



# Frihet, felleskap og mestring

En kvalitativ studie av hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse.

Margit Bente Steensnæs

Diakonhjemmet høgskole  
Masteroppgave i Verdibasert ledelse  
Emnekode: MAVERD 599

Veileder: Asbjørn Kaasa

Antall ord: 29 973  
03.11.2014

## Sammendrag

Tema for denne oppgaven er motiver til frivillig innsats i en kirkelig kontekst. Formålet er å finne ut om kunnskap om de frivilliges motivasjon kan ha noen betydning for hvordan vi tenker rundt ledelse av frivillige i kirken.

Problemstillingen er:

Hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige?

Studien er en kvalitativ undersøkelse, og data er hentet inn gjennom 8 frivillige fordelt på to staskirkemenigheter. Dette er frivillige i ulike aldre, og som er involvert i ulike deler av en menighetsvirksomhet. Funnene i studien sammen med empiri og relevante teoretiske perspektiver belyser motivasjon til frivillig innsats og ledelse av frivillige.

Deci & Ryans selvbestemmelsesteori, og Aadlands teori knyttet til verdibasert ledelse er brukt som hovedrammeverk for oppgaven (Ryan & Deci, 2000; Aadland, 2004).

Sentrale funn i denne studien er at de tre mest fremtredende motivene til frivillig innsats i kirken er *fellesskap og tilhørighet, et engasjement for det å drive kirke*, eller konkrete prosjekter knyttet til dette, og ulike aspekter knyttet til *identitet*. Disse danner delkapitler i analysedelen, og ulike tema knyttet til disse tre gjennomgås og bidrar til utdypende beskrivelser og refleksjoner. Konsekvenser for ledelse behandles i eget kapittel, og knytter seg i hovedsak til lederes viktige rolle som kulturell aktør, og at lederen selv er sitt eget viktigste verktøy inn i dette.

I konklusjonen er det på bakgrunn av oppgavens funn satt opp noen nyttige råd til ledere av frivillige.

## Forord

Da var et langt løp ved veis ende, og i morgen tropper jeg opp på Diakonhjemmet høgskole i høyhælte røde sko for å levere min masteroppgave i Verdibasert ledelse.

Etter 4 år på Diakonhjemmets lederutdanning sitter jeg først og fremst igjen med en opplevelse av å ha deltatt i et selvutviklingsprogram. Dette tenker jeg korrespondere godt med den masteroppgaven jeg har skrevet, der jeg har vært opptatt av at ledelse først og fremst handler om å kjenne seg selv, og å spille på de instrumentene en har fått utdelt. Og som hobbymusiker vet jeg at en ikke kan formidle god musikk om en ikke bruker tid på å øve!

TAKK til min arbeidsgiver Kirkelig Fellesråd i Oslo som har gitt meg muligheten til å ta dette studiet både gjennom studiepermisjoner og økonomisk støtte.

TAKK til forelesere på Verdibasert ledelse som har gitt meg mye å tenke på, og utfordret mitt tankesett. Dere er ikke bare svært kunnskapsrike, men også gode formidlere!

TAKK til alle medstudenter jeg har møtt på reisen, og de jeg har vært i veiledningsgruppe med. Dere har lært meg mye, og kommet med gode innspill.

TAKK til gruppeveileder Einar. Dine refleksjoner og spørsmål har utvidet måten jeg ser og fortolker ting rundt meg på.

TAKK til min veileder Asbjørn som har hjulpet meg å holde stø kurs. Du har vært god til stadig å minne meg på hva det er jeg lurere på, og hvor jeg skal. Takk også for at du har satt meg på sporet av mye viktig og nyttig litteratur.

TAKK til mine 8 informanter! Takk for at dere alle snakket så åpent. Jeg lærte mye som jeg ikke hadde reflektert over før, og som jeg kan bruke i mitt arbeid med frivillige.

TAKK til David, Filip og Olav for at dere har holdt ut med en mor som til tider har vært sliten og opptatt med egen selvrealisering. Nå skal jeg være supermamma!

TUSEN TAKK til Kjetil. Uten deg hadde dette ikke gått. Du har vært klippen. Takk også for din hjelp med transkribering, som drøftingspartner i analysen og som korrekturleser.

30.10.14

Margit Bente Steensnæs

# Innhold

1.0 Innledning .....	5
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Avgrensning og presiseringer .....	9
1.4 Forskningsstatus .....	9
2.0 Teorigjennomgang.....	11
2.1 Motivasjon .....	12
2.1.1 Motivasjonsteorier – et overblikk .....	12
2.1.2 Selvbestemmelsesteorien (SDT) .....	14
2.1.3 Frivillighet og SDT.....	15
2.1.4 Motiv i møte med kontekst.....	16
2.1.5 Kort om Volunteers Functions Inventory .....	18
2.2 Frivillighet .....	18
2.2.1 Tendenser i dagens frivillighet .....	19
2.2.2 Liberal og kontekstuell frivillighet.....	20
2.2.3 Frivillighetens egenart.....	21
2.2.4 Frivillighetens betydning for den frivillige.....	23
2.3 Ledelse .....	25
2.3.1 Dagens arbeidstakere versus dagens frivillige .....	25
2.3.2 Verdibasert ledelse .....	26
2.3.3 Leder som medskaper av kultur .....	29
2.3.4 Lederens verktøykasse .....	31
2.4 Oppsummering teori.....	32
3.0 Metode .....	33
3.1 Valg av metode .....	33
3.2 Metode for datainnsamling .....	34
3.3 Valg av informanter .....	34
3.4 Forskningsintervjuet .....	35
3.4.1 Intervjuguide.....	35
3.4.2 Intervjuene.....	36
3.4.3 Transkripsjon.....	36
3.5 Metode for analyse .....	37
3.5.1 Helhetsinntrykk.....	37
3.5.2 Meningsbærende enheter .....	38
3.5.3 Kondensering .....	38

3.5.4 Sammenfatning.....	39
3.6 Metoderefleksjon.....	39
3.6.1 Forforståelse .....	39
3.6.2 Reliabilitet, Validitet.....	40
3.6.3 Etske refleksjoner.....	41
3.6.4 Å studere egen organisasjon.....	42
4.0 Resultater og drøftinger.....	43
4.1 Felleskap og tilhørighet.....	43
4.1.1 Livsfase.....	44
4.1.2 Rolleeffekten.....	48
4.1.3 Relasjonsbygging.....	50
4.1.4 Oppsummering .....	52
4.2 Engasjement for å drive kirke .....	52
4.2.1 Eierskap og medarbeiderskap.....	54
4.2.2 Frihet og fleksibilitetsspenn .....	55
4.2.3 Gjensidighetsbalansen .....	58
4.2.4 Prosjektengasjement .....	60
4.2.5 Oppsummering .....	62
4.3 Identitet .....	62
4.3.1 Selvutvikling .....	63
4.3.2 Anerkjennelse og tilbakemelding.....	65
4.3.3 Oppsummering .....	66
4.4 Konsekvenser for ledelse .....	67
4.4.1 Oppfølging.....	67
4.4.2 Leder som kulturell aktør .....	69
4.4.3 Lederen selv som verktøy .....	73
4.4.3 Oppsummering .....	75
5.0 Konklusjon.....	76
Litteraturliste .....	79
Vedlegg - Intervjuguide.....	82

## 1.0 Innledning

En historie jeg fikk fortalt fra en av mine medstudenter da jeg presenterte temaet for denne oppgaven; motivasjon til frivillig innsats i kirken, var hans egenopplevde fortelling som den frivillige som ga "lillefingeren" og opplevde at "hele hånda" ble tatt. Dette er en fortelling mange har hørt, og lett assosierer med det å være frivillig i en menighet. Selv om dette nok ikke er en passende generell beskrivelse for det å være frivillig i kirken, bærer den likevel i seg en virkelighetsoppfatning mange kanskje sitter med, og som mange faktisk har opplevd. Hvorfor finnes denne fortellingen, og hvorfor er den så langt fremme i vår assosiasjonshorison? Jeg tror dette handler om hvordan noen frivillige har opplevd seg behandlet, hvordan de er blitt møtt, og hvordan et rykte om en slik opplevelse av å være frivillig i kirken kan spre seg også til de som ikke er det, eller som selv ikke sitter på denne erfaringen. Jeg er opptatt av hvordan kirken kan bli kvitt denne fortellingen, og hvordan vi kan skape nye fortellinger som gjør at det først og fremst ryktes som attraktivt å være frivillig i kirken. Samtidig er jeg opptatt av at menigheter gjennom et mer systematisk og strategisk arbeid med frivillighet både kan få flere antall frivillige, og klare å ta bedre vare på de som allerede er der. Her tror jeg kirken har et langt større potensiale enn det som nå utnyttes.

Det er det siste drøye tiår kommet en rekke reformer og planer som alle forutsetter aktiv deltakelse av frivillige. Nevnes kan gudstjenestereform, trosopplæringsreform og planer for diakoni og kirkemusikk. Disse legger stor vekt på at det er det lokale menighetsmedlem som skal *ei* virksomheten gjennom deltakelse, involvering og frivillig medarbeiderskap. Lokalt står menighetene på mange måter midt i skjæringspunktet mellom det offentlige og sivilsamfunnet. Kirken har mange offentlig finansierte lovpålagte oppgaver som forvaltning av bygningsmasse og å gjennomføre gudstjenester, trosopplæring, gravferder og vigslar. Statskirken er dermed ikke å regne som en frivillig organisasjon som sådan (Lorentzen, 1987). Samtidig er kirken mye mer enn de offentlige lovpålagte oppgavene. Kirken og den lokale menighet er et «senter» der trosliv og tilhørighet materialiseres gjennom deltakelse i ulike felleskap. Barnegospel, ungdomsklubb, barneklubb, babysang, hyggetreff, åpent hus, familiemiddag, temakvelder og kulturaktiviteter. Det er lokalt at det diakonale oppdraget om å gi hjelp til alle som trenger det og som er i nød, forvandles fra ord til handling. Sett i dette lyset er kirken en betydelig arena for frivillig innsats, og dens arbeid kjennetegnes dermed av det samme som i mer rene frivillige organisasjoner (Lorentzen, 1987). Lokalt utfordrer reformer, planer og det diakonale oppdraget menigheter til omfattende virksomhet. Alle skal

nås, og alle skal få hjelp hvis de trenger det. Gapet mellom det som gjøres, og det som burde gjøres, kan synes enormt og tilsynelatende uoverkommelig.

Etter å ha jobbet 15 år i Den norske Kirke med frivillige i alle aldre, er min erfaring at temaet ”vi trenger flere frivillige – *hvordan* kan vi rekruttere flere” er en gjenganger. Jeg har opplevd at balansen mellom tiden som brukes på dette temaet kontra temaet ”strategier for *oppfølging* av frivillige hos oss” er i disfavør det siste. Jeg tror samtidig at et økt fokus på det sistnevnte temaet indirekte kan ha like stor effekt på rekruttering av frivillige som et mer direkte rekrutteringsfokus. Dette fordi en opplevelse av å bli godt ivaretatt både kan føre til at en holder ut lenger, og at et godt ”frivillighetsrykte” kan trekke til seg flere. Da kan sakte, men sikkert fortellingen om ”hvor meningsfullt det er å være frivillig her” overta for den om han som ga ”lillefingeren”.

Samtidig er det ikke bare kirkens ”indre” endringskrefter som retter søkelyset mot frivillige. De siste tiår representerer et taktskifte med tanke på endringsfart i samfunnet. I et samfunn der forandring skjer raskt, og globaliseringen preger vårt samfunn og vår tenkning, er pluralisme og mangfold en naturlig konsekvens (Rubin, 2010). Den raske forandringfarten gjør at det ikke lenger er naturlig for den oppvoksende generasjon og overta forrige generasjons tanker, idéer og virkelighetsbilder. Dette fører i følge Rubin til en avtradisjonisering. Vi får nye måter å leve på, nye aktiviteter og nye idéer. Tradisjon bestemmer ikke lenger hva vi skal tenke. Våre valg blir dermed utfordret, og de må tenkes gjennom i større grad en tidligere (Rubin, 2010).

Dreiningen mot et mer individualistisk samfunn med økt fokus på individets selvrealisering får også ringvirkninger inn i frivilligheten. Å være frivillig er ikke noe en nødvendigvis lenger gjør kun ut ifra et samfunnsansvarsperspektiv eller et nestekjærlighetsperspektiv, men noe en gjør fordi det i betydelig grad også tjener en selv - «What's in it for me» (Putnam, 2001). Det er vanskeligere å få folk til å forplikte seg til oppgaver av mer langvarig og kontinuerlig art, mens tendensen viser at folk lettere sier ja til avgrensede og prosjektbaserte oppgaver (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000). På bakgrunn av at de eldre er bekymret for de unges ”manglende” frivillige engasjement, er fortellingen om *bekymringen* for frivillighetens fremtid i følge Habermann blitt den etablerte diskurs (Habermann, 2007). Mye av dette stemmer med den erfaringen jeg sitter med, og som jeg også kjenner på i meg selv. Det er viktig å få noe igjen for det selv, og lojaliteten følger eget hjerte mer enn en etablert tradisjon. Jeg kjenner også igjen den eldre generasjons bekymring for manglende engasjement hos de yngre. ”Nå er det på tide at de unge overtar” er en setning jeg har hørt varianter av flere

ganger. Framtidsutsiktene for frivillighet kan i lys av denne bekymringen se mørk ut, men min erfaring korresponderer med det Habermann sier om at denne tendensen kun er å anse som en naturlig del av det selvfølgelige i at vi utvikler måter vi organiserer våre liv på. De unge er ikke mindre interessert i å være frivillig, men de ønsker å være det på sine premisser, og ønsker ikke å bli fortalt hva de skal stille opp på (Habermann, 2007). Samfunnsutviklingen har altså gradvis gitt oss nye rammer å forstå og fortolke frivilligheten innenfor, og dette får konsekvenser for hvordan vi i dag må og bør tenke rundt rekruttering og vedlikehold av frivillige.

Oppmerksomheten mot sivilsamfunnets ressurs *frivillig innsats*, har fått økt oppmerksomhet fra offentlig hold de siste ti år. En intensjon om en tydelig og systematisk satsing på frivillighet fremkommer i stortingsmeldingene fra Helse- og omsorgsdepartementet; Morgendagens omsorg, og Folkehelsemeldingen. «Frivilligheten skaper store verdier» sies det i Morgendagens omsorg (Stortingsmelding 29, 2012-2013, s. 66). «Målet for regjeringens frivillighetspolitikk er å støtte aktivt opp under et levende sivilsamfunn» (ibid. s. 66). Denne oppmerksomheten fremmer en satsing både i form av politisk og økonomisk støtte, og gjennom økt satsing på forskning. Samtidig anerkjennes det at kunnskap knyttet til rekruttering og oppfølging av frivillige er mangelfull.

Forskning viser at norske kommuner ser et stort behov for frivillig innsats som et supplement til å utvikle kvalitativt gode omsorgstjenester, men har mangelfull kompetanse i å etablere, utvikle og følge opp et samarbeid med frivillige organisasjoner og enkeltpersoner (Stortingsmelding 29, 2012-2013, s. 66).

En skulle tro at kirken som tross alt lenge har vært avhengig av frivillige for å drive mye av arbeidene i lokalmenighetene, hadde gode og systematiske strategier og modeller for rekruttering og oppfølging av frivillige (Lorentzen, 1993). Min erfaring er at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Kirken er en tradisjonstung institusjon, og Lorentzen stiller spørsmålsteget ved om tradisjon er en ressurs eller en byrde (ibid.) Det kan være krevende å endre seg, og å bryte med lange tradisjoner for hvordan ting er blitt gjort. Dette kan i følge Lorentzen også være noe av grunnen til at kirken ikke sitter på en systematisk tenkning rundt frivillige, eller en uttalt og aktiv frivillighetspolitikk (Lorentzen, 1993). Jeg opplever absolutt at det gjøres mye godt arbeid for frivillige i kirken, og at mye er skjedd bare den tiden jeg har vært ansatt i kirken når det gjelder et fokus på frivillighet som en ressurs som ikke kan eller bør tas for gitt. Men generelt sett er vi i kirken etter min erfaring ikke flinke nok til å sette av



tilstrekkelig med tid og ressurser til å jobbe med strategier og planer knyttet til dette, og ikke minst med implementering disse. Det som vies oppmerksomhet har en tendens til å fremstå som viktig, og et strategisk fokus på frivillighet har etter min erfaring en tendens til ikke å være et midtpunkt i de sentrale samtalene.

Deltakelse i frivillig arbeid skjer imidlertid ikke av seg selv, men må fremelskes, dyrkes og vedlikeholdes gjennom systematisk rekruttering, organisering, koordinering, opplæring, motivasjon og veiledning (Stortingsmelding 29, 2012-2013, s. 66).

Dersom kirken skal kunne ivareta ennå flere frivillige, trengs et økt fokus på hvordan den bedre kan ivareta de som finnes i dag. Sett i lys av overnevnte refleksjoner knyttet til kirkens økte behov for frivillige og trender knyttet til dagens frivillighet, vokser det etter min mening frem et behov for å rette søkelyset mot de frivilliges egne grunner til innsats, og hvordan frivilliges lyst til innsats kan vedlikeholdes.

Min erfaring både i møte med frivillige i min praksis som kirkeansatt, men også i forbindelse med hva jeg selv har kjent på, forteller meg at *motivasjon* er en sterk kraft som produserer og som opprettholder et ønske om å fortsette. Jeg tror derfor at en nøkkelfaktor i møte med frivillige er å kjenne til hva som *motiverer* den enkelte, og hvordan denne motivasjonen kan opprettholdes og videreutvikles. Motivasjon er i følge Deci & Ryan høyt verdsatt p.g.a sin konsekvens nettopp fordi den produserer. Det er derfor av stor betydning for alle som jobber med å få andre mennesker til å yte en innsats (Ryan & Deci, 2000).

Jeg lurer derfor på: Hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige?

## **1.2 Problemstilling**

Hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige?

Forskningsspørsmål

Hva motiverer til å starte som frivillig?

Hva motiverer til å fortsette som frivillig?

Hvilken betydning har ledere for de frivilliges motivasjon?

### **1.3 Avgrensning og presiseringer**

Jeg har vært opptatt av å finne ut hva som driver et frivillig engasjement, og hva som vedlikeholder og opprettholder de frivilliges motivasjon. Jeg har valgt å ramme oppgaven inn ved bruk av Deci & Ryans selvbestemmelsesteori (Ryan & Deci, 2000). Teorien antyder hvordan tilfredstilelsen av noen grunnleggende psykologiske behov kan bidra til å fremme graden av indre motivasjon. Teorien antas derfor å gi et godt grunnlag for å kunne beskrive hvordan motivasjon videreutvikles og opprettholdes. Samtidig ønsker jeg å se på hvilken betydning ledere har for de frivilliges motivasjon. Det er åpenbart at dette også vil ha konsekvenser for organisering, men jeg har av hensyn til oppgavens omfang valgt å fokusere kun på ledelse. Nærmere bestemt har jeg valgt å se på dette gjennom et *verdibasert ledelsesblikk*, og nærmere bestemt ta utgangspunkt i Aadlands ledelsesfilosofi om verdibasert ledelse (Aadland, 2004). Verdibasert ledelse legger opp til en helhetstilnærming til det å lede, der et samsvar mellom egne verdier og organisasjonsverdier anses som viktig for å fremme tilknytning. Jeg tror dette er spesielt viktig når en har med frivillige å gjøre fordi de frivillige i enda større grad enn arbeidstakere hviler sitt engasjement på opplevelse av det å identifisere seg med en organisasjons verdier.

I oppgaven vil begrepene ”kirken” og ”menighet” bli brukt. I denne sammenheng vil det konsekvent menes Den norske Kirke, og menigheter tilknyttet denne med mindre annet er presisert.

### **1.4 Forskningsstatus**

Det finnes mye forskning på motiver blant frivillige i den anglosaksiske verden. Etter hvert er det også mer forskning på dette i nordisk sammenheng.

Det meste av forskningen er gjort ved bruk av det kvantitative verktøyet Volunteers Functions Inventory (VFI) (Clary et al., 1998). Det er derimot lite forskning å finne på frivillighet og motivasjon der selvbestemmelsesteorien (SDT) er brukt. Jeg vil trekke frem noen av dem.

Boezeman & Ellemers undersøkte om dekking av de grunnleggende behovene sosial tilhørighet, autonomi, og kompetanseopplevelse hadde en sammenheng med jobbtilfredshet samt eventuell intensjon om å slutte. De fant at dekking av autonome behov og relasjonsbehov førte til et ønske om å bli værende i organisasjonen. De sammenlignet også de

frivillige med vanlig ansatte. Av forskjeller blant frivillige og vanlige ansatte fant de at det hos arbeidstakerne var de autonome behovene som var viktigst, mens det hos de frivillige var sosiale og relasjonelle behov som var viktigst (Boezeman & Ellemers, 2009).

Bidee et al. undersøkte sammenhengen mellom de frivilliges motivasjon og hvordan de opplevde sin egen frivillige innsats. De fant en positiv sammenheng. Økt grad av autonom motivasjon ga høyere grad av innsats hos de frivillige. De antyder i sin artikkel også noen implikasjoner for ledelse: Ta hensyn til og verdsett de frivilliges behov, skap utfordrende oppgaver, gjør plass til egne valg og skap rom for egne avgjørelser, oppfordre til frivillig initiativ og gi konstruktiv feedback (Bidee et al., 2012).

En studie gjort av Haivas et al. blant frivillige i Romania fant at behovene for autonomi og mestring er viktigst. Dette i motsetning til Boezeman & Ellemers som fant at sosial tilhørighet og autonomi var viktigst (Boezeman & Ellemers, 2009). Haivas et al. fant at sosial tilhørighet ikke er viktig i seg selv, men viktig når en ser på helheten (univariatanalyse). De stiller spørsmålsteget ved om årsaken kan være at dette behovet er tilfredsstillt andre steder. Studien hadde ganske unge deltakere, og det kan i følge forfatterne ha noe å si for dette funnet. Samtidig antyder de at kulturelle forhold også kan spille inn. Behovet for autonomi kan fremstå som viktigere i et samfunn der opplevelsen av frihet er lav (Haivas, Hofmans & Pepermans, 2013).

Alle tre undersøkelsene over har benyttet kvantitative data.

Av forskning gjort her i Norge vil jeg trekke frem Jelstad og Kaasas undersøkelse blant frivillige i Homestart, og Langens studie blant frivillige i Storsalen menighet. Jelstad og Kaasas undersøkelse hadde både kvantitative og kvalitative data. De undersøkte både motivene for å starte og for å fortsette som frivillig i Homestart. De fant at motiver for å starte var: Interesse for barn, opplevelse av mening og engasjement for Homestart. Av motiver for å fortsette fant de: Sosiale aspekter og læringsaspekter. De brukte bl.a. SDT som fortolkningsramme, og fant at teorien var en god forklaringsmodell for hvordan motivasjon til frivillig innsats opprettholdes (Kaasa & Jelstad, 2009). De fant altså at det var andre motiver som var viktige når det kom til det å fortsette som frivillig enn motivene til å starte, og at disse motivene var knyttet til egennytte som en viktig del av et samspill med et engasjement for selve saken (ibid.).

Langens studie av motivene til frivillige i Storsalen menighet i Oslo er en kvalitativ studie. Han brukte VFI. Verktøyet tester i utgangspunktet kvantitativt hvorfor folk starter som frivillige, men Langen brukte det kvalitativt om hvorfor de fortsetter. Han fant at verdimotiv og altruistiske motiv var sterke. Langen hadde forventet at sosiale motiv skulle stå sterkere. Felleskap var av hans informanter fremhevet som viktig, men ikke som viktigst. Langen brukte også SDT, og i likhet med Jelstad og Kaasa antyder han at SDT er en god forklaringsmodell når det kommer til det å skulle beskrive motivasjon blant frivillige som allerede er i tjeneste (Langen, 2006).

På bakgrunn av dette vil jeg antyde at min studie vil bidra til utfyllende forskning på flere områder. For det første ved å undersøke hvorfor folk fortsetter, ikke bare hvorfor de starter som frivillig. For det andre ved å beskrive frivilliges motivasjon kvalitativt, og for det tredje vil jeg bidra til å koble frivillighetsforskning til SDT. For det fjerde vil denne studien bidra til å beskrive ledelse av frivillige i Den norske Kirke.

## **2.0 Teorigjennomgang.**

Teorier er *vinduer* som vi ser virkeligheten gjennom. Teorier gir innblikk i et felt, men ikke over hele bredden av feltet (Nafstad, 2004). Mitt anliggende om å finne ut av hva som motiverer frivillige i kirken, sammen med forskningsstatus på dette feltet, gjør at motivasjonsteoretisk ”vindu” valgt som perspektiv for å belyse empirien i denne studien er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (SDT) (Ryan & Deci, 2000). Spørsmålet om hvilken rolle ledere spiller i denne sammenhengen har ledet meg frem til vinduet *verdibasert ledelse*. Det finnes flere varianter av denne ledelsesfilosofien, og jeg har valgt å legge meg opp til en av de norske ”stemmene”. Ledelse vil bli drøftet i lys av Aadlands filosofi om verdibasert ledelse.

Teorigjennomgangen vil inneholde teori knyttet til motivasjon, frivillighet og ledelse.

## **2.1 Motivasjon**

Dette kapittelet vil handle om motivasjon og valg av motivasjonsteoretisk perspektiv. Motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, som betyr «bevege» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 93). Kaufmann & Kaufmann definerer begrepet som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (ibid.).

En handling som foretas består av tre faser: aktivering, intendert adferd og faktisk adferd. I de ulike fasene spiller ulike indre og ytre faktorer inn. De indre faktorene er våre behov, våre tankeprosesser og våre evner og kunnskap. Ytre faktorer er tilstedeværelse av andre mennesker, oppgavene og sosiale forhold samt det ytre miljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Alt dette kan være med på å fremme og å hemme vår motivasjon.

Habermann definerer motiver til frivillig innsats som ”indre, men ikke ubevisste, beveggrunner til en bestemt handling” (Habermann, 2007, s. 41). Mens Kaufmann og Kaufmanns definisjon er mer åpen og rommer de mange forhold som virker inn på motivasjon, har Habermann allerede i sin definisjon sagt noe om hvor hun ønsker å feste blikket, nemlig på de frivilliges egne bevisste indre beveggrunner. Med tanke på at SDT skal benyttes som rammeverk for denne oppgaven samsvarer Habermanns definisjon med det fokuset jeg vil ha.

### **2.1.1 Motivasjonsteorier – et overblikk**

Det finnes et bredt spekter av motivasjonsteorier spredt på flere fagområder. I Kaufmann & Kaufmann presenteres Maslow og Aldefer som er behovsteoretikere innenfor psykologien (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Maslow rangerer behovene i en pyramide der behov nederst i pyramiden må være dekket før behov lenger ”oppe” gjør seg gjeldede. Maslows pyramide er *fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for aktelse og behov for selvaktualisering*. Aldefer reformulerer Maslow og reduserer pyramiden ned fra fem nivåer til tre: *eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov* (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Mens behovsteoriene viser til mer dyptgående delvis førbevisste behov, finner en innenfor kognitiv psykologi motivasjonsteorier som baserer seg på at handling er en konsekvens av et rasjonelt valg. Motiver sees dermed på som noe mer enn ubevisste drivkrefter. I denne kategorien

finner vi bl.a. Deci & Ryans selvbestemmelsesteori. Deci & Ryan skiller mellom ytre og indre motivasjon, og teorien bygger på en antakelse om at tilfredsstillelse av behovene for sosial tilhørighet, kompetanseopplevelse og selvbestemmelse fremmer indre motivasjon. Å være indre motivert vil si å være motivert av innholdet i selve arbeidsoppgaven, og fremholdes av Deci & Ryan som en sterkere og mer effektiv form for motivasjon enn ytre motivasjon. Ytre motivasjon kan være eksempelvis lønn, bonus, frynsegoder o.l., men kan også være belønninger av mindre fysisk karakter, som sosiale, emosjonelle eller intellektuelle belønninger. (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Ryan & Deci, 2000).

Videre er det i sosiale motivasjonsteorier et anliggende hvordan individet kan oppleve andre i sin sfære, for eksempel en medarbeider, som motiverende eller demotiverende.

Den siste typen motivasjonsteori er jobbkarakteristikamodeller. Dette er modeller som fokuserer på motivasjonselementer ved selve jobben. Her finner vi bla. Hertzbergs to-faktorteori som grupperer motivasjonsfaktorer i to grupper, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. En annen mye brukt teori i denne kategorien, er Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som definerer fem kjennetegn ved en jobb som motivasjonsfremmende. Dette er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Ut ifra problemstillingen i denne oppgaven "Hva motiverer til frivillig innsats i en menighet, og hvilke konsekvenser har dette for ledelse," har jeg valgt å fokusere på hvilke bevisste drivkrefter i de frivillige selv som fører til og vedlikeholder frivillig innsats. Jeg legger meg dermed som tidligere nevnt opp til Habermanns definisjon av motiver til frivillig innsats. Nærmere bestemt vil jeg bruke Deci & Ryans selvbestemmelsesteori som hovedrammeverk for denne oppgaven. Dette er fordi denne teorien synes å gi en god tolkningsramme for å kunne beskrive hvorfor folk fortsetter som frivillige. Teorien synes også å være et godt utgangspunkt for å forstå det som preger dagens frivillige, der fokuset på "*whats in it for me*" synes å være av vesentlig betydning (Putnam, 2001). De frivilliges egne bevisste behov antas derfor å være av betydning for lysten til å starte, og til å fortsette som frivillige.

### **2.1.2 Selvbestemmelsesteorien (SDT)**

I følge Deci & Ryan har vi tre grunnleggende psykologiske behov som gjennom å bli dekket bidrar til å fremme indre motivasjon. Disse behovene er behovet for *opplevd kompetanse*, behovet for *autonomi* og behovet for *sosial tilhørighet* (Ryan & Deci, 2000).


#### **Cognitive Evaluation Theory (CET)**

SDT bygger på noen underteorier. En av disse er Cognitive Evaluation Theory (CET). Denne teorien omhandler hvordan de grunnleggende *behovene* for kompetanse og autonomi gjennom riktig føde vil føre til en *opplevelse* av kompetanse og autonomi, som igjen fører til økt indre motivasjon for den bestemte handlingen. Riktig næring kan i følge CET være belønning, positiv feedback og kommunikasjon. De to psykologiske behovene henger sammen, slik at opplevd kompetanse må opptre i samspill med opplevelsen av selvbestemmelse for at indre motivasjon skal oppnås. Ytre belønninger som trusler, frister, direktiver, pålagte mål og fremprovoserte evalueringer svekker mulighetene for indre motivasjon. ”Indre” belønninger som valgmuligheter, anerkjennelse av følelser og muligheter til selvstyring øker muligheter for indre motivasjon fordi dette bidrar til en følelse av autonomi (Ryan & Deci, 2000). I følge CET er det sosiale miljøet av vesentlig betydning som ”jordsmonn” for å enten legge til rette for, eller forhindre indre motivasjon gjennom behovsoppfyllelse av autonomi og mestring (ibid.).

#### **Organic Integration Theory (OIT) og Causality Orientation Theory (COT)**

Deci & Ryan skiller mellom ytre og indre motivasjon, og presiserer at indre motivasjon ikke kan oppnås om handlingen i seg selv i utgangspunktet ikke er av interesse for en person. I slike tilfeller er det ulike former for ytre motivasjon som gjøres gjeldende (Ryan & Deci, 2000). Underteorien Organic Integration Theory (OIT) omhandler dette, og beskriver hvordan ytre motiverte handlinger kan bli integrerte og dermed selvbestemte. Deci & Ryan viser til at dersom vi blir utsatt for en eller annen form for styring, og vi i den situasjonen opplever at de tre psykologiske behovene tilfredsstilles, vil en internaliseringsprosess foregå, og vi vil adoptere styringen og internalisere oppgavene som våre villedede egne. Dette beskrives som en prosess fra ytre til indre motivasjon, med ulike faser (ibid.). En enkel oversikt over modellen er presentert under (Jelstad, 2007; Ryan & Deci, 2000).

Amotivasjon	Ytre motivert				Indre motivert
	Ytre regulert		Indre regulert, autonomt motivert		
	Ekstern regulering	Introjisert regulering	Identifisert regulert	Integrert regulert	Interesse for selve oppgaven.
	Handling utført for å unngå eller oppnå konsekvens.	Styring akseptert, men ikke eid. Dårlig samvittighet dersom man ikke handler.	Handling anerkjent og eget valg. Identifisert med egne verdier. Har personlig betydning.	Aktivitet integrert del av personen. Oppgaver i tråd med personens egne verdier. Leder til andre viktige verdier.	
Internaliseringsprosess påvirket av grad av behovstilfredsstillelse (kompetanse, autonomi, sosial tilhørighet)					



Vi er derimot ulikt disponert med tanke på behovet for å bli kontrollert, hvor autonomt anlagte vi er, og hvor asosiale vi er. Disse disposisjonene vil virke inn på mulighetene for en internaliseringsprosess. En tredje undert teori knyttet til SDT kalt Causality Orientation Theory omhandler dette (Deci & Ryan, 1985).

### 2.1.3 Frivillighet og SDT

SDT er mye brukt som fortolknings- og forståelsesramme på flere ulike områder.

Den er derimot, som nevnt tidligere, lite brukt innenfor forskning på frivillig arbeid. Jeg fikk øynene opp for denne teorien fordi den samsvarer godt meg det jeg i min erfaringspraksis har opplevd som viktig i arbeidet med oppfølging av frivillige. Det å skulle videreutvikle og vedlikeholde et frivillig engasjement kan være knyttet til andre mekanismer enn det å skulle verve frivillige.

Det er også slik at motiver kan skifte over tid. Bevegrunner bak å slutte seg til en frivillig organisasjon kan være andre enn grunnene til at man vedlikeholder sitt engasjement i organisasjonen på et senere tidspunkt (Repstad, Velferd og samfunn & Offentlig og frivillig velferd i lokalsamfunnet, 1998, s. 21).

Habermann snakker om en *motivmiks*, og at bakteppet for handling er en blanding av mange forskjellige motiver. Hun sammenligner dette med en pose med blanda drops. Hvilke smaker vi foretrekker kan endre seg over tid (Habermann, 2007). Det finnes to hovedkategorier av motiver. Normative verdier og instrumentelle verdier. Normative motiver er knyttet til velgjøringsprinsippet, og det å ville hjelpe andre eller å gjøre noe for andre (altruisme).



Instrumentelle motiver er knyttet til gjensidighetsprinsippet, som er motiver basert på det å få noe tilbake selv (egennytte) (Habermann, 2007).

Motiver virker sammen, så det kan til en viss grad være vanskelig å vite hvem og hva som motiverer mest. Er det for eksempel de som opplever bekreftelse gjennom å hjelpe andre som søker til denne typen aktiviteter, altså drevet av egennytte? Eller er handlingen å hjelpe andre rent altruistisk. I følge Bromander vil det for de fleste være et spørsmål om å forene nytte, fornøyelse og trivsel (Bromander & Svenska kyrkans församlingsnämnd, 1999).

Altruisme og egennytte er to sider av samme sak. Man ønsker å realisere egne ønsker samtidig som man ønsker å hjelpe andre. Skillet mellom ideelle motiver og egeninteresse er følgelig vanskelig å opprettholde empirisk (Wollebæk et al., 2000, s. 124).

SDT har dermed kanskje et noe ensidig fokus da teorien vektlegger tilfredsstillelsen av egne grunnleggende behov og dermed forstørker fokuset på egennyttensiden av en handling. Samtidig er i følge Wollebæk et al. normative motiv viktigst for å starte som frivillig, mens instrumentelle motiv spiller større rolle for å fortsette (Wollebæk et al., 2000). Flere finner dette, bl.a. Jelstad og Kaasa i sin undersøkelse blant frivillige i Homestart (Kaasa & Jelstad, 2009). Habermann refererer til Kjærgaard som sier at; om de frivillige skal bli, vil de være med å påvirke innholdet (Habermann, 2007). Dette samsvarer med SDT som sier at å få tilfredsstillt behovet for autonomi er en viktig forutsetning for å fremme autonom eller indre motivasjon. Dette stemmer også med den erfaringen jeg sitter med. De som har roller der de opplever stor grad av påvirkningsmuligheter blir lettere engasjert. Wollebæk et. al viser videre til at de fleste vil savne det sosiale felleskapet om de skulle slutte som frivillig (Wollebæk et al., 2000). I følge SDT vil behovet for sosial tilhørighet være sentralt for å fremme autonom eller indre motivasjon. Noe av kritikken mot bl.a. VFI, er nettopp et for stort fokus på ytre motivert frivillighet (Haivas et al., 2013). I lys av et fokus på hva som gjør at folk fortsetter i sitt frivillige engasjement kan det dermed likevel gi mening å bruke SDT som fortolkningsramme.

#### **2.1.4 Motiv i møte med kontekst**

For at indre motivasjon skal oppstå, må oppgavene matche egne verdier (Ryan & Deci, 2000). I følge Lorentzen er en arena for frivillig arbeid et møtested mellom de frivilliges egne

motiver og en organisasjons evne til å møte disse motivene gjennom belønning (Lorentzen & Rogstad, 1994). Habermann refererer til Rolf Andersen som presiserer at det er først når en persons motiv stemmer overens med en organisasjons belønninger at frivillig innsats utløses (Habermann, 2007). Her kan det kanskje være forskjeller i ulike typer organisasjoner. Andersens undersøkelse var blant frivillige i Røde Kors, som er en organisasjon preget av liberalt medlemskap, altså at organisasjonen trekker til seg medlemmer og frivillige som identifiserer seg med en allerede definert agenda eller et produkt. I organisasjoner preget mer av kontekstuelle medlemskap, som for eksempel kirken, vil frivillig innsats kanskje kunne komme før en selv vet hva eget utbytte vil være, og om organisasjonen evner å møte den frivilliges motiv gjennom belønning vil vise seg på sikt. Liberalt og kontekstuell medlemskap vil bli nærmere redegjort for i frivillighetskapitlet. Hvordan belønne blir uansett et viktig spørsmål. Habermann deler inn belønninger i tre kategorier: Følelsesmessige, sosiale og intellektuelle og er i stor grad selvforklarende (Habermann, 2007). Habermanns belønninger har et tydelig fokus på individet selv, og hvilke egennytte som ligger i det å være frivillig. Det er stor variasjon i selviske grunner, og opplevde belønninger han derfor være mange og ulike. Å gjøre noe man er god til, kan for eksempel sees på som å få noe igjen (Haivas et al., 2013). I følge Wollebæk et al. er det en positiv sammenheng mellom selviske grunner og arbeidsinnsats. Jo sterkere selviske grunner, jo større arbeidsinnsats (Wollebæk et al., 2000). Lorentzen og Repstad bruker Clark og Wilsons belønningsinndeling som er mindre individfokuseret. De deler inn i materielle, solidaritet og formål. Materielle belønninger er sjelden brukt blant frivillige. Solidaritet er det som ligger nærmest Habermanns belønninger, og er belønninger som opplevelse av tilhørighet, gruppefølelse og opplevd mening for den enkelte frivillige. Formålsbelønninger er knyttet til organisasjonens evne til å nå egne mål. Belønning er her knyttet til individets bidrag til at mål blir nådd (Lorentzen & Rogstad, 1994). Dette samsvarer noe med Habermanns følelsesmessige belønninger (Habermann, 2007). Kritikkk mot Clark og Wilsons belønninger er at de kan være for lite individfokuserte, samtidig som Habermanns inndeling kanskje er for mye individfokuseret, og dermed tar for lite høyde for at andre mer utenom-individuelle faktorer kan spille inn som opplevde belønninger. Tross antakelsen om det motsatte, fant hun nemlig at verdimotiv, og altruistiske motiv sto sterkt. Et engasjement for selve saken har dessuten vist seg å ha sterkere gjenklang i religiøse og humanitære organisasjoner enn til sammenligning i idrett (Habermann, 2007; Wollebæk et al., 2000). Dette kan tyde på at formålsbelønninger vil oppleves som viktige i min studie.

Samtidig er den frivillige arena ikke bare et møte mellom motiv og eventuell belønning, men et møte mellom motiv og kontekst. I følge Habermann er et motiv ikke tilstrekkelig i seg selv til å føre til en handling. Et motiv trenger også en anledning (Habermann, 2007). Wollebæk et al. skisserer en modell der *sosial kontekst + individuelle begrunnesler = frivillig innsats* (Wollebæk et al., 2000). Den konteksten en står i er med på å definere i hvilken grad en anledning for frivillig innsats er tilstede. Det kan være forhold som tid og familiesituasjon. Det må med andre ord være et samsvar mellom det man har anledning til å gjøre, liker eller ønsker å gjøre, og de oppgaver en har. Frivillig arbeid er en prosess, ikke bare i samfunnet, men også personlig (Habermann, 2007).

### **2.1.5 Kort om Volunteers Functions Inventory**

En stor del av forskning gjort på motiver til frivillig innsats er gjort ved bruk av verktøyet Volunteers Function Inventory (VFI). Dette er et kvantitativt verktøy utarbeidet av Clay et al. for å kartlegge frivilliges motiver til å starte som frivillig (Clary et al., 1998). Verktøyet er bygget opp med 5 spørsmål knyttet til hvert motiv. De 8 motivene brukt er gjennom undersøkelser utkrystallisert som aktuelle motiver til frivillig innsats. Disse motivene er: Verdier, læring, sosiale forventninger, karriere, protective (selvforsvar), identitet (ibid.). VFI er i min undersøkelse ikke brukt systematisk, men er mer å se på som en ”5 på gata” versjon, for å bidra til å få et helhetsinntrykk av informantene.

Jeg vil i metodekapittelet gjøre nærmere rede for hvordan jeg har brukt VFI.

## **2.2 Frivillighet**

Dette kapittelet vil handle om frivillighet, og hvordan frivillighet i en kirkelig sammenheng kan forstås. Frivillighet og hvordan frivillighet har vokst frem og er organisert, er ulikt i ulike deler av verden. Selv om det er forsket mye på frivillighet både i USA og ellers i Europa har jeg valgt å lene meg tyngst til nordisk litteratur nettopp p.g.a av grunnleggende forskjeller i hvordan frivilligheten er sammensatt.

Wollebæk et al. definerer frivillig innsats som ”bidrag som blir gitt av fri vilje, og som kommer individer eller grupper utenfor husholdningen til gode” (Wollebæk et al., 2000, s. 34). Innsatsen kan både være økonomiske bidrag, aktive eller passive medlemskap eller

faktisk utført arbeid. Frivillig *arbeid* kjennetegnes i følge Wollebæk et al. som ”ulønnet arbeid i regi av en frivillig sammenslutning” (Wollebæk et al., 2000, s. 35). Habermann definerer *frivillig arbeid* eller frivillig innsats som individuelle, ulønnede arbeidsoppgaver som har en viss formell karakter. Her er det ikke snakk om alminnelig hjelpsomhet av spontan art, men om organisert og avtalt arbeidsinnsats (Habermann, 2007, s. 43). Videre definerer hun en *frivillig* som en person som fritt velger å gjøre en ulønnet innsats, som kommer andre enn vedkommende selv og hans eller hennes familie til gode (ibid.).

Jeppsson-Grassmanns definerer frivillig arbeid som: ”Uavlønnet arbeid som er fritt valgt av individet, som utføres i tilslutningen til en eller annen organisasjon, og som ikke bare gagnar det aktive individet selv” (Jeppsson-Grassman, 2001, s. 47). Stikkordene er altså ulønnet, avtalt, selvvalgt og til gagn for andre enn en selv.

### **2.2.1 Tendenser i dagens frivillighet**

Som nevnt i innledningen bestemmer ikke lenger tradisjon hva vi skal tenke, og individualiseringen er på mange måter en av de viktigste endringstrekkene i det moderne samfunnet. Individualiseringens konsekvens er at det frivillige engasjement i større grad vil være forankret i egne individuelle ønsker og behov. Wollebæk et al. registrerte denne tendensen for et drøyt tiår siden. De fant at organisasjonstilknytningen i form av medlemskap var dalende, og at unge frivillige var mer opptatt av egennyttige og instrumentelle motiver enn det eldre var. Wollebæk et al. stilte spørsmålsteget ved om dette var snakk om et generasjonsfenomen eller et livsfasefenomen (Wollebæk et al., 2000). Wollebæk og Sivesind bekrefter i en undersøkelse et tiår senere at dette er et generasjonsfenomen, og at denne dreiningen er en etablert tendens (Wollebæk & Sivesind, 2010). Det kan altså snakkes om en *ny* frivillighet der et frivillig engasjement i større grad må matche ens egne verdier. Dagens frivillige er ikke så lojale som før, og følger sitt eget engasjement heller enn en opplevd forpliktelse. Wollebæk et al. fant også en økende tendens til å heller gi penger enn tid (Wollebæk et al., 2000). Det er mindre tid til frivillig arbeid fordi flere har fulle jobber og mange aktiviteter på fritiden. En konsekvens av dette er at det viser seg lettere å få folk til å forplikte seg til avgrensede oppgaver, enn til mer langvarige engasjement (ibid.). Samtidig som nye tendenser fordrer nye fortolkningsrammer, kan det å benytte uttrykket *ny* frivillighet på den andre siden være noe misvisende. Det er fremdeles et betydelig antall eldre som er frivillige, og som kanskje fremdeles bærer med seg en ”tradisjonell” holdning til frivillig

engasjement. Et økende antall førtidspensjonister, og ny-pensjonister representerer også et betydelig marked for frivillighet. Dette er en generasjon som kanskje står midt mellom ”gammel” og ”ny” frivillighet.

Selv om premissene for frivillighet har vært og er under endring, viser forskning at frivillig engasjement ikke minker (Habermann, 2007; Jeppsson-Grassman, 2001). Habermann viser til at holdningen til frivillighet ikke er dalende, men at interessene er skiftende gjennom ulike livsfaser. Unge frivillige er kanskje mer opptatt av egen nytte og ”what’s in it for me”, men motivene er i følge Habermann ikke så ulike fra de eldre (Habermann, 2007). Men det at de unge velger andre ting, og går mer ut av tradisjonen gjør at de eldre blir bekymret.

Habermann kaller dette bekymringens paradoks og at denne bekymringen kan bli en selvoppfyllende profeti. Hun viser til at empirien i både hennes undersøkelse, og flere andre undersøkelser bekrefter at det finnes et stort frivillig engasjement også blant unge, men at det utarter og utformer seg annerledes enn før (ibid.). ”Fremtidens frivillige må bedømmes ut ifra nåtidens normer, og ikke hvordan man tradisjonelt tenker at frivillige skal se ut” (Habermann, 2007, s. 321). Lorentzen viser til at kirken og menigheter er tunge tradisjonsbærere, og at det dermed kan være utfordrende å ”snu på flisa” i møte med en frivillighet som utfordrer et arbeid som lenge har fulgt bestemte mønstre (Lorentzen, 1993). Min erfaring er at det kan være en spenning mellom disse to. Samtidig har jeg opplevd at denne spenningen er mindre mellom dem som kjenner hverandre, enn mellom grupperinger som har lite med hverandre å gjøre. Kanskje kan møteplasser mellom de ulike generasjonene og at det legges til rette for samtaler om ulike virkelighetsoppfatninger, bidra til å minke bekymring og redsel for endring og å øke forståelsen av tradisjonens betydning.

### **2.2.2 Liberal og kontekstuell frivillighet**

I følge Lorentzen finnes det to utgangspunkt for å slutte seg til en sivil sammenslutning. Han kaller de to kontekstuell og liberalt medlemskap (Lorentzen, 2004). Kontekstuell medlemskap kommer fra, og tar utgangspunkt i en nettverksbasert organisering der mennesker med samme interesser og meninger søker sammen og utfører aktiviteter de blir enige om. Samtale er sentralt, og alle er en del av og eier produktet ved at de har investert noe av seg selv i det. Eksempler er dugnad, politiske sammenslutninger og demonstrasjoner. Liberalt medlemskap knyttes til en organisasjon eller en sammenslutning som allerede har en agenda eller et produkt. Et slikt medlemskap vil forutsette et behov for, eller interesse for, denne agendaen

eller dette produktet (Lorentzen, 2004). Eksempler på slike sammenslutninger er diverse interesseorganisasjoner som for eksempel cøliakiforeningen.

Samtidig har de fleste sammenslutninger som nå fordrer et liberalt medlemskap startet med kontekstuelle medlemskap der mennesker med felles interesser og behov har søkt sammen og dannet et ”produkt”. De har deretter gått fra å være nettverksbaserte til å bli mer hierarkiske.

Når det gjelder menigheter er de organisatorisk bygget rundt demokratisk rådsstruktur og embete (Askeland, 2003). Menighetene har både lovpålagte oppgaver, og et virksomhetsansvar som vedlikehold og videreutvikling av etablert aktivitet. Selv om kirken har hatt en utvikling mot økt profesjonalisering, er og vil frivilligheten være den største og viktigst ressursen i et menighetsarbeid (ibid.). Men et viktig poeng er balansen mellom liberal og kontekstuell tilknytning, eller frivillighet. På den ene siden vil menighetsarbeidet etter min erfaring, være preget av aktivitet der en agenda og bestilling er gitt. Dette er for eksempel konkrete oppgaver knyttet til etablert virksomhet som menighetsrådet ønsker å opprettholde, for eksempel tilbud om kirkekaffe hver søndag. Tilbudet kan ha oppstått med utgangspunkt i en kontekstuell tilnærming, men kan gå over til å fordra liberalt medlemskap. På den andre siden vil også menighetsarbeid de fleste steder legge til rette for at mennesker med et engasjement for en sak eller et initiativ til en aktivitet, kan utvikle dette innenfor menighetens rammer. Dette kan for eksempel være en foreldregruppe som ønsker å starte opp en barneklubb med utgangspunkt i egne barn. Spenningen her ligger i overgangen mellom det kontekstuelle og det liberale. Det kontekstuelle medlemskapet bærer med seg et naturlig engasjement og en motivasjon til innsats. Når de som tok initiativ til en aktivitet ikke lenger ønsker å bidra kan det være utfordrende å finne erstattere fordi det bygger på et personlig engasjement. Samtidig ønsker menighetsrådet å videreføre det vellykkede tiltaket, og søker dermed erstattere. Dermed beveger aktiviteten seg fra det å gro frem fra grasrota (kontekstuell medlemskap), til å bli noe en søker å verve folk til (liberalt medlemskap). Balansen mellom disse blir dermed viktig i en menighet. Strategier for å dyrke frem *både* kontekstuell frivillighet, og liberal frivillighet fremstår som viktig.

### **2.2.3 Frivillighetens egenart**

Det økte fokuset på frivillighet fra offentlig hold kommer fra en anerkjennelse av frivilligheten som en viktig ressurs inn i en videreutvikling av velferdsstaten. Jeppsson-

Grassman viser til at nedskjæringer i velferdstilbud i Sverige har skapt økt behov for at andre aktører tar ansvar. Velferd har utviklet seg fra å være et delt ansvar mellom det offentlige og familien, til å være preget av pluralisme. Etter at kirken ble løst fra staten i Sverige har den fått økt aktualitet som aktør i det sivile samfunn, og sammen med velferdspluralismen har dette ført til at kirken i Sverige er satt på kartet i forhold til å være en velferdsaktør. Spesielt diakonien har utviklet seg i kjølvannet av dette (Jeppsson-Grassman, 2001). I Norge ser vi noen av de samme tendensene. Velferdsstaten presses av en demografisk utvikling som skaper et stadig økende behov for omsorg. Trygdeytelsene klarer ikke å holde tritt med kostnads- og lønnsnivå. I Norge har debatten om privatisering fått den største plassen i samtalen om velferdsstatens fremtid, mens ideell sektor er kommet i skyggen. Religion og politikk er sett på som at de hører hjemme i to forskjellige verdener, og kirken er ikke anerkjent som en selvfølgelig politisk medspiller. Frivillighet er flyttet til kulturdepartementet, noe som kan ha den stigmatiserende konsekvens at den utelukkes som ressurs i helse og sosialsektoren (Hallin, Trägårdh, Selle & Skov Henriksen, 2013). Samtidig stadfestes, som nevnt i innledningen, en satsing på frivillighet gjennom bl.a. stortingsmeldingen ”Morgendagens omsorg” (Stortingsmelding 29, 2012-2013).

”Frivillighet lever av lyst og dør av tvang” (Habermann, 2007, s. 192). At det offentlige anerkjenner frivilligheten som en viktig samfunnsressurs er i utgangspunktet en god ting, men en offentlig satsing på frivillighet bærer også med seg en fare for at frivilligheten kan bli utsatt for industrialisering.

Hvis frivillighedsens ”bæredygtighet” opfattes ud fra en forestilling om, at vi får den afgrøde, som passer til jordens bæreevne, er der ikke grund til bekymring. Så får vi den frivillighed, samfundet kan bære. Hvis frivilligheden derimod utsættes for en industriel udnyttelse, kunstgjødning og tvangsfodring, er der grund til at være på vagt (Habermann, 2007, s. 323).

Frivilligheten må først og fremst anerkjennes for sin egenart, og kan ikke adopteres av staten (Kaasa, 2010; Wollebæk et al., 2000). De frivillige har egne behov, verdier og måter å gjøre ting på som de tar med seg inn i sitt frivillige engasjement, og som utgjør en viktig del av dem som *frie* og *villige* individer. De kan selv velge oppgaver, slutte når de vil, formulere egne mål, og forbeholde seg retten til å forholde seg kritisk til måten det offentlige velger å løse ting på. De har selv makt over lojalitet og eventuelle bånd mellom seg selv og den virksomhet de velger å engasjere seg i (Kaasa, 2010). Dette må anerkjennes som en pakkeløsning for at en god symbiose kan finne sted. Å samarbeide med frivillige bør derfor bygge på en

partnerskapsforholdning. I et partnerskap er relasjonen preget av likeverd, gjensidig respekt og tillit, åpenhet, felles problemløsning, uavhengighet og modenhet. Tross et tett samarbeid bevarer hver av partene sin egen identitet (Kaasa, 2010). Samtidig som frivilligheten har en egenart, har den også en egenverdi. Det å være frivillig gir også noe tilbake til den som er frivillig. De frivillige kan ses på både som brukere og som noen som betjener brukere (Kaasa, 2010). Jeppsson-Grassman drøfter brukerbegrepet opp mot tjenestebegrepet, og stiller spørsmålsteget ved i hvilke grad ordet tjeneste er et riktig ord å bruke om det arbeidet kirken gjør. Tjeneste forutsetter en avsender og en mottaker, og en selvforståelse av seg selv som tjenesteleverandør forutsetter en holdning til at det finnes brukere og de som betjener brukerne. En selvforståelse av seg selv som en skaper av sosial og åndelig arena derimot, gir et bilde av deltakere og medlemmer som i aktivitet både er mottakere og givere (Jeppsson-Grassman, 2001). Dermed blir *gjensidighet* et viktig forklaringsbegrep på hva som foregår på en slik arena.

#### **2.2.4 Frivillighetens betydning for den frivillige**

Det å være frivillig gir også noe tilbake til den som er frivillig. Man gir og man får, men sjelden i samme målestokk, og ikke til samme tid (Habermann, 2007, s. 247). I følge Loga er det en klar helsemessig gevinst knyttet til det å være frivillig, og gevinsten er større hos den frivillige enn hos den som får hjelp (Loga, 2010). Putnam opererer med begrepet *sosial kapital*, og omtaler frivillige organisasjoner som ”små skoler” i demokrati.

Organisasjonsengasjement bygger *sosial kapital* både på kort og lang sikt, som bidrag til viktig opplæring i et demokratisk samfunns ”spilleregler” (Putnam, 2001). Wollebæk et al. er opptatt av frivillighetens integrasjon og hvordan det å være frivillig bygger sosial kapital, og hvordan da ulike organisasjoner som ”benytter” seg av frivillige dermed blir viktige bidragsyttere til integrering av samfunnsborgere (Wollebæk et al., 2000). Å være integrert i et felleskap er altså viktig i perspektivet av byggingen av et demokratisk samfunn. Samtidig er det også viktig for en selv.

Frivillig engasjement genererer mer frivillig engasjement. Man vikles inn i, og får nye nettverk. Dette gjør at de frivillige ikke bare representerer en sosial kapital, men gir de frivillige selv en personlig sosial kapital (Jeppsson-Grassman, 2001, s. 55).



Dette har jeg selv erfart eksempelvis i møte med ungdommer som gjennom et frivillig engasjement har tilegnet seg sosiale ”verktøy” de har hatt stor glede av senere, og som har gitt dem fordeler i møte med arbeidslivet. Samtidig kan det være utfordrende å finne oppgaver til alle som ønsker det. I følge Wollebæk et al. er frivillige i økende grad ”ressurssterke” middelklassemennesker som bruker sitt frivillige engasjement på fritids-, idretts- og kulturaktiviteter som fremmer egne interesser og hobbybehov. Utover dette gir de pengestøtte. Frivilligheten representere ikke lenger et tverrsnitt av befolkningen. Noe av årsaken i følge Wollebæk et al. kan være økt krav til kompetanse også innen frivillige verv (Wollebæk et al., 2000). Selv om denne trenden er tydeligst i kultur og idrett er det likevel et stikk i siden også til den kirkelige frivillige kontekst. Jeg opplever at også kirken er opptatt av å trekke til seg de som kan mye, og som i stor grad er selvdrevne. I følge Wollebæk et al. er konsekvensen økt marginalisering. Det er de samme som blir stående utenfor som sliter ellers. Frivillige organisasjoner kompenserer i mindre grad enn før for forskjeller, men gjenspeiler mer den reelle samfunnssituasjon (Wollebæk et al., 2000).

Et frivillig engasjement kan altså være minst like viktig for den frivillige selv som for de som nyter godt av innsatsen. I møte med denne erkjennelsen blir dermed rekruttering av frivillige ikke farget kun av hva menigheten trenger, men også av hva den frivillige trenger.

En annen viktig side ved frivillighetens betydning for den frivillige, er fellesskapet. Kirken og andre frivillige organisasjoner er viktige arenaer der folk samles, knytter kontakter og bygger felleskap. Utrykket ”like barn leker best” gjør seg også gjeldende her, og dette kan i følge Wollebæk et al. være en utfordring for de frivillige arenaer. Det dannes lett lukkede miljø med egne koder og ritualer som det kan være vanskelig for nye og utenforstående både å forstå, og å komme inn i (Wollebæk et al., 2000). Samtidig er bl.a. språk og ritualer viktig for å bygge en felles identitet og for å knytte bånd. Å finne denne balansen mellom bygging av et indre samhold samtidig som det er en tydelig bro inn fra eksterne miljø og samfunnet ellers blir dermed et viktig anliggende for alle som jobber med frivillige. Putnam kaller disse to ”linjene” *bonding* og *bridging* (Putnam, 2001).

Deltakelse avler deltakelse. (Jeppsson-Grassman, 2001; Wollebæk et al., 2000). Jeg kjenner dette igjen også i kirkelig sammenheng. Det er de samme som tar på seg oppgaver igjen og igjen. Jeg erfarer at det å være engasjert et sted over tid skaper en tilknytning som fører med seg økt ansvarsfølelse overfor organisasjonens oppgaver. Ansvarsfølelse og opplevelsen av det å høre til i et godt felleskap binder frivillige sammen med hverandre og til menigheten. Dette er prosesser som tar tid, og nye frivillige er dermed sårbare fordi de ikke har disse

båndene ennå. Det å jobbe med *broen inn* fremstår derfor som et viktig arbeid for å integrere nye frivillige. Dette er knyttet til et fokus på hva som kan gjøre det lett å komme inn i miljøet, og hvordan det å være frivillig kan oppleves som meningsfullt for den frivillige. Dersom gjensidighet oppstår vil den frivillige kunne starte en tilknytningsprosess.

## **2.3 Ledelse**

Ledelse som fenomen har vært en sentral del av menneskehistoriens utvikling, mens ledelse som fag og forskningsfelt er forholdsvis nytt. Tross sin korte historie finnes det i dag mengder av litteratur på feltet. Samfunnsutviklingen med sine stadig nye impulser og ideer har gjort at ledelsesfaget har født mange teorier. Reisen har gått fra Taylors teorier i starten av forrige århundre der arbeidstaker ble sett på som en teknisk del av at maskineri, og gjennom et økende fokus på menneske som ressurs frem til dagens ledelsestrender der verdibasert ledelse bl.a. har stått sentralt (Gjestrud, Stamsø, Engetrøen & Martinsen, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Kompleksiteten på feltet har økt betydelig. Det finnes ingen fasit på hva som er bra ledelse, kun skissering av et stadig økende antall hensyn en må ta med i betraktningen når en skal finne sin egen adferd, stil og rolle som leder.

### **2.3.1 Dagens arbeidstakere versus dagens frivillige**

Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 381). De siste tiårs utvikling med bl.a. individualisering som en av de viktigste endringskreftene, har gitt et arbeidstakermarked med medarbeidere som er kunnskapsrike og fokusert på egen selvrealisering og kompetanseutvikling, og som i betydelig mindre grad enn tidligere er lojale i betydningen det å knytte seg til og identifisere seg med et enkelt arbeidssted over lengre tid. Medarbeidernes stemmer og innspill er dermed en viktig ressurs og impuls inn i det å skulle drive en virksomhet. De ønsker utviklings- og påvirkningsmuligheter i tillegg til en lønnslipp. Dette gjør at lederen også vil måtte la seg påvirke av andres tenkning, holdning og adferd samtidig som det overordnede er å nå virksomhetens mål. Aadland sammenligner lederens oppgave med det å finne den rette leia i

ett nytt farvannet slik at en verken kommer ut av kurs eller støter på skjær som kunne vært unngått (Aadland, 2004).

Hovedvekten av det som finnes av ledelsesteorier og litteratur er naturlig nok utarbeidet på bakgrunn av, og myntet på organisasjoner med et arbeidsgiver-arbeidstakerforhold. Betydelig mindre oppmerksomhet er viet til feltet ledelse av frivillige, og hva som særpreger dette forholdet. Dybdal-Jensen referer til Kolind som sier om fremtidens ledere:

Fremtidens virksomheder vil blive ledet efter samme principper som frivillige organisations, det vil sige arbejde meget stærkere med den form for motivasjon, der ligger i forståelse og accept af fælles værdinormer (Dybdal Jensen, 1998, s. 8).

Det er her dermed sagt noe om hvordan frivillige organisasjoner ledes. Her har man verken pisk eller gulrot, men er avhengig av at de frivillige medarbeiderne selv opplever en organisasjon som verd å yte en innsats for. Samtidig har som tidligere nevnt kjennetegn ved den frivillige også endret seg. De yngre overtar ikke lenger fedrenes og mødrenes verv verken i politikken eller som søndagsskolelærer. Og bevisstheten rundt egne behov og eget utbytte preger også dagens frivillige engasjementet. Dagens frivillige ligner dagens arbeidstakerne. Der tradisjon, livslang lojalitet og kanskje pliktfølelse før knyttet frivillige til en organisasjon, er en i dag avhengig av at den frivillige opplever det som givende å nyttig å bidra. Dette gjør at også frivillige organisasjoner har et økende fokus på oppfølging av de frivillige ressursene. Der en organisasjons verdigrunnlag før kanskje var tilstrekkelig for å opprettholde de frivilliges motivasjon, må en i dag også ta i betraktning at de frivillige selv kan være ute etter en viss grad av egennytte. Så selv om frivillige organisasjoner, deriblant Den norske Kirke, lenge har ”forvaltet” frivillig innsats, vil nye premisser betinge nye forståelsesmodeller. Frivillige strømmer ikke til kun fordi de identifiserer seg med kirkens verdigrunnlag.

### **2.3.2 Verdibasert ledelse**

Selv om kirken er en verdibasert organisasjon betyr ikke dette at den automatisk driver verdibasert ledelse. Så selv om de frivillige identifiserer seg med kirkens verdigrunnlag, betyr ikke dette at de dermed automatisk behøver å oppleve en verdismatch i forhold til sitt konkrete frivillige engasjement. Dette handler om noe annet, og verdibasert ledelse er den ledelsesretningen som leder an i tekningen knyttet til dette med verdier. Retningen har sine

røtter i Selznicks teorier om institusjonelt lederskap allerede fra midten av forrige århundre (Selznick, 1997). Verdistyring er kommet det siste tiår som en reaksjon mot, eller et supplement til, en periode med regel- og målstyringsfokus (Aadland, 2004). Begrepet verdibasert ledelse stammer fra to tradisjoner. Den ene er fra USA, og handler om balansen mellom ”shareholders” og ”stakeholders”. Begrepene ”Moral Manager” og ”Moral Market” stammer fra denne tradisjonen. Fokuset er henholdsvis på en leders personlige etiske ansvar (Moral Manager), og på markedsaktørens ansvar for også å inngå avtaler som knytter dem til forpliktelser av etisk art (Moral Market) (Aadland, 2004).

Den andre tradisjonen er utviklet i Danmark på begynnelsen av 90-tallet. Her stammer begrepet ”etisk regnskap” fra. Etisk regnskap synliggjør bedriftens etiske forpliktelse, og synliggjør hvilket arbeid som har vært gjort med tanke på dette. I følge de danske miljøene er verdibasert ledelse ”ledelse med holdning og verdier” (Aadland, 2004).

I følge Aadland anno 2004 er verdibasert ledelse

å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskede verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som utrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskede verdier (Aadland, 2004, s. 157).

Det handler altså om å lede etter verdier i motsetning til, eventuelt i tillegg til, mål og regler. Mens det i regelstyring handler om å følge en vei preget av retningslinjer og justering av adferd i tråd med disse, vil en verdistyrte vei være preget av godt skjønn, og utvikling av dette gjennom å opparbeide seg god dømmekraft og klokskap (Aadland, 2004).

En verdi er i følge Rokeach ”ei vedvarande tru på at eit spesifikt åtferdsønster eller eit føremål er personleg og sosialt å føretrekkje framfor eit motsatt åtferdsmønster eller føremål” (ibid. s.152). Et sett med verdier representerer verdisystem som vi vurderer det vi ser, og våre egne og andres handlinger, ut i fra. En verdi kan ha flere ulike dimensjoner. For det første har verdier en teoretisk side. Det er denne siden ved verdibegrepet som er i fokus når organisasjoner drøfter hvilke verdier som skal være en del av deres visjonsdokument. For det andre kan verdier være bakteppe for handlinger vi gjør, og for det tredje vil vi som ”mottakere” av handlinger tolke disse på bakgrunn av våre egne verdier. Den siste dimensjonen er verdi som analysebegrep. Her inntas forskerrollen, og ved å innta en observatørstatus forsøkes det å beskrive utenfra hvilke verdier som kommer til uttrykk gjennom det som observeres (Aadland, 2004).

I følge Aadland er alle våre handlinger verdistyrte, og ikke alle handlinger er nødvendigvis styrt ut ifra en ”positiv” verdi. Det kan være skjulte og førbevisste verdier som egentlig styrer

våre handlinger selv om den intenderte handlingen var på bakgrunn av en uttalt verdi. De skjulte verdiene er derfor i følge Aadland en like stor del av våre handlingsliv som de verdiene vi aktivt søker og ønsker å handle etter (Aadland, 2004).

Å drive verdibasert ledelse handler derfor både om jobbe med å motivere og mobilisere til implementering av ønskede verdier, men også om aktiv selvrefleksjon knyttet til hvilke verdier det faktisk jobbes etter. Aadland foreslår et fullstendig og omfattende program for kartlegging og implementering av ønskede verdier. Jeg har vært opptatt av hvordan de frivilliges motivasjon kan ha en betydning for hvordan drive ledelse i kirken. Med dette fokuset vil et helhetlig program for kartlegging og implementering av verdier gi lite mening å fokusere på. Slike prosesser tar tid, og hver enkelt frivillig vil etter all sannsynlighet verken ha tid eller interesse av å delta i noe sånt. Det interessante ved verdibasert ledelsestenkingen inn mot grensesnittet leder-frivillig, er verdienes betydning på personplan. På bakgrunn av hvilke verdier handles det, og på bakgrunn av hvilke verdier tolkes handling. Det er med andre ord *lederen selv* med en verdibasert ledelsesholdning, og ikke selve prosessene knyttet til verdibasert ledelse jeg ønsker å fokusere på. Aadland fremholder *godt skjønn* som en viktig veiviser på den verdibaserte vei. Dybdal-Jensen har sammenlignet ledelsesutvikling med Aristoteles dydsetiske stige (Dybdal Jensen, 1998). Å bli et dydig menneske handler i følge Aristoteles om stadig å utvikle sin karakter i form av økt dømmekraft og klokskap. God dømmekraft og klokskap er redskap som brukes til å finne den gode balanse mellom dyder og laster, og å strebe etter å holde seg langs *den gylne middelvei* (Aadland, 2004). Å bli en god leder er i følge Dybdal-Jensen et tilsvarende karakterutviklingsprosess fra *nybegynner* til *ekspert* (Dybdal Jensen, 1998). Aadland sammenligner god ledelse med god balansekunst.

Ingen leiar unngår å måtte balansere. Det er evna til balansekunst som syner kvaliteten i leiarskapen. Difor er det altavgjerande for god leiarskap korleis ein taklar mellomromma – tvilen og ikkje-vite-stundene (Aadland, 2004).

Jo færre navigasjonspunkt en har, jo større blir mellomrommet. Min erfaring er at i frivillighetsledelse er det få navigasjonspunkt. Kunsten å oppholde seg i mellomrommet – å våge å ikke vite, blir dermed enda viktigere. Gjennom å finslipe holdninger, kvesse refleksjon, presisere verdier, veie argumenter og måle konsekvenser, vil det å drive verdibasert ledelse dermed være å stadig raffinere seg selv som verktøy.

Transformasjonsledelse og kommunikativ ledelse er nært beslektet med verdibasert ledelse (Bass, 2009; Eriksen & LOS-senteret, 1999). Felles for alle tre er at det handler om å gjennom

inkluderende prosesser inspirere og motivere medarbeidere til ønskede og vilde handlinger . Her er det ikke pisk eller gulrot, men overbevisende argument i den felles samtalen som driver prosesser fremover (Aadland, 2004). Disse ledelsesfilosofiene bærer med seg en retorikk som slik jeg ser det appellerer til hvordan dagens frivillige tenker. Samtidig gir dette et noe unyansert og urealistisk bilde av virkeligheten. Gruppen *frivillige* er en sammensatt gruppe, som både består av selvgående frivillige, men som også består av mennesker som gjennom sitt frivillige engasjement kanskje opplever dette som det eneste stedet deres arbeidsinnsats verdsettes i samfunnet. Disse to ytterpunktene tegner et helhetsbilde av en frivillighet som også vil ha ulike konsekvenser for ledelse. I arbeid med organisering av frivillige som i stor grad selv har behov for hjelp, vil kanskje mer regel og rutinebasert ledelse være aktuelt. I denne sammenhengen ville det gitt mer mening å fokusere på ulike former for situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2009). Verdibasert ledelse rommer dermed ikke alle gode løsninger.

I min studie er derimot utvalget av frivillige konsentrert inn mot forholdsvis selvgående frivillige. Derfor vil vinduet *verdibasert ledelse* bli brukt som utkikkspunkt.

### **2.3.3 Leder som medskaper av kultur**

Som nevnt flere steder tidligere sitter ikke dagens arbeidstakere og frivillige lenger i baksetet, men har inntatt førersetet. De har egne agendaer for å utføre et arbeid, og det er ikke bare virksomhetens behov og incentiver, men deres egne behov og verdier som styrer innsats og lojalitet. Ledere er i følge Aadland dermed blitt mer tilretteleggere og har forlatt tronen som den ubestridte kongen (Aadland, 2004). At lederens jobb er blitt mer ”usynlig” betyr ikke at den er mindre viktig, eller at lederfunksjonen har utspilt sin rolle. Snarere kanskje tvert imot. Ifølge SDT er det å være drevet av indre motivasjon en betydelig trigger av arbeidsinnsats (Bidee et al., 2012). Deci utalte i et intervju til Ukeavisen Ledelse at det ikke er leders jobb å motivere, men å skape et miljø der medarbeiderne motiverer seg selv (Myklemyr, 2012).

Research on the conditions that foster versus undermine positive human potentials has both theoretical import and practical significance because it can contribute not only to formal knowledge of the causes of human behavior but also to the design of social environments that optimize people’s development, performance, and well-being (Ryan & Deci, 2000, s. 68)

Ut ifra dette fremstår arbeidet med kultur som viktig. En organisasjonskultur er de ”opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sammenheng” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 120). I følge Jacobsen & Thorsvik er det tre nivåer i en organisasjonskultur. Dette er artefakter – synlige uttrykk, verdier og normer – høyere grad av bevissthet, og grunnleggende antakelser – det vi tar for gitt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 123). Ledere kan i følge Schein påvirke kulturen gjennom 5 kanaler:

1. Det man retter oppmerksomhet mot, 2. hvordan en reagerer på kriser og 3. gjennom bevisst rollemodellering, veiledning og trening. Videre hvordan 4. kriterier legges for fordeling av belønning og status, og 5. kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse og avskjedigelser (Ulstein, Frivillighetens samarbeidsorgan & Landsrådet for norske barne- og ungdomsorganisasjoner, 1998). Å påvirke kulturer er ikke en lett øvelse. Det er sterke indre krefter, både bevisste og førbevisste, som virker både på individplan, mellom mennesker og mellom grupperinger. Dette former og styrer kulturen et sted. Å fange opp alt som rører seg er nærmest umulig. En kultur består bl.a. av myter, fortellinger, eventyr, symboler, metaforer og ritualer (Ulstein et al., 1998). De danner sammen identitetsmarkører som knytter dem som tilhører kulturen sammen. Å jobbe med å påvirke kultur handler altså om å bygge identitet. I frivillig sammenheng kan dette være en vanskelig balansegang. På den ene siden er det viktig å skape en felles identitet. På den andre siden er det en felle å gå i at miljøet fremstår som så internt og fylt av interne koder at det virker fremmedgjørende for nye som ønsker å komme inn (Putnam, 2001; Wollebæk et al., 2000). Det er ikke vanskelig å forestille seg at det kan oppleves som ekskluderende å komme til kirken dersom en ikke er kjent med den kirkelige sjargong. Liturgi, salmer og trosspråk representerer kulturelle koder som knytter deltakerne sammen, men som kan virke fremmed på utenforstående (Jeppsson-Grassman, 2001). Min erfaring er at mange opplever nettopp dette. De føler seg fremmedgjort og usikre i møte med kirken. På den ene siden kan en si at ”språket” ideelt sett burde være såpass universelt at nye lett kan forstå det, og fort finne seg til rette. Samtidig er ”språket” i kirken en viktig identitetsmarkør, og det å lære seg dette bidrar til en tilhørighetsfølelse. Uten noen kulturelle koder vil en kultur bli fattig. Denne dynamikken er derimot viktig å være på vakt overfor i en frivillighetskultur, og fremstår som en viktig lederoppgave å rette søkelyset mot. Dette kan handle like mye om å skape trygghet i møte med det som er fremmed, og at nye blir møtt med en pedagogisk åpenhet.

### 2.3.4 Lederens verktøykasse

I følge Ulstein et al. er det en styrke i frivillig arbeid at en har ubegrensede muligheter til å utvikle og utvide oppgavene. Dette, pluss et bredt spekter av oppgaver gjør at det ligger til rette for at mange ulike mennesker får en unik mulighet til å utvikle evner, interesser og ferdigheter (Ulstein et al., 1998). Linken mellom dette potensialet, og et aktivt, levende og voksende frivillig engasjement er ikke alltid like tydelig. Ledelse kommer derfor fort i fokus. Det er allerede argumentert for leders muligheter når det gjelder forming av kultur, samt hvordan leder selv er et viktig verktøy. Et videre spørsmål er om det finnes andre verktøy som frivillighetsledere kan dra nytte av.

Flere forskningsprosjekt også blant frivillige fokuserer på de verktøyene som finnes i arbeidslivet. En undersøkelse gjort blant frivillige medarbeidere i Bjørgvin bispedømme viser mangel på systematisk tenkning rundt ulønnede medarbeider. Dette gjaldt både med tanke på de frivilliges plass i menighetsarbeidet, samt oppfølging av dem (Bispedømme, 2006). Det fremmes i rapporten bl.a. forbedringsforslag som vi kjenner igjen som prosedyrer og retningslinjer for oppfølging av menneskelige ressurser på en arbeidsplass, som for eksempel medarbeidersamtaler og kontrakter (Nordhaug, 2002). I arbeidslivet er det bl.a. arbeidsmiljøloven som regulerer og fagforeningene som setter krav. Frukten av dette er bl.a. fokus på personalpolitikk, personalplanlegging, kompetanseutvikling, belønning, karriereutvikling og arbeidsmiljø. Det finnes ingen formelle krav når en knytter til seg en frivillig ressurs. De frivillige er *frie* og *villige*. Foruten å yte en innsats i en organisasjon har de dessuten også en verdi i seg selv. De er ikke kun gratis arbeidskraft, men er mål i seg selv bl.a. ved at det å være frivillig gir helsemessige gevinster (Kaasa, 2010; Loga, 2010). Et frivillig arbeid representerer et forhold preget av gjensidig og jevnbyrdig utbytte der *partnerskapet* er en god forklaringsmodell (Kaasa, 2010). Det er dermed ikke sagt at modeller fra arbeidslivets leder-medarbeider relasjon er gode modeller å bruke for oppfølging av frivillige. På den ene siden er disse modellene kjente fenomener for mange, og sånn sett kan det fungere. Forutsigbarhet og gode rammer kan skape trygghet som vil være viktig for mange i et frivillig engasjement. Vanem viser gjennom sin undersøkelse blant frivillige hørselshjelpere bl.a. til at mangel på oppfølging og opplæring gjør at mange slutter (Vanem, 2005). Lignende funn kommer også frem i en undersøkelse gjort blant frivillige besøkere i Fransiskushjelpen (Vesterfjell, 2010). Dette viser et stort behov for kontinuerlig og systematisk oppfølging, og kurs, veiledning og medarbeidersamtaler er trukket frem som gode



virkemidler. I denne sammenhengen vil slike verktøy bidra til en opplevelse av å bli hørt og sett, til å få positiv feedback, og til å få oppgaver tilpasset mestringsnivå. På den andre siden kan denne typen ”virkemiddel” etter min mening føre til en overvurdering av de frivilliges opplevelse av forpliktelse og engasjement. Liberalt og kontekstuel medlemskap kan igjen kanskje ha ulike behov når det kommer til dette. De frivillige hørselshjelperne og besøkene i Fransiskushjelpen har et helt definert oppdrag som krever nærmest en spisskompetanse. Her vil trygghet på egen kompetanse være viktig for å oppleve mestring i det frivillige engasjementet, og veldig ordnede forhold for oppfølging vil oppleves som støttende. I det kontekstuelle medlemskapet kan kanskje disse formene for oppfølging oppleves som konformt, kontrollerende og nærmest distraherende, og dermed kanskje støte folk fra seg heller enn å gi trygghet. Min erfaring er nettopp dette, og jeg har derfor vært noe skeptisk til en utstrakt bruk av dette. Samtidig er det viktig å sikre arenaer for nettopp det å gi anerkjennelse. Disse verktøyene kan bidra til å sikre dette. Å tenke som ”tradisjonell” leder på bakgrunn av en leder-medarbeiderdynamikk, kan derimot bli å binde seg selv og sine egne muligheter. De frivillige har ulike behov i ulike settinger, og spørsmålet er også om de i det hele tatt ser på lederne som *ledere* på samme måte som de forholder seg til en leder på jobben. Balansen mellom å bli oppfattet som inspirator eller masekopp kan være hårfin. Kanskje må det i noen sammenhenger tenkes annerledes om ledelsesfunksjonen i forhold til frivillige enn det gjøres i en vanlig leder-medarbeiderrelasjon.

## ***2.4 Oppsummering teori***

Jeg har gjennomgått teori som vil være relevant for å svare på min problemstilling; hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse. Deci & Ryans selvbestemmelsesteori sier at indre motivasjon fremmes gjennom tilfredstillende av behovene for sosial tilhørighet, autonomi, og kompetanseopplevelse. I lys av de siste tiårs dreininger knyttet til holdninger blant frivillige, der ”*what’s in it for me*” i større grad enn tidligere er et viktig element, gir det mening å koble SDT sammen med forståelsen av de frivilliges motivasjon. Dette gjelder samtidig kanskje spesielt i kirken, der kontekstuelle medlemskap preger frivilligheten i betydelig grad. Verdibasert ledelse handler om å lede på bakgrunn av holdninger og verdier, og hvordan det å rette fokus mot felles verdier kan stimulere og inspirere de frivillige til egne vilde holdninger og handlinger. Aadlands fokus på lederen selv som det viktigste verktøyet å finslippe inn i dette arbeidet, retter søkelyset mot

hvordan ledere kan tenke om sin egen rolle i møte med dagens frivillighet. Det handler om å være en tilrettelegger. Holdningene i denne ledelsesretningen synes som en god ramme å se seg selv som leder av frivillige i.

## **3.0 Metode**

Jeg har vært opptatt av å finne ut hva som motiverer til frivillig innsats, og hvordan ledere kan gjøre seg nytte av denne kunnskapen. I dette kapittelet vil metode for denne studien bli presentert og drøftet.

### ***3.1 Valg av metode***

Min problemstilling er: «Hva motiverer til frivillig arbeid i en menighet, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige?» Litteratur og litteraturgjennomgang er en stor del av oppgaven, og dette bidro til å støtte opp om de funn jeg gjorde i feltarbeidet. Jeg kunne løst selve undersøkelsen både kvantitativt og kvalitativt. De fleste store motivundersøkelser gjort blant frivillige har vært kvantitative, og mange har brukt verktøyet VFI (Clary et al., 1998). Ved å gjøre en kvantitativ studie ville jeg kunne nå en bredde av frivilligheten, og dermed få et resultat med generaliserbare data. Dette er denne metodens fordel. Ulempen er at jeg ikke ville kunne lest menneskers opplevelser ut av resultatene. Kvalitativ metode gir muligheter for en dypere innsikt i enkeltmenneskers opplevelser og forståelse av sin egen motivasjon. Fordelen er at dette vil gi meg en større innsikt i hvordan motiver virker og aktiverer mennesker. Ulempen med denne metoden er at jeg ikke vil kunne generalisere de funnene jeg får. I og med at jeg har reist spørsmål som tidligere forskning også har reist, vil mine data kombinert med empiri og teori på området likevel fungerer som en anskueliggjøring av det feltet jeg studerer. Jeg var interessert i å finne ut hvordan personer tenker og reflekterer rundt eget frivillig engasjement, for å så prøve å forstå hvordan en kan bruke denne innsikten inn i tenkning rundt ledelse. Derfor valgte jeg kvalitativ metode i denne studien.

### ***3.2 Metode for datainnsamling***

For å forstå de frivilliges motivasjon til, egen opplevelse av, og bakgrunn for frivillig innsats fremsto det for meg som viktig å snakke med dem. To metoder utskilte seg som tjenlige for å samle inn materiale. Fokusgruppeintervju eller dybdeintervju. Jeg anså det som mer logistisk utfordrende å samle en gruppe til fokusgruppeintervju da intervjuene måtte skje på kveldstid etter informantenes egen arbeidstid. I et fokusgruppeintervju er det også en fare for at ikke alle slipper til med sine egentlige meninger da fokus i samtalen lett kan dreie seg om enkeltes synspunkter. Det kan være vanskeligere for informantene å være ærlig når andre er tilstede. Samtidig kan fokusgruppedeltakerne trigge hverandre, og det kan komme frem gode refleksjoner i samspillet mellom deltakerne som kanskje ikke ville kommet frem i et dybdeintervju der det er fokus på kun den enkelte. Et annet viktig moment var mine kvalifikasjoner som intervjuer. I kvalitativ forskning er forskeren selv instrumentet (Kvale & Brinkmann, 2009). Som fersk forsker var det derfor viktig for meg å velge en setting der jeg kunne dra nytte av mine styrker. Jeg opplevde i forkant at dybdeintervju var en form jeg ville mestre bedre enn et gruppeintervju. Praktiske og logistiske argumenter, mine forutsetninger som forsker, og et ønske om å få vite så mye som mulig om hver enkelt gjorde at jeg valgte dybdeintervju.

### ***3.3 Valg av informanter***

Jeg valgte å intervju 8 frivillige fra to ulike menigheter. 4 i hver menighet. Dette er frivillige i ulike aldre, og med engasjement innen ulike områder av menighetsvirksomhet. Når det gjelder å finne frivillige valgte jeg å snakke med menighetsforvalter og kateket i to ulike menigheter. Jeg bad dem om å sende meg navn på noen som var nokså aktive. Dette var en vurdering jeg gjorde i forhold til avgrensning av utvalg. Det finnes mange frivillige som stiller opp et par ganger i året på avgrensede oppgaver. Med tanke på min teoretiske forankring i selvbestemmelsesteorien ønsket jeg å snakke med noen som hadde et engasjement utover det å stille opp til enkelttjenester en gang iblant. Jeg ba om en kort beskrivelse av hvilket frivillig arbeid de sto i, samt alder slik at jeg kunne få frivillige fra flere ulike arenaer og livsfaser. Dette i håp om å få så mange ulike vinklinger som mulig. Selv om jeg ikke ville kunne si noe generelt om variasjon, var det ønskelig å legge opp til muligheter for å kunne få mange ulike opplevelser og perspektiver.

Etter tips kontaktet jeg 4 frivillige i hver menighet. De hadde ulik alder, hadde et tilsynelatende stort engasjement, og representerte ulike arenaer i menighetsarbeidet. I epost orienterte jeg om studiens hensikt, at intervjuet ville bli tatt opp og slettet etterpå, og om anonymisering. Alle sa ja, og intervju ble avtalt fortløpende.

Et annet spørsmål jeg hadde oppe til vurdering, var om også ledere av frivillige skulle inngå i studien. Da kunne jeg fått svar på hvordan ledere tenker opp mot den gruppen av frivillige som ble intervjuet. Diskusjonen kunne da dreid seg om hvordan og på hvilken måte de frivilliges behov samstemte med hvordan lederne jobbet med motivasjon av frivillige. Jeg valgte å fokusere kun på frivillige, for å rendyrke deres beskrivelser. Jeg har gjennom en kombinasjon av de frivilliges uttalelser, empiri og ledelsesteori likevel kunnet si noe om betydningen av ledelse.

### **3.4 Forskningsintervjuet**

Jeg vil nå gjøre rede for oppbygging av intervjuguide, gjennomføring av intervjuene og transkriberingsprosessen.

#### **3.4.1 Intervjuguide**

Jeg har vært opptatt av å få frem de frivilliges egne beskrivelser og fortellinger om hva som er viktig for dem som frivillig. Et godt intervju kjennetegnes bl.a. ved at informanten gir spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 175). Hvordan intervjuguiden er utformet, og hvordan intervjuer bruker denne i intervjuet blir dermed viktig. For å skape en løs samtalepreget stemning, og for å gi rom for å følge opp impulser i intervjuet, ble halvstrukturert intervju valgt. Rekkefølgen på spørsmål, og om det kom tilleggsspørsmål varierte dermed noe.

Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av problemstillingens forskningsspørsmål, spørsmål knyttet til ledelse og spørsmål knyttet til de tre dimensjonene i SDT *sosial tilhørighet, autonomi og opplevd kompetanse*. En ”5 på gata” versjon av VFI ble også brukt. Dvs. en komprimert utgave ved bruk av færre spørsmål. Her tok jeg utgangspunkt i Habermanns versjon av VFI, som har tilpasset verktøyet noe. I følge henne er kun 5 av motivene relevante for skandinaviske forhold. Habermann erstattet dessuten *protectiv*-motivet med *innflytelse*

(Habermann, 2007). Dette har vist seg å kun være holdbart i undersøkelser gjort i Danmark, men jeg valgte likevel å ta dette med. Intensjonen med å ta VFI inn i intervjuguiden var ikke å bruke det som analyseverktøy, men for å prøve og danne meg et bilde av de frivilliges motivmiks, og for å se om utfallet på denne lille scoringsundersøkelsen samstemte med det informantene ellers sa i intervjuet.

Intervjuguiden ble noe justert underveis da det var noen spørsmål som ikke fungerte, og som jeg valgte å kutte ut. Dette gjaldt bl.a. spørsmålet knyttet til indre/ytre motivasjon. Dette spørsmålet/temaet fungerte ikke, og jeg kuttet det ut etter de to første intervjuene.

### **3.4.2 Intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført innenfor en periode på ca. 1 mnd. Seks av intervjuene ble gjennomført i en av de to kirkene, Ett hjemme hos en av informantene, og ett på kafé. Flere av intervjuene ble på en eller annen måte utsatt for forstyrrelser i form av folk som kom inn i rommet for å hente noe og samtidig slo av en kort prat, eller for eksempel høylytt håndverksarbeid på kafé. Her kunne jeg med fordel ha lagt forholdene bedre til rette for å sikre mer ro rundt intervjuene. Samtidig snakket informantene lett og åpent om tema, så det var lett å plukke opp tråden etter avbrytelser. Jeg opplevde dermed ikke at forstyrrelsene begrenset intervjuet eller de dataene jeg fikk.

Intervjuguiden ble fulgt mer slavisk på de første intervjuene, mens jeg ble mer avslappet som intervjuer på de siste, og kunne bevege meg mer fritt i guiden. Dette henger igjen sammen med at den kvalitative forskers viktigste verktøy er seg selv, og at det krever øvelse å bli en god intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg opplever at jeg fikk et rikt og tilstrekkelig materiale til å belyse min problemstilling.

### **3.4.3 Transkripsjon.**

Etter at alle intervjuene var gjennomført ble de transkribert. Jeg transkriberte ca. halvparten selv. Transkribering representerer et fortolkningsledd, og gjennom å gjøre dette selv er det en og samme fortolker som gjennomfører denne prosessen. Dette måtte likevel veies mot kapasitet. Pga. knapt med tid valgte jeg derfor å sette bort deler av dette arbeidet. Jeg gjennomgikk retningslinjer for transkriberingsprosessen med min medhjelper slik at jeg var

sikker på at vi brukte samme tegn for pauser og lignende. At jeg transkriberte en del selv gjorde at jeg ble bedre kjent med noe av materialet på kort sikt. Dette kompenserte jeg med nøyere gjennomlesning av materialet jeg ikke hadde transkribert. I ettertid opplever jeg at dette fungerte fint, og at jeg i helheten fikk et like nært forhold til de intervjuene jeg ikke selv hadde transkribert.

### ***3.5 Metode for analyse***

Jeg har vært opptatt av å beskrive et fenomen, nemlig de frivilliges motivasjon for frivillig innsats. En fenomenologisk analyse er dermed benyttet. I følge Malterud er systematisk tekstkondensering en analysemetode som egner seg godt til utvikling av beskrivelser (Malterud, 2011, s. 94). Denne metoden ble dermed valgt. Dette er en metode som er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse, og som videre er modifisert av Malterud (Malterud, 2011, s. 96). Metoden består av 4 trinn: 1. *Helhetsinntrykk*, 2. *Meningsbærende enheter*, 3. *Kondensering* og 4. *Sammenfatning*. Jeg vil videre gjøre kort rede for metoden, samt hvordan jeg har gjort dette i min konkrete studie.

#### **3.5.1 Helhetsinntrykk**

I denne fasen er det viktig å se på materialet som helhet, og å stille seg åpen for hva materialet forteller. Det første jeg gjorde var å lese gjennom stoffet som helhet. Jeg prøvde så godt det lot seg gjøre å legge forforståelse, teoretiske rammer, problemstilling og forskningsspørsmål til side for å ”lytte” til hva materialet faktisk fortalte (Malterud, 2011). Deretter prøvde jeg å fange opp hvilke foreløpige temaer som var fremtredende. Det er viktig at disse temaene ikke velges på bakgrunn av problemstillingen, men på bakgrunn av hva materialet faktisk sier (ibid.). Jeg leste gjennom hele materialet som helhet to ganger. Da jeg hadde gjort dette, var det seks temaer jeg opplevde informantene snakket mye om. Jeg laget fargekoder til disse temaene og hang dem opp på en vegg hjemme. Disse ble hengende som overskrifter inn i den neste fasen i analysen som var å lete etter meningsbærende enheter.

### 3.5.2 Meningsbærende enheter

I denne fasen skal en skille ut det stoffet som i materialet er relevant å ta med videre i analysen. Her kan flere tema dukke opp, eller noen tema som ble funnet i forrige fase kanskje slås sammen (Malterud, 2011).

Jeg gikk systematisk gjennom all teksten jeg hadde og merket de meningsbærende enhetene med de respektive fargekoder. Ved nøyere gjennomlesning oppdaget jeg ytterligere to tema, og utvidet dermed ”veggen” med ytterligere to overskrifter.

Jeg klippet ut all tekst (meningsbærende enheter) som passet inn under de ulike kategoriene og hengte dem opp på veggen under temaoverskriftene. Etter at alt materialet var gjennomgått, kastet jeg den teksten som ikke var brukt. Jeg hadde nå en hel vegg full med temaer og tilhørende meningsbærende enheter. Deretter gikk jeg gjennom hver kategori sammen med min mann, og vi drøftet om det fantes underkategorier under hvert tema. Ved denne gjennomgangen fant jeg at flere tema fordelte seg rundt noen underkategorier. For eksempel temaet *felleskap og tilhørighet* fikk underkategoriene: *tros-felleskap, sosiale fellesskap, relasjon, arbeids-felleskap* og *rolleeffekt*. Samtidig ble et tema fjernet da tilhørende meningsbærende enheter kunne plasseres under andre kategorier. Dette var temaet ”*gi av seg selv*”, som ble plassert under *identitet* og *selvutvikling*. Noen enheter ble også flyttet til andre tema. Etter at denne jobben var gjort var neste fase i prosessen kondensering.

### 3.5.3 Kondensering

I denne fasen skal det for hver subgruppe lages et *kondensat* – et konstruert ”sitat” som sammenfatter innholdet i alle de meningsbærende enhetene under en kategori. Deretter velges ut et ”gullsitat”, som er det sitatet som illustrerer kondensatet best (Malterud, 2011).

Jeg satte meg ned foran hver kategori og noterte stikkord som jeg etterpå satte sammen til et kondensat. Deretter lette jeg etter det sitatet blant de meningsbærende enhetene som best illustrerte dette kondensatet. Et eksempel på et slikt gullsitat er: ”Jeg tror at hvis man som frivillig hele tiden foreslår ting som ikke blir hørt eller gjort noe med, så tror jeg ikke man holder ut lenge.” Jeg opplevde at jeg under noen kategorier måtte lage flere kondensat, noe som kan tyde på at jeg ikke hadde laget nok sub-kategorier. Jeg valgte på dette stadiet å ikke utvide til ennå flere kategorier, men ta med meg kondensatene videre til neste trinn i analysen som er broen inn til oppgavens analysedel.

### 3.5.4 Sammenfatning

I denne fasen skal kategoriene, kondensatene og gullsitatene bringes inn i det som Malterud kaller *rekontekstualisering* (Malterud, 2011). Her skal en analytisk tekst lages der jeg skal fortelle leseren hvordan materialet kan svare på problemstillingen. Denne fasen ble innledet med at jeg ble stilt overfor noen valg. Hvilke kategorier skal tas med og hvilke skal velges vekk i analysen? Her var det viktig å se på problemstillingen for å finne svar. Hvilke kategorier kan best gi meg svar på, og belyse min problemstilling? I mitt tilfelle falt valget på 4 kategorier eller tema som videre vil danne delkapitler i oppgavens analysedel. Temaene var: *Felleskap og tilhørighet, engasjement for selve saken, identitet og tanker rundt ledelse*. Ved valg av disse kategoriene så jeg at tema fra de andre kategoriene kunne bidra til å belyse de valgte tema. Så selv om de andre kategoriene ikke ble med videre som hovedkategorier i analysen, tok jeg med elementer fra noen av disse som utfylling til refleksjon i analysedelen. Tabellen under viser en oversikt over kategoriene som bringes inn som delkapitler i analysen, og hvilke tema som vil bli tatt med under hver av disse kapitlene.

<b>Felleskap og tilhørighet</b>	<b>Engasjement for selve saken</b>	<b>Identitet</b>	<b>Ledelse (fra de frivilliges perspektiv)</b>
Livsfase	Eierskap og medarbeiderskap	Selvutvikling	Oppfølging og struktur
Rolleeffekten	Frihet og fleksibilitetsspenn	Anerkjennelse og tilbakemelding	Leder som kulturell aktør
Relasjonsbygging	Gjensidighetsbalansen		Leder selv som verktøy
	Prosjektengasjement		

### 3.6 Metoderefleksjon

Jeg vil i det følgende foreta noen refleksjoner knyttet til metode.

#### 3.6.1 Forforståelse

Vi møter alle virkeligheten på et bakteppe av egne erfaringer, kunnskaper og oppfatninger. Vi bruker denne forståelseshorizonten til bevisst og ubevisst å fortolke verden rundt oss (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). Min erfaring med frivillige i den kirkelige



kontekst har vært en forutsetning for utformingen av studien. I intervjuene hadde jeg ”knagger” å henge data på, og jeg kunne lett stille relevante oppfølgingsspørsmål. Samtidig er min forforståelse, både knyttet til frivillige i kirken, og til nåtidens frivillighet generelt, med på å stikke kjepper i hjulene for mine muligheter til objektiv tilnærming. Allerede i utformingen av intervjuguiden preger min forforståelse hva jeg legger opp til å samtale om, og allerede der kan jeg ha valgt vekk interessante og viktige tilnærminger. Videre kan måten jeg formulerer meg på i intervjuene være med å prege hvilke svar som gis. I en frivillighetsdiskurs kan det finnes en forventning om hva som er riktig å si, og ved selv å være inkorporert i denne diskursen vil jeg lettere trykke på de knappene som aktiverer de aksepterte svarene. Min forforståelse kan også skygge for viktige funn i analyseprosessen fordi jeg ikke evner å se forbi min egen forutinntatthet. Å farge eget materiale med egen forforståelse er uunngåelig. Derfor sier en studie som dette like mye om meg som forsker og fortolker, som det sier om det jeg studerer. Jeg har gjennom hele prosessen hatt fokus på denne problemstillingen. Jeg har anerkjent styrkene ved min forforståelse samtidig som jeg har forsøkt å være oppmerksom på eventuelle blindsoner og prøvd å innta en så nøytral og objektiv holdning som mulig. Jeg har vært bevisst på å holde et åpent sinn i analyseprosessen. At vi var to som vurderte innholdet i de meningsbærende enhetene var et nyttig grep for å skape mulighet til å oppdage sin egen forforståelse. Fokuserert oppmerksomhet kan redusere omfanget på blindsonen, men ikke redusere den til null. Et eksempel på noe jeg oppdaget sent i prosessen, er at jeg i intervjuene intuitivt hadde tillagt informantene en selvforståelse av å være mer en tjenesteyter *i*, enn en medeier *av* virksomhet. Hvem jeg er og hva jeg ser er derfor også en viktig del av denne studiens helhet.

### **3.6.2 Reliabilitet, Validitet**

Reliabilitet er knyttet til pålitelighet, og validitet til gyldighet. Altså i hvilken grad kan jeg si at den forskningen jeg har gjort er pålitelig og gyldig.

Reliabilitet er knyttet til i hvilken grad fremgangsmåten for en studie kan gjentas av en annen forsker, og med samme resultat (Kvale & Brinkmann, 2009).

Fremgangsmåten for min studie er gjort godt rede for. Intervjuguide er vedlagt og kan følgelig gjentas av en annen forsker. Samtidig vil en annen forsker representere et annet instrument, og følgelig kunne utløse en annen dynamikk i en intervjusituasjon enn det jeg gjorde.

Samtidig er det naturlig å se for seg at ved bruk av de samme spørsmålene vil det være en god mulighet til å få tilnærmet like svar. Transkriberingen er i denne studien gjort av to personer. Dette kan svekke reliabiliteten da transkribering til en viss grad også er fortolking. Jeg hadde derimot gitt klare instruksjoner om hvordan transkriberingen skulle gjøres, og dette styrker reliabiliteten. Under analysen brukte jeg samme person til å drøfte valgene med under prosessen ”meningsbærende enheter”. Dette styrker reliabiliteten. Samtidig er det ikke til å se bort ifra at en annen forsker med en annen forståelseshorisont kanskje ville lagt vekt på andre sider ved materialet. Selv om det ikke kan kalles metodetriangulering, bidro derimot bruk av miniversjonen av VFI til økt reliabilitet. Dette ga *en* versjon av de frivilliges motivasjon samtidig som det de fortalte ellers i intervjuet representerte en annen versjon. De to versjonen stemte godt overens. Mine funn samsvarte også godt med den empirien og teorien jeg refererer til. Dette styrker mitt materiale. Sett som helhet vurderes reliabiliteten i denne studien som tilfredsstillende.

Validitet er knyttet til om resultatet av studien er gyldig. Altså i hvilken grad den metoden som er brukt undersøker det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009).

Validiteten i denne undersøkelsen vurderes som god. Hensikten var å oppnå forståelse for, og å kunne beskrive de frivilliges motivasjon samt å antyde hvilke konsekvenser dette ville ha for ledelse. De frivilliges motiver til frivillig innsats er i materialet kommet godt frem. Det kan diskuteres om utvalget var noe knapt, og om flere eller andre typer informanter ville belyst enda flere perspektiver. For eksempel er det flere aldersgrupper som ikke er representert, og personer i andre livsfaser kunne kanskje bidratt med andre perspektiver. Informantene er dessuten av den ”ivrige” typen, og andre mindre selvgående frivillige ville kanskje bidratt med andre perspektiver. Samtidig er materialet jeg endte opp med forholdsvis rikt. Rammene for denne oppgaven satte dessuten begrensninger for hvor omfattende studien kunne være, og 8 informanter syntes som et overkommelig antall informanter. Funnene samsvarer dessuten godt med empiri og teori, noe som tilsier at jeg har truffet godt med det jeg har undersøkt.

### **3.6.3 Etske refleksjoner**

Kvalitativ forskning innebærer å forske på mennesker og deres adferd, opplevelser og fortolkninger. Som forsker har jeg et ansvar for å forvalte den informasjonen jeg får på en

måte som leder til noe konstruktivt. Dette innebærer gode etiske refleksjoner og valg knyttet til hva jeg velger å ta med i presentasjonen, og hvordan jeg behandler informantene. Jeg har et ansvar for at deltakerne ikke føler seg krenket eller misforstått (Malterud, 2011).

Som forsker har jeg ansvar for at informantene er godt informert om hva de er med på før de sier ja, at anonymitet blir sikret, og at konsekvenser for den enkelte informant er vurdert ved valg av materiale benyttet i studierapporten (Kvale & Brinkmann, 2009).

Informantene ble i denne studien informert om studien på epost samtidig som de ble forespurt. Navn på informanter og menigheter er i transkripsjonene anonymisert. Dette ble tydelig bekjentgjort for informantene både på epost og i forkant av intervjuene. Opptak gjort av intervjuene vil bli slettet så fort denne oppgaven er ferdig. Dette er også gjort kjent for informantene. Mitt materiale har ellers bydd på få etiske utfordringer i forhold til hva jeg kan bruke. Dette kan henge sammen med at jeg har forsket på et lite kontroversielt og lite sensitivt tema.

### **3.6.4 Å studere egen organisasjon**

På samme måte som min forforståelse kan skygge for viktige objektive observasjoner, kan det å studere egen organisasjon ha lignende utfordringer. Selv om studien ikke er gjort i egen menighet, er jeg en del av Den norske Kirke (DnK) som organisasjon, og innenfor dette perspektiver har menigheter mange fellestrekk. Det er vanskelig å unngå en viss grad av ”nærsynthet”. Jeg kan ha både fantasier, ønsketenkinger og fordommer for eller mot frivillighet i DnK som styrer min oppmerksomhet, og som er med på å stenge for hva jeg virkelig ser. Dette er søkt kompensert gjennom å gå bredt ut i litteratursøk. Dermed kan mine funn prøves mot tidligere forskning og teoretiske vinklinger. Jeg har forholdt meg til det med å studere egen organisasjon på samme måte som jeg har forholdt meg til min forforståelse. Jeg har forsøkt i så liten grad som mulig å fremstå som insider når jeg har snakket med informantene, men heller stilt de ”dumme” spørsmålene.

## 4.0 Resultater og drøftinger

I dette kapittelet vil jeg presentere funn, og drøfte disse. Studien baserer seg på intervjuer med 8 frivillige i to forskjellige menigheter. Materialet inneholder i stor grad bilder av motivmiks der mange motiver spiller sammen i hver enkelt informant. Likevel er det 3 motiver som fremtrer som viktigst når materialet ses under en helhet. Dette er felleskap og tilhørighet, engasjement for det å drive kirke, og identitet. Disse motivene er valgt som delkapitler. Konsekvenser for ledelse blir drøftet i eget kapittel. En oppsummering kommer til slutt i hvert delkapittel. Problemstilling og forskningsspørsmål for denne oppgaven er:

Hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige?

Hva motiverer til å starte som frivillig?

Hva motiverer til å fortsette som frivillig?

Hvilke betydning har ledere for de frivilliges motivasjon?

### 4.1 Felleskap og tilhørighet

Dette kapittelet vil behandle funn knyttet til felleskap og tilhørighet.

Sosial tilhørighet er i følge SDT et grunnleggende behov hos mennesker, som når oppfylt fremmer autonom og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Et felleskap som gir folk opplevelse av tilhørighet kan derfor synes som en viktig forutsetning for å motivere til frivillighet. I følge Wollebæk et al. vil de fleste savne det sosiale fellesskapet mest dersom de skulle slutte som frivillig (Wollebæk et al., 2000).

På spørsmålet om betydningen av det sosiale fellesskapet fikk jeg til svar:

Alle mine beste venner stort sett, har jeg plukka opp her fordi de har vært frivillige som ungdomsledere.

Det betyr jo alt. Hadde det vært kjedelig å jobbe sammen med dem, så hadde jeg ikke syns at dette var noe greit.

Flere av informantene viser til at fellesskapet har stor betydning for trivsel, og at det oppleves som en belønning å få være sammen med hyggelige folk, og å få nye venner:

Belønningen... Det må være å være her med flotte folk og lære om Gud.

Blant flere legges det også vekt på betydningen av at det også er snakk om et tros-felleskap:

Felleskap her er absolutt det viktigste for meg. Og det som følger med det felleskapet i form av glede og inspirasjon. Men også det at det er et menighetsfelleskap er viktig.

Sett materialet som en helhet, er felleskap og opplevelsen av tilhørighet viktig for informantene som motivasjon eller grunnlag for motivasjon for frivillig innsats. Samtidig er det også fremtredende at dette ikke gjennomgående er vektlagt som viktigst.

Det er ikke det sosiale som virkelig trigger, selv om jeg trives veldig godt med de som er her. Men mine beste venner har jeg andre steder egentlig.

Dette samsvarer med funn gjort i bl.a. Langens undersøkelse som også finner at felleskap er viktig men ikke det viktigste (Langen, 2006). For å bruke Habermanns bilde med dropsofen som metafor på den enkeltes motivmiks, er det tydelig at alle har dette motivet med i sin blanding i større eller mindre grad (Habermann, 2007). 7 av 8 har motivet med blant sine topp 3. En av deltakerne har det klart på topp, mens flere andre er svært opptatt av det, men lander i sin refleksjon på at dette med trosformidling og menighetsbygging likevel er det viktigste. Hovedinntrykket gjennom samtale er at felleskapet gjennomgående oppleves som noe som virker positivt tilbake på informanten, og som vedlikeholder trivsel og motivasjon. Tre temaer knyttet til felleskap og tilhørighet er fremtredende i mitt materiale. Disse kan bidra til utdypende beskrivelser. Temaene er *livsfase*, det jeg har kalt "*rolleeffekten*", og *relasjonsbygging*. Disse vil representere underkapitler i delkapittelet *felleskap og tilhørighet*.

#### **4.1.1 Livsfase**

I følge Wollebæk et al. er betydningen av det sosiale felleskapet viktigere for eldre frivillige enn for yngre (Wollebæk et al., 2000). Studier gjort på frivillige og SDT støtter også dette. Boezeman et al. fant at sosial tilhørighet hadde størst betydning for de frivilliges motivasjon. I denne studien var det flest eldre informanter. Til sammenligning gjorde Haivas et. al en

undersøkelse med flest unge informanter. De fant at autonomi og opplevelsen av kompetanse var viktigst, og at sosial tilhørighet kun hadde betydning når en så på helheten.

I følge Loga har frivillig engasjement en positiv effekt på livskvalitet. Dette gjelder spesielt eldre og ungdom, og her legges det vekt på gevinster knyttet til den sosiale betydningen av det å være frivillig. Når det gjelder voksne er forskning tvetydig på dette punktet. Stress og krysspress kan være årsaker til at et frivillig engasjement i denne fasen kan oppleves som belastende (Loga, 2010).

Betydningen av det sosiale felleskapet synes også i min studie som noe viktigere for de eldre enn for de yngre. De to eldre i studien (70 og 75 år) la stor vekt på verdien av å være en del av et sosialt felleskap og opplevelsen av å høre til et sted. De sa:

Ja, altså det betyr nok alt, for hadde jeg ikke følt et godt felleskap så hadde det ikke vært så hyggelig og gått inn i det. Da tror jeg ikke jeg hadde gjort det.

Jeg så et TV-program der de dro frem dette med eldrebølgen. Plutselig var hun Astrid Nøkkelby Heiberg der, som har kjempet seg til en plass i regjeringsposisjon. Hun sa noe om verdien av å bli tatt med. Altså rent helsemessig. Du lever et sunnere og bedre liv hvis folk ser deg, og hvis du kan brukes til noe.... Verdien av mitt liv blir større fordi andre ser meg. Kan det sies så enkelt som det?

De andre i studien legger også betydelig vekt på viktigheten og verdien av felleskapet, For flere av dem som hadde barn, fremsto betydningen av barnas felleskap og tilhørighet like viktig og kanskje viktigere enn eget behov for felleskap. De vektla betydningen av at familien hadde et felleskap, og at dette var noe som var viktig for dem som familie.

De to yngste i studien (22 og 26 år) la også vekt på betydningen av felleskapet, men var samtidig mer opptatt av hvilke andre ting som var viktig for deres motivasjon. Felleskapet hadde en betydning som et godt sted å være, og et sted å treffe hyggelige folk. En av dem sa:

Mange av mine gode jevnaldrende venner går i nabomenigheten, så hadde det vært mest for kompisdelen så hadde jeg vært der. Jeg føler jeg på en måte har en plass her, og en viktig oppgave her.

..men hadde jeg ikke hatt noen kjennskaper, eller et godt fellesskap her, så hadde jeg nok funnet meg en annen menighet. Jeg bor jo ikke her lenger.

For de to yngste hadde betydningen av det sosiale blitt mindre i løpet av den tiden de hadde vært frivillig.

Funnene samsvarer som helhet med annen forskning som sier at betydningen av sosial tilhørighet og felleskap i tilknytning til det frivillige engasjementet er viktig for eldre, og at frivillig engasjement har en helsemessig gevinst for dem (Loga, 2010; Wollebæk et al., 2000). I følge Deci & Ryan er tilfredsstillelse av behovet for sosial tilhørighet viktig for fremvekst av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). De ulike livsfasene setter oss i ulike sosiale kontekster, og når det kommer til behovet for sosial tilhørighet er det som nevnt forskjeller i denne studiens funn. Dette kan henge sammen med omfanget av engasjementet. Jo mer tid en bruker på sitt frivillige engasjement, jo flere behov får en dekket gjennom dette. Samtidig er mange kanskje fornøyd med kun å ha en avgrenset oppgave, og søker ikke alle sine behov dekket gjennom dette.

To av informantene bidro til innspill som satte i gang noen refleksjonsprosesser hos meg knyttet til dette med dekking av behovet for sosial tilhørighet. Disse to informantene utmerker seg med tanke på at de vektlegger betydningen av det sosiale som betraktelig lavere enn de andre i studien. Samtidig fremstår de som svært motiverte i sitt frivillige engasjement. Den yngste av disse to informantene har vært frivillig siden han var konfirmant, og han sier selv at betydningen av det sosiale var svært viktig for han i starten. I følge Deci & Ryan vil en internaliseringsprosess mot indre motivasjon skje mellom en person og en oppgave når de tre behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet blir dekket. Dette leder da til ”adoption” av oppgavestyring, og indre motivasjon for oppgaven oppnås (Ryan & Deci, 2000). Ved å nærmest vokse opp i og inn i et miljø, er det mulig å anta at denne internaliseringsprosessen vil skje, og selv om betydningen av det sosiale som enkeltmotiv eller enkeltprosess er avtatt, er indre motivasjon oppnådd i form av eierskap og identifisering med en oppgave. Felleskapet ligger der i bunn som noe en er vokst inn i og fremdeles er en integrert del av. På den andre siden kan det også være at behovet for sosial tilhørighet hos denne informanten er tilstrekkelig dekket andre steder. Ungdomstiden og studietiden representerer stor tilgang på ulike vennemarked. Denne gruppen får dermed tilfredsstillt sitt sosiale behov mange andre steder, og dekkingen av dette behovet i settingen som frivillig er dermed kanskje ikke er avgjørende. Dette ser vi bl.a. i Haivas et al. sin studie av motiver blant frivillige i Romania. Denne studien hadde mange unge deltakere, og de fant at sosiale motiv i seg selv ikke var så viktige, men at det hadde en betydning når man så på helhetsanalyser (Haivas et al., 2013).

Den andre av disse to informantene sitter i menighetsråd (MR). Hun er også lite opptatt av felleskapet når det gjelder egen motivasjon selv om hun ser viktigheten av det i en frivillighetssammenheng. Samtidig forteller hun selv om hvordan hun er blitt møtt med

åpenhet, og at hennes initiativ er blitt tatt på alvor. Det å komme inn i et menighetsråd har også sin egen dynamikk. Det er et lite fellesskap som starter samtidig, og som ganske raskt automatisk blir integrert i hele menighetens arbeid i kraft av å være ledende organ. I et MR ligger det i selve strukturen at hensikten er å internalisere eierskap både til menigheten, og til forskjellige oppgaver. At informanten opplever så sterk motivasjon, kan ha sammenheng med at prosesser knyttet til autonomi, mestring og sosial tilhørighet er prosesser det ligger naturlig til rette for i etableringen av, og i arbeidet som ligger i slike råd. På den andre siden kan det også som nevnt over være at behovet for sosial tilhørighet er dekket andre steder, og at denne informanten veldig tydelig søker det frivillige engasjementet ut i fra andre behov enn å få tilfredsstilt sosiale behov. Dette stemmer med hennes egne utsagn som gjenspeiler en tydelig agenda for sitt engasjement rettet inn mot enkeltsaker og et ønske om å utvikle sider seg selv knyttet til det å møte mennesker. På spørsmål om hva som er viktigst for henne som frivillig svarer hun:

Det å kunne utøve en tjeneste innenfor et rammeverk hvor jeg selv kan jobbe med hvordan jeg møter mennesker, og diskutere med andre hvordan man gjør det. Det er ikke så mange andre steder man har det.

Refleksjonene over knyttet til disse to informantene synliggjør at det er ulike måter å forstå hvordan betydningen av sosial tilhørighet kommer til uttrykk. SDT representerer et helhetlig fortolkningsperspektiv som løfter blikket opp fra fokuset på det sosiale som enkelt drivkraft, og til sosial tilhørighet som del av en internaliseringsprosess, noe som gir en bredere forståelse av betydningen av sosial tilhørighet. Hvordan behovet for sosial tilhørighet gjør seg gjeldende kan være ulikt. Livsfase, livssituasjon og kontekst spiller blant annet inn. Hvilke disposisjoner vi har spiller også inn (Deci & Ryan, 1985).

Alle informantene bekrefter at sosial tilhørighet er viktig som opprettholder, vedlikeholder og styrker av motivasjon til frivillig innsats. Noen viser til helt direkte sammenheng mellom opplevelsen av sosial tilhørighet som betydningsfull for motivasjon for frivillig innsats, mens andre synes å ha sosial tilhørighet mer som en grunnbase for andre mer viktige drivkrefter. Min tolkning er at tilhørigheten til fellesskapet i en eller annen form enten har hatt eller fremdeles har en effekt på informantenes motivasjon. Det at sosial tilhørighet av noen ikke vektet som viktig, kan ha sammenheng med at fellesskapet er blitt en så selvfølgelig del av engasjementet, enten i form av at man er vokst inn i det, eller at rådsarbeid har sveiset en gjeng sammen i et felles prosjekt. De sosiale integreringsprosessene kan ha ”utført sitt oppdrag” og er ikke lenger av betydning som drivkraft.



### 4.1.2 Rolleeffekten

Frivillig innsats utløses når en persons motivasjon for dette treffer en anledning (Habermann, 2007). I følge Lorentzen er en arena for frivillig innsats et møte mellom menneskers motiver, og organisasjonens evne til å belønne (Lorentzen & Rogstad, 1994). Habermann skisserer tre ulike belønningskategorier. Sosiale, følelsesmessige og intellektuelle belønninger (Habermann, 2007).

Et motiv i seg selv er altså ikke nok til å starte som frivillig, og heller ikke nok til å fortsette. Motivene rammes inn av anledninger og belønninger. Et enkelt eksempel kan være: Motiv: ønske om å drive med musikk. Anledning: Egne barn som går i barnegospel i kirken, og de trenger dirigent. Belønning: Få gode tilbakemeldinger fra voksne og barn, få drive med musikk, og å følge opp egne barn. Belønninger kan altså på lik linje med motiver bestå av en kombinasjon av flere forhold.

Det frivillige arbeidet i en menighet består av mange ulike roller, verv og oppgaver. Ofte kan det være vanskelig å komme som ny et sted der alle kjenner hverandre. Å påta seg en frivillig oppgave eller rolle kan være en måte å lettere bli sett, gjenkjent og inkludert på. Det blir en lett måte å komme inn i miljøet på. Noen av informantene trekker dette frem som en viktig grunn til å bli, og til å være frivillig.

Vi har jo en tanke om at for å komme inn i et miljø så må man delta selv med noe.

Det å være med som leder i søndagsskolen tror jeg gjør at de fleste vet hvem jeg er. Sånn er det jo en veldig fin måte å bli sett i en menighet.

Det gir meg en veldig god tilknytning selv til menigheten.

I tillegg kan det å ha en frivillig oppgave oppleves som viktig for å bidra til å bygge tilknytning og tilhørighet til menigheten for sine egne barn.

For da bygger jeg et miljø rundt barna mine og andre barn i kirka her. Og det gir også trygghet sånn når de vokser opp og blir større.

Å ha en frivillig oppgave kan altså oppleves som en katalysator for egen tilknytningsprosess. Dette kan være en viktig del av en motivmiks for å starte som frivillig. To av informantene oppgav dette som en viktig grunn til at de startet som frivillige. Å bli inkludert i felleskapet vil dermed oppleves som en belønning.

## Felleskapet som belønning

Flere av informantene oppgir opplevelsen av tilhørighet og felleskap som en del av belønningen ved det å være frivillig. Dette er i følge Habermann det som kalles sosiale belønninger (Habermann, 2007). Når en opplever å bli inkludert i et felleskap, får nye venner og utvider nettverk er dette en tilbakevirkende kraft ved det å være frivillig som oppleves som en belønning for det frivillige engasjementet. Ved å ta på seg et frivillig engasjement søkes bevisst eller ubevisst en form for belønning. At den frivillige opplever å motta denne belønningen vil dermed være viktig for det videre engasjementet (Lorentzen & Rogstad, 1994). Så dersom intensjonen ved å ta på seg en rolle er å komme inn i miljøet, vil opplevelsen av tilhørighet, og at nettverk utvides oppleves som en belønning. Dette gir igjen næring til videre motivasjon for frivillig innsats, da opplevelsen av å være en del av et felleskap kan gi lyst til å gi enda mer tilbake. Selv om det er slik at noen kan ønske seg en frivilligoppgave som en strategi for å *komme inn* i et felleskap, kan en også snu det på hodet og si at det å være en del av et godt og inspirerende felleskap kan skape lyst til å gi noe tilbake. Tilhørigheten til felleskapet kan komme først, og et godt og inkluderende felleskap kan i seg selv ha en rekrutterende effekt. Et sitat fra en av informantene kan illustrere dette:

”Når jeg spør Vidar (red. anm: informantens mann som er heltidsmusiker og er spurt om å spille til et arrangement): Ja, er dette noe du får betalt for? Så sier han: *Neinei. Dette er noe jeg selvfølgelig vil gi tilbake.* Jeg føler at mentaliteten er sånn, og at folk opplever det som givende og ikke tungt”.

Dette betyr at et godt felleskap opplevd som belønning representerer et viktig marked for frivillighet. Dette samsvarer med det både Jeppsson-Grassman og Wollebæk et. al sier om at deltakelse avler deltakelse (Jeppsson-Grassman, 2001; Wollebæk et al., 2000).

Men som tidligere nevnt vil det å yte frivillig innsats ha sitt utspring i en motivmiks. Dermed bør det også snakkes om en belønningsmiks. Alle motiver vil ha sin motpart i en belønning. Dessuten vil forskjellige individer erfare og fortolke kontekst og virkelighet ulikt, og dermed også ”hente ut” belønning ulikt. Det kan dermed ikke uten videre settes opp et skjema for hvilke motiver som knytter seg til ulike belønningene. Videre så kan også motivene for frivillig innsats endre seg (Habermann, 2007; Repstad et al., 1998; Wollebæk et al., 2000). Det kan være andre grunner til å fortsette som frivillig enn de som først var gjeldende. Dette ser vi blant annet i Jelstad og Kaasas undersøkelse blant frivillige i Home-Start (Kaasa & Jelstad, 2009). Dette finner jeg også i min studie. Som i Kaasa og Jelstads studie er det tydelig

at betydningen av sosial tilhørighet for de fleste har økt i løpet av tiden som frivillig. Dette betyr at en kan anta at behovet for sosial tilhørighet er blitt belønnet og at sosiale motiv har fått større plass fordi det fremdeles oppleves som en belønning. Deler av materialet mitt viser til forskjell at hos noen har det sosiale motivet blitt mindre. Dette kan bety at det sosiale ikke lenger oppleves som belønning i like stor grad som tidligere. Når motiv endrer seg endres også behovet for belønning. Dette kan være en konsekvens av at et felleskap er i naturlige bevegelse. I et ungdomsmiljø vil det for eksempel være en forholdsvis hyppig utskifting av folk. Hvem som er en del av felleskapet vil ha betydning for i hvilken grad det vil oppleves som en belønning å være der. Dette leder over til temaet *relasjonsbygging*.

### 4.1.3 Relasjonsbygging

I følge Wollebæk et al. har frivillige sammenslutninger en tendens til å bli selektive. Folk med samme sosiale og kulturelle bakgrunn søker sammen, noe som gjør at frivillige felleskap ikke nødvendigvis representerer et tilfeldig utsnitt av befolkningen (Wollebæk et al., 2000). Det vil naturlig danne seg bånd mellom dem som søker sammen, og dette vil alltid føre til en viss grad av lukkethet. Jo sterkere disse båndene er, jo høyere blir barrieren mot de som står utenfor (ibid.). Prosesser knyttet til *bonding* og *bridging* er med på å legge føringer for om et felleskap oppleves som lett eller vanskelig å komme inn i (Putnam, 2001). Det var først og fremst to av informantene som kastet lys over dette. En av dem snakket mye om dette med viktigheten av relasjoner:

Det å møte mennesker og å skape de relasjonene... Jeg tror det er der kjernen ligger. Hvis man har skapt en relasjon så kan det være en grunn i seg selv til å fortsette.

Den andre snakket mye om dette med at når felleskapet er så hyggelig å givende så er det så lett at det kan virke ekskluderende på andre. Det er alltid hyggelig å slå av en prat med de du kjenner, og ikke alltid like lett å prioritere å se de nye som kommer (Jeppsson-Grassman, 2001).

Det er jo så hyggelig å komme der på tirsdagen ikke sant, og slå av en voksenprat med de du kjenner. Det er så lett for at de som da er nye, og føler seg ekskludert av dette, blir sittende på sidelinjen å tenke: *Nå snakker de om ting som jeg ikke aner noen ting om.*

Det kan være mange grunner til å oppsøke et menighetsfelleskap. Det sosiale kan være viktig i starten, eller bli viktig etter hvert. Mine funn og forskning ellers vist til, bekrefter at det sosiale er av stor betydning i forbindelse med et frivillig engasjement. Dette betyr at det å bygge et felleskap der folk opplever tilhørighet fremstår som viktig. Byggekløssene i et felleskap er relasjoner. Å oppleve nye vennskap og at en knytter kontakter i et felleskap er viktige bindemekanismer, og kan som informantene over sier være grunn nok i seg selv til å komme tilbake. Samtidig kan det være en motsetning mellom felleskapsbygging og mulighetene for å komme inn i et felleskap. For å bygge felleskap må det knyttes bånd. Jo sterkere disse båndene blir mellom de som tilhører felleskapet, jo vanskeligere kan det være å komme inn for nye (Wollebæk et al., 2000). En av informantene forteller og reflekterer rundt en opplevelse som illustrerer dette på en god måte, og som jeg synes det er verd å gjengi i sin helhet. Hennes familie hadde først oppsøkt en annen menighet før de kom til den de går i nå. Jeg lurte på hva som skjedde.

Jeg tror den viktigste årsaken er at man ikke blir møtt som familie. Jeg tenker at når man kommer inn i en kirke... når man ikke opplever at noen kommer og hilser og inviterer med på bordet under kirkekaffen... Når vi må ta initiativet til å hilse på da organisten som satt alene på et bord. Da tenker jeg sånn: *Ah.. det blir for tungt å dra i gang*. Det er jo det som gjør at jeg har så sterkt fokus på dette nå. Jeg tror dette er helt avgjørende altså. At man blir sett, blir hilst på og sagt hei til neste gang – tar samtalen et hakk videre. Blir kjent ikke sant. Og da finne ut av: *Hva er det dere driver med? Har dere lyst til å være med her? Så spennende at du jobber med det.. vi trenger noen som.. osv.* At man får en følelse av at man trengs da.

Å komme inn i et miljø som allerede har et etablert felleskap med egne koder og handlingsmønstre kan være utfordrende. Og denne informanten synliggjør i denne fortellingen og refleksjonen begge sidene av ”gjerdet”. På den ene siden har vi de viktige mekanismene i det å høre til. Det hyggelige med å treffe kjente, og det viktige med pleie relasjonene i et felleskap. På den andre siden må høyden på gjerdet konstant overvåkes. Blir det for høyt ser en ikke lenger om noen står på andre siden og ønsker å komme over, og blir det for høyt blir det også vanskelig å klarte over. Informanten beskriver i siste del av sitatet prosessen knyttet til en tilknytningsprosess, som starter med det første møtet. Dette betyr at det første møtet, og det første møtene representerer en viktig bro inn i et felleskap. Den første fasen i denne tilknytningsprosessen kan også i lys av forrige kapittel sees på som en potensiell *anledning* (Habermann, 2007). Her er det derimot en hårfin balanse mellom det å føle seg invitert, og invadert. Balansen mellom *bonding* og *bridging* må overvåkes og holdes i fokus (Putnam, 2001; Wollebæk et al., 2000). Begge er viktige, og et fokus kun på den ene gir ingen mening.

Finnes kun en flott ”bro”, men ingen hensikt i å gå over, er all den flotte brobyggingen forgjeves. Og finnes kun et lukket felleskap vil det i mangel på tilvekst føre til at det til syvende og sist forvitrer og dør bort.

#### **4.1.4 Oppsummering**

Betydningen av sosial tilhørighet kan variere individuelt innenfor ulike aldersgrupperinger og innenfor en persons periode som frivillig. Behovet for sosial tilhørighet må derfor ikke bare ses på som enkeltmotiv, men som del av en prosess, og et helhetsbilde av den kontekst en frivillig utfører sitt engasjement i. Behovet for sosial tilhørighet kan materialiseres som et motiv for å starte som frivillig gjennom den effekten en rolle gir for egen tilknytningsprosess. Samtidig vil opplevelsen av det å høre til i et felleskap bidra til vedlikehold og fornying av en persons ønske om å fortsette.

Balansen mellom et fellesskaps evne til *bonding* og *bridging*, regulerer dets vekstpotensiale (Putnam, 2001). Relasjoner er byggeklosser i et felleskap, og må derfor dyrkes for å fremme opplevelse av tilhørighet. Samtidig bidrar dette til å bygge barrierer mot de som står utenfor (Wollebæk et al., 2000). Funn i denne studien viser til denne utfordringen, og retter samtidig et fokus på viktige balansemekanismer mellom de to prosessene. Dette knytter seg til et fokus på de første møtene som en viktig bro, og samtale og felles opplevelser som bindemekanismer.

#### **4.2 Engasjement for å drive kirke**

Dette kapittelet vil handle om funn knyttet til engasjement for en sak, i dette tilfellet det å drive kirke, eller virksomhet under denne paraplyen. Flere som har forsket på motiver til frivillighet har funnet at et engasjement for selve saken, eller opplevelsen av viktige verdier er viktig for frivillige. Flere finner at dette faktisk er det viktigste for flertallet når det gjelder det å starte som frivillig (Habermann, 2007; Kaasa & Jelstad, 2009; Rubin, 2010; Vesterfjell, 2010). Engasjement for en sak er det som kalles et normativt eller altruistisk motiv. Et frivillig engasjement med utgangspunkt i et engasjement for en sak, eller ut ifra identifisering med et verdigrunnlag, vil naturlig nok ha en agenda knyttet til at noe bør gjøres, og gjerne også at det finnes riktig og gal måte å gjøre dette på. I følge Deci & Ryan er bl.a. tilfredsstillelsen av

behovet for autonomi viktig i prosessen mot selvbestemt og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). I hvilken grad den frivillige blir møtt med muligheter for å kunne prege et arbeid antas derfor å være av betydning for et eventuelt videre engasjement. Kanskje vil dette gjelde spesielt innenfor frivillighet basert på kontekstuelt medlemskap (Lorentzen, 2004).

Funn i min studie samsvarer på dette punktet med øvrig forskning (Habermann, 2007; Kaasa & Jelstad, 2009; Rubin, 2010; Vesterfjell, 2010). Jeg finner et stort engasjement for det å drive menighetsarbeid i ulike former, og flere har dette engasjementet som den viktigste motivasjonskilden til både det å starte som, og det å være frivillige. Tre av informantene fra tre ulike generasjoner uttalte:

Det å fremme Guds rike her, det er det viktigste!

Jeg ønsker å fortelle om Jesus, og jeg ønsker VELDIG å fortelle det til mine barn!

Jeg ønsker at flere skal finne til tro, og få en sterkere tro. Få oppleve det jeg har opplevd, og det jeg har med Gud. Det er vel egentlig den aller viktigste delen.

Engasjementet for saken lå sterkt hos alle, men det hadde ulik fremtoning hos de ulike informantene. Mens de tre siterte sammen med en fjerde informant hadde et tydelig språk i forhold til dette med trosformidling, lå det hos de andre noe mer underforstått. To av informantene vektla ikke dette trosformidling i noen særlig grad, men spesielt den ene av disse hadde derimot et stort engasjement for enkeltsaker, og det å jobbe for være en kirke for alle. Flere av de andre ga også uttrykk for et stort engasjement for enkeltsaker eller tiltak, og dette fikk meg til å reflektere spesielt rundt dette med *prosjektengasjement* i lys av kontekstuelt medlemskap. Dette ble derfor til et eget underkapittel. Videre var det tre temaer til som vekket min oppmerksomhet i lyset av hva en eller flere informanter sa. Dette var *eierskap og medarbeiderskap, frihet og fleksibilitetsspenn og gjensidighetsbalansen*. Disse behandles også i egne underkapittel.

## 4.2.1 Eierskap og medarbeiderskap

To av informantene fikk meg til å tenke på dette med eierskap. Det var ikke noe konkret sitat som synliggjorde dette, men mer et helhetsinntrykk gjennom samtalene. I samtalen med dem satt jeg med en følelse av at de ikke helt forsto hva jeg snakket om eller var ute etter, når det gjaldt dette med ledelse og oppfølging. I arbeidet med materialet oppdaget jeg i lys av dette at jeg hadde snakket med de frivillige ut ifra en forforståelse om at de frivillige ser på seg selv som *medarbeidere*, og at de til en viss grad opplever seg selv som ”underordnede” bidragsyttere. Dette kan ses opp mot Jeppsson-Grassmans refleksjoner rundt brukerbegrepet. Hun problematiserer at kirkens selvforståelse kan bære preg av et selvbylde som tjenesteleverandør, og hvordan dette også er med på å legge føringer for hvordan frivillige behandles og forstås (Jeppsson-Grassman, 2001). På bakgrunn av en selvforståelsen der de frivillige er tjenesteleverandører gir det mening å snakke om oppfølging og hva de forventer seg som frivillige. De fleste av de jeg snakket med hadde nok delvis dette bildet av seg selv, men hos de to overnevnte informantene var det noe som gjorde at samtalene om oppfølging og ledelse ble litt annerledes. Jeg har i ettertid tolket dette som at det handler om eierskap, og at disse to opplevde seg selv som eiere på et annet plan enn de andre. I refleksjoner rundt oppfølging av frivillige kom de begge tilbake til seg selv og sin egen betydning i dette arbeidet. Dette gir gjenklang i Jeppsson-Grassmans alternative selvforståelse, nemlig at kirken ser på seg selv som skaper av åndelig og sosial arena (Jeppsson-Grassman, 2001). Frivillige kan altså fremstå som både medeier og medarbeidere, og dette handler om hvilken selvforståelse de har. Dette vil komme til uttrykk bl.a. gjennom språk. Alle informantene brukte ordet *vi* når de snakket om det arbeidet de selv var engasjert i. Men de fleste omtalte lederskikkelser, stab og menighetsråd som *de* og at *de* burde gjøre ”sånn og sånn”, og ta hensyn til ”det og det”. De to overnevnte informantene brukte *vi* på et annet nivå, og jeg satt igjen med en opplevelse av at de opplevde seg selv som en slags siste instans. Dette kan henge sammen med at de begge satt i menighetsråd. Samtidig var det andre jeg snakket med som også satt i menighetsråd, og som ikke formidlet det samme inntrykket av eierskap. Dette kan igjen ha med at ulike råd kan ha ulik selvforståelsen knyttet til det å være virksomhetsleder. Det kan også henge sammen med at disse to personene over tid hadde vært engasjert på mange ulike områder i menighetsarbeidet, og at dette sammen med det å sitte i menighetsråd har bidratt til opplevd eierskap i forhold til hele spekteret av menighetsarbeidet. Dette kan tolkes som indre motivasjon, og at dette kommer til uttrykk gjennom denne formidlingen av en eierskapsopplevelse. Det er mulig å tenke seg at disse to har fått være med

å prege arbeidet så mye, og hatt såpass stor glede av å delta både i form av tilhørighetsopplevelser og gode mestringsopplevelser, at det å drive menighetsarbeid er blitt noe som springer ut fra dem selv, og at de dermed ikke lenger først og fremst er motivert av ytre forhold. Disse vil dermed i følge SDT i kraft av å være indre motivert, være mer selvdrevne og mindre avhengig av ytre stimuli enn de som er ytre motivert (Ryan & Deci, 2000). Det er ikke dermed sagt at en frivillig med en medarbeideridentitet ikke kan være indre motivert. Flere av de andre informantene uttrykte som sagt engasjement for konkretet aktiviteter som det som motiverte dem mest, og dette kan i stor grad også tolkes som å være drevet av indre motivasjon. Det er aktiviteten i seg selv som motiverer, og ikke det den fører til av ytre belønninger. Et sitat fra en av de andre informantene kan illustrere dette.

Det finnes ikke så mange andre arenaer hvor det står på agendaen at man skal drive med anerkjennende kommunikasjon, møte mennesker der de er, romme alt i et annet menneske. Det er jo ikke sånn at det kreves av meg at jeg gjør det, men det at jeg har muligheten til å gjøre det da. Det er kanskje den viktigste grunnen til at jeg vurderer en periode til.

Denne informanten fremtrer som indre motivert i forhold til det å få muligheten til å drive med anerkjennende kommunikasjon, og er et eksempel på at det kan være enkeltoppgaver i et frivillig engasjement som treffer en nerve hos den enkelt frivillige der aktiviteten i seg selv blir viktig. I lys av det jeg fant hos de to som tydelig ga uttrykk for et eierskap og indre motivasjon, var det lettere å kjenne dette igjen også i enkeltaktiviteter hos de andre informantene. Jeg opplever dermed at uttrykk for eierskap dermed kan være et tegn på at den frivillige er indre motivert. Dersom frivillige kommer til kirken med et slikt engasjement for en konkret sak eller aktivitet, vil opplevelsen av muligheten til å få lov å utøve dette engasjementet innenfor kirkens rammer være en viktig belønning. Dette leder over til temaet frihet og fleksibilitetsspenn.

#### **4.2.2 Frihet og fleksibilitetsspenn**

En del av konseptet med frivillige, er at de per definisjon er *frie* og *villige* (Kaasa, 2010). Hvis de ikke møter muligheten til å være frie og taper villigheten til opplevelse av plikt, vil et engasjement etter hvert dø hen til oppgaver utført av rutine eller plikt, og i verste fall dø ut. Mulighetene for indre motivasjon er i følge Deci & Ryan knyttet til om saken i seg selv er



interessant for vedkommende, og behovstilfredstillelse i internaliserings-prosessen mot indre motivasjon som potensielt kan starte på likt med et frivillig engasjement (Ryan & Deci, 2000). Et av disse er behovet for autonomi. Så opplevelsen av frihet, og mulighet til påvirkning vil dermed være viktig for at et engasjement for en sak skal vokse og for at drivkraften knyttet til et engasjementet skal vokse. Samtidig viser flere forskningsrapporter at frivillige har et ikke ubetydelig behov for forutsigbarhet, struktur, instruksjoner og opplæring (Bispedømme, 2006; Vanem, 2005; Vesterfjell, 2010). Dette kan på den ene siden synes som selvfølgelig slik denne forskningen viser, at mangel på trygge rammer skaper utrygghet. På den andre siden kan det oppfattes som en motsetning til behovet for frihet. Dette tegner dermed opp et spenningsfelt. For hva er for stor og hva er for lite frihet? Når blir ferdiglagte mønstre en hemsko for utfoldelse av frihet, kreativitet og innovasjonslyst? Og når fører for stor frihet til utrygghet?

Alle informantene i min studie gir klart uttrykk for at de både får og opplever stor frihet i sitt frivillige arbeid.

Vet du, jeg er veldig glad for at jeg ikke får lønn for denne jobben. Fordi det at jeg ikke får lønn, men er frivillig, det gir meg så stor frihet. Og hadde jeg vært lønna så tror jeg at jeg hadde vært litt begrensa i den jobben. Nå kan jeg egentlig legge det litt opp sånn som jeg vil selv, og gjøre så mye som jeg føler jeg har tid til.

Det er et stort rom for nye idéer, nye tanker og nye måter å prøve ting på.

Samtidig er det flere som gir uttrykk for at friheten også av og til kan bli litt stor, og at dette kan føre til usikkerhet.

Jeg opplever veldig stor frihet. Jeg tror at det kan være litt av årsaken til at det blir litt kaos noen ganger. At man godt kunne hatt litt mer struktur.

*Jeg: Så frihet er bra, men det finnes en grense?*

Ja for det kan bli misnøye ikke sant.

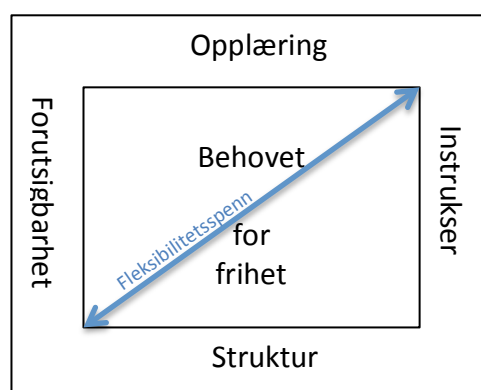
Jeg tror det egentlig er bare positivt at det er såpass åpent og løst og strukturløst. Ting er ikke skrevet i stein (...) men jeg kan til tider syns det er litt frustrerende. Syns det hadde vært fint med litt mer struktur.

Som nevnt i kapittelet over opplever informantene et sterkt eierforhold til, og høy grad av autonom eller indre motivasjon overfor flere eller enkelte deler av sitt frivillig engasjement. De gir samtidig tydelig uttrykk for stor grad av opplevd frihet, at dette er viktig for dem som frivillige og at dette igjen henger sammen med deres ønske om å fortsette i sitt frivillige

engasjement, og at det gir en lyst til å yte. Dette samsvarer med funn knyttet til autonomi som er gjort i andre SDT-studier (Bidee et al., 2012; Boezeman & Ellemers, 2009; Haivas et al., 2013). Samtidig antyder noen av informantene at stor frihet kan føre til usikkerhet. Mangel på instruksjoner og opplæring i konkrete oppgaver for eksempel knyttet til det å være gudstjenestemedhjelper trekkes frem som en kilde til utrygghet og usikkerhet.

Det kan være tre måneder mellom hver gang jeg er klokke, og da husker jeg ikke alltid rekkefølgen på ting. Så jeg er avhengig av en oversikt over programmet, hvor jeg skal inn, hvor jeg skal stå under nattverden og slikt.

I konkrete oppgaver som dette gir informantene et tydelig bilde av et sterkt behov for gode instruksjoner, gode gjennomganger og god opplæring. Gjerne ikke bare en gang, men flere ganger fordi denne typen oppgaver gjøres med mellomrom som gjør at en glemmer mellom hver gang. Men også i oppgaver som gjøres mer fast eller kontinuerlig er det av enkelte fremhevet som viktig med en struktur i ”bunn”. To av informantene er for eksempel frivillige i det samme barnearbeidet som har samlinger hver tirsdag. Hver mandag kveld får de en skisse over morgendagens rammer på mail. Tema, sanger og lignende. Hvordan de velger å løse dette i sin gruppe er opp til dem. Begge fremhever det positive med den friheten dette gir til å bruke seg selv, at det er utfordrende, og at de blir kastet ut i ting som gir god mestringfølelse. Samtidig gir den ene inntrykk av at dette av og til kan være litt ”løst” og savner tidvis noe mer struktur og litt mer forutsigbarhet. Den andre reagerer ikke på dette. En ramme som er ment som en god skisse der tanken er både frihet og tilrettelegging kan altså virke ulikt på ulike personer. Det som oppleves som ”nok” struktur, trenger ikke være nok for en annen. Dette tegner et bilde av noe jeg velger å kalle fleksibilitetsspenn. Jeg opplever at informantene plasserer sitt behov for frihet inn i en ramme av behov for struktur og forutsigbarhet. Spennet mellom ytterpunktene i rammen er et bilde på behovet for fleksibilitet hos den enkelte. En enkel modell kan illustrere dette.



Rammen kan være ”tynn” eller ”tykk”, og bildet kan være stort eller lite. Størrelsen på bildet kan bl.a. henge sammen med hvilke disposisjoner vi har knyttet til hvor autonomt anlagte vi er, samt behovet for å bli kontrollert (Deci & Ryan, 1985). Informantene gir et inntrykk av litt ulike størrelser på bildet, men gjennomgående stort behov for frihet og fleksibilitet.

Variasjonen er større knyttet til tykkelsen på rammen. Dette kan henge sammen med personlighet, men også typen frivilligoppgaver. I noen oppgaver vil rammen være viktigere enn friheten, mens det i andre oppgaver kanskje ikke vil være behov for ramme i det hele tatt. Som en av informantene sier kan det være bra at det er litt ”løst”, men en ulempe med dette kan være at en fort kan vikles inn i et frivilligengasjement som ”baller på seg”. Det å være engasjert kan gjøre at det kan være vanskeligere å si nei til andre ting en blir spurt om. Å si ja til noe en ikke i utgangspunktet er engasjert i kan være bra og synes viktig og riktig av solidariske grunner, men kan på den andre siden være kilden til å forstyrre gjensidighetsbalansen mellom det å gi og få i den frivillige tjenesten.

### **4.2.3 Gjensidighetsbalansen**

I følge Habermann er gjensidighet et viktig begrep som sammenfatter altruisme og egennytte på en slik måte at det gir mening i det frivillige arbeidet. Man gir og får, men sjelden i samme målestokk eller samtidig (Habermann, 2007, s. 246-247). Opprettelsen og vedlikeholdet av denne ”likevekten” mellom det å gi og få er i følge henne viktig for å opprettholde motivasjon. Refleksjonen rundt balansen mellom det å gi og få kommer i min studie godt frem i alle informantenes beskrivelser. De er reflekterte og svært bevisste rundt hva de selv får igjen som frivillig i form av egennytte, og at dette er en viktig del av deres totalbilde som frivillig. En av dem sier: ”Om dette ikke hadde vært bra for meg så hadde jeg latt det være”.

En annen sier: ”Det er veldig lett å si nei, og så er det veldig morsomt å si ja”.

Bevissthet rundt egen kapasitet er gjennomgående høy, og kun en av informantene signaliserer at hun synes det kan være vanskelig å si nei, og at det av og til kan bli for mye. Det som gjør mine funn interessante i forhold til dette er at hun som sier det første er 75 år, og hun som sier det kan være vanskelig å si nei, er 22 år. Annen forskning sier at de unge er mer opptatt av instrumentelle motiver enn eldre, og at normative motiv står sterkere blant eldre (Wollebæk et al., 2000; Wollebæk & Sivesind, 2010). Ut i fra dette skulle en tro at det var de eldste som synes det var vanskelig å si nei, og at de unge ville være mer opptatt av egennytte. Nå trenger det ikke være sånn at det ene utelukker eller fordrer det andre, men jeg vil tenke at

altruistiske motiver lettere kan føre til en følelsesmessig forpliktelse. De to eldre jeg snakket med var i aller høyeste grad opptatt av egennytten ved det å være frivillig, og at dette var en viktig del av deres grunn til å være frivillig. Den yngste informanten var også opptatt av egennyttige motiv, men var også den som tydeligst ga uttrykk for at det kunne oppleves som et ”press” å ta på seg nye oppgaver, og at det var vanskelig å si nei. Hun refererte også til andre ungdommer som tidligere hadde vært frivillig, men som hadde sluttet fordi det ble for mye, og fordi ”presset” knyttet til det å være frivillig gjorde at det ble vanskeligere å være tilknyttet miljøet uten å ta på seg en frivilligoppgave. Dette er et interessant funn i forhold til det høye fokuset på ledertrening blant ungdom som har vært i kirken de siste tiår. Mange steder er dette en stor og viktig del av ungdomsarbeidet som drives lokalt. At ikke alle kan bli ledere er ikke nytt, men det er en interessant nyanse at de som går inn i dette arbeidet kan oppleve det som vanskelig å finne en vei videre i det lokale menighetsarbeidet. Dette er en aldersgruppe som er i ferd med å slite båndene som knytter dem til lokalmiljøet, og det kan dermed være en enkel løsning å trekke seg ut for å søke til nye steder der en bare kan *være*. På den andre siden kan dette være en helt naturlig del av det å vokse opp. Ungdomstiden byr på store forandringer. Nye venner, interesseskifter, og store miljøskifter fører til at det er helt naturlig å skifte tilholdsarena. De unge frivillige er generelt mer opptatt av ”what’s in it for me”, og dette behovet er mer utsatt for endringer i en omveltende ungdomstid. At eldre synes det er lettere å si nei, kan dessuten ha den naturlige forklaring at et langt liv har lært dem å prioritere og de innehar en moden trygghet på egen kompetanse og ytelsesevne, samt egne behov. Jeg vil likevel holde fast på nyansen i dette funnet knyttet til de unges utfordring om at det kan være vanskelig å si nei, og holde det frem som et poeng og som en interessant utfordring å ha med seg inni et blikk mot ledertreningsprogrammene for ungdom rundt omkring i lokalmenigheter.

Balansen mellom å gi og å få kan altså påvirke de frivilliges motivasjon både i positiv og negativ retning, og denne dialogen mellom egennytte og altruisme utgjør en viktig ”samtale” for den enkelte frivilliges motivasjon. Å få lov til å spille på eget engasjement for en bestemt sak eller et prosjekt fremkom blant flere av informantene som en viktig form for egennytte. Dette leder over til temaet *prosjektengasjement*.

#### 4.2.4 Prosjektengasjement

Frivillighet med utgangspunkt i kontekstuellt medlemskap kjennetegnes av engasjement rundt et arbeid som kommer fra individer selv, eller en samling av mennesker som enes om at noe er viktig (Lorentzen, 2004). Alle informantene jeg snakket med er tilknyttet tiltak de virker genuint engasjert i, som har en tydelig og uttalt egennyttiverdi for dem, og som de i betydelig grad selv har vært med på å forme og utvikle. Noen har utviklet det nesten fra bunnen. Den ene informanten som har drevet og utviklet søndagsskolen gjennom mange år sier:

Jeg har gått på søndagsskolen selv, og vært leder på søndagsskolen selv til jeg var ferdig med videregående og flytta hjemmefra. Og så hadde jeg veldig lyst til at barna mine også.. eller HAR lyst til at barna mine også skal gå på søndagsskolen, så tenkte jeg at det er det beste jeg kan gjøre for at de skal bli kjent med Jesus.

En av de yngre deltakerne har vært med å starte og utvikle en unge voksne gudstjeneste, og han sier:

Det her er en gudstjeneste VI har skapt, og den står egentlig og faller på oss. Jeg føler svært stor grad av frihet sånn som jeg ser det. Det er en gudstjeneste vi drifter selv med støtte fra menigheten. Jeg tror uten meg og et par andre viktige personer, så hadde ikke denne gudstjenesten eksistert.

Disse to informantene utmerker seg med at de har et sterkt engasjement for noe de har vært med på å bygge opp selv, men alle de andre informantene har også kanalisert sitt engasjement inn i et arbeid de liker og er opptatt av, og som de opplever at de i stor grad kan være med å forme. Det kan bety både at det arbeidet som drives matcher så godt med det informantene selv ønsker at de glir rett inn i det og dermed opplever at de er en viktig del av det. På den andre siden kan det bety at de har blitt møtt og hørt, og at de har blitt gitt stort rom for påvirkning og utvikling. Inntrykket gjennom samtalene leder meg til den tolkningen at de helt reelt opplever at de kan være med å påvirke og endre dersom de er uenige i noe, og at nye initiativ og nye ideer blir heiet på. Dette kan bety at det å bli møtt på sitt initiativ, og det å tydelig få legge føringer for arbeidet er av stor betydning for de frivilliges motivasjon. De to siterte informantene er likevel de som tydeligst kan linkes til en kontekstuell frivillighet (Lorentzen, 2004). De har vært med å forme og utvikle et tilbud på bakgrunn av noe de selv brenner for. At det er rom for og muligheter til å påvirke, og at det gis anledning til stor grad av selvbestemmelse ligger i det kontekstuelle medlemskapets natur, og dersom denne

anledningen ikke gis, er det sannsynlig at motivasjonen vil minke og engasjementet avta. Et sitat fra en av informantene kan illustrere dette:

Jeg tror at hvis man som frivillig hele tiden foreslår ting som ikke blir hørt eller som blir gjort noe med, så tror jeg ikke man holder ut så lenge.

Dette samsvarer med det Kjærgaard sier om at hvis de frivillige skal bli, så vil de være med å påvirke innholdet (Habermann, 2007). Dette kommer tydelig frem i samtalen med begge de to siterte informantene over. Behovet for frihet og selvbestemmelse fremtrer som svært viktig for dem i det arbeidet de gjør. Tilfredsstillelsen av dette behovet vil derfor legge til rette for økt motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Det er ikke vanskelig å se for seg at hadde disse to blitt møtt med begrensninger og fastlagte mønstre, så ville de følt seg bundet, og dermed sannsynligvis trukket seg fra arbeidet. Begge to, men også de andre informantene, står i en kontinuerlig tjeneste. Jeg opplever av deres høye grad av motivasjon bl.a. er knyttet til dette med at de får stå i en tjeneste knyttet til et ”prosjekt” de brenner for, og at friheten de opplever knyttet til dette ”prosjektet” gjør at motivasjon opprettholdes. Dette kan bety at selv om det i dag kan være vanskeligere å verve frivillige til kontinuerlige oppgaver (Wollebæk et al., 2000), så kan noe av nøkkelen ligge i et mer våkent blikk og økt fokus mot den kontekstuelle ”delen” av frivilligheten. En av informantene sa noe som illustrerer dette på en god måte:

Noen ganger så vet jeg jo at det kan være vanskelig å få nok frivillige, men...jeg tenker at man må også være åpen for at den frivilligheten kan gjøres på et annet vis enn det man kanskje hadde tenkt fra starten av.

De frivillige blir mest motivert av å få holde på med noe som de er opptatt av og liker selv. I hvilken grad dette engasjementet blir belønnet eller gitt rom for vil da ha noe å si for om de frivilliges motivasjon opprettholdes og økes. Dette leder videre til en annen side ved det å være engasjert i et ”prosjekt”. Nemlig at opplevelsen av belønning kan ligge i opplevelser knyttet til dette ”prosjektets” resultat. På samme måte som felleskapet kan oppleves som en belønning, kan det og se vekst, at eget bidrag nytter, at arbeidet gir resultater og at en får være med å skape noe som gjør en forskjell i folks liv oppleves som å få noe igjen. Samtlige av informantene oppgir denne typen belønninger som viktige. Dette er det Habermann kaller følelsesmessig belønninger, og som tangerer mot det Clark & Wilson kaller formålsbelønninger (Habermann, 2007; Lorentzen & Rogstad, 1994). At informantene vektlegger denne typen belønninger korresponderer med funnet om at engasjement for å drive

kirke er det motivet som fremtrer hos mange som sterkest.

Motivasjon til frivillighet kan springe ut fra et grunnleggende engasjement gjerne for en helt konkret sak, eller en aktivitet. I denne typen engasjement med utgangspunkt i et kontekstuellet medlemskap, vil opplevelsen av frihet og selvbestemmelse være betydningsfull for om den frivilliges motivasjon vil opprettholdes og styrkes.

#### **4.2.5 Oppsummering**

Engasjement for det å drive kirke, eller for enkeltprosjekter knyttet til dette er en sterk motivator hos informantene både for det å starte og det å fortsette som frivillige. Informantene gir uttrykk for stor grad av opplevd frihet i sitt frivillige engasjement, og at dette er viktig for dem samtidig som behovet for struktur og forutsigbarhet i bunn også er viktig. De frivillige er bevisste på hva det frivillige engasjementet gir tilbake til dem selv, og at dette er en viktig forutsetning for ønsket innsats. Opprettholdelsen av denne balansen mellom å gi og å få, sammen med opplevelsen av et godt tilpasset fleksibilitetsspenn fremstår som viktig, og skaper spillerom og muligheter for utvikling av eierskap.

### **4.3 Identitet**

Dette kapitlet vil handle om identitet, og hvordan informantene opplever sitt frivillige engasjement som identitetsbyggende og identitetsutviklende. Identitet og selvaktelsesgrunner er også noe som i frivillighetsforskning kommer høyt opp blant begrunnelser for å starte som frivillig. Det anses ofte ikke som det viktigste, men som en viktig del av en motivmiks, og kommer gjerne inn i en topp 3 liste (Habermann, 2007; Lorentzen & Rogstad, 1994; Vesterfjell, 2010). Motivasjon knyttet til identitet er knyttet til egennyttensiden av gjensidighetsbalansen egennytte-altruisme. Behovet for mestring, eller kompetanseopplevelse er i følge Deci & Ryan i tillegg til autonomi og sosial tilhørighet ett av de behovene som gjennom tilfredstillelse vil fremme indre motivasjon. Identitetsbyggende aspekter knytter seg til opplevelser av mestring eller kompetanseopplevelser, og at identitet fremholdes som viktig gjør at SDT representerer en interessant tilnærming. Det å være frivillig bidrar også til en personlig prosess knyttet til det å tillegge seg sosial kapital (Putnam, 2001). Og i følge Loga er det å være frivillig like viktig for den frivilliges egen livskvalitet som det er for de som

nyter godt av arbeidet (Loga, 2010). Som vist i kapittelet om engasjement for å drive kirke, ser vi at de frivillige er drevet av sterke altruistiske krefter, og at opplevelsen av frihet og muligheter for selvbestemmelse er motivasjonsfremmende. Egennyttedimensjonen er derimot også betydelig. En av informantene sa:

Jeg har fått en helt konkrete oppgaver som jeg ser at dette gjør at livet mitt virkelig blir meningsfullt.

Når det gjelder samtale knyttet til identitet, så vektla alle dette motivet høyt, og i VFI sekvensen hadde alle identitet som en del av topp 3 i sin nåværende motivmiks. Ingen hadde derimot dette på første plass. Hos noen var dette knyttet konkret til identitet som kristen, mens andre la mer vekt på det å føle seg betydningsfull, at det styrket selvtiliten, eller at det var personlig utviklende. Her vektla informantene ulikt.

Når det gjaldt det å starte som frivillig, var dette med identitet som kristen en viktig begrunnelse for flere. Andre sider knyttet til identitet var blitt viktigere etter hvert. For å si noe mer konkret om identitet har jeg valgt å fokusere på to temaer som var fremtredende i mitt materiale. Dette er *selvutvikling* og *anerkjennelse og tilbakemelding*.

### **4.3.1 Selvutvikling**

Ut ifra forskningslitteratur som sier at yngre frivillige er mer opptatt av instrumentelle verdier og *what's in it for me* enn eldre, hadde jeg forventet å finne den mest bevisste holdningen knyttet til dette hos de yngste deltakerne (Wollebæk et al., 2000). Jeg fant ikke dette igjen i mitt materiale. Flere uavhengig av alder verdsatte mulighetene for selvutvikling, og så på dette som en positiv effekt av sitt frivillige engasjement, samt noe som ga motivasjon til å fortsette. De yngste var mer klar over de yrkesmessige fordelene knyttet til dette, noe de eldste naturlig nok ikke var opptatt av. De eldste var ikke mindre opptatt av selvutvikling, bare på en annen måte. Det mest slående funnet knyttet til dette med selvutvikling, er derimot i midtgruppen (rundt 40 år) som 4 av deltakerne befant seg i. Her fant jeg en høy bevissthet knyttet til dette med selvutvikling, og at dette var en viktig motivasjonskilde. En av informantene sa:



Jeg var med i søndagsskolen før jeg begynte som lærer. Og det gav meg en veldig mye større trygghet som lærer, og i andre sammenhenger. I starten var det så skummelt når foreldrene satt der (på søndagsskolen). Men det gjør ingenting nå.

Dette kan bety av mange av dem som befinner seg i denne fasen begynner å få en del livserfaring, samtidig som de i lys av denne ser at de fremdeles har mye å lære. De ser tydeligere gevinsten av frivilligheten inn i sitt yrkesliv når de har jobbet noen år, samtidig som de kanskje opplever at tidsklemma gjør at det er sider ved seg selv de sjelden får brukt. I følge Loga er det denne aldergruppen som tydeligst peker seg ut med tanke på at et frivillig engasjement kan føles som en ekstrabelastning, og dermed ikke livskvalitetsfremmende (Loga, 2010). Dette er interessant med tanke på at mine informanter viser det motsatte, nemlig at deres frivillighet gir økt livskvalitet. Dette kan bety at disse opplever en frihet i sitt frivillige engasjement som ikke fører til et opplevd press. På den andre siden kan informantene karakteriseres som "ressurspersoner" noe som helt klart spiller inn i helhetsbildet. Krysningen mellom mine og Logas funn sier noe viktig om denne aldersgruppen. Nemlig at det finnes personer som ønsker og som kan gjøre en innsats, og at det dermed må skapes en anledning for dette (Habermann, 2007). Samtidig vil den situasjonen mange befinner seg i denne fasen gjøre at det må legges til rette for en enkel og forutsigbar måte å bidra som frivillig på. Like viktig vil kanskje aksepten for å ikke å bidra være. Mange i denne fasen er i full jobb. Samtidig som en jobb for mange vil inneholde både gode muligheter for utvikling, selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og til og med sosial tilhørighet, vil en jobb også ha en del oppgaver som ikke er så interessante, men som bare må gjøres. Og en jobb rammes dessuten inn av "krav om levering". En av informantene trekker frem "variasjon fra det andre slitet", som en av grunnene til at han engasjerer seg som frivillig. Det å få bruke andre sider ved seg selv kan være viktig for mange i denne fasen da mye av tiden er låst av jobbforpliktelser og foreldreoppgaver. En av informantene hadde frivillighetsoppgaver knyttet til musikalsk utøvelse, en side hun ikke fikk brukt i jobben. Hun sier at "et godt utgangspunkt for å bygge frivillighet i en menighet er hvis man får bruke de evnene man har i en innsats for et miljø". Dette samsvarer med Haivas et al. som sier at å gjøre noe man er god til kan oppleves som en belønning (Haivas et al., 2013). Det å utvikle seg på andre områder enn på jobben, og å få gjort det en er god til, gir en opplevelse av mestring og opplevd kompetanse. Dette bidrar i følge Deci & Ryan til å fremme indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Samtidig kan et frivillighetsverv dyttet inn i en travel hverdag, selv om det er noe en liker å gjøre, fort føre til en opplevelse av å ikke strekke til, og dermed en opplevelse av ikke å mestre. Balansen mellom det som oppleves som

selvutviklende og det som oppleves som tyngende, kan dermed i denne aldersgruppen være hårfin. Å stå i et arbeid som gir muligheter for selvutvikling kan derfor være tett knyttet til det å oppleve anerkjennelse.

### 4.3.2 Anerkjennelse og tilbakemelding

I følge Ulstein et al. er tilbakemeldinger viktig i et frivillig engasjement (Ulstein et al., 1998). Jeg fant at informantene i stor grad opplevde å få anerkjennelse for det arbeidet de gjorde. Det var spesielt en av informantene som på en god måte satte ord på dette.

Jeg opplever at de setter SÅ stor pris på meg og tar meg veldig seriøst når jeg kommer med forslag og gjør alt de kan for at jeg skal ha det bra.

Samtidig fant jeg at opplevelser de frivillige hadde, også kunne føre til en følelse av ikke å bli anerkjent.

Det var en sånn felleskirkelig gudstjeneste. Jeg hadde ansvaret for hele søndagsskolen sammen med en til. Og når de da spør meg om å bake kake i tillegg, så.....jeg sa ja til det, men jeg tenker at det trenger de egentlig ikke å spørre meg om.

Dette retter oppmerksomheten ikke bare mot viktigheten av å gi konkret anerkjennelse, men også mot at et helhetsbildet av hvordan en frivillig opplever seg møtt, sett og behandlet kan romme motstridende signaler. Å motta anerkjennelse for en innsats en gjør er en form for bekreftelse på at den innsatsen som legges ned oppleves som viktig og betydningsfull. Dette kan være en viktig del av en mestringsopplevelse. Anerkjennelse kommer ofte i form av en tilbakemelding. På spørsmål om hvilken type tilbakemelding som var viktig å få, svarte en av informantene:

Man ønsker å rose noen, og det gjør man jo ved å si: *å, du er så flink* for eksempel. Så føler man at; da fikk jeg gjort det. Men det gir ikke så mye som å for eksempel dele den *opplevelsen* du hadde, for da får de kanskje et nytt perspektiv også. Da føler man seg betydningsfull på nye måter.

Informantene var opptatt av at det var viktig å være spesifikk når en gir tilbakemelding. En av informantene trakk frem at en kommentar fra en av konfirmantene som ”a’va’ dritkjedelig!” var veldig rett frem og grei, og sa noe om at hun måtte fortsette å jobbe videre med opplegget.

Av og til kan det dessuten være slik at en blir regnet med i hopen som har bidratt, og at den personlige tilbakemeldingen uteblir. Her trakk en av informantene frem at det er viktig å være oppmerksom på ulike typer mennesker. Noen trenger mye feedback, mens andre er mer selvgående. Den samme informanten var opptatt av at det var viktig å dyrke frem en kultur der en var oppmerksomme på hverandre. Det kan lett bli slik at en tar hverandre for gitt, og at alle tenker at de som gjør en innstas ”vet det selv”, eller ”har hørt det så mange ganger”. I følge SDT vil opplevelse av mestring være motivasjonsstyrkende (Ryan & Deci, 2000). Opplevelse av mestring henger tett sammen med anerkjennelse, og anerkjennelse kommer gjerne i form av tilbakemeldinger. En god og gjennomtenkt tilbakemelding vil dermed kunne bidra til en opplevelse av mestring og dermed gi næring til motivasjon. Samtidig kan det også bli slik at et overdimensjonert fokus på det å gi tilbakemelding kan føre til at det av mottaker vil oppleves som ”uekte” og kunstig. Dersom en på død og liv alltid skal komme med konstruktive tilbakemeldinger kan en av og til bli svar skyldig, og tilbakemelding blir gitt kun for tilbakemeldingens del. Dette gjennomskues lett. Vanem finner bl.a. at de frivillige ikke er spesielt opptatt av ros i seg selv, men en mer konkret oppfølging i form av telefon om hvordan det går, og muligheter for veiledning (Vanem, 2005). Dette samsvarer med mine funn om at informantene er mer opptatt av den matnyttige og ”ekte” typen tilbakemeldinger enn bare ren ”overfladisk” skryt. Samtidig verdsettes også som tidligere nevnt, at et miljø er preget av en kultur for å ”klappe hverandre på skulderen”. Her vil det kanskje være ros mer av typen ”å, så bra” sagt i forbifarten, som gjelder. Tilbakemelding og anerkjennelse er altså viktig fordi effekten fører til en opplevelse av mestring. Samtidig må det fremstå som ekte. At det stadig gis feedback nesten ukritisk kan virke mot sin hensikt, og den frivillige vil kanskje oppleve det motsatte av det som er ønskelig.

### **4.3.3 Oppsummering**

Egennyttelighet i form av ulike sider ved identitetsbygging og selvutvikling fremstår som viktig for informantene spesielt med tanke på det å fortsette, men hos noen også som del av en grunn til å starte som frivillig. Det å utvikle egen tro og personlige egenskaper, bruke andre sider ved seg selv enn på jobben og opplevelsen av det å bli regnet med, er viktige aspekter ved identitet som fremkommer i studien. Det er slående at midtgruppen (de rundt 40), som en kanskje skulle forvente hadde minst forhold til denne siden av et frivillig engasjement, vektet det såpass høyt. I tilknytning til dette med identitet fremkommer opplevelsen av

anerkjennelse, og typen tilbakemeldinger som sentralt. Selv om det er hyggelig med gode ord, bør tilbakemelding helst være konstruktiv, konkret og ekte hvis den skal ha verdi i denne sammenhengen.

#### **4.4 Konsekvenser for ledelse**

Dette kapittelet vil handle om hvordan de frivillige i denne studien opplever ledelse, og betydningen av ledelse i forbindelse med sitt frivillige engasjement.

I følge Kolind er den motivasjon som kommer av forståelse og aksept av felles verdinormer, et viktig ledelsesgrunnlag i frivillige organisasjoner (Dybdal Jensen, 1998, s. 8). Verdibasert ledelse handler om å lede på bakgrunn av verdier, og om å inspirere og motivere til egne vilde holdninger og handlinger. Aadland sier at det å jobbe med verdibasert ledelse bl.a. handler om å jobbe med å foredle seg selv som verktøy, gjennom å etterstrebe klokskap, opparbeide seg god dømmekraft og fininnstille sansene for å kunne utøve et godt skjønn (Aadland, 2004). Medarbeideren er i følge Ulstein et al. den viktigste lederrollen, og ledelse av frivillige skjer ofte gjennom teamarbeid med en flat struktur (Ulstein et al., 1998).

Ledelse og påvirkning kan dermed antas å skje mer indirekte, og det gjør at det å arbeide med kultur kan være en mulig måte å påvirke gjennom.

På bakgrunn av funn i denne studien har jeg valgt å rette søkelyset mot tre tema som var fremtredende i mitt materiale knyttet til dette med ledelse. Dette er *oppfølging*, *kultur* og *lederen selv som verktøy*.

##### **4.4.1 Oppfølging**

Flere undersøkelser viser at frivillige har behov for struktur og forutsigbarhet, og forskningen viser mangel på dette (Bispedømme, 2006; Vanem, 2005; Vesterfjell, 2010). Det er derfor foreslått tiltak for å bedre dette som bl.a. ligner arbeidslivets personalforvaltningsrutiner (Bispedømme, 2006). Frivillig engasjement kan derimot ikke uten videre sammenlignes med det å være en arbeidstaker da båndene knyttet til organisasjonen er mye løsere, og forholdet mer preget av et partnerskap enn en leder-medarbeider relasjon (Kaasa, 2010). Kontekstuell medlemskap som mye av frivilligheten i kirken bl.a. baserer seg på, er dessuten drevet av en dynamikk der denne typen tilnærming etter min erfaring kan fungere mot sin hensikt.

Funn gjort i min studie viser som tidligere fremlagt at det er en spenning mellom behovet for frihet og behovet for rammer og struktur.

På spørsmål om hva som kjennetegner god ledelse, svarte en av informantene:

Ikke overlate alt til de frivillige og trekke seg tilbake, men være med å sette gode rammer for hva som skal gjøres. Jeg mener at det er en balansegang mellom det å sette gode rammer, men likevel la den personen som er frivillig få lov til å fylle rollen litt slik den passer seg, ut ifra hvem man er og hva man får til.

Informanten tegner et bilde av et ønske om frihet på bakgrunn av trygge rammer som flere av de andre informantene også formidlet som viktig. For eksempel ville søndagsskolelederen drive søndagsskolen slik *hun* ønsket det, men hadde behov for at det var *dette* som var hennes oppgaver, og ikke bli spurt om masse andre ting.

Når det gjaldt oppfølging i mer formaliserte former som instruksjer, medarbeidersamtaler, skriftlige avtaler, tilbud om kurs og lignede, viste informantene lite behov for dette. Dette viser noe annet enn til sammenligning Vanems undersøkelse, som sier at de frivillige ønsker mer oppfølging i form av kurs, opplæring og erfaringsutveksling med andre frivillige i samme situasjon (Vanem, 2005). Hos mine informanter var det derimot til sammenligning et tydelig behov for instruksjer og opplæring knyttet til helt konkrete oppgaver som det å være gudstjenestemedhjelper. De som hadde denne typen oppgaver uttrykte at de kunne føle seg utrygge, og at andre de kjente kunne føle seg utrygge i en slik setting ved mangel på nødvendig informasjon eller opplæring. Disse oppgavene kan ha mer likhet med oppgaver knyttet til liberalt medlemskap, og dermed samsvare mer med funn Vanem gjorde.

Inntrykket gjennom samtale for øvrig var at informantene hadde lite behov for systematisk formell personlig oppfølging. Den yngste av informantene uttrykker derimot at ”det hadde jo ikke vært feil” å få tilbud om kurs, men samtidig innså hun at en travel hverdag neppe ville tillatt å prioritere dette. To av informantene la noe mer vekt på dette med enkeltsamtaler. En av dem sa:

Tett oppfølging tror jeg er veldig bra. Og kanskje ha rom for de samtalene.. kanskje ikke at man setter av samtale med hver enkelt, men at man har en ordning for sånn type medarbeidersamtale hvor man kan snakke om løst og fast...åpne opp for det.

De to informantenes fokus med tanke på samtaler var likevel av en noe mer uformell karakter. Idéen var mer knyttet til at det burde ligge et signal i miljøet om at det fantes en mulighet til samtale, og at det ikke nødvendigvis var så organisert. At informantene oppfatter formell

oppfølging som lite viktig kan henge sammen med at de frivillige i denne studien er forholdsvis selvgående. Det kan dermed bety at et behov for denne typen oppfølging ikke er nødvendig. Det kan også bety at de frivillige har høy grad av motivasjon, og at de dermed driver seg selv på bakgrunn av denne (Ryan & Deci, 2000). I engasjement som utgår fra et kontekstuellet medlemskap kan dessuten *for* klarlagte rammer oppfattes som begrensende og bindende, og dermed legge bånd på motivasjon. Sett fra denne siden kan det se ut som verktøy adoptert fra arbeidslivet ikke nødvendigvis vil fungere så godt på den kirkelige frivillige arena, og at mine funn sier noe annet enn andre lignende undersøkelser gjør (Bispedømme, 2006). Samtidig viser mitt materiale at selv om formell oppfølging kan føles som unaturlig og til dels unødvendig, så legger flere vekt på betydningen av oppfølging av en mer uformell karakter. Et eksempel er vist over i sistnevnte sitat, og på spørsmål om hva som er god ledelse ble det bl.a. nevnt: gi anerkjennelse, ha tid til å lytte, gi rom for samtaler, se hver enkelt og hvilke ressurser de har, motivere, stille opp og gi frihet. Dette er typer oppfølging av mer uformell karakter, og som skjer på en mer uformell arena. Sånn sett kan metodene som finnes i de tidligere nevnte verktøy være nyttige modeller for ledere å benytte seg av. Verktøyene må derimot brukes klokt, selektivt, forsiktig og med bruk av godt skjønn. Bli de for ”teknisk” brukt kan det føre til at den frivillige føler seg som et ”objekt” eller en ”undersått” i motsetning til en partner. Samtidig kan bruk av denne typen verktøy bidra til en industrialisering av frivilligheten. Hensikten kan lett bli en baktanke om at det skal hentes ut mer ressurser eller arbeidskraft, og dette vil i følge Habermann bidra til en negativ bærekraftighet (Habermann, 2007). Å drive med systematisk og strategisk oppfølging på ”bakrommet” er etter min erfaring et godt utgangspunkt for å kunne holde oversikten over hver enkelt frivillig uten at den frivillige selv føler seg som ”objekt”. Dermed blir leders påvirkningskraft mer subtil, og dette leder over til et fokus på kultur.

#### **4.4.2 Leder som kulturell aktør**

I følge Deci er en leders jobb ikke å motivere, men å skape et miljø der medarbeidere motiverer seg selv (Myklemyr, 2012). Dette gjøres i følge SDT gjennom å jobbe med å bidra til opplevelse av sosial tilhørighet, autonomi og kompetanseopplevelse (Ryan & Deci, 2000). En måte å bidra til dette på er å jobbe med å påvirke kulturen på den frivillige arena. I følge Schein kan ledere påvirke kulturen gjennom å rette oppmerksomheten mot bl.a. bevisst

rollemodellering, veiledning, trening og gjennom kriterier for rekruttering (Ulstein et al., 1998). På spørsmålet om hva som er god ledelse svarte en av informantene:

Det å skape et fellesskap, og å gi alle grunn til ønske å være en del av det, og å bruke tid, evner og gaver til å bygge menighet og fellesskap sammen.

Det oppfattes altså som en viktig lederoppgave å arbeide med å skape et miljø der mennesker ved å være en del av det, blir inspirert til å bidra. Dette korresponderer med det Deci sier om lederens oppgaver (Myklemyr, 2012). Dette betyr at hvordan et miljø eller en kultur er et sted, virker tilbake på de som er der. En av informantene karakteriserte kulturen i det arbeidet hun står i som *bevisst på å se hverandre*. Det å gi hverandre feedback og tilbakemeldinger er blitt en naturlig del av sånn det er, sier hun. Hun tror det ofte kan være sånn mange steder at en tar folk for gitt og at en glemmer å anerkjenne og å gi feedback kanskje fordi ting er blitt rutine. Inntrykket jeg sitter igjen med etter alle samtaler, er at informantene føler seg sett, møtt og anerkjent, men ikke først og fremst eller nødvendigvis av den som oppfattes som leder. På spørsmålet om *hvem* det er viktig å få tilbakemelding fra, er informantene ganske samstemte. En av dem sier:

Ja, gjerne fra de voksne. Samtidig hvis man har en andakt på klubben... så er det jo kanskje mer verdifullt å få tilbakemelding fra minilederne, på at de synes noe var skikkelig fint. Det er de det skal gjelde for. Hvis de ansatte gir tilbakemelding, så er det mer på hvordan man holdt andakten, og ikke nødvendigvis om det traff dem, ikke sant. Å vite at det *treffer* de det gjelder da.

Det å få tilbakemelding fra noen i miljøet synes som viktigere enn å få det fra de som er ledere. Dette kan henge sammen med at mange av informantene er sterkt motivert ut ifra et konkret engasjement for en sak, og at belønningen dermed naturlig vil knytte seg til opplevelsen av at noen får noe igjen for det de bidrar med (Habermann, 2007; Lorentzen & Rogstad, 1994). Det kan også bety at hvem lederne er og hva de tenker og mener egentlig ikke betyr så mye for de frivillige. En av informantene sa noe som kan i utdype dette ytterligere.

På jobb så vil jeg gjerne bli sett av sjefen min, og det er noe jeg trakter etter. Jeg jobber og jobber dag ut og dag inn, og da er det veldig fint å bli sett. Men her er jeg så sjelden, det er ikke her jeg bruker mesteparten av mitt liv.

Så behovet for å bli sett av en leder er kanskje ikke nødvendigvis så viktig i et frivillig engasjement. Dette er i så fall et annet funn enn det for eksempel Langen fant i sin studie. Han

fant at de frivillige var svært opptatt av å bli sett av lederne, og at de frivillige karakteriserte lederne som transformasjonsledere (Langen, 2006). I samtalen om ledelse i mine intervjuer oppfattet jeg at flere av informantene måtte resonere litt før de landet på hvem de oppfattet som leder. Forskningsspørsmålet, *hvilken betydning har ledere for de frivilliges motivasjon*, leder umiddelbart til spørsmålet om *hvem* er lederne? Hvem mener *selv* at de er ledere, og er det de samme som de frivillige *oppfatter* som ledere i forhold til sin virksomhet? Det kan virke som hvem de frivillige *oppfatter* som leder mer er avhengig av hvordan de ulike velger å *ta* eller å *spille* rollen som leder. Dette kan i teorien like gjerne være en frivillig ildsjel som soknepresten. Det kan dermed tyde på at oppfatning av ledelse i kirken er sammensatt, og mer flytende enn for eksempel i en menighet som Storsalen der Langen gjorde sin studie. Som vist tidligere kan et godt felleskap representere et *marked* for frivillighet, og et miljø kan dermed potensielt være selvrekrutterende med tanke på frivillige krefter. Dersom miljøet også i tillegg sørger for indre utveksling av anerkjennelse og bekreftelse, kan det også bety at betydningen av ledelse kanskje ikke er så stor. Samtidig skal det også være nok meningsfulle frivilligoppgaver til dem som har lyst til å bidra. At noen følger opp og organisere blir dermed viktig. Som en av informantene sier, ”det er jo litt avhengig av at noen står ”in charge”. Selv om informantene legger vekt på betydningen av en kultur som gir noe tilbake, og som i seg selv virker ”rekrutterende”, så legger de også vekt på god organisering i bunn, og betydningen av tilbakemelding og anerkjennelse fra de som er ledere. Oppsummert sier mange av informantene at: Det er selvfølgelig viktig med den tilbakemeldingen fra de som har ansvaret, at en får høre at det en har gjort er viktig. Dette er hos mange knyttet til det å få den *konkrete* tilbakemeldingen på en innsats. Så selv om det som verdsettes høyest er det å vite at en har gitt noen en god *opplevelse*, så betyr dette at ledelse likevel har en betydning for de frivillige. Både knyttet til det å bidra til en god organisering av frivilligheten i et felleskap, men også gjennom å gi personlig bekreftelse og anerkjennelse.

Samtidig har ledere en kulturell betydning. I følge Schein kan ledere påvirke kulturen gjennom rollemodellering, veiledning og trening (Ulstein et al., 1998). Gjennom å sette en standard, og å veilede og gå foran med et godt eksempel kan de inspirere frivillige i miljøet til å følge etter. En av informantene sier at en leder må vise innsats selv, og gå foran med et godt eksempel. Hun forteller hvor mye det betyr når ansatte på kort varsel stiller opp og yter en innsats. Gjennom denne typen rollemodellering kan en frivillighetskultur påvirkes. Gjennom å fremstå som fleksibel og raus, vil ledere kunne møte denne holdningen tilbake i en annen sammenheng. Ledere kan også påvirke kulturen gjennom hvordan de jobber med rekruttering



(Ulstein et al., 1998). Jeppsson-Grassmann viser til funn som sier at de fleste frivillige enten er blitt spurt eller oppfordret (Jeppsson-Grassman, 2001). Alle informantene i min studie er blitt frivillige på eget initiativ. Dette kan være tilfeldig, men det kan også bety at de har opplevd det som lett å melde seg. En av informantene karakteriserer miljøet hos dem som veldig åpent, og med en *inviterende* holdning, som gjør det lett å melde seg som frivillig. Samtidig virker det ufarlig da det er mange som bidrar og drar lasset, og at en da opplever å være en av mange i stedet for å være redd for å få for mye. Dersom det er ønskelig at flere skal rekrutteres gjennom selvrekruttering blir spørsmålet hvordan det kan legges til rette for dette. Hva er ingrediensene i et miljø som er selvrekrutterende i stor grad? Bidee et al. har foreslått noen implikasjoner for ledelse som ingredienser i et slike klima. Disse er: Ta hensyn til og verdsett de frivilliges behov, skap utfordrende oppgaver, gi plass til egne valg og rom for egne avgjørelser, oppfordre til frivillig initiativ og gi konstruktiv feedback. Alt som skal gjøres må med andre ord ikke være nedskrevet og regulert uten rom for innflytelse av de frivillige. Bidee et al. mener også at det er en fordel om miljøet gir de frivillige en god grunn til å utføre en oppgave. Dette kan for eksempel være at barna går der, eller at aktiviteter korresponderer med egne verdier eller behov. Dette må da gjenkjennes av leder (Bidee et al., 2012). Forslagene favner mye av det informantene i min studie fremholder som viktig i sine miljø. Samtidig utfyller mine funn listen til også å se på leder som en kulturell aktør, som kan bidra positivt gjennom å skape gode rollemodeller, samt være en bidragsyter til å skape fellesskap. I en kirkelig sammenheng vil dette gjelde ikke bare sosiale fellesskap, men også tros-fellesskap. En av informantene uttrykker at ønske om tjeneste kommer ut fra troen og et ønske om å dele den. Så det å tilrettelegge for at folk kan utvikle troen sin er viktig. Da er det i følge han vanskelig å bli utbrent.

Et sitat fra Hallin et al. setter fingeren på noe som også kommer frem i denne studien med tanke på kultur.

Verden er som den er fordi noen har skapt den. Derfor behøver de frivillige kreftene både rett infrastruktur og rette forutsetninger for å kunne utvikles og blomstres. Og derfor skal staten til å begynne med begrense sitt eget engasjement og fremme en kultur der medborgerne selv tar ansvar (Hallin et al., 2013, s. 292).

Dette anskueliggjør et fokus på å jobbe frem en kultur der de frivillige selv tar ansvar og ser på seg selv som viktige med-skapere av virksomhet, og ikke bare som utførere av frivillige tjenester. Dette handler om hvilken selvforståelse de frivillige har, og at en kultur kan være med på å skape og forme denne selvforståelsen. Er en kultur preget av at alle opplever seg

selv som medansvarlig for å skape et felleskap, ta på seg oppgaver og gi anerkjennelse, vil ledelse bli funksjoner knyttet mer til praktisk tilretteleggelse og overvåking i forhold til at ting ”glir godt”. Men hvordan denne ledelsesfunksjonen tenkes og utøves, vil avhenge av hvem ledere selv er, og hvordan de opplever seg selv inn i dette. Dette leder over til neste tema; *lederen selv som verktøy*.

#### **4.4.3 Lederen selv som verktøy**

”Klokskap kan ikkje puggast, og visdom saknar pensum” (Aadland, 2004, s. 113).

I følge Aadland er lederen selv sitt eget viktigste verktøy (Aadland, 2004).

Informantenes svar knyttet til hva som er god ledelse, fordeler seg langs de to linjene; hva leder skal *gjøre*, og hva leder skal *være*. I mange av svarene knyttet til hva leder skal *gjøre* ligger det samtidig underforstått en spesiell måte å *være* på. Hvordan leder skal være er dermed det som kommer tydeligst til uttrykk gjennom informantenes svar.

At en tørr å vise frem at en ikke alltid får det til selv. At man kan være ekte. Ærlig og sannferdig. Og være litt sånn ydmyk. Ikke for framfusen.

Sitatet over er knyttet konkret til en oppfatning om hvordan en leder skal være. En av de andre informantene sa:

Man må se de ulike ressursene hver enkelt har. Og så må man være flink til oppfølging, og til å organisere dette. Sette folk på oppgaver da, ut ifra de ressursene man har.

Dette knytter seg til hva leder skal gjøre, men det ligger samtidig en forutsetning om en evne til å *se*, og til å organisere dette på en god måte. Foruten det som er kommet frem over, sier informantene at det er viktig å: motivere, gi frihet, gi anerkjennelse, være fleksibel, gi konstruktive tilbakemeldinger - men mest skryt, sette gode rammer, få det beste ut av hver enkelt, bygge felleskap, dyrke relasjoner – være en relasjonsbygger, være tydelig men åpen, nysgjerrig på hva andre mener, at man gjør det man prater om – gjennomførbarhet, har tid til å lytte, gir rom for samtale, gjør livet lettere og friere. Listen er lang, og det meste gir assosiasjoner til en måte og være på mer en til tekniske oppgaver. Det sier noe om hvordan de

frivillige ønsker å bli møtt. De har opplevd noe som de har tolket, både positivt og negativ, og som har gjort noe med hvordan de tenker rundt det å bli møtt.

På bakgrunn av en verdibasert ledelsesforståelse vil leders verdimeslige bakgrunn for handling materialisere en måte å snakke på og å opptre på. Frivillige tolker på bakgrunn av egne erfaringer og behov leders signaler, og dette vil igjen føre til en *opplevelse* hos de frivillige. Verdier bak handling kan være skjulte og førbevisste, men de kan også reflekteres, utvikles og fininnstilles gjennom en søke-læreprosess. Og kanskje kan skjulte verdier bli tydelige gjennom et konstant refleksjonsarbeid, og gjennom å utvikle egen karakter (Aadland, 2004). God ledelse kjennetegnes i følge Aadland først og fremst gjennom god balansekunst. Og balansekunst utøves først og fremst i ”mellomrommene”. Mellomrommet er området der en ”ikke vet”. Der konklusjon ennå ikke er trukket, og der avgjørelser ikke er tatt. Hvordan ledere takler mellomrommene vil derfor si noe om kvaliteten på ledelse (Aadland, 2004). Jo færre navigasjonspunkt, jo større blir dette mellomrommet. Min erfaring er at i ledelse av frivillige er det færre navigasjonspunkt en til sammenligning i arbeidslivet, og dette gjør at kunsten å oppholde seg i mellomrommet vil være enda viktigere. Eksempler på navigasjonspunkt i frivillighetsledelse kan være *gjensidighetsprinsippet*, *lystprinsippet* og *idéen om partnerskap*. Ved bruk av navigasjonspunktene er det mulig å danne seg et bilde av verdier som de frivillige ønsker å bli møtt med. Ut i fra det de frivillige selv sier, og ved å bruke navigasjonspunkt vil verdier utkrystallisere seg. I dette tilfellet kan for eksempel likeverd, gjensidighet, åpenhet, fleksibilitet, frihet og forutsigbarhet foreslås. I følge Aadland er verdibasert ledelse både knyttet til den personlige prosess, og til en prosess i organisasjonen i forhold til språkliggjøring av ønskede og uønskede verdier. Som tidligere nevnt vil jeg være skeptisk til en ”flagging” av verdier, men være mer tilhenger av lederens personlige refleksjonsprosess og dermed personlige utvikling knyttet til dette. En ”plakat” med ”verdier i møte med frivillighet” kan fungere som et internt dokument, men kan etter min mening fort oppleves som ”klinisk” i møte med massen av frivillige. Det vil i alle fall da være desto mer sårbart i forhold til den andre siden av verdiene. Nemlig de frivilliges egen tolkning av opplevelser de har. For hva om den frivillige ikke opplever å få frihet, eller opplever å være mye overlatt til seg selv uten forutsigbarhet? Da blir det hele lite troverdig. Virkeligheten er etter min erfaring gjerne preget av nettopp dette. En får ikke gjort alt riktig hele tiden. Dersom dette derimot forblir en intern refleksjon og prosess, vil fruktene av det kanskje sakte men sikkert bidra til at verdiene kommer mer og mer til uttrykk. Så er det ikke dermed sagt at denne tilnærmingen representerer noen ”extreme makeover”. Prosesser knyttet til lederutvikling og det å skulle jobbe med hvordan en møter frivillige, kan også potensielt

fremstå som kunstig dersom en ikke finner sin egen stil i det, eller kombinerer det med mennesket i seg selv (Ulstein et al., 1998). Det handler om å fremstå som autentisk. Et sitat fra en av informantene kan illustrere dette:

Det er mange år siden jeg brydde meg om hierarki..., og det ser jeg på noen av disse som får diagnoser og sånn. De gidder ikke forholde seg til folk som ikke er autentiske. Når de bare har lærere som går inn i rollen som pedagog, så kan du se unger står og banker sånn – *la meg få se mennesket bak den pedagogrollen!!* Det de ønsker og trenger er et menneske som *ser dem*. .... Det tror jeg kommer med neste generasjon altså. At de som ikke våger å være autentiske og sårbare i seg selv, de kommer til å forsvinne. Det kommer ikke til å funke lenger.

Selv om det finnes lederverktøy, teknikker som kan benyttes, roller en kan gå inn i og filosofier som kan anvendes, vil det å være leder først og fremst være å ta i bruk sine personlige egenskaper. Nyttiggjøre seg av sine styrker og være klar over, men å prøve å forbedre, sine svakheter (Aadland, 2004). Det å være leder må som Ulstein sier kombineres med mennesket i en selv (Ulstein et al., 1998). Dette vil kanskje gjelde i enda større grad i ledelse av frivillige, da tilgjengelige formelle verktøy som finnes i arbeidslivet ikke nødvendigvis automatisk kan anvendes.

#### **4.4.3 Oppsummering**

De frivillige ønsker frihet til å påvirke sitt eget frivillige engasjement, men med struktur og forutsigbarhet i bunn. Ledelse fremstår dermed som det å være en støttespiller som legger til rette for opplevelse av frihet og trygghet. Den uformelle arena fremstår som viktigere med tanke på oppfølging enn det å følge formelle oppfølgingsverktøy adoptert fra arbeidslivet. En god kultur med et godt felleskap der deltakerne dyktiggjør og oppmuntrer hverandre, kan fremme et ønske blant de som er der om å gjøre en innsats. Her er leder en viktig aktør ved å kunne sette gode standarder gjennom rollemodellering, et fokus på å gi hverandre god feedback, og å ha gode systemer for rekruttering. I denne sammenhengen fremstår lederen selv som en viktig kulturell aktør og å være seg selv i denne rollen blir viktig. Ledere blir dermed sitt eget viktigste verktøy.

## 5.0 Konklusjon

Jeg har vært opptatt av hvordan vi bedre kan jobbe med rekruttering og vedlikehold av frivillige i kirken. Problemstillingen i denne oppgaven har derfor vært: Hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige? Jeg har benyttet kvalitativ metode, og har snakket med 8 frivillige fra i to menigheter. Relevant teori er brukt til å drøfte og belyse funn. Deci & Ryans selvbestemmelsesteori og Aadlands teori om verdibasert ledelse er brukt som teoretisk rammeverk.

Engasjement for det å drive kirke, eller for enkeltprosjekter knyttet til dette, fremstår som viktig for informantene både med tanke på det å starte, og det å fortsette som frivillig. For at et slikt engasjement skal vedlikeholdes er opplevelsen av frihet og muligheten for påvirkning viktig. Balansen mellom det å gi og opplevelsen av egennytte vil også være med å prege motivasjonsbildet til den frivillige. Selv om yngre frivillige generelt sett kan være mer opptatt av instrumentelle motiver, finner jeg at det kan også være utfordrende for unge å opprettholde en gjensidighetsbalansen i sitt frivillige engasjement.

Hvor stor frihet en ønsker i forhold til behovet for rammer og struktur er ulikt fra person til person. Frihetsrommet rammes inn av behovet for ytre reguleringer. Spennet mellom frihet og denne rammen har jeg kalt fleksibilitetsspenn. Dersom gjensidighetsbalansen opprettholdes og fleksibilitetsspennet er godt tilpasset, kan dette føre til at det vokser frem en opplevelse av *eierskap* hos den frivillige som kan ligne en tilstand av indre motivasjon for arbeidet.

### **Råd til ledere av frivillige:**

**1. Ha "øye" for og "teft" for dyrking av eierskap gjennom bl.a. å være oppmerksom på hver enkelt frivillig sitt fleksibilitetsspenn, og gjennom å jobbe med å sikre en god gjensidighetsbalanse.**

**2. Vær oppmerksom på de som har vanskelig for å si nei og lett lar seg rive med.**

**Kanskje går de på akkord med seg selv uten å vite det. Vær spesielt oppmerksom på de unge frivillige i ledertreningsarbeidet med tanke på dette.**

Det sosiale felleskapet og sosial tilhørighet oppleves som viktig for informantene enten som motiv i seg selv, eller som en viktig basis for sin frivillighet. Dette er viktigst knyttet til det å fortsette som frivillig, men behovet for å komme inn i et miljø er også av noen fremholdt som en viktig grunn til å bli frivillig. Et frivillig engasjement kan virke som en katalysator på egen tilknytningsprosess, og kan derfor gjøre det lettere å komme inn i et miljø. Jeg har kalt dette

rolleeffekten. Byggekløssene i et felleskap er relasjoner. En relasjon kan være grunn nok i seg selv til å ønske å være et sted. Gjennom å dyrke relasjoner kan et engasjement og ønske om være frivillig komme naturlig av seg selv. Relasjoner kan samtidig bygge barrierer ut mot de som ennå ikke er en del av felleskapet. Derfor må en oppmerksomhet både være rettet mot bygging av felleskap og mot i hvilken grad felleskapet oppleves som vanskelig eller lett å komme inn i for nye.

#### **Råd til ledere av frivillige:**

**3. Dyrk frem gode felleskap, og vær opptatt av relasjonsbygging. Da kan et ønske om frivillig innsats komme av seg selv.**

**4. Vær oppmerksom på om felleskapet oppleves vanskelig å komme inn i for nye.**

Ulike aspekter knyttet til identitet oppleves som viktig for de frivillige først og fremst med tanke på det å fortsette som frivillig. Samtidig er det holdt frem at det å bli *regnet med* gir verdi. Dette knytter seg til identitet, og kan være en grunn til å starte spesielt for de som ikke har så mange andre arenaer der de opplever at det er bruk for dem.

Gevinst i form av selvutvikling fremheves som en viktig motivasjonskilde til å fortsette som frivillig. I motsetning til andre studier som viser at midtlivsgruppen er de som gjerne opplever å ha minst utbytte av et frivillig engasjement i form av økt livskvalitet, tegner min studie en annen nyanse. Nemlig frivillige som opplever det å være frivillig som livskvalitetsfremmende i form av å være trosutviklende, personlig utviklende, og gjennom å få brukt andre sider ved seg selv enn på jobben. Konstruktive, autentiske tilbakemeldinger og opplevelsen av anerkjennelse fremheves som viktig i denne sammenhengen.

#### **Råd til ledere av frivillige:**

**5. Se de som trenger å bli *regnet med*.**

**6. Anerkjenn innsats, og fokuser på å gi konkrete gjennomtenkte tilbakemeldinger. Ikke gi skryt for skrytens skyld. Husk at den beste tilbakemeldingen mange kan få er at noe de har gjort har gitt noen en *opplevelse*.**

**7. Vær oppmerksom på at det finnes mange i ”tidsklemmefasen” som kan få mye ut av frivillig innsats bare forholdene legges godt til rette.**

Det er ikke nødvendigvis slik at det er tilbakemeldingen fra leder som er viktigst for de frivillige. Tilbakemelding og anerkjennelse fra andre i miljøet, og først og fremst de som en aktivitet er myntet på, er like viktig om ikke viktigere. Derfor blir det å jobbe med å fremme en kultur der folk anerkjenner og dyktiggjør hverandre viktig. Som kulturell aktør kan leder

påvirke gjennom å gå foran med et godt eksempel, og å ”så” ønskede holdninger og handlinger som kan vokse og spre seg i miljøet. Bruk av personalforvaltningsverktøy fra arbeidslivet forsterker idéen en leder – medarbeiderrelasjon, noe som kan være greit i mange sammenhenger. Men dersom det er ønskelig å skape en kultur for at oppfølging og vedlikehold fins i et miljø, og et ønske om å dyrke frem eierskap, kan disse verktøyene også virke mot sin hensikt. I lys av det kontekstuelle medlemskapets egenart kan disse verktøyene dessuten også oppleves som bindende, og et ”nyutsprunget” engasjement kan dermed lett bli kvalt.

#### **Råd til ledere av frivillige:**

**8. Vær varsom med bruk av personalforvaltningsverktøy hentet fra arbeidslivet. Mye kan fungere godt, men noe kan virke mot sin hensikt. Vær kritisk og bruk godt skjønn.**

**9. Vær klar over mulige forskjeller som kan ligge i kontekstuellt kontra liberalt medlemskap, og hvilke konsekvenser dette kan ha for hvordan de frivillige ønsker å bli møtt.**

**10. Dine tilbakemeldinger og anerkjennelse er viktig, men ikke nødvendigvis det viktigste. Se på deg selv mer som en kulturell aktør, og søk å påvirke kulturen innenfra i en retning som skaper et *selvbestemt* miljø, heller enn å fremstå som en som leder og tar avgjørelser.**

**11. Vær autentisk. Dette handler i stor grad om å kombinere lederrollen med mennesket i deg selv. Nyttiggjør deg av sterke sider, og anerkjenn dine svake.**

## Litteraturliste

- Askeland, H. (2003). Hva betyr det om kirken forstås som en organisasjon. I *Ledelse i kirken : artikkelsamling* (s. 180 s.). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon.
- Bass, B. M. (2009). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 380 s.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., J., W., Jegers, M. & Hofmans, J. (2012). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach til Volunteerism. *Voluntas*, 24, 32-47.
- Bispedømme, U. i. B. (2006). *Ressursperm for oppfølging av medarbeiderar: Bjørgvin bispedømme*.
- Boezeman, E. & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 897-914.
- Bromander, J. & Svenska kyrkans församlingsnämnd. (1999). *Av fri vilja - på fri tid*. Uppsala: Svenska kyrkans församlingsnämnd.
- Clary, E., Ridge, R., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivation of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(No 6), 1516-1530.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). The general Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 109-134.
- Dybdal Jensen, F. (1998). *Værdibaseret ledelse : styring mellem regler og visioner*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Eriksen, E. O. & LOS-senteret. (1999). *Kommunikativ ledelse : om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Gjestrud, G., Stamsø, M. B., Engetrøen, R. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen? - om motiver til frivillighet*. København: Museum Tusulanums forlag.
- Haivas, S., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1869-1880.



- Hallin, H., Trägårdh, L., Selle, P. & Skov Henriksen, L. (2013). *Civilsamhället klämt mellan stat och kapital : välfärd, mångfald, framtid*. Stockholm: SNS förlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money : intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Jeppsson-Grassman, E. (2001). *Socialt arbete i församlingens hägn*. Stockholm: Verbum.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kaasa, A. (2010). *Sosialt arbeid i samarbeid med frivillige*. Diakonhjemmet høgskole.
- Kaasa, A. & Jelstad, B. (2009). *Nytter det? Evaluering av Home-Start Familiekontakten*: Diakonhjemmet høgskole.
- Langen, B. (2006). *Motivasjon av frivillige. Kan de profesjonelle lære noe av den "glade amatør"*? Handelshøyskolen BI.
- Loga, J. M. (2010). *Livskvalitet : betydning av kultur og frivillighet for helse, trivsel og lykke : en kunnskapsoversikt*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Lorentzen, H. (1987). *Frivillige sosiale ytelser i menighetenes regi*. Institutt for sosial forskning.
- Lorentzen, H. (1993). *Mellom tradisjon og fornyelse*. Institutt for samfunnsforskning.
- Lorentzen, H. (2004). *Fellesskapets fundament : sivilsamfunnet og individualismen*. Oslo: Pax.
- Lorentzen, H. & Rogstad, J. (1994). *Hvorfor frivillig? : begrunnelser for frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Myklemyr, A. (2012). *Slik er motivasjonen vår skrudd sammen*. Hentet fra <http://www.ledelse.as/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen>. lest: 30.09.14

- Nafstad, H. E. (2004). Mennesket - egoistisk ja, men også altruistisk. I H. E. Nafstad (Red.), *Det omsorgsfulle mennesket. Et psykologisk alternativ.* (s. 55-82). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone : the collapse and revival of american community.* New York: Simon & Schuster.
- Repstad, P., Velferd og samfunn & Offentlig og frivillig velferd i lokalsamfunnet. (1998). *Den Lokale velferdsblanding : når offentlige og frivillige skal samarbeide.* Oslo: Universitetsforl.
- Rubin, L. (2010). *Engagemang och sammanhang : varför arbetar man frivilligt och hur kan fler bli aktiva?* Stockholm: Ideelt forum i Svenska kyrkan.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap.* [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Stortingsmelding 29. (2012-2013). *Morgendagens omsorg.* Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.
- Thompson, G. (2009). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 380 s.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ulstein, K., Frivillighetens samarbeidsorgan & Landsrådet for norske barne- og ungdomsorganisasjoner. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid.* Oslo: Universitetsforl.
- Vanem, A. (2005). *Frivillighetens kritiske faser:* Hørselshemmedes Landsforbund.
- Vesterfjell, S. W. (2010). *Får jeg komme på besøk til deg?* Diakonhjemmet høgskole.
- Wollebæk, D., Selle, P. & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats - sosial integrasjon, demokrati og økonomi.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi? : frivillig innsats i Norge 1997-2009.* Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren.* Oslo: Samlaget.

## Vedlegg - Intervjuguide

### Hva motiverte til å starte som frivillig?

- Hvordan kom du inn i det frivillige arbeidet? Hvem tok initiativet? (*Grassman*)
- Hva gjorde at du valgte å bli frivillig? Hva var den viktigste årsaken til at du valgte å begynne som frivillig? (*Grassmann*)
- Hva (tror du/kan du tenke deg) ville vært årsaken til at du evt hadde valgt å ikke bli frivillig den gang? (*Habermann*)
- Hvordan så du for deg omfanget av det å være frivillig da du startet?
- Hvordan opplever du det å være frivillig kontra det du forventet da du startet?
- Hvor lenge har du vært frivillig i menigheten?

### Hva motiverer til å fortsette som frivillig?

- Hvilke 3 «faktorer» tror du er viktigst for at du fortsatt er frivillig?
- Av disse 3 – hvem vil du si er aller viktigst? Hvorfor?

### Indre/ytre motivasjon (Jelstad/Kaasa/Langen)

Hvis du tenker på ditt frivillige engasjement.

Kan du beskrive hva som det er som motiverer deg mest?

*stikkord: selve oppgaven er svært engasjerende givende for meg personlig, Det å være der som mer viktig enn det jeg gjør (personlig behov)*

Selvbestemmelses-teorien		VFI - motiver		Ledelse	
Hvor stor frihet opplever du i det arbeidet du gjør?	<i>Auto-nomi Jelstad Jelstad/ Kaasa</i>	Nå skal jeg legge frem noen påstander som du skal score på en skala fra 1-7 da med tanke på hva som er viktig for deg i ditt frivillige engasjement. 1- er ingen betydning, og 7 er stor betydning.	<i>Haber mann</i>	Hva oppleves som belønning for deg i den jobben du gjør?	
I hvilken grad opplever du at du selv kan forme/prege/påvirke ta initiativ til ting i det menigheten (det arbeidet du er en del av)?	<i>Auto-nomi Jelstad Jelstad/ Kaasa</i>	Det er mitt engasjement for å hjelpe andre mennesker som gjør at jeg er frivillig. Det å bety noe for andre.	<i>Verdi</i>	Hvilke former for tilbakemeldinger/oppmerksomhet er viktig for deg som frivillig å få? <i>Eksempler: -godtgjøring -Ros -At noen ringer og lurere på hvordan det går - mulighet for veiledning - offentlig ros/anerkjennelse</i>	Vanem
I hvilken grad opplever du at rammer beskrivelser for arbeidet du skal gjøre er lagt? Og hvordan oppleves dette evt?	<i>Auto-nomi Jelstad/ kaasa</i>	Arbeidet utfordrer meg, og jeg lærer mye både om meg selv og andre.	<i>Lær- ing</i>	Hvordan er opplæringen i nye oppgaver, tilbud om kurs o.l? Er dette viktig for deg?	Vanem

SDT		VFI		Ledelse	
Hva er ditt forhold til andre frivillige, og hvordan oppleves felleskapet med andre frivillige, og de du arbeider med? Hva betyr dette for ditt engasjement som frivillig? <i>Vennskap? Nye venner? Tilfredstilt sosialt behov?</i>	<i>Relatedness Jelstad/ Kaasa</i>	Det gir meg praktisk erfaring	<i>læring</i>	Hvordan fungerer avtaler om hva du skal gjøre, og tidsavgrensning o.s.v Hvordan er avtalen om hva du skal gjøre blitt til? Er du f.eks klar over hvor lenge det forventes at du stiller opp? Opp til deg? Har du oppfølgingssamtaler i forhold til dette? – Medarbeidersamtaler?	
Hvordan opplever du trygghet med tanke på mestring knyttet til ditt frivillige arbeid? <i>Stikkord: trygg på egen kompetanse, opplevd mestring, trygg på egen kapasitet til å tilegne seg kunnskap på området.</i>	<i>Opplevd mestring Jelstad/ Kaasa</i>	Jeg føler meg betydningsfull, og at det er bruk for meg.	<i>H.M Identitet</i>	Hvordan oppleves muligheten til selv å få velge hva du ønsker å gjøre som frivillig.	Eget spørsmål
Var det noe du spesielt du kom til å tenke på nå under denne bolken som du vil si?		Det styrker selvtilliten min	<i>identitet</i>		
		Det styrker mitt trosnivå	<i>Identitet (eget spm)</i>		
		Jeg utvikler meg personlig ved å være frivillig.	<i>Identitet (eget spm)</i>		
		Mange av de jeg kjenner er frivillig her	<i>sosial</i>		
		Mange rundt meg mener det å gjøre en frivillig innats er viktig	<i>sosial</i>		
		Det gir meg nyttig erfaring som jeg kan bruke i mitt yrkesliv	<i>Karriere</i>		
		Nyttig erfaring som gir meg nye muligheter karriæremessig	<i>Karriere</i>		
		Jeg får muligheten til å påvirke/forme menigheten, menighetens profil og det som skjer her.	<i>Innflytelse/status</i>		
		Jeg er frivillig pga det gode miljøet, og de folk som er her	<i>kameratskap</i>		

SDT		VFI		Ledelse	
		Jeg er frivillig fordi jeg vil være med å bygge menighet/kirke. <i>Lokalt eller globalt perspektiv?</i>	<i>saken</i>		
		Er det noen spesielle områder av det vi nå har trukket frem som du opplever treffer deg spesielt i forhold til hva som er viktig for deg? Evtnt er det andre ting som du vurderer som viktigere for deg en det vi har fått frem over?			

Hvis jeg sier:

Alle bør ta sin tørn i menigheten - dugnadsånd

Dårlig samvittighet hvis man ikke bidrar

Vanskelig å trekke meg

Vanskelig å si nei.

Hva sier/tenker du da?

Hvor mye tid bruker du som frivillig pr uke/pr mnd?

Kunne du tenkt deg å brukt mere/mindre tid? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Beskriv en situasjonsstatus som ville gjort at du hadde sluttet som frivillig.

Hvis du skulle gi et råd til de som driver med oppfølging og ledelse av frivillige, hva ville det være?

Kan godt være generelt, ikke spesielt knyttet til denne menigheten?

Så på bakgrunn av det du nå sa hvordan vil du beskrive «den perfekte leder» for frivillige?

Takk for praten!