeg har pekt på, samt reformer i kirken og frivillighetens generelle status i samfunnet som jeg peker på i denne litteraturgjennomgangen.

For å få en ytterligere oversikt over dette omtaler jeg først *Frivilligheten i Den norske kirke*, så *Ledelse og lederskap*, og *Ledelse av frivillige medarbeidere*. Videre omtaler jeg *Ansatte og frivillige*, så *Betingelser for frivillig innsats*, og *Den nye frivilligheten*. Deretter omtaler jeg *Tilrettelegging for frivillig innsats* før jeg avslutter kapitlet med en *Oppsummering*.

2.2 Frivilligheten i Den norske kirke

Frivillighet har dype røtter i det norske samfunnet (Lorentzen 2007 og 2014), og er et kjennetegn ved kirken (Anheier 2005). Dette i form av lange tradisjoner med frivillig engasjement både lokalt initiert og mer indirekte initiert som følge av kirkens samarbeid med en eller flere av de kristne organisasjonene (Fretheim 2014). Eksempelvis med de frivillige organisasjonene Søndagsskolen Norge, Norges KFUK-KFUM, Det norske misjonsselskap, Acta, Kirkens Bymisjon og Kirkens Nødhjelp.

I Håkon Loretzens kapittel om kirke, idrett og frivillige anslår han den frivillige innsatsen for kirken til å ligge mellom 500 til 1000 årsverk (Lorentzen 2015). Til sammenligning kan han vise til om lag 23 000 årsverk innenfor idretten i Norge (ibid.). Med 6180 sysselsatte i årsverk i Den norske kirke (Statistisk sentralbyrå 2015) tyder dette på at det i gjennomsnitt genereres i overkant av 0,1 årsverk pr. sysselsatte årsverk. Dette er i følge Lorentzen (2015) en vesentlig lavere andel enn i idretten. Men det skal sies at andelen frivillige pr. ansatt kan være svært varierende fra menighet til menighet. Dette kan trolig ha størst sammenheng med i hvilken grad det frivillige arbeidet er definert og organisert i menighetene (Fretheim 2015; Sirris

2015). Til sammenligning har frivillige organisasjoner også ansatte, men «(...) deres oppgave er å arbeide med og for de frivillige.» (Fretheim 2015:135).

2.3 Ledelse og lederskap

Det er publisert svært mye litteratur om ledelse og lederskap, og definisjonene er mange (Bass 2009). Men likevel definerer majoriteten av disse publikasjonene ledelse til å være (Jacobsen og Thorsvik 2013) en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd (Yukl 2013). Ledelse kan med andre ord sies å være gitt en nokså allmenn definisjon som poengterer viktigheten og betydningen av «(...) å utøve innflytelse, å mobilisere til handling og om handlingsorientering.» (Askeland 2012b:139). Og store tenkere om lederskap har alle fremhevet betydningen av verdier og visjoner i dette arbeidet (Kirkhaug 2013). Med dette utgangspunkt gis ledelsen, lederskapet og lederen mye av ansvaret for hvordan organisasjoner lykkes eller ikke lykkes (Bass 2009).

Nå er det slik at ledelseslitteraturen i all hovedsak omhandler et forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Martinsen 2009; Sirris 2015). Dette innebærer et svært regulert arbeidsforhold. Og i Norge reguleres dette blant annet i form av nasjonale lover og forskrifter som definerer hvilke plikter og rettigheter som inngår i arbeidsforholdet (Arbeidstilsynet 2015). Grovt og kortfattet kan det derfor sies at litteraturen om ledelse i stor grad er farget av at ledelse og lederskap er bygd på formelle og instrumentelle betingelser i en hierarkisk struktur.

2.4 Ledelse av frivillige medarbeidere - frivillighetsledelse

Til tross for at det finnes et hav av forskningsbasert litteratur om ledelse finnes det ikke så mye om dette på frivillighetsledelse (Sirris 2015; Lorentzen 1998). Tore Byfuglien definerer frivillighetsledelse til å handle om «(...) å sette mål for virksomheten og dermed gi trygghet for de frivillige i deres arbeid.» (Byfuglien 2010:137). Han begrunner dette blant annet med at frivilligheten ikke kan være fri for kontroll og veiledning. Jeg støtter at det eksempelvis ikke er likegyldig for ledelsen i menigheten hva de frivillige medarbeiderne gjør, eksempelvis hvilke holdninger som formidles i ungdomskoret. Studiens funn om de ansattes faglige ansvar kan sies å underbygge dette. Med bakgrunn i en undersøkelse i Langesund menighet er Melle Aakenes overbevist om at det er avgjørende med «(...) klar ledelse, tilrettelegging, ryddighet

og oppfølging av menighetens frivillige (...)» (Aakenes 2002:7). Dette for å motivere de som står i frivillig tjeneste. Og Kjetil Fretheim har gjennom case-studier gjort funn som tilsier at frivillige krever «(...) tydelig ledelse og struktur, og følgelig trenger det frivillige arbeidet rammer og noen som tar ansvaret for dette.» (Fretheim 2014:130). Studiens funn om viktigheten av tilrettelegging indikerer mye av det samme ved at dette omhandler ulike oppgaver innenfor administrasjon, kommunikasjon og koordinering. Sett i et slikt lys er det grunnlag for å hevde at allmenne ledelsesteorier kan brukes inn i mot ledelse av frivillige medarbeidere, men at de trenger tilpasninger og at de må videreutvikles for å møte dens særpreg. Dette er noe Sirris (2015) også hevder. Kirkelig ansattes ledelse av frivillige er fenomenet som undersøkes i denne oppgaven. Og oppgavens konklusjon vil være et bidrag i å besvare hva som inngår i dette.

2.5 Ansatte og frivillige

Videre er det naturlig å se nærmere på hva litteratur og forskning sier om forholdet mellom ansatte og frivillige. Dette med utgangspunkt i begrepsavklaringen om at ansatte defineres som lønnede medarbeidere og de frivillige som ulønnede medarbeidere. De frivillige medarbeiderne utfører med andre ord en innsats av egen fri vilje og ved at det er gratis, eller mot en begrenset kompensasjon eller symbolsk betaling, for å gagne mennesker utover egen familie og husholdning (Pearce 1993; Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015). Eksempelvis i form av å være kirkevert i gudstjenester, leder i søndagsskolen, medhjelper ved konfirmantkappeprøving eller medlem i menighetsrådet.

I håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd omtales det frivillige medarbeiderskapet som en avgjørende bærebjelke i de mange områder som menigheten bør og skal engasjere seg i (Kirkerådet og KA 2011). Dette understøttes av Kjetil Fretheims forskning på det norske kirkefeltet (Fretheim 2014). Sue Miller og Adam Duckworth (2016) hevder også dette med bakgrunn i deres mangeårige erfaringer som ledere i amerikanske menigheter. De frivilliges avgjørende betydning hevdes generelt sett å være sentral innenfor den tredje sektor (Billis og Harris 1996). De mange aktiviteter kan med andre ord ikke ivaretas av de ansatte alene. En viktig tilnæringsforskjell å belyse blir da å se i hvilken grad de ansatte søker å finne folk til ferdigdefinerte oppgaver kontra å søke etter å veilede og tilrettelegge for at folk selv kan finne sin tjeneste. Aakenes påstår at «De ansattes rolle bør bli mer å veilede mennesker til å se sin tjeneste for Gud, enn å «finne folk» til ferdigdefinerte oppgaver.» (Aakenes 2002:5). De

ansatte er i utgangspunktet ansatt som fagpersoner med en profesjon og en utdannelsesbakgrunn som har farget deres faglige normer, verdier og standarder (Jacobsen og Thorsvik 2013). Og Fretheim (2014) viser til funn som underbygger at de frivillige etterlyser de ansatte som fagpersoner innenfor sine felt, som inspiratorer, tilretteleggere og skapere av frivillig innsats. Ledelse blant annet i form av tilrettelegging og trivselsarbeid blir vektlagt også innenfor arbeidsforhold der alle arbeiderne er ansatt (Aadland 2004; Sennett 2001).

Med bakgrunn i en brukerundersøkelse blant Drammens menighetsmedlemmer gjorde Benita Christensen funn som tilsier et krav om at de ansatte viser tilgjengelighet ved at de minst en gang i løpet av halvåret «viser seg» på alle aktivitetene i regi av menigheten (Christensen 2005). Fretheim viser også til funn om at «Det synes som at noen av utfordringene knyttet til å avklare forholdet mellom ansatte og frivillige henger sammen med en svak organisering av det frivillige arbeidet» (Fretheim 2014:73). I håndboka for menighetsråd og kirkelig fellelsråd vises det til at det kan være lurt med en strategisk plan vedrørende rekruttering, utrusting og kartlegging av dem som er med som frivillige medarbeidere. Og at de ansatte kan fordele oppfølgingen av de frivillige seg i mellom, eventuelt gjennom en frivillighetskoordinator (Kirkerådet og KA 2011). Fretheim avslutter sin bok i utblikk mot praksis med en vektlegging av de ansattes ansvar:

At ansvaret for å lede, koordinere og inspirere frivillige bør ligge hos en ansatt er blitt framhevet også av andre, blant annet som en konsekvens av behovet for å kvalitetssikre det frivillige arbeid i menigheten (Fretheim 2014:134).

Fra sentralkirkelig hold blir også dette løftet frem (Kirkerådet og KA 2015). Og gjennom tjenesteordningene til fagstillingene menighetsprest (TOMEN), kateket (TOKAT), kantor (TOKAN) og diakon (TODIA) blir det angitt et medansvar for å rekruttere, veilede og utruste frivillige medarbeidere. Likevel er det grunnlag for å si at oppgaven med frivillighetsledelse «(...) bør inngå og tydeliggjøres i de faste stillingene i lokalmenigheten framfor å tillegges en egen ansatt frivillighetskoordinator.» (Sirris 2015:17). Argumentasjonen i dette omhandler blant annet lederens behov for å se og organisere, og at de frivillige i større grad enn før etterspør tilpassede oppgaver (ibid.). Mine antakelser tilsier det samme og jeg viser til denne oppgavens funn om frivillighetslederen som synlig, tilgjengelig og deltakende.

2.6 Betingelser for frivillig innsats

Etter nå å ha sett på frivilligheten i kirkelig kontekst, er det viktig å løfte blikket mot resten av frivillighetsfeltet i Norge som utgjør den større konteksten. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor leverte nylig en rapport etter en omfattende undersøkelse rundt frivillig innsats i norsk sammenheng. Noen av spørsmålene som ble stilt var: Hva får folk til å delta i frivillig arbeid? Hva motiverer til frivillig arbeid? Og: Hva må til for å fortsette som frivillig medarbeider? (Wollebæk m.fl. 2015). Jeg finner det relevant for denne oppgaven å gjøre rede for hva litteraturen sier om disse spørsmålene. Dette i form av at svarene på disse spørsmålene er relevante for ledelsen av frivillige medarbeidere.

2.6.1 Hva får folk til å delta i frivillig arbeid?

Rapporten viser at 55 prosent av de frivillige innsatsene kommer som følge av at de blir spurt, oftest av noen de har personlig kjennskap til. Og av dem igjen er det vanligvis fra så kalt *svake sosiale bånd* som er bekjente, men altså ikke gjennom nære familie- og bekjentskapsbånd (Wollebæk m.fl. 2015:85). Rekrutteringsbegrepet er med det en sentral faktor for å delta i frivillig arbeid. Og sosiale nettverk viser seg med andre ord å være svært viktig i denne rekrutteringsprosessen og mangelen på en slik forbindelse gjør at folk sjeldnere eller aldri blir spurt. I tillegg viser rapporten at tid og interesse/engasjement er vanlige årsaker for at folk ikke deltar i frivillig arbeid (ibid.). En annen faktor som muliggjør, eller ikke muliggjør, frivillig engasjement er livssituasjonen en er i (Fretheim 2014; Wollebæk m.fl. 2015).

2.6.2 Hva motiverer til frivillig arbeid?

Mangelen på interesse og engasjement gir koplinger til behovet for motivasjon og hvilke motivasjonsfaktorer som er mest representert. Empirisk forskning viser at «(...) et visst nivå av motivasjon for frivillig arbeid er en nødvendig forutsetning for at man begynner med aktivitet.» (Wollebæk m.fl. 2015:87). I Kjetil Fretheims empiristudie av menighetsrådsmedlemmer viste funnene blant annet at de skilte mellom frivillige som er motivert til praktiske innsats og frivillige som er motivert til å få sette sitt preg på arbeidet ved å få brukt sin kompetanse (Fretheim 2014). Et måleinstrument som blir brukt i undersøkelser

om motivasjon for deltakelse er *Volunteer Function Inventory* (VFI) (Clary m.fl. 1998). VFI kategoriserer motivasjonsfaktorene inn i disse seks begrunnelsene:

1. Verdibegrunnelse (ideelle motiver).
2. Selvaktelsesgrunner (styrke eget selvbilde).
3. Selvbeskyttelsesgrunner (lette egen livssituasjon).
4. Læringsbegrunnelser (utvikle seg og skaffe seg ny kompetanse).
5. Sosiale begrunnelser (bygge nettverk og relasjoner).
6. Arbeidsmarkedsbegrunnelser (bruke frivilligheten som en kvalifikasjon).
(Sirris 2015:16).

Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) brukte VFI i sitt forskningsprosjekt for å se på hvilke motivbegrunnelser de frivillige vektla mest. De gjorde funn som viser at de viktigste begrunnelsene for frivillig engasjement er *verdibegrunnelser* og *læringsbegrunnelser*, mens *arbeidsmarkedsbegrunnelser* skårer lavest (Wollebæk m.fl. 2015). Undersøkelsen viser også at frivillige innenfor religiøst arbeid oppgir verdibegrunnelser som primær motivasjonskilde. Dette i motsetning til kultur- og idrettssektoren der de frivillige oppgir i minst grad verdibaserte motiver. Et annet interessant funn var at de kunne vise til at så å si alle skalaene for å måle motivasjon viste økning i scorene fra år 1998 til år 2014 (ibid.). Noe av kritikken mot blant annet VFI er at den i for stor grad fokuserer på de ytre motivasjonsfaktorene for frivillighet (Haivas, Hofmans og Pepermans 2013).

I en undersøkelse av frivillige hos Frelsesarméen i Finland fant Anna Birgitta Pessi (da Yeung) ut at viktige motivasjonsfaktorer som går igjen i dem alle er et ønske om å være til hjelp for andre og å være en del av et sosialt fellesskap (Yeung 2001). Fellesskapets betydning er også en fremtredende motivasjonsfaktor innenfor de frivillige medarbeiderne i Den norske kirke (Fretheim 2014; Sirris 2015). Dette er også sentralt i Deci og Ryans teorier om at den indre motivasjonen blir fremmet når behovet for sosial tilhørighet, som et av tre grunnleggende psykologiske behov mennesket har, blir dekket (Ryan og Deci 2000). Det å ha tilhørighet til en større universell kirke av kristne og kirker i et verdensvidt fellesskap kan også virke motiverende for frivillig innsats i den lokale kirken (Fretheim 2014). Dette tangerer gjerne innenfor både *verdibegrunnelser* og *sosiale begrunnelser*.

I 2009 leverte Melle Aakenes en masteroppgave med bakgrunn i en empirisk studie av ledere i frivillige velferdsproduserende organisasjoner. Ved hjelp av observasjoner og intervjuer gjorde hun ulike funn i forhold til frivillighetsledelse. Et av funnene jeg vil nevne her omhandler hva som motiverer til frivillig arbeid. Det hun peker på som grunnleggende

motivasjonsfaktorer er *begeistring* og *mening*, og at lederen har en nøkkelrolle for å skape dette hos de frivillige (Aakenes 2009). Videre kan dette knyttes til et annet funn hun gjorde om at frivillige motiveres ut i fra en lyst-betont motivasjonsfaktor. Den frivillige engasjerer seg dermed så lenge arbeidet er lyst-betont og det oppleves som givende (ibid.). Sett i et ledelsesperspektiv innebærer det å anerkjenne de frivilliges behov for å oppleve mestring ved å føle tilhørighet, ha god selvfølelse, føle at en har kontroll over eget liv og at det gis muligheter til å leve opp til ens idealer. «Such feelings touch us deeply and elicit a powerful response.» (Kotter 1999:60).

2.6.3 Hva må til for å fortsette som frivillig medarbeider?

Dette fører oss over på hva som må til for å fortsette i det frivillige arbeidet. Og her viser forskning at frivillig arbeid som er tilpasset den frivilliges motivasjonsgrunnlag øker sannsynligheten for å fortsette som frivillig medarbeider (Clary m.fl. 1998). En viktig lederoppgave for frivillighetslederen er dermed å kartlegge motivasjonen og fleksibiliteten til de frivillige medarbeiderne (Sirris 2015). Og blant annet med bakgrunn i ulike funn om utfordringer med manglende tid og kapasitet viser det seg viktig å kartlegge dette slik at en prøver å unngå at de frivillige opplever seg skvist mellom frivillige oppgaver og andre gjøremål. Knud Jørgensen viser til Paulus sine ord i Efeserbrevet kapittel 4 vers 11-16 om utrustning av Guds folk når han sier at «(...) a primary task of the servant leader is, according to Paul, *to equip others for service.*» (Jørgensen 2014:1). Gjennom eksempelvis å gi informasjon og opplæring utrustes de frivillige medarbeiderne til fremtidsrettet innsats. For i motsatt fall vil manglende informasjon og opplæring kunne gi grunnlag for demotivasjon ved manglende mestringsfølelse og frustrasjon over ikke å lykkes i oppgaven(e).

Det viser seg også at mange organisasjoner sliter med at det er stor grad av turnover blant de frivillige medarbeiderne. Og det er i det første året at sannsynligheten er størst for å slutte som frivillig medarbeider (Wollebæk m.fl. 2015). Selv der hvor motivasjonen er høy og antall frivillige er stabilt kan det være omfattende utskiftninger som blant annet skaper problemer med kontinuiteten i arbeidet (ibid.). I menigheter i Den norske kirke kan det synes å være en tendens til et større fokus på rekruttering enn av oppfølging av frivillige (Steensnæs 2014). Dette har gjerne sammenheng med at det synes å være en svakt utviklet helhetlig tenkning og strategi om hvordan en skaper, tar vare på og forvalter det frivillige engasjementet (Fretheim 2014). Ulike studier taler for at de ansatte kan motvirke dette. For under ledelse av ansatte

ledes den frivillige innsatsen mer systematisk og det genereres både flere frivillige medarbeidere og de er mer motivert enn gjennomsnittet (Angell og Kristoffersen 2005; Wollebæk m.fl. 2015). En utfordring er at forskning også viser at med en økning i antall ansatte har ikke dette bare resultert i en større bredde av frivillig engasjement, men det har på samme tid også ført til en erstatning eller hemming av dypere former for engasjement fra de frivillige (Paine, Ockenden og Stuart 2010).

I forlengelsen av dette er det grunnlag for å si at en annen viktig faktor for å fortsette som frivillig medarbeider omhandler opprettholdelsen av det nye og utfordrende (Fretheim 2014). Med dette menes at en god del frivillige motiveres av å få lære og å få gjøre nye ting. Dermed opprettholdes motivasjonen for frivillig engasjement så lenge aktiviteten byr på utfordringer eller fremstår som noe nytt. Elementer av dette har gjerne koplinger til en ny tendens innenfor frivillighetssfæren som enkelt fortalt ber preg av å være mer personorientert (Wollebæk m.fl. 2015). Hos disse blir egennytte vektlagt og «(...) krav om mening ledsages av høye krav om kvalitet og profesjonalitet.» (Sirris 2014:4). Det er gjerne de yngre frivillige som tangerer til denne tendensen, mens majoriteten av de eldre fremdeles representerer den mer klassiske frivilligheten som i mindre grad er individualistisk orientert (ibid.; Steensnæs 2014). Den nye tendensen kalles gjerne for den nye frivilligheten.

2.7 Den nye frivilligheten

Denne nye formen for frivillighet spores av mange tilbake til årtusenskiftet (Heitmann 2010). Og et kjennetegn ved den nye frivilligheten er at spørsmålet «What´s in it for me?» er mer fremtredende enn i den mer klassiske frivilligheten (Habermann 2007; Sivesund 2003). Utviklingstrekkene går dermed i retning av å endre seg fra en mer kollektiv tilnærming til en mer individualistisk tilnærming. Individuelle tilpasninger og krav blir gjerne etterspurt før det gis et eventuelt ja til en frivillig innsats. De frivillige søker med det en match mellom egne interesser og behov og de som organisasjonen har (Sirris 2015). Endringene innebærer også at lang og tro tjeneste byttes ut med punktuell og kortvarig engasjement som gjerne knyttes til foreldrenes oppfølging av egne barn (Sirris 2015; Wollebæk og Selle 2003). Eksempelvis innenfor idretten er det grunn for å tro at den høye deltakelsen av frivillige medarbeidere i aldersgruppen fra 25-49 år har sin tilknytning til at deres barn er aktive der (Sivesund 2007). Gjennom å stille opp på det som barna er med på kan dette også knyttes til dugnadstanken om en felles innsats til felles beste (Lorentzen og Dugstad 2011). På mange måter kan denne

dugnadsfrivilligheten også knyttes til mer eller mindre å være tvungen. Alle må ta sin del av fellesinnsatsen og foreldre blir gjerne satt opp på ulike dugnadslister uten forespørsler. Denne dugnaden er gjerne også knytt til inntektsbringende innsats. Med andre ord en pengedugnad med formål om å bruke det frivillige engasjementet til å tjene penger til lokallaget (Fretheim 2014). Enkelte organisasjoner har også gått så langt at foreldrene gis anledning til å betale seg ut av forpliktelsene (Heitmann 2010). Med grunnlag i den nye frivilligheten kan det derfor sies at mange menigheter opplever, eller vil oppleve, relativt stor gjennomtrekk av frivillige medarbeidere og at blant annet stabiliteten og kontinuiteten blir truet som følge av dette (Wollebæk m.fl. 2015).

Et annet trekk ved den nye frivilligheten er svekkelsen av medlemsdemokratiet i det norske organisasjonssamfunnet (Lorentzen 2014; Wollebæk m.fl. 2015). Undersøkelser om frivillig arbeid viser at organisasjonsmedlemsskapet er svekket siden 1998 og frem til år 2014. Medeierskapet kan dermed synes å være svekket og at det som før var noe man «bare gjorde» i større grad er erstattet med organisert frivillighet. Det kan med andre ord sies å være en svakere sammenheng mellom medlemskap og frivillig engasjement. Videre pekes det på at dette trolig er som følge av individuelle motiver (ibid.).

Et tredje trekk ved den nye frivilligheten er at de frivillige i økende grad ledes av ansatte profesjonelle ledere (Heitmann 2010). Det kan pekes på flere grunner til dette og noen av disse vil jeg nevne her. For det første har myndighetenes krav til kvalitet og rapportering økt. For eksempel stiller myndighetene slike krav til Den norske kirke i forbindelse med trosopplæringsarbeidet (St.meld. nr 7 (2002-2003)). Av denne stortingsmeldingen fremkom det krav om et utvidet, systematisk og sammenhengende opplæringstilbud for alle døpte barn i alderen 0-18 år. Og det ble gitt klare føringer for en tilskuddsordningen der de budsjettmessige konsekvensene primært var tiltenkt ansettelse av om lag 1 300 nye årsverk (ibid.). Som følge av dette har de fleste menigheter derfor ansatt eksempelvis trosopplæringskoordinatorer for blant annet å igangsette, koordinere og lede trosopplæringsarbeidet i den respektive menighet. For det andre kan det sies at både nasjonale og lokale føringer har økt kompleksiteten i menighetsarbeidet. I tillegg har ideelle organisasjoners velstand i varierende grad ført til økt bruk av ansatte, utdannede og spesialiserte mennesker (Heitmann 2010). Misjonssambandet er et eksempel på dette. I økonomisk gode tider ble fagpersoner ansatt, mens de i senere tid har måttet nedbemanne og trolig erstattet en del av dette med økt bruk av frivillige. For det tredje kan det vises til et

trekk ved vår tid der frivillige vegrer seg fra byråkratiske verv. I stedet ansettes det personer som eksempelvis regnskapsførere og kravene i forhold til oppgavens karakter blir hevet som følge av dette (ibid.). Med bakgrunn i dette er det rimelig å si at profesjonaliseringen har økt og at behovet for et godt samspill mellom ansatte fagpersoner og frivillige medarbeidere har økt.

2.8 Tilrettelegging for frivillig innsats

Avslutningsvis i dette kapittelet kan det sies at Den norske kirke både har det som oppgave og er avhengig av å legge til rette for frivillig arbeid i menighetene.

En menighet er en helt naturlig arena for frivillighet, og faktisk er frivillig innsats helt avgjørende for at en menighet skal fungere. Samtidig er trivsel, motivasjon, opplæring og mulighet for utvikling helt avgjørende for at frivillige skal trives, og fortsatt ha lyst til å gi av seg selv!» (Aakenes 2002:3).

Kirkefeltet har lange tradisjoner med frivillig engasjement (Elstad 2005; Oftestad, Schumacher og Rasmussen 2005). Og innenfor Den norske kirke har den nyere tids mange og omfattende reformer ført til en økt involvering av frivillige (Sirris 2015). Men alle oppgaver eller aktiviteter er ikke særlig tilrettelagt for påvirkning av frivillige. Spesielt de kirkelige handlingene; dåp, konfirmasjon, vigsel og begravelser er i stor grad forbeholdt prestene og andre kirkelig ansatte (Fretheim 2014). Årsaken er at disse handlingene er dominert av profesjonsutøvere hvor det stilles spesifikke krav til utdanning og kunnskap. Generelt sett kan det sies å være knytt både utfordringer og muligheter til fagliggjøring eller profesjonalisering innenfor frivillighetsfeltet (Lorentzen 2014).

De frivillige medarbeiderne utgjør en avgjørende bærebjelke i menighetslivet og mange av kirkens aktiviteter er avhengige av frivillig innsats (Fretheim 2014). En sentral oppgave for lederskapet er dermed å legge til rette for «(...) Å frigjøre og utruste de ressursene som finnes blant folk flest i lokalsamfunnene og i de frivillige organisasjonene. Alle kan bidra!» (Kirkerådet og KA 2015:33). Med bakgrunn i en kvantitativ studie gjorde en funn om en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og høyere grad av innsats hos de frivillige (Bidee m.fl. 2012). En leders oppgave kan derfor sies å omhandle tilrettelegging for egne valg og avgjørelser, oppfordre til initiativ og gi konstruktive tilbakemeldinger til de frivillige medarbeiderne (ibid.). Dette samsvarer med John P. Kotters erfaringer etter 30 års forskning i amerikanske organisasjoner (Kotter 1999). En annen stor forfatter innen faget hevder at

dagens frivillige i økende grad er utdannede og kunnskapsrike mennesker som etterspør noe mer enn bare å være hjelpere. Han sier at: «If nonprofit organizations want to attract and hold them, they have to put their competence and knowledge to work.» (Drucker 1989:92).

Annerkjennelse og oppmuntring er kjerneord i dette (Kirkerådet og KA 2015). Mine antakelser tilsier at når frivillige tar på seg ansvar må det også inngå mandat til å kunne forme utførelsen.

Videre er det for eksempel forskning innenfor det diakonale arbeidet som indikerer en koherens mellom ulønnet arbeid og opplevelsen av genuin omsorg; «At frivillige bruker av sin tid for at jeg skal få det bedre – det er sterkt! Da blir jeg jammen verdsatt!» (Aakenes 2013:33). Innenfor filantropien kjennetegnes frivillig innsats med ønsker om å gjøre noe godt uten å skulle få noe tilbake. Muligheter for frivillig engasjement blir med det etterspurt for å få «(...) gjøre noe for andre ut fra en personlig følelse av ansvar.» (Lorentzen 2007:39). Og med bakgrunn i dette tolker jeg det til at det ikke bare er snakk om å involvere frivillige med bakgrunn i ressursbehov, i form av mer kapasitet. Men også fordi det etterspørres av dem selv og at de utgjør både en komplementær og en forlenget verdi i menighetens arbeid. Et frivillig engasjement kan med andre ord synes å være minst like viktig for den frivillige selv som det er for den eller de det kommer til gode for. Handlingsrom for frivillighet bør derfor aktivt stimuleres og det er viktig at arbeid som utføres av ansatte medarbeidere ikke fortrenger innsatsen til de frivillige medarbeiderne (Kirkerådet og KA 2015). En av kirkens primæroppgaver kan dermed sies å være å legge til rette for frivillig engasjement; arbeid eller tjeneste.

2.9 Oppsummering

Denne litteraturgjennomgangen viser at dette fagfeltet består både av normative og mer deskriptive kilder. Hva kan være grunnen til at noen av disse flyter sammen? I kirkelig sammenheng framstår frivillighet som en sentral verdi. Dette med bakgrunn i det jeg har påpekt om det allmenne prestedømme og deltakelse, samt lokaldemokrati og involvering. Tas dette for gitt siden det finnes såpass få empiriske studier?

Videre viser gjennomgangen at menighetene innenfor Den norske kirke i ulik grad har medarbeidere som gjør frivillige innsatser. Og blant annet fra sentralkirkelig hold blir det formidlet et normativt budskap om at det frivillige medarbeiderskapet er avgjørende viktig for

å ivareta de ulike aktivitetene i menighetene. Og både normative og mer deskriptive kilder legger føringer for at de ansatte har et særlig ansvar for å bygge og ivareta frivilligheten.

De frivillige rekrutteres i stor grad ved å bli spurt om å bidra med frivillige oppgaver av noen de kjenner fra før. Og motivasjon og motivasjonsfaktorer fremstår som betydningsfullt både for å begynne med og å fortsette med frivillige engasjement. Dette taler for at en særlig oppgave for frivillighetslederen er å kartlegge og tilpasse oppgavene til den enkeltes motivasjonsgrunnlag. Det synes dermed til å være en toveis avhengighet mellom de ansatte medarbeiderne og de frivillige medarbeiderne i de ulike menighetene.

Denne gjennomgangen viser også at det finnes enormt mye litteratur om ledelse og lederskap, men at dette i liten grad gjelder spesifikt overfor frivillige medarbeidere. Dette hindrer ikke nødvendigvis for at allmenne ledelsesteorier kan brukes, men frivillighetens særpreg gir grunnlag for nødvendige endringer og tilpasninger. Denne studien vil være et empirisk bidrag i dette ved å gi noen mulige svar på hvordan kirkelig ansatte leder de frivillige i menigheten.

3 Teoretisk perspektiv

3.1 Innledning

Problemstillingen etterspør innholdet i kirkelig ansattes ledelse av de frivillighet i menigheten. Og i et innholdsrikt innhold valgte jeg å se nærmere på hvilke verdier disse ansatte er preget av som frivillighetsledere, hvordan de forstår seg som frivillighetsledere og hva som fremmer og hemmer god frivillighetsledelse. Det foregående kapittelet har behandlet litteratur og perspektiver som i stor grad utgjør det teoretiske rammeverket i denne studien. I tillegg vil jeg presentere en modell for frivillighetsledelse som jeg valgte å bruke i analysen av mine innsamlede data, og til utformingen av intervjuguiden. Bakgrunnen for valget er for det første at jeg vil undersøke empiri om hvordan frivillighetsledelse utøves og forstås i praksis. For det andre at denne undersøkelsen skjer i en verdiimpregnert organisasjon, noe som synliggjøres i den normative litteraturen jeg har vist til. Den valgte modellen søker å besvare disse tilnærmingene med grunnlag i to ledelsesfaglige tradisjoner.

3.2 Managerial work og institusjonell ledelse

Den ene tradisjonen er den såkalte *managerial work*-tradisjonen representert av Henry Mintzberg (1973 og 2009). Han er den forskeren og forfatteren det kanskje refereres oftest til i forbindelse med studier av lederatferd. Hovedgrunnen til dette er trolig teoriens universelle preg. Dette som følge av at han på slutten av forrige århundre gjennomførte omfattende og systematiske observasjonsstudier av 29 ledere fra ulike bransjer og fra ulike verdensdeler (Mintzberg 2009). Teoriene han utviklet er dermed i hovedsak basert på empiriske observasjonsstudier av ledere og deres lederatferd. I de første studiene kategoriserte Mintzberg (1973) ledernes oppgaver i fem ulike kategorier. I sitt videre arbeid kan det sies at han beveget seg til å bli mer orientert rundt innholdet i lederrollen og hva lederen bringer inn i rollen. For fra å vise til disse nedtegnelsene av hva lederne gjør utviklet han en teori om lederens tre nivåer. Det første nivået kaller han for *information plane*, det andre for *people plane* og det tredje for *action plane* (Mintzberg 2009:48). Videre gir disse nivåene grunnlag for seks lederroller som jeg ikke går nærmere inn på i denne oppgaven. Oversatt til norsk kan de tre nivåene kalles for *informasjonsnivået*, *ledelsesnivået* og *handlingsnivået*. Og i samme rekkefølge utgjør dette ledelsesdimensjonene *styre*, *lede* og *gjøre* i Sirris' modell. I begynnelsen av Mintzbergs bok, *Managing*, skriver han at «This book is written for everyone

interested in practice of managing (...)» (ibid.:xi). Med andre ord gir Mintzbergs teori det praksisorienterte premisset for min valgte modell for frivillighetsledelse. Dette er noe jeg finner svært relevant i forhold til samspillet karakter i det frivillige arbeidet som jeg har beskrevet i litteraturgjennomgangen. Jeg sikter da spesielt til frivillighetslederen som synlig, tilgjengelig og deltakende for og sammen med de frivillige.

Det andre premisset er modellens fokus på identitetsutvikling og verdibevissthet. Dette utgjør den fjerde ledelsesdimensjonen og har sin bakgrunn i Philip Selznicks ledelsesfaglige tradisjon; institusjonell ledelse. Selznick (1957) hevder at når en organisasjon blir fylt med verdier beveger den seg over til å bli en institusjon og at den dermed blir noe mer enn en organisasjon. Organisasjonen blir med andre ord institusjonalisert ettersom den blir verdiladet. Med grunnlag i dette hevder Jackson Carroll (1991) at en leders oppgave i en religiøs organisasjon er å artikulere virksomhetens formål og identitet. Og et særpreg ved kirke og menighet er at forståelsen preges av underliggende religiøst begrunnede verdier (Askeland 2003). Disse verdiene sier blant annet noe om hva som er bra og hva som er mindre bra, om hva som er rett og om hva som er galt. Verdiene er med andre ord rundt oss til en hver tid og de er i stor grad regulerende og styrende for våre holdninger og handlinger; for vår atferd (Busch 2012; Kirkhaug 2013; Klev og Vie 2014). Verdier gir grunnlag for motivasjonskraft og handlingsenergi (Aadland 2004). Og verdier beskrives av Milton Rokeach (1968) som fortolkede ideologier, mentale kart, kriterier, preferanser, eller standarder som styrer holdninger og atferd. Gjennom verdier skapes det dermed tydelig identitet for organisasjonen og en sosial integrering som strekker seg utover den formelle samordningen og de formelle reglene (Selznick 1957). Denne identitetsutviklingen og verdibevisstheten finner jeg svært relevant i forhold til hvordan dette preger de kirkelig ansattes engasjement og beslutninger som frivillighetsledere. For denne studien har jeg valgt Einar Aadlands definisjon på verdier: «Verdiar er ønskverdige kvalitetar ved handling eller føremål.» (2004:151).

Med grunnlag i dette kan Mintzbergs teori sies å være deskriptiv i form av å beskrive hvordan det er, mens Selznicks teori er mere normativ i form av å beskrive hvordan det bør være. Denne todelingen finner vi også i litteraturen jeg har redegjort for. Aakenes (2002) heller for eksempel mest mot det normative, mens Fretheim (2014) er mer deskriptivt. De tidlige omtalte tjenesteordningene er eksempler på det normative perspektivet. Et annet eksempel er de sentralkirkelige føringene blant annet gjennom håndbok for menighetsråd og kirkelig

fellesråd (Kirkerådet og KA 2015). Begge disse eksemplene gir normative føringer for hvordan frivilligheten og ledelsen av den forstås og bør være.

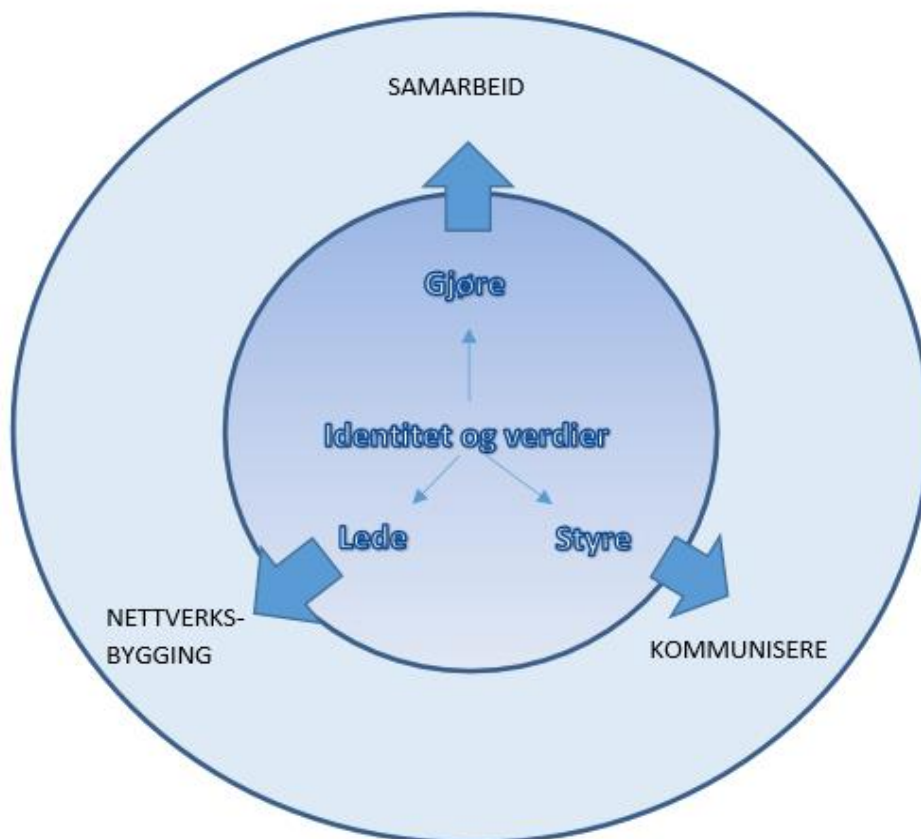
3.3 Modell for frivillighetsledelse

Forfatteren bak denne modellen er Stephen Sirris (2015) og modellen er en «(...) syntese av to distinkte tradisjoner innen ledelsesfaget, én verdibasert og én praksisorientert.» (Sirris 2015:1).

Modellen er bygd på de fire ledelsesdimensjonene; å *drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet*, å *styre eller administrere*, å *lede eller mobilisere* og å *gjøre*. Dette med bakgrunn i Harald Askelands definisjon på hva ledelse handler om:

Ledelse er en menighetstjeneste som kan sies å ha et særlig ansvar i relasjon til oppdragets perspektiv, å opprettholde et helhetsperspektiv og at menighetens medlemmer bygges opp og involveres i tjeneste. (Askeland 2012a:139).

Visuelt har Sirris utformet modellen slik:



Figur 1: Modell for frivillighetsledelse av Stephen Sirris (2015:7).

Nærmere bestemt er det den indre sirkelen i modellen jeg har benyttet meg av i denne oppgaven. Dette har jeg først og fremst valgt for å avgrense oppgaven. Jeg er klar over at jeg dermed har valgt bort verdifulle elementer og sider ved frivillighetsledelse som knyttes til eksterne forhold i organisasjonen. Eksempelvis ved at oppgaven i liten grad eksplisitt omhandler drøftinger omkringliggende nærmiljøets og omgivelsenes betydninger for og i menighetslivet. Spesielt rettet mot et menighetsutviklende perspektiv kan en oppmerksomhet på dette være særlig viktig (Birkedal, Hegstad og Lannem 2012).

3.3.1 Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet

Som tidligere nevnt kan den første ledelsesdimensjonen i modellen sies å være det konstituerende og normative elementet (Sirris 2015). Den kan med andre ord sies å være et sentrum eller en kjerne som også modellens visuelle fremstilling viser. Med grunnlag i dette farges og gjennomsyres de øvrige ledelsesdimensjonene av identitet og verdier og det danner et avgjørende viktig utgangspunkt for at organisasjonen eller virksomheten skal kunne fungere. Disse felles verdiene gir retning, «(...) skaper trygghet og tillit og gjør det mulig å leve sammen i harmoni.» (Busch 2012:31).

Social values are objects of desire that are capable of sustaining group identity. This includes set of goals or standards that can form the basis of shared perspectives and group feelings. (Selznick 1957:121).

En leders, eller lederskapets, hovedoppgave blir dermed å appellere til og bevisstgjøre virksomhetens formål eller «misjon» (Dahl 2010). Det er dette eksempelvis presten og kirkemusikeren blir utfordret på i gudstjenestereformens mål om å stimulere til økt involvering i liturgien av frivillige medarbeidere fra menigheten (Kirkerådet og KA 2015). Dem kan da for eksempel artikulere verdiene mangfold og bredde og trolig oppnå at involveringen av barn, unge, voksne og eldre resulterer i større og tydeligere eierskap til gudstjenesten. Dette forhåpentligvis med bakgrunn i kirkelig fellestråd og menighetsrådets(enes) fokus og formidling om nettopp dette. For gjennom et bevisst og proaktivt verdi- og identitetsutviklingsarbeid motiveres og mobiliseres det til organisatoriske handlinger og avgjørelser som er basert på ønskede verdier (Aadland 2004). I tillegg til dette, eller parallelt med dette, vil en kunne «(...) avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskte verdiar.» (ibid.:157). Atferden til

både ansatte og frivillige medarbeidere, ja til alle mennesker, påvirkes med andre ord i stor grad av verdiene som artikuleres (Busch 2012).

Et annet eksempel er trosopplæringsreformens ansvar og fokus på systematisk trosopplæring for alle døpte i alderen 0-18 år uavhengig av funksjonsevne, livssituasjon, kjønn og etnisk bakgrunn (Den norske kirke 2017a). Formidlingen av menighetens felles ansvar og oppgave, og menighetsrådets og de ansattes behov og ønsker om involvering i dette arbeidet, gir grunnlag for motivasjon og engasjement til frivillige medarbeidere. Dette er noe som er i tråd med Tor Dahl sine erfaringer: «Når bedriftens virksomhet gir en større mening, utløser den energi hos medarbeiderne.» (Dahl 2010:15).

Med grunnlag i den ideologiske dimensjonen er det grunnlag for å anta at teologien gjør at denne ledelsesdimensjonen er sentral i kirkelig arbeid. Men det gjenstår å undersøke hvorvidt dette gjennomsyrrer de andre ledelsesdimensjonene slik Sirris postulerer.

3.3.2 Styre eller administrere

Denne dimensjonen utfordrer frivillighetens egenart og særpreg. Arbeidsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i arbeidslivet er grundig regulert i lover som blant annet arbeidsmiljøloven, ferieloven og folketrygdloven. Plikter og rettigheter er dermed nøye definert og styringsdimensjonen er farget av arbeidsgivers styringsrett over de ansatte. Overfor frivillige medarbeidere er det ikke slik; dette gjelder både de frivillige seg i mellom og mellom ansatte og frivillige. Det finnes eksempler på skriftliggjorte avtaler som en form for kompenserende tiltak i mangel av denne styringsretten, men det vil uansett være store forskjeller for eksempel i forhold til mulighetene for sanksjoner. Lederens styring av frivillige medarbeidere skjer derfor «(...) i form av innflytelse og retning for mål og oppgaver ved å allokere ressurser, strukturere og delegere oppgaver til og blant medarbeiderne.» (Sirris 2015:10). Tore Byfulien sier at; «De frivillige må føle frihet, men de skal også føle det ansvaret det er å bidra i menighetens aktiviteter.» (Byfuglien 2010:136). Han slår med det et slag for bruken av målstyring i frivillighetsledelsen. En kan ikke bruke regler og plikter, men målsettinger og avtaler med de frivillige som vil sikre både trygghet og retning for de frivillige medarbeiderne (ibid.). En viktig faktor for frivillighetslederen blir dermed å være en støttespiller som legger til rette for frihet og trygghet, og at engasjementet ikke blir preget av å

være ren rutine og eller av å ha en pliktetisk karakter. Da kan engasjementet og motivasjonen i verste fall dø ut (Sirris 2015).

I Henry Mintzberg teorimodell blir formidling av informasjon trukket frem som et sentralt styringsverktøy: «(...) information is processed by the manager to encourage other people to take the necessary actions.» (Mintzberg 2009:52). Ved å innhente og utlevere informasjon gis frivillighetslederen dermed muligheter til å styre eller påvirke hva de frivillige gjør og ikke gjør. Denne styringen blir også en form for kontrollering av arbeidet som utføres. Og i lys av frivillighetens behov for frihet og autonomi bør denne styringsdimensjonen ses på som koordinering av personer og deres innsats (Finsådal 2014). Til dette koordineringsarbeidet kreves det ofte administrative ressurser «(...) for å samordne mange mennesker, mange innsatser og mange oppgaver.» (Sirris 2015:11). Mye tyder derfor på at god og fungerende frivillighetsledelse derfor vil være preget av styring gjennom koordinering og administrasjon. Og at informasjonen, som lederen besitter som følge av dette kontinuerlige arbeidet, formidles ut til aktørene slik at de vet hva som skal eller bør gjøres.

Verdienes betydning må her trekkes frem igjen:

Når verdier likevel antas å kunne tilføre organisasjoner styringskraft, har det ikke bare sammenheng med verdienes generelle styrke, men også med de begrensninger som er forbundet med målstyring og regelstyring. (Kirkhaug 2013:99).

Som tidligere nevnt tilsier frivillighetens egenart og særpreg at det i mindre grad tillates tradisjonelle styringsverktøy. Dette taler for at verdier også kan brukes som styringsverktøy. Verdier kan for eksempel ha styrende effekt ved å formidle informasjon om prioriteringer, visjoner og kvalitet (ibid.). Med bakgrunn i denne redegjørelsen av frivillighetslederens styringsmuligheter beveger vi oss over i modellens neste ledelsesdimensjon.

3.3.3 Lede eller mobilisere

I denne ledelsesdimensjonen foregår det ledelse i relasjon mellom frivillighetsleder og de frivillige medarbeiderne. Det skjer altså på personnivået hvor mennesket blir medium for utøvelse av ledelse, og det skjer både «(...) på individ- gruppe- og avdelingsnivå.» (Sirris 2015:11). «To manage *with* people, instead of *through* information, is to move one step closer to action but still to remain removed from it.» (Mintzberg 2009:62). Ledelse på dette planet skjer altså verken på styringsplanet eller på gjøreplanet. Den norske kirke er gjennomsyret av

relasjonelle møtepunkter, og intervjuene jeg har gjennomført i denne studien gir et klart inntrykk av å bekrefte dette. Et eksempel er en av informantenes uttale om hva det vil si å være kirke; «(...) å skape noe sammen, dele, bidra; være kirke sammen.». Frivillighetsledelse handler ved det om å bygge og vedlikeholde relasjoner gjennom å motivere og mobilisere til frivillig engasjement og innsats i menigheten. Motivere og mobilisere er også sentrale begreper i Einar Aadlands definisjon på verdibasert ledelse (Aadland 2004). Også innenfor transformasjonsledelse er mobilisering et sentralt begrep (Bass 2006; Busch 2012). Ledelse i form av mobilisering står derfor i en type kontrast til styring. Gjennom dialog bygger frivillighetslederen relasjoner og nettverk for å motivere de frivillige medarbeiderne til ønsket atferd. Lederen kommer da tettere på de frivillige enn ved styring og hun blir avhengig av nødvendig tillit og legitimitet for å lykkes. Ved å holde det hun lover, mestre det hun gjør, være god til å lytte og evne å drive frem gode avgjørelser vokser tilliten og legitimiteten til henne som leder (Aadland 2004). Dette blir gitt til henne ved at de hun er leder for erfarer disse gode egenskapene ved henne. Sirris (2015) presiserer at denne personorienterte tilnærmingen må suppleres med styring slik at hensiktsmessige rutiner utfyller de relasjonelle forholdene. På den måten søkes det å sikre mot relasjonelle og menneskelige mangler og avvik som eksempelvis dårlig dagsform for lederen eller andre forhold som gjør at lederen kommer i et negativt lys for den frivillige.

3.3.4 Gjøre

I den fjerde og siste ledelsesdimensjonen kommer frivillighetslederen enda tettere inn på det frivillige arbeidet. Ledelse skjer her på handlingsnivået (Mintzberg 2009). Lederen innehar da god kjennskap til det som skjer på det operative plan, ofte kalt for grasrotnivået, og er gjerne delaktig i det som skal gjøres. Gudstjenestereformens mål om større involvering i liturgien er et eksempel på dette. Prest og kirkemusiker har da nærhet til det som skal utføres og gis anledning til både å følge opp og overvåke de frivillige medarbeidernes arbeidsoppgaver. De er selv med som utøvere og et konkret eksempel på dette er når presten og en frivillig medliturg deler ut nattverd sammen. Eller kirkemusikeren og en frivillig medliturg som eksempelvis spiller et musikkstykke sammen som pre- eller postludium. «Å være tett på gir nærhet. Det er en kilde til informasjon og kjennskap. Samtidig gir det troverdighet.» (Sirris 2015:13).

Et godt eksempel på dette er i de menighetene der det er innarbeidet et bredt og aktivt gudstjenesteutvalg som i fellesskap både planlegger og gjennomfører gudstjenester. Gjennom dette gis flere anledning til å legge føringer for gudstjenestelivet. Som gudstjenesteansvarlige fagpersoner er prest og kirkemusiker selvskrevne medlemmer i et slikt utvalg og de «(...) gjør det mulig for utvalget å diskutere og fatte vedtak som vil føre til nødvendige endringer og fornyelse av menighetens gudstjenesteliv.» (Kirkerådet og KA 2015:44). Mintzberg er tydelig på at det er mye ledelse som er i nærheten av dette *gjøre* i handlingsplanet, men at «(...) the manager as «doer» is really the person who «gets it done,»(...)» (Mintzberg 2009:81). Det skjer altså mye snakking og lytting som Mintzberg ikke betegner som å være en «doer». Presten og kirkemusikeren kan sies å utføre prosjektledelse i disse gudstjenesteutvalgene. Gjennom dette både iverksetter de arbeidsoppgaver, følger de opp og er selv deltakende. Prosjektledelse er en arbeidsform som er utbredt innenfor Den norske kirke (Sirris 2015). Og dette er en arbeidsform som organisasjoner i økende grad nytter seg av (Sennett 2001).

3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert en modell for frivillighetsledelse som jeg har valgt å bruke i min analyse av de innsamlede dataene, samt i utformingen av intervjuguiden. Modellen er bygd på to ledelsesfaglige tradisjoner, en verdiorientert og en praksisorientert. Dette samsvarer godt med at undersøkelsen skjer i en verdiimpregnert organisasjon og at undersøkelsen vil undersøke empiri om hvordan frivillighetsledelse utøves og forstås i praksis.

Jeg har avgrenset bruken av modellen til å omhandle den indre sirkelen. Dermed har jeg ikke behandlet verdifulle elementer og sider ved frivillighetsledelse som knyttes til de eksterne forholdene i organisasjonen.

Modellen er teoretisk og det søkes å tydeliggjøre til dels skarpe skiller mellom fire ledelsesdimensjoner. Den første ledelsesdimensjonen vektlegger frivillighetslederens oppgave med å artikulere organisasjonens identitet og formål, og hvilke verdier som inngår eller uttrykkes i dette. Den andre dimensjonen vektlegger lederens oppgave med å styre frivilligheten gjennom koordinering og administrasjon, og betydningen av informasjonsformidling. Den tredje dimensjonen vektlegger lederens oppgave med å lede frivilligheten gjennom å mobilisere til frivillig innsats med bakgrunn i relasjonelle

møtepunkter. Den fjerde og siste ledelsesdimensjonen vektlegger frivillighetslederens oppgave med å være der det skjer i samhandling med de frivillige.

En mulig svakhet med modellen er at den ikke viser noe styrke- eller mengdeforhold. På den andre siden kan dette gjøre den mer dynamisk og anvendelig. Jeg gir min støtte til Mintzbergs poeng om at en leder ikke bør falle for fristelsen til å favorisere noen av ledelsesdimensjonene, eller rollene, fremfor de andre. De fleste ledere tiltrekkes ett av planene, men over tid bør han eller hun tilstrebe en dynamisk balanse ved å utøve lederatferd på alle disse planene (Mintzberg 2009).

Teoretisk, og analytisk, er det svært vanlig å bruke modeller som skisserer til dels skarpe skiller mellom ulike definisjoner. Men i praksis flyter dette ofte over i hverandre og det kan være vanskelig å skille mellom dem (Klev og Vie 2014). Med bakgrunn i mine antakelser og min beskrivelse av feltet var denne modellen relevant for utforskning i møte med empiri. Modellen kan sies å være idealtypisk, men at det er viktig å sammenholde dimensjonene. Mine erfaringer tilsier at modellen var et teoretisk bidrag som hjalp til med å løfte blikket og gi nyttige perspektiver i denne studien. Men den gav også noen utfordringer i forhold til funnenes tendens til å finne innpass innenfor flere av dimensjonene.

4 Metode

4.1 Innledning

Hensikten med studien er gi svar på hvordan kirkelig ansatte leder de frivillige i menigheten. Litteraturgjennomgangen viser blant annet at de frivillige medarbeiderne uttrykker forventninger og krav om oppfølging og tilstedeværelse i det frivillige arbeidet. Og videre at både Fretheim (2014) og Sirris (2015) er tydelige på at de ansatte bør ha et særlig ledelsesansvar overfor det frivillige arbeidet. En mulig innvendig omhandler en styringspessimistisk tilnærming ved å ha troen på at systemet eller organisasjonen går av seg selv uten å være særlig avhengige av ledere, eller stab. I denne studien vil jeg undersøke de ansattes perspektiver på dette.

Dette i kombinasjon med problemstillingen gjør at jeg ønsket å se nærmere på den subjektive opplevelsen og erfaringen til de ansatte: Hvilke verdier er de preget av?, Hvordan forstår og begrunner de seg selv som ledere? Og: Hva fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i praksis?

I dette kapittelet presenteres hva jeg har gjort og hvilke overveielser jeg har stått overfor i møte med å finne svar på min problemstilling: Hvordan leder kirkelig ansatte de frivillige i menigheten?

4.2 Metodisk tilnærming

Ønsket og målet med studien var altså å gjennomføre en empirisk forskningsstudie for å finne svar på problemstillingen og de forskningsspørsmålene jeg stilte. Og for å lykkes med dette valgte jeg en metode for å innhente denne kunnskapen. En metode kan også gjerne kalles for en strategi eller en teknikk som benyttes (Everett og Furseth 2012). Og i den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Noen sentrale begreper som er knyttet til dette skillet er:

Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Induktiv	Deduktiv
Utvikle hypoteser	Teste hypoteser

Figur 2: Noen sentrale begreper knyttet til kvalitativ og kvantitativ forskning (bygd på Ryen 2002:29).

Kvalitativ forskning pleier med dette å ha et induktivt fokus hvor det gjerne utvikles hypoteser generert på grunnlag av empiriske prosesser. Motsatt sikter ofte kvantitativ forskning mot en hypotesetesting eller testing av påståtte sammenhenger mellom fenomener. (Grønmo 2004; Ryen 2002). Videre kan skillet mellom disse to metodene beskrives med at kvantitativ forskning er opptatt av å tallfeste for eksempel hvor mange av de frivillige som mener at de ansatte må følge opp det frivillige arbeidet. Dette gjerne i form av spørreundersøkelser hvor man er opptatt av å kartlegge utbredelsen ved å telle opp fenomener (Johannessen m.fl. 2010). En søker da gjerne også et stort antall besvarelser, mens i den kvalitative forskningen tas det gjerne utgangspunkt i å forske på et begrenset antall personer i et forsøk på eksempelvis å avdekke hvilke dypere meninger de har om arbeidet med frivillighet i menighetene (ibid.).

4.2.1 Kvalitativ metode

I dette forskningsprosjektet er det ikke meningene til de frivillige medarbeiderne jeg var mest nysgjerrig på, men meningene til de ansatte som har et ansvar for rekruttering, utrusting og vegledning av frivillige (TODIA, TOKAN, TOKAT og TOMEN). Dette ved at jeg ikke var ute etter å innhente statistikk på hvor mange som mente det ene eller det andre, og så videre, men mere å gå i dybden ved å innhente betydningsfulle erfaringer fra disse menneskene (Thagaard 2013). En slik tilnærming opplever jeg å samsvare godt med de kvalitative tilnærmingenes målsetting om å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (ibid.). Denne forståelsen søkte jeg å finne ved å fremskaffe autentisk eller ekte kunnskap hvor min rolle som forsker var «(...) å avdekke den sanne identiteten som befinner seg under overflaten.» (Ryen 2002:16). Med andre ord en søken etter «(...) å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer.» (Thagaard 2013:40).

4.2.2 Fenomenologi

En slik søken etter forståelse av fenomener, gjennom å innhente subjektive opplevelsesbaserte erfaringer, kan plasseres innenfor et fenomenologisk vitenskapssyn (Store norske leksikon 2012; Thagaard 2013). Og dette er et vitenskapssyn med røtter tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserls tanke om at fenomenets sannhet best kan forstås gjennom individets opplevelse av dette fenomenet (Johannessen m.fl. 2010; Store norske leksikon 2015). Individets subjektive erfaringer gir med det grunnlag for å gjennomføre en systematisk innhenting av kunnskap. Gjennom dette kan jeg, som fenomenologisk forsker, innhente og beskrive de trekk som er felles for de erfaringene som informantene i dette prosjektet gir uttrykk for. Fenomenologi er dermed en viktig fortolkende teoretisk retning innenfor kvalitativ forskning (Thagaard 2013).

4.3 Datainnsamlingsmetode

Vanlige fremgangsmåter for innsamling av slike kvalitative data er intervjuer, gruppesamtaler og observasjoner (Johannessen m.fl. 2010). Og i en mellomposisjon mellom et positivistisk og et konstruktivistisk perspektiv til forskning (Thagaard 2013), og bruk av et naturalistisk metodespråk (Ryen 2002), valgte jeg å gjennomføre intervjuer av studieenheter. Dette gav meg grunnlag for innsikt i enhetenes erfaringer, tanker og følelser (Thagaard 2013).

4.3.1 Intervjuguide

Intervjuene valgte jeg å gjennomføre ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 3) med hovedspørsmål og tematiserte spørsmål (Ryen 2002). Dette som hjelp til å innhente informasjonen som er relevant for studien, samtidig som den gav rom for en individuell fleksibilitet i gjennomføringen av hvert enkelt intervju. Relevant informasjon i denne sammenheng omhandlet informasjon og kunnskap som kunne bidra til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Med bakgrunn i den valgte modellen for frivillighetsledelse tematiserte jeg spørsmålene til de fire ledelsesdimensjonene; å *drive identitetsutvikling og skape verdibevisssthet*, å *styre eller administrere*, å *lede eller mobilisere* og å *gjøre*. I tillegg til disse hovedtemaene definerte jeg en innledningsdel og en avslutningsdel.

Innledningsdelen, samt den uformelle småpratningen i forkant, omhandlet et ønske om å ufarliggjøre meg selv og situasjonen vi var i. Og ved å stille noen biografiske spørsmål oppnådde jeg både en nødvendig kartlegging av studieenheter og en type oppvarming til intervjuet. Noe som er helt i tråd med anbefalingene til Grant McCracken (1988). Den biografiske kartleggingen innebar ikke selve navnet på personene, men kjønn, alder, type stilling og hvor lenge de har vært i stillingen. Som avslutning på innledningsdelen ba jeg om tillatelse til å sette på lydopptakeren.

De fire hovedtemaene inneholdt til sammen 24 nummererte spørsmål og en god del av dem med ett eller flere oppfølgings- eller støttespørsmål. Mine erfaringer tilsier at intervjuguiden var til stor hjelp for å sikre god flyt i intervjuet. Intervjuguidens grupperinger innenfor de fire ledelsesdimensjonene var også til stor hjelp, spesielt i analysearbeidet. Jeg hadde ikke et mål om nødvendigvis å følge den punkt for punkt, men det viste seg at alle tre intervjuene gjorde nettopp det. Jeg opplevde for eksempel ved flere tilfeller at refleksjonssamtalene på en naturlig måte beveget seg over på mitt neste spørsmål i intervjuguiden. Jeg stilte ofte spørsmålet likevel, men innledet noen ganger med å si at nå beveger vi oss inn på det neste spørsmålet jeg har forberedt å stille dere. Når praten gikk og jeg som forsker ble sittende og lytte kunne jeg dermed med relativt liten inngripen justere samtalen til å bevege seg videre i forhold til intervjuguiden.

Avslutningsdelen omhandlet noen spørsmål vedrørende hva dette intervjuet og denne refleksjonsrunden eventuelt kunne ha ført til for dem selv og deres arbeid. Dette delvis for å gi noe tilbake i form av vise at jeg bryr meg om hva de kan få ut av dette, dels for eventuelt å avdekke mulig forskereffekt og dels for å avslutte intervjuet på en positiv måte.

Parallelt med stikkordsmessige notater undervegs ba jeg, som tidligere nevnt, om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuene. Grunnene til dette er flere. For det første, og som hovedgrunn, er den store fordelene med at alt som sies blir bevart (Thagaard 2013). Dette ville jeg ikke klart ved bare å gjøre notater. For det andre har jeg benyttet meg av enkeltutsagn fra samtalene i oppgaven. Disse er ordrett sitert som følge av å ha lyttet til lydopptakene. For det tredje ble samtalene i liten grad forstyrret av å skulle skrive ned det som ble sagt. Jeg fikk dermed også bedre anledning til å konsentrere meg om samtalepartnerne og ikke så mye på notatene, selv om jeg gjorde noen egne notater som supplement til lydopptakene.

4.3.2 Transkripsjon

I etterkant av intervjuene gjorde jeg disse lydopptakene om til tekster. Dette var et tidkrevende og anstrengende arbeid hvor jeg sakte, men sikkert, lyttet til bit for bit av lydopptakene mens jeg skrev ned ordene og setningene som fantes der. For å få med meg alt som ble sagt måtte jeg ofte spole tilbake for å lytte til deler av opptaket på nytt. Et av intervjuene varte i syttifem minutter, et på nitti minutter og et på hundre minutter. Intervjuet med kortest tid var regulert på grunn av nye avtaler, mens de to andre intervjuene ikke hadde den samme tidsreguleringen. Begge de to lengste intervjuene ble på nesten femtusen ord hver og jeg brukte om lag tolv timer effektiv tid på hvert av disse intervjuene. Det korteste intervjuet ble på elleve tusen ord. Til sammen ble dette sekstiseks sider med tekst. Denne oppgaven med å gjøre tale om til tekst kalles for å transkribere (Johannessen m.fl. 2010) og innlagte pauser med avspenningsøvelser og bevegelse var en nødvendighet. Allerede i denne lytte- og skriveprosessen opplevde jeg en frikopling mellom utsagnene og personene som hadde gitt meg disse beskrivelsene og formuleringene. Dette skjedde blant annet ved å anonymisere eller generalisere både stedsnavn, personnavn og det jeg opplevde som litt særegne navn på ulike aktiviteter, tiltak eller arrangementer i menighetene. I tillegg til de forskningsetiske aspektene, var en av hovedgrunnene til dette en søken jeg hadde om å være mest mulig frikoplet fra personene bak tekstene i analysefasen.

4.4 Analysestrategi

Selve det skriftlige analysearbeidet startet ikke for fullt før et godt stykke ut i forskningsprosjekt, men jeg vil si at analyseringen for så vidt fulgte meg gjennom hele forskningsprosessen. Allerede i innledende fase, hvor jeg jobbet med å utforme problemstillingen og forskningsspørsmålene, arbeidet min forforståelse med hva jeg kunne finne. Dette opplevde jeg i aller høyeste grad også i arbeidet med intervjuguiden. Likeledes gjaldt dette under selve gjennomføringen av intervjuene hvor jeg på forhånd hadde tatt en del valg og lagt en strategi for hvordan jeg i minst mulig grad skulle påvirke intervjuene. Og til slutt også under transkriberingen.

Med bakgrunn i min søken etter å forstå den dypere meningen til mine informanter (Ryen 2002; Thagaard 2013) valgte jeg en fenomenologisk analyse (Johannessen m.fl. 2010).

4.4.1 Hovedkategorier

Og med bakgrunn i den tidligere omtalte modellen for frivillighetsledelse har denne analysen en hovedvekt av en teoristyrte og deduktiv tilnærming. Analysens hovedkategorier ble derfor definert til modellens fire ledelsesdimensjoner; å *drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet*, å *styre eller administrere*, å *lede eller mobilisere* og å *gjøre*.

4.4.2 Koding

Med grunnlag i disse hovedkategoriene leste jeg gjennom det transkriberte materialet fra informantgruppene. Dette gjorde jeg ved å ta for meg en og en gruppe hvor jeg systematisk leste meg gjennom tekstene og markerte tekstelementer jeg opplevde gav kunnskap og informasjon til de respektive kategoriene (Johannessen m.fl. 2010). Disse tekstelementene varierte fra å være deler av en setning til å være flere setninger. Jeg la vekt på ikke å stykke opp teksten slik at jeg risikerte at helheten ble borte (ibid.).

4.4.3 Kondensering

Når dette var gjort kopierte og limte jeg tekstelementene fra hoveddokumentet og over i fire forskjellige word-dokument med analysens hovedkategorier som overskrift. Deretter skrev jeg disse ut på dataskriveren. Datamaterialet var nå redusert til henholdsvis to til tre siders dokumenter med luft i mellom tekstelementene.

4.4.4 Underkategorier

Ved å sammenstille de tre dokumentene fra hver av informantgruppene fant jeg grunnlag for å definere underkategorier til de respektive hovedkategoriene. Denne tabellen viser dette:

Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet	Styre eller administrere	Lede eller mobilisere	Gjøre
Arbeid eller tjeneste?	Informasjon og tilrettelegging	Synlig og tilgjengelig	Synlig og deltakende
Fellesskap	Rekruttering og oppfølging	Motivasjon	
Veiledning og faglig ansvar	Mål og strategi		

4.5 Valg av studieenhet

Valg av studieenhet er gjort med bakgrunn i problemstillingens søken etter å finne svar på hvordan kirkelig ansatte leder de frivillige i menigheter i Den norske kirke.

Litteraturgjennomgangen viser at de fleste kirkelig ansatte både normativt og mer deskriptivt tillegges en form for lederansvar i møte med frivillighet. For eksempel har ungdomsarbeideren i en menighet jeg kjenner til ansvaret for systematisk arbeid med rekruttering, utrusting og veiledning av frivillige medarbeidere. Dette var spesifisert i utlysningsteksten og vedkommende sier at ansvar for frivilligheten inngår i de definerte arbeidsoppgavene som er tillagt stillingen. Som utøvende ungdomsarbeider skal vedkommende altså både være en arbeidsutfører samtidig som han skal ha fokus på å legge til rette for frivillighet i form av blant annet å stimulere og veilede til frivillig engasjement. Et annet eksempel er de empiriske studiene jeg har vist til som underbygger at de ansatte etterspørres som frivillighetsledere (Christensen 2005; Fretheim 2014).

4.5.1 Gruppeintervju

I et forsøk på å innhente et bredere og mer presist forskningsmateriale valgte jeg å gjennomføre gruppeintervjuer, ikke individuelle intervju. Bredere i form av at jeg fikk intervjuet flere personer enn jeg hadde fått anledning til ved individuelle intervjuer. Og mer presist i forhold til å innhente en spontan grupperefleksjon på tvers av ulike yrkesroller og fagansvar. Spontan i form av ikke å være kjent med spørsmålene på forhånd. Disse gruppene bestod av ansatte fra tre ulike menigheter. De ansatte i menighetene omtales gjerne som

staber. Størrelsen på disse stabene varierer i antall primært ut fra størrelsen på sognene. Med størrelse på sognene menes antall medlemmer av Den norske kirke som tilhører et definert sogneområde. Antall stabsmedlemmer påvirkes også i noen grad av antall kirker og gravplasser og reisetiden mellom disse. I tillegg påvirkes antallet av eventuelle ekstra tilførte ressurser fra enten bispedømmeråd, menighetsråd eller andre.

Valg om gruppeintervju var også et strategisk valg i forhold til at jeg som forsker i mindre grad skulle påvirke intervjuene og informantene. Som en av mange mener jeg dette skjedde ved at jeg dermed tok både mindre plass og fokus i denne intervju-konteksten. Mine erfaringer tilsier at jeg i stor grad følte meg litt som «fluen på veggen». Årsaken til dette er den svært så spennende og lærerike opplevelsen av disse refleksjonssamtalene mellom de ansatte i den enkelte stab. Samtalene gikk oftest på kryss og tvers mellom de ansatte der de henvendte seg til hverandre og nærmest utfylte hverandres refleksjoner og setninger. Dette gjorde de enten ved å understøtte det som nettopp var sagt, ved å stille utdypende spørsmål ved det eller ved å diskutere eller korrigere hverandres uttalelser. Denne gruppedynamikken finner jeg støtte for i en av informantenes uttalelse om at «(...) det har vært veldig spennende å høre hva dere tenker om frivillighet og at vi har blitt minnet på (...)».

En stab er med andre ord ikke bare en stab for de kan inneha individuelt store forskjeller. Og i et forsøk på å utligne disse forskjellene valgte jeg å definere gruppeutvalget til å bestå av stillingene; sokneprest, kateket, kantor og diakon. Som litteraturgjennomgangen viser er det også slik at tjenesteordningene til disse fagstillingene spesifiserer et «(...) medansvar for å utruste, rekruttere og veilede frivillige medarbeidere.» (Kirkerådet og KA 2015:33). I tillegg til disse stillingene gav jeg åpning for at de forespurte stabene selv kunne inkludere flere dersom de vurderte det som rett og viktig med tanke på deres frivillighetsarbeid. Dette resulterte i at intervjugruppene bestod av mellom fire og seks ansatte.

I analysekapittelet skiller jeg disse fra hverandre ved å kalle de for informantgruppe 1, 2 og 3. Dette har jeg gjort for på den måten å synliggjøre både likheter og ulikheter, dem i mellom, innenfor de ulike kategoriene. Eksempelvis gruppe 3 er derfor den samme i alle kategoriene slik at leseren gis anledning til å danne seg et helhetlig bilde eller profil av den enkelte informantgruppe på tvers av de ulike kategoriene jeg har definert. Jeg kunne også ha gitt de fiktive navn eller brukt respondent i stedet for informant. Noen vil gjerne si at respondenten gir svar om seg selv, mens informanten gir svar om andre, med faglitteraturen skiller ikke alltid dette på en konsekvent måte (Grønmo 2004). I dette prosjektet er det innhentet svar om

både seg selv og om andre og jeg valgte informant på grunn av at jeg opplever det lettere å bruke informant og informantgruppe i analysedelen. I drøftingskapittelet omtales disse informantgruppene i hovedsak som menighetsstaber. Dette på grunn av at jeg i større grad omtaler gruppene samlet sett og at jeg tenker at gruppene representerer en samlet lederatferd, overfor de frivillige, på vegne av hele staben.

4.5.1.1 Informantgruppe 1

Informantgruppe 1 er deler av en menighetsstab i en menighet med om lag 5 000 medlemmer. Det var 4 personer som deltok i intervjuet, der alle var kvinner. Aldersspredning var fra 34 - 68 år og gjennomsnittsalder var 51 år. Antall år i denne staben varierte fra 0,5 – 9 år, noe som gav en gjennomsnittlig ansiennitet på 5 år.

4.5.1.2 Informantgruppe 2

Informantgruppe 2 er deler av en menighetsstab i en menighet med om lag 10 000 medlemmer. Det var 6 personer som deltok i intervjuet, der alle var kvinner. Aldersspredning var fra 28 - 53 år og gjennomsnittsalder var 41 år. Antall år i denne staben varierte fra 1 – 13 år, noe som gav en gjennomsnittlig ansiennitet på 5 år.

4.5.1.3 Informantgruppe 3

Informantgruppe 3 er deler av en menighetsstab i en menighet med mer enn 10 000 medlemmer. Det var 4 personer som deltok i intervjuet, 3 menn og 1 kvinne. Aldersspredning var fra 36 - 65 år og gjennomsnittsalder var 56 år. Antall år i denne staben varierte fra 10 – 30 år, noe som gav en gjennomsnittlig ansiennitet på 16 år.

4.5.2 Utvalgsmetode 1

I Den norske kirke er det til sammen 1215 menigheter og alle disse var i utgangspunktet valgbare til dette forskningsprosjektet (Den norske kirke 2017a). Uavhengig av dette bestemte jeg meg ganske tidlig i arbeidet for ikke å fokusere på å skulle avdekke hvor eventuelt dårlig det står til i enkelte menigheter. Mitt fokus og mål var heller å komme i kontakt med menigheter med ord på seg for å inneha og drive et godt frivillighetsarbeid. I seg selv gav ikke

dette meg grunnlag for å si at antall menigheter var redusert eller innsnevret, men det var likevel viktig i forhold til valg av metode. For med dette fokuset hadde jeg lagt en strategi for hvem som var valgbare og hvem som ikke var valgbare.

Videre la jeg en strategi for å komme frem til de rette stabene ved hjelp av en metode som betegnes som «snøballmetoden». Sigmund Grønmo (2004:100) definerer denne metoden som en strategisk utvelgelse. «Analogien med en snøball er at utvalget i begynnelsen er lite, men gradvis utvides, som en snøball som vokser etter som den ruller.» (Thagaard 2013:62). Min manglende oversikt og innsikt om hvem som var god på frivillighetsarbeid gjorde denne metoden svært verdifull (Grønmo 2004). Fremgangsmåten ble at jeg tok kontakt med en av rådgiverne innenfor et av de elleve bispedømmekontorene. Jeg spurte vedkommende om å gi meg navnene på to ulike menigheter innenfor tre ulike prostier i det aktuelle bispedømmet. Årsaken til at jeg ba om navnene på til sammen seks menigheter var med tanke på at ikke alle som ble spurt ville si ja. Personen jeg spurte var en rådgiver med god kjennskap til menighetslivet innenfor dette regionsnivået og var dermed godt kvalifisert til å gi meg disse opplysningene. Om vedkommende selv var usikker vil jeg anta at det var kort vei til å rådføre seg med kollegiene sine ved dette bispedømmekontoret. Jeg antar også at vedkommende ikke hadde svart dersom det ikke var berettiget. Av svaret vet jeg at det var flere mulige menigheter, men at de jeg fikk opplyst var de som ble valgt å nevne for meg.

Med bakgrunn i disse opplysningene valgte jeg å utforme et forespørselsbrev (vedlegg 1) til både prost og kirkeverge innenfor de ulike prostiene. Årsaken til dette er Den norske kirkes todelte arbeidsgiverlinje mellom fellestrådsansatte og bispedømmerådsansatte (KA 2012). På lokalplan er derfor ikke alle i staben ansatt hos samme arbeidsgiver. Som leder for prestetjenesten ble derfor prosten spurt og som leder for de øvrige ansatte ble kirkevergen spurt. Nå er det ikke slik at alle kirkelige fellestråd bruker kirkevergetittelen om sin øverste ansatte leder, men i den foregående setningen omfattes alle titlene.

4.5.3 Utvalgsmetode 2

Den nevnte utvalgsmetoden bydde på noen utfordringer. Den første utfordringen var at det tok tid å få svar fra prost og eller kirkeverge. Etter at e-posten med forespørselsbrevet var sendt søkte jeg å vise respekt for at de trolig hadde mye å gjøre og at denne forespørselen dermed ikke fikk høy prioritet. Derfor smurte jeg meg med tålmodighet og ventet i to uker med å ta ny

kontakt. Dessverre var det ikke alle som hadde fått det med seg dette og jeg måtte til å sende forespørselen på nytt. Tiden gikk og det ble adventstid og høysesong i kirken. Jeg fikk derfor bare gjennomført ett av tre intervju før årsskiftet 2016/2017. Dag og tid for intervju nummer to ble avtalt før nyttår og gjennomført i januar, men intervju nummer tre gikk ut på grunn av tilbakemelding om at ingen av deres to forespurte menigheter hadde anledning. De var litt for travle for tiden, var forklaringen jeg fikk.

Jeg tok derfor kontakt med min veileder i dette forskningsprosjektet for å rådføre meg om veien videre. Dette resulterte i at jeg innså at jeg av praktiske og økonomiske grunner måtte gjøre utvalget på en annen måte overfor den tredje informantgruppen. Medio januar dette år tok jeg derfor direkte kontakt med en menighet jeg hadde hørt mye positivt om vedrørende det frivillige arbeidet. Jeg hadde selv ingen direkte kjennskap til dette, men hadde altså opplysninger om dette via «jungeltelegrafene». Dessverre endte dette også opp med avslag. Jeg tok derfor direkte kontakt med enda en menighet med tilsvarende utgangspunkt i forhold til omtale og kjennskap. Dette resulterte i at det tredje intervjuet ble gjennomført i månedsskiftet februar/mars.

4.6 Reliabilitet og validitet

I diskusjoner av forskningens troverdighet fremheves reliabilitet og validitet som sentrale begreper (Corbin og Strauss 2008; Thagaard 2013; Silverman 2011). Reliabiliteten omhandler datamaterialets pålitelighet, mens validitet omhandler datamaterialets gyldighet (Grønmo 2004). Reliabiliteten og validiteten er med andre ord kvalitetskriterier til forskningsdataene (ibid.; Ryen 2002).

I dette forskningsprosjektet har jeg søkt å kunne si noe om hvordan ansatte i Den norske kirke arbeider med frivilligheten i menighetene. Dette har jeg gjort ved å gjennomføre gruppeintervjuer av utvalgte ansatte fra tre ulike menigheter. Gjennomførelsen av disse intervjuene vil kunne påvirke troverdigheten negativt dersom jeg eksempelvis ikke er ryddig nok i hva som kan refereres til intervjusamtalene og hva som er mine vurderinger og kommentarer (Thagaard 2013). Manglende grad av gjennomsiktighet i forskningsprosessen vil også kunne gi grunnlag for manglende tiltro fra leseren (Silverman 2011). Og en grundig og systematisk gjennomføring av datainnsamlingen er et sentralt kvalitetskrav for å oppnå høy

reliabilitet. I tillegg er validiteten høy dersom forskningen resulterer i relevant data for problemstillingen (Johannessen m.fl. 2010).

Jeg har tilstrebet å gjøre alt dette og min takk og respekt går til de menneskene som har latt meg få møte dem og gitt meg innblikk i deres refleksjoner omkring temaet og mine spørsmål. Videre har jeg bestrebet at både jeg og min analyse er preget av informantenes egne beskrivelser og formuleringer. Noen av disse er gjengitt som sitater mens andre beskriver jeg med egne ord. Alle sitatene er skrevet på riksmål, eller moderat bokmål (Riksmålsforbundet 2017). Årsaken til dette er mitt sterke ønske om anonymisering også av språket i sitatene. Noen av sitatene er dermed omskrevet ganske mye, mens andre er rene utklipp fra transkripsjonstekstene. De endrede tekstene mener jeg likevel er sanne sitater i form av å gjengi det som ble sagt, men uten dialektord. Alle informantgruppene ble med det likestilte til å gjelde for hele landet uavhengig av lokalstedet de tilhører.

4.7 Metoderefleksjon

Problemstillingen og forskningsspørsmålene søker etter å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Derfor valgte jeg en forskningsmetode som ikke kvantitativt innhenter data fra mange studieenheter i form av eksempelvis web-baserte spørreundersøkelser. Jeg valgte derfor bort en metode som i større grad kan generaliseres og spres ut til mange informanter. En annen styrke med kvantitativ metode er at den trolig vil «(...) kunne invitere til større åpenhet og ærlighet, og også gi bedre muligheter for å avdekke både årsaker til og effekter av verdier.» (Kirkhaug 2013). På den andre siden kan en av svakhetene være at slike undersøkelser i hovedsak bare gir svar på de spørsmålene som stilles og ikke de som ikke stilles. En annen mulig svakhet er at dersom utfyllingen av spørreskjemaet skjer på egenhånd er forskerens kontakt med informanten svært begrenset (Grønmo 2004). Derimot er en av styrkene til kvalitativ metode, og bruken av intervju, at jeg kan gå i dybden for å innhente svar. Gjennom denne nærheten kan jeg ved god kommunikasjon skape en god og tillitsfull atmosfære som gir meg tilgang til intervjupersonenes forståelse (Ryen 2002). Motsatt er en mulig svakhet ved metoden at forskerens nærhet og interaksjon med intervjupersonen i avgjørende grad fordrer god kommunikasjon og tillit (Thagaard 2013). Forskeren kan med andre ord i stor grad påvirke forskningsprosessen både positivt og negativt.

Videre har dybdeintervju en mulig styrke ved at jeg trolig kunne fått til en ny samtale dersom det i løpet av forskningsprosessen hadde oppstått nye spørsmål som jeg gjerne ville ha innhentet svar på. Dette viser metodens styrke i form av å være preget av fleksibilitet til å kunne bli endret som følge av nye opplysninger underveis i datainnsamlingen (Grønmo 2004). En svakhet, eller utfordring, er at nettopp denne fleksibiliteten kan gjøre at jeg risikerte å «(...) tape av syne det perspektivet som var utgangspunktet for undersøkelsen, og den systematikken som lå til grunn for det metodiske valget.» (ibid.:131). En annen mulig svakhet er metodens begrensede overføringsverdi. Dette som følge av «(...) hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres.» (Johannessen m.fl. 2010:231). Her ville en kvantitativ spørreundersøkelse trolig vært mer representativ, men med de begrensningene som tidligere nevnt.

Mitt valg om gjennomføring av gruppeintervjuer gjorde at jeg fikk intervjuet både flere personer og flere stillingskategorier enn jeg ellers ville hatt anledning til dersom jeg hadde valgt dybdeintervjuer av enkeltpersoner. På den andre siden ville trolig en til en intervjuer gitt mer taletid til informantene. Og dermed trolig også gitt større grunnlag for å gå i dybden i min søken etter å innhente og forstå betydningsfulle erfaringer av sosiale fenomen (Thagaard2013; Ryen 2002).

Ved valg av intervju valgte jeg også bort observasjon og feltarbeid. På begynnelsen av det forrige århundret hørte intervjuet sammen med feltarbeidet og intervjuet ble ikke regnet som en egen aktivitet og metode før mot slutten av samme århundret (Ryen 2002). En metodetrianglering med valg av deltakende observasjon ville blant annet gitt muligheter for å se på sammenhengene mellom hva de sa om seg selv i intervjuene og hva de gjør i praksis. En utfordring med observasjoner kan være at forskeren må skrive notater av det som observeres. En annen utfordring er behovet for å sikre at interaksjonen blir så naturlig som mulig (Grønmo 2004). Eksempelvis kan forskerens tilstedeværelse forstyrre og påvirke situasjonen som skal observeres. Formatet i denne oppgaven la sine begrensninger i forhold til å ha anledning til å få gjennomført observasjoner.

4.7.1 Meg selv i forskerrollen

Det at jeg selv arbeider som kirkeverge/daglig leder ved Sykkylven kirkelige fellesråd gjør at jeg som forsker har relativ stor innsikt i temaet jeg har valgt. Dette er et tema som har opptatt meg i mange år og som gjør at jeg er fullstendig klar over at mine erfaringer og min forforståelse i noen grad har påvirket dette forskningsprosjektet. Gjennom mine tolkninger har min forforståelse farget og påvirket det jeg har funnet. Nettopp denne forbindelsen mellom fortolkning og forforståelse er det *den hermeneutiske sirkel* beskriver som et forhold mellom helhet og del. Fortolkninger av det jeg oppfatter som meningsfulle fenomener gir dermed konsekvenser for helheten, og motsatt (Gilje og Grimen 1993). I forespørselsbrevet (vedlegg 1) gjorde jeg det kjent at jeg er kirkeverge, men i informasjonsskrivet (vedlegg 2) opplyste jeg ikke om dette. Grunnen til dette var et ønske om å begrense informasjonsmengden i det sistnevnte og at disse opplysningene derfor ikke ble prioritert. Av den grunn er det ikke sikkert at samtlige informanter kjente min bakgrunn under intervjuet, men jeg vet at noen av dem hadde kunnskaper om dette. Min bakgrunn kan også ha påvirket informantene og datamaterialet de gav meg. På en annen side tenker jeg at dersom hadde manglet denne bakgrunnen så ville jeg trolig hatt behov for mye mer forklaringer på ting som ikke var direkte relatert til mine intervju spørsmål. Mitt valg om gruppeintervju var også et konkret tiltak for å redusere denne mulige påvirkningen. Og jeg sitter igjen med ett samlet inntrykk av at alle tre intervjuene i stor grad bar preg av å være lette og ledige refleksjonssamtaler om hvordan de ansatte opplever og tenker om sitt arbeid med frivilligheten i menighetene. Jeg opplevde informantene som ærlige og åpne i sine refleksjoner og dialoger seg i mellom.

Når jeg lyttet til opptakene under transkriberingen ble jeg litt overrasket over at jeg tidvis gav en del lyder som en form for bekreftelse eller anerkjennelse til det som ble sagt. Dette kan ha påvirket informantene, men andre ganger nærmest fosset ordene og dialogen mellom informantene og jeg fikk en liten fornemmelse av å være «fluen på veggen». En gang ble jeg også korrigert ved at en av informantene tok til orde for å si mer om det foregående spørsmålet før de kunne besvare spørsmålet jeg nettopp hadde stilt. Andre ganger trengte jeg ikke å stille neste spørsmål på grunn av at informantene på eget initiativ beveget seg over i det neste, uten å ha kjennskap til det. Noen ganger stilte jeg et oppfølgings spørsmål i et forsøk på å sikre at jeg forstod erfaringen eller opplevelsen til informant(en).

4.8 *Forskningsetiske sider*

I sin bok om kvalitativ metode vektlegger Tove Thagaard at forskeren står overfor mange etiske dilemmaer i et forskningsprosjekt og at innenfor kvalitative metoder har de en fremtredende plass (Thagaard 2013). Dette i form av at alle paradigmene innenfor kvalitativ forskning innehar sterke sammenhenger mellom etikk og metode, konfidensialitet, tillit og kravet om ikke å skulle volde skade av noe slag (Ryen 2002). Ikke minst gjelder dette for innsamlingen av data. «I intervjusituasjonen er de etiske problemene særlig knyttet til forskerens avveininger om hvor personlige og nærgående spørsmål hun eller han kan stille.» (Thagaard 2013:119). Videre er det mange etiske dilemmaer i analyseringen, tolkningen og presentasjonen av forskningsdataene. For eksempel kan et avvik mellom intervjupersonenes forståelse av egen situasjon og forskerens perspektiver oppleves som problematisk (ibid.). Et viktig tiltak for å unngå dette er å bidra til anonymisering ved hjelp av et konstruert kasus. Gjennom en slik fremgangsmåte presenteres ikke intervjupersonene i sin helhet, men som kontekstuelle enheter basert på felles trekk (ibid.). Jeg valgte derfor å anonymisere intervjupersonene både overfor andre, men ikke mist også overfor meg selv. Anonymiseringen overfor meg selv handlet også om en søken etter å oppnå en størst mulig objektivitet for meg som forsker i møte med tekstene i analysefasen. Og videre at jeg nå i liten grad opplever en tilknytning mellom mine funn og enkeltpersoner fra gruppeintervjuene. Dette er noe jeg er svært fornøyd med.

Prosjektet ble ferdigstilt den 2. mai 2017 og datamaterialet fra intervjuene er slettet i sin helhet. Det samme gjelder for alt av e-post korrespondanser og andre notater som kan ha tilknytning til studienehetene.

4.8.1 Nasjonale forskningsetiske komitéer

Det finnes nasjonale forskningsetiske komitéer innenfor alle fagområdene. Dette forskningsprosjektet inngår i Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora – NESH. Arbeidet til NESH er forankret i at etikk blant annet omhandler visjonen om det gode liv (NESH). Videreført til forskningsetikken dreier dette seg om visjonen om den gode forskningen. Gjennom forebyggende arbeid og rådgiving bidrar de til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente etiske normer. NESH foretar også granskning av enkeltsaker om mulig uredelig forskning.

4.8.2 Meldeplikttest

Behandling av personopplysninger er lovregulert (Personopplysningsloven). I dette inngår det en meldeplikt dersom noen planlegger å behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr eller manuell systematisering av sensitive opplysninger (NSD b). VID vitenskapelige høgskole er en av omlag 150 forsknings- og utdanningsorganisasjoner i Norge som har NSD som sitt personvernombud for forskning (NSD a). I en tidlig fase av dette forskningsprosjektet gjennomførte jeg derfor en internettbasert meldeplikttest for å avdekke om meldeplikten gjaldt for dette prosjektet. Med bakgrunn i mine valg om utelukkende å anonymisere opplysningene jeg mottar, i form av anonymisering av både direkte og indirekte opplysninger, var tilbakemeldingen fra NSD (vedlegg 4) at dette prosjektet ikke omfattes av meldeplikten. Det var derfor ikke nødvendig å sende inn noe meldeskjema for dette forskningsprosjektet.

4.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for de mange overveielser og valg jeg har tatt i dette forskningsprosjektet. Og med utgangspunkt i kvalitativt forskningsdesign valgte jeg å gjennomføre gruppeintervjuer av utvalgte ansatte fra til sammen tre staber innenfor Den norske kirke. Alle tre menighetsstabene ligger i sentrale strøk med relativt mange frivillige. Representativiteten vil trolig være større til lignende menigheter enn til menigheter på mindre steder.

5 Analyse

5.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres de funnene jeg vil trekke frem fra det omfattende datamaterialet som er innhentet. Dette er viktige funn i min søken etter å besvare problemstillingens spørsmål om hvordan kirkelig ansatte utøver ledelse av de frivillige i menigheten. Jeg lagt vekt på å gjengi dybdeforståelsen. Drøftingen av dette kommer jeg tilbake til i det påfølgende drøftingskapittelet.

5.2 Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet

Den første ledelsesdimensjonen i modellen kan sies å være det konstituerende og normative elementet (Sirris 2015). Med andre ord et sentrum eller en kjerne som også modellens visuelle fremstilling viser. Her vektlegges frivillighetslederens oppgave med å artikulere organisasjonens identitet og formål, og hvilke verdier som inngår eller uttrykkes i dette.

5.2.1 Arbeid eller tjeneste?

I en nokså tidlig fase av intervjuene ble informantene spurt om begrepsbruken overfor de frivillige medarbeiderne. De ble spurt om hva de bruker mest av begrepene *arbeid* eller *tjeneste*. En av informantene i informantgruppe 1 var raskt ute med å si at vedkommende hadde en følelse av at de bruker begrepet tjeneste. En annen fortsatte med å si at de veldig sjelden bruker arbeidsbegrepet eller sier frivillig arbeid. Men etter litt refleksjon frem og tilbake dem i mellom bruker de begge deler. Begrepet tjeneste mente de særlig blir brukt i forbindelse med gudstjenestearbeid, mens begrepet arbeid blir brukt ved å omtale de frivillige som frivillige medarbeidere: «Ja, det gjør vi jo; frivillige medarbeidere.».

I informantgruppe 2 kom det frem at de har fokusert på begrepet arbeid i form av medarbeidere og medarbeiderskap; «Vi har prøvd å jobbe inn medarbeidere. Det er vel det vi har snakket mere om enn akkurat forskjellen på de to du spør om.» Om tjeneste sier en av informantene at det er et ord han tror de ikke bruker så mye. Det blir også uttalt at begrepet tjeneste «(...) er et teoretisk ord som Den norske kirke har funnet på i sine føringer.» Videre fremkommer det av samtalen at dette spørsmålet absolutt er en tematikk og at dette har vært problematisert i menigheten deres: «Det har vært mye, en del, diskusjoner rundt akkurat de

begrepene.»). Problematismen viser seg å komme både fra noen av menighetsmedlemmer og fra noen av de ansatte selv. Problematismen omhandler at de ansatte også bør kalles for frivillige medarbeidere siden de tross alt har valgt dette selv. Det reflekteres også over i hvilken grad begrepet frivillige er dekkende:

Mange av de frivillige, i hvert fall de eldre, er jo veldig opptatt av at de ikke føler seg så veldig frivillige selv, for de ser at det er så mange oppgaver som må gjøres og at de, som en del av en menighet, har en plikt til å være med å bidra. Ellers så blir det ikke noen menighet. Ikke for å være flink og prektig, men fordi at en menighet er at man gjør ting sammen.

En av informantene i informantgruppe 3 sier at «Det er klart at vi kan diskutere tjeneste- arbeid, men at alle skal føle at dem er viktige hver på sine plasser, om de utfører små eller store oppgaver.»). Kanskje tydeligst av disse tre intervjuene fremkommer det i dette intervjuet at det skilles mellom det de omtaler som to nokså forskjellige typer frivillig engasjement. Disse to typene er:

(...) de som på en måte er med i en regelmessig aktivitet og er på en måte en del av en plan på en av disse aktivitetene, og de som på en måte blir engasjert slik som konfirmantforeldre som da på en måte kanskje er med 1 eller 2 ganger i løpet av det året, og så er liksom det over.

Den første typen blir i sterk grad knyttet til tjenstedimensjonen. At:

(...) dem har en tjeneste og at dem er viktig for oss og for Gud da, ikke sant. At det faktisk er et oppdrag som vi fullfører og som det står veldig klart om i bibelen, ikke sant. Og som vi vet kirken ikke kan eksistere uten.

En av informantene sier at det er viktig at dette sies til disse frivillige og viser til at han selv gjør det minst en gang i året; på årsmøtet. Det fremkommer også av intervjuet at det er et ønske om at tjensteperspektivet i større grad var bevisst både i menigheten og blant folk flest. Det er noen som er bevisst på det, men det er for få, seier en av informantene. Den andre typen frivillig engasjement knyttes i stor grad til praktiske oppgaver som blir utført av voksne. Disse personene er primært foreldre som blir spurt om å hjelpe til med å gjennomføre ulike aktiviteter og tilbud til barn og unge. Og en av informantene sier at «(...) det er ikke så mye tjensteperspektivet i disse praktiske oppgavene for foreldre. (...) det er liksom litt dugnad som idrettslag, korps; at man skal gjøre noe den kvelden.»). Det blir understreket at nettopp det sistnevnte er en uvurderlig innfallsport til å komme i kontakt med kirken på. Begge disse typene blir løftet frem som helt avgjørende for å opprettholde virksomheten i menigheten.

5.2.2 Fellesskap

Fellesskapets betydning ble vektlagt i disse intervjuene. I informantgruppene 1 ble det satt ord på viktigheten av å oppleve seg inkludert i fellesskapet. At dette ikke bare gjelder å oppleve seg nyttig, men også det med å føle seg sett og dermed være en del av dette fellesskapet. Dette mente de gjelder for veldig mange. Og som ansatte opplever jeg at de kjenner på et særlig ansvar for å opprettholde dette; «At vi rett og slett holder fellesskapet oppe; at vi er et fellesskap. Det er litt viktig, som god ledelse, at det er fellesskap.». Frivillighetsfesten blir trukket frem som et tiltak for å holde fellesskapet oppe.

En av informantene i informantgruppe 2 sier at «(...) det skal jo være et fellesskap av døypte og andre interesserte liksom. Ellers så er det jo ikke noen menighet.». Det ble med andre ord satt ord på en grunnleggende intensjon eller særpreg ved denne organisasjonen eller menigheten. Dette ble forsterket ved at det ble uttalt at når vi er sammen er vi jo menighet på sitt beste. Ikke først og fremst for å få ting gjort, men for å gjøre ting sammen og dermed bygge menighet; «Så det har jo en verdi i seg selv.». For «Jeg ser jo at det er mange som mener det også sterkt, at det ikke bare er som rensplikket plikt, men at de kjenner at det føles godt og at det gir dem et fellesskap.». Og for ungdommene spesielt blir fellesskapsdimensjonen trukket frem som en svært viktig motivasjonsfaktor. Men også for andre ved at dette fellesskapet tilbyr noe mer enn eksempelvis Røde Kors; «(...) dette er litt annerledes enn å være i Røde Kors da, tenker jeg da; at det er noe mere i tillegg.». At det har en åndelig dimensjon og en trosdimensjon i seg.

Informantgruppe 3 løfter frem betydningen og viktigheten av involvering og stimulering til medarbeideropplevelse og eieransvar. En av informantene sier for eksempel at: «Det er liksom ikke bare at; ja vi kunne ikke ha greid oss uten dere for det har vi ikke penger til, men på en måte den opplevelsen av at dette er vi sammen om, dette har vi et felles ansvar for.». Gjennom å inkludere de frivillige medarbeiderne fremheves viktigheten av ikke å ta de som en selvfølge, men å vise dem respekt ved eksempelvis selv å møte opp til rett tid og at en møter forberedt. De sier også at kanskje noe av det aller viktigste er at de frivillige medarbeiderne føler seg sett og ivaretatt. Gjøres dette på en god måte ligger alt til rette for gjentagende engasjement. Mangler eller unøyaktighet på dette blir omtalt som grunnlag for demotivasjon og kan medføre at noen sier «(...) takk for meg, det får greie seg.».

5.2.3 Veiledning og faglig ansvar

Refleksjonssamtalene i gruppe 1 inneholdt ikke begrepet faglig ansvar direkte, men både fag og fagfelt ble brukt. Og innenfor de ulike utvalgene som eksempelvis diakoni og trosopplæring uttales det at de er tungt inne. De gav meg et tydelig inntrykk av å ha god oversikt over hverandres faglige ansvarsområder og at det var avklart hvem av de frivillige de hadde ansvaret for. Og en av informantene sier for eksempel at han kjenner på et ansvar for å veilede de frivillige ved å gi «(...) tilbakemelding om ting som fungerer eller om det er ting som kan gjøres annerledes». Faglig påfyll blir også trukket frem i dette intervjuet. Det fremkommer at det gis ulike tilbud om faglig påfyll til de frivillige i menigheten, men at responsen er lavere enn de hadde håpet på. Og litt med bakgrunn i de svært så positive tilbakemeldingene fra dem som har deltatt på slike samlinger sier en av informantene at «(...) jeg tenker at det fort kunne vært dobbelt så mange (...)». Jeg tolker det derfor dit hen at det gis nokså sterke uttrykk for at de kjenner på et faglig ansvar for å heve den faglige kompetansen til de frivillige. Det reises også spørsmål ved hvorfor faglig påfyll og veiledning i så liten grad etterspørres;

(...) jeg opplever ikke at jeg får så mye tilbakemelding på; Hvorfor har vi ikke flere samlinger? Jeg skulle gjerne hatt bedre oppfølging, og skulle ha ditt og skulle ha datt, det får ikke jeg så mye tilbakemeldinger på.

En av informantene i gruppe 2 sier at:

Jeg tenker at vi har det faglige ansvaret, og det betyr ikke at vi ikke kan ha frivillige som bidrar inn på faglige områder, men vi må på en måte kvalitetssikre det faglige i hvert fall.

Det nevnes et eksempel på et frivilligdrevet tiltak hvor en av de ansatte var med som mor til et av barna sine. Eksempelet omhandlet at en av de kjente fortellingene i bibelen ble formidlet med en forklaring som ikke samsvarte med kirken sin lære. Informanten betegnet det som «(...) en fri omskriving. Så der har ingen av oss tatt et faglig ansvar.». I forlengelsen av dette sier en av de andre informantene at «Man kan jo ikke inn å kontrollere hele tiden heller. Da må man jo heller sette seg ned og ta noen sånne samtaler med hva tenker dere det skal handle om.». Et annet eksempel er fra sorggruppearbeidet der det fortelles om at ikke alle frivillige klarer å skifte over til rollen som støttestperson. Det snakkes da om profesjonsutøvere som blant annet er psykologer og leger som ikke alltid evner å legge fra seg rollen som behandlere. Som ansatt har hun da et faglig ansvar for å sikre at rolleforståelsen er på plass hos de

frivillige. Ved eventuelle avvik på dette må den ansatte gripe inn. Det faglige ansvaret, de faglige områdene og behovet for veiledning kommer også tydelig frem av dette utsagnet:

Men jeg føler at jeg har det hele og fulle ansvaret for at folk er personlig egnet til de områdene jeg bruker frivillige på. Selv om frivillige spør så må på en måte jeg veilede, støtte og gripe inn viss jeg mener dette ikke er forsvarlig.

Selv også når det er frivillige medarbeidere som rekrutterer andre frivillige er altså denne informanten tydelig på sitt faglige ansvar og sin oppgave og sin plikt til blant annet å veilede de frivillige. Dette ansvaret knyttes både til at de frivillige skal gjøre det bra og at de skal ha det bra; «(...) for viss det skjer noe, ikke sant, så er det jeg som er ansvarlig for dem.».

En av informantene i gruppe 3 omtaler dem selv som de som har det faglige ansvaret i arbeidet. Det fremkommer også at de har rimelig god oversikt over hvem som har ansvaret for hvem av de frivillige medarbeiderne og at «(...) i praksis så er det vi i staben som på en måte har hvert vårt sektoransvar for de områdene som vi jobber med. Viss ikke vi delegerer det helt spesifikt.» Det er i så fall primært den tidligere omtalte frivillighetskoordinatoren det siktes til i forhold til denne delegeringen. Det sies også at de i stor grad er avhengige av å fordele ansvaret seg i mellom inn i mot de ulike gruppene. Og om en ikke er direkte engasjert så har en i alle fall ansvaret som kontaktperson og bindeledd mellom gruppen og staben. Videre sies det at «Det er ikke så mange av oss som har egne utrustnings- eller veilednings- eller motivasjonssamlinger (...)». Og spesielt inn i mot de frivillige som blir engasjert i enkeltstående tiltak, som for eksempel konfirmantarbeidet, skjer veiledningen og utrustningen i stor grad i form av informasjon på e-post og i forbindelse med selve tiltaket. Da brukes «(...) den tiden man, altså forberedelsen, man møter litt før man skal ha et opplegg, og så gjennomfører man det, og så rydder man opp, ikke sant.».

Videre fremkommer det at det er de ansatte som til syvende og sist sitter med hovedansvaret for å inspirere de frivillige og organisere arbeidet slik at det fungerer og blir gjennomført. De mener de har et særlig ansvar for dette og når mange melder avbud «(...) så faller det jo tilbake på oss som ansatte.» Det sies også at involvering av frivillige kan medføre en viss uro i forhold til forpliktelsesgraden. «For det har jeg opplevd noen ganger at plutselig så; å nei det har jeg glemt, og så detter det ut.» Og for å motvirke dette må en gjerne dobbeltsjekke ting og «(...) du kunne like godt gjort det selv.».

5.3 *Styre eller administrere*

Den andre ledelsesdimensjonen i modellen er å *styre eller administrere*. Her vektlegges lederens oppgave med å styre frivilligheten gjennom koordinering og administrasjon, og betydningen av informasjonsformidling.

5.3.1 Informasjon og tilrettelegging

En gjennomgående refleksjon er informantenes mange erfaringer med behovet for informasjon og tilrettelegging i frivillighetsarbeidet. Summen av dette gir grunnlag for god organisering og forutsigbarhet, sies det. Og en av informantene i informantgruppe nummer 1 sier for eksempel at:

(...) jeg opplever at dersom informasjonen ikke kommer frem og at noe er uklart, eller at det praktisk ikke er på plass så er det liksom en sånn..., da kan det fort slitne for enkelte frivillige; jeg gidder ikke dette her dersom det skal være på denne måten.»

Det kommer også frem at de har erfaringer med at for enkelte er det ikke noe problem å bli spurt om å ta på seg en oppgave til på kort varsel, mens andre reagerer med å si at; «(...) det her var jeg ikke forberedt på og det kan jeg ikke forholde meg til.». Mitt inntrykk er derfor at det er stor enighet i gruppe 1 om at det er svært viktig med god informasjonsflyt som innehar tydelighet på rammer og oppgaver. Og at dette i stor grad blir initiert av de ansatte. Til spørsmålet om hva de beskriver som god kvalitet på frivillighetsledelse sier en av informantene at; «kanskje øverst på den listen er det med informasjonen, forventninger, avklaring, rammer, tydelighet.»

I informantgruppe 2 nevnes ikke begrepet informasjon, men jeg finner like fullt rom for å si at de fremhever dette som viktig. Dette i form av ulike beskrivelser og utsagn. For det første blir det uttalt at det er lurt å definere og informere om hvem av de ansatte som er kontaktperson for den enkelte frivillige. På den måten vil de vite hvem de kan kontakte dersom de mangler informasjon eller annen hjelp. For det andre nevner de, som eksempel, medliturgenes og kirkevertenes behov for jevnlig møter hvor en får tatt en gjennomgang av hva som ligger i rollene. «For da har de liksom en oppgave og det forventes jo egentlig at de skal gjøre sånn og sånn og sånn og sånn i løpet av den gudstjenesten.». For det tredje uttales det, på spørsmålet om hva de beskriver som god kvalitet på frivillighetsledelse, at det er viktig å «(...) ha ryddig

kommunikasjon, tydelig forventningsavklaring, rollefordeling, huske å takke, og avgrense (...); altså ha ryddige avtaler tror jeg er kjempeviktig.».

Informantgruppe 3 fremhever viktigheten av at informasjon om hvem som er med på hva ikke er skjult eller ukjent. Det er derfor «(...) viktig at hvem som er med på hva er veldig transparent.» Et virkemiddel for å være transparent er å sende ut halvårsplaner som også inneholder kontaktinformasjonen til gruppemedlemmene. Gjennom dette har de frivillige medarbeiderne oversikt over hvem som er oppsett på hva og de gis anledning til å kommunisere seg i mellom. Denne forutsigbarheten og oversikten gjør at de frivillige lettere kan bytte seg i mellom og «Jeg tror på en måte at det hjelper også til å holde stabiliteten i opplegget.» Denne åpenheten innebærer en god del administrasjon, «Men det er veldig viktig, viss en skal greie å beholde frivillige over en viss periode, at, både at ting er godt nok organisert så de føler liksom at; her glir det, her går det, liksom.» De sier også at planleggingen har blitt mye viktigere enn den var før og at det i noen grad har ført til en reduksjon i den utøvende delen av yrket til fordel for det administrative. Men en av informantene sier at «(...) det går en grense for hvor mye tid den skal ta.» Til spørsmålet om hva de legger i kvalitativ frivillighetsledelse sier en av informantene at kanskje det viktigste er å bli sett og å føle seg ivaretatt. Videre nevnes åpen og god organisering, involvering og evaluering. Dialog med de frivillige beskrives også som kvalitativt god ledelse i form av å høre hvordan det går med dem, samt å gi anledning til å justere eller bytte til noe annet de vil holde på med.

5.3.2 Rekruttering og oppfølging

En av informantene i gruppe 1 sier at; «(...) en kan jo styre en del også når det gjelder frivillighet. Ikke minst i forhold til hvordan man pleier frivilligheten, hvordan man tar hånd om og hvordan man rekrutterer.» Rekruttering og oppfølging av frivillige løftes dermed frem som en måte å styre de frivillige i menigheten. Og det fremkommer også at både de ansatte som stab og menighetsrådet søker et kontinuerlig og systematisk arbeid med frivilligheten. Som et ledd i dette ønsker de å unngå at noen blir spurt om for mye og at noen blir spurt for lite eller aldri. Og for å lykkes med dette viser de blant annet til et dataprogram hvor de registrerer inn alle frivillige med mulighet for å organisere dem i grupper. Når eksempelvis det skal sendes ut informasjon til en gudstjenestegruppe er da dette et verktøy de bruker, selv

om det gis uttrykk for en misnøye med akkurat det programmet de har. Det fremheves også som en styrke at staben står samlet i frivillighetsarbeidet;

(...) jeg opplever her at det er alle i staben som er med på den jobben med frivillige. For jeg har jo da vært i noen ulike menigheter og som regel er det mer eller mindre, men her er alle på en måte tungt inne.

Og til spørsmålet om de vet hvem av de ansatte som har ansvaret hvem av de frivillige så gis det svar om at; «Ja, det følger jo fag; altså aktiviteter og inngår i vårt fagfelt.». Men det poengteres at de stiller opp på, og går litt i mellom, hverandres arrangementer. Ikke hele tiden, men nok til at de vet en del om det som skjer og at de også kan avlaste hverandre dersom behovet dukker opp og de har anledning til det. «Og da blir man jo også involvert i deltakere og de frivillige i de ulike tiltakene som vi har da. Og da føles jo veien også kortere for å liksom, ja...». Det de sier om dette gir meg er solid inntrykk av en stab som bryr seg om hverandres ve og vel og hvor det er kort vei mellom kontorene for eksempel å få hjelp og tips til mulige frivillige som kan spørres. Eller for å unngå at noen blir spurt for mye; «(...) å holde litt kommunikasjon på hvem som er spurt om hva, så vi ikke går inn dobbelt på de samme folkene.». Det blir også gitt uttrykk for at en del av oppfølgingen av de frivillige innebærer å sikre en progresjon i form av å stimulere til at det gis anledning til å vokse inn i nye oppgaver; «At de ikke forblir i de samme oppgavene år etter år, og det er helt sikkert noen som kunne gått inn i større oppgaver, eller som krever noe mer.». En annen side ved oppfølgingen av de frivillige er å sikre «(..) at det opplevdes som trygghet og frigjørende.».

I gruppe 2 sies det at frivillighet er et av fokusområdene og at de på lik linje som gruppe en søker å tenke mere systematisk rundt frivilligheten. Begrepet rekruttering bruker de bare en gang i forbindelse med at en av informantene sier at; «(...) vi ser jo at det ofte kan være enklere å rekruttere frivillige når det er frivillige som spør.». Dette koples sammen med at «(...) når ansatte spør så blir det fort at man liksom skal avlaste de ansatte, og det er ikke det vi ønsker å signalisere ut.». For det de ønsker er å bygge menighet og organisere det slik at det er dette som skjer, som det blir sagt. Videre fremkommer det også her at «(...) helt reelt er det jo noen det er lettere å spørre, og noen ganger at man opplever at med dem så blir alltid tingene gjort, det er et trygt valg eller noe sånt.». Samtidig så kan rekrutteringsarbeidet være «(...) veldig vanskelig fordi det kan være mange som synes det er vondt å ikke bli spurt.». Og at det er «(...) veldig viktig for folk å bli spurt for det er en anerkjennelse på at du er god nok.». Det gis uttrykk for en erkjennelse av at dette kan kjennes litt skummelt og at det ligger en del makt i det. De går ofte bredt ut ved å spørre om det er noen som har lyst, men erfarer at

de «(...) ikke er flinke nok til å spørre; hva har du å bidra med inn i denne menigheten?». Men de kan vise til at de på sist medarbeiderfest stilte spørsmålet; hvorfor er du frivillig? I ledertreningen for ungdom sies det at de får dette bra til ved «(...) å kartlegge hva de har lyst til å drive med, hvilke kompetanse har de og hva har de lyst til å utvikle seg innenfor, og så prøve å følge opp de da.». Til spørsmålet om de vet hvem av de ansatte som har ansvaret hvem av de frivillige så gis det et bekræftende svar på det; «Fordi man har ansvaret for sine områder og de som da virker innenfor de områdene har man ansvar for.».

Gruppe 3 viste til erfaringer med en lønnet frivillighetskoordinator i en mindre stilling. Vedkommende skal «(...) prøve å ha et overordnet ansvar for å spørre folk om forskjellige funksjoner som vi har bruk for å ha frivillige til.». Det settes ord på at denne stillingen er for liten og at vedkommende derfor ikke gis anledning til å se alt frivillighetsarbeidet under ett. For eksempel er han ikke engasjert inn i mot konfirmantarbeidet og bruken av frivillige der. En av informantene sier at « Ideelt sett så skulle jeg ønske at, at frivilligkoordinatoren hadde, hadde, at vi hadde hatt en litt større stilling der. Og som hadde... for det å få inn nye, det er et stort arbeid altså.». Med bakgrunn i dette intervjuet kan det virke som om frivillighetskoordinatoren primært brukes til rekrutteringsarbeidet i deler av arbeidet i denne menigheten. Videre blir det sagt at mesteparten av rekrutteringen «(...) skjer på kjennskap og vennskap, altså. Veldig lite på sånne avisannonser og sånne typer arbeid.». Og i forlengelsen av dette sier en av informantene at nettopp av den grunn har de et potensiale både i forhold rekruttering og oppfølging av frivillige. Jeg tolker dette til i stor grad å omhandle, som tidligere nevnt, at de sier at et enkeltstående frivillig engasjement er en uvurderlig innfallsport til å komme i kontakt med kirken på. Denne kontakten blir en type kjennskap og vennskap som en systematisk kan bruke til å gi det han kaller for en overgangsordning for de frivillige.

5.3.3 Mål og strategier

I to av de tre intervjuene stiller jeg følgende spørsmål; Har dere drømmer/mål/strategier for frivilligheten i menigheten? På grunn av manglende tid ble ikke dette spørsmålet stilt i intervjuet med informantgruppe 3.

Informantgruppe 1 svarer med å vise til at det nyvalgte menighetsrådet arbeider med et strategidokument for deres rådsperiode frem til 2019. Frivilligheten står sterkt i dette dokumentet og de ansatte blir involvert i dette arbeidet. For eksempel er dette sett på

agendaen i det lovfestede stabs- og menighetsrådsmøtet som skal holdes en gang i året. Det blir ikke sagt noe om hva dette strategidokumentet konkret inneholder i forhold til mål og visjoner for det frivillige arbeidet. Men jeg kan peke på flere konkrete tanker de ansatte har om dette arbeidet. For det første blir det uttalt at det oppleves som et strategisk grep fra en gang i fortiden at alle frivillige årlig får tilsendt en invitasjon «Til en positiv, hyggelig opplevelse sammen.». Og at dette er «(...) en fin strategi da for ikke å bare få en blomst eller en sånn ting på døra da.». For det andre sier en av informantene at de har en type involveringsstrategi i form av å involvere foreldrene til barna som melder seg på de ulike arrangementene og tiltakene. Gjennom det får foreldrene se hva ungene deres er med på og de får bli kjent med de ansatte og andre frivillige, og motsatt. «Så det her er en måte å inkludere de på og samtidig presentere det vi har av tiltak for deres unger.». Det blir også satt ord på at dette også er en viktig rekrutteringsstrategi for både å få inn nye grupper av frivillige samtidig som det er en strategi for å redusere eller unngå slitasje på de (andre) frivillige medarbeiderne. For det tredje kan jeg peke på at det gis uttrykk for en oppfølgingsstrategi hvor målet blant annet er å oppleve at det er trykt å være med, at det er frigjørende og at det gis anledning og stimuli til å kunne vokse inn i nye oppgaver.

Informantgruppe 2 kan vise til at de på et tidligere tidspunkt gjennomførte et prosjekt innenfor menighetsutvikling. Dette resulterte blant annet i noen punkter hvor frivillighet er ett av dem. Det fremkommer også at det har vært arbeidet mye med dette prosjektet og at de ulike utvalgene er bedt om å uttale seg om «(...) hvordan de tenker de jobber i forhold til disse punktene. Og vi ser jo at vi gjør det jo i praksis, det er bare å få satt ord på det.». Det nevnes også at spesielt et av menighetsrådsmedlemmene har solid bakgrunn, fra sitt sivile arbeid, med strategitenkning og strategiarbeid. Videre kan jeg også for denne informantgruppen peke på ulike mål og strategier som jeg opplever kommer til uttrykk blant disse ansatte. Den første, og kanskje tydeligste, strategien er å bygge medarbeiderskap. Dette blir koplet sammen med en grunnleggende tanke og verdi om at menighet er et medarbeidende fellesskap; «(...) det er noe med at når vi opplever at vi ikke får med så mange frivillige så kjenner vi jo litt på at det ikke blir så mye menighet, det blir litt for stabsdrevet.». Dette er et viktig mål selv om involvering av frivillige medarbeidere av og til oppleves som merarbeid. For det andre blir det uttalt at «Selv om vi er en stor stab så trenger vi også den type frivillighet inn til å tenke menighetsbygging (...)». Med andre ord en type involveringsstrategi som også innebærer frivillige inn i det strategiske menighetsutviklingsarbeidet. Og at det er en viktig brikke; «(...) for vi får jo ikke voksne engasjerte mennesker som vi har her til å så gidde å gjøre noe i

lengden viss de på en måte skal få oppdrag og deloppgaver fra oss.» For det tredje opplever jeg at det fremkommer en type oppfølgingsstrategi hvor blant annet betydningen og viktigheten av å sikre trygge og gode relasjoner blir uttalt. At trygge rammer er noe grunnleggende viktig for at både for unge og gamle skal kunne bygge gode relasjoner og oppleve vekst og progresjon i sitt frivillige engasjement. Rolleforståelse i forhold til en toveis forventnings- og ansvarsavklaring opplever jeg blir trukket frem som viktige element i denne strategien. Altså både fra de ansatte til de frivillige og fra de frivillige til de ansatte.

5.4 Lede eller mobilisere

Den tredje ledelsesdimensjon i modellen er å *lede eller mobilisere*. Her vektlegges lederens oppgave med å lede frivilligheten gjennom å mobilisere til frivillig innsats med bakgrunn i relasjonelle møtepunkter.

5.4.1 Synlig og tilgjengelig

Informantene i gruppe 1 virker samlet om viktigheten av at de er synlige og tilgjengelig for de frivillige medarbeiderne. «Så det kan vi nok si som noe gjennomgående at når vi av ulike grunner ikke er her, ikke er tilgjengelig, så kan det bli veldig sårbart.» Jeg opplever også en tydelighet på at selv om menighetsrådet har et overordnet ansvar så mener de at det er de som i praksis har hovedansvaret for de frivillige. Og dette er de sammen om som stab; «Det er liksom ikke satt et frimerke på to.» Videre sier en av informantene at;

(...) du kan godt si at vi har ansvaret for våre, men det er på en måte egentlig en stor felles pool da som vi prøver som vi prøver på en måte... ja, den dere balansen mellom å prøve å utfordre mange, ikke bare noen få på alt.

De er dermed opptatt av frivillighetsledelse og kan vise til at de fokuserer på dette i det daglige og at temaet er regelmessig oppe på stabsmøter og i andre sammenhenger. Dette ansvaret omhandler evnen til å se etter folks gaver og evner og «(...) etterspørre dem; Hva er det du vil? Hva er det du kan? Og så sette folk i rett oppgave og sammen med rette folk, da, slik at det kan bli noe krutt ut av det.» I dette lederansvaret er det også viktig at man kan:

(...) våge å si stopp; dette kan du ikke gjøre mere, eller slik på denne måten kan du ikke gjøre det, eller du må ut av denne sammenhengen, i verste fall. Viss noen driver med krenkende atferd, eller hva det skulle være.

I gruppe 1 fremkommer det også at det oppleves å være en kontinuerlig spenning mellom å spørre nok, men ikke for mye. At «(...) det er der vi egentlig hele tiden skal ligge og vake.». Og at det helt sikkert er noen som går og venter på å bli spurt om frivillig engasjement; «(...) hvem er det vi ikke har sett? Hvem er det vi pusher for mye og som kanskje ikke tør å si i fra eller som kanskje forsvinner ut i en periode og som kanskje kommer tilbake?». Det sies også at holdningen deres overfor de frivillige er viktig. Uansett hva slags stilling en har så forventer folk å bli sett og inkludert. De må bli «(...) tatt imot og kunne få hjelp selv om; nei dette er ikke mitt fagfelt.». Og som ansatte og frivillighetsledere er det viktig at de «(...) har et blikk for dem og takker dem ordentlig, og gir dem ros ansikt til ansikt.».

I intervjuet med gruppe 2 fremkommer det også at dette er helt avgjørende. En av informantene sier for eksempel at «(...) jeg tror det er så mye viktigere enn vi tar innover oss; det å vise at vi ser hva de gjør og at vi er utrolig takknemlige for det.». De må med andre ord bli sett for den innsatsen de gjør og at dette ikke blir tatt for gitt; «Det er veldig, veldig viktig.». Dette er noe de er sammen om for «Vi i staben vet hvem som har ansvaret for hvem fordi man har ansvaret for sine områder og de som da virker innenfor de områdene man har ansvaret for.». Og dette overordna ansvaret trenger de frivillige å stole på at de ansatte tar, sier en av informantene; «De frivillige vil veldig gjerne få lov til å være med å planlegge samtidig som at det er lov bare å føle ansvar for deloppgaver og de kan stole på at vi ansatte tar det overordna ansvaret.». Videre vektlegges viktigheten av å ha oversikt og ikke glemme å spørre folk, men at de erfarer at det er vanskelig å sette av nok tid og ressurser til å få laget disse oversiktene og å få kartlagt frivilligheten. En av informantene sier også at begrepet ledelse passer godt til frivillighet. Dette i form av «Det å både å le sammen og dele, og se.». Og i dette samspillet er det viktig å ha:

(...) ryddig kommunikasjon, være tydelig på forventningsavklaring, rollefordeling, huske å takke og avgrense slik at man ikke tar hele hånden når noen rekker frem lillefingeren. Altså ha ryddige avtaler tror jeg er kjempeviktig. Avklare underveis; var det dette? Er det ok?

I informantgruppe 3 sier en av informantene at når de frivillige medarbeiderne «(...) føler at her er det system på ting og her blir ting vedlikeholdt og sånn, så har vi sett medarbeidere som har gjort en tjeneste i mange, mange, mange år.». Det sies også at manglende orden på disse tingene medfører at de frivillige sier takk for seg. «Frivillige må bli sett.», sier en av informantene.

Det er kanskje, og på en eller annen måte å føle seg ivaretatt. Det kanskje er noe av det aller viktigste sånn at de ikke føler at; nå har jeg fått en oppgave, og den skal jeg gjøre resten av mitt liv, og viss jeg blir syk eller viss jeg ikke kan gjøre den jobben, ja så aner jeg ikke hvem jeg skal snakke med.

Den daglige ledelsen og oppfølgingen er med dette viktig, sies det. Og gjennom dette arbeidet må de frivillige også gis «(...) muligheter for å justere, eller kanskje er det noe annet de har lyst til å holde på med.». Det vektlegges at de ikke bare sitter på kontor, men at de «(...) har lokal direktekontakt med de fleste.». De ulike aktivitetene de samarbeider om å gjennomføre, styrearbeid og utvalgsarbeid blir nevnt som eksempler på denne direktekontakten mellom ansatt medarbeider og frivillig medarbeider. Denne kontakten er viktig og det nevnes at «(...) viss en gruppe ikke på en måte har noen i staben som har, liksom, sin faste kontaktperson, da har vi sett at da har de lett for å dette litt utfor. Det blir også uttrykt at å jobbe med frivillige i utgangspunktet er en demokratisk prosess og at den tar lengre tid enn en mer autoritær tilnærming:

(...) jeg tror nok det at vi trenger begge deler. Altså, viss vi bare satser på en demokratisk prosess så går ting treigt og det blir ikke gjort altså, for at skal vi få tid til alt vi skal gjøre så må vi på en måte beskytte oss selv litte granne også.

Samtidig blir det sagt at det er lett for at den ansatte blir han eller hun som alltid kommer med alle forslagene og at de frivillige medarbeiderne dermed bare blir brukt som håndlangere til å gjennomføre det helt praktisk:

Og det er jeg veldig oppmerksom på, jeg prøver å være stille, og jeg er sekretær som skriver ned ting, kommer med forslagene mine, men prøver å lytte mye da og lar de komme med ideer og sånn. For det de selv finner på det er det mye letter å få gjennomført, enn det jeg finner på selv.

5.4.2 Motivasjon

«Du er jo veldig bevisst på at du gir veldig sånn tydelig ansvar og egentlig ganske stort rom i en del av trosopplæringsarbeidet.», sier en av informantene til en annen i informantgruppe 1. Og det med å få mye plass blir omtalt som motiverende, selv om «(...) de fleste vil ha helt spesifikke, avgrensede oppgaver.». De viser til at folk i liten grad sier ja til å ta på seg vervet som ansvarlig for et tiltak eller et arrangement, men sier gjerne at de kan delta på to dager i løpet av et semester. «Folk har kanskje behov for enkeltoppgaver nå i større grad enn tidligere?», sier en av informantene. De ser en nedgang i forhold til å ta på seg forpliktelser over tid og en økning i å delta i ad hoc relaterte engasjement. De erfarer også at «De aller

fleste frivillige vil ha det konkrete; derifra og til dit, og går inn i det.» Det sies også at noe av motivasjonen trolig er å komme inn i et fellesskap og at det de blir spurt om er viktig.

Involveringen opplever de som stor og den er større enn for ti år siden. Dette gjenspeiler seg i at både bredden og antall involverte har økt og det vises til de mange barnefamiliene som har kommet inn. En av informantene sier for eksempel at det er viktig å:

(...) inkludere de på og samtidig presentere det vi har av tiltak for deres unger. Og samtidig får vi inn nye grupper, og det tenker jeg er veldig viktig også. Vi snakker om slitasje, eller at vi hele tiden spør de som går her til vanlig, så jeg tenker det er veldig viktig å få inn der vi har mulighet til det.

Videre gis det uttrykk for at de er opptatt av å prøve å se de frivilliges behov og hva de er engasjerte i. «Hva er du god på da? Hva har du lyst til?» er noen av spørsmålene de stiller de frivillige medarbeiderne. Og her kan de vise til at dette har vært, og er, et langsiktig arbeid. En av informantene uttrykker at «Jeg tror nok at mange, eller jeg håper at mange, opplever at de kan utvikle seg her.» «Jeg opplever egentlig godt samspill på alle nivåer, fra alt det praktiske til det kreative.» Og når dette fungerer ganske bra så er det lettere både å koordinere arbeidet og å få gode relasjoner til folk. Noe som er til stor hjelp i jobben med de frivillige, sies det. Jeg tolker dette til også å omhandler dynamikken mellom de ansatte; at de fremstår som samlet og at det eksempelvis på stabsmøtene gis rom til å dele utfordringer man kan ha. «Og da er det litt viktig at man vet om hverandre på de tingene da, og kan avlaste litt viss man har mulighet.» For eksempel i form av at de har en felles brainstorming på personer som kan spørres til ulike oppgaver.

I informantgruppe 2 sies det at en betydningsfull motivasjon for de frivillige medarbeiderne er at de føler at de er med på noe viktig som er større enn dem selv. Videre knyttes dette til Den norske kirkes visjon om Mer himmel på jord. Motivasjonen «(...) kommer jo ovenfra, men den kommer jo innenfra; altså det er noe med forholdet innenfra og opp til Gud og ut til hverandre som er poenget.". Fellesskapet blir dermed også vektlagt og en annen informant sier at «Når det gjelder ungdommene så tror jeg også at de motiveres veldig av fellesskapet.» og det «Å kunne få være med på det igjen og igjen og være en del av det miljøet.» Videre sies det at dette gir grunnlag for stort eierskap og et ønske om å gi disse positive erfaringene videre til nye ungdommer. Og da må de gis anledning til å påvirke, både voksne og ungdommer trenger det, for:

Ellers så kommer de ikke. For det er noe med at det en selvoppretter holder, pågangsmotet deres, eierforholdet; alt engasjement må bygges opp innenfra fra hver enkelt og så ser man at man får til ting sammen og så er det motiverende.

Litt i forlengelsen av dette sier en av informantene at når det er frivillige medarbeidere som spør personer om å delta med frivillig innsats så får det et annet fokus enn om det er de som ansatte som spør. For «(...) det er klart at når ansatte spør så blir det fort at man liksom skal avlaste de ansatte, og det er ikke det vi ønsker å signalisere ut.» En av informantene sier også at de trenger å tenke at «(...) når man kanskje har holdt på frivillig lenge med praktiske oppgaver så kanskje er det å få litt andre oppgaver som kan øke motivasjonen.» Det vises da til en konkret erfaring hvor det var:

(...) en som har stilt opp på mange praktiske oppgaver, i og med vedkommende er pensjonert lærer, så var det veldig inspirerende for henne å få en annen rolle; nettopp å få lov til å være litt med i undervisningen.

I informantgruppe 3 sies det at for både kirken og mange andre organisasjoner har det blitt vanskeligere å få folk til å forplikte seg på en frivillig tjeneste over tid. «Det har blitt vanskeligere, og det blir stadig eldre folk. Altså, vi har problemer med å nå disse barnefamiliene; 40 åringene pluss, ikke sant.» Men også blant de rundt seksti år ser de en endring i form av «(...) en ny livsstil som har kommet inn med sydenturer og hytteturer og barnebarn, som bor andre plasser i landet, som de skal besøke og slik.» Tidsånden i dag er mer i retning av at folk i dag heller ønsker «(...) å komme inn på et prosjekt og si at; okei, jeg tar den en gang i måneden, eller et par ganger i halvåret eller en prosjekthelg.» De kan vise til at de har mange frivillige medarbeidere. Og eksempelvis innenfor trosopplæringsarbeidet og konfirmantarbeidet har de mange foreldre som frivillige medarbeidere. Disse har med andre ord en nærhet i form av å «(...) ha sine egne barn i den virksomheten, dem kan du spørre og der er det forholdsvis lett å få ja.» Videre sies det at de også innenfor søndagsskolearbeidet ser en endring. Før hadde de søndagsskolelærere som hadde det som en del av identiteten sin og som var det livet ut, mens nå tar søndagsskolelærerne «(...) tjeneste akkurat når dem har småbarn selv - det er en utfordring.»

En motivasjonsfaktor for videre engasjement blir løftet frem i form av «Å få det der til å bli en positiv erfaring, at de hjalp til på den der og at det ikke var strev, det tror jeg er viktig.» De kommer også med et eksempel på en klubb for utviklingshemmede der det før var frivillige mødre som «brant» for dette arbeidet. I dag ser de at denne klubben vokser, men at det har

blitt tyngre og vanskeligere å sikre nok frivillige medarbeidere til å være med å drive den. Dette på grunn av at disse mødre har blitt for gamle og at ikke nye med tilsvarende engasjement har kommet til. Videre sier en av informantene at involvering av frivillige har en egen verdi; «Men jeg ser at det, mye viktigere enn kanskje enn akkurat de budsjettmessige sidene, det er jo gleden; altså den medarbeideropplevelsen som folk har med å være involvert.». Dette sies å være veldig viktig for de frivillige for gjennom dette gis det «(...) på en måte den opplevelsen av at dette er vi sammen om, dette har vi et felles ansvar for.». Medarbeiderfesten blir nevnt som et samlingspunkt for å styrke denne opplevelsen, men sier også at det blir «(...) alltid en diskusjon på hvor langt ut vi skal gå i forhold til kor mye en har vært involvert frivillig da, til den invitasjonen.». Medbestemmelse og påvirkning blir også løftet frem ved at en av informantene sier at; «For det de selv finner på det er det mye letter å få gjennomført, enn det jeg finner på selv.». Og ved å snakke med de frivillige blir de sett og ivaretatt. Dette er viktig, sies det, for mangelen på denne oppfølgingen; «Det er veldig sånn demotiverende i lengden.». Gjennom dialog med de frivillige gis det også nødvendig rom for å avdekke hva den frivillige selv ønsker og «(...) sjekket litt ut; Hvordan år det her? Er det greit? Er dette greie oppgaver?». En av informantene sier også at «(...) jeg har jo også hatt en som sier at; jeg har så mye, jeg har så mye ansvar i jobben min at når jeg kommer her så vil jeg holde på med noe praktisk, sier de, sant.».

5.5 Gjøre

Den fjerde og siste ledelsesdimensjonen i modellen er å *gjøre*. Her vektlegges frivillighetslederens oppgave med å være der det skjer i samhandling med de frivillige.

5.5.1 Synlig og deltakende

I samtalene med informantene i gruppe 1 settes det ord på at de er opptatt av å være synlig og deltakende. En av informantene sier for eksempel at «(...) vi stiller jo opp på hverandres arrangement, kan vi si. (...) Selvfølgelig ikke hele tiden på alt.». Videre sies det at de gjennom dette blir involvert både i deltakerne og de frivillige i de ulike tiltakene som de har. De fremhever også hvor viktig det er at de også må være blant «(...) dem som tar oppvasken og koster sammen og tørker av borda inn i mellom, og at vi ikke liksom er hevet over de frivillige oppgavene.». De kan vise til svært positive tilbakemeldinger fra frivillige når eksempelvis soknepresten står i oppvasken. Likeledes gir de uttrykk for å være opptatt av å

ikke komme inn i rollespor, men å være bevisste på å bytte litt på hvem som gjør hva. Det sies også at det ikke alltid er så lett å være i miljøet og klare å ivareta alle; «(...) det å klare å manøvrere i det, da, det synes jeg kan være ganske krevende og det er ikke alltid man lykkes så godt med det.».

En av informantene i gruppe 2 sier at hun sikkert bruker «(...) 90% sammen med de frivillige, direkte eller indirekte, enten jeg sitter å skriver om ting eller prater med dem eller er ute og aktivt gjør noe sammen med dem.» Og det å gjøre noe sammen med de frivillige er en fellesnevner for mye av arbeidet som gjøres. I tillegg til å samarbeide om ulike arrangementer og aktiviteter sitter de i ulike råd og utvalg. Et eksempel på en vellykket samhandling er fortellingen om den ansatte og den frivillige som før et hjemmebesøk avtalte hvordan de skulle ha hver sin rolle i møte med denne personen. Bakgrunnen for besøket var at den frivillige var bekymret for en annen frivillig som holdt på å isolere seg. Han var veldig syk og ville ikke til legen. De avtalte da at han frivillige skulle steke vafler og besøke han litt som kompis og så skulle den ansatte tilfeldigvis ringe og spørre om å få komme siden hun ikke hadde sett han på lenge.

Så når jeg kom til han så var jeg litt hun strenge, vennlige, bestemte som ville sende de han til legen, mens han andre kompisen var der og prata litt med han om hun sure kjerringa som kom og blandet seg inn liksom. Så kunne han andre være litt grei og ta litt vare på han etterpå. For da ble han litt vippet av pinnen av meg siden jeg satte i gang noe som han egentlig ikke hadde så lyst på så kunne han andre helt tilfeldig være den greie etterpå. Og det var etter innspill fra han kompisen da; at vi skulle gjøre det sånn. Og da gjorde vi det sånn, og det gikk veldig bra.

En av informantene i gruppe 3 sier at «Vi sitter jo ikke bare på et kontor og..., men vi har lokal direktekontakt med de fleste.» Videre forteller for eksempel en av informantene om at hun hadde kjøkkentjeneste i forkant av en aktivitet. En annen forteller om at han var med å ryddet opp etter et arrangement. Det uttales også at «(...) jeg tenker jo at alt mitt utøvende arbeid i forhold til frivillige er jo ut... ikke sant, det er jo å utruste.» Som frivillighetsledere er de med andre ord i stor grad til stede der det skjer; i aktivitetene og arrangementene som skal gjennomføres.

6 Drøfting

6.1 Innledning

Utgangspunktet for denne masteroppgaven var at jeg søkte svar på hvordan ansatte i Den norske kirke leder de frivillige i menigheten. I det følgende drøftes derfor problemstillingen og mitt datamateriale fra informantene opp mot litteraturen og teorien jeg har redegjort for vedrørende ledelse av frivillige medarbeidere. Og med bakgrunn i de underliggende forskningsspørsmålene er dette drøftingskapittelet delt inn i tre hoveddeler med forskningsspørsmålene som overskrift.

6.2 Hvilke verdier preger de ansatte som frivillighetsledere i menigheten?

6.2.1 Inkluderende fellesskap?

Menighetene har mange områder de bør og skal engasjere seg i (Kirkerådet og KA 2011). Oppgavene er mange og teoridelen i denne oppgaven viser at de ansatte verken evner eller skal gjøre dette alene. Den viser også at det å være kirke vil si å være et frivillig fellesskap med både ansatte medarbeidere og frivillige medarbeidere (Fretheim 2014). Det blir med andre ord et avhengighetsforhold mellom ansatte og frivillige der alle er der for hverandre, i fellesskap, for å være og å drive kirke.

I gruppe 1 sies det at det er viktig å oppleve seg inkludert i fellesskapet. Og i gruppe 3 sies det at dette er vi sammen om og har et felles ansvar for. Til sammenligning sies det i gruppe 2 at fellesskapet er de dømte og andre interesserte. Summen av dette er menigheten vår, sies det. Det taler dermed for at teologi begrunner en ideologi om at fellesskapet en sentral del av identiteten. I gruppe 3 sies dette tydelig:

(...) dem har en tjeneste og at dem er viktig for oss og for Gud da, ikke sant. At det faktisk er et oppdrag som vi fullfører og som det står veldig klart om i bibelen, ikke sant. Og som vi vet kirken ikke kan eksistere uten.

Et grunnleggende spørsmål blir da hvem det er som er *vi*? For med bakgrunn i disse uttalelsene kan det sies å være i samsvar med teoridelen normative vektlegging av fellesskapet som et medlemskap knytt til dåpen og at alle dømte dermed er likeverdige medlemmer (Fylling 2010; Hougsnæs 2005; Kirkeloven). Og vider at som lemmer på Guds legeme har medlemmene sine roller og oppgaver i troens fellesskap (Bibelen 2011; Seim

2005; Store norske leksikon 2013; Aakenes 2002). Dette *vi* kan derfor sies å være svært mange mennesker. Dette i form av at medlemsmassen består av pluss minus 76% av innbyggerne i lokalsamfunnet menigheten tilhører (Den norske kirke 2016; Store norske leksikon 2014). Og for de aller fleste menigheter innebærer dette et fellesskap bestående av tusenvis av mennesker. På den andre siden kan dette *vi* defineres mer deskriptivt som de ansatte og de frivillige medarbeiderne som er under oppfølging av de ansatte. Disse medlemmene er da registrert i en eller annen oppgave eller gruppe som en av de ansatte har oppfølgingsansvaret med. For i alle tre menighetsstabene fremkommer det at de ansatte har rimelig god oversikt over hvem det er som er frivillige medarbeidere i deres menigheter og hvem av de ansatte som har oppfølgingsansvaret med den enkelte frivillige medarbeideren.

Med bakgrunn i dette finner jeg grunnlag for å stille spørsmål ved om dette kan omhandle et visst spenningsforhold mellom *vi* som medlemsmassen og *vi* som de registrerte medarbeiderne. I så fall vil dette være i tråd med Harald Hegstad og Kjetil Fretheims funn om at det gis uttrykk for å være et spenningsforhold mellom et medlemsfellesskap og et medarbeiderfellesskap (Fretheim 2015; Hegstad 2008). Erfaringene til gruppe 3 kan være et eksempel på dette ved at de snakker om at det alltid oppstår en diskusjon på hvem som skal inviteres til medarbeiderfesten denne gangen. Dette kommer ikke like tydelig frem i gruppe 1 og 2, men jeg tolker det likevel til at de gjør en tilsvarende vurdering før de sender ut invitasjonene til dedikerte personer. Det kan hevdes at denne praksisen styrker forskjellene mellom å være en del av medlemsfellesskapet og medarbeiderfellesskapet. En utfordring med dette er bibelens vektlegging av bønnens sentrale oppgave (Bibelen 2011; Berg 2013). Sett i lys av dette er det rimelig å si at minimum alle menighetens medlemmer bør sees på som medarbeidere. En annen utfordring, med disse vurderingene om hvem som skal inviteres eller ikke, er at noen eksempelvis kan bli glemt og at dette kan forårsake at noen blir såret av ikke å oppleve seg inkludert og anerkjent i fellesskapet. En mulig løsning på dette kan være å la den enkelte selv vurdere sin tilknytning til menighetsarbeidet. Dette eksempelvis ved å definere frivillig- eller medarbeiderfesten til å være for alle som kjenner seg engasjert i kirken. Og at de som mottar invitasjonen blir gitt et medansvar for å spre invitasjonen ut til flest mulig.

Denne undersøkelsen viser at de ansatte i disse menighetsstabene er opptatt av å inkludere til medarbeiderskap. Det vises til strategisk tenkning om å bygge et medarbeidende fellesskap for både å nå lengre ut i forhold til alle de oppgaver som skal gjøres, men ikke minst også fordi det er viktig for den enkelte selv. Gjennom å bli spurt og involvert oppstår det en glede i

medarbeideropplevelsen. Og det å føle seg sett og inkludert i fellesskapet er noe annet og mer enn bare å oppleve seg nyttig. Så dette har en egen verdi. Men det er ikke bare enkelt. For det første oppleves det en spenning mellom frimodigheten til å spørre ofte nok og mange nok, parallelt med ikke å spørre for ofte, eller det å pushe for mye. For det andre kan involvering av frivillige være tidkrevende og oppleves som merarbeid i forhold til å skulle gjøre det selv. Jeg opplever at i et langsiktig og idealistisk perspektiv er det lite eller ingenting som taler for at de ansatte ikke skal involvere flest mulig frivillige. Dette tenker jeg henger sammen med tanken om å bygge menighet og tanken om at involveringen har en egenverdi. I et mer kortsiktig og tidspresst perspektiv opplever jeg derimot at det ikke alltid kan forsvares at de skal bruke tid på involvering av frivillige. En av forklaringene til dette er trolig at de som yrkesutøvere selv skal utføre en del oppgaver og tjenester. En annen mulig forklaring er en uttrykt uro de av og til har i forhold til om de kan stole på at de frivillige møter opp og eller gjør det de har lovet. Ved eventuelle mangler eller avbud faller dette tilbake på de ansatte og vil kunne føre til uheldige konsekvenser.

6.2.2 Rekrutterende

Begrepene å rekruttere, utruste og veilede står sentralt i tjenesteordningene til soknepresten, kateketen, kantoren og diakonen (Kirkerådet og KA 2015). Dette medansvaret gjelder også for de andre informantene jeg har intervjuet.

Rekrutteringsarbeidet virker til å få et relativt stort fokus i disse menighetsstabene. Det gjøres mye godt arbeid og dette er noe det arbeides kontinuerlig med gjennom ulike møtepunkter. Dette er noe de er sammen om og eksempelvis viser også en av menighetsstabene til at det er kort vei mellom kontorene for å få hjelp og tips til mulige frivillige som kan spørres. Det virker likevel til at strategien og organiseringen for alle tre menighetene er under utforming og at det de har i dag er noe mangelfullt. For det første er det ingen av de som kan vise til en helhetlig tenkning og strategi om hvordan en skaper, tar vare på og forvalter det frivillige engasjementet. Dette er noe Kjetil Fretheim også har gjort funn om i sine case-studier (Fretheim 2014). At dette er mangelfullt forsterkes ved at noen sier at menighetsrådet og staben søker å få på plass et kontinuerlig og systematisk arbeid med frivilligheten. Det arbeides med andre ord kontinuerlig med rekrutteringen av frivillige, men at det søkes å komme lengre i dette arbeidet enn der de er i dag.

For det andre vil jeg vektlegge at rekrutteringen skjer i stor grad gjennom direkte kontakt. Dette er for øvrig noe Wollebæk m.fl. (2015) gjorde lignende funn om i deres undersøkelse. Ofte skjer rekrutteringen altså ved at en av de ansatte personlig spør noen om å delta med frivillig innsats. Og i gruppe 3 kunne de vise til en frivillighetskoordinator som hjalp til med dette. Kjennskap og vennskap blir også nevnt som en klar bakgrunn for hvem som spørres. Hvem er det da de når og ikke når? Og hva med det å bli sett og anerkjent, som så tydelig kommer frem i menighetsstabene jeg intervjuet? Jeg finner det rimelig å si at dette ikke styrker medlemsfelleskapsperspektivet, men at det heller styrker en form for et kjernemenighetsperspektiv. Det kan sies at de fleste av medlemmene dermed ekskluderes fra å få muligheten til å engasjere seg i kirken og det trolig er noen som gjerne vil bli spurt som ikke blir spurt. Jeg finner stort grunnlag for å si at dette ikke er tilsiktet, men i mangel av en bedre ordning er det dette jeg mener skjer. Det skal også sies at noe av rekrutteringen også skjer i form av at foreldrene til barna som skal delta på de ulike aktivitetene og arrangementene blir utfordret til å hjelpe til. De blir da spesielt spurt om å utføre praktiske oppgaver. Gruppe 1 omtaler dette som en viktig rekrutteringsstrategi. Gruppe 3 er tydeligst med å si at det er en forskjell mellom frivillige engasjement som bare gjøres en, maks to, ganger og engasjementene som har et større omfang og som varer over tid. Det sistnevnte knyttes i stor grad til tjenestedimensjonen.

For det tredje fremkommer det at rekrutteringen også kan skje ved at det er allerede engasjerte frivillige som spør andre om å delta i det frivillige arbeidet. Det sies at dette kan være mer effektivt enn når det er de ansatte selv som spør. Årsaken til dette nevnes å være at når spørsmålet kommer fra en ansatt så koples det fort sammen med spørsmålet om å avlaste de ansatte. Dette er heller ikke tilsiktet for det sies at det de ønsker er å organisere arbeidet slik at det bygges menighet. For eksempel ved å etterspørre hva de frivillige har av erfaring og kunnskap og hva de ønsker å bruke dette til. For så å sette de i rett oppgave og sammen med de rette menneskene slik at det kan bli noe krutt ut av det. Men det kan tyde på at de mangler en organisering og en strategi som formidler dette budskapet på en god måte.

6.2.3 Utrustende og veiledende?

Rekrutteringsbegrepet er en sentral faktor for å delta i frivillig arbeid (Wollebæk m.fl. 2015), men oppfølgingen av de frivillige medarbeiderne står også sentralt (Fretheim (2014; Sirris 2015; Aakenes 2002).

Denne oppfølgingen kan sies å skje gjennom å utruste og veilede. Og det er mange ønsker og ambisjoner om dette som kommer til uttrykk i mitt datamateriale. Dialogen løftes frem som grunnleggende viktig. For gjennom dialog kan informasjon gis, rammer settes og trygghet skapes. I tillegg kan dialogen avdekke hva den frivillige selv ønsker. Og resultatet er at det gir grunnlag for justeringer og tilpasninger, samt sikre progresjon og vekst både i arbeidet og for den frivillige medarbeideren. I tillegg har de relativt god oversikt over hvem som er frivillige, noe ulike datasystemer blir gitt kreditt for. De har også rimelig gode avklaringer på hvem av de ansatte som har ansvaret for hvem av disse frivillige. Det følger jo våre ansvarsområder, blir det sagt. Spørsmålet er om denne dialogbaserte oppfølgingen er noe de vet er viktig og ønsker å gjøre, men i mindre grad er noe de gjør?

For det første møter de ansatte de frivillige ved selv å være til stede. Og dette er noe de disse ansatte gjør i relativt stor grad. De er synlige, tilgjengelige og deltakende. Noen mer enn andre selvsagt, men med bare ett eller to unntak har alle et nokså stort knippe av frivillige medarbeidere som de samarbeider med i sitt yrkesutøvende arbeid. En av informantene sier at hele 90% av sin tid blir brukt til direkte eller indirekte arbeid med frivillige. Og en stor del av denne tiden omhandler å prate med dem og å utføre arbeid sammen med dem. «Vi sitter jo ikke bare på et kontor og..., men vi har lokal direktekontakt med de fleste.». Undersøkelser viser at de ansattes tilstedeværelse er noe som blir etterspurt av de frivillige medarbeiderne (Fretheim 2014; Christensen 2005). Gruppe 2 har også jevnlig møter med medliturger og kirkeverter for en gjennomgang av rollene. De årlige medarbeider- og frivillighetsfestene i menighetene deres er også møtepunkter som kan pekes i retning av å oppleve seg fulgt opp. Alle menighetsstabene gjennomfører slike fester, men som tidligere nevnt gjelder dette bare for utvalgte personer. Eksempelvis konfirmantforeldre som blir spurt eller satt opp på en eller to frivillige engasjement blir i utgangspunktet ikke invitert med bakgrunn i dette. I så fall må de gjerne være med på noe annet i tillegg som grunnlag for å bli invitert.

For det andre sies det i gruppe 3 at det i liten grad blir gjennomført egne utrustnings-, veilednings- eller motivasjonssamlinger, med unntak av den årlige frivillighets- eller medarbeiderfesten. På den andre siden viser eksempelvis gruppe 1 til tilbud om ulike fagsamlinger for de frivillige. Oppslutningen har vært lav, men tilbakemeldingene har vært positive fra de som har deltatt. Det uttrykkes også at de ikke får så mye tilbakemeldinger som tilsier at de frivillige ønsker bedre og tettere oppfølging. Videre sies det i gruppe 2 at de erfarer at det er manglende tid og ressurser til å få laget oversiktene og å få kartlagt frivilligheten. På

den ene siden kan det med andre ord sies at muligheten for oppfølging av enkelte frivillige strander i at de ikke har nødvendig informasjon om hvem som faktisk utfører frivillige innsatser. På den andre siden gis det uttrykk for at det er ting de gjør i praksis som ikke fremkommer av planer og oversikter.

For det tredje rekrutteres konfirmantforeldre og andre foreldre til frivillig innsats i kirken. Det blir sagt at dette er en verdifull innfallsport for å komme i kontakt med kirken. Gjennom slike innsatser, som noen omtaler som dugnad, blir disse menneskene bedre kjent med kirken og dens medarbeidere. Dette kan også bygge vennskap og jeg er enig med en av informantene i at nettopp disse erfaringene av kjennskap og vennskap har et stort potensiale i seg. Ved å følge disse opp kan erfaringene deres være grunnlag for nye og andre engasjement i menigheten. Gjennom slike dialoger gir det rom og muligheter for en type overgangsordning til andre oppgaver i kirkens arbeid.

6.2.4 Ferdigdefinert eller rom for å definere?

Litteraturgjennomgangen viser en tilnæringsforskjell mellom å finne mennesker til ferdigdefinerte oppgaver og det å legge til rette for at enkeltmennesker og frivillige organisasjoner gis rom til selv å definere det frivillige arbeidet.

Rekrutteringsperspektivet står som tidligere nevnt sterkt i mitt datamateriale. For det første har dette trolig stor sammenheng med den nyere tids mange og omfattende reformer innenfor Den norske kirke (Sirris 2015). Disse reformene har i stor grad generert mange ulike oppgaver både innenfor planarbeid og et mer utøvende arbeid. Og jeg vil i all hovedsak definere dette som ferdigdefinerte oppgaver i form av at reformene har definert og etterspurt hva som trengs av frivillig innsats. For det andre har vi konfirmantarbeidet og annet menighetsarbeid med forholdsvis lange tradisjoner med involvering av frivillige. Også i dette spørres det i hovedsak etter frivillig innsats til ferdigdefinerte oppgaver. Her blir foreldre og andre i stor grad spurt om å bidra med oppgaver som er «(...) konkrete; derifra og til dit, og går inn i det.». Dette blir i stor grad initiert av de ansatte og informasjonen om disse oppgavene blir gjerne tilsendt via e-post eller tildelt kort tid før selve aktiviteten eller arrangementet tar til.

På den andre siden viser historien at Den norske kirke har gitt rom for både å definere og å forme arbeidet gjennom samarbeid med eksempelvis Søndagsskolen Norge, Norges KFUK-KFUM og Det norske misjonsselskap. Disse eksemplene viser at menighetenes arbeid for

barn, unge og misjon påvirkes gjennom å samarbeide med frivillige organisasjoner. Innholdet og omfanget av dette vil variere fra menighet til menighet. Mitt datamateriale har ikke inngående informasjon om omfanget av dette hos disse tre menighetene. Men det jeg vet er at dette er til stede ved at samarbeid med ulike organisasjoner ble nevnt i forbindelse med opplistingen av hvor vi finner de frivillige i menighetene deres (jf. intervjuguiden spørsmål 1). I gruppe 3 blir det eksempelvis også vist til at det er viktig med en kontaktperson fra staben som bindeledd mellom staben og de gruppene der det ikke er en ansatt som er direkte engasjert. I gruppe 2 vises det også til at de har en frivilligdrevet aktivitet. Begge de sistnevnte tilfellene tolker jeg til å omhandle en type veiledning og tilrettelegging for frivillige organisasjoner, enkeltmennesker og grupper av frivillige. Med andre ord gis det i noen grad rom til selv å definere det frivillige engasjement de vil bidra med.

Litteraturgjennomgangen viser at de ansattes rolle i større grad bør være å frigjøre og veilede mennesker til selv å finne sin tjeneste til fordel for å finne folk til ferdigdefinerte oppgaver (Kirkerådet og KA 2015; Aakenes 2002). Mine funn tilsier at disse menighetsstabene i noen grad veileder og tilrettelegger for at enkeltmennesker og frivillige organisasjoner gis rom til å definere deler av det frivillige arbeidet i menighetene. Men det later til å være mangelfullt og derav noe de gjerne skulle ha gjort mer av. Med en relativt stor overvekt brukes det mest tid og energi på rekruttering, og det å finne mennesker til ferdigdefinerte oppgaver.

6.2.5 Oppsummering

Drøftingen av hvilke verdier som preger de kirkelig ansatte som frivillighetsledere i menigheten viser at de i stor grad er preget av fellesskapsverdier. Den viser også at fellesskapsdimensjonen er en sentral del av identiteten deres som frivillighetsledere.

Som frivillighetsledere søker de å involvere til frivillig engasjement og inkludere til medarbeiderskap. Dette gjør de både for å lykkes i de mange aktiviteter som skal ivaretas, men også med grunnlag i betydningen av å føle seg sett og inkludert. I balansen mellom rekruttering og oppfølging virker det til at rekrutteringen står sterkest både i forhold til fokus og tidsbruk. Størsteparten av rekrutteringen skjer via kjennskap og vennskap og den handler i hovedsak om å finne folk til ferdigdefinerte oppgaver. Dermed kan det synes for å være behov for mer tid til oppfølging av de frivillige medarbeiderne. Og større fokus på å frigjøre og veilede slik at de selv kan utforme innholdet i sitt frivillige engasjement.

Videre viser denne delen av drøftingen at det skilles mellom frivillige som utfører avgrensede og enkeltstående innsatser og de som utfører større og vedvarende innsatser. Det virker til å være et visst spenningsforhold mellom *vi* som medlemsfellesskapet og *vi* som medarbeiderfellesskapet. Jeg peker på at praksisen de har for å invitere til de årlige frivillig- og medarbeiderfestene er med på å styrke denne forskjellen. Dette ved å appellere til medarbeiderfellesskapet. Og måten det i hovedsak rekrutteres på, kjennskap og vennskap, virker til å forsterke denne forskjellen i form av å svekke medlemsfellesskapsperspektivet.

6.3 Hvordan forstår og begrunner de ansatte seg som frivillighetsledere?

Informantene fra disse menighetsstabene mottok ikke mye informasjon fra meg i forkant av intervjuet. Men de mottok et informasjonsskriv hvor temaet og hensikten med forskningen ble formidlet. I tillegg presiserte jeg hvem av fagstillingene jeg siktet til med kommentar om at flere kunne delta dersom de vurderte det som rett og viktig med tanke på frivillighetsarbeidet i deres menigheter (jf. vedlegg 2). Og når det gjelder begrepene *ledelse* og *frivillighetsledelse* så ble ikke noen av disse brukt før jeg midtvegs i intervjuguiden (vedlegg 3) stilte spørsmålet: Ledelse av frivillige kalles gjerne for frivillighetsledelse. Unntaket var at gruppe 1 og 2 nevnte ulike ledertreningsopplegg de har for ungdom.

6.3.1 Ansvar for frivilligheten

I alle tre intervjuene fikk jeg likevel et rimelig raskt bilde av tre menighetsstaber med stor grad av ansvarsfølelse for det frivillige arbeidet i menighetene deres. De er blant annet svært opptatt av å se og anerkjenne de frivillige medarbeiderne. Og det fremkommer at de ser på dette som en viktig oppgave for dem selv. Eksempelvis gjennom å se de frivilliges behov begrunnes dette til å gi anledning til at de frivillige selv kan få utviklet seg. Et annet eksempel er deres fokus på å være synlig og tilgjengelig og at dette gir grunnlag for å føle seg ivaretatt. Videre blir deltakelse også vektlagt i form av å tilstrebe at de er til stede der det skjer i samspill med de frivillige. Og i dette samspillet blir blant annet farene for å havne inn i ulike rollespor løftet frem. De søker å motvirke dette ved å være bevisste på å bytte på hvem som gjør hva; hvem som står ved mikrofonen og hvem som står i oppvasken. Disse eksemplene synes å vise at de ansatte utfører frivillighetsledelse gjennom alle de fire ledelsesdimensjonene i min valgte modell for frivillighetsledelse (jf. kap. 3.2).

På den ene siden kan det dermed hevdes at det er de ansatte som har ansvaret for frivilligheten i disse menighetene. Og at dette er noe de er samlet om å ha, innenfor hvert sitt ansvarsområde. På den andre siden viser mine data at de ikke nødvendigvis er alene om dette ansvaret. For det første vises det til at en sentral aktør i dette ansvaret er menighetsrådene, som styrende organ. Av informantene blir menighetsrådene tillagt å ha et overordna ansvar. Dette er noe som er i tråd med de sentralkirkelige føringene (Kirkerådet og KA 2011). Menighetsrådenes strategiarbeid er et konkret eksempel på dette. Et annet eksempel er menighetsrådenes opprettelser av ulike utvalg og hvem som skal sitte i disse. For det andre er det ikke nødvendigvis slik at dette ansvaret bare skjer som rådsorgan, men også ved at enkeltmedlemmer i rådene blir tillagt å besitte kompetanse og evner til nærmest å drive frem deler av dette på egen hånd. Mine funn tilsier også at det er andre personer i menighetene som har, eller har hatt, ansvar overfor frivilligheten. Men det er lite eller ingenting som indikerer at de ansatte har tanker om at frivilligheten går av seg selv uten å være særlig avhengige av dem som lederskap.

Summen av dette viser at ansvaret for frivilligheten dermed tyder på å være både en oppgave for de ansatte og en oppgave for frivillige. Gjennom strategiarbeid kan det sies at menighetsrådene utøver et overordnet ansvar for å legge føringer for eksempelvis rekruttering, utrustning og oppfølging av frivillige medarbeidere. Mens i praksis kan det sies at det er de ansatte, og i noen tilfeller andre frivillige, som har ansvaret for den daglige frivilligheten i menighetene. Denne ansvarsdelingen mellom ansatte og frivillige er noe som også påvises i annen forskning (Fretheim 2014).

6.3.2 Faglig ansvarlige

I forlengelsen av spørsmålet om ansvar vil jeg drøfte det faglige ansvaret spesifikt. Jeg har ikke formening om at delkapittelet over bare omhandler et praktisk ansvar uten at det faglige ansvaret er representert. Men jeg gjør dette på grunn av at det kommer ganske klart frem i mine gruppeintervjuer at de ansatte omtaler seg selv som faglig ansvarlige. Og med grunnlag i det ønsker jeg mer eksplisitt å drøfte hva som ligger i dette.

For det første knyttes det faglige ansvaret til deres selvforståelse ved å omtale seg som fagpersoner som er ansatt med bakgrunn i deres utdanninger og profesjoner. Gjennom dette er de bærere av profesjonskulturens normer og verdier og vil søke å gi sin lojalitet til dette

(Jacobsen og Thorsvik 2013). Det kan være konflikter mellom profesjonskulturens og organisasjonskulturens verdier, normer og retningslinjer. Likeledes mellom de ulike profesjonskulturene, men av kapasitetsmessige årsaker valgte jeg ikke å gå nærmere inn på dette i denne oppgaven. Et eksempel på de ansattes faglige ansvar er en av informantenes beskrivelse av en mulig utfordring i sorggruppearbeidet. Vedkommende forteller om en mulig utfordring overfor leger, psykologer og andre behandlingsprofesjoner som ikke helt klarer å omstille seg til «bare» å være en støtteperson og ikke å være en behandler i disse sorggruppene. De klarer det kanskje teoretisk, men ikke alltid i praksis.

Farene ved slike avvik er at frivillige kan sette i gang prosesser som sorggruppetjenesten ikke er konstruert til å følge opp. Den ansattes faglige ansvar blir da å sikre at de frivillige medarbeiderne unngår denne rollemisforståelsen. Det er rimelig å si at en slik sikring ligger nært opp til litteraturkapittelets definisjoner på ledelse og lederskap (Askeland 2012b; Bass 2009; Kirkhaug 2013). Med bakgrunn i dette blir en mulig utfordring å skape rom til å få utøvd nødvendig innflytelse og mobilisert til ønsket atferd blant de frivillige. På en annen side vil definerte og artikulerte verdier og visjoner kunne forebygge at slike avvik oppstår. En annen mulig utfordring er å klare å fange opp eventuelle avvik i praksis. For den ansatte kan oppleve at den frivillige ikke er avvikende på dette. Dette ved at den frivillige for eksempel kan gi gjenklang på de uttrykte verdiene og visjonene i ulike møter og samlinger, men at atferden i praksis ikke samsvarer helt med dette. Sett i lys av dette synes dermed ledelse på handlingsnivået å være viktig og at spesielt ledelsesdimensjonen å *gjøre* får sin støtte gjennom dette (Mintzberg 2009; Sirris 2015).

For det andre, og litt i forlengelsen av det første, snakkes det om et faglig ansvar i forhold til at de frivillige får veiledning og faglig påfyll. Gjennom dette kan det sies at de ansatte søker å utruste de frivillige til å utføre oppgavene på en kvalitativt god måte. På en annen side kan det peke i retning av et ønske om å legge til rette for at de frivillige kan oppleve mestring i oppgavene. Teorikapittelet viser at opplevelsen av mestring kan knyttes til en lyst-betont motivasjonsfaktor (Aakenes 2009). Det kan derfor sies at det faglige ansvaret også innebærer mål om å veilede og utruste de frivillige medarbeiderne til gode opplevelser i sine engasjement. I de tilfellene de ansatte lykkes med dette kan de røre ved de frivilliges dypeste følelser som i neste omgang kan generere et ønske om å engasjere seg mer, eller flere ganger (Kotter 1999). Dersom de ikke lykkes med dette viser mitt datamateriale at dette kan resultere i demotivasjon og at noen velger å takke for seg.

De tre menighetene jeg har studert gir alle, i ulik grad, tilbud om veiledning og faglig påfyll. Informasjon via e-post, i forkant av aktivitetene og via samtaler blir nevnt som elementer i dette. Det gis også tilbud om ulike kurs og samlinger der tilbakemeldingene vises til å være gode, men at oppslutningen er lav. Mitt datamateriale viser også at de ansatte i liten grad opplever at de frivillige etterspør faglig påfyll i form av kurs og samlinger. Dette er et interessant funn som jeg dessverre verken har nok datagrunnlag for eller kapasitet til å drøfte i dette prosjektet. Derimot ønsker jeg å se nærmere på de ansattes fremheving av tilretteleggingsdimensjonen i rollen som frivillighetsledere.

6.3.3 Tilretteleggere

I intervjuene mine ble det blant annet sagt at summen av informasjon og tilrettelegging gir god organisering og forutsigbarhet for de frivillige medarbeiderne. Til dette kreves det planlegging og administrasjon som kan knyttes til modellens ledelsesdimensjon om å styre og administrere frivilligheten. For det første kan dette knyttes til ledelsesegenskaper ved at de ansatte ønsker å påvirke de frivilliges tenkning, holdning og atferd (Mintzberg 2009; Yukl 2013). Sett i et slikt lys søker de ansatte å formidle informasjon slik at det blir en sammenheng mellom mål og nødvendig handling. For det andre kan tilretteleggerfunksjonen knyttes til de ansattes ønsker om at de frivillige ikke skal oppleve unødvendige overraskelser, men erfare mestring i sin innsats. Transparens og forutsigbarhet blir trukket frem som stikkord i dette.

For det tredje kan dette forklares med et behov for koordinering av frivilligheten (Finsådal 2014). Dette er en lederatferd som mine funn i stor grad tillegger de ansatte. Eksempelvis ved at de lager og sender ut halvårsplaner som også inneholder kontaktinformasjonen til de frivillige. Det fremkommer av mine funn at dette arbeidet er mye viktigere enn før og at de ansatte bruker mer tid og energi på dette nå enn før. En medvirkende faktor til dette er trolig den nye frivilligheten økte behov for individuelle tilpasninger og krav (Habermann 2007; Heitmann 2010). En utfordring er at dette kan gå på bekostning av det utøvende arbeidet i form av tidsforskyvningen. Jeg opplever at i et mere kortsiktig perspektiv tas det til orde for å regulere dette slik at det ikke skal gå ut over det utøvende arbeidet. Mens det i et mellomlangt og langt perspektiv tas til orde for å se dette i en større sammenheng der frivilligheten, både som enkeltpersoner og som grupper, bidrar til et økt arbeid. Og dermed

kommer den administrative innsatsen bedre til syne i form av å kunne bli en større og forlenget arm i det utøvende arbeidet den eller de ansatte har ansvaret for.

Tilretteleggingsaspektet kan også knyttes til modellens ledelsesdimensjon om å *gjøre*. For mine funn tilsier at disse ansatte i stor grad er deltakende i de ulike aktivitetene i regi av menighetene. En god del av disse tilretteleggingsoppgavene er knyttet til praktisk oppgaver som eksempelvis å låse opp for en aktivitet eller ta del i oppvasken etter et arrangement. Mye ledelse kan derfor sies å skje i form av samhandling på det utøvende plan. Ved å være til stede på dette handlingsnivået, som utøver i samspill med frivillige, kan veien bli kort. Veien fra et spørsmål stilles, til det besvares og til nødvendig handling blir utført. Videre kan dette resultere i at tillit og legitimitet blir gitt fra de frivillige til de ansatte; at troverdighet dermed skapes (Sirris 2015). Disse funnene indikerer at de ansatte har en forståelse av at ledelse heller går i retning av å være en tilretteleggerfunksjon enn å være en premissleverandør. Dette understøttes av annen forskning (Sennett 2001; Aadland 2004).

6.3.4 Oppsummering

I denne delen av drøftingen har jeg sett på hvordan de kirkelig ansatte forstår og begrunner seg som frivillighetsledere i menigheten. Den viser at de forstår seg selv som frivillighetsledere og at frivilligheten er en viktig oppgave de anser å ha et særlig ansvar for å ivareta. Menighetsrådene har det overordnede ansvaret, men i praksis tyder det til at det er de ansatte som «bærer» ansvaret for frivillighetsledelsen. I dette ansvaret vektlegges tilretteleggingsfunksjonen og det faglige ansvaret. Som tilretteleggere har de oppgaver innenfor administrasjon, kommunikasjon og koordinering. En del av tilretteleggingsoppgavene er praktisk rettede. Som faglig ansvarlige omhandler dette at de er ansatt som fagpersoner innenfor sitt fagområde, at de har et særlig ansvar for å sikre den frivillige utøvelsen faglig sett og at de frivillige gis veiledning og faglig påfyll. Tiden og omfanget i dette er større og viktigere enn før og den nye frivilligheten er trolig medvirkende til dette.

6.4 Hva fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i menigheten?

Mitt tredje og siste forskningsspørsmål søker å gi noen svar på hva som fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i menigheten. Implisitt innehar de tidligere drøftingene mulige svar på

dette, men jeg finner det nødvendig å konkretisere og drøfte dette spørsmålet i det følgende.

6.4.1 Rekruttering, veiledning og utrustning

En konkretisering og videre drøfting er at denne forskningsoppgaven har vist at begrepene *rekruttering*, *veiledning* og *utrustning* er relativt godt kjent innenfor Den norske kirke. Og sentrale føringer og tjenesteordningene til flere av fagstillingene peker på at de ansatte har et medansvar for dette. Litteraturgjennomgangen viser også at de ansatte blir etterspurt av de frivillige og at de ansatte har en sentral rolle i arbeidet med frivilligheten i menigheten de tilhører (Christensen 2005; Fretheim 2014; Sirris 2015; Aakenes 2002).

Mitt datamateriale er, som metodekapittelet viser, fra tre ulike menigheter med ord på seg for å inneha og drive et godt frivillighetsarbeid. En av fellesnevnerne som utpeker seg er at ansvaret og arbeidet med frivilligheten er noe som er fordelt mellom flere ansatte og at de samarbeider om dette. Og en av oppgavene de spesielt virker til å samarbeide godt om er rekrutteringen av frivillige medarbeidere. Det fremkommer at dette er i fokus og at det brukes forholdsvis mye energi for å gjøre dette på en best mulig måte. For det første uttrykkes det en strategisk tenkning om å bygge et medarbeidende fellesskap. Dette er noe som er i tråd med viktige lederoppgaver for de ansatte i Den norske kirke (Fretheim 2014; Kirkerådet og KA 2015). For det andre søker de å unngå at noen blir spurt mye, mens andre blir spurt for lite eller aldri. De kommuniserer derfor sammen for å unngå å spørre de samme personene om frivillig innsats, men også for å hjelpe hverandre med å komme frem til personer som kan spørres. En utfordring jeg mener å spore i mitt datamateriale er at rekrutteringsarbeidet både er krevende og at det isolert sett tar for mye tid. For det første kan det sies at er dette er et krevende arbeid i forhold til annerkjennelsen ved å bli spurt og sårheten ved ikke å bli spurt. For det andre er den individuelle tilpasningen krevende og den nye frivilligheten ser ut til å øke dette behovet i betydelig grad (Habermann 2007; Heitmann 2010; Sirris 2015). På en annen side kan lederskapets bevissthet på verdibegrunnelser og læringsbegrunnelser bidra til økt motivasjon og vedvarende engasjement (Wollebæk m.fl. 2015). For det tredje vil jeg trekke frem informantens uttalelse i gruppe 3 som omhandlet et ønske eller en drøm om økt stilling for frivilligkoordinatoren for å styrke og avlaste blant annet rekrutteringsarbeidet.

Dataverktøy blir trukket frem som nyttig hjelp til å holde god oversikt over de frivillige og til å kommunisere med de på en effektiv og god måte. Det kan synes som at en av utfordringene

er å ajourføre disse listene. Mangler eller feil ved dette kan være hemmende for god frivillighetsledelse i forhold til eksempelvis ledelsesdimensjonen å styre eller administrere. For eksempel ved at nødvendig og verdifull informasjon kan utebli til den eller de som ikke står på listen, men som kanskje har et engasjement inn i mot en aktivitet eller et arrangement. På den andre siden kan alle tre menighetsstabene vise til at det skjer en samlet ajourføring av listene minst en gang i året i forbindelse med deres årlige medarbeider- eller frivilligfester. En annen utfordring jeg har pekt på er hvilke kriterier som legges til grunn for å havne på disse frivilliglistene. For eksempel har jeg gjort funn om et skille mellom det som gjerne kan kalles for punktuelle innsatser og gjentatte eller vedvarende innsatser. En mulig fordel med et slikt skille er å møte ett av trekkene innenfor den nye frivilligheten som går i retning av å engasjere seg i de aktivitetene som egne barn er med på (Sirris 2015; Sivesund 2007; Wollebæk og Selle 2003).

Mitt datamateriale viser at det er en bevissthet i forhold til å involvere foreldrene til barna som melder seg på de ulike tiltakene og arrangementene. Gjennom deltakelse blir foreldrene både involvert i og presentert for det arbeidet som barna er med på. Dette kan potensielt sett også være en innfallsport til videre engasjement i kirken, men mine funn tilsier at dette i mindre grad blir fulgt opp av de ansatte. I litteraturkapittelet redegjør jeg for en stor forskningsstudie som blant annet viser at en overvekt av de frivillige engasjementene kommer som følge av å bli spurt av noen de allerede har et bekjentskap til (Wollebæk m.fl. 2015). Mine funn viser også at rekrutteringen i hovedsak skjer gjennom kjennskap og vennskap. Et potensiale til videre engasjement ligger med dette i å bruke det bekjentskapet som blir opprettet gjennom et enkeltstående engasjement til å tilby andre former for engasjement i det videre. En systematisert overgangsordning kan dermed synes å være en mulig nøkkel for økt frivillig innsats.

6.4.2 Oppfølging

Av ulike grunner motiveres personer til å si ja til et frivillig engasjement, men det er ikke dermed sagt at de fortsetter med dette. Forskning viser for eksempel at sannsynligheten for å slutte som frivillig medarbeider er størst det første året. (Wollebæk m.fl. 2015). Videre viser den at en av frivillighetslederens viktige lederoppgave er å kartlegge og tilpasse arbeidet til den frivilliges motivasjonsgrunnlag (Clary m.fl. 1998; Sirris 2015). Denne oppfølgingen kan sies å bli fanget opp gjennom veiledning og utrustning. Og jeg finner grunnlag for å hevde at

oppfølgingsarbeidet på mange måter er viktigere enn selve rekrutteringsarbeidet. I mangelen av noen å følge opp blir selvsagt rekrutteringen særlig viktig, men i et helhetlig perspektiv anser jeg oppfølgingsarbeidet som viktigst. For det første vil et dårlig oppfølgingsarbeid kunne gjøre rekrutteringen vanskeligere neste gang vedkommende blir spurt. Mine funn viser at det er viktig å bli sett og føle seg inkludert i fellesskapet. Erfaringer av det motsatte kan tenkes å gi følelser og formeninge som vanskeliggjør for nye engasjement i frykt for nye skuffelser. For det andre viser mine funn at frivillige også rekrutteres av andre frivillige. Og ikke bare det, men at dette kan ha bedre effekt enn om det er de ansatte selv som spør.

Rekrutteringsarbeidet blir dermed indirekte preget av hvordan de som allerede er frivillige blir fulgt opp. Det blir litt slik som ved nødvendige oppsigelser av ansatte arbeidstakere. Dersom dette oppleves som dårlig personalbehandling av de som skal sies opp kan dette påvirke de øvrige ansatte på en negativ måte. For det tredje er det oppfølgingsarbeidet som blant annet gir grunnlag for at trygghet skapes, spørsmål blir avklart og at andre avklaringer og avtaler blir gjort.

Det vises til relativt mye oppfølgingsarbeid hos mine forskningsmenigheter. For det første skjer dette på gjøreplanet i direkte relasjon mellom ansatte og frivillige. Mine informanter er i stor grad utøvende medarbeidere sammen med de frivillige. Ved å møte opp i forkant av en aktivitet gis det rom for formidling av nødvendig informasjon og det gjøres nødvendige avklaringer. For det andre skjer det oppfølging på styreplanet gjennom planarbeid og utsending av viktig informasjon til de frivillige. Dette gir de frivillige forutsigbarhet og anledning både til å påvirke gjennom tilbakemeldinger og til eksempelvis å bytte dag for frivillig innsats seg i mellom. Som jeg tidligere også har pekt på er det en utfordring med å ha oppdaterte lister over hvem som til en hver tid er de frivillige innenfor de ulike aktivitetene. For det tredje skjer dette på ledeplanet i form av å motivere og mobilisere de frivillige. Dette via mange ulike relasjonelle møtepunkter og eksempelvis de årlige medarbeider- eller frivillighetsfestene. En utfordring er hvem som blir regnet en del av medarbeiderfellesskapet og hvem som blir regnet som en del av medlemsfellesskapet (Fretheim 2015; Hegstad 2008).

Avslutningsvis virker det til at summen av mine funn er i tråd med andre studier som viser at det synes å være en tendens til et større fokus på rekrutteringsarbeidet enn på veiledning og utrusting av frivillige medarbeidere (Steensnæs 2014). Eller rettere sagt viser mitt datamateriale at det fremkommer et forholdsvis stort fokus på dette i refleksjonssamtalene. Mens i praksis virker det til at oppfølgingsarbeidet har flest mangler og har det største

utviklingspotensialet. På den ene siden gis det uttrykk for at mye er bra, men på den andre siden fremkommer det mange muligheter og ønsker for å bli bedre. Med bakgrunn i dette kan økt fokus og mer, eller omprioriterte, ressurser på veiledning og utrusting være en mulig nøkkel for økt grad av både kvalitet og effektivitet i det frivillige arbeidet.

7 Avslutning

Denne studien er gjort i rammen av følgende problemstilling:

Hvordan leder kirkelig ansatte de frivillige i menigheten?

I tillegg har jeg brukt disse tre forskningsspørsmålene:

1. *Hvilke verdier preger de kirkelig ansatte som frivillighetsledere i menigheten?*
2. *Hvordan forstår og begrunner de kirkelig ansatte seg som frivillighetsledere?*
3. *Hva fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i menigheten?*

Med utgangspunkt i kvalitativt forskningsdesign valgte jeg å gjennomføre gruppeintervjuer av utvalgte ansatte fra til sammen tre staber innenfor Den norske kirke. Funnene jeg har gjort er drøftet i lys av relevant litteratur vedrørende ledelse av frivillige medarbeidere. Videre er studien gjort med utgangspunkt i en teoretisk modell for frivillighetsledelse som er utformet av Stephen Sirris (2015) med grunnlag i en verdibasert tradisjon (Selznick 1957) og en praksisorientert tradisjon (Mintzberg 1973 og 2009) innenfor ledelsesfaget.

7.1 Konklusjon

Som svar på problemstillingen viser undersøkelsen at de kirkelig ansatte jeg har forsket på i hovedsak leder de frivillige medarbeiderne i menigheten gjennom relasjon og samhandling med dem. Ved å etablere og vedlikeholde relasjoner, motiverer og mobiliserer de til frivillig engasjement og innsats i de ulike menighetene. Som frivillighetsledere inviterer de til medarbeiderskap og leder arbeidet gjennom å være synlig, tilgjengelig og deltakende sammen med de frivillige. Mine funn tilsier også at mye av tiden går med til rekruttering, mens mindre tid går med til oppfølging. Studien viser også at ledelsesansvaret i stor grad knyttes til å være tilretteleggere og at en god del av dette omhandler praktiske oppgaver. Formidling av informasjon viser seg å være en sentral oppgave i deres ledelse av de frivillige. I tillegg viser undersøkelsen at de leder de frivillige ved å ha et faglig ansvar for oppfølgingen av både arbeidsutførelsene og den personlige utviklingen.

Som frivillighetsledere er de i stor grad preget av fellesskapsverdier. Og det taler for at fellesskapsdimensjonen er teologisk begrunnet og sterkt til stede i de kirkelig ansattes identitet.

Videre forstår disse ansatte seg som frivillighetsledere og begrunner dette med at de i fellesskap har et særlig ansvar for å bygge menighet ved å involvere til frivillig engasjement og inkludere til medarbeiderskap. Det vises til strategisk tenkning om å bygge et medarbeidende fellesskap for både å nå lengre ut i forhold til alle de oppgaver som skal gjøres, men ikke minst også fordi det er viktig for den enkelte selv. Summen av dette danner grunnlaget for valg av tittel: «Sammen er vi kirke med krutt!».

Med grunnlag i det empiriske datamaterialet jeg nå besitter vil jeg i neste delkapittel nevne noen praktiske implikasjoner ved frivilligheten og ledelsen av den som det er verdt å ta hensyn til. Dette utfyller konklusjonen i forhold til hva som fremmer og hemmer god frivillighetsledelse i menigheten. Lykkes en med dette kan det sies å virke fremmende, og motsatt dersom en ikke lykkes.

7.2 Forslag til videre forskning

For fremtidige masterstudenter, og andre, foreslår jeg å supplere dette bidraget med observasjonsstudier blant annet for å se om det som blir sagt samsvarer med hva som blir gjort. Denne studien har ikke hatt anledning til en metodetriangulering mellom intervjuing og observasjon. Studier med bruk av kvantitative tilnærminger vil også kunne være viktige bidrag til ny kunnskap om dette temaet.

7.3 Utblikk

Noen praktiske implikasjoner det er verdt å ta hensyn til:

1. Denne studien beskriver nokså tydelig at menigheter i Den norske kirke har en stor oppgave i å involvere til frivillig engasjement. Mine funn tilsier at det er mye bra som gjøres, og kirkestabene framstår som dedikerte og bevisste på verdien medarbeiderskap. Samtidig er det visse svakheter. Mitt råd er å satse mer på frivillighetsledelse fordelt blant flest mulig av de kirkelig ansatte. Grunnen er at i praksis virker dette til å være de ansattes ansvar ved å være knyttet til deres fag- og ansvarsområder. En eventuell frivillighetskoordinator bør ikke erstatte dette, men heller være en ressurs som bistår de ansatte. Jeg vil presisere at dette ikke er ment som ekskluderende i forhold til å involvere andre også i dette. Menighetsrådet kan for eksempel opprette frivillighetsutvalg som en mulig styrke for å fremme god

frivillighetsledelse i menigheten. Eksempelvis ved å være supplerende i rekrutteringsarbeidet slik at de ansatte kan bruke mer tid på oppfølgingsarbeidet.

2. Jeg har pekt på at ved å gjøre ting sammen med de frivillige styrkes troverdigheten og mulighetene til å påvirke de frivilliges atferd. Samtidig gis de frivillige anledning til å påvirke. En utfordring jeg har pekt på, i forhold til å gi rom for påvirkning, er at mesteparten av tiden og energien går med til å finne mennesker til ferdigdefinerte oppgaver. Dermed gis det mindre rom til selv å definere sitt frivillige engasjement. Mitt råd er å omprioritere til i større grad å frigjøre og veilede mennesker til selv å «finne sin tjeneste» til fordel for å finne folk til ferdigdefinerte oppgaver.

3. Mine funn tilsier at mye av tiden går med til rekruttering, mens mindre tid går med til oppfølging. Jeg har mellom annet vist til tendenser ved den nye frivilligheten for å hevde at dette bør være motsatt. Mitt råd er å fokusere mer på oppfølging og prioritere mer ressurser til å veilede og utruste de frivillige medarbeiderne. Og når frivillige tar på seg ansvar må det også inngå mandat til å kunne forme utførelsen.

4. Studien indikerer at det eksisterer et spenningsforhold mellom medlemsfellesskapet og medarbeiderfellesskapet. Og jeg har pekt på at dette særlig kommer til uttrykk ved invitasjonene til frivillighets- eller medarbeiderfestene de gjennomfører. Mitt råd er å definere denne typen fester til å være for alle som kjenner seg engasjert i kirken. Og at de som mottar invitasjonen blir gitt et medansvar for å spre invitasjonen ut til flest mulig.

5. Undersøkelsen viser at mesteparten av rekrutteringen skjer gjennom vennskap og kjennskap, men jeg har pekt på en manglende oppfølging av dem det opprettes kjennskap til gjennom enkeltstående engasjement. Mitt råd er å etablere en systematisert overgangsordning der disse frivillige gis anledning til videre engasjement. Dette fordrer en mer organisert frivillighet i menigheten hvor menighetsrådet og de kirkelig ansatte jobber mer aktivt med å finne tjenlige måter å organisere frivilligheten på.

8 Litteraturliste

Angell, O. H. og Kristoffersen, A. S. (2005). *Helse og kirke. Kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London og New York: Routledge.

Arbeidstilsynet (2015). *Standard arbeidsavtale*. Lest 5. november 2016 fra:

<http://www.arbeidstilsynet.no/skjema.html?tid=78142>.

Askeland, H. (2003). Lederskapets kirkelighet. I: H. Askeland, F. Grimstad, M. H. Hougsnæs og G. Lande (red.). *Ledelse i kirken*. Oslo: Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon.

Askeland, H. (2012a). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T. S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget.

Askeland, H. (2012b). Endringsledelse – muligheter og utfordringer for en kirke i endring. Lederroller, ledelse og kompetansebehov. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T. S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO- Forlaget.

Bass, B. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (2009). Lederskap. I: Ø. L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Berg, J (2012). *Bønnens betydning og makt!* Lest 25. mars 2017 fra:

http://www.benorge.no/index.php?project=4&mod=main_content&com=content&co_id=5063

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., J., W., Jegers, M. og Hofmans, J. (2012). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers` Work Effort: A Self-Determination Theory Approach til Volunteerism. *Voluntas*, 24: 32-47.

- Billis, D. og Harris, M. (1996). *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management*. Basingstoke: Macmillan.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bibelen (2011). *Den hellige skrift, Bibelen. Det gamle og det nye testamentet*. Oslo: Bibelselskapet.
- Birkedal, E., Hegstad, H. og Lannem T. S. (red.) (2012). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget.
- Byfuglien, T. (2010). Målstyring – en hjelp til planlegging av den kirkelige aktivitet. I: M. H. Hougsnæs (red.). *Folkekirke i forandring. Lederskap og lederutfordringer fram mot 2020*. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Carroll, J. W. (1991). *As One with Authority. Reflective Leadership in Ministry*. Louisville: Westminster/John Knox.
- Christensen, B. (2005). Når brukerne får bestemme. Erfaringer fra omorganiseringsprosessen i Drammen. I: M. Halvorsen Hougsnæs (red.). *Den norske kirke – for folk flest. Aktuelle perspektiver på utviklingen av det kirkelige demokrati*. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Clary, G. E., Snyder, M., Ridge, D. R., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen og Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74 (6).
- Corbin, J. og Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. utg. London: Sage.
- Dahl, T. (2010). *Verdier som virker. Erfaringer med verdibasert ledelse i kunnskapssamfunnet*. Oslo: Kolofon forlag.
- Den norske kirke (2016). *En evangelisk-luthersk kirke*. Lest 28. mai 2016 fra: <https://kirken.no/nb-NO/kristen-tro/kristen-tro/en-evangelisk-luthersk-kirke/>.
- Den norske kirke (2017a). *Om trosopplæring i Den norske kirke*. Lest 15. februar 2017 fra: <https://kirken.no/nb-NO/kristen-tro/trosopplaring/om-trosopplaring-i-den-norske-kirke/>.

- Den norske kirke (2017b). *Soknet – kirkens grunnenhet*. Lest 20. februar 2017 fra: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/bakgrunn/om-kirkestatistikk/antall-sokn/>
- Den norske kirke (2017c). *2017 – et kirkehistorisk merkeår*. Lest 22. februar 2017 fra: <https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/aktuelt/2017---et-kirkehistorisk-merkear/>
- Drucker, P. E. (1989). *What Business Can Learn from Nonprofits*. Harvard: A Harvard Business Review.
- Eide, S. B. og Skorstad, B. (2013). *Etikk – til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eide, T. og Aadland, E. (2012). *Etikkhåndboka. For kommunenes helse- og omsorgstjenester*. 2. utg. Oslo: Kommuneforlaget.
- Elstad, H. (2005). *Nyere norsk kristendomshistorie*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Everett, E. L. og Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Finsådal, H. (2014). *Å koordinere og lede frivillighet. En kvantitativ studie i møte med 5 ledere av frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Fretheim, K. (red.) (2014). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. Oslo: IKO-Forlaget.
- Fylling, H. (2010). Trosopplæring for folkekirken. I: M. Halvorsen Hougsnæs (red.). *Folkekirke i forandring. Lederskap og lederutfordringer fram mot 2020*. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Habermann, U (2007). *En postmoderne helgen? Om motiver til frivillighet*. København: Museum Tusulanums Forlag.

Haivas, S., Hofmans, J. og Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43: 1869-1880.

Hegstad, H. (2008). Trusopplæring og kirkeforståelse. I: O. Hauglin (red.), H. Lorentzen (red.) og S. D. Mogstad (red.). *Kunnskap, opplevelse og tilhørighet. Evaluering av forsøksfasen i Den norske kirkes trosopplæringsreform*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hegstad, H. (2012). Menighetsutvikling i folkekirken. Grunnlag og formål. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T. S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-Forlaget.

Heitmann, J. H. (2010). *Vellykkede organisasjoner*. Lier: Heitmann PLUS.

Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene. Et program for levende menigheter*. Oslo: Genesis forlag.

Hougnæs, M. H. (red.) (2005). *Den norske kirke – for folk flest. Aktuelle perspektiver på utviklingen av det kirkelige demokrati. KA-perspektiv 2005*. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Jørgensen, K. (2014). *Equipping for service: Diakonia and Capacity-Building*. Hentet 23. februar 2017 fra:

https://www.academia.edu/24459899/Equipping_for_Service_Diakonia_and_Capacity-Building

KA Kyrkjeleg arbeidsgivar- og interesseorganisasjon (KA) (2012). *Framtidig kyrkjeordning med særleg fokus på den lokale kyrkja. Eit ressurshefte for drøfting og refleksjon i sokneråd og kyrkjeleg fellesråd*. Oslo: KA Kyrkjeleg arbeidsgivar- og interesseorganisasjon.

Kirkeloven – kirkel. *Lov av 7. juni 1996 nr 31 om lov om Den norske kirke (kirkeloven)*.

Kirkerådet og KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA) (2011). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Oslo: Kirkerådet.

Kirkerådet og KA - Kirkelig arbeidsgiverorganisasjon for kirkelige virksomheter (KA) (2015). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd*. Oslo: Kirkerådet.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Klev, R. og Vie, O. L. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.

Kotter, J.P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard: A Harvard Business Review Book.

Lorentzen, H. (2007). *Moraldannende kretsløp: stat, samfunn og sivilt engasjement*. Oslo: Abstrakt forlag.

Lorentzen, H. (2014). Kirke, idrett og frivillige. I: K. Fretheim (red.). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. Oslo: IKO-Forlaget.

Lorentzen, H. og Dugstad, L. (2011). *Den norske dugnaden: historie, kultur og fellesskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Martinsen, Ø. L. (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

McCracken, G. D. (1988). *The Long Interview. Qualitative Research Methods Series 13*. Newbury Park: Sage.

Miller, S. og Duckworth, A. (2016). *Leading Not Normal Volunteers: A Not Normal Guide for Leading your Incredible, Quirky Team*. USA: Orange.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

NESH – Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. *Hvem er vi og hva gjør vi?* Lest 21. november 2016: <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/Hvem-er-vi/Den-nasjonale-forskningsetiske-komite-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>.

NSD – Norsk senter for forskningsdata (a). *NSD Personvernombudet for forskning. Må prosjektet meldes?* Lest 21. november 2016 fra:

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>.

NSD – Norsk senter for forskningsdata (b). *NSD Personvernombudet for forskning. Våre brukere.* Lest 21. november 2016 fra: <http://www.nsd.uib.no/personvern/om/brukere.jsp>.

Oftestad, B. T., Schumacher, J. og Rasmussen, T. (2005). *Norsk kirkehistorie*. Oslo: Universitetsforlaget.

Paine, A. E., Ockenden, N. og Stuart, J. (2010). *Volunteers in hybrid organizations: A marginalised majority? I: D. Billis (red.). Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy.* United Kingdom: Palgrave Macmillian.

Pearce, J. L. (1993). *Volunteers*. London: Routledge.

Personopplysningsloven – popplyl. *Lov av 14. april 2000 nr 31 om lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven).*

Riksmålsforbundet (2017). *Riksmål og bokmål – hva er forskjellen? Moderat og radikalt bokmål.* Lest 12. april 2017 fra: <http://www.riksmalsforbundet.no/riksmal-og-bokmal/>

Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values*. London: Jossey-Bass Publisher.

Ryan, R. og Deci, E. (2000). *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being.* *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Seim, T. K. (2005). *Lærspørsmål – hvem gir svar? I: M. H. Hougsnæs (red.). Den norske kirke – for folk flest. Aktuelle perspektiver på utviklingen av det kirkelige demokrati. KA-perspektiv 2005.* Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press.

Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. 4. utg. London: Sage.

Sirris, S. (2015). *Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse*. Hentet 26. april 2016 fra: <http://sjlt-journal.com/wp-content/uploads/2015/11/Artikkel-7-SJLT-2015-S-Sirris-c.pdf>.

Sivesund, K. H. (2003). Makt i de frivillige hender. Skaper frivillige ungdomsorganisasjoner engasjerte samfunnsborgere? I: F. Engelstad og G. Ødegård (red.). *Ungdom, makt og mening*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sivesund, K. H. (2007). *Frivillig sektor i Norge 1997-2004*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Statistisk sentralbyrå (2015). *Den norske kirke. Tabell: 04693: L. Kirke – grunnlagsdata (K)*. Hentet 7. november 2016 fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveelections.asp>.

Steensnæs, M. (2014). *Frihet, fellesskap og mestring. En kvalitativ studie av hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse*. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Hentet 23. februar 2017 fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/298740/Masteroppgave2014MargitBSteensnees.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

St.meld. nr 7 (2002-2003). *Trusopplæring i ei ny tid*. Oslo: Kulturdepartementet.

Store norske leksikon (2012). *Fenomenologi*. Hentet 2. juni 2016 fra: <https://snl.no/fenomenologi>.

Store norske leksikon (2013). *Kirke - trossamfunn*. Hentet 7. november 2016 fra: <https://snl.no/kirke%2Ftrossamfunn>.

Store norske leksikon (2014). *Kirken*. Hentet 28. mai 2016 fra: <https://snl.no/Kirken>.

Store norske leksikon (2015). *Edmund Hussrl*. Hentet 3. juni 2016 fra:

https://snl.no/Edmund_Husserl.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

TODIA - Tjenesteordning for diakoner. *Forskrift av 20. november 2004 nr 1895 om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for diakoner*.

TOKAN - Tjenesteordning for kantorer. *Forskrift av 20. november 2004 nr 1896 om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kantorer*.

TOKAT - Tjenesteordning for kateketer. *Forskrift av 20. november 2004 nr 1894 om tjenesteordning og kvalifikasjonskrav for kateketer*.

TOMEN - Tjenesteordning for menighetsprester. *Forskrift av 19. oktober 1990 nr 4983 om tjenesteordning for menighetsprester*.

Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wollebæk, D. og Selle, P. (2002). *Det nye organisasjonssamfunnet: demokrati i omforming*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wollebæk, D., Sætrang, S. og Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*. Hentet 19. november 2016 fra:

<http://www.sivilsamfunn.no/Info/Aktuelt/Betingelser-for-frivillig-innsats>

Yeung, A. B. (2001). Why Volunteer? A study of the motives of volunteers in the Salvation Army. *Tidsskrift for kirke, religion og samfunn*, 14 (1): 53-60.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8. utg. New York: Pearson.

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Aakenes, M. (2002). *Rekruttering, oppfølging og utvikling av frivillige medarbeidere i menigheten. Ressurshefte for stab og menighetsråd*. Kristiansand: Agder Bispedømmeråd.

Aakenes, M. (2013). *Verdien av det ubetalte er ubetalelig. En studie av betalte lederes perspektiv og praksis i dere ledelse av frivillig ubetalte medarbeidere*. Masteroppgave i

verdibasert ledelse. Hentet 19. november 2016 fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98527/Masteroppgave2013MelleAakenes.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

9 Vedlegg

1. Forespørsel om gjennomføring av gruppeintervju
2. Informasjon til informantene
3. Intervjuguide
4. Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Vedlegg 1 – Forespørsel om gjennomføring av gruppeintervju

Arild Sporsheim
Aursnesvegen 24
6230 Sykkylven
Tlf.: 996 29 130
E-post: arild@sporsheim.com

Sykkylven, 25.10.2016

Til
NN menighet
v/prost og kirkeverge
[e-post](#)
[e-post](#)

Grunnet to arbeidsgiverlinjer går dette brevet til både kirkeverge og prost i NN menighet.

Forespørsel om gjennomføring av gruppeintervju

Mitt navn er Arild Sporsheim og jeg er mastergradsstudent ved VID vitenskapelige høyskole. Dette har jeg vært siden 2013 og jeg er nå inne i mitt fjerde og siste år som deltidsstudent. Og bakgrunnen for denne henvendelsen er at dette studiet avsluttes ved å gjennomføre et forskningsprosjekt. Jeg skal med andre ord bruke dette året til å fordype meg innenfor et selvvalgt tema. Men før en nærmere utdyping og forklaring på dette vil jeg kort nevne at jeg er 39 år, er gift, har 4 barn og er kirkeverge i Sykkylven kommune. Kirkeverge har jeg vært siden 2010 og før den tid var jeg mellom annet medlem av menighetsråd og fellelsråd i 7 år.

Hva jeg vil forske på?

Temaet jeg har valgt er frivillig arbeid i Den norske kirke og hensikten med forskningen er å tilegne meg større innsikt i de ansattes forhold til dette. Problemstillingen er derfor:

Hvordan leder de kirkelige ansatte de frivillige i menigheten?

Hvordan jeg vil gjennomføre datainnsamlingen?

Denne innsikten ønsker jeg å tilegne meg ved å gjennomføre gruppeintervjuer fra 3 ulike staber fra tre ulike menigheter innenfor Den norske kirke. Jeg ønsker med andre ord å innhente data på hvordan et utvalg stabsmedlemmer/ansatte i NN menighet, pluss ansatte fra 2 andre menigheter, leder de frivillige i menighetene de arbeider i. Av stabsmedlemmer sikter jeg til soknepresten, kateketen, kantoren og diakonen, men flere kan delta dersom det vurderes som rett og viktig med tanke på frivillighetsarbeidet. Selve gruppeintervjuet berammer jeg til å vare i mellom 60 til 90 minutter. Og med utgangspunkt i en intervjuguide søker jeg å få til en lett og ledig samtale om hvordan de ansatte opplever og tenker om sitt arbeid med frivillighet i menigheten. Parallelt med å gjøre notater underveis vil jeg benytte meg av en lydopptaker for å kunne bearbeide svarene på en grundig måte i etterkant. Lydopptakene blir da skriftliggjort (transkribert og kodet) slik at jeg kan benytte dem i min analyse av datainnsamlingen. Dette datamaterialet slettes umiddelbart når prosjektet blir ferdigstilt i 2017.

Konfidensialitet

Alt mitt materiale i forbindelse med dette forskningsprosjektet skal være fritt for informasjon som kan knyttes til informantene. Dette gjelder navnene på informantene, organisasjonsnavnet (med unntak av denne henvendelsen) og den geografiske tilknytningen utover landsdelsnivå.

Forskningsetikk

I tillegg vil jeg få understreke at denne forskningen er regulert av etiske normer og verdier, og jeg har gjort meg kjent i de forskningsetiske retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Rent konkret i min masteroppgave vil dette mellom annet medføre en søken etter å presentere funn og enkeltsiter på en slik måte at selv informantene ikke skal kunne kjenne seg igjen i fremstillingen.

Frivillig deltakelse

Informantene deltar frivillig på dette og jeg gjennomfører ikke intervjuet uten først å innhente muntlig samtykke fra alle informantene. Det er også slik at informantene når som helt i løpet av prosjektperioden kan trekke seg fra å delta, dette uten krav til begrunnelse. Prosjektperioden er planlagt frem til 2. mai 2017.

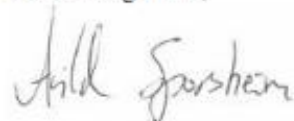
Hva jeg ber kirkeverge og prost om å gjøre?

1. Med bakgrunn i det jeg har nevnt ovenfor ber jeg om deres godkjenning til å gjennomføre et gruppeintervju av staben i NN menighet, fortrinnsvis på torsdag 1. desember eller fredag 2. desember 2016.
2. Jeg ber også om at dere med bakgrunn i dette brevet, samt vedlagt informasjonsskriv, tar dette opp med staben og gir meg tilbakemelding på svaret.

Ta gjerne kontakt for ytterligere spørsmål og avklaringer.

Min veileder, Stephen Sirris, kan også kontaktes på tlf.: 957 92 797 eller e-post: sirris@vid.no

Med vennlig hilsen,



Arild Sporsheim

Vedlegg 2 – Informasjon til informantene

Informasjon til potensielle informanter

Mitt navn er Arild Sporsheim og jeg er mastergradsstudent ved VID vitenskapelige høyskole. Bakgrunnen for denne henvendelsen er at studiet avsluttes ved å gjennomføre et forskningsprosjekt. Jeg skal med andre ord bruke dette året til å fordype meg innenfor et selvvalgt tema.

Hva jeg vil forske på?

Temaet jeg har valgt er frivillig arbeid i Den norske kirke og hensikten med forskningen er å tilegne meg større innsikt i de ansattes forhold til dette. Problemstillingen er derfor:

Hvordan leder de kirkelige ansatte de frivillige i menigheten?

Hvordan jeg vil gjennomføre datainnsamlingen?

Denne innsikten ønsker jeg å tilegne meg ved å gjennomføre gruppeintervjuer fra 3 ulike staber fra tre ulike menigheter innenfor Den norske kirke. Jeg ønsker med andre ord å innhente data på hvordan et utvalg stabsmedlemmer/ansatte i menigheten, pluss ansatte fra 2 andre menigheter, leder de frivillige i menighetene de arbeider i. Av stabsmedlemmer sikter jeg til soknepresten, kateketen, kantoren og diakonen, men flere kan delta dersom det vurderes som rett og viktig med tanke på frivillighetsarbeidet. Selve gruppeintervjuet berammer jeg til å vare i mellom 60 til 90 minutter. Og med utgangspunkt i en intervjuguide søker jeg å få til en lett og ledig samtale om hvordan de ansatte opplever og tenker om sitt arbeid med frivillighet i menigheten. Parallelt med å gjøre notater underveis vil jeg benytte meg av en lydopptaker for å kunne bearbeide svarene på en grundig måte i etterkant. Lydopptakene blir da skriftliggjort (transkribert og kodet) slik at jeg kan benytte dem i min analyse av datainnsamlingen. Dette datamaterialet slettes umiddelbart når prosjektet blir ferdigstilt i 2017.

Konfidensialitet

Alt mitt materiale i forbindelse med dette forskningsprosjektet skal være fritt for informasjon som kan knyttes til informantene. Dette gjelder navnene på informantene, organisasjonsnavnet (med unntak av denne henvendelsen) og den geografiske tilknytningen utover landsdelsnivå.

Forskningsetikk

I tillegg vil jeg få understreke at denne forskningen er regulert av etiske normer og verdier, og jeg har gjort meg kjent i de forskningsetiske retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Rent konkret i min masteroppgave vil dette mellom annet medføre en søken etter å presentere funn og enkeltsitater på en slik måte at selv informantene ikke skal kunne kjenne seg igjen i fremstillingen.

Frivillig deltakelse

Informantene deltar frivillig på dette og jeg gjennomfører ikke intervjuer uten først å innhente muntlig samtykke fra alle informantene. Det er også slik at informantene når som helt i løpet av prosjektperioden kan trekke seg fra å delta, dette uten krav til begrunnelse.

Prosjektperioden er planlagt frem til 2. mai 2017.

Ta gjerne kontakt med meg eller veileder for ytterligere spørsmål og avklaringer.

Med vennlig hilsen,
Arild Sporsheim
996 29 130, arild@sporsheim.com

Min veileder er Stephen Sirris,
tlf.: 957 92 797 eller e-post: sirris@vid.no

Intervjuguide

Innledning:

- * Bruk noen minutter på å hilse og småprate – takke for at de har sagt ja til dette.
 - * Still noen biografiske spørsmål (stilling, hvor lenge i stillingen, alder, familie).
 - * Innhent muntlig tillatelse til å gjennomføre dette intervjuet og til å sette på lydopptakeren. Informer også om at jeg vil ta litt notater underveis.
-

DRIVE IDENTITETSUTVIKLING OG SKAPE VERDIBEVISSTHET:

Temaet for intervjuet omhandler de frivillige.

1. Hvor finner vi de frivillige i denne menigheten?
 - og hva gjør de?
2. Hva begrep bruker dere mest – arbeid eller tjeneste?
 - hvorfor?
3. På hvilken måte er frivillighet viktig i denne menigheten?
 - og i hvilken grad?
4. I hvilken grad tenker dere at frivillig arbeid/tjeneste er viktig for den/de frivillige selv?
5. Hva mener dere må til for å motivere til frivillig innsats i deres menighet?
 - og hva gjør dere?
6. Ser dere noen endringer/utvikling i frivilligheten de siste 5-10 årene?
 - hva kan det skyldes?
7. Har dere drømmer/mål/strategier for frivilligheten i menigheten?
 - er disse formulert og skrevet ned?
 - hvordan er disse forankret i organisasjonen?
 - hvordan kommuniseres disse ut?

STYRE ELLER ADMINISTRERE:

8. Har dere hovedansvaret for det frivillige arbeidet i menigheten?
 - er det noen andre som har ansvar for dette?
9. Vet alle i staben hvem som har ansvaret for hvem?
10. Hva opplever dere at de frivillige ønsker/etterspør av de ansatte?
11. Hvordan vil dere beskrive organiseringen av frivilligheten i menigheten?
 - hvordan tilrettelegges det for frivillighet?
 - hva er viktig i oppfølgingen av de frivillige?
 - kan dere nevne noen suksessfaktorer?
12. Hvordan opplever dere samspillet mellom de ansatte og de frivillige i menigheten?
 - kan dere nevne noen eksempler på godt samspill?
 - og motsatt; noen eksempler på dårlig/belastende samspill?

LEDE ELLER MOBILISERE:

13. Ledelse av frivillige kalles gjerne for *frivillighetsledelse*.

14. Hva er god kvaliteten på frivillighetsledelse?

- hvordan er kvaliteten hos dere?
- hva må til for å styrke kvaliteten hos dere?

15. Hva er effektiv frivillighetsledelse?

- hvordan er effektiviteten hos dere?
- hva må til for å øke kvaliteten hos dere?

16. Hvordan mobiliseres det til frivillig innsats hos dere?

- hvor ofte er dere i kontakt med de frivillige?

17. Hvordan ivaretas de frivillige hos dere?

- hvor mye ledelse ønsker de frivillige?

18. Hvilke utfordringer møter dere i ledelse av frivillige?

19. Hvilke muligheter møter dere i ledelse av frivillige?

GJØRE:

20. Hvor mange frivillige har dere ansvar for - samlet og hver for dere?

21. Hvilke oppgaver kan de frivillige ivareta?

- og hvilke oppgaver må ivaretas av de ansatte?

22. Hvor mye tid vil dere si at dere bruker på arbeid med frivillighet i løpet av en måned?

- hva bruker dere denne tiden til? (rekruttere/utruste/veilede?)

23. Har tidsbruken endret seg de siste 5-10 årene?

24. Er dere tilfreds med tidsmengden dere prioriterer til arbeid med frivillighet?

- hvorfor/hvorfor ikke?

FORSKEREFFEKT:

25. Har dette intervjuet bidratt til at noe som kanskje var «skjult» eller «glemt» ble synlig?

26. Har denne refleksjonsrunden bidratt til at det er noe dere vil begynne med eller gjøre annerledes i arbeidet med frivillighet?

27. Har dere ellers noen spørsmål eller kommentarer før vi avslutter intervjuet?

TUSEN TAKK!

Vedlegg 4 – Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5017 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

RESULTAT AV MELDEPLIKTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvem

Aukklingskontore / Contact Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uis.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kjmo.svar@hst.its.uo.no
TROMSØ: NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9017 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsd@svi.uv.tromsø.no