



## **Villet, verdsatt og vedtatt**

En kvantitativ undersøkelse av frivillighetsledelse  
i Den norske kirke

Cecilie Midttun

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 22 819

02.05.2019



## **Sammendrag**

Tema for denne oppgaven er ledelse av frivillige medarbeidere i Den norske kirke sett ut fra de ansatte sitt ståsted. Formålet er å finne ut hvordan frivillighetsledelsen skjer i det daglige, og om den er verdibevisst og strukturert. Problemstillingen lyder «I hvilken grad bruker ansatte i Den norske kirke ulike ledelsesformer overfor frivillige medarbeidere?»

Studien er en kvantitativ undersøkelse hvor det er sendt ut et prekodet spørreskjema til ansatte i Oslo- og Stavanger bispedømme. Det er 117 ansatte som har respondert på undersøkelsen.

Utgangspunktet for undersøkelsen er Modell for frivillighetsledelse, utarbeidet av Stephen Sirris (2015), og tidligere funn som er gjort ved kvalitativ undersøkelse av denne ved Arild Sporsheim og Stephen Sirris (2018). Teoretisk rammeverk er i hovedsak hentet fra Philip Selznick (1997) og Henry Mintzberg (2009), som også er utgangspunktet for Modell for frivillighetsledelse.

Sentrale funn i undersøkelsen viser at det er høyere grad av verdibevissthet i menigheter enn antatt. Når det gjelder planarbeidet og strukturen rundt frivillighetsarbeidet er dette synlig, men mangler en helhetlig profil. Videre viser undersøkelsen at de ulike ledelsesformene som er skissert er i bruk i høy grad, og at det er stor bredde i hvilke ledelsesformer som brukes. Det er kun små variasjoner mellom bispedømmene og yrkesgruppene.

I konklusjonen er det foreslått noen konkrete tiltak som kan være til hjelp i et helhetlig og strukturert frivillighetsarbeid i Den norske kirke.

## **Forord**

Det er med blandede følelser jeg leverer fra meg dette forskningsprosjektet etter intens jobbing i lang tid! Men til tross for en hel del strev, sene kvelder og litt tårer underveis, sitter jeg igjen med vissheten om at jeg hadde valgt akkurat det samme om igjen om jeg skulle valgt på ny! Det har vært fire supre år på VID og jeg kommer til å savne ukene i Oslo.

Jeg valgte dette masterprosjektet for å få faglig tyngde til den jobben jeg gjør til daglig. Når noen spør meg hva jeg har lært, så er det ikke så helt enkelt å ramse opp noe med få ord. Jeg forsøkte en gang å gjøre nettopp det til en som spurte, og pratet i vei om «vitenskapsteori, hermeneutikk, ideell sektor, institusjonell ledelse, diskursanalyse og etisk refleksjonsveiledning». Jeg vet ikke hvor mye mening det ga ham. Men det jeg kjenner for min egen del etter disse fire årene, er at graden av trygghet i lederrollen har steget betraktelig.

Dette siste året har handlet om frivillighetsledelse, og det har vært veldig lærerikt å fordype seg på en slik måte på et såpass smalt felt.

Jeg har ikke klart dette alene! Og jeg vil takke alle dere venner og kollegaer som har støttet og oppmuntret meg underveis i prosessen! Takk for tålmodighet, for at dere har båret over med et nokså ensporet samtaleemne, og med stadige påminnelser om hvor travelt det har vært.

Spesielt takk til Stephen Sirris, min veileder gjennom prosjektet. Du har vært fagperson både på tema og på selve skrivingen, og har oppmuntret og vært konstruktiv i prosessen. Jeg vil også takke min gode kollega og venn Haakon Kessel, som har lest korrektur, vært interessert i prosjektet, og som jeg har fått drøftet med underveis. Mine kjære søstre Anne Linn og Asta har gitt gode tilbakemeldinger underveis, takk for god støtte! Takk til mine to arbeidsgivere som har støttet både økonomisk og med permisjoner slik at dette prosjektet kunne bli realisert!

Ræge 30.04.19

Cecilie Midttun

## Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Tema for oppgaven.....	1
1.2	Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.3	Oppgavens problemstilling.....	2
1.4	Beskrivelse av sentrale begrep i oppgaven.....	4
1.4.1	Frivillighet.....	4
1.4.2	Kirken som frivillig organisasjon.....	4
1.4.3	Hva kjennetegner frivillige medarbeidere i kirkelig sammenheng? .....	6
1.4.4	Den nye frivilligheten.....	6
1.4.5	Begrepsbruken om frivillig eller ulønnet medarbeider i dette prosjektet.....	7
1.4.6	Verdibevist ledelse av frivillige medarbeidere .....	8
1.5	Avgrensninger .....	9
1.6	Behov for mer kunnskap om frivillighetsledelse i kirkelig sektor .....	9
1.7	Oppgavens videre oppbygning .....	10
2	Teoretisk ramme.....	11
2.1	Ledelse.....	11
2.1.1	Kort om organisasjonsteori .....	11
2.1.2	Definisjon av ledelse .....	12
2.1.3	Begrepet «ledelsesformer».....	12
2.1.4	Verdibasert ledelse .....	13
2.2	En verdiorientert ledelsesteori .....	14
2.3	En praksisorientert ledelsesteori .....	16
2.4	Modell for frivillighetsledelse .....	18
3	Metodekapittel.....	23
3.1	Metodevalg .....	23
3.2	Styrker og svakheter ved metoden.....	24
3.2.1	Standardisering av data .....	24
3.2.2	Presisjon .....	24
3.2.3	Generalisering .....	25
3.2.4	Avstand til forskningsfelt .....	25
3.3	Datainnsamling.....	26
3.3.1	Utarbeidelse av spørreskjema.....	26
3.3.2	Valg av informanter .....	28
3.3.3	Kirkelig ansatte .....	28

3.3.4	Verktøy for utarbeidelse og utsendelse av spørreskjema .....	29
3.4	Forskningsetikk .....	30
3.4.1	Informanten har rett til selvbestemmelse og autonomi .....	31
3.4.2	Forsker har plikt til å respektere informantenes privatliv .....	31
3.4.3	Forskerens ansvar for å unngå skade.....	32
3.4.4	Min rolle som forsker på eget fagfelt .....	33
3.5	Forforståelse, reliabilitet og validitet .....	33
3.5.1	Forforståelse .....	33
3.5.2	Reliabilitet .....	34
3.5.3	Validitet .....	34
3.6	Gjennomgang av spørreskjema .....	35
3.6.1	Overordnet begrunnelse for valg av spørsmål.....	35
3.6.2	Spørsmål om bakgrunnsinformasjon om informantene .....	36
3.6.3	Spørsmål om menighetene og de frivillige .....	36
3.6.4	Spørsmål om menighetenes strategi og verdiforankring.....	37
3.6.5	De ansatte sitt arbeid med frivillige .....	38
4	Funn, analyse og drøfting .....	41
4.1	Bortfallsanalyse .....	42
4.2	Hva viste undersøkelsen? Analyse og drøfting av funn .....	43
4.2.1	Bakgrunns spørsmål .....	43
4.2.2	Strategi- og verdiarbeid .....	48
4.2.3	Øvrige ledelsesformer .....	51
4.2.4	Påstander om frivillighetsledelse .....	63
4.3	Oppsummerende drøfting .....	64
4.3.1	Identitetsutvikling og verdibevissthet .....	64
4.3.2	Å styre og administrere .....	65
4.3.3	Å lede og å gjøre .....	66
5	Konklusjon .....	68
	Litteraturliste .....	71
	Vedlegg .....	74
	Vedlegg 1 Spørreskjema .....	74
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv til respondenter .....	79

## 1 Innledning

I dette kapitlet presenteres oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål, og begrunnelsen for hvorfor jeg har valgt å skrive om dette. Deretter følger en redegjørelse for sentrale begrep i oppgaven for å ramme inn forskningsfeltet. Til slutt viser jeg til tidligere forskning og hva mitt prosjekt vil bidra til av ny kunnskap.

### 1.1 Tema for oppgaven

Denne masteroppgavens tema er ledelse av frivillige medarbeidere i Den norske kirke (Dnk). Perspektivet sees fra de ansatte, eller de lønnede medarbeidere i kirken sin side, ikke kun de som har en formell lederposisjon, men alle som har ansvar for frivillige medarbeidere. Forskningsprosjektet tar sikte på å fange opp hvordan de frivillige, eller ulønnede medarbeiderne i kirkelig sammenheng ledes, både i strategisk sammenheng og i det daglige.

### 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Ledelse av frivillige medarbeidere er et spennende felt å forske videre på. Min interesse for dette tema har bakgrunn i at jeg har jobbet i nærmere 10 år som daglig leder i Ræge menighet, en menighet i Den norske kirke. I en innholdsrik arbeidshverdag er ledelse av frivillige, og ledelse av andre som leder frivillige, en stor og viktig del av jobben.

I det daglige arbeidet savner jeg en tydeligere struktur, eller en bedre arbeidsmetode for rekruttering, oppfølging og utvikling av frivillige. Vi har mange frivillige medarbeidere, vi ønsker oss alltid flere, og vi vil kunne ivareta dem på en god måte. Vi ønsker kvalitet både i menighetsarbeidet og i arbeidet med oppfølging av frivillige. Det skal oppleves meningsfylt og godt å være en frivillig medarbeider hos oss! Ut fra samtaler med andre ansatte i menigheter, og ut fra at det er flere menigheter og fellesrådsområder som setter konkret fokus på arbeid med frivillighet, så ser jeg at dette er et tema som opptar flere enn oss på Ræge.

Frivillige medarbeidere er en mangfoldig gruppe med ulike motivasjoner for å være med. Motivasjonene spenner fra det verdimeslige aspektet til utvikling av egne interesser og ferdigheter, og til samfunnsnyttige interesser (Elstad 2010:196). Målet med forskningen er ikke å lage en fasit for arbeid med frivillige, det tror jeg ikke er mulig. Men det er likevel

interessant å forsøke å strukturere arbeidet som gjøres når det gjelder oppfølgingen av de frivillige i større grad enn det vi klarer i dag.

Kjetil Fretheim mfl. har i sin bok «Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke», sett på hvordan frivillige inkluderes i kirkelig virksomhet, på rollefordeling mellom ansatte og frivillige sett i lys av de endringer som Dnk er inne i. I oppsummeringen av boken sier Fretheim dette:

I noen sammenhenger virker det som at menigheten lykkes med å inkludere frivillige i arbeidet på en god måte, og at det etableres gode samarbeidsrelasjoner mellom de ansatte og frivillige. I andre sammenhenger er spørsmålet om frivillige derimot tydelig gjenstand for debatt, og til dels usikkerhet og konflikt. Det finnes et samarbeid mellom ansatte og frivillige også her, men ansatte-ressursene oppleves som presset, og svaret på dette synes å være å mobilisere større frivillig engasjement. Problemet er bare at menigheten ikke vet hvordan. De vil, men får det ikke til. (Fretheim 2014:126)

I tillegg til at vi famler med dette arbeidet, vi vet ikke helt hvordan vi skal få det til, er vi inne i en tid med mange endringer i Dnk og i frivillighetens natur i samfunnet generelt. Relasjonen mellom stat og kirke er endret, samfunnet endres raskt på det sosiokulturelle og religiøse plan og offentlig økonomi er under press (Fretheim 2014:10). Jeg kommer tilbake til «Den nye frivilligheten» senere, og jeg tror det er viktig å se nærmere på hva vi gjør som ansatte frivillighetsledere i møte med frivillighet i en ny tid. Målet er altså å komme ett steg nærmere dette «hvordan».

Det er allerede gjort en del forskning på området i nyere tid, og det var da jeg leste Sporsheim og Sirris (2018) sin artikkel «Frie og villige?» sommeren 2018 at tema og problemstilling for oppgaven falt på plass. Artikkelen beskriver en kvalitativ undersøkelse om hvordan ansatte i kirken leder frivillige i det daglige, og bygger på Sirris sin Modell for frivillighetsledelse (Sirris 2015). Denne modellen refereres videre til i oppgaven som frivillighetsledelsesmodellen. Dette danner bakgrunnen for min forskning. Modellen og tidligere forskning presenteres senere i oppgaven.

### 1.3 Oppgavens problemstilling

Problemstillingen lyder «I hvilken grad bruker ansatte i Dnk ulike ledelsesformer overfor frivillige medarbeidere?».



Jeg er interessert i å se nærmere på hvordan ledelse av frivillige medarbeidere skjer i praksis. Hvordan går de ansatte frem i arbeid med rekruttering, utvikling og oppfølging av frivillige i kirken?

I tillegg til problemstillingen har jeg definert tre forskningsspørsmål.

1. I hvilken grad er frivillighetsledelsen verdibevisst?
2. I hvilken grad er ledelsesformene en del av et planarbeid?
3. I hvilken grad er det forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene, kjønn og bispedømmene?

Problemstillingen ble som sagt arbeidet frem ut fra tidligere forskning på området, og målet er å besvare nærmere dette «hvordan» frivillighetsledelse kan gjøres på en måte som fungerer i praksis. Forskningsspørsmålene er tatt med som en utdypning av hovedspørsmålet, fordi jeg i tillegg til å se på hvilke ledelsesformer som brukes, også ønsker å se nærmere på verdi- og strategiaspektet. Frivillighetsledelsesmodellen har en sterk verdiforankring, men i hvor stor grad er ledere bevisste på at de leder ut fra verdier i en virksomhet som allerede er verdiladet? Og i hvor stor grad legges det vekt på planarbeid inn i arbeidet med frivillige, og hvor mye er det som «bare skjer»?

Det siste forskningsspørsmålet er med fordi jeg har fått en forståelse for at de ulike landsdeler har ulike utgangspunkt. En forskjell som gjelder gudstjenestetall viser at det er flere gudstjenester i antall i Oslo bispedømme enn i Stavanger bispedømme, men at det likevel er flere gudstjenestedeltagere i Stavanger enn i Oslo totalt sett (SSB 2018). En annen litt mer folkelig forskjell ble vist til i påsken i år når avisen Vårt Land skrev at en av tre nordmenn fortsatt tror på Jesu oppstandelse fra de døde. Undersøkelsen som er gjort viser likevel at færre enn halvparten av hovedstadens befolkning tror på dette, mens den største prosentandelen som tror finner vi på sør- og vestlandet (Bergem og Kruse 2019). Jeg antar at det er forskjeller også når det gjelder frivillighet, både i forhold til tradisjon og kultur, og behov og ressurser. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.3.2. Jeg vil i denne oppgaven se om det finnes noen ulikheter mellom øst- og vestlandet.

## 1.4 Beskrivelse av sentrale begrep i oppgaven

I dette delkapitlet gjør jeg rede for innholdet i de ulike begreper som er sentrale i oppgaven.

### 1.4.1 Frivillighet

Definisjoner på hva frivillighet er inneholder ifølge Dekker og Halman (2003:1) fire fellestrekk. Disse er at frivillig arbeid er et ikke-obligatorisk arbeid, arbeidet skjer med bakgrunn i et ønske om å bidra positivt inn i et samfunn eller en organisasjon, det er et ubetalt arbeid, og det frivillige arbeidet skjer i en organisatorisk kontekst.

Det er ulike årsaker, eller motivasjoner, til at mennesker velger å engasjere seg i frivillig arbeid. En finsk undersøkelse av frivillige i Frelsesarmeen viser til 41 ulike motiv, som igjen er kategorisert i fire hovedgrupper av motivasjoner for frivillighet (Yeung 2001). En gruppe beskrives som handlingsorienterte, med ønske om å finne meningsfulle aktiviteter. En annen gruppe er hjelpe-orienterte, hvor motivasjonen er å gi et praktisk bidrag i en sammenheng som samsvarer med egne verdier. En tredje gruppe frivillige beskrives som de som ønsker nye utfordringer og å lære noe nytt. Også her spiller egne verdier en rolle for hvilke oppgaver de velger å engasjere seg i. Den fjerde gruppen har en sosial orientering, hvor det sosiale fellesskap er en viktig motivasjon (Fretheim 2014:51).

I disse dager er tema frivillighet på dagsorden i offentlig sektor. Regjeringen fremhever viktigheten og nødvendigheten av frivillig arbeidskraft for å få hjulene til å gå rundt i samfunnet. I forordet til Frivillighetserklæringen av 2015 (Kulturdepartementet 2015:1) står det blant annet at «Velferdssamfunnet slik vi kjenner det i dag ville ikke sett slik ut i dag om ikke frivillige organisasjoner hadde hatt mot og kraft til å ta tak i uløste oppgaver».

Frivilligheten anerkjennes for alle de involverte parter, både den frivillige selv, de som mottar tjenester som følge av frivilligheten, og for samfunnet som helhet (ibid:3). Hans Majestet kong Harald fremholder også frivillighet som en bærende kraft i samfunnet, og som noe landet vårt er tuftet på (NRK, 2017).

### 1.4.2 Kirken som frivillig organisasjon

Den norske kirke var inntil 21.mai 2012 en statsinstitusjon, drevet av offentlige midler, og med offentlige myndigheter som arbeidsgiver for de ansatte. Et kjennetegn ved frivillige organisasjoner er at de kan opprettes og legges ned uten offentlig samtykke (Lorentzen

2014:112). Dermed har ikke Dnk hatt status som ideell organisasjon. Samtidig har det lokale menighetsarbeidet hatt mange likhetstrekk med annet foreningsliv, og mye av det som skjer innen menighetslivet har sin kilde i folkelige bevegelser og sivilt engasjement (ibid:119).

Kirken har altså flere fellestrekk med frivillige organisasjoner, og har befunnet seg i en posisjon mellom sivilsamfunnet og det offentlige. I dag er kirken løsrevet fra staten og skal avklare sin relasjon til stat og samfunn på nytt. Denne reformen gir kirken tydeligere trekk som en frivillig organisasjon, tilhørende den ideelle sektor, og fokuset på frivillighet er enda mer aktuelt. De ulike reformene innad i kirken de siste årene, som gudstjenestereform, trosopplæringsreformen og demokratiseringsreformen vedrørende kirkevalg, har lagt opp til stor grad av involvering av frivillige medarbeidere (Sirris 2015:4).

Harald Hegstad (1999) påpeker at kirken har to ulike dimensjoner. På den ene siden finner vi folkekirken, forstått som den kirken som majoriteten av befolkningen hører til gjennom medlemskap, og gjennom ulike grader av tilknytning (Hegstad 1999:26). På den andre siden har vi kirken som et trosfellesskap, eller kjernemenigheten. Trosfellesskapet befinner seg innenfor rammen av folkekirken og har samme formelle tilknytning blant medlemmene som folkekirken. Men det som skiller trosfellesskapet fra folkekirken er grad av aktivitetsnivå og deltagelse, og at det ut fra dette dannes en sosial gruppe; kjernemenigheten (ibid:104). De to ulike perspektivene vil slik jeg leser dette gi ulike syn på behovet for involvering av frivillige. Spenningene står forenklet sett mellom det å vedlikeholde den allmenne tilhørigheten til kirken, og det å inkludere til medarbeiderskap (Sporsheim og Sirris 2018:58).

Hegstad hevder videre i (Hegstad 1999:117) at involvering og frivillighet har ført til økt aktivitet i lokalmenighetene. Skillet mellom ansatte og frivillige er endret, og på begge sider flyttes grensene mellom hvem som kan ha hvilke oppgaver. Det som tidligere ble utført av frivillige blir oftere erstattet av deltidsansettelser. Og frivillige kan overta oppgaver som før var forbeholdt ansatte.

Frivillig innsats fremheves generelt i samfunnet, og flere samfunnsoppgaver skal fremover løses av frivillige. For å utvikle solide og legitime fellesskap med rom for alle, og som på en best mulig måte ivaretar sitt samfunnsoppdrag, er involvering av frivillige et godt redskap. Dette krever at frivillighet både settes på dagsorden, og at det utvikles en egnet struktur for rekruttering og ivaretagelse av frivillige. Dette gjelder også for kirken (Korslien 2019:6).

### 1.4.3 Hva kjennetegner frivillige medarbeidere i kirkelig sammenheng?

Kirkelig frivillighet har dype røtter, og lekfolkets rolle på kirkefeltet har vært sentral med danning av ulike organisasjoner og bevegelser som alternativ til den offisielle kirke og presteskabet. De frivilliges plass er i dag fortsatt synlig, både i ressursdokumenter og i flere av tjenesteordningene for kirkelige stillinger (Fretheim 2014:26).

Kirkens frivillige er de mennesker som velger å aktivt engasjere seg i kirkelige aktiviteter, utover det å være tilstede som deltager i for eksempel en gudstjeneste. Kirkens frivillige finnes i alle deler av kirkelig arbeid, fra rådsstruktur til gudstjenestelige handlinger og praktiske oppgaver (Ibid:54).

Frivillige i kirken har i tillegg til de motivasjonene vi finner i all frivillighet et annet aspekt for sin innsats. Kirken er både en sosial organisasjon som utvikles og formes i sin kontekst i samfunnet, og en organisme, skapt av Gud ved Den Hellige Ånd gjennom Ordet (Hegstad 2009:56). Den åndelige dimensjonen som motivasjon for sin frivillige innsats er dermed en faktor som kjennetegner kirkelig frivillighet. I Bibelen skildres det kristne fellesskapet som en kropp som springer ut fra Gud og som holdes sammen ved at alle lemmene gjør det de er ment til å gjøre (Efeserbrevet 4.16). I tillegg sier Bibelen i 1. Korinter brev 12, at alle har fått nådegitte gaver til bruk inn i fellesskapet av de kristne, at gavene er ulike, men de kommer fra den samme Ånd.

Kirkemøtet, som er kirkens øverste organ, har gjort et vedtak på hva frivillighet i kirken skal være (Kirkemøtet 2001). Her sies det at menigheter må være åpne og rause når det gjelder medarbeiderskap, og at den enkelte skal få bidra med de de er gode til. Anerkjennelse av både faglig og menneskelig kompetanse løftes frem. Alle mennesker har ressurser som kan brukes.

Ut fra dette ser vi at frivillige i kirken står i en lang tradisjon. De to aspektene organisasjon og levende organisme setter sitt preg på motivasjoner for å bli en frivillig medarbeider i kirkelig sammenheng. Kriterier for deltagelsen hentes ut fra tanken om at alle har en verdi i seg selv som medlemmer på Guds kropp, som er kirken, og at alle inviteres til å bidra ut fra sine ressurser og egenskaper.

### 1.4.4 Den nye frivilligheten

Frivillig arbeid har sitt utspring i lange tradisjoner hentet fra dugnad, filantropi og kollektivism. Dugnad handlet og handler fortsatt om å få utført et arbeid i fellesskap som

ikke vil kunne bli gjort alene. Filantropien handlet om å yte overfor de verre stilte i samfunnet, og kollektivismen representerer fremvekst av større sammenslutninger og organisasjoner med felles innsats mot mål om en bedre fremtid for formålet med den respektive organisasjon. Motivasjonen for disse tradisjonene handler på ulik måte om handling ut fra moral, samfunnsforpliktelse og arbeid for fellesskapets beste (Lorentzen 2007:23-42).

Den nye frivilligheten kan beskrives som en overgang fra et verdimeslig engasjement til en rasjonell «What's in it for me» tankegang. Bevegelsen går fra fellesskapsorientering til individorientering. Hva som passer best for den enkelte akkurat nå, eller hvilke verdier er viktige for sin egen del er avgjørende for om og på hvilken arena mennesker velger å være frivillige (Fretheim 2014:54).

Konkret kommer den nye frivilligheten til uttrykk på flere måter. Foreldre bruker sin frivillige innsats der hvor barna er med i for eksempel idrett, korps og søndagsskole. Vi leter etter det skreddersydde engasjement, og «shopper» både menighet og andre interesseorganisasjoner. Stabiliteten som hang sammen med de tradisjonelle og kollektivistiske bånd til organisasjoner er erstattet med løsere tilknytning og større grad av turnover i den frivillige staben.

Arbeidslivssfæren og frivillighetssfæren henter impulser fra hverandre, og det stilles større krav til profesjonell oppfølging på det frivillige plan. Vi vil bli sett og ivaretatt på samme måte som i et arbeidsforhold og har større behov for mening med det vi velger å engasjere oss i. Dette stiller andre krav til frivillighetsledelse enn tidligere, og det må tilrettelegges for en type frivillig arbeid som kommer denne nye hverdagen i møte (Sirris 2015:4).

#### 1.4.5 Begrepsbruken om frivillig eller ulønnet medarbeider i dette prosjektet

Hvilken benevnelse som brukes på den frivillige varierer mellom de ulike menigheter. Noen bruker frivillig, andre frivillig medarbeider, og flere tar etter hvert i bruk ulønnet medarbeider. Hvilken benevnelse som er den beste er ikke tema for denne oppgaven, men jeg tar likevel med en refleksjon på dette.

Jeg fikk en tilbakemelding på begrepsbruken etter utsendelse av spørreskjema. I den argumenteres det for å bruke betegnelsen medarbeider. Dette begrunnes med at vi er alle medarbeidere inn i Guds rike, som lemmer på en kropp, i den organismen som kirken er. Som med-lemmer gjør vi alle en viktig oppgave for å bygge Guds rike videre enten vi mottar lønn

for dette eller ikke, og av den grunn er medarbeider en god betegnelse. Dette er jeg enig i, og kanskje er det tid for å se nærmere på hvilken betegnelse som brukes om kirkelig frivillighet.

Samtidig vil betegnelsen som brukes i stor grad handle om tradisjon og kultur. Frivillighet er et allment begrep som også benyttes i organisasjoner utenfor Dnk, og er det er derfor mer gjenkjennelig, man vet med en gang hva det dreier seg om.

En ulønnet medarbeider er et mindre kjent og mindre brukt begrep i denne sammenheng. Kanskje kan det oppfattes som noe som er mer omfattende enn det å ha en frivillig oppgave? Jeg har selv hatt, og vet at det finnes flere som har en rolle inn i en menighet eller annen organisasjon hvor de jobber ut fra en arbeidsavtale som en ansatt, men ikke mottar lønn. Det er et frivillig engasjement, men oppleves som mer bindende enn en ordinær frivillig rolle.

I denne oppgaven blir den frivillige omtalt som frivillig og frivillig medarbeider. Jeg velger det fordi jeg mener det er den benevnelsen som i dag best dekker hele den mangfoldige gruppen som frivillige utgjør. Alle gjør en stor og viktig innsats i den oppgaven de står i ut fra den tid og de egenskaper de velger å bruke i sin tjeneste. Noen er med to ganger i året, andre har ukentlige oppgaver. Det gjelder alle typer oppgaver, fra tjeneste i en gudstjeneste til bæring av stoler og kirkeskyss. De er med fordi de ønsker å bidra og under forutsetning av at de ikke kommer til å motta lønn for det de bidrar med. Det er også denne terminologien som brukes i den forskning jeg bygger videre på, og jeg velger å videreføre det i denne oppgaven.

#### 1.4.6 Verdibevist ledelse av frivillige medarbeidere

Ledelse av frivillige medarbeidere forutsetter en noe annerledes ledelse enn den som utøves i et ansettelsesforhold. I et ordinært arbeidsforhold har man incentiver og sanksjonsmuligheter til rådighet som ikke finnes i frivillighetsledelsen. Det må dermed skapes andre incentiver for å opprettholde båndet mellom den frivillige og organisasjonen. Ledelsen må legge vekt på de positive virkemiddel. Motivasjon til frivillighet kan skapes ved å gi gode vilkår for engasjementet, ved å gi positiv oppmerksomhet, og ved å bygge gode relasjoner og nettverk mellom de frivillige (Ulstein 1998:71).

Et kjennetegn ved den frivillige er at de ofte er engasjert i sin oppgave fordi han eller hun har et idealistisk forhold til, eller brann for engasjementet sitt. Den frivillige er motivert av en eller flere personlige verdier, og ledelsen må respondere på dette. Ledelse som har utgangspunkt i verdier, som transformasjonsledelse og verdibevist ledelse er dermed

relevante ledelsesformer i frivillighetssfæren. Den verdibevisste lederstilen handler om å spille på lag med de frivillige og deres engasjement. Ledelsens oppgave blir å holde frem visjon, vise tillit til visjonen, og vise tillit til medarbeiderne og deres intensjon om å være med å nå virksomhetens mål (Elstad 2010:201). En fyldigere beskrivelse av verdibevisst ledelse kommer i teorikapittelet.

Det er de myke styringsformene, som rekrutteringssystem, arbeidsbeskrivelser og gode relasjoner som egner seg i frivillighetsledelse siden vi mangler de mulighetene som følger med et lønnet arbeidsforhold (ibid:202).

### 1.5 Avgrensninger

Forskningsfeltet frivillighet og ledelse av frivillige er stort og har mange mulige innfallsvinkler. For at ikke prosjektet skulle bli for omfattende og u håndterlig ble det nødvendig å gjøre noen avgrensninger for å spisse det inn mot problemstillingen. Jeg har for det første valgt å ikke skrive eksplisitt om motivasjon av frivillige, selv om det ut fra tidligere forskning kommer frem at en viktig lederoppgave er nettopp det å skape begeistring og mening rundt organisasjoners visjon og mål, altså motivere til innsats (Aakenes 2013: 40). Motivasjon er med i prosjektet som en av flere ledelsesformer, men hva som motiverer frivillige er ikke særlig omtalt, og vises ikke igjen i valg av teoretisk bakgrunn.

Når det gjelder valg av informanter ville det vært interessant å se på flere landsdeler enn det jeg har gjort. Jeg valgte likevel ut to landsdeler for å kunne håndtere datamaterialet tilfredsstillende innenfor tidsrammen. I tillegg har jeg valgt å konsentrere utgangspunktet for forskningen rundt én modell for frivillighetsledelse, og ikke hente inn andre bidrag, for eksempel fra frivillighetsarbeid i frimenigheter eller andre områder utenfor Den norske kirke.

### 1.6 Behov for mer kunnskap om frivillighetsledelse i kirkelig sektor

Det er et stort kunnskaps- og bevisgjøringsbehov rundt det som har med frivillighet i kirken å gjøre. Den norske kirke har lange tradisjoner for frivillighet og involvering, og sitter allerede med verdifull erfaring og kunnskap om dette. Samtidig er kirken i en brytningsfase hvor den skal finne sin rolle som aktør ut fra et nytt ståsted og med nye utfordringer. Kirken må bli i stand til å bruke den kunnskapen som den allerede har, og også lære nytt om frivillighet i en ny tid.

Forskningen på frivillighet har i stor grad dreid seg om frivilliges motivasjon, og ledelseslitteraturen handler om ledelse i et lønnet ansettelsesforhold (Sporsheim og Sirris 2018: 59). De senere år er det likevel flere som har forsket på ulike aspekter ved frivillighetsledelse. Behovet for videre forskning om frivillighetsledelse er bekreftet av Kjetil Fretheim (2014). Stephen Sirris (2015) har bidratt med et konkret verktøy, ved å utvikle en modell for kirkelig frivillighetsledelse som hensyntar det særegne ved frivillighet i kirkelig sektor. I tillegg har han sammen med Arild Sporsheim (2018) undersøkt hvordan kirkelig ansatte leder frivillige, sett i lys av modellen.

Melle Aakenes (2013) har sett på hva frivillighetsledere oppfatter som særegent ved ledelsen, og hvordan de forstår sin rolle som frivillighetsledere. Det er også flere mastergradsavhandlinger som er innom tema frivillighetsledelse, blant annet Margit Bente Steensnæs (2014), som ser på hva som motiverer til frivillighet, og hva dette betyr for frivillighetsledelsen.

Med dette prosjektet bidrar jeg til å fremskaffe ny empiri om frivillighetsledelse. Mitt bidrag vil gi ny kunnskap om hva som vektlegges i ledelsen av frivillige i en større bredde enn hva som er gjort før. Empirien omfatter både verdigrunnlag, planarbeid og konkrete ledelsesformer. Det gir feltet et omfattende grunnlag for å kunne si hvordan frivillighetsledelse utøves i dag, og dermed påpeke områder for videre forskning og utvikling. På den måten kan det bli satt fokus på hvilke områder det er behov for tiltak, og hvilke tiltak det vil være aktuelt å jobbe videre med i frivillighetsarbeidet.

### 1.7 Oppgavens videre oppbygning

I teorikapittelet vil jeg beskrive den teoretiske rammen for forskningen. Her kommer jeg nærmere inn på verdibevist ledelse, på de to teorier som ligger til grunn for Modellen for frivillighetsledelse, og til slutt en gjennomgang av selve modellen.

Deretter kommer metodekapittelet, hvor jeg gjør rede for selve forskningsprosjektet. Her beskrives metode, fremgangsmåte og utarbeidelse av spørreskjema.

Analyse- og drøftingskapittelet følger etter metodekapittelet, og er en gjennomgang og analyse av de funn som er gjort i forbindelse med spørreundersøkelsen, og en drøfting av funn sett i lys av teori. Prosjektet oppsummeres til slutt i oppgaven.



## 2 Teoretisk ramme

I dette kapittelet presenteres den teori som rammer inn og belyser den valgte problemstilling, og som spørreundersøkelsens resultat blir drøftet ut fra. Jeg vil først si litt generelt om ledelse før jeg beskriver verdibevist ledelse, som dette masterstudiet grunnleggende handler om. Det får dermed stor innvirkning på valg av både tema, problemstilling og teori, og har en naturlig plass her i dette kapittelet. Deretter kommer en redegjørelse for to ledelsesteorier som står sterkt i verdibasert ledelses historie. Det er Philip Selznick (1997) sin teori om institusjonell ledelse, og Henry Mintzberg (2012) sin lederrolleteori. Disse danner bakgrunnen for Stephen Sirris (2015) sin frivillighetsledelsesmodell, som er helt sentral i dette prosjektet. Modellen gjøres rede for til sist i teorikapittelet.

### 2.1 Ledelse

#### 2.1.1 Kort om organisasjonsteori

Organisasjon og ledelse henger uløselig sammen (Anheier 2000:8) og det er derfor relevant å ta med litt om organisasjonsteori sett i sammenheng med ledelse her.

En leder er leder for *noe* eller *noen* innen en virksomhet av ulik størrelse og med forskjellige formål. Virksomheter, uansett formål og hva den produserer, kan forstås som en organisasjon. Organisasjoners fellestrekk er at de er bygget opp av en formell struktur og de består av mennesker som samhandler for å skape et produkt. Den enkelte organisasjon inngår i en større helhet blant sine omgivelser, som vil påvirke utenfra. Internt vil organisasjoner preges av den kulturen som skapes som følge av formelle strukturer, uformelle maktforhold og menneskene som samhandler (Jacobsen og Thorsvik 1997:26). De ytre og indre omgivelsene varierer etter hva slags produkt som skal skapes og hvilke formål organisasjonen har. En organisasjon vil alltid være opptatt av hvordan den kan være mest mulig effektiv, altså produsere sine tjenester mest optimalt til lavest mulig kostnad. I tillegg har organisasjoner en begrenset mengde ressurser til rådighet for å nå sine mål. Det er derfor av betydning at den beste veien til å nå målet identifiseres, og dette gjøres ved å utarbeide en strategi (ibid:49).

Det som differensierer organisasjoner er hva de skal produsere, og et hovedskille går mellom vare- og tjenesteproduksjon. Mens tjenesteproduksjon oftest skjer i en direkte relasjon mellom produsent og kunde, innebærer vareproduksjon sjelden direkte kontakt. I tjenesteproduserende organisasjoner er mennesker, arbeidskraft og kunnskap de viktigste produksjonsfaktorene. For vareproduserende organisasjoner er de viktigste faktorene kapital og maskiner. Disse

ulikhetene får konsekvenser for hvordan organisasjonene bør organiseres og ledes for å være mest effektive på sitt område (ibid:27). I kapittel 1.4.2. beskrives kirken som en mellomting mellom en offentlig og frivillig organisasjon, som betyr at kirken produserer tjenester, og samhandler direkte og nært med mennesker.

### 2.1.2 Definisjon av ledelse

Ulike ledelsesteorier inneholder forskjellige definisjoner av hva ledelse er, gjerne basert på leders atferd og leders personlige egenskaper (Busch 2012:85). Teoriene fra ledelseslitteraturen handler også om forholdet mellom ansatte og arbeidsgiver, og tar ikke spesifikt opp det særegne ved frivillighetsledelse (Sporshheim og Sirris 2018: 59). Jeg velger å hente frem en definisjon som jeg mener ivaretar aspekter ved ledelse innen offentlige og ideelle virksomheter hvor mennesker og kunnskap er objekter for ledelsen. Definisjonen er etter min mening åpen slik at den kan tilpasses den kompleksiteten som finnes i slike organisasjoner, og den har fokus på ledelsesprosessen, ikke på enkeltstående faktorer.

«Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål» (Arnulf 2012:9).

Han utdyper videre at begrepet ledelse har vokst frem som et resultat av behovet for å mobilisere mennesker til felles innsats. Ledelsesbegrepet inneholder elementene makt, styring og autoritet. Ledelse er makt til å styre ressurser, styring ved å skape strukturer og systemer, og autoritet til å fatte beslutninger. Ledelsesbegrepet inneholder samtidig elementene autonomi og frivillighet. Arnulf forklarer dette med at ingen kan tvinges til å «finne seg i» ledelse, kun velge å slutte opp om den (ibid).

### 2.1.3 Begrepet «ledelsesformer»

Ledelsesformer er et begrep som benyttes hos Sporshheim og Sirris (2018). Slik jeg forstår ledelsesformer her er dette noe som beskriver de konkrete oppgavene ledere gjør, mer enn hvem lederen er. Jeg vil med dette begrepet se nærmere på hvordan den frivillige ledes gjennom konkrete metoder som benyttes, og i hvilke sammenhenger ledelse utøves.

Ledelsesformer kan for eksempel være fellesskapsbygging, informasjonsarbeid eller hvordan strukturene for ledelsen er formet (Sporshheim og Sirris 2018:62-64). Hvilke ledelsesformer som brukes vil kunne være med å fortelle noe om hva som er effektiv frivillighetsledelse.

Vi finner begrepet igjen hos Arnulf (2012:24), men han bruker det i en videre forstand og benytter begrepet om ledelse innenfor konkrete sektorer og områder, som skoleledelse, strategisk ledelse, teknologiledelse og så videre.

#### 2.1.4 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse har røtter tilbake til 1950-tallet, men først fra starten av -80 tallet ble denne retningen en viktig tilnærming til ledelsesfaget. «Values-based leadership» henter sitt innsteg til ledelsesfaget i ledelse gjennom moralske verdier og holdninger (Aadland og Askeland 2017:50). Ulike lederteorier kan plasseres innen den verdibaserte retningen, som for eksempel Transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og etisk ledelse (Jacobsen og Thorsvik 1997:446). Teorien om institusjonell ledelse av Selznick har det som en sentral forutsetning at det er verdier som må legge fundamentet for en organisasjons formål og virkemidler, særlig innen offentlig sektor, slik at organisasjonen blir en institusjon med egenverdi (Busch 2012:93).

Aadland og Askeland (2017:15) hevder at verdibasert ledelse er et begrep som ikke er fullstendig i forhold til innholdet i ledelsesretningen det beskriver, og begrunner blant annet med at det å utvikle ett sett kjerneverdier ikke er nok til å sikre bedre praksis og økt lønnsomhet i virksomheten. Det er bevisstgjøringsprosessen og begrunnelse av praksis som er relevant i denne sammenheng. Bevisstgjøring i form av refleksjon over intensjoner, praksismønstre, handlingskonsekvenser og verdifortolkninger. Og begrunnelse gjennom å redegjør for hvordan beslutninger tas.

I motsetning til tradisjonell ledelsesteori som har en rasjonell tilnærming til en organisasjons funksjon og økonomi, vil den verdibevisste tradisjon ha en tilnærming som bygger på mening og hensikt. Det skjer en institusjonaliseringsprosess når en organisasjon som består over tid utvikler egne verdier, kultur og handlingsmønstre. Leders oppgave er å påvirke og styre denne prosessen, og verdibevisst ledelse oppsummeres slik:

Ledelse innebærer å fokusere på organisasjoners grunnleggende verdier, som uttrykker identitet, formål samt etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og fellesskapet. Samtidig innebærer det å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-ønskede verdier. (ibid:116)

Et av funnene hos Sporsheim og Sirris (2018) var at frivillighet i kirken har en verdi i seg selv, utover at enkelte oppgaver løses. Undersøkelsen deres viser videre at frivillighetsledelsen i kirken er verdibasert (2018:67). Og frivillige blir med på bakgrunn av hvilke verdier de synes er viktige (Fretheim 2014:51). For at organisasjoner skal bestå over tid må de tilby en tjeneste som er etterspurt, og det må tilbys på en måte som faller i god jord internt og eksternt. Det settes altså krav både til organisasjoners effektivitet, og til deres legitimitet. I en religiøs virksomhet drives aktørene, både ansatte og frivillige, av verdier og ideologi, altså et bestemt felles tankesett om hva som binder organisasjonen sammen og skiller den fra andre organisasjoner. For å sikre intern legitimitet over tid, er det vesentlig at lederne sørger for at nye medlemmer integreres i denne ideologien. Hvor tydelig dette kommuniseres vil kunne virke inn på i hvor stor grad medlemmer integreres, og potensiell nye medlemmer tiltrekkes. Samtidig må også organisasjonen være i stand til å håndtere endringer som oppstår når verdsett og oppfatninger i samfunnet, og dermed blant dens medlemmer, endres. (Angell 2017:145). Sett i sammenheng med verdibasert frivillighetsledelse vil dette handle om hvordan ledelsen i organisasjonen er i stand til å identifisere og stadfeste de verdier som det er ønskelig å drive ut fra, og sørge for at dette innlemmes i hele virksomheten, både blant ansatte og frivillige. I tillegg til dette rasjonelle perspektivet har kirkelig frivillighet et institusjonelt perspektiv. Fellesskapet er i seg selv et formål utover effektivitet og legitimitet. Ledelsen må være lydhøre for, og ha evne til å spille på lag med de innspill som de frivillige bringer med seg inn, og til å legge til rette for relasjonsbygging. Jeg vurderer ut fra dette at verdibevisst ledelse kan legge et godt grunnlag for frivilligheten.

## 2.2 En verdiorientert ledelsesteori

Verdibasert ledelse har blant annet røtter i Selznick sin teori om institusjonell ledelse. Kjernen i denne teorien handler om leders rolle når det gjelder verdidanning i organisasjoner. Hans utsagn om at lederen blir statsmann når han bytter ut administrativ ledelse med institusjonell ledelse, viser til hans syn på organisasjoner (Askeland 2017:56).

Selznick skiller i sitt syn mellom organisasjoner og institusjoner. Han beskriver organisasjoner som tekniske instrument som vektlegger å følge offentlig godkjente mønster for hvordan arbeidet skal utføres, enten det gjelder produksjon, opplæring eller ideell virksomhet. En organisasjon er et uttrykk for nøkternhet og saklighet, og representerer et utskiftbart redskap eller et instrument, skapt for å utføre en jobb (Selznick 1997:18).

I motsetning til dette er en institusjon et naturlig produkt av det som skjer «mellom linjene» i organisasjonen. En institusjon dannes ut fra sosiale behov og påtrykk og er mottakelig for og tilpasningsdyktig overfor dette. Organisasjoner består av mennesker, og de formelle mønstre vil ikke stemme helt med det menneskene i organisasjonen faktisk gjør. Det finnes alltid en uformell struktur, av personligheter, interesser og utfordringer som menneskene bringer med seg. (ibid:19-20).

Selznick beskriver videre institusjonaliseringsprosessen fra organisasjon til institusjon, som den sosiale prosessen som foregår i organisasjoner, hvor mennesker vil forsøke å sørge for å få dekke sine egne psykologiske behov. At dette skjer er gunstig, så lenge anstrengelsene skjer på vegne av organisasjonens målsetning. Prosessen gjør at det skapes andre konstellasjoner enn de det formelle mønstret legger opp til. Dette er naturlige sosiale prosesser, og over tid utvikles det på grunn av disse en særegen måte å oppfatte seg selv og sine omgivelser på innenfor organisasjonen. Organisasjonen utvikler en særegen karakter. I den naturlige organismen utvikles verdier, og over tid utvikles det en historie. Dette igjen fører til at det dannes bestemte handlingsmønstre når organismen møter indre og ytre press og påvirkning. Når dette blir til bestemte mønstre som gjentas, oppstår en sosial struktur, som verdsettes for sin egen del fordi den er blitt identitetsskapende.

Den viktigste betydningen av institusjonalisering er innføring av verdier utover de krav selve oppgaveløsningen krever. Når individer knyttes til en organisasjon som personer, ikke kun utskiftbare verktøy, vil de også verdsette den for dens egen del. En administrativ organisasjon kan enkelt skiftes ut når det kommer mer effektive løsninger, men en verdiladet institusjon vil gi motstand til endringer i større eller mindre grad, fordi identiteten og verdiene oppleves som truet (ibid:21-27).

Selznick beskriver institusjonelt lederskap ut fra fire kritiske funksjoner: Å definere institusjonelt oppdrag og institusjonell rolle, institusjonell innlemmelse av formål, forsvare institusjonell integritet og å løse interne konflikter.

Å definere oppdrag og rolle handler om å sette opp mål for virksomheten. Dette er en oppgave som forutsetter å oppdage organisasjonens egentlige engasjement, slik engasjementet blir definert av de indre og ytre prosesser. Videre skal ikke bare målene defineres, men også internaliseres i den sosiale strukturen. Dette er å forme organisasjonens karakter og å gjøre den følsom for de handlingsmønstre som best sikrer at den oppfyller sin policy, «i både ånd og bokstav». Forsvar av institusjonell integritet handler om å opprettholde verdier og identitet,

slik at dette ikke mistes når organisasjonen utsettes for indre og ytre press. Og til sist er intern konflikthåndtering en viktig lederoppgave for å hindre uønskede maktforskyvninger internt, som igjen kan forårsake uønskede dreininger i organisasjonens verdsett og identitet (ibid:55).

### 2.3 En praksisorientert ledelsesteori

Henry Mintzberg sin teori om lederroller er utarbeidet etter hans egen empiriske studie, først på slutten av 1960-tallet, og deretter på 1990-tallet, hvor han fulgte ulike ledere på ulike kontinent, en arbeidsdag hver, for å se hva ledere faktisk gjør. Han sier dette om hva ledelse er:

Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together. Take away any one of these, and you do not have the full job of managing. (Mintzberg 2013:36)

En leder har formell autoritet og status i kraft av å være leder, og ut fra dette får leder ulike roller som angir et sett med lederoppgaver. Lederstatusen fører til relasjoner til mennesker. Og i disse relasjonene får leder tilgang på informasjon om forhold i og utenfor organisasjonen. Informasjonen istandsetter leder til å fatte beslutninger og bestemme strategier (Mintzberg 2001:48). I modellen opererer ledere på tre nivå: Informasjonsnivået (information plane), personnivået (people plane) og handlingsnivået (action plane). Alle disse nivåene har et internt og et eksternt perspektiv (Mintzberg 2013:37).

#### **Mellommenneskelige roller – ledelse på personnivå**

De mellommenneskelige rollene gjenspeiler leders oppgaver internt og eksternt, som relateres til samhandlingen med andre mennesker. Det er tre roller innenfor ledelse på personnivået. I den første er leder organisasjonens frontfigur, og representerer den på ulike formelle og symbolske arenaer (Mintzberg 2001:48). Leder representerer organisasjonen utad på offisielle oppdrag, og fungerer som den som «selger inn» og overbeviser omgivelsene om at det organisasjonen kan bidra med av varer eller tjenester er verdt å satse på (Mintzberg 2013:56). Den andre rollen er det å være leder for de ansatte. Lederrollen innebærer både direkte ledelse gjennom ansettelse og opplæring, og indirekte gjennom å motivere og inspirere til innsats mot et felles mål (Mintzberg 2001:49). Ledelse på dette nivået handler om å lede menneskene

til å få ting til å skje. Leders oppgave her er å oppmuntre sine ansatte til å gjøre det de er gode til, gjennom mobilisering, utvikling, utrustning og teambygging (Mintzberg 2013:47, Sirris 2015:8). I den tredje rollen er leder aktiv eksternt, som kontaktskaper, eller en som linker organisasjonen til omgivelsene. Dette skjer gjennom å bygge nettverk og skape relasjoner som organisasjonen kan dra fordeler av. I denne rollen fungerer leder også som en buffer, som passer på hva av påvirkninger og i hvilken grad påvirkninger utenfra slipper inn (ibid:57).

### **Informasjonsroller - ledelse på informasjonsnivået**

Gjennom den store kontaktflaten mottar og deler leder informasjon. På informasjonsnivået guides menneskene gjennom informasjon, system og ansvarstildeling. Ledelse på informasjonsnivået handler om at leder prosesserer informasjon i den hensikt å rettlede de andre til å gjøre det de skal. Her fokuserer altså ikke leder direkte på menneskene eller på oppgavene, men utøver indirekte ledelse via informasjonsflyten. På dette nivået fungerer leder både som monitor, informasjonsformidler og som talsmann (Mintzberg 2013:40).

Informasjonsformidlerrollen har flere aspekter. Leder fungerer som en monitor, som både aktivt søker informasjon, og som mottar informasjon fra omgivelsene internt og eksternt. På denne måten blir han også organisasjonens nervesenter, den sentrale personen som innehar mest informasjon om det som foregår. Videre er han en formidler, som bringer videre nødvendig informasjon til de andre i organisasjonen. Leder er også organisasjonens talsperson utad, som formidler det som er viktig å formidle i samhandlinger med omgivelsene. Informasjonen det her er snakk om er ikke kun den skriftlige informasjonen som er tilgjengelig, men alt av det leder ser, hører, og får med seg gjennom å observere omgivelsene internt og eksternt (Mintzberg 2013:40-43).

### **Beslutningsroller – ledelse på handlingsnivået**

Den unike tilgangen på informasjon gir leder et godt grunnlag for å fatte beslutninger. Leder har gjennom sin formelle autoritet også retten til, og er i mange sammenhenger den eneste som kan fatte beslutninger. Det er fire beslutningsroller på handlingsnivået i modellen (Mintzberg 2001:51).

Leder deltar aktivt i det som skjer i organisasjonen, som entreprenør. Det kan handle om å iverksette tiltak med sikte på forbedring og utvikling, eller å delta i allerede eksisterende

prosjekt for å lære noe om dette, formidle informasjon eller fordi leder ønsker å påvirke resultatet (Mintzberg 2001:51, Mintzberg 2013:60). Den andre rollen på handlingsnivået er rollen som problemløser. Dette vil være i situasjoner hvor en endring eller situasjon er utenfor leders kontroll, men krever handling fra leder. Videre på handlingsnivået fungerer leder som ressursfordeler. Ressurser fordeles både gjennom å utarbeide strukturer og systemer, gjennom å delegere, og gjennom å tildele oppgaver og ansvar (Mintzberg 2013:44-45). Den fjerde rollen på dette nivået er rettet eksternt. Her er leder forhandler med organisasjonens omgivelser og oppgavene går ut på å bygge koalisjoner, inngå avtaler og samhandle. Dette er handlinger som er nødvendige for å kunne realisere interne prosjekt (ibid:63).

### **Ledelse i kontekst**

Hvordan ledelse bør skje er i stor grad avhengig av konteksten det ledes i, det finnes ingen ultimat ledelse. Det er ikke slik at en som er en god leder i en kontekst er kapabel til å lede i en hvilken som helst kontekst ifølge Mintzberg. Ledelse som oppgave er like variert som livet i seg selv, og variasjonene kommer fra de mange ulike kontekstene som organisasjoner er en del av (s 71).

Kontekst handler om nasjonalitet, om det er tale om toppledelse eller førstelinjeledelse, organisasjoners størrelse, om det er politikk eller produksjon, om begivenheter som opptrer og om leders personlige stil. Og om hvordan sammensetningen av disse faktorene er for de forskjellige organisasjonene (s 72).

### **2.4 Modell for frivillighetsledelse**

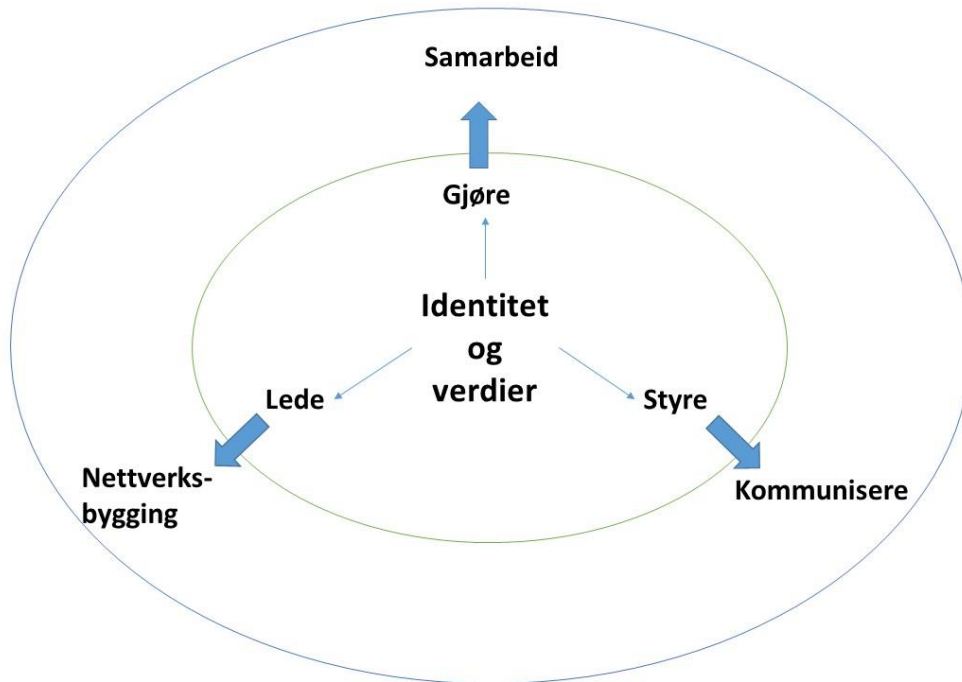
Det store spørsmålet er: Hvordan kan frivillighetsledelse utøves på en måte som fungerer, både for den ansatte og den frivillige? Og hva vil det si at ledelsen fungerer?

Modellen er verdibasert og praksisorientert, det vil si at den er satt sammen av to ledelsesfaglige tradisjoner som er relevante for ledelse i kirkelig sektor (Sirris 2015: 1). Det verdibaserte aspektet i modellen hentes fra Philip Selznick sin teori om institusjonell ledelse. Som vi har sett er kjernen i denne teorien at organisasjoner blir institusjoner når de blir verdiladet, altså får en hensikt utover det den produserer. Leders rolle i en slik institusjon er å sørge for at verdiene lever ved å fremme og videreutvikle disse på tross av skiftende omgivelser (Angell 2017:147).



Det praksisbaserte aspektet i modellen hentes fra Henry Mintzberg (2013) sin teori om lederroller. Modellen fanger opp mangfoldet i hva en leders arbeidshverdag består av, og hvilke nøkkelroller ledere har (Sirris 2015:8).

Modellen:



Figur 2.1

Modellen er bygget opp av fire ledelsesdimensjoner som er utledet av de to teoriene som beskrives i kapittel 2.1.3 og 2.1.4. De fire dimensjonene er å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, å styre, å lede og å gjøre.

### **Å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet**

I sentrum står dimensjonen å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet. Den hentes fra teorien om institusjonell ledelse, og det er denne dimensjonen som er beskrivende for den respektive organisasjon sitt særpreg. Verdiene i en organisasjon gir denne retning og en hensikt. Identiteten handler om organisasjonens særpreg. En religiøs organisasjon som Dnk har definerte verdier som gjør at de frivillige ønsker å være frivillig nettopp der. Et kjennetegn ved frivillige i religiøse sammenhenger er at de er mer opptatt av verdier enn frivillige i andre

sammenhenger. Og religiøse organisasjoner sin identitet finnes blant annet i ideologien og teologien, som er særtrekk som skiller dem fra andre organisasjoner.

Ledere av frivillige i kirken må derfor lede ut fra at de frivillige er verdibevisste og har behov for mening i den oppgaven de står i. Virksomheten sine verdier må stemme overens med den frivillige sine verdier (Sirris 2015:9). Denne dimensjonen utgjør modellens kjerne som de andre ledelsesdimensjonene influeres av. Når de frivillige sine verdier samsvarer med organisasjonens verdier skaper dette tillit til samarbeid, og gir en felles retning. Dermed blir leder sin hovedoppgave å fremholde organisasjonens formål, slik at handlinger og avgjørelser gjøres med bakgrunn i de gjeldende verdier (Sporsheim og Sirris 2018).

### **Å styre eller administrere**

Modellens andre dimensjon, å styre eller å administrere, peker på en av tre viktige ledelsesfunksjoner. Å styre dreier seg om å navigere eller peke ut en retning, og til denne dimensjonen hører organisering og oppfølging av de frivillige. Leder kan utøve styring av frivillige ved at han eller hun har innflytelse på og gir retning for oppgaver, og ved å strukturere, delegere og bestemme hvor ressurser settes inn.

En annen styringsform er gjennom informasjonsflyt, hvor leder gir informasjon slik at medarbeidere kan handle ut fra det de kjenner til. Ledelsen utformer planer og budsjett for virksomheten, og fordeler ansvar gjennom strukturer. Dette gjør det mulig å ha kontroll med hvordan medarbeiderne jobber. Denne kontrollen handler om administrasjon, en helt nødvendig, men dessverre ofte negativt assosiert del av ledelse. Administrasjon er en forutsetning for at virksomheten skal fungere (Sirris 2015:10). Og Mintzberg sier:

How would you like to be managed by someone who doesn't lead? That could be dispiriting. Well, then, why would you want to be led by someone who doesn't manage? That could be disengaging: how are such "leaders" to know what is going on? (Mintzberg 2013:7)

I frivillighetsledelse er det viktig å finne riktig balanse mellom styring og kontroll, og autonomi og medbestemmelse. Frivillige er med av egen fri vilje, og kan velge å gi seg i oppgaven om de opplever at de ikke får være med å påvirke sitt engasjement. Samtidig er

koordinering og administrasjon, som skaper forutsigbarhet og trygghet vesentlig inn i god frivillighetsledelse (Sirris 2015:11).

### **Å lede eller mobilisere**

Dimensjonen å lede ligger på personnivå, og handler om å mobilisere andre for å få ting til å skje. Ledelse skiller seg fra styring ved at det her handler om relasjonsbygging med og mellom de frivillige, mens styringen handler som vi har sett, om de rammene ledelsen kan skje innenfor. I kirkelig sektor skjer mye av ledelsen på dette nivået fordi de ansatte jobber i og med relasjoner til de frivillige. Å veilede, å bygge team og å løse konflikter er ulike biter av denne dimensjonen, ledere former kulturen ved å formidle verdier gjennom disse handlingene.

Hvordan den frivillige opplever det å være frivillig er et vesentlig fokus for denne ledelsesdimensjonen. Hvordan den frivillige følges opp, blir sett eller gitt oppmerksomhet og vist takknemlighet, og hvilket ansvar og tillit de gis er viktige nøkler her. Frivillighetslederen blir en støttespiller som skal gi gode vilkår for trivsel og vedlikehold av motivasjon (Sirris 2015: 11-12, Sporsheim og Sirris 2018: 60).

### **Å gjøre**

Denne dimensjonen handler om det operative plan, hvor lederen er en del av det som utføres av oppgaver. Leder initierer ofte oppgavene, og er en del av arbeidsstokken. I følge Mintzberg (2013) gir dette leder større legitimitet, og ved deltagelse kan verdier og identitet knyttes til de konkrete oppgavene.

Deltagelse gir nærhet og oversikt, det er en kilde til informasjon og en anledning til å bli kjent, både med de frivillige og med de ulike element av oppgavene (Sirris 2015:13).

### **Oppsummering av modellen**

I oppsummeringen av modellen stiller Sirris spørsmål om hvorfor det er nødvendig med en egen modell for kirkelig frivillighetsledelse?

Svaret på dette hentes blant annet fra Anheier (2000) som ser på ledelse i non-profit sektoren versus ledelse i privat og offentlig sektor. Han sier at ledelse bør ses i sammenheng med organisasjonens kontekst. Selv om organisasjoner har mange fellestrekk så finnes det særtrekk som vil ha betydning for ledelsen. Ledelse i non-profit organisasjoner er gjerne mer komplisert på grunn av større grad av kompleksitet enn i virksomheter som har profit som mål. Fordi kompleksitet er et kjennetegn på slike organisasjoner så er det av betydning at det utvikles modeller som tar høyde for det særegne på de ulike feltene.

Det er mye å hente fra allmenn ledelseslitteratur til bruk i kirkelig virksomhet, fordi kirken er en organisasjon som inneholder alle de fellestrekk som organisasjonsteori beskriver. I tillegg er kirken en religiøs organisasjon, og teologi blir et naturlig utgangspunkt for ledelse og organisering. Modellen henter det praksisorienterte allmenne ledelsesfaglige fra Mintzbergs lederrolleteori, og verdiaspektet fra Selznicks teori om institusjonell ledelse. Identitet og verdier er sentrale element i modellen, som gjennomsyrrer ledelsen og påvirker praksis.

### 3 Metodekapittel

Mitt innsteg til dette prosjektet er å finne ut mer om hvordan ledelse av frivillige egentlig skjer i det daglige rundt om i de ulike stabsfelleskap. Jeg ønsker å undersøke dette i et større omfang enn det som er gjort tidligere for å kunne se etter likheter og variasjoner mellom små og store menigheter, ulike landsdeler, og ulike yrkesgrupper.

Dette kapittelet beskriver hvordan jeg har valgt å gjennomføre forskningsprosjektet. Her beskrives og begrunnes metodevalg, og det gjøres rede for hvordan data til prosjektet er samlet inn og hvilke vurderinger som ligger til grunn for valg av datainnsamling.

Det blir også gjort vurderinger i forhold til etiske hensyn, og til prosjektets reliabilitet og validitet.

#### 3.1 Metodevalg

Problemstillingen jeg har utformet er «I hvilken grad bruker ansatte i Dnk ulike ledelsesformer overfor frivillige medarbeidere?». For å svare på dette har jeg valgt å bruke kvantitativ metode, med prekodet spørreskjema.

Metoden som brukes for å gjennomføre et forskningsprosjekt er hjelpemiddelet som brukes for å beskrive et bilde av den virkeligheten som forskes på. Virkeligheten er først tolket ut fra forskeren sin forforståelse av den, og både problemstilling og metodevalg farges av forskerens bilde av virkeligheten (Jacobsen 2015:22). Utgangspunktet i samfunnsvitenskapen og samfunnsforskning, er forskning på den virkelighet folk opplever. «Virkeligheten er kompleks. Den består av en uendelighet av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger» (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016:31).

Kvantitativ tilnærming bruker metoder fra naturvitenskapelig forskning, men tilpasset at det forskes på mennesker og menneskelige fenomener. Kvantitativ metode opererer med tall og statistiske prosedyrer, og er en metode som gjør det mulig å samle inn en større mengde informasjon fra et større utvalg av informanter (ibid 2016:261).

Jeg har valgt å samle inn data ved hjelp av prekodet spørreskjema, altså at det på forhånd er oppgitt svaralternativ. Fordelene med dette er at det er mulig å standardisere svarene slik at de vil vise likheter og variasjoner mellom respondentene. Det gir også mulighet til å undersøke sammenhenger mellom de ulike variablene i undersøkelsen. Og det vil være mulig å

generalisere fra utvalg til populasjon, forutsatt at svarprosenten er stor nok til å gi et sammenlignbart bilde med hele populasjonen (ibid 2016:261).

I dette prosjektet tar jeg utgangspunkt i tidligere kvalitativ forskning på samme tema. Det er ønskelig å utvide forskningen til et større utvalg av enheter, og kvantitativ metode er med utgangspunkt i dette en naturlig tilnærming.

De funn som fremkommer av tidligere forskning er brukt til å utarbeide ulike variabler som gir anledning til standardisering av spørsmål. Denne forhåndskunnskapen om feltet gir meg mulighet til å kategorisere, og til å stille relevante spørsmål ut fra tidligere funn (Jacobsen 2015: 136).

Derfor har jeg utformet problemstillingen slik at prosjektet får en kvantitativ tilnærming. Med problemstillingen «I hvilken grad bruker ansatte i Dnk ulike ledelsesformer overfor frivillige medarbeidere?» spørres det etter konkreter som er mulige å telle og måle. Også de forskningsspørsmål som er valgt er utformet slik at de får en kvantitativ tilnærming fordi det spørres etter konkrete elementer som utdyper problemstillingen (Johannessen et al 2016:54).

### 3.2 Styrker og svakheter ved metoden

Metodevalg avhenger av hvordan problemstillingen er utformet og hvilken metode som best kan besvare denne (ibid:29). Alle metoder har både styrker og svakheter, og under redegjør jeg for disse relatert til prosjektet.

#### 3.2.1 Standardisering av data

En av fordelene med kvantitativ metode er at denne måten å tilnærme seg undersøkelsen på gir god oversikt. En av grunnene til å velge denne metoden er at det skal samles inn data fra mange respondenter. Standardiseringen av spørsmålene gjør at analysing av data blir enklere da de kan stilles opp skjematisk og det kan gjøres bruk av digitale analyseprogram (Jacobsen 2015:134).

#### 3.2.2 Presisjon

Kvantitativ metode er en kostnadseffektiv måte å drive undersøkelse på. Vi kan beskrive forholdet som undersøkes relativt presist da det gir svar som kan forklares i prosent, og som

viser normaltillfeller og avvik fra normalen. Det er en fordel å bruke denne metoden når vi skal sammenligne og si noe om sammenhenger. I dette prosjektet vil jeg sammenligne to ulike bispedømmer og de enkelte faggrupper og menigheter. Dette blir mulig å gjøre med denne tilnærmingen (Jacobsen 2015:134). Samtidig vil det ikke være mulig å endre eller justere spørsmålene underveis i undersøkelsen. Muligheten for å stille utfyllende spørsmål eller tilføye noe som underveis viser seg å være av relevans, vil ikke være tilstede i en kvantitativ undersøkelse.

### 3.2.3 Generalisering

Ved kvantitativ metode er det i større grad mulig å generalisere svarene. På grunn av en stor mengde respondenter vil sannsynligheten for å få et representativt utvalg være høyere enn ved kvalitativ metode. Representativitet gjør at generalisering er mulig, vi kan altså si noe om fenomenet utover den gruppen som er undersøkt (Jacobsen 2015:134, Johannesen 2016:261). Studiens formål er å få et innblikk i en større bredde av populasjonen kirkeansatte enn det som er gjort tidligere, og det er et mål å kunne generalisere resultatet. En svakhet når det gjelder dette er at det ikke alltid oppnås en tilfredsstillende svarprosent likevel. Responsen i spørreundersøkelser har de siste årene vært fallende. Lav svarprosent vil gjøre generaliseringen mer utfordrende (Johannessen et al 2016:247).

### 3.2.4 Avstand til forskningsfelt

Kvantitativ metode gir avstand mellom forsker og forskningsobjektene, slik at det er enklere å forholde seg objektiv til respondenter og innkomne svar. Forsker kan fokusere på de innkomne data uten å vurdere den enkelte respondent sin bakenforliggende mening med det den har svart (Jacobsen 2015:135). Dette er samtidig en svakhet ved metoden. Det kommer kun inn svar på akkurat det som spørres om, og mister noe av helhetsbildet som en ville fått tilgang til ved kvalitativ metode. Det er ikke anledning til å gå tilbake og spørre hva respondenten mente med svarene og hvorfor de valgte å svare på den måten. Noen spørsmål kan bli besvart som den nærmeste sannheten som er mulig dersom svaralternativene ikke passer helt (Johannesen 2016:263). Disse nyansene går vi glipp av i en kvantitativ undersøkelse.

Valg av metode må skje på bakgrunn av hva prosjektet søker å finne svar på, og dette prosjektet ønsker en bred tilnærming for å få mange svar, mulighet til å generalisere og se etter sammenhenger og mønster og dermed representativitet.

### 3.3 Datainnsamling

For å kunne samle inn større mengder data fra en større målgruppe er det valgt prekodet spørreskjema som datainnsamlingsverktøy. Det betyr at all kategorisering og presisering av begrep og hva jeg faktisk skal spørre om er gjort på forhånd. Til gjengjeld blir analyse- og databehandlingsdelen enklere enn ved kvalitativ metode, fordi kvantitativt spørreskjema handler om å samle inn tall, som enkelt kan skisseres og leses ved hjelp av digitale analyseprogram (Jacobsen 2015:251).

Fordelen ved spørreskjema er at det etter utarbeidelse av faste spørsmål og svaralternativ, vil gi standardiserte svar, og vi kan sammenligne likheter og forskjeller hos respondentene. Denne standardiseringen gir rom for generalisering fra det konkrete utvalget av respondenter til en hel populasjon, med større eller mindre grad av sikkerhet. Det er mulig å innhente data fra mange individer på kortere tid, og vi kan finne sammenhenger mellom de fenomenene vi undersøker (Johannesen 2016:261). For å få dette til må problemstillingen operasjonaliseres, og begrep må konkretiseres slik at den lar seg undersøke kvantitativt. Å operasjonalisere vil si å gjøre det generelle om til noe konkret, slik at det kan klassifiseres, altså lage variabler (Johannesen et al 2016:251).

#### 3.3.1 Utarbeidelse av spørreskjema

Da jeg landet på problemstillingens formulering ville jeg gå rett i gang med å lage spørreskjema. Jeg trodde, som ifølge Johannesen (2016:262) mange gjør, at det var en relativt enkel sak, men det viste seg å være mer omfattende enn forventet.

For å kunne utarbeide et spørreskjema må man vite akkurat hva man skal spør om og utarbeide spørsmål som vil gi svar på problemstillingen. Formålet er å finne ut i hvilken grad ansatte bruker de ulike ledelsesformer innen frivillighetsledelse. Dette angir hva og hvem som skal forskes på, men det er samtidig et veldig vidt spørsmål, og det er behov for å konkretisere dette i større grad for å få svar på spørsmålet. Jeg valgte å utdype problemstillingen med tre



forskningsspørsmål, for å avgrense og si noe mer om hva jeg vil finne ut av innenfor området.

Forskningsspørsmålene er

1. I hvilken grad er frivillighetsledelsen verdibevisst?
2. I hvilken grad er ledelsesformene en del av et planarbeid?
3. I hvilken grad er det forskjeller mellom de ulike yrkesgrupper, kjønn og bispedømmer?

Disse angir at jeg i tillegg til å undersøke i hvilken grad ulike ledelsesformer brukes, også undersøker i hvilken grad dette skjer ut fra et planmessig arbeid, ut fra verdibevissthet, og jeg henter inn aspektet sammenligning mellom ulike landsdeler og yrkesgrupper. Et viktig prinsipp ved utarbeidelse av spørreskjema er å stille mest mulig konkrete spørsmål som gir svar på problemstillingen. Det er også en del av arbeidet å finne frem til relevant kunnskap om det som skal forskes på (Johannesen et al 2016:262).

For å klare å bli helt konkret gikk jeg derfor til artikkelen til Sporsheim og Sirris fra 2018. Den beskriver godt de funn som ble gjort ved den kvalitative undersøkelsen de gjennomførte med bakgrunn i Sirris sin modell. Det er et viktig aspekt ved dette prosjektet å vurdere tidligere funn opp mot mine funn, og dermed naturlig å ta utgangspunkt her. Ut fra problemstilling, forskningsspørsmål og tidligere funn laget jeg et spørreskjema med konkrete spørsmål om ulike ledelsesformer, plan- og verdiarbeid innen ledelse, og spørsmål som er til hjelp til ulike sammenligninger i forhold til landsdel, yrkesgruppe og menighetsbakgrunn. Jeg kommer nærmere tilbake til selve spørreskjema om litt.

Da spørreskjema var utarbeidet valgte jeg å gjennomføre en testrunde for å få hjelp til å fange opp eventuelle uklarheter og mangler. Jeg valgte å bruke kolleger fra eget fellesråd som testrespondenter fordi det var nært og enkelt å få tilbakemeldinger. Jeg gjorde det klart at målet med testrunden ikke var svarene i seg selv, men forståelsen og opplevelse av relevans i spørsmålene. Denne runden var veldig nyttig fordi jeg fikk tilbakemeldinger som gjorde spørreskjema enda bedre. Blant annet fremkom det av testrunden at hvem som vurderes som frivillig er veldig ulikt. Dermed kunne jeg være mer spesifikk på informasjon om hvem som regnes som frivillig i denne undersøkelsen.

Et annet moment som kom frem allerede i testrunden var det som handler om hvordan ulike elementer i frivillighetsledelse vurderes som viktige eller ikke. Dette var elementer som

tidligere forskning har vist at er vesentlige, og tilbakemeldingen gjorde at jeg ble mer sikker på viktigheten av at vi får mer kunnskap på feltet.

### 3.3.2 Valg av informanter

Informantene er valgt med bakgrunn i ønske om å kunne sammenligne ulike landsdeler og yrkesgrupper, og samtidig få et stort nok utvalg til å kunne generalisere.

Jeg valgte Stavanger bispedømme, som er det bispedømmet jeg hører til. Dette valgte jeg fordi det er dette området jeg kjenner best til, og det ville være forholdsvis enkelt å skaffe informanter. Det er et område som har mange menigheter hvor jeg vet at det jobbes aktivt med involvering og frivillighet, og jeg ville hente erfaringer herfra. I tillegg valgte jeg å undersøke deler av Oslo bispedømme. Dette er et mye større område enn Stavanger, så jeg valgte kun ett fellestrådsområde. Oslo har jeg ikke like god kjennskap til, men jeg fikk god hjelp av en medstudent til å finne frem til hvem jeg kunne kontakte for å skaffe informanter. Det at valget falt på Oslo og ikke en annen landsdel handler om at jeg ville sammenligne det «pietistiske bibelbeltet» på vestlandet med det et område som i større grad er preget av et multikulturelt og religiøst mangfold. Lekkmannsbevegelsen har hatt et særlig fotfeste på sør- og vestlandet, og var tuftet på den lokale dugnad rundt det å bygge bedehus og fylle dem med aktivitet (Lindland 2017). Vil denne forskjellen i den kirkelige tradisjon mellom disse landsdelene vise igjen på måten en tenker om frivillighet, involvering og verdier?

### 3.3.3 Kirkelig ansatte

Kirkelig ansatte er en stor og variert gruppe. Presten har hatt en nøkkelrolle i kirken, og over lang tid vært den mest sentrale ansatte. I tillegg til prest hadde kirkene kirketjenere, klokkere og kirkemusikere, men først og fremst for å hjelpe presten med praktiske oppgaver rundt gudstjenestene. De senere år er det skjedd en profesjonalisering i Den norske kirke, og andre yrkesgrupper er vokst frem som følge av demokratisering og ønske om deltagelse og medbestemmelse angående det kirkelige arbeid. I dag har kirken både kirkeverger, kateketer, diakoner, barne- og ungdomsarbeidere og administrasjonspersonell som har viktige roller i menighetene (Fretheim 2014:42).

Det er ikke alle respondentene som vil ha en formell lederfunksjon, men de utøver likevel ledelse i den grad de har ansvar for frivillige medarbeidere. Ledelse beskrives av Aadland og

Askeland (2017:78) som et mellommenneskelig fenomen, hvor den som leder har funksjon som samspillspartner mellom ulike aktører. Den ansatte er ansvarlig for at en oppgave blir utført og at de frivillige trives og ønsker å være med videre, og må da utøve ledelse på ulike måter. Det er de ansatte i lokalmenighetene som er spurt om å være respondenter, og alle som på en eller annen måte jobber med ansvar for frivillige er spurt om å svare på undersøkelsen. Det betyr igjen at blant annet kirkeverger og proster ikke er målgruppe i dette prosjektet.

### 3.3.4 Verktøy for utarbeidelse og utsendelse av spørreskjema

Spørreskjema ble laget som et digitalt spørreskjema i verktøyet Netigate. Her var det mulig å utarbeide ulike svaralternativ som passer til de enkelte spørsmål, og det var ulike løsninger for utsendelse.

På grunn av de nye retningslinjene i personvernforskriften, nærmere kjent som GDPR (General Data Protection Regulation), var det ikke mulig å skaffe e-postadresser til hver enkelt informant. Da måtte jeg i tilfelle ha bedt om hjelp fra en person i hvert bispedømme til å hente samtykke fra hver enkelt informant, slik at jeg kunne fått tilsendt adressene før jeg kunne sende ut spørreskjema. Dette ville blitt et ekstra ledd i anskaffelsen av informanter, og det hadde vært en mulighet for at jeg mistet mange informanter allerede i dette leddet.

Jeg valgte å be om hjelp fra en person i hvert bispedømme, som videresendte e-post fra meg til aktuelle informanter med informasjon om spørreundersøkelsen og link til denne i Netigate. På denne måten fikk alle i utvalget hver sin link til undersøkelsen.

Netigate registrerer alle innkomne data. Ulempen ved denne måten å sende ut på er at når utsendelsen går via vanlig e-post og ikke gjennom Netigate, er at antall utsendelser ikke registreres. Dermed var jeg avhengig av tilbakemelding fra de som hjalp meg med utsendelse om hvor mange personer de har sendt ut til, slik at jeg kunne finne svarprosent. Det har jeg fått tilbakemelding om, men en feilkilde her kan være at tallene ikke er helt nøyaktige.

Personen fra Oslo bispedømme sendte direkte til alle ansatte der, og dermed nådde den frem til hele mengden av respondenter. Personen fra Stavanger bispedømme sendte ut via et annet ledd, nærmere bestemt til alle kirkeverger i bispedømmet, som igjen sendte til alle sine ansatte. Jeg fikk tilbakemelding fra de kirkeverger som videresendte til sine ansatte om at undersøkelsen var videresendt, og til hvor mange. Her var det noen av kirkevergene som ikke lot høre fra seg. Jeg regner da med at disse har valgt å ikke videresende.

Jeg har fått tilbakemelding om at skjema er sendt ut til totalt 844 personer, 487 fra Oslo og 357 fra Stavanger. Det tas forbehold om feilkilde når det gjelder antall som er utsendt, siden dette ikke registreres digitalt i denne undersøkelsen.

### 3.4 Forskningsetikk

Forskere har et etisk ansvar og må gjøre etiske avveininger både i forkant av og underveis i forskningsprosjekter. Forskningsetiske prinsipper skal være en hjelp til å vurdere rett og galt i forskningen. All type forskning vil reise etiske spørsmål, men særlig samfunnsforskning setter dette på agendaen, da enkeltindivider og relasjoner berøres direkte her (Johannesen et al 2016:83). Forsker må derfor vurdere om forskningen kan få konsekvenser som ikke kan forsvares for enkeltmennesker eller samfunn. Ikke alle tema er egnet for forskning nettopp fordi det vil være etisk uforsvarlig å gjennomføre (ibid:85).

Dette prosjektet og spørreskjemaet er godkjent av NSD, og er dermed vurdert som et forsvarlig gjennomførbart forskningsprosjekt. Personvern hensyn er ivaretatt gjennom hele prosjektet (se vedlegg 2). Datamaterialet er kun oppbevart på PC som er passord beskyttet. Jeg har ikke hatt tilgang til å kunne linke mellom IP-adresser og respondenter siden spørreskjema ble sendt ut via e-post ved hjelp av andre, jf. kapittel 3.3.4. Dermed er det ikke mulig for min del å spore den enkeltes respons tilbake til personen. Jeg har også valgt å ikke anonymisere bispedømmene som er med i forskningen. Dette har jeg valgt fordi begge bispedømmene er store og dermed er det liten sannsynlighet for at enkeltpersoner kan identifiseres. I tillegg har det ikke blitt stilt spørsmål om konkrete menigheter, så det er ikke anledning til å spore tilbake til dette heller. Underveis i prosjektet har jeg likevel vurdert om anonymisering ville bli nødvendig ut fra hvordan resultatene i spørreundersøkelsen artet seg. Formålet med å gjennomføre prosjektet i to bispedømmer har vært å få en stor bredde i materialet og å se om ulike landsdeler har ulik tilnærming. Se kapittel 3.3.2 for begrunnelse av valg av bispedømmer. Formålet har ikke vært å vurdere om et bispedømme gjør noe mer riktig enn det andre, og med veldig store sprik i resultatene kunne oppgaven ha formidlet en slik holdning. På grunn av at resultatene er både positive og jevne, og at materialet stort sett analyseres og drøftes som en helhet, har jeg valgt å være åpen om bispedømmene.

Johannesen et al gjengir et sammendrag av Per Nerdrum sine retningslinjer for etiske hensyn fra 1998. Disse er utgangspunktet for mine etiske vurderinger av prosjektet (2016:85).

### 3.4.1 Informanten har rett til selvbestemmelse og autonomi

De som spørres om å være informanter skal selv både kunne, og ha lov til å bestemme selv om de vil delta i forskningen eller ikke. Det innebærer å gi informasjon om prosjektet, at det er frivillig å delta, at informant skal gi et samtykke, og ha mulighet til å trekke seg underveis uten at det vil få negative konsekvenser for informanten (Johannesen et al 2016:86).

Frivillig deltagelse i denne undersøkelsen vurderer jeg ikke til å være en stor utfordring, men det er likevel noen hensyn å ta. Det opplyses for det første tydelig om at det er frivillig å delta både i informasjonsskrivet som sendes ut og i selve spørreundersøkelsen. Det er anledning til å trekke seg fra deltagelsen på ethvert tidspunkt, og det er opplyst om hvor informantene kan henvende seg for å få bekreftet at opplysninger om dem slettes dersom de velger å trekke seg. Det er likevel en viss mulighet for at denne informasjonen ikke blir oppfattet så tydelig som jeg ønsker.

Et annet etisk aspekt innen frivillighet i deltagelse som Jacobsen nevner, er dette med forventningspress om deltagelse. Denne undersøkelsen foregår innenfor mitt eget fagfelt, og noen av respondentene kjenner meg. Av den grunn kan noen føle at de bør svare (2015:47). Jeg sender imidlertid ikke dette ut til noen jeg er nær kollega med. De har deltatt allerede ved å være test-panel og kommet med nyttige tilbakemeldinger på spørreskjema. Svarene fra dem er ikke tatt med i denne forskningen, utover at de kom med verdifulle tilbakemeldinger om selve skjemaets utforming og kilder til misforståelser. Dermed vil det være en viss avstand til respondentene, og de fleste er mennesker jeg ikke har møtt. Jeg håper at denne avstanden bidrar til at respondentene opplever at det er frivillig å delta.

### 3.4.2 Forsker har plikt til å respektere informantenes privatliv

Alle har rett til selv å bestemme hvem de gir tilgang til opplysninger om seg selv til, og hvilke av disse opplysningene som skal kunne brukes av andre. Informantene skal selv ha kontroll over om opplysninger om dem skal bli tilgjengelig for andre. Det skal ikke være tvil om at forsker behandler opplysningene på en respektfull måte overfor informantene, og at opplysningene behandles konfidensielt (Johannesen et al 2016: 86). Det er med andre ord viktig å formidle at det som samles inn fra enkeltpersoner forblir anonymt, at jeg ikke vil kunne se hvem som har svart hva, og at informasjonen ikke spres til andre formål enn denne konkrete oppgaven. Jeg må også vurdere om det er mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra

datamaterialet. Den faren blir større ved mindre respondentgruppe og tilsvarende mindre ved å bruke store grupper (Jacobsen 2015:45-49).

### 3.4.3 Forskerens ansvar for å unngå skade

Dette prinsippet blir mest gjeldende innen medisinsk forskning, men gjelder også for forskning innen samfunnsvitenskap. Forsker må vurdere om datainnsamling på noen måte være belastende for informantene (Johannesen et al 2016:85).

I dette prosjektet vil det ikke være fare for fysisk skade blant respondentene. Men jeg må som forsker vurdere hensikten med prosjektet. Hva ønsker jeg å finne ut og hvorfor? Vil dette gi oss kunnskap som er til det bedre for kirken, eller vil svarene og resultatet gjøre at respondenter opplever seg hengt ut? Vil svarene resultere i et dårlig rykte blant kirkelig ansatte? Intensjonen med prosjektet er å danne et bilde av hva som skjer i det daglige når det gjelder ledelse av frivillige. Målet med dette er å dokumentere hva som skjer, for å om nødvendig og mulig kunne gå videre og legge forholdene enda bedre til rette for en god frivillighetsstruktur. I utarbeidelse av spørreskjema er det lagt vekt på å stille konkrete spørsmål om fenomenet frivillighetsledelse, og spørsmålene er utarbeidet fra tidligere forskning, egen erfaring og samtaler med andre som leder frivillige. Dermed er de ikke tatt ut fra antagelser, men ut fra en erfart virkelighet (Johannesen et al 2016:262). Dette er med på å gjøre spørsmålene relevante og ufarlige, og svarene som kommer vil bli brukt og tolket inn mot hva som allerede fungerer og hva som eventuelt kan forbedres. Hensikten er ikke å påpeke det som er «dårlig» eller ufullstendig i seg selv, selv om slike resultater også kan komme frem.

Jeg tror at det å bruke spørreskjema i undersøkelsen gjør at det blir enklere å holde seg til klare fakta, altså at det ikke tas hensyn til hva som ligger bak handlingene svarene representerer.

Når det gjelder oppbevaring av data, har jeg fått tillatelse til å bruke privat verktøy, altså egen PC. PC-en er passord beskyttet, og det er kun jeg som kjenner passordet. De e-postadresser som er brukt ved utsendelse er ikke lagret sammen med datamaterialet. Det er i liten grad e-postadresser fra respondenter jeg har tilgang på. Eventuelle utskrifter av opplysninger med personinformasjon vil bli oppbevart innelåst i arkivskap i skriveperioden, og alt dette vil bli makulert i ettertid. Det gjelder kun tilbakemeldinger fra respondenter som har valgt å sende meg e-poster på eget initiativ. På grunn av metode for utsendelse er det ingen tilgang verken

for meg eller andre å linke responsene til e-postadresser eller på andre måter kunne spore hvem de enkelte svar er kommet fra digitalt.

#### 3.4.4 Min rolle som forsker på eget fagfelt

Forholdet mellom forsker og respondent kan være kilde til etiske utfordringer. For stor nærhet kan påvirke forskningen. Forskes det på egen arbeidsplass kan blindsoner gi forskningen et mindre pålitelig resultat. Blindsoner handler om det en ikke ser fordi en er en del av det selv, og også om det en ikke vil se med fare for å sette arbeidsplass eller kollegaer i et dårlig lys.

Dette prosjektet har jeg en nærhet til fordi det er innen eget fagfelt. Det er selvfølgelig ønskelig med gode resultater og bekreftelser på at det gjøres mye bra innen feltet. Samtidig erkjenner jeg ved å ville forske på dette at det er forventet å finne svar som ikke er udelt positive. Dette er noe jeg selv erfarer i egen arbeidshverdag, og som jeg ukentlig drøfter med kollegaer. Frivillighetsarbeid har mange utfordringer og få enkle svar.

### 3.5 Forforståelse, reliabilitet og validitet

#### 3.5.1 Forforståelse

Mitt blikk på det jeg undersøker vil være preget av de erfaringer jeg har og min oppfattelse av hva som er «rett og galt» innen feltet. Vi er påvirket av vår forforståelse, det vi har lært og hvordan vi oppfatter virkeligheten, og vi bruker disse brillene når vi vurderer verden rundt oss. Dette gjelder også når vi forsker, det er ikke mulig å starte fra et nullpunkt. Både hva som observeres, vektlegges og tolkes ut fra svarene, vil være preget av denne forforståelsen (Johannessen et al 2016:34).

Jeg forsker på et felt jeg kjenner godt fordi jeg jobber med frivillighetsledelse i det daglige. Jeg er også spesielt interessert i tema, fordi jeg har sett både på eget arbeidssted og i andre menigheter hvordan svingninger i frivilligheten gir utslag i menighetens liv generelt. Jeg har noen hypoteser om hva som kan være årsaker til svingningene, og dette er med å påvirke hva jeg tror jeg vil finne.

Min forforståelse preger dette prosjektet gjennom spørsmålene jeg har valgt å ta med i spørreskjema, og vil også være bakteppe når jeg skal analysere og drøfte. På den ene siden vil dette kunne begrense resultatet dersom jeg ikke er observant på hva min forforståelse er, og dersom jeg på grunn av det, kun ser etter det jeg kjenner til og oppfatter som bra og riktig. Da

vil prosjektet kunne gå glipp av verdifull informasjon og nyanser som kommer frem av svarene fra respondentene. Dette er noe jeg er bevisst på. Jeg har allerede vært konsekvent ved utarbeidelse av spørreskjema på å bruke funn fra tidligere forskning som grunnlag for spørsmålene som er stilt.

Når det gjelder analysedelen er det en fordel ved kvantitative data at tallenes tale er tydelig når det gjelder hvilke svaralternativ som er valgt, og i hvor stor grad de er valgt. For å begrense utslaget av forutinntatthet videre i analyse og drøfting, vil jeg søke å belyse drøftingen godt fra flere sider, ved å være kritisk til det jeg tror jeg ser, og til egne hypoteser om årsakssammenhenger. Dette får jeg hjelp til av tidligere forskning og av teoriene jeg har valgt å belyse prosjektet med.

Så er det ikke kun en ulempe å ha kjennskap til området som forskes på. Fordelen er at den kunnskapen jeg har om feltet er til hjelp for å forstå, og at jeg vet noe om hva som er relevant å ta med inn i prosjektet, og hva det er behov for mer kunnskap om.

### 3.5.2 Reliabilitet

Pålitelighet, eller reliabilitet til data som samles inn avhenger av hvor nøyaktig forsker er ved innsamling, ved valg av hvilke data som brukes og hvordan data bearbeides (Johannessen et al 2016:36).

Jeg har gjort rede for hvordan jeg har utarbeidet spørreskjema, og dette er også vedlagt i sin helhet i vedlegg 1. Utgangspunktet for hvorfor jeg har stilt de spørsmål jeg har gjort har bakgrunn i tidligere forskning på feltet, og dette redegjøres for i kapittel 3.6. Data er behandlet i analyseprogrammet SPSS. Tallene og diagrammene som presenterer resultatene er utregnet og laget i Excel. Jeg har etter beste evne vært nøyaktig i behandlingen av tallene, og kvalitetssikret utregninger. Det tas likevel forbehold om at det kan forekomme unøyaktigheter.

### 3.5.3 Validitet

Validitet er knyttet til hvor godt data representerer det fenomenet som forskes på. Er dataene gyldige på en slik måte at de gir et riktig og utfyllende bilde av det som undersøkes (Johannessen et al 2016:66).



Validiteten i denne undersøkelsen vurderer jeg til å være god. Tema for spørsmålene i undersøkelsen er hentet fra funn fra tidligere forskning, og på denne måten er prosjektet tydelig forankret i feltet som forskes på. I tillegg viser tilbakemeldinger fra testrespondentene var at spørsmålene var relevante i forhold til både arbeidsmetoder og utfordringer som hører med til frivillighetsledelse. Jeg har også mottatt e-poster og telefoner fra respondenter i undersøkelsen som både har latt seg engasjere og inspirere av prosjektet. Det har kommet tilbakemeldinger om flere element som kunne vært tatt med, for eksempel dette med terminologien «frivillige» eller «ulønnede medarbeidere». Se kapittel 1.4.5 for min vurdering av dette. I tillegg har jeg fått konkrete tilbakemeldinger om at dette er relevante spørsmål som oppleves som viktige å belyse og få mer kunnskap om.

### 3.6 Gjennomgang av spørreskjema

I studien ble det sendt ut et prekodet spørreskjema til 844 kirkeansatte i to ulike bispedømmer. Det var 117 respondenter som startet på undersøkelsen og 89 respondenter som fullførte hele. Alle yrkesgrupper som spørres etter i skjema er representert i utvalget som spørreskjema er sendt til, og alle yrkesgrupper har svart. I tillegg har også andre yrkesgrupper enn de som spørres etter svart.

Spørreskjema inneholder 18 spørsmål. Spørsmål 1- 5 er bakgrunns spørsmål om informantene, spørsmål 6-9 er bakgrunns spørsmål om menighet og frivillige. Spørsmål 10 og 11 handler om overordnet strategi i menighetene og spørsmål 12-17 handler om konkrete ledelsesformer. Spørsmål 18 inneholder 15 påstander som handler om verdier og holdninger rundt arbeidet med de frivillige. Hele spørreskjema ligger ved som vedlegg 1.

Videre vil jeg gjennomgå de enkelte spørsmål i spørreskjema og vise til hvordan spørsmålene er relatert til tidligere forskning. Undersøkelsens resultat presenteres i kapittel 4.

#### 3.6.1 Overordnet begrunnelse for valg av spørsmål

Spørsmålene er utarbeidet med bakgrunn i de resultater som kom frem i den kvalitative undersøkelsen Sporsheim og Sirris gjennomførte i 2018. I delkapitlene som omhandler spørreskjemaet vil artikkelen «Frie og villige?» som presenterer undersøkelsen ligge som et bakteppe. Den henvises til i det videre som «undersøkelsen», «artikkelen» eller «Sporsheim og Sirris». Et av målene med dette prosjektet er å undersøke om de samme svar som kom

frem i undersøkelsen, gjenspeiles når jeg kvantitativt undersøker en større bredde kirkeansatte.

Jeg viser et eksempel her. Et funn fra Sporsheim og Sirris er at frivillighetsledelse handler om å bygge fellesskap. Videre i undersøkelsen konkretiseres fellesskapsbygging med at det handler om å ha fokus på fellesskap uavhengig av kategoriene ansatte og frivillige, å verne om og utvikle fellesskapet, og med betydningen av medarbeideropplevelse og eierskap. Ut fra dette stiller jeg spørsmål om fellesskapsbygging i spørreundersøkelsen. Jeg viser til spørsmål 12, som handler om hvordan det jobbes med informasjon og tilrettelegging for frivillige, svaralternativet «Det arrangeres egne samlinger for frivillige med fokus på informasjon og opplæring». Spørsmål 18, som er en rekke påstander om frivillighet, har med påstandene «Det er viktig for fellesskapet i menigheten at de frivillige er med på å utforme menighetens strategi», og «De frivillige trives bedre dersom de er med på å utforme egne oppgaver». På denne måten trekker jeg linjer mellom tidligere forskning og ny datainnsamling.

### 3.6.2 Spørsmål om bakgrunnsinformasjon om informantene

I spørreskjemaet blir det spurt etter kjønn og alder. Det spørres om hvor lenge respondentene har vært ansatt i menighet, totalt dersom de har vært ansatt i flere menigheter. Og det spørres etter hvilken yrkesgruppe de tilhører og hvilket bispedømme de er ansatt i. Dette er bakgrunnsinformasjon om respondentene som gir mulighet for å se etter sammenhenger og variasjoner mellom menn og kvinner, mellom yrkesgrupper, aldersgrupper og mellom bispedømmene i de øvrige svarene.

### 3.6.3 Spørsmål om menighetene og de frivillige

For å få informasjon om menighetene og de frivillige hadde spørreskjemaet spørsmål om menighetens størrelse og antall frivillige. Jeg spurte hvor mange medlemmer som sokner til menigheten respondenten kom fra, hvilket gjennomsnitt det er på gudstjenestedeltagelsen, hvor mange frivillige det er i menigheten totalt og hvor mange frivillige den enkelte respondent har ansvar for.

Bakgrunns spørsmål om menighetens størrelse, oppslutning og antall frivillige er tatt med for å se etter sammenheng mellom oppslutning og antall frivillige. En hypotese er at det er større oppslutning i gudstjenesten dersom menigheten har mange frivillige. Jeg begrunner denne

hypotesen ut fra kapittel 1.4.2. hvor det kommer frem at økt involvering fører til økt aktivitet i lokalmenigheten. En annen hypotese er at store menigheter med mange soknemedlemmer ikke nødvendigvis har flere frivillige enn mindre menigheter. Selv om større menigheter har flere mennesker til rådighet, er det også andre faktorer, som aktivitetsgrad og kulturforskjeller som spiller inn når det gjelder involvering av frivillige, jf. kapittel 3.3.2.

I tillegg kan disse bakgrunns spørsmål brukes til å se etter mønster og sammenhenger i forhold til de spørsmålene som kommer senere om de ulike ledelsesformer. Her vil jeg for eksempel kunne se etter om det er noen ledelsesformer som er høyt eller lavt representert hos de ulike yrkesgrupper, blant kvinner og menn og mellom de to bispedømmene.

#### 3.6.4 Spørsmål om menighetenes strategi og verdiforankring

Spørreskjema har med spørsmål om strategi og verdifokuset i menighetene. Respondentene skal svare på om menigheten har vedtatt en egen plan for organisering av frivillighet, og om menigheten har utarbeidet egne verdier som ligger til grunn for menighetens virksomhet.

Disse spørsmålene er tatt med fordi de kan gi en indikasjon på grad av verdibevissthet i menigheter. I hvor stor grad er frivillighet et langtidsplanlagt arbeid, og i hvor stor grad er verdiarbeidet et bevisst strategisk arbeid utover at kirken er en verdiladet institusjon, jf. kapittel 1.4.3 og 2.1.4. Også med disse spørsmålene kan det ses etter sammenhenger. Blant annet kan vi se om menigheter som oppgir at de har en plan for frivillighet, har flere frivillige enn de som ikke har utarbeidet en plan? Ser vi andre holdninger om frivillighetsarbeidet hos de som oppgir at de har utarbeidet egne verdier?

En hypotese er at det ikke i stor grad er utarbeidet egne strategier for arbeidet med frivillige, og at frivillighetsledelse i større grad er spontant og behovsfokusert. Det er også en antagelse at verdiarbeidet i menighetene ikke er et bevisst strategisk arbeid, nettopp fordi verdier er en stor del av kirkens identitet. Antagelsen er at verdier er så selvfølgelige at det ikke oppfattes som et behov å utdype dette. Hypotesen om planarbeid begrunnes ut fra funn hos Sporsheim og Sirris vedrørende ledelsesdimensjonen styre og administrere. Fretheim (2014:73) hevder at frivillighet i kirken er svakt organisert, noe undersøkelsen bekrefter ved funn som antyder at ansatte ikke i stor grad benytter strategier og planarbeid i sitt arbeid med frivillige. Planarbeid blir regnet som regelstyrt og rigid, og at dette ikke passer i en sammenheng hvor det er store variasjoner i behov og motivasjon, samt et behov for improvisasjon (Sporsheim og Sirris 2018:68).

Spørsmålet om verdiarbeid linkes til modellens dimensjon identitetsutvikling og verdibevissthet. Felles verdier gir arbeidet retning og skaper felles forståelse for formål (ibid:60). Spørsmålet om planarbeid linkes til dimensjonen styre og administrere, hvor utvikling av strategier er en av ledelsesformene ifølge artikkelen.

Spørsmålene vil gi svar på hvor stor andel av menighetene som har utarbeidet plan for frivillighet, og i hvor stor grad menighetenes arbeid er verdiforankret. Her vil funnene kun si noe om det finnes planer og verdiforankring, ikke om dette er noe som brukes aktivt i arbeidet. Det kommer undersøkelsen tilbake til i senere spørsmål.

### 3.6.5 De ansatte sitt arbeid med frivillige

Frem til nå er det etterspurt opplysninger som er med å danne et bilde av menigheten og den ansatte. Nå kommer spørsmål som handler konkret om ledelsesformer i det daglige. I det følgende presenteres hvert av spørsmålene slik de er stilt i spørreskjema, som overskrift for hvert avsnitt. De ulike svaralternativene presenteres ikke her. Hvert avsnitt inneholder en forklaring til hvordan svarene kan gis, altså om det er graderingsspørsmål, om de kan gi flere svar osv. Deretter linkes spørsmålene til undersøkelsen og modellen, og til slutt presenteres eventuelle hypoteser.

#### **Hvordan arbeider du konkret med informasjon og tilrettelegging overfor de frivillige i menigheten?**

Først spørres det etter hvordan den ansatte arbeider med informasjon og tilrettelegging overfor de frivillige. Her oppgis det 9 konkrete ledelsesformer som svaralternativ, og det kan velges flere svar. Det siste alternativet er «annet» med mulighet for fritekst.

Svaralternativene er valgt ut fra Sporsheim og Sirris, hvor flere av svarene informantene oppga i undersøkelsen er gjengitt. I tillegg er det hentet svaralternativ ut fra egen arbeidshverdag. Spørsmål om tema informasjon og tilrettelegging er tatt med da det er et konkret funn i undersøkelsen fra 2018 at informasjon og tilrettelegging er en ledelsesform som benyttes (2018:64). Ledelsesformen er klassifisert under ledelsesdimensjonen styre og administrere. Hypotesen er at informasjon og tilrettelegging er en av de vanligste ledelsesformene, da all involvering av frivillige krever dette for at det skal være mulig å ha et frivillig arbeid. Spørsmålet vil gi svar på i hvilken grad de ulike ledelsesformene som handler

om informasjon og tilrettelegging benyttes. I tillegg vil det være mulig å sammenligne dette med bakgrunn spørsmålene om informantene og menighetene.

### **Hvordan jobber du og/ eller menigheten konkret med motivasjon av de frivillige?**

Neste spørsmål handler om hvordan det jobbes med motivasjon av de frivillige. Spørsmålet har 7 svaralternativ med konkrete oppgaver som skulle graderes på en skala fra 1 til 5, hvor verdien 1 tilsvarer «aldri» og verdien 5 tilsvarer «ofte».

Motivasjon som ledelsesform er vist til i undersøkelsen fra 2018, og hører til under ledelsesdimensjonen å lede og gjøre. I artikkelen oppgis de ulike måter respondentene svarer at de jobber med motivasjon. Disse formene, samt metoder hentet fra egen arbeidshverdag danner grunnlag for svaralternativene. Det er ulike hypoteser knyttet til motivasjon. Den ene er at ulike former for motivering av de frivillige er oppgaver som brukes i stor grad i menigheter med mange frivillige, og i mindre grad i menigheter med få frivillige. I tillegg er det en hypotese at det blir mer utfordrende å motivere sett i lys av den nye frivilligheten. Dette fordrer en mer skreddersydd motivasjon da individualismen og egennytten står mer sentralt enn fellesskapet. Spørsmålet vil gi svar på i hvilken grad de ulike metodene for motivasjon brukes, og det vil kunne ses sammenhenger og forskjeller mellom ulike yrkesgrupper, menn og kvinner, og landsdeler.

### **Hvordan vektlegger du følgende ledelsesformer i arbeidet med de frivillige?**

Spørsmålet har 8 svaralternativ med konkrete ledelsesformer som skal graderes på en skala fra 1-5. Verdien 1 tilsvarer «lavt» og verdien 5 tilsvarer «svært høyt». Det er også et svaralternativ «annet» hvor det er mulig å skrive inn fritekst.

Svaralternativene er hentet fra Sporsheim og Sirris, og fra egen arbeidshverdag.

Undersøkelsen deres viser at de ansatte bruker flere ledelsesformer i hverdagen. Utvikling av relasjoner og fellesskapsbygging står sentralt. Arbeidet med frivillige handler også ifølge funn i stor grad om å være synlig og tilgjengelig. I tillegg er det viktig å kvalitetssikre arbeidet ved at den ansatte har et faglig ansvar, og at oppgaver tilrettelegges. Informasjonsarbeid er også hentet inn her som et alternativ. Disse ledelsesformene gjenspeiles i svaralternativene.

Alternativene 1-3 er klassifisert under ledelsesdimensjonen identitetsutvikling og verdibevissthet og alternativene 4-7 er klassifisert under ledelsesdimensjonen styre og

administrere. Alternativ 8 hører til dimensjonen å gjøre. Alternativ 9 er «Annet» med mulighet for fritekst. Spørsmålet vil gi svar på i hvilken grad de ulike ledelsesformene vektlegges, og det er mulig å sammenligne dette med de ulike bakgrunns spørsmål.

### **I hvilken grad opplever du at staben har felles forståelse og mål for ledelse av de frivillige?**

Dette spørsmålet har ingen alternativ å velge mellom. Svaret gis ved å gradere på en skala fra 1-5, hvor verdien 1 tilsvarer «Svært liten grad» og verdien 5 tilsvarer «Svært stor grad».

Dette spørsmålet har bakgrunn i det som fremkommer i undersøkelsen om at det ikke i stor grad finnes en helhetlig tenkning og strategi om arbeidet med de frivillige (2018:66). Det ble også bekreftet ved en tilbakemelding ved pilotundersøkelsen jeg utførte i eget fellesråd at det var ulike holdninger til hva som var nødvendig av oppfølging. Oppgaver jeg tar som en selvfølge ble oppfattet helt unødvendig av to respondenter. Spørsmålet hører med under dimensjonen å styre og administrere. Spørsmålet vil gi svar på i hvilken grad det er en felles forståelse for arbeidet med de frivillige, og det igjen kan si noe om i hvor stor grad plan- og verdiarbeidet i menighetsstaben er prioritert.

### **Hvor mye tid går med i gjennomsnitt pr uke med ledelse og organisering av de frivillige?**

Svaret var et fritekstsvar hvor gjennomsnittlig antall hele timer per uke som brukes i det organisatoriske arbeidet med frivillighet skulle oppgis.

Svarene vil vise tidsbruk hos enkelte yrkesgrupper, og det er mulig å finne variasjoner mellom yrkesgrupper, kjønn, aldersgrupper, bispedømmer. Her kan det også ses etter sammenhenger mellom medgått tid og antall frivillige, og hvilke ledelsesformer som brukes.

### **I hvor stor grad bruker du tid på følgende oppgaver?**

Her utdypes spørsmålet over, og respondentene får 6 svaralternativ med konkrete oppgaver. Alle alternativ skal graderes på en skala fra 1-5, hvor verdien 1 tilsvarer «lite» og verdien 5 tilsvarer «svært mye».

De ulike svaralternativene gjenspeiler det som betegnes som sentrale oppgaver relatert til frivillighetsarbeid ifølge artikkelen til Sporsheim og Sirris. Dette er blant annet rekruttering, oppfølging, organisering og motivasjon.

Spørsmålet vil gi svar på i hvor stor grad det brukes tid på de enkelte ledelsesformer, og også her er det mulig å sammenligne mellom de ulike variablene fra bakgrunns spørsmål.

### **Tanker om frivillighet**

Det siste spørsmålet inneholder 15 påstander om ulike aspekter ved frivillighetsledelse. Påstandene skal rangeres på en skala fra 1-5, hvor verdien 1 tilsvarer «helt uenig» og verdien 5 tilsvarer «helt enig».

Påstandene 1, 2, 4-7 og 10 klassifiseres under ledelsesdimensjonen identitetsutvikling og verdibevissthet. Påstandene 3, 8, 12, 13 og 15 klassifiseres under dimensjonen styre og administrere. Påstandene 9 og 14 klassifiseres i dimensjonen å lede, mens påstand 11 kommer inn under dimensjonen å gjøre.

Hensikten med disse påstandene å komme nærmere inn på hvilke tanker og holdninger ansatte har til arbeid med de frivillige. Hva er det som oppleves relevant og hva vurderes som mindre viktig? I dette spørsmålet er jeg mest opptatt av å fange opp verdier, mer enn de ulike ledelsesformer. Noen av påstandene henter opp igjen tidligere spørsmål i skjema, og de ulike svarene kan sammenlignes. Her kan jeg sammenligne hva som er svart at faktisk gjøres med hvor viktig de synes dette er. Alle påstandene er laget ut fra informasjon som kommer frem i artikkelen.

Svarene gir ikke svar på hvorfor de enkelte ledelsesformene og ledelsesdimensjonene oppleves som relevante eller ikke. I dette spørsmålet er det ikke mulighet for fritekst.

Nå har jeg gjort rede for spørreskjemaets innhold, og plassering av spørsmål i forhold til Modell for frivillighetsledelse og tidligere forskning. Det er også presentert ulike hypoteser som begrunner hvorfor jeg velger å stille de spørsmål jeg gjør, og hva jeg venter å finne.

## **4 Funn, analyse og drøfting**

I dette kapittelet vil jeg først kort presentere funn fra undersøkelsen. Deretter analyseres og drøftes de mest relevante funn i lys av teori og tidligere forskning.

#### 4.1 Bortfallsanalyse

Det er som vi så i kapittel 3.7, 844 personer som har fått tilsendt spørreskjema. Det er 117 personer som har svart på skjema, det vil si at det er en svarprosent på 14 %.

Bortfallsprosenten er dermed veldig høy, hele 86 % har valgt å ikke svare på undersøkelsen.

Det er flere generelle kjente årsaker til at deler av utvalg i slike undersøkelser ikke velger å svare. Svarprosenten i slike undersøkelser har over flere år vært fallende, og en hovedårsak kan handle om en metning i markedet. Det sendes ut veldig mange spørreundersøkelser fra kommersielle virksomheter, og respondentene kan rett og slett gå lei av å svare på det som kommer. Andre generelle årsaker kan handle om at utvalgte respondenter ikke hadde anledning på grunn av for eksempel ferieavvikling, sykdom eller andre hindringer (Johannessen et al 2016:248).

Når det gjelder denne undersøkelsen kan begge ovennevnte årsaker til bortfall være forklaringer til den høye bortfallsprosenten. I tillegg kan en mulig årsak til at utvalgte respondenter ikke valgte å svare være at tema ikke opplevdes relevant nok. Selv om de fleste yrkesgrupper i kirken på en eller annen måte er involvert i frivillighetsarbeid, kan det hende at noen ikke vurderer seg selv som frivillighetsledere fordi de ikke har en formell lederfunksjon i menigheten. Denne mulige bortfallsforklaringen begrunner jeg med at det er flest prester og daglige ledere som har valgt å svare. Det er gjerne de yrkesgruppene som har et formelt ledelsesansvar for den totale frivilligheten i menigheten.

En annen forklaring kan handle om at det ikke ble vurdert som nødvendig at alle i en stab svarte på undersøkelsen, men at det var nok at en eller kun noen svarte. Det kan være at det opplevdes som godt nok at det kom ett svar fra hver menighet, fordi menigheten samlet sett har de samme planer og strategier for frivillighetsledelsen. Denne eventuelle tolkningen i utvalgsgruppen kan handle om at det ikke var informert tydelig nok om at det er en verdi for dette prosjektet å se hvordan ulike yrkesgrupper forholder seg til frivillighetsledelse, og at det dermed var ønskelig med svar fra alle yrkesgrupper.

I tillegg kan noe av bortfallet forklares med at det i en travel arbeidshverdag, og gjerne med små stillingsprosenter, ikke ble vurdert som viktig nok å prioritere å svare på undersøkelsen.

Det ble tatt ulike valg for å forsøke å begrense bortfallet. For det første valgte jeg flest spørsmål med avkryssingsmulighet, og kun noen spørsmål med tilleggsmulighet til å skrive fritekst. Det ble også tilstrebet å lage klare og relevante spørsmål. Spørreundersøkelsen ble



ikke laget for lang, jeg anslo og informerte om at det ville ta ca. 15 minutt å svare på undersøkelsen. Mediantid på svar viste seg å bli 10 minutt.

## 4.2 Hva viste undersøkelsen? Analyse og drøfting av funn

I dette delkapittelet presenteres de funn fra spørreundersøkelsen som har sammenheng med undersøkelsen Sporsheim og Sirris (2018) gjorde. Funnene blir også analysert og problematisert ut fra tidligere presenterte hypoteser. Jeg har valgt å dele opp dette kapittelet i kategorier etter de syv ledelsesformene som ble identifisert hos Sporsheim og Sirris. Disse er bygge fellesskap, ta og gi ansvar, utvikle strategier og mål, informere og tilrettelegge, motivere og inspirere, rekruttere og følge opp, og være synlig og deltagende. Det betyr at det aller meste av empirien fra spørreundersøkelsen blir presentert. Jeg begynner med å presentere bakgrunns spørsmål. Deretter presenteres ledelsesformen utvikle strategier og mål i delkapittel 4.2.2. Kapittel 4.2.3 omhandler de øvrige ledelsesformene.

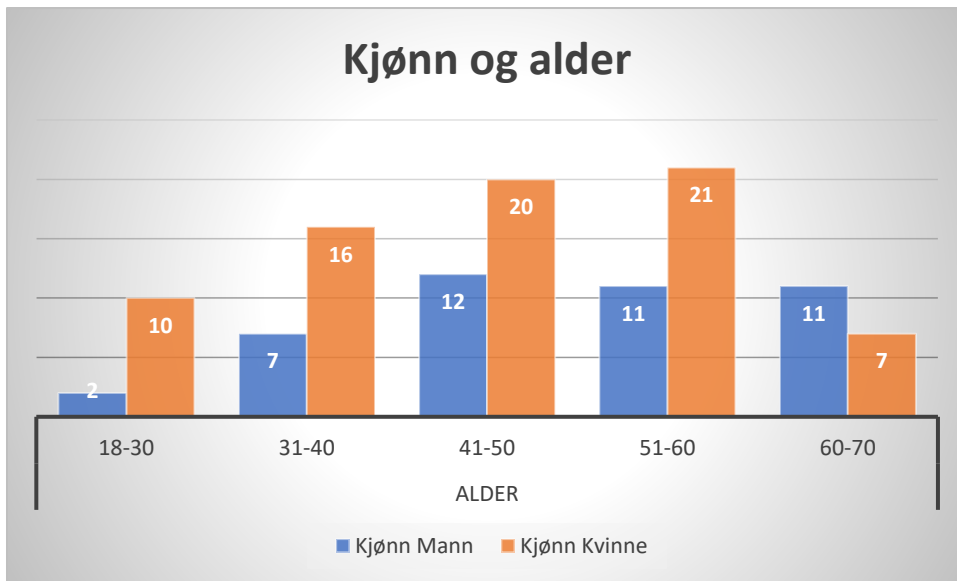
### 4.2.1 Bakgrunns spørsmål

Bakgrunns spørsmål handlet som vist i kapittel 3.6.1 om respondentene og menighetene, og her følger en oversikt over bakgrunnsinformasjonen som kom frem av undersøkelsen.

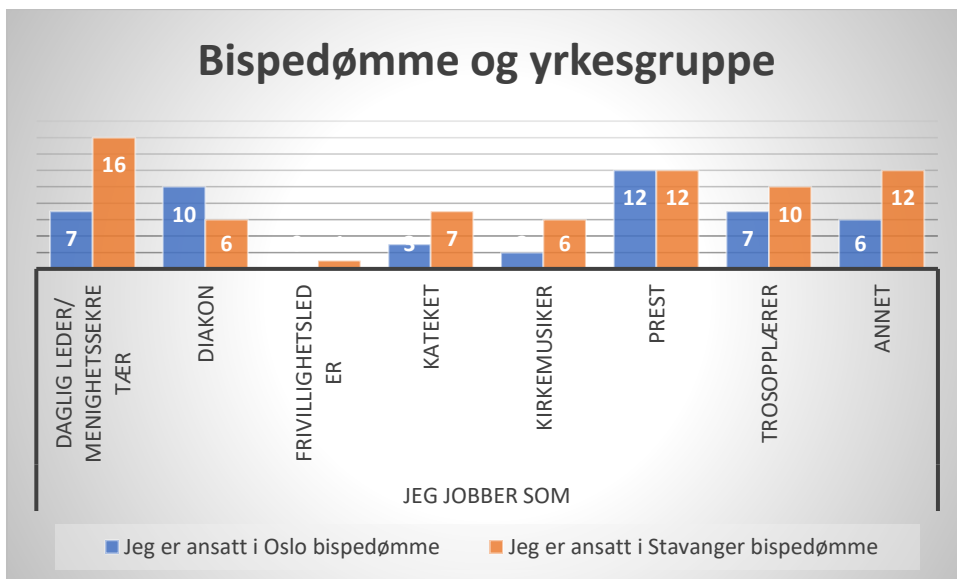
### **Respondentene**

Det var 43 menn og 74 kvinner som svarte, og aldersgruppene med høyest svarprosent er de mellom 41-50 og 51-60 år. De to yrkesgruppene med høyest respons var prester og daglige ledere. Alle yrkesgrupper som var oppgitt som svaralternativer i undersøkelsen er representert i responsgruppen. I tillegg er det under «annet» oppgitt yrkesgruppene kirkeverge, ungdomspastor, regnskapsmedarbeider, assisterende kirkeverge, driftsansvarlig og resepsjonist. Hovedvekten av de som har svart har jobbet i kirken mellom 0-10 år. 40 % av respondentene tilhører Oslo bispedømme og 60 % tilhører Stavanger bispedømme.

Figurene under viser oversikter over fordeling mellom respondentenes kjønn og alder, og over fordeling mellom respektive bispedømme og yrkesgruppe. Verdiene er oppgitt i antall.



Figur 4.1 Antall respondenter pr kjønn og alder



Figur 4.2 Antall respondenter pr bispedømme og yrkesgruppe

I den videre analysen og drøftingen hentes verdier fra bakgrunnsinformasjonen opp igjen for å se etter variasjoner og sammenhenger.

## Menighetene og de frivillige

I undersøkelsen ble det spurt etter variabler som gjelder menighetenes størrelse, antall frivillige og antall gudstjenestedeltagere.

Det er interessant å se på totalt antall frivillige i menighetene opp mot størrelse på menighet for å se i hvilken grad dette samvarierer. I figur 4.3 er verdiene soknestørrelse og totalt antall frivillige satt sammen i en korrelasjonstabell, hvor soknestørrelse er den uavhengige variabelen, og antall frivillige er den avhengige variabelen.

### Soknestørrelse og antall frivillige

		Soknestørrelse				
		-1000	1000-3000	3000-5000	5000-10000	10000-
Antall frivillige	-50	57,1%	36,4%	6,3%	13,3%	20,0%
	51-100	42,9%	36,4%	18,8%	24,4%	26,7%
	101-150	0,0%	9,1%	50,0%	26,7%	10,0%
	151-200	0,0%	9,1%	0,0%	15,6%	16,7%
	200-	0,0%	9,1%	25,0%	20,0%	26,7%
Total		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

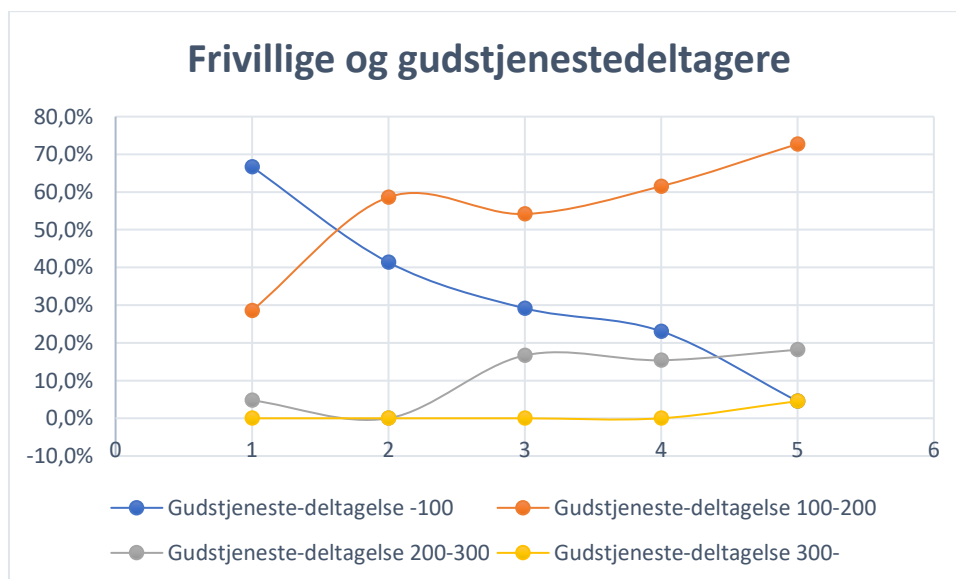
Figur 4.3 Soknestørrelse og antall frivillige

Korrelasjonstabellen indikerer ikke om det er en årsakssammenheng mellom soknestørrelse og antall frivillige, kun forholdet mellom de to variablene (Johannessen et al 2016:302). Til en viss grad vil det være mer naturlig i små menigheter med færre frivillige enn i større menigheter. Det kan komme av at det er færre mennesker med tilhørighet til menigheten, og som er potensielle frivillige. Korrelasjonstabellen bekrefter dette og viser at ingen respondenter fra menigheter med færre enn 1000 medlemmer oppgir at de har over 100 frivillige.

Store menigheter med mange medlemmer har flere potensielle frivillige og større sannsynlighet for at det er flere frivillige enn i små menigheter. Det er likevel ikke nødvendigvis slik at antall frivillige øker i takt med menighetens størrelse. Tabellen viser at det er variasjoner i de store menighetene. Undersøkelsen bekrefter at det ikke gitt ut at jo

større menigheten er, dess flere frivillige er det. 28 % av respondentene som kommer fra menigheter med mellom 5000-10 000 soknemedlemmer, og 48 % av respondentene som kommer fra menigheter med over 10 000 soknemedlemmer, oppgir at de har færre enn 100 frivillige. Når det gjelder kategorien menigheter med mellom 3000-5000 medlemmer, opplyser 50 % at de har 101-150 frivillige, mens det er 10 % som oppgir dette antall frivillige fra menigheter med flere enn 10 000 medlemmer. Men det er i de to største menighetskategoriene vi finner flest som har over 150 frivillige, kun en respondent fra menigheter med 1000-3000 medlemmer oppgir at de har 150-200 frivillige.

Dette funnet viser at det må være andre faktorer enn menighetsstørrelse som spiller inn på hvor mange frivillige en menighet har i sin virksomhet. Både tradisjonelle og kulturelle forhold vil være med å virke inn på hvor stort frivillighetsarbeidet er. Det vil blant annet ha noe å si hvordan frivillighet og involvering vektlegges og om det er ønskelig å legge opp til økt bruk av frivillighet i menighetsarbeidet. Med bakgrunn i det vil jeg også se etter sammenheng mellom antall gudstjenestedeltagere og antall frivillige. Tidligere i oppgaven, jf. kap. 1.4.2 ble det hevdet at involvering og frivillighet har ført til økt aktivitet i lokalmenighetene. Figur 4.4 er et samvariasjonsdiagram som viser forholdet mellom de to variablene antall frivillige og antall gudstjenestedeltagere. Her er antall frivillige den uavhengige variabelen, og antall gudstjenestedeltagere er den avhengige variabelen.



Figur 4.4 Frivillige og gudstjenestedeltagere

*Forklaring til tabellen: Verdiene 1-5 på den horisontale akse tilsvarer kategoriene for antall frivillige i denne stigningen: færre enn 50, 51-100, 101-150, 151-200 og flere enn 200. De fargede punktlinjene tilsvarer kategorien gudstjenestedeltagere som vist i diagrammet.*

Dersom det er slik at antall frivillige har sammenheng med antall deltagere i gudstjenesten, skal linjene i dette diagrammet variere. Linjen for færre enn 100 gudstjenestedeltagere (blå) skal være synkende i tråd med aksene for stigning for antall frivillige. De tre andre linjene skal være stigende i tråd med aksene for stigning i antall frivillige.

Diagrammet viser at resultatet i undersøkelsen til en viss grad samsvarer med hypotesen. Den blå linjen har en synkende kurve i forhold til stigningen i antall frivillige i menigheten. Den viser at jo flere frivillige menigheten har, dess færre menigheter er det som har få gudstjenestedeltagere. Når det gjelder den oransje linjen, som tilsvarer mellom 100-200 deltagere, kan det se ut som dette antall er det mest vanlige, eller normen, uavhengig av antall frivillige. Denne ligger høyt i diagrammet, som betyr at det er mange respondenter som befinner seg i denne kategorien. Linjen er stigende, som stemmer overens med hypotesen. Lilla og gul linje er mer horisontale enn hypotesen tilsier. Det er ikke mange respondenter i disse kategoriene. Gul linje (mer enn 300 deltagere i gudstjeneste) oppgir kun en kategori frivillige, som er mer enn 200. Lilla linje (200-300 deltagere) oppgir ikke frivillige i de to laveste kategoriene, og ligger stabilt på de øverste kategoriene. Disse funnene kan tyde på at når det gjelder små og mellomstore menigheter så stemmer hypotesen, mens for de større menighetene så er det ikke samsvar. Det går likevel ikke helt klart frem fordi det var få respondenter fra de største menighetene.

Funnene viser at faktorene menighetsstørrelse og antall gudstjenestedeltagere bare til en viss grad spiller inn på antall frivillige i menighetene. Om det å ha flest mulig frivillige bør være et mål i seg selv tar ikke denne oppgaven stilling til, men min forforståelse til dette er at frivillighet vil være en viktig faktor i kirken fremover for å løse de oppgaver som ligger til kirkelig virksomhet. Dersom kirken også ønsker fornyelse og legitimitet, er involvering utover ansattressurser noe som vil kunne være til god hjelp for å nå et slikt mål.

## 4.2.2 Strategi- og verdiarbeid

### Plan for frivillighet

Figur 4.5 viser prosentvis hva respondentene oppgir på spørsmålet som gjelder om det er vedtatt en egen plan for frivillighet i menigheten.



Figur 4.5 Plan for frivillighet

Hovedtyngden av respondentene, med 34 %, oppgir at frivillighet er en del av menighetens strategiplan. Det er to store grupper, med 13 % på hver, som oppgir at de enten har en egen plan for frivillighet generelt, eller som har planer på avgrensede områder, som for eksempel trosopplæring. 28 % av respondentene oppgir at det ikke finnes plan på noen områder for frivillighet i menigheten. Det betyr at de fleste menigheter som er representert i undersøkelsen, totalt 60 %, har satt frivillighet på dagsorden i sin strategi i større eller mindre omfang.

Hypotesen jeg har jobbet ut fra var at frivillighetsarbeidet er mer behovsorientert og spontant enn planlagt og strukturert, slik det kom frem hos Sporsheim og Sirris (2018:66) hvor ingen av respondentene kunne vise til at de var utarbeidet en helhetlig strategi for frivillighetsarbeidet. Min holdning til dette er at det er en fordel med en overordnet struktur for frivillighetsledelsen. Jeg tenker at det vil være med å gjøre arbeidet mer robust, og det vil

være enklere å ivareta og utvikle de fordelene som involvering er, både for menigheten og for den frivillige. Dette begrunner jeg ut fra at ledelse inneholder elementet styring (Mintzberg 2013:44). Å utvikle systemer gjøres med tanke på å lede medarbeidere slik at de vet hvilke rammer de kan virke innenfor. Det må legges til rette for frivillig arbeid, det går ikke av seg selv, og styring og ledelse gjennom at det utarbeides strategier er et viktig redskap til dette (Fretheim 2014:134).

Svarene i denne undersøkelsen gir et tilsynelatende mer optimistisk bilde enn hypotesen, og det ser ut til at planlagt frivillighetsarbeid er på dagsorden hos mer enn halvparten av respondentene. Imidlertid er det mer enn dobbelt så mange respondenter som oppgir at det ikke finnes en helhetlig plan, enn de som oppgir at det er utarbeidet en egen plan som omfatter all frivillighet i menigheten.

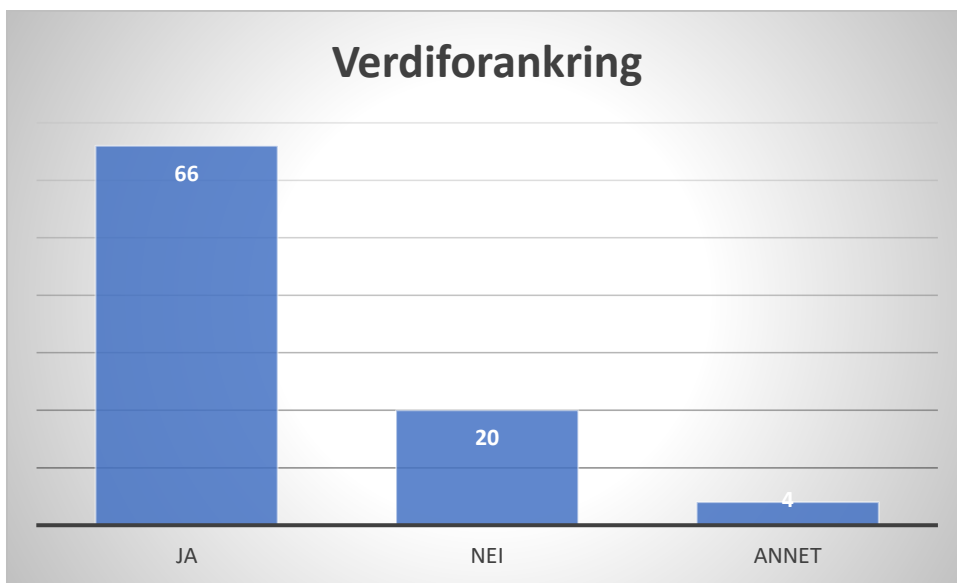
Undersøkelsen gir ikke svar på i hvor stor grad menighetenes planarbeid springer ut fra en bevissthet om å ha en struktur for dette arbeidet for å gjøre det bedre, eller om det er et resultat av nødvendighet for å oppfylle kravene til plandokumenter. Jeg antar at svarene på spørsmålet vil variere fra menighet til menighet. Et spørsmål som melder seg er hva som er årsaken til at noen menigheter utarbeider planer og andre ikke? Mulige årsaker til at det utarbeides planer kan være at det er satt fokus på frivillighet sentralt i kirken gjennom de ulike reformene som er gjennomført de senere årene. I både trosopplæringsreformen og gudstjenestereformen er frivillighet eksplisitt omtalt. I dokumentet «Størst av alt-trosopplærings innhold» (Kirkerådet) betegnes frivillig medarbeiderskap som en sentral dimensjon i arbeid med trosopplæring. Og i Kirkemøtets vedtak 6/01 «Frivillig medarbeiderskap» omtales frivillighet og tjeneste i menighet utførlig. Dermed skal frivillighet være en del av slike planer i menighetene. Fokuset på dette sentralt, og nødvendigheten av frivillighet for å kunne utføre de nye oppgavene i menighetene vil naturlig nok føre til økt bevissthet rundt arbeidet med frivilligheten. Også ønsket om å involvere og bygge gode fellesskap i menigheter kan være forklaring til at det utarbeides planer. På den andre siden kan tidspress, manglende kultur for involvering eller en mangelfull helhetlig tenkning om frivillighetsarbeidet i menigheten, være årsaker til at det ikke prioriteres å utarbeide planer. En respondent svarte i fritekst at hver av de ansatte har ansvar for sine frivillige. Jeg tror ut fra egen erfaring at dette stemmer for mange menigheter.

Undersøkelsen viser at det er noe større grad av planarbeid enn antatt, selv om arbeidet fremstår som noe fragmentert og mangelfullt. Dette tyder på, som tidligere forskning har vist

til (Fretheim 2014, Sporsheim og Sirris 2018), at det er en vei å gå for kirken når det gjelder å strukturere arbeidet med frivillighetsledelse.

### Verdiforankring

Når det gjelder verdiforankring viser figur 4.6 at 66 % av respondentene svarer at menigheten har utarbeidet egne verdier, mens 20 % svarer nei til dette. 4 % oppgir alternativet «annet» med fritekstsvar.



Figur 4.6 Verdiforankring

I fritekstsvarerne oppgis det at verdier er omtalt i trosopplæringsplan og i strategi- og handlingsplan. Ut fra påstandene som er fremsatt i undersøkelsens spørsmål 18, ser vi at 48 % av respondentene mener at det er viktig at de frivilliges verdier samsvarer med menighetens verdier. 72 % av respondentene mener det er viktig at de som ansatte fremholder menighetens verdier, og 75 % mener at frivillighet har en egenverdi.

Undersøkelsen viser dermed at menighetenes verdiarbeid tilsynelatende er tydeligere forankret enn hypotesen tilsa. Hypotesen var at verdiarbeidet i liten grad er et resultat av et bevisst strategisk arbeid fordi kirken i seg selv er så gjennomsyret av verdier. Dette kan medføre at ytterligere verdiforankring ikke oppleves som nødvendig. En mulig årsak til dette funnet er nettopp dette at verdiarbeidet er så implisitt i kirkelig virksomhet. Kirken er verdiladet i sin natur, og den normative bestemmelsen av hva kirken og dens oppdrag er,



hentes ut fra Bibelen og Jesu liv og verdier (Hegstad 1999:17). Et resultat av dette kan være at alt arbeid som drives oppfattes som verdibevisst, fordi det har sitt utspring i verdier, og at det derfor responderes slik det gjør her. Dette er også sant, men sier det noe om verdibevisstheten for den enkelte menighet sitt virke? Bevisst verdiarbeid er viktig i en organisasjon som Den norske kirke selv om den har et solid verdigrunnlag i seg selv. Verdibevisst ledelse er nettopp å jobbe med hensikt og mening (Aadland og Askeland 2017:116). Verdiarbeidet i kirken skjer på minst to nivåer. Vi har de bibelske verdiene som kirken bygger sin virksomhet på. Disse er der i kraft av at kirken er kirke. Og så har vi de mellommenneskelige verdiene som med fordel, og i tråd med verdibevisst ledelse, bør identifiseres, utvikles og innarbeides i den enkelte menighet. Hvem er vi, i hvilken sammenheng er vi plassert, og hvilke ressurser og begrensninger gir dette oss? Hva er vår historie? Hva er vårt oppdrag? Å arbeide med slike spørsmål skaper identitet og kan være et godt redskap i arbeidet med frivillighet. Spørsmålet i undersøkelsen er utformet slik at det konkret spørres om det er utarbeidet *egne verdier* i menigheten. Jeg mener dette tydeliggjør forskjellen mellom de implisitte verdiene og de verdiene som aktivt jobbes med. I tillegg viser respondentene gjennom vektleggingen av holdningene rundt verdiarbeidet at det er høyere grad av aktivt arbeid med dette enn forventet. Sett sammen med at så mange oppgir at de har utarbeidet egne verdier, tyder dette på at verdier er noe det jobbes aktivt med i menigheter.

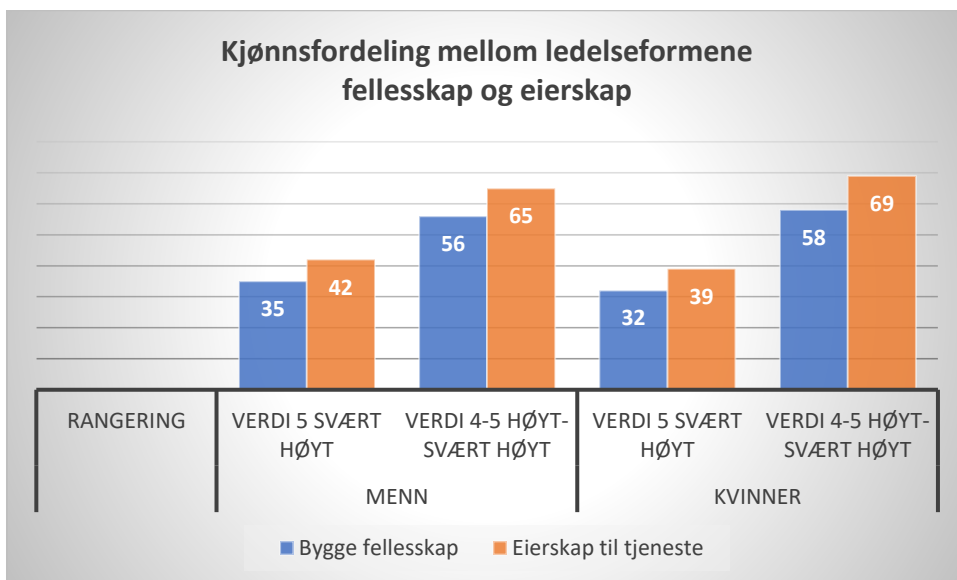
#### 4.2.3 Øvrige ledelsesformer

I dette delkapittelet blir resultatene fra undersøkelsen kategorisert under de seks resterende ledelsesformene som ble definert i artikkelen fra Sporsheim og Sirris (2018). I det følgende refereres denne artikkelen til som «artikkelen».

#### **Bygge fellesskap**

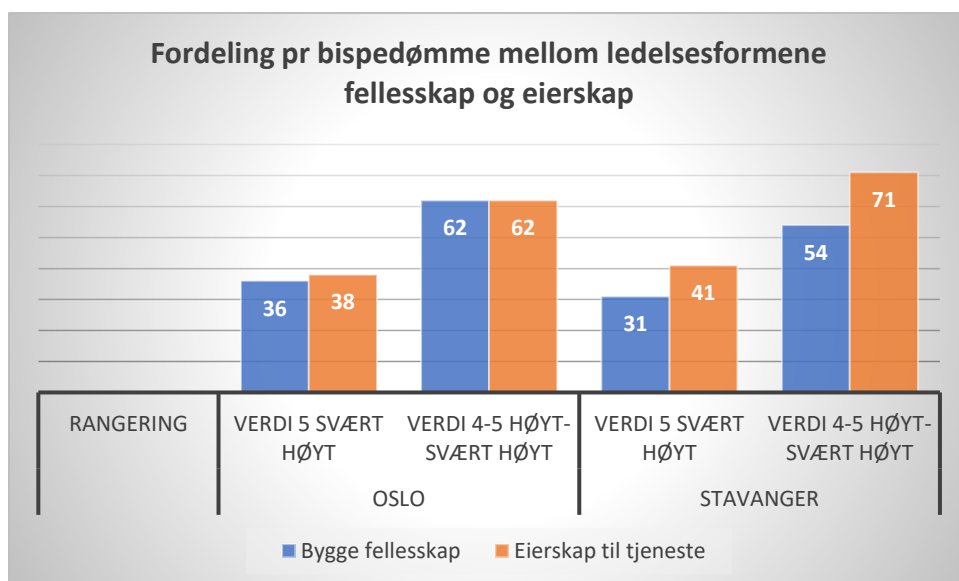
Å skape og utvikle relasjoner, og å invitere til medarbeiderskap og eierskap er høyt prioritert, viser artikkelen (2018:68). De ansatte er bærere av fellesskapsverdier som er forankret teologisk, og som er tydelig tilstede i de ansattes identitet. Opprettholdelse og utvikling av fellesskap er en grunnstein i frivillighetsarbeidet, og frivillighet er ikke kun et virkemiddel, men har en egenverdi.

Dette bekreftes i noen grad i det empiriske materialet i undersøkelsen. På spørsmålet om hvordan ulike ledelsesformer rangeres, vektlegges alternativene å bygge fellesskap og at frivillige skal få eierskap til sin tjeneste høyt. 33 % av respondentene vektlegger å bygge fellesskap på høyeste verdi, totalt 74% rangerer dette på de tre høyeste verdiene. Kun 5 % av respondentene velger de laveste verdiene. Eierskap til tjeneste oppnår 40 % på den høyeste verdien og totalt 75 % av respondentene velger dette til de tre høyeste verdiene. Til sammenligning rangeres ledelsesformen å ha det faglige ansvar med 15 % på høyeste skår, og totalt 63 % på skår 3-5. Figur 4.7 viser hvordan disse ledelsesformene vektlegges mellom menn og kvinner. Det er 74 kvinner og 43 menn som har svart på undersøkelsen. I tabellen er verdiene oppgitt som prosentandel kvinner og menn regnet ut fra 100 % av kvinnene og 100 % av mennene.



Figur 4.7 Kjønnsfordeling mellom ledelsesformene fellesskap og eierskap

Figur 4.8 viser en fordeling av de samme ledelsesformene fordelt mellom de to bispedømmene. Det var 70 respondenter fra Stavanger og 43 fra Oslo. Verdiene i figuren viser som prosentvis fordeling ut fra 100 % Oslo og 100 % Stavanger.



Figur 4.8 Fordeling pr bispedømme mellom ledelsesformene fellesskap og eierskap

Figur 4.8 viser at det å bygge fellesskap vektlegges noe høyere i Oslo, mens eierskap til tjeneste vektlegges høyest i Stavanger.

I spørreskjemaet var det tatt med to påstander som handler om fellesskapsbygging.

«Frivillighet har en egenverdi utover at oppgaver blir utført» skårer 58 % på verdi 5 (helt enig), og «Å legge til rette for en god frivillighetsstruktur har betydning for menighetens vekst og fellesskap» oppnår 56 % på verdi 5. Samlet viser disse resultatene at kirkeansatte har et nokså høyt fokus på viktigheten av å bygge fellesskap og relasjoner. Det er kun små variasjoner mellom hva kvinner og menn vektlegger, og hva som vektlegges mellom landsdelene. Dette betyr at det er et godt utgangspunkt i kirken for å bygge videre på relasjoner og utvikle fellesskapene, men at det fortsatt kan settes enda større fokus på denne ledelsesformen. Tall fra SSB som gjelder frem til 2016 (SSB) viser at både medlemstallet i Dnk og gudstjenestedeltagelse går ned på landsbasis. Samtidig viser tall fra 2017 til 2018 at trenden har snudd forsiktig i Oslo (Kirkelig fellestråd i Oslo 2019). Gudstjenestedeltagelsen har hatt en liten økning på 4,8 % fra 2017 til 2018 i Oslo bispedømme.

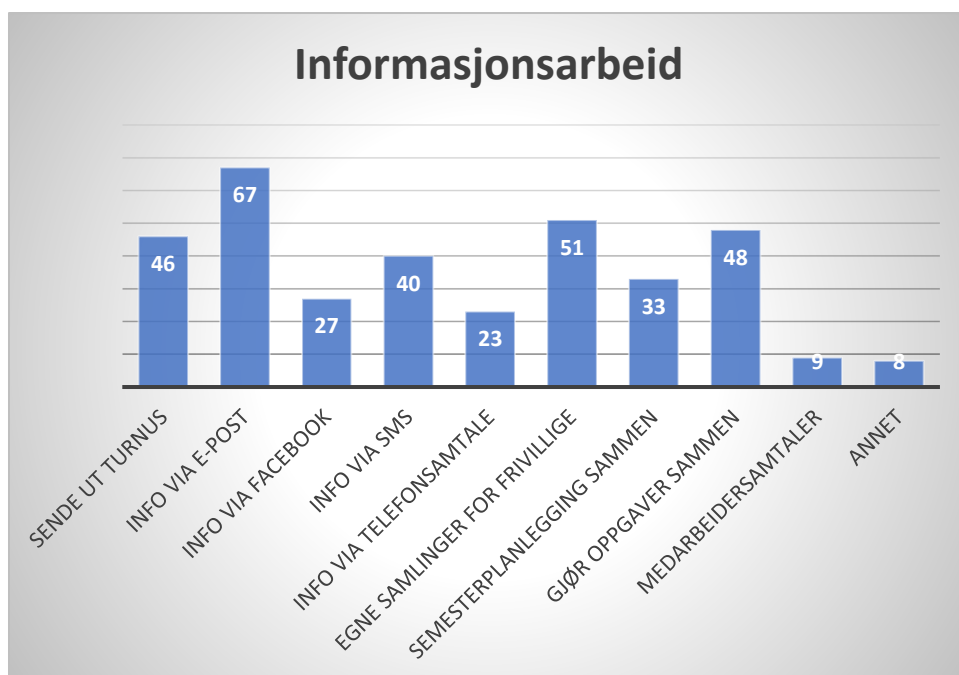
Undersøkelsen går ikke inn i årsaken til hvorfor fellesskapsbygging og medeierskap vektlegges slik det gjør, men påstandene som er vist til over gir en indikasjon på at menighetsvekst og inkludering til fellesskap i stor grad er en drivkraft. Å invitere til fellesskapet i kirken er en bibelsk verdi, fordi kirken skal være åpen for alle. Dette reiser en annen utfordring: Hvem skal regnes med i fellesskapet det inviteres til? Skal det være et krav

at de som vil komme til kirken må være med i fellesskapet av de frivillige? Eller skal det være rom for at de som velger å være konsumenter og deltagere i kirkens tilbud også regnes med i fellesskapet? Ifølge Hegstad (1999) befinner kirken seg i et spenningsfelt mellom å være folkekirke og tros- eller aktivitetsfellesskap. Alle lokalmenigheter i Dnk er folkekirke fordi de tilbyr kirkelige tjenester til alle sine medlemmer uavhengig av hvor ofte de ellers kommer til kirken, eller i hvor stor grad de ellers involverer seg i frivillighet. Samtidig vil det i mange, gjerne de fleste menigheter, være et trosfellesskap, en kjerne av medlemmer som er aktive i menighetsarbeidet, med troen på Jesus som drivkraft. Hvordan den enkelte menighet vurderer seg selv i dette landskapet, hvilken identitet den har, tenker jeg vil være bestemmende for hvilket fellesskap det inviteres til, og dermed hvordan ledelsesformene fellesskap og medeierskap vektlegges.

### **Informasjon og tilrettelegging**

I arbeidet med frivillige er behovet for å informere, avklare og organisere og tilrettelegge noe som kommer tydelig frem ifølge artikkelen (2018:64). Det er viktig at de frivillige vet hva de skal gjøre og når, og at de vet hvem de skal forholde seg til av de ansatte. Uten slike gode rammer er det fare for at de frivillige går lei og slutter.

I spørreundersøkelsen er det et eget spørsmål som omhandler informasjon og tilrettelegging, hvor respondentene skal oppgi hvilke metoder de bruker i dette arbeidet. I tillegg er informasjonsarbeid tatt med i spørsmål om hvilke ledelsesformer de vektlegger, og hvilke oppgaver de prioriterer tidsmessig. Figur 4.9 viser en oversikt over hvordan de ulike virkemiddel i informasjonsarbeidet er fordelt.



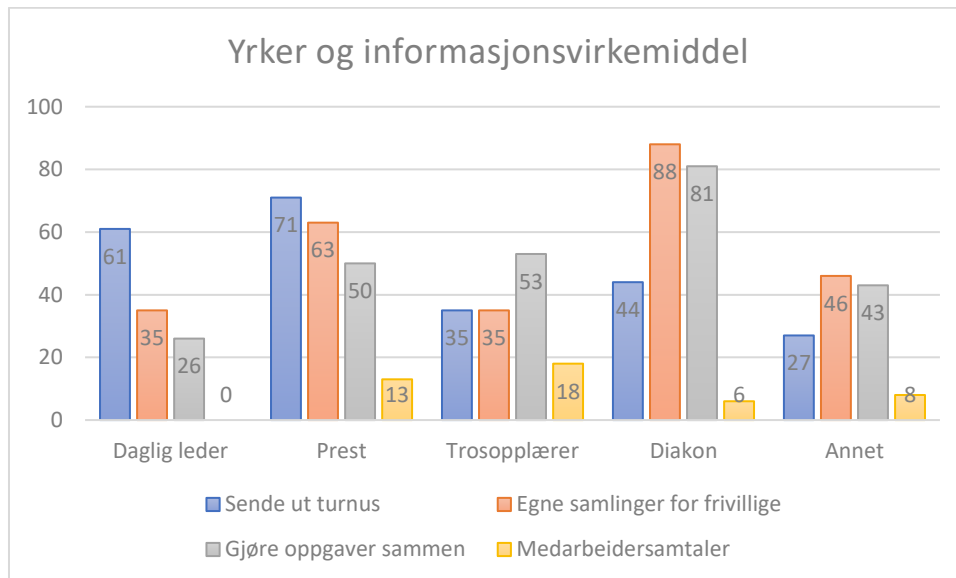
Figur 4.9 Informasjonsarbeid

Resultater viser at det går med mye tid til informasjonsarbeid og til organisering og koordinering. 65 % av respondentene gir skåren 3-5 på hvor mye tid som går med til informasjonsarbeid, og 71 % gir samme skår på tid som brukes på organisering og koordinering. På spørsmål om hvilke ledelsesformer den ansatte vektlegger er det også informasjonsarbeid og tilrettelegging som oppnår høyest skår. Å gi relevant informasjon, og at de frivillige vet hva de skal gjøre når, oppnår henholdsvis 77 % og 76 % på skåren 3-5. Når det gjelder hvordan informasjon og tilrettelegging gjøres, er det kontakt via e-post og SMS som er mest vanlig. 51 % av respondentene oppgir også at det arrangeres egne samlinger for de frivillige med vekt på informasjon og opplæring. Kun 9 % oppgir at de har medarbeidersamtaler med de frivillige.

Empiri viser dermed at det gjøres mye organisering og administrasjonsarbeid i kirken overfor de frivillige. Hypotesen var også at dette er en av de vanligste ledelsesformene fordi all involvering av frivillige krever dette for at det skal være mulig å ha frivillige medarbeidere.

Det er også spennende å se hvem som gjør hva av de ulike yrkesgruppene. Jeg har valgt å se nærmere på spørsmålet om informasjonsarbeidet. Målet med det er å se om alle utfører de samme informasjonsoppgavene, eller om det er variasjoner i hva som vektlegges. Jeg velger å trekke ut fire av disse virkemidlene til denne sammenligningen. Det er stor spredning i yrkesgruppene, og få respondenter på hver av dem, bortsett fra for prester og daglige ledere. Jeg har derfor valgt å kategorisere i fem grupper: daglige ledere, prester, trosopplærere,

diakoner og annet. Annet omfatter da kateketer, kirkemusikere, frivillighetsleder og alle yrkesgruppene som ble oppgitt under «annet» i undersøkelsen. Figur 4.10 viser en oversikt over de utvalgte informasjonsoppgaver og yrker. Verdiene er oppgitt som prosent av 100 % yrkesgruppe.



Figur 4.10 Yrker og informasjonsvirkemiddel

Ut fra diagrammet kan det se ut som at alle yrkesgruppene utfører mange av de samme oppgavene. En mulig årsak til at det er slik er at arbeidet med de frivillige er delt inn i ansvarsområder ut fra fag, og at den enkelte ansatte har alt ansvar overfor sine frivillige. Ansvarsfordeling ut fra fagområder er noe som også kommer frem i artikkelen (2018:63). Er det nødvendig at frivillighetsarbeidet legges opp slik, eller er dette noe som med fordel kan endres på? Fretheim (2014:136) skisserer to modeller for frivillighetsledelse. Den ene er basert på sin undersøkelse av hvordan det er i menigheter i dag, og viser nettopp det som kommer frem her. Den enkelte frivillige ledes direkte av den ansatte, og frivillighetsledelsen er knyttet til enkeltpersoner i staben. Dette kan ifølge Fretheim være en ulempe for den frivilliges helhetlige menighetstilknnytning fordi det blir relasjonen til den enkelte ansatte som blir avgjørende for deltagelse. En annen ulempe med denne modellen er at de frivillige får mindre innflytelse over egne oppgaver og mindre mulighet til å være med å utvikle disse. Den andre modellen er en ide om at de ansatte definerer seg som tilretteleggere for det frivillige arbeidet. Dette vil kreve at det er en person i staben som har det overordnede ansvaret for all

frivilligheten, og som har en helhetlig oversikt og ansvar for tilrettelegging og oppfølging. På denne måten vil det frivillige arbeidet fungere bedre hevder Fretheim.

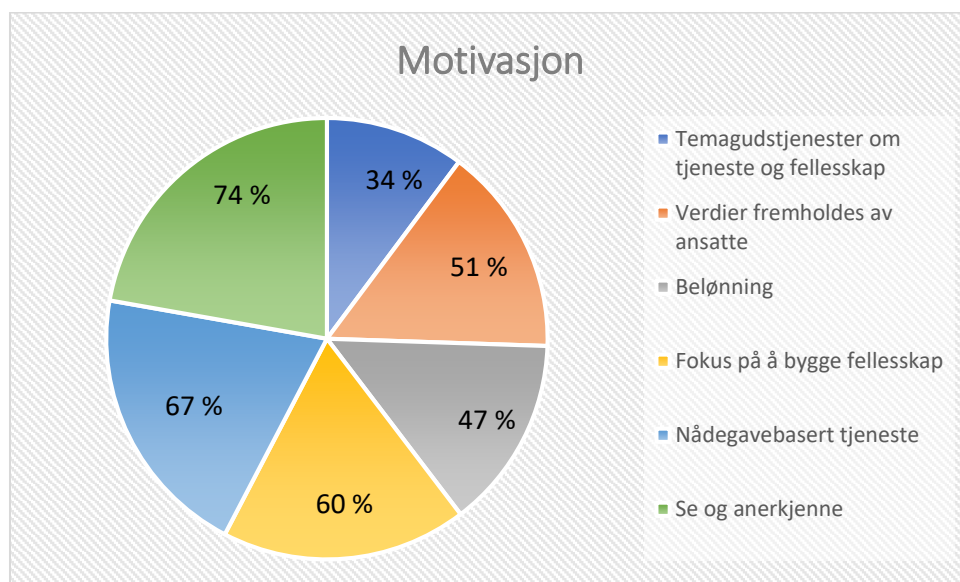
Jeg ser også fordeler med en slik modell som samler hovedansvaret for frivillig arbeid på ett sted. Det vil gjøre arbeidet mer økonomisk og vil avlaste fagpersoner for en del administrasjonsarbeid. Det vil muligens også bli enklere å rekruttere frivillige, både fordi det blir en mer helhetlig oversikt over hvem som allerede er med og hvem som ikke er blitt utfordret, jf. Sporsheim og Sirris (2018:65). Når en person har frivillighet som sin arbeidsoppgave blir arbeidet gitt et mer systematisk fokus, og ikke en oppgave som faller mellom to stoler eller nedprioriteres på grunn av tidsmangel. I tillegg vil oppfølgingen, som for eksempel opplæring, utvikling og medarbeidersamtaler, bli mer enhetlig, og ikke et produkt av hva den enkelte ansatte anser som nødvendig. En frivillighetskoordinator vil muligens også være en mer nøytral person overfor de frivillige, og på den måten representere menigheten som helhet. Samtidig må det være et tett samarbeid med øvrig stab, og en form for frivillighetskoordinator må dels jobbe ut fra den enkelte ansatte sine behov. Det vil fremdeles være fagpersonene som vil vite hvor behovene ligger, og det er stab og menighetsråd som i fellesskap har ansvaret for å bestemme strategi og planer for hva menigheten skal gjøre av aktiviteter og tilbud. Frivillighetskoordinatoren må derfor ha god kjennskap til de lokale forhold, og samtidig ha kompetanse på ledelse av frivillighet.

## **Motivere**

Motivasjon til frivillig arbeid i kirken er som vi har sett i kapittel 1.4.3 like variert som til frivillig arbeid i andre organisasjoner. I tillegg er den åndelige dimensjonen, eller det som definerer kirken som kirke en ekstra motivasjonsfaktor her. Dette kommer også frem i artikkelen (2018: 67). Her fremholdes at de frivillige motiveres av at de blir spurt om å være med på noe som er større enn seg selv. Motivasjonen kommer både ovenfra og innenfra.

Motivasjon er tatt med i spørreundersøkelsen i et eget spørsmål hvor respondentene skulle oppgi hvordan de jobber med motivasjon blant de frivillige, og det var foreslått seks virkemiddel som svaralternativ. Tanken med å foreslå disse alternativene er at de etter min mening utfyller hverandre, og til sammen utgjør en helhet i motivasjonsarbeidet. De representerer både motivasjon gjennom den felles forståelsen av hva menighet er, verdierarbeid, det å bli sett og å få utvikle seg selv. Figur 4.11 viser hvordan de ulike virkemidlene for å jobbe med motivasjon er rangert. Diagrammet viser sammenlagt rangering på skårene 3-5,

altså middels til høy rangering. Det å se og anerkjenne de frivillige er den metoden flest respondenter rangerte høyest. Temagudstjenester om tjeneste og fellesskapsbygging er et virkemiddel som sjelden benyttes blant responsgruppen.



Figur 4.11 Motivasjon

Motivasjonsarbeid kommer også høyt opp når det gjelder tidsbruk blant respondentene. 70 % gir å oppmuntre, anerkjenne og motivere skåren 3-5 på denne oppgaven. Den eneste oppgaven som rangeres høyere når det gjelder tidsbruk er å organisere og koordinere.

Den nye frivilligheten stiller større krav til motivasjonsarbeidet. Dette kommer også frem i artikkelen, hvor det påpekes at det er vanskeligere å få med frivillige til langtidsoppgaver, og at ad-hoc engasjementet overtar (2018:67). Hvordan frivillige kan motiveres vil mer og mer avhenge av hvilken drivkraft den frivillige selv har. Når vi beveger oss bort fra fellesskapsidealet og inn i idealet om at jeg selv skal få noe ut av mitt engasjement, slik den nye frivilligheten beskrives, så må også motivasjonsarbeidet bli mer skreddersydd.

Motivasjonsarbeidet vil muligens være like komplekst som sammensetningen av de frivillige, samtidig som jeg tror det er mulig å gjøre en del felles motivasjonsarbeid som kan passe til de fleste. Det er gjerne ikke bare én faktor som spiller inn for om en person velger å være frivillig et sted. Når én motivasjonsfaktor er at arbeidet har positiv betydning for den frivillige selv eller dens familie (Elstad 2010:196), er gjerne i tillegg trosaspektet viktig for dem som



velger å engasjere seg i menighet. Ellers vil de kanskje heller velge å engasjere seg i det lokale idrettslaget. Organisasjoner, og dermed også menigheter, som er tydelige på hvem de er og hvilket formål de har, vil trekke til seg mennesker som identifiserer seg med dette. Dette blir en av flere motivasjonsfaktorer, gjerne den faktoren som gjør at den frivillige kommer i kontakt med menigheten. Dermed vil organisasjonene ha en gruppe frivillige som har noen felles utgangspunkt.

Det er en lederoppgave å definere en virksomhets oppdrag og rolle, og å være bærere av verdiene som virksomheten har (Selznick 1997:55). Dersom frivillig involvering er en verdi, må dette gjenspeiles i at det utvikles en god motivasjonskultur, fordi frivillighet er avhengig av motivasjon (henvisning). Denne utviklingen må starte hos ledelsen og spres til hele menigheten. Dette mener jeg viser viktigheten av at det er en helhetlig tenkning rundt motivasjonsarbeidet. Det bør ligge en base av motivasjonsarbeid til grunn som er lik for alle, og så vil det i tillegg være viktig å legge til rette for den enkeltes behov. Også for dette elementet i frivillighetsarbeidet kan ideen om å samle ansvaret for frivilligheten på ett sted ses på som en fordel. Det vil være enklere å legge opp til en samlet base av motivasjonsarbeid, som for eksempel temasamlinger for frivillige og lage en plan for hvordan de frivillige kan belønnes og anerkjennes. Så må dette utfylles på flere måter slik at den enkelte blir sett og møtt på sitt ståsted. Her vil alle ansatte og også andre frivillige ha et ansvar for hverandre i å støtte, oppmuntre og tilrettelegge.

### **Ansvar og praktiske ledelsesformer**

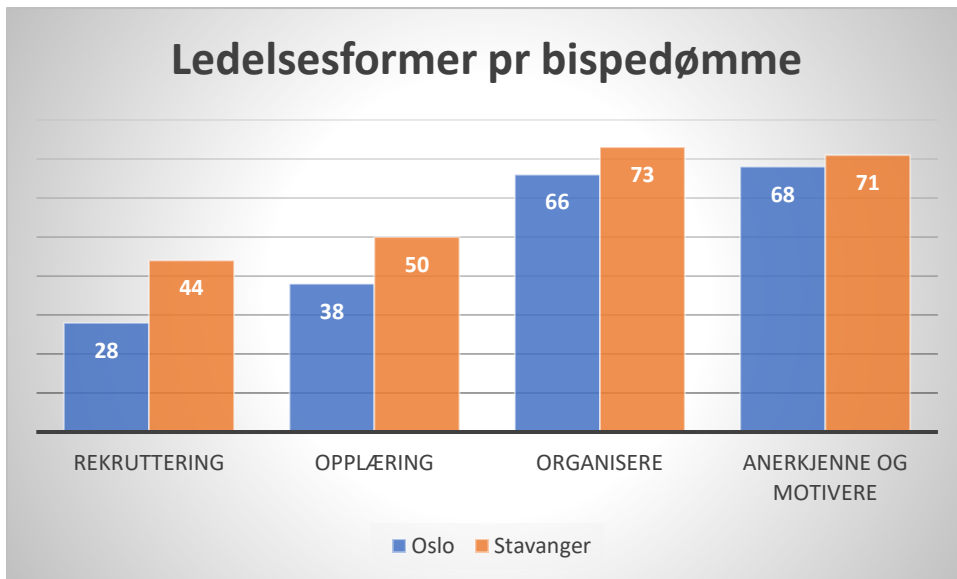
De tre siste ledelsesformene som skisseres i artikkelen har jeg valgt å slå sammen til ett avsnitt. De tidligere ledelsesformene som er gjennomgått kan legges i en kategori for overordnede ledelsesformer, hvor ansvaret ligger hos den ansatte og ledelsen i menigheten. De gjenstående ledelsesformene kategoriserer jeg til det som handler om den praktiske utførelsen av ulike oppgaver. Avsnittet inneholder ledelsesformene å ta og gi ansvar, rekruttere og følge opp, og være synlig og deltagende. Dette er ledelsesformer som i praksis handler om hvem gjør hva og hvor ansvaret for oppgavene ligger.

Når det gjelder ansvarsfordelingen mellom ansatte og frivillige, så viser artikkelen at de ansatte har et faglig ansvar for hver sin sektor eller fagområde. De frivillige ser til den ansatte for veiledning, og forventningen om at den ansatte har hovedansvaret for oppgavene ligger hos de frivillige. Dette kvalitetssikrer de frivillige sin innsats og det faglige, og er et godt

utgangspunkt for organiseringen av arbeid (2018:63). Videre beskrives rekrutteringsarbeidet som utfordrende, fordi det er en fin balanse mellom å spør noen for mye og andre ikke blir spurt om å være med. Eksisterende relasjoner er et vesentlig element i rekrutteringsarbeidet, og også dugnadsfrivilligheten, hvor noen er med en gang, for eksempel som konfirmantforeldre. Dette kan være en verdifull inngangsport til videre frivillighet. I tillegg rekrutterer frivillige nye frivillige (2018:65). Deltagelse og synlighet fra de ansatte gjør arbeidet mindre sårbart, og gir samtidig god anledning til å se og anerkjenne de frivillige. Som ved ansvarsfordelingen kommer det også her frem at de frivillige gjerne ønsker deloppgaver. De forventer at de ansatte tar hovedansvaret, og at den ansatte dermed er med på utførelsen av selve jobben (2018:66).

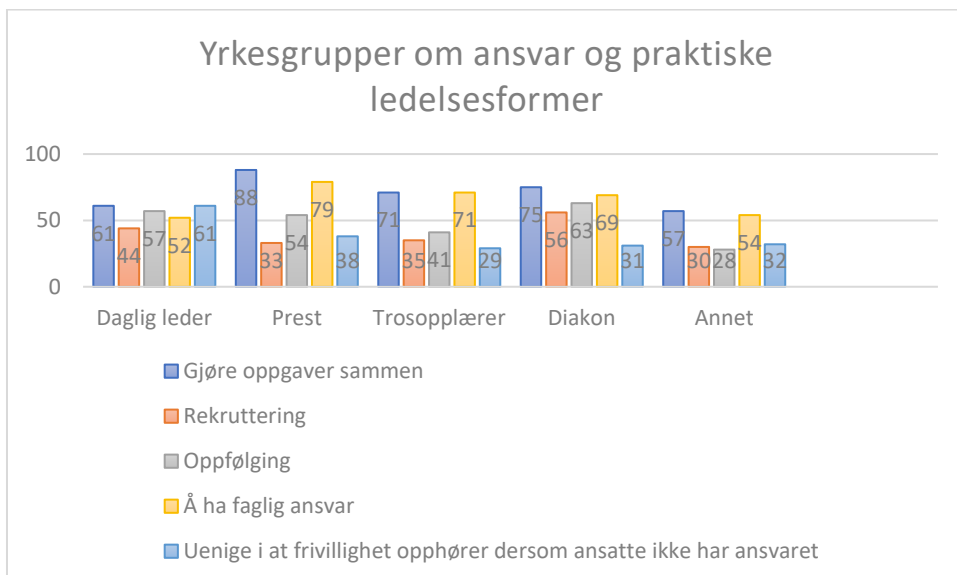
Respondentene i spørreundersøkelsen vektlegger det å gjøre oppgaver sammen nokså høyt, selv om det ikke når helt opp. På spørsmål om hvordan ledelsesformen å gjøre oppgaver sammen blir vektlagt, gir 19 % av respondentene høyeste skår, totalt 68 % gir skåren 3-5. Rekruttering og oppfølging er ikke de oppgavene det brukes mest tid på ifølge undersøkelsen. Både rekruttering og oppfølging oppnår 4 % oppslutning på skåren 5 (svært mye) når det gjelder tidsbruk. Totalt får skår 3-5 38 % oppslutning for rekruttering, og oppfølging oppnår 46 % på samme skår. Å ha det faglige ansvaret vektlegges nokså høyt blant respondentene. 63 % gir skår 3-5 på denne ledelsesformen. Påstanden om at frivillighet opphører dersom det ikke er en ansatt som er ansvarlig for arbeidet var det derimot stor uenighet i. Hele 39 % var helt eller ganske uenig i dette, og kun 10 % var helt enig i påstanden.

Jeg valgte å ta med en oversikt over hvordan ledelsesformer vektlegges mellom de to bispedømmene. I figur 4.12 viser noen av ledelsesformene og hvordan de prosentvis er vektlagt i henholdsvis Oslo og Stavanger. Prosentene er pr 100 % respons pr bispedømme. Diagrammet viser at alle de presenterte ledelsesformene vektlegges noe høyere i Stavanger enn i Oslo. Spesielt rekruttering og opplæring vektlegges noe ulikt, mens for organisering og motivasjon er forskjellene små.



Figur 4.12 Vektlegging av ledelsesformer pr bispedømme i prosent

Jeg har også valgt å se på hvordan responsen på de praktiske ledelsesformene varierer mellom de ulike yrkesgruppene. Yrkesgruppene er kategorisert på samme måte som til figur 4.11. Figur 4.13 viser en oversikt over hvordan den enkelte yrkesgruppe rangerer i hvilken grad de legger vekt på de ulike oppgavene. Verdiene er regnet ut som prosent av 100 % av hver av yrkesgruppene.



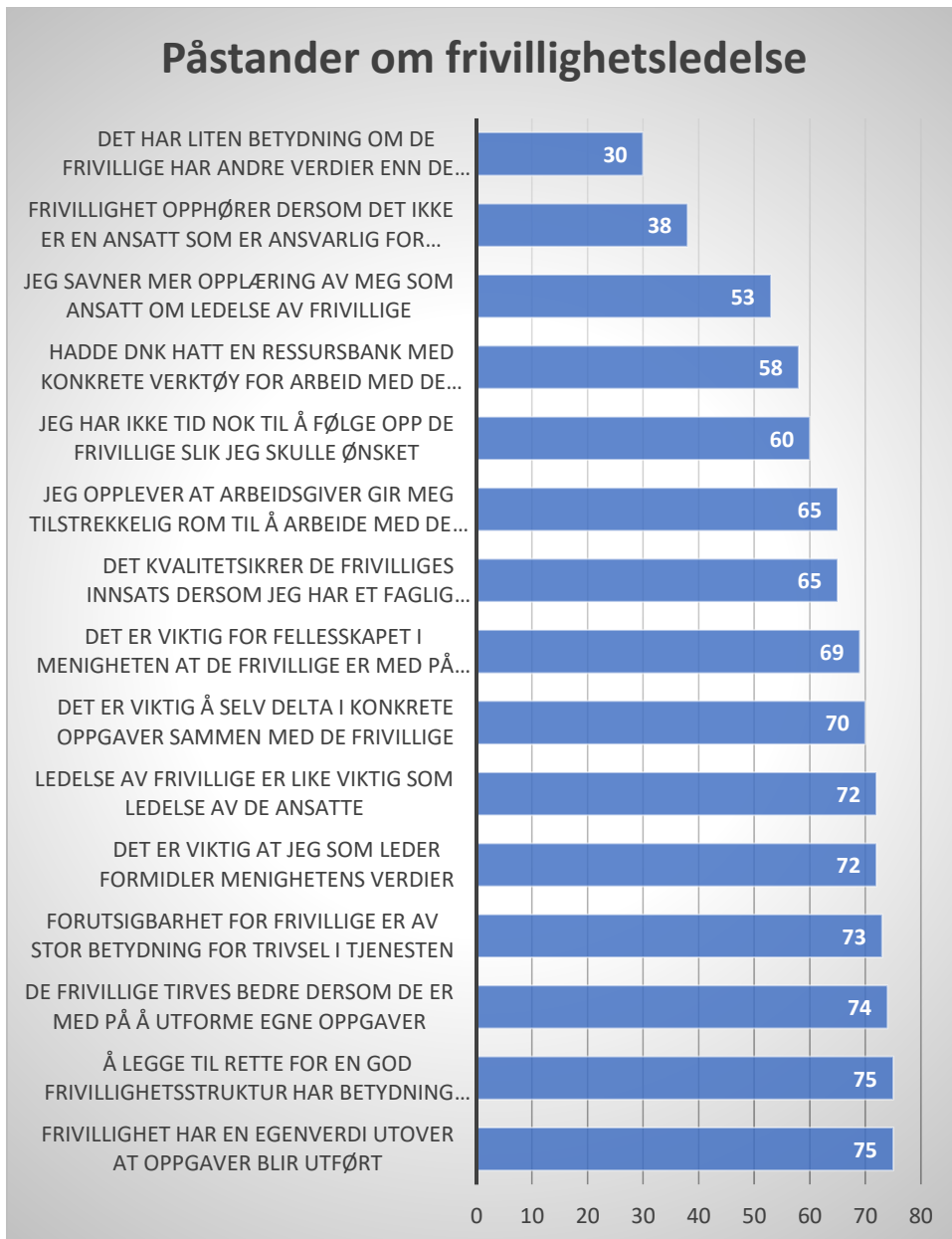
Figur 4.13 Yrkesgrupper om ansvar og praktiske ledelsesformer

Ansvarsfordelingen mellom ansatte og frivillige, og hvilke oppgaver som ligger til hvem vil være variert både mellom menigheter og innad i den enkelte menighet. Tilgang på stabsressurser og frivillige ressurser, samt lokale forhold er med å bestemme dette. En mulig forklaring på hvordan oppgavene er rangert hos de ulike yrkesgruppene kan ha sammenheng med fagområdets karakter. Vi ser at prest, trosopplærer og diakon er de som rangerer det å gjøre oppgaver sammen høyest. Disse yrkene er i stor grad utøvende yrker, hvor den ansatte skal gjøre konkrete oppgaver i forbindelse med for eksempel gudstjenesten, men hvor det også involveres frivillige. Det er også de samme yrkesgruppene som rangerer det å ha det faglige ansvar høyest. Igjen kan dette handle om fagområdenes og oppgavenes natur, med krav til utdanning og høy grad av utførelse av noen av kirkens kjerneoppgaver, blant annet forkynnelse og undervisning. Oppgavene rekruttering og oppfølging skårer høyest hos daglige ledere og diakoner. Disse oppgavene henger i stor grad sammen. Dette er gjerne de yrkesgruppene som tillegges et hovedansvar for frivillighet der hvor dette ikke er definert, eller at det er definert hos en av disse. I min stilling som daglig leder er det definert at jeg har ansvaret for at det er frivillige medhjelpere til gudstjenesten. Dermed ligger ikke dette arbeidet hos presten, noe vi og ser av graden prester skårer denne oppgaven til.

Rollefordelingen og hvilke oppgaver som kan utføres av hvem er blitt mer flytende. Fretheim (2014:50) snakker om avprofesjonalisering og de differensiering. Avprofesjonalisering handler om at kompetansekrav til oppgaver viskes ut eller svekkes. Eksempel kan være at det ansettes ufaglærte personer i stillinger som før hadde spesifikke kompetansekrav, som kateket eller kantor. De differensiering i forhold til yrker og frivillighet skjer når fagstillinger deles opp, og oppgavene som ikke setter krav til profesjon kan overtas av frivillige. I mitt fellesråd er det for eksempel ingen ansatte kirketjenere lenger, dette er en oppgave som i sin helhet er overtatt av frivillige. På den andre siden er det som jeg allerede har vært inne på mange frivillige som forventer at de ansatte tar den tyngste jobben, og selv er deltagere i oppgaveutførelsen. Noen oppgaver som tidligere ble drevet i sin helhet på frivillighet er også overtatt av lønnede engasjement eller deltidsstillinger. Dette kan gjelde korarbeid og søndagskolearbeid, hvor hovedledere enten er ansatte eller honoreres for den jobben de gjør. Hvordan oppgaver mellom ansatte og frivillige skal fordeles, og hvordan de ansatte rangerer dette vil bestemmes ut fra tradisjon, oppgavens karakter og tilgjengelige ressurser.

#### 4.2.4 Påstander om frivillighetsledelse

Det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen er et sett med påstander hvor respondentene skal rangere på en skala fra 1- 5 hvor enige eller uenige de er for hver enkelt påstand. Verdien 1 tilsvarer «helt uenig» og verdien 5 tilsvarer «helt enig». Flere av disse påstandene er vist til gjennom presentasjon og drøfting av funn, og figur 4.14 viser resultatet i sin helhet.



Figur 4.14 Påstander om frivillighetsledelse

Figuren viser hvor høy oppslutning hver påstand oppnådde på skåren 3-5 i prosent.

Diagrammet er rangert fra lavest til høyest.

Påstandene oppnådde generelt høy enighet. De påstandene som hadde bredest tilslutning var «Frivillighet har en egenverdi utover at oppgaver blir utført», og «Å legge til rette for god frivillighetsstruktur har betydning for menighetens vekst og fellesskap». Begge disse påstandene fikk 75 % av respondentenes tilslutning totalt på skåren 3-5.

Påstandene som respondentene var mest uenig i var «Det har liten betydning om de frivillige har andre verdier enn de menigheten har», som fikk en tilslutning på 48 % på verdiene 1 og 2 (helt uenig og uenig), og «Frivillighet opphører dersom det ikke er en ansatt som er ansvarlig for arbeidet», som fikk en tilslutning på 39 % på de samme verdiene.

### 4.3 Oppsummerende drøfting

I det følgende hentes de ulike funn fra kapittel 4.2, og drøftes videre i lys av Modell for frivillighetsledelse sine fire ledelsesdimensjoner. Ved hjelp av denne sammenstillingen vil jeg svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene:

«I hvilken grad bruker ansatte i Dnk ulike ledelsesformer overfor frivillige medarbeidere?»

4. I hvilken grad er frivillighetsledelsen verdibevisst?
5. I hvilken grad er ledelsesformene en del av et planarbeid?
6. I hvilken grad er det forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene, kjønn og bispedømmene?

#### 4.3.1 Identitetsutvikling og verdibevissthet

Denne dimensjonen utgjør kjernen i Modell for frivillighetsledelse (fig 2.1), og de andre dimensjonene henter sitt utgangspunkt herfra (Sirris 2015:9). Når det gjelder verdidimensjonen, så kan de fleste spørsmål i spørreundersøkelsen relateres til denne på en eller annen måte. Det at det drives frivillighetsledelse er i seg selv et tegn på at det oppfattes som en verdi å involvere frivillige.

De konkrete spørsmål fra spørreundersøkelsen som er linket opp mot denne dimensjonen handler om utarbeidelse av egne verdier i menighetene, og om konkret verdiarbeid, som vist i kapittel 3.6.3.

Hypotesen som gjaldt verdiarbeid i menighetene er linket til forskningsspørsmål 1, og var at arbeidet med de frivillige var ventet å være verdibasert. Den stilte imidlertid spørsmål vedrørende verdibevissthet. Verdiene involvering og eierskap, som kom frem som viktige

verdier i undersøkelsen til Sporsheim og Sirris (2018:62), er sett på som konkrete verdier denne forbindelse. Å identifisere, utvikle og implementere verdier er leders hovedoppgave innen den institusjonelle tradisjon (Selznick 1997:55). Dersom involvering og eierskap til menighetene er verdier i betydningen at det er ønsket og verdsatt at frivillige er viktige medspillere til menighetens utvikling, så er det de ansatte frivillighetsledere som er ansvarlige for at verdiene fremholdes og uttrykkes i den daglige ledelsen. Resultatet av spørreundersøkelsen viser at det er en stor grad av verdiarbeid blant respondentene. Dette viser at verdibevisstheten er fremtredende i de ulike menighetsstaber. Det gjøres arbeid med å utvikle egne verdier utover de verdier som kirken representerer, og det kommer tydelig frem at fellesskapsbygging og eierskap prioriteres blant både menn og kvinner og i begge bispedømmene. I tillegg viser undersøkelsen at det er en holdning blant respondentene om at det er viktig at det er samsvar mellom menighetens og de frivilliges verdier, og at frivillighet har egenverdi (se figur 4.14). Undersøkelsen bekrefter at verdiarbeidet står sentralt i menigheter, og jeg mener ut fra dette å kunne svare på forskningsspørsmålet at det er en høy grad av verdibevissthet i frivillighetsarbeidet.

#### 4.3.2 Å styre og administrere

Denne dimensjonen handler om rammen som settes for frivillighetsledelsen og inneholder elementer som informasjonsarbeid, tilrettelegging, oppfølging og strategiarbeid (Sporsheim og Sirris 2018: 67).

Spørsmål fra spørreundersøkelsen som er linket inn mot denne dimensjonen handler om i hvilken grad menighetene har en plan for frivillighet, og om helt konkrete oppgaver som går på informasjonsarbeid, tilrettelegging og oppfølging.

Hypotesen som gjelder denne dimensjonen er knyttet til det andre forskningsspørsmålet, «I hvilken grad er ledelsesformene en del av et planarbeid?». Hypotesen er at det er liten bruk av overordnet strategi eller plan for ledelsen av de frivillige. Påstanden er hentet fra funn hos Sporsheim og Sirris (2018: 65). Der kommer det frem at formalisering av det frivillige arbeidet ikke blir prioritert av de ansatte, og at ledelse av frivillige forstås mer som tilrettelegging enn som utøving av styring. Menighetsråd utviklet strategier for rekruttering og oppfølging, mens stabene hadde det reelle ansvaret for oppfølgingen. Denne delingen av ansvaret for planarbeid og reell utføring av arbeidet kan tyde på at det ikke er en enhetlig forståelse av hvordan arbeidet med frivillige skal drives, eller at det er sprik mellom

intensjoner og hva som er mulig og riktig å gjennomføre. Styring er en lederoppgave og en måte å styre et arbeid på er ved å utvikle planer og systemer (Mintzberg 2013:44).

Undersøkelsen viser at det er en viss grad av planarbeid, selv om det fremstår som noe oppdelt og at det mangler en helhet over dette. Når det gjelder informasjon og tilrettelegging derimot, så er det en høy grad av organisering i frivillighetsarbeidet. Undersøkelsen viser også at det er en holdning blant respondentene om at en god frivillighetsstruktur er viktig for menighetens vekst og fellesskap, og at forutsigbarhet for de frivillige linkes til trivsel (se figur 4.13). Rekruttering og oppfølging er oppgaver som ikke når helt opp til å bære preg av at det gjøres i stor grad. Samlet så vil jeg svare på forskningsspørsmål to, at frivillighetsledelsen i mindre grad er en del av et planarbeid når det gjelder strategier og mål. Selv om det gjøres en stor grad av informasjons- og organiseringsarbeid, så mangler dette en helhetlig struktur, som kan være en fordel for frivillighetsarbeidet på lengre sikt.

#### 4.3.3 Å lede og å gjøre

Dimensjonene å lede og å gjøre, inneholder ifølge Sporsheim og Sirris (2018:67)

ledelsesformene å være synlig, tilgjengelig og deltagende, og å motivere og inspirere.

Hypotesen som er knyttet til denne dimensjonen å lede er at det er blitt mer utfordrende å inspirere til frivillighet i menighet, og ikke minst å holde på frivillige over tid. Dette knyttes både til de mange ulike motivasjoner frivillige har for å være med, og til den endringen i vår tid som kalles «Den nye frivilligheten». Motiver for frivillig innsats er blant annet at arbeidet er relatert til egen eller familie og venners interesser, det å møte nye mennesker og etablere nye fellesskap, ulike samfunnsbehov, og utvikling av egne interesser (Elstad 2010: 196). Det som kjennetegner den nye frivilligheten er som vi så i kap. 1.4.4 at de frivillige i større grad enn tidligere drives av motivasjoner knyttet til egne interesser og verdier, og at en velger å engasjere seg der hvor en har en direkte fordel av det selv, for eksempel i aktiviteter hvor barna allikevel er med (Korslien 2019:7). Individorienteringen trumfer fellesskapsorienteringen, og dette setter andre krav til oppfølging og ledelse av frivillige. Ledelsesformene å motivere vektlegges i høy grad blant respondentene i undersøkelsen. Virkemidler som benyttes oftest innen motivasjonsarbeidet er å se og anerkjenne de frivillige, og at de får gjøre oppgaver ut fra hva de er gode på. Det er også en holdning blant respondentene om at det å lede frivillige er like viktig som ledelse overfor ansatte (figur 4.13).



Å gjøre oppgaver sammen rangeres nest sist på spørsmålet om hvordan ulike ledelsesformer vektlegges. Det er også en overvekt av respondentene som er uenige i at frivillighetsarbeid opphører dersom en ansatt ikke har ansvaret. Undersøkelsen viser at det er de utøvende yrkesgruppene som prester, diakoner og trosopplærere som legger størst vekt på å gjøre oppgaver sammen med de frivillige.

## 5 Konklusjon

I dette forskningsprosjektet har jeg undersøkt hvordan ledelse av frivillige medarbeidere skjer i Den norske kirke. Dette er undersøkt kvantitativt ved utsendelse av spørreskjema til ansatte i menigheter i Stavanger og Oslo bispedømme. På den måten har jeg fått tilgang til empiri fra en stor mengde respondenter, og jeg har belyst dette tema i en større bredde enn hva som er gjort tidligere. Utgangspunktet for forskningen har vært et ønske om å få en større oversikt over hva som faktisk gjøres av ledelse, og på hvilken måte ledelsen er linket til verdiarbeid og planer. For å svare på dette utarbeidet jeg følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

I hvilken grad bruker ansatte i Dnk ulike ledelsesformer overfor frivillige medarbeidere?

1. I hvilken grad er frivillighetsledelsen verdibevisst?
2. I hvilken grad er ledelsesformene en del av et planarbeid?
3. I hvilken grad er det forskjeller mellom de ulike yrkesgruppene, kjønn og bispedømmene?

Gjennom forskningen har jeg funnet at verdiarbeidet står sterkere enn forventet. Jeg drøftet om dette kunne være et utslag av at kirken er verdiladet i seg selv, eller om det er et resultat av et bevisst arbeid med verdier i menighetene. Jeg konkluderte med at det ut fra de konkrete funn vises at det er større fokus på å lede verdibevisst gjennom å utarbeide egne verdier for menighetene enn antatt. Funnet underbygges av de ulike holdningene som ble gjenspeilet hos respondentene gjennom påstandene som ble presentert.

Det helhetlige planarbeidet for frivilligheten ser ut fra resultatene til å være mangelfullt, slik som det også er påpekt i tidligere forskning. Det finnes planer, men de er i stor grad kun gjeldene for deler av arbeidet. Jeg stiller underveis spørsmål ved årsaken til at planene utarbeides. Er det som følge av pålegg fra sentralt hold eller ut fra et ønske om og behov for en bedre frivillighetsstruktur? Spørsmålet besvares ikke ut fra undersøkelsen, og kan være et aktuelt tema å jobbe videre med. Jeg peker på at det vil være en fordel for frivillighetsarbeidet med en helhetlig plan bak dette, og foreslår at en form for frivillighetskoordinering kan være en løsning, i tråd med hva som er kommet frem fra tidligere forskning.

Forskningen viser videre at alle dimensjonene i modell for frivillighetsledelse er bra representert i frivillighetsledelsen. Gjennomgående er ledelsesformene som er presentert i undersøkelsen høyt rangert, og dermed i bruk og ansett som viktige. Det er de myke ledelsesformene, som anerkjennelse og fellesskapsbygging som rangeres høyest. Organisering

og informasjonsarbeid er også som ventet på topp blant ledelsesformene. Det som handler om faglig utføring av oppgaver, som rekruttering, opplæring og oppfølging når ikke helt opp til de høyeste rangeringene. Det er noen variasjoner av vektleggingen av de ulike ledelsesformene mellom ulike yrker og mellom bispedømmene, men disse er små. Dermed viser forskningen at spekteret av hvilke konkrete oppgaver som gjøres i frivillighetsledelsen er bredt, men det mangler en systematisk gjennomføring og en helhetlig plan bak arbeidet.

### **Hvordan kan det jobbes videre med frivilligheten i Den norske kirke?**

Gjennom forskningen har jeg sett at det gjøres mye godt arbeid i menighetsstaber. Det er likevel behov for videre utvikling av frivillighetsledelsen nå når kirken og samfunnet generelt er inne i en ny tid med store omveltninger. Landskapet endres, vi som kirke må være bedre i stand til å navigere i dette om vi skal fortsette å være en aktuell og legitim aktør. Under presenteres noen konkrete tema som jeg vil løfte frem som aktuelle for videre arbeid.

1. Frivillighetssatsning: Det kan med fordel satses mer på frivillighet sentralt i Den norske kirke. Frivillige medarbeidere er allerede, og vil i fremtiden i enda større grad bli en av kirkens viktigste ressurser, både når det gjelder menighetsdrift og menighetsvekst. Et konkret forslag er at det utarbeides en verktøykasse for lokale planer for frivillighet. Kirken har allerede erfaring med reformer innen trosopplæring, demokratisering og gudstjenester, og et lignende arbeid kan gjøres rundt frivillighet. Fordi vi er et land med store forskjeller når det gjelder topografi, kultur og tradisjon, vil de lokale forhold være vesentlige når slike planer skal utarbeides.
2. Frivillighetskoordinator: Denne utfordringen går til det enkelte fellesråd og den enkelte menighet, og handler om å undersøke muligheten for å samle frivillighetsarbeidet i størst mulig grad på ett sted i staben. Det vil kunne gi fordeler på flere områder som vist til i denne oppgaven (kap. 4.2.3 Informasjon og tilrettelegging). Det vil kreve en omlegging av arbeidsoppgaver og en ny måte å organisere arbeidet med frivillige på, men på sikt tror jeg at det vil være gunstig for menighetene.
3. Opplæring av frivillighetsledere: En mulighet er at det utarbeides et kursopplegg for opplæring av ansatte i menighetsstaber når det gjelder frivillighetsarbeidet. Dette ser jeg for meg som kursing av hele staber hvor det legges vekt på både ideologi med frivillighet og konkrete arbeidsmetoder. Dette vil styrke bevissthet, kunnskap og den

felles forståelse av hva frivillighetsledelse handler om, og dermed gi dette arbeidet bedre vilkår i menighetene.

## Litteraturliste

- Angell, O H. (2017). Velferdsorganisasjoner- legitimitet og verdier. I Aadland E og Askeland, H (Red.) *Verdibevist ledelse*. (s 137-155). Oslo: Cappelen Damm AS
- Anheier, H K. (2000). *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. London: Civil Society Working Paper 1.
- Arnulf, J K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I Aadland, E og Askeland, H (Red.) *Verdibevist ledelse* (s 50-76). Oslo: Cappelen Damm AS
- Bergem, I M og Kruse E. (17.04.2019). 1 av 3 tror på oppstandelsen. Hentet 17.04.2019 fra <https://www.vl.no/nyhet/1-av-3-tror-pa-oppstandelsen-1.1467640>
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dekker, P and Halman, L. (2003). *The values of volunteering*. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Elstad, B. (2010). *Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft*. Vabo, S I og Ladegård, G (Red.) *Ledelse og styring*. (s.191-203). Bergen: Fagbokforlaget
- Fretheim, K. (2014). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. Oslo: IKO-Forlaget AS.
- Hegstad, H. (1999). *Kirke i forandring: fellesskap, tilhørighet og mangfold i Den norske kirke*. Oslo: Luther Forlag
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke*. Oslo: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag I og Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Johannessen, A, Tufte, Per A og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til vitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kirkelig fellesråd i Oslo. (28.03.2019). Flere går i kirken. Hentet fra <https://kirken.no/nb-NO/fellesrad/kirkeneioslo/aktuelt/flere-gar-i-kirken/>

Kirkemøtet. (2001) *KM 6/01 Frivillig medarbeiderskap- vedtak*. Hentet fra <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/migrering/vedtak390.pdf>

Kirkerådet. (u.å.) *Størst av alt- trosopplæringens innhold*. Hentet fra: [https://ressursbanken.kirken.no/contentassets/928c14c4228c43f3aa826994bb0b01a0/plan\\_trosopplaering\\_folder\\_fire\\_sider.pdf](https://ressursbanken.kirken.no/contentassets/928c14c4228c43f3aa826994bb0b01a0/plan_trosopplaering_folder_fire_sider.pdf)

Korslien, K. (2019). *Frivillig arbeid i kirken. Kartlegging av forskning på frivillighet. Erfaringer og anbefalinger for videreutvikling av kirkens frivillige arbeid*. Oslo: VID

Kulturdepartementet. (2015). *Frivillighetserklæringen- erklæring for samspillet mellom regjeringen og frivillig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/99f8110d39674f3494ec9668be846c09/frivillighetserklaeringen-hefte.pdf>

Lorentzen, H. (2007). *Moraldannende kretsløp*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Lorentzen, H. (2014). Kirke, idrett og frivillige. I Fretheim, K (Red.). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. (s 109-119). Oslo: IKO-Forlaget

Lindland, K. (2017). Figgjo AS – Mellom Taylorisme og Jærkultur. *Arbeiderhistorie, 2017* (01). s 125-139. Hentet fra [https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_idun66946213&context=PC&vid=DIAKON&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,lekmannsbevegelsen&sortby=rank](https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_idun66946213&context=PC&vid=DIAKON&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,lekmannsbevegelsen&sortby=rank)

Martinsen, Øyvind L. (2014). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mintzberg, H. (2001). Å jobbe som leder: myter og fakta. I Martinsen, Ø L (Red.) *Perspektiver på ledelse*. (s 41-58). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Mintzberg, H. (2013). *Simply managing*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

NRK (2017). *H M Kongens nyttårstale 2017*. (TV program). Oslo: NRK

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.

Sirris, S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*. Hentet fra

[https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_doaj\\_soai\\_doaj\\_org\\_article\\_4e6bef8dfd9c4bd7b537f3532cbe130e&context=PC&vid=DIAKON&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,hvordan%20lede%20frivillige%20i%20kirken%20sirris&sortby=rank](https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_doaj_soai_doaj_org_article_4e6bef8dfd9c4bd7b537f3532cbe130e&context=PC&vid=DIAKON&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,hvordan%20lede%20frivillige%20i%20kirken%20sirris&sortby=rank)

Sirris, S. (2017). Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner. *Örebro School of Theology, Norwegian School of Leadership and Theology, and Ansgar University College*

Sporshheim, A og Sirris, S. (2018). Frie og villige? Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 35(1), 57-71.

Steensnæs, M B. (2014). *Frihet, fellesskap og mestring. En kvalitativ studie om hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse.* (Mastergradsavhandling, Diakonhjemmet høgskole). Hentet fra <file:///C:/Users/Cecilie%20Skretting/Dropbox/MAVERD/MAVERD/masteroppgaver%20til%20gjennomlesning/Masteroppgave2014MargitBSteensnees.pdf>

SSB. (03.05.2017). Kultur og fritid: Færre medlemmer i Den norske kirke. Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/faerre-medlemmer-i-den-norske-kirke>

SSB. (04.06.2018). Kultur og fritid: Den norske kirke. Hentet fra [https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/kirke\\_kostr](https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/kirke_kostr)

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

Yeung, A B. (2001). *Individuallity Together. Volunteering in Late Modernity: Social Work in the Finnish Church.* Helsinki: The Finnish Federation for Social Welfare and Health.

Aadland, E og Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse.* Oslo: Cappelen Damm AS.

Aakenes, M. (2013). «Verdien av det ubetalte er ubetalelig». *En studie av betalte lederes perspektiv og praksis i deres ledelse av frivillige ubetalte medarbeidere.*

(Mastergradsavhandling, Diakonhjemmet høgskole). Hentet fra <file:///C:/Users/Cecilie%20Skretting/Dropbox/MAVERD/MAVERD/masteroppgaver%20til%20gjennomlesning/Masteroppgave2013MelleAakenes.pdf>

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Spørreskjema

## Spørreskjema

### Bakgrunns spørsmål

1. Kjønn
  - a. Mann
  - b. Kvinne
  
2. Alder
  - a. 18-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. 51-60
  - e. 61-70
  
3. Jeg jobber som
  - a. Daglig leder/ menighetssekretær
  - b. Diakon
  - c. Frivillighetsleder
  - d. Kateket
  - e. Kirkemusiker
  - f. Prest
  - g. Trosopplærer
  - h. Annet
  
4. Jeg er ansatt i
  - a. Oslo bispedømme
  - b. Stavanger Bispedømme



## **Menighet og frivillige**

5. Hvor lenge har du jobbet i menighet (Totalt)
  - a. 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 20-
6. Hvor mange medlemmer sokner til menigheten?
  - a. -1000, 1000-3000, 3000-5000, 5000-10000, 10000-
7. Hvor mange gudstjenestedeltagere er det i gjennomsnitt pr gudstjeneste?
  - a. -100, 100-200, 200-300, 300-
8. Hvor mange frivillige medarbeidere har menigheten totalt?
  - a. -50, 51-100, 101-150, 151-200, 200-
9. Hvor mange frivillige medarbeidere har du ansvar for?
  - a. -10, 11-20, 21-30, 31-40, 40-

## **Overordnet strategi**

10. Har menigheten vedtatt en egen plan for organisering av frivillige?
  - a. Ja vi har en plan som omfatter all frivillighet i menigheten
  - b. Ja det finnes plan(er) for frivillighet på enkelte områder, som f.eks. trosopplæring
  - c. Nei, vi har ikke utarbeidet plan for frivillighet
  - d. Frivillighet inngår og omtales i menighetens strategiplan
  - e. Annet
11. Har menigheten utarbeidet egne verdier som ligger til grunn for menighetens virksomhet?
  - a. Ja
  - b. Nei
  - c. Annet

## **Ditt arbeid med frivillige**

12. Hvordan jobber du konkret med informasjon og tilrettelegging for de frivillige i menigheten? (Her kan du gi flere svar)
  - a. Utsendelse av turnus for de frivillige
  - b. Informasjon om oppgaver gis på e-post

- c. Informasjon om oppgaver gis via Facebook gruppe
- d. Informasjon om oppgaver gis på SMS
- e. Informasjon om oppgaver gis pr telefonsamtale
- f. Det arrangeres egne samlinger for frivillige med vekt på informasjon og opplæring
- g. Semesterplanlegging sammen med de frivillige
- h. Jeg gjør oppgavene sammen med de frivillige
- i. Jeg har medarbeidersamtaler med de frivillige
- j. Annet

13. Hvordan jobber du og /eller menigheten med motivasjon av de frivillige? Grader

svarene på en skala fra 1-5 hvor 1 er «aldri» og 5 er «ofte»

- a. Gudstjenester med temaserier om for eksempel tjeneste og fellesskapsbygging
- b. Kirkens/ menighetens verdier fremholdes av ansatte i ulike fora
- c. Ulike former for belønning av de frivillige
- d. Fokus på fellesskapsbygging/ nettverksbygging i frivillighetsarbeidet
- e. At de frivillige får tjene ut fra sine nådegaver og interesser
- f. Å se og anerkjenne de frivillige
- g. Annet

14. Hvordan vektlegger du følgende ledelsesformer i arbeidet med de frivillige? Grader

svarene fra 1-5 hvor 1 er «lavt» og 5 er «svært høyt»

- a. At jeg har det faglige ansvaret
- b. Bygge fellesskap
- c. At de frivillige får eierskap til sin tjeneste
- d. Å gi relevant informasjon
- e. Tilrettelegge slik at oppgavene blir enklest mulig
- f. At de frivillige kjenner at oppgavene er overkommelige tids- og innholdsmessig
- g. At de frivillige vet hva de skal gjøre og når de skal gjøre det
- h. Å gjøre oppgaver sammen
- i. Annet

15. I hvilken grad opplever du at staben har felles forståelse og mål for ledelse av de frivillige? Grader svaret på en skal fra 1-5 hvor 1 er «svært liten grad» og 5 er «svært stor grad»

### **Tidsbruk i arbeidet med de frivillige**

16. Hvor mye tid går med i gjennomsnitt pr arbeidsuke med ledelse og organisering av de frivillige? Oppgi svar i hele timer
17. I hvor stor grad bruker du tid på følgende oppgaver? Grader fra 1-5 hvor 1 er «lite» og 5 er «svært mye»
- Rekruttering
  - Opplæring
  - Informasjonsarbeid
  - Organisere og koordinere
  - Oppmuntre, anerkjenne, motivere
  - Oppfølging/ debrief
  - Annet

### **Tanker om frivillighetsarbeid**

18. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? Ranger svarene på en skala fra 1-5 hvor 1 er «helt uenig» og 5 er «helt enig»
- Det er viktig at jeg som leder av frivillige formidler menighetens verdier
  - Frivillighet opphører dersom det ikke er en ansatt som er ansvarlig for arbeidet
  - Det er viktig for fellesskapet i menigheten at de frivillige er med på å utforme menighetens strategi
  - Det har liten betydning om de frivillige har andre verdier enn de menigheten har
  - Frivillighet har en egenverdi utover at oppgaver blir utført
  - Å legge til rette for god frivillighetsstruktur har betydning for menighetens vekst og fellesskap
  - De frivillige trives bedre dersom de er med på å utforme egne oppgaver

- h. Det kvalitetssikrer de frivillige sin innsats at jeg har et faglig ansvar
- i. Jeg har ikke tid nok til å følge opp de frivillige slik jeg skulle ønsket
- j. Ledelse av frivillige er like viktig som ledelse av ansatte
- k. Det er viktig å selv delta i de konkrete oppgaver sammen med de frivillige
- l. Forutsigbarhet for de frivillige er av stor betydning for trivsel i tjenesten
- m. Jeg savner mer opplæring av meg som ansatt om ledelse av frivillige
- n. Jeg opplever at arbeidsgiver gir meg rom til å arbeide tilstrekkelig med de frivillige
- o. Hadde Den norske kirke hatt en ressursbank med konkrete verktøy for arbeid med de frivillige hadde jeg benyttet meg av den

## **Vil du delta i forskningsprosjekt om ledelse av frivillige i Den norske kirke?**

Mitt navn er Cecilie Midttun Skretting og jeg er mastergradsstudent i Verdibasert ledelse, ved VID Oslo. I mitt masterprosjekt vil jeg finne ut mer om hvordan vi ansatte i Dnk leder de frivillige medarbeiderne vi har med oss. Deltagelse i prosjektet innebærer å besvare et spørreskjema via Netigate (se egen link).

Jeg jobber til daglig som daglig leder i Ræge menighet, Sola kirkelige fellesråd. Dette er et felt jeg jobber tett på og ønsker å finne mer ut av, for å kunne komme et steg nærmere en enda bedre frivillighetskultur i kirken.

Problemstillingen lyder slik: «Hvilke ledelsesformer bruker ansatte i DNK i praksis overfor frivillige medarbeidere?»

Jeg har også valgt noen forskningsspørsmål som utdyper denne:

1. I hvilken grad er ledelsesformene en del av et planarbeid?
2. I hvilken grad er frivillighetsledelsen verdibevisst?
3. I hvilken grad er det forskjell på hvilke ledelsesformer som brukes i de ulike yrkesgruppene og mellom bispedømmene?

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt medarbeider i Den norske kirke. Populasjonen jeg har valgt er alle ansatte på lokalmenighetsnivå i Stavanger Bispedømme- og Oslo Fellelrådsområde

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvordan oppfølgingen av de frivillige du jobber sammen med skjer. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk. Ved å besvare spørreskjema gir du samtidig ditt samtykke til at opplysningene fra deg kan benyttes i prosjektet. Alle opplysninger blir anonymisert.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å spore opplysninger tilbake til informant ut fra det skriftlige resultatet (oppgaven). Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg og min veileder ved VID, Stephen Sirris som vil ha tilgang til opplysningene som kommer inn.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.05.19.

Ved prosjektslutt vil personidentifiserende opplysninger (e-post/ opplysninger om IP adresse) slettes og datamaterialet vil arkiveres i anonymisert form.

Eventuelle utskrifter oppbevares innelåst under forskningsprosjektet og vil bli destruert umiddelbart etter innlevering av prosjektet.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgscole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID vitenskapelige høgscole ved Cecilie M Skretting, på epost [cecilie.skretting@gmail.com](mailto:cecilie.skretting@gmail.com), eller telefon 936 52 805, eller Stephen Sirris, på epost [stephen.sirris@vid.no](mailto:stephen.sirris@vid.no), eller telefon 22 45 18 16
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*