

Verdifulle konfirmantledere
Verdibevissthet hos frivillige i Den norske kirke

Turid S. Skarbø
VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 17579

16.05.22

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er verdier i Den norske kirke. Studiens formål er å undersøke om kirken evner å formidle og implementere kjerneverdiene hos de frivillige, nærmere bestemt unge frivillige i konfirmantarbeidet, ved å sammenligne kirkens artikulerte verdier med de frivilliges individuelle verdier.

Problemstillingen er «Lykkes Den norske kirke i å videreføre verdiene sine til unge frivillige?»

Studien tar utgangspunkt i verdier *for* praksis og verdier *i* praksis, samt frivillighetsledelse.

For innsamling av data har jeg gjennomført individuelle dybdeintervjuer med fem unge voksne som er aktive frivillige i konfirmantarbeid knyttet til menigheter i Den norske kirke.

Undersøkelsen viser at det er betydelig samsvar mellom kirkens verdier og konfirmantledernes verdier, men at veien fra vedtak av kjerneverdier i Kirkemøtet til praksis på grasrota er uklar.

Resultatene er diskutert og mulige praktiske konsekvenser er presentert. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er presentert.

Forord

Det oppleves misvisende å kalle dette et forord. Selv om det er plassen det har i masteroppgaven, er det slutten på en lang prosess. Facebook minnet meg på at det i disse dager er 12 år siden jeg la ut følgende statusoppdatering: «Turid Skarbø funderer på mastergrad.» Hva som satte i gang slike tanker, husker jeg ikke riktig, men i 2016 satte jeg meg på skolebenken igjen. Årene som har gått siden da har bydd på nedturer, oppsving, foreldrepermisjon og pandemi, og endelig kan jeg legge siste hånd på masteroppgaven. Jeg har skrevet om noe jeg brenner for, men skriveprosessen har vært krevende for en praktiker, som jeg anser meg å være. Da har det vært godt å få hjelp og støtte, og det er flere som har en del i denne oppgaven.

Først og fremst vil jeg rette en takk til informantene. Dere gjør meg inspirert og stolt, og konfirmantene er heldige som får stå under deres vinger. Takk for fine, åpne samtaler. Uten dere hadde det ikke blitt noen avhandling.

Takk til arbeidsgiver for støtte, tilrettelegging og raus praktisering av permisjonsreglementet. Takk til kollegaene mine i Helgerud menighet for tålmodighet når tankene mine har vært i studiet i stedet for på jobb. En spesiell takk til veileder Frank Grimstad for oppmuntrende ord og gode innspill i grevens tid.

Den største takken går høyst fortjent til familien min, som har gitt meg rom til å jobbe sent og tidlig med oppgaven den siste måneden. Takk for gode klemmer og oppmuntring, nå gleder jeg meg til å være mer sammen med dere!

Gjettum, 15.05.22

Turid S. Skarbø

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Tema	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Begrepsavklaring	2
1.4	Organisasjonen Den norske kirke	3
1.4.1	Kirkens verdier	3
2	Teori	6
2.1	Verdibevisst ledelse	6
2.1.1	Verdier for praksis	8
2.1.2	Verdier i praksis	9
2.1.3	Transformasjonsledelse	10
2.2	Frivillighetsledelse	11
2.2.1	Frivillighet i Den norske kirke	11
2.2.2	Frivillighetsledelse i kirken	12
2.3	Forskningsstatus	15
3	Metode	16
3.1	Valg av metode	16
3.2	Valg og presentasjon av informanter	16
3.2.1	Refleksjon rundt utvalget	18
3.3	Intervjuene	18
3.4	Reliabilitet og validitet	19
3.5	Forskningsetiske hensyn	20
3.5.1	Informert, frivillig samtykke	20
3.5.2	Anonymitet	20
3.5.3	Forskning på egen organisasjon	20
3.6	Metodiske valg i forbindelse med analyse og resultat	21
3.7	Hermeneutikk	22
4	Resultater / funn	24
4.1	«Det er et helt rått fellesskap»	24
4.1.1	Åpent, inkluderende og mangfoldig	25
4.1.2	Trygghet	26

4.1.3 Se og bli sett	27
4.2 «Den viktigste verdien i kirka er nestekjærighet».....	28
4.3 «Jeg kjenner at jeg vokser».....	28
4.3.1 Oppgaver å vokse på.....	28
4.3.2 Ny kunnskap.....	29
4.3.3 Blir kjent med seg selv.....	29
4.4 Tjenende ledere	29
4.5 Ansattes rolle.....	30
4.5.1 Bygge fellesskap.....	30
4.5.2 Fordele oppgaver	31
4.5.3 Støttespillere	31
4.5.4 Tunge løft	31
4.5.5 Forventninger og krav	32
4.5.6 Oppsummering	32
4.6 Hvor kommer verdiene fra?	33
4.6.1 Organisert opplæring.....	33
4.6.2 Modellæring	34
4.7 Tvil og tro.....	36
4.8 Opplevelse av verdikongruens	37
4.9 Oppsummering	38
5 Drøfting.....	41
5.1 Verdier for og i praksis	41
5.1.1 Åpen og tjenende	42
5.1.2 Bekjennende og misjonerende.....	43
5.1.3 Mulige konsekvenser	45
5.2 What´s in it for me?	46
5.2.1 Den nye frivilligheten	46
5.3 Driver Den norske kirke verdibevisst arbeid?.....	47
5.3.1 Fra Kirkemøte til konfirmantledere	47
5.3.2 Mulige konsekvenser av konfirmantledernes innvirkning.....	49
5.3.3 Ansattes rolle som frivillighetsledere	49
5.3.4 Oppsummering	50
6 Konklusjon.....	52

6.1 Svar på forskningsspørsmålene	54
6.1.1 Forskningsspørsmål 1	54
6.1.2 Forskningsspørsmål 2	54
6.1.3 Forskningsspørsmål 3	55
6.2 Svar på problemstillingen	56
6.2.1 Begrensninger ved studien	56
6.2.2 Forslag til videre forskning	56
Litteraturliste.....	58

1 Innledning

1.1 Tema

Da vi var barn pleide vi å leke hviskeleken i bursdager. En fant på hva som skulle hviskes, og hvisket det i øret på sidemannen, som igjen skulle hviske det hun hørte til den neste. Den siste sa høyt det han hørte, ofte til stor begeistring fordi setningen som kom ut var helt annerledes enn det som først ble hvisket.

Tema for denne oppgaven er hvordan Den norske kirke viderefører sine verdier til de frivillige. Er det en hviskelek der det som blir sagt høyt er noe helt annet enn det som var den egentlige meningen, eller finnes det kanaler for at verdiene som er bestemt på toppen skal finne veien ned til grasrota?

På landsbasis er det mer enn 30.000 konfirmanter hvert år (Statistisk sentralbyrå, 2021). Mange steder deltar unge frivillige i konfirmantarbeidet. Kirken er i stadig større grad avhengig av frivillige for å drive sine aktiviteter, og det er et ønske om at de i større grad får ansvar for aktivitetene i kirken.

Menigheter over hele landet strever med å nå ut til ungdom etter konfirmantalden, og prøver på ulikt vis å legge til rette for at ungdom og unge voksne skal føle seg hjemme i kirken også etter konfirmasjonstiden. I 2020 publiserte Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning (KIFO) en rapport om ungdomsarbeid i Den norske kirke og unge voksnes tilknytning til kirken. Her kommer det frem at så mye som 80% av landets menigheter tilbyr lederkurs til ungdom (Rønningen, Gresaker, Rafoss og Aagedal, 2020). Det betyr at opplæring til å bli frivillig medarbeider i kirken er det mest utbredte tilbudet etter konfirmasjon. Det betyr igjen at de unge frivillige er med og påvirker hva som formidles fra kirken til ganske mange ungdommer hvert eneste år.

Jeg har vært kateket i Den norske kirke i 20 år, og har ansvar både for konfirmantarbeidet og de frivillige medarbeiderne som er tilknyttet dette. Med denne oppgaven ønsker jeg å finne ut om kirken klarer å videreformidle verdiene sine til nye generasjoner også når frivillige uten kirkelig utdanning er sterkt involvert.

Bakgrunnen for valget av tema er både nysgjerrighet og forvirring. Nysgjerrighet på om det vi forsøker å formidle kommer frem til mottakerne slik det var tenkt, og forvirring rundt hva som egentlig er kirkens kjerneverdier.

Hviskeleken handler også om å lytte, og å tolke det en hører. I denne oppgaven ønsket jeg å snakke med sistemann i rekka, han som skal si høyt hva han har hørt. Derfor har jeg intervjuet en håndfull unge mennesker som er aktive frivillige i konfirmantarbeidet, for å finne ut hva de oppfatter som kirkens verdier.

Oppgavens tittel, som er «Verdifulle konfirmantledere», har dobbel betydning. Den kan forstås som at konfirmantlederne er en gruppe frivillige som er verdifulle for kirken, eller den kan leses som en hilsen til informantene i studien for å fortelle at de representerer fine og viktige verdier. Begge deler vil være riktig.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for oppgaven er: Lykkes Den norske kirke med å videreføre verdiene sine til de frivillige?

For å belyse problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål.

- 1) Hvilke verdier finner vi hos konfirmantledere, og i hvilken grad samsvarer personlige verdier med kirkens offisielle verdier?
- 2) Hvordan har informantene tilegnet seg disse verdiene?
- 3) Hvordan leder de ansatte konfirmantlederne?

1.3 Begrepsavklaring

Jeg har valgt å omtale de frivillige som konfirmantledere. Det ville kanskje vært mer presist å kalle dem medarbeidere eller frivillige, og at «leder» var forbeholdt de ansatte i kirken som har ansvar for dem. Etter nøye vurdering har jeg likevel valgt å holde på «konfirmantledere» om de frivillige ungdomslederne, da dette er et innarbeidet begrep og det de selv identifiserer seg som. Der det er snakk om ledertrening, menes det opplæring av disse

konfirmantlederne. I oppgaven veksler jeg mellom «konfirmantledere», «informanter» og «frivillige», og de som har lederansvar for dem kalles «ansatte.»

Rammen for studien er Den norske kirke, heretter kalt «kirken».

1.4 Organisasjonen Den norske kirke

Jacobsen og Torsvik definerer en organisasjon som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen og Torsvik, 2013:17). Formålet med å være kirke kan oppsummeres med misjonsbefalingen i Bibelen:

«Jeg har fått all makt i himmelen og på jorden. Gå derfor og gjør alle folkeslag til disipler: Døp dem til Faderens, Sønnens og Den hellige ånds navn og lær dem å holde alt det jeg har befalt dere. Og se, jeg er med dere alle dager inntil verdens ende.» (Matt 28, 18-20)

Hele grunnlaget for at kirken finnes er dermed å formidle evangeliet, og føre kirkens tro og tradisjoner videre.

1.4.1 Kirkens verdier

Kirken er, som Sirris så treffende kaller den, en verdiimpregnert organisasjon (Sirris, 2017). Når vi snakker om kirkens verdier innad i kirken er det på en lite eksplisitt måte, som om alle intuitivt skal forstå hvilke verdier det dreier seg om. Men hva er egentlig kjerneverdiene til Den norske kirke?

Visjonsdokument

I 2004 vedtok Kirkemøtet uttalelsen «Den norske kirkes identitet og oppdrag», for å beskrive hva kirken er og skal være (Kirkerådet, 2004). Her omtales fire kjerneord: «Bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende.» I årene etter har Kirkemøtet vedtatt flere visjonsdokumenter, og de samme fire ordene har vært med i samtlige, men under ulik benevnelse. Noen steder kalles de kjerneord, andre steder visjonsord, og i den siste versjonen kalles de en identitetsbeskrivelse.

På Kirkemøtet i 2021 ble det for første gang utarbeidet en strategi for Den norske kirke. Det var et ønske om å rydde opp i begrepsbruken i det gjeldende visjonsdokumentet, som inneholdt en blanding av visjon, kjerneord og strategiske mål. Det nye strategidokumentet ble inndelt i fire punkter: Visjon, identitetsbeskrivelse (som tidligere altså ble kalt kjerneord), formålskategorier med målbeskrivelser, og nasjonale satsingsområder. Visjonen til kirken er «Mer himmel på jord,» og identitetsbeskrivelsen er fremdeles de fire ordene som ble vedtatt i 2004. Identitetsbeskrivelsen utdypes slik:

- Bekjennende – Vi tilber og bekjenner troen på den treenige Gud sammen med den verdensvide kirke
- Åpen – Vi er et fellesskap preget av likeverd, deltakelse og respekt for mangfold.
- Tjenende – Vi viser barmhjertighet, fremmer rettferdighet og verner om skaperverket.
- Misjonerende – Vi vitner om Jesus Kristus lokalt og globalt. (Kirkemøtet, 2021)

Andre planer og reformer

I tillegg til visjons-/strategidokumentet finnes det en rekke andre plandokumenter for ulike felt, og alle fremhever ulike verdier. Kommunikasjonsplattformen for Den norske kirke skal bidra til å formidle visjonen og hovedmålene i strategiplanen. Her fastslås det at kjerneverdiene når en møter andre skal være åpenhet, nærvær, forsakelse og håp (Kirkerådet, 2006). Plan for diakoni fremhever nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kampen for rettferdighet. I tillegg kan vi se at hver reform i kirken kommer med medfølgende verdier. Trosopplæringsreformen fremhever et dele-perspektiv under overskriften «Gud gir – vi deler» (Kirkerådet, 2010).

Det er altså mange verdier å forholde seg til, og det er ikke alltid beskrevet hvordan de ulike verdiene forholder seg til hverandre. Det er ikke nødvendigvis slik at verdiene er motstridende, men når det er så mange uttalte verdier som er bestemt på toppen, kan det være krevende å vite hvilke som skal prioriteres. Da er det fare for at formuleringene bare blir fine ord på et papir, og ikke noe som preger organisasjonen i praksis.

2 Teori

Det teoretiske ståstedet for studien er todelt. Den tar utgangspunkt i verdibevist ledelse, slik det uttrykkes hos Aadland og Askeland (Aadland & Askeland 2017), med hovedvekt på forholdet mellom verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. Studiens andre pilar er teori om frivillighetsledelse. Her har tidligere forskning og publikasjoner av Sporsheim og Sirris fått særlig plass (Sporsheim & Sirris, 2020; Sirris, 2015; Sirris, 2017).

Studien søker å finne ut hvordan verdier formidles videre i en stor og kompleks organisasjon som Den norske kirke er, og hvilken rolle ledelsen spiller i denne sammenhengen, og det er grunnen til at nettopp disse to perspektivene danner grunnlag for drøftingen av resultatene fra undersøkelsen.

2.1 Verdibevist ledelse

Verdier påvirker alle våre handlinger, prioriteringer og beslutninger. De danner intensjonsgrunnlaget og retningen for handlinger, og utgjør grunnlag for fortolkning av handlinger. Det betyr at i alle valgsituasjoner er det underliggende verdier som påvirker hvordan vi handler, enten det er bevisst eller ubevisst (Aadland & Askeland, 2017:13).

Dermed er også all ledelse i prinsippet verdibasert, den er drevet av mer eller mindre klare verdier. Om lederen er *bevisst* på hvilke verdier som er drivkraften, er en annen sak (Aadland & Askeland, 2017:83). Verdibevist ledelse tar utgangspunkt i en forståelse av at verdier uttrykker de mest grunnleggende vurderinger i menneskers liv og handlinger (Aadland & Askeland, 2017:91).

Verdibevist ledelse er ikke en bestemt metode, men en ledelsesfilosofi som kan ta mange ulike praksisformer. Et grunnleggende prinsipp er å stadig lete etter nye former for praksis, og holde bevisstheten rundt verdiene oppe (Aadland & Askeland, 2017:84). Det er vesentlig å reflektere over praksishandlinger i organisasjonen for å se hvilke verdier som kommer til uttrykk i praksis, og om de valgte kjerneverdiene kommer til uttrykk slik en ønsker. Det er slik en kan oppnå læring i organisasjonen. En velger ut enkelte praksishandlinger og tolker

disse for å vurdere hvilke verdier som kommer til syne i praksis. Deretter sammenlignes disse opp mot de erklærte kjerneverdiene til organisasjonen (Aadland & Askeland 2017:91).

Verdibevisst ledelse følger altså ikke en bestemt oppskrift, men dreier seg om å stadig lete etter varierte tiltak for å bevisstgjøre egen verdipraksis, og for å forbedre realiseringen av ønskede verdier i virksomheten (Aadland og Askeland, 2017:114). Verdibevisst ledelse handler om å styre, motivere og mobilisere organisatoriske beslutninger og handlinger som er forankret i organisasjonens uttalte og ønskede verdier, men også om å avdekke og begrense handlinger som uttrykker uønskede verdier (Aadland & Askeland, 2017:115).

Aadland og Askeland viser til noen sentrale elementer ved ledelse:

- Ledelse er tillagt bestemte posisjoner, og utøves i gruppe og organisasjon.
- Ledere har myndighet og utøver innflytelse rettet mot koordinert og målrettet samhandling.
- Ledelse er relasjonell, og har bedre forutsetning for å lykkes når den baseres på tillit og legitimitet.
- Ledelse er en funksjon som er innordnet styringsfunksjonen i organisasjonen.
- Lederens viktigste medium for utøvelse av ledelse er kommunikative språkhandling.

Punktene over gjelder all ledelse, og i tillegg har de med et eget punkt om verdibevisst ledelse:

- Verdibevisst ledelse innebærer å fokusere på organisasjoners grunnleggende verdier, som uttrykker identitet, formål og etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og fellesskapet. Samtidig innebærer det å avdekke og begrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker uønskede verdier (Aadland & Askeland, 2017:116).

I verdibevisst ledelse kreves det aktiv lederinnsats både i artikulering av kjerneverdier, ved å yte gjentatt oppmerksomhet til ønskede verdier og praksisuttrykk, og ved systematisk og kritisk refleksjon over organisatorisk praksis (Aadland & Askeland, 2017:16). Med praksis

menes her ikke bare hva som blir sagt og gjort, men det er uttrykk for en helhet hvor både handling, språk og intensjon forstås i relasjonelle, historiske kontekster (Aadland & Askeland, 2017:116).

De neste avsnittene tar for seg to ulike, praktiske tilnærminger til verdibevisst ledelse.

2.1.1 Verdier for praksis

Verdier for praksis er et perspektiv der man ser for seg at bestemte verdier fører til bestemte handlinger. Verdiene blir et redskap for at organisasjonen skal nå målene sine. Verdiene er eksplisitt uttalt av toppledelsen, og skal gjennomsyre alle prosesser i organisasjonen. Det er avgjørende at de nedfelte verdiene føres videre til alle i organisasjonen, og det omtales gjerne som å implementere verdier. Lederens rolle blir å legge til rette for at medarbeiderne slutter seg til verdiene, og bidra til verdikongruens (Aadland & Askeland 2017:118-119). En viktig del av prosessen med å implementere verdier i en organisasjon, er å måle i etterkant om det har vært vellykket. Dette kan man for eksempel gjøre ved hjelp av spørreundersøkelser til ledere, ansatte eller kunder / brukere.

Den norske kirkes fire verdier «bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende» er eksempler på verdier for praksis. Kirkemøtet, som er kirkens øverste demokratiske organ, har vedtatt verdiene, og i strategiplanen er det nærmere forklart hva som menes med verdiene. For at verdiene skal prege og leve i organisasjonen, må de altså implementeres ikke bare hos alle ansatte, men også de mange frivillige i menighetsråd og lokalt menighetsarbeid i hele kirken. Da er det ikke tilstrekkelig å fastslå hvilke verdier som gjelder og håpe på det beste, det må et bevisst verdiarbeid til for å innarbeide verdiene. Ledere rundt om i de ulike bispedømmer, prostier og sokn blir viktige i dette arbeidet. Det er de som er i posisjon til å vise vei og være forbilder, til å motivere og påvirke ansattes og frivilliges holdninger. Dersom man oppnår samsvar mellom individuelle verdier og organisasjonens verdier, vil medarbeidere kunne fatte beslutninger på egen hånd, basert på skjønn. Men det er også en mulighet for at medarbeidere vil fatte ulike beslutninger med de samme verdiene som grunnlag. Dette er det flere eksempler på i Den norske kirke, for eksempel i spørsmålet om prester skal vie likekjønnede par eller ikke. Her er det riktignok ikke bare kirkens verdier som ligger til grunn, men også ulik bibeltolkning.

Når verdier for praksis skal fastslås, er det en lederinitiert, demokratisk prosess hvor alle ansatte inviteres inn i drøftingene. Dette munner så ut i at noen kjerneverdier blir valgt. Disse bør ikke være for allmenne, men formuleres slik at de utgjør en forskjell. Kjerneverdiene skal inspirere, men også ha en korrigerende funksjon.

Ofte er kjerneverdiene som velges ganske åpne ord som kan bety forskjellige ting for ulike mennesker. Respekt, tillit og åpenhet er eksempler på positive, fine ord – som kan bety omtrent hva som helst. Derfor er det nødvendig å samtidig utforme en slags bruksanvisning, eller nøkkelindikator, for hver kjerneverdi, som forteller hva denne verdien skal bety i praksis i organisasjonen (Aadland & Askeland 2017:127).

Når kjerneverdiene er valgt og nøkkelindikatorer er utformet, må verdiene innarbeides ved at de synliggjøres i skriftlige planer, rapporter, brosjyrer, stillingsutlysninger osv. Dette er lederens oppgave. Etter at det har gått en tid, kan en måle virkningen ved for eksempel brukerundersøkelser, og jevnlig evaluering kan også være med og avdekke avvik (Aadland & Askeland, 2017:129).

2.1.2 Verdier i praksis

Et annet perspektiv på verdier er å gå den andre veien enn det som er beskrevet over, og se på hvilke verdier som faktisk er i spill i organisasjonen. Siden verdibevisst ledelse tar utgangspunkt i at alle handlinger og beslutninger er uttrykk for verdier, medfører det at en kan utlede verdier ved å fortolke handlinger i en organisasjon (Aadland & Askeland 2017:122). Det kan en gjøre både på individuelle handlinger og organisatoriske praksiser. Hvilke verdier uttrykker vi når vi handler på denne måten? Hvordan oppfattes organisasjonen av utenforstående eller brukere / medlemmer?

Noen ganger vil det avdekkes forskjell på liv og lære, ved at det blir tydelig at verdiene i praksis ikke stemmer overens med verdiene for praksis. Derfor kan øvelsen kan være et nyttig verktøy for kritisk refleksjon rundt egen praksis, og for å passe på at praksishandlinger uttrykker verdier som er i overensstemmelse med de artikulerte verdiene. Dersom det avdekkes innslag av uønskede verdier, vil en da kunne gjøre justeringer for å begrense dette.

Begge prosessene som er beskrevet over er nødvendige for å oppnå verdibevisthet i en organisasjon, og en vekselvirkning mellom arbeid med verdier *for* praksis og verdier *i* praksis vil være nyttige for å justere og korrigere praksis, så organisasjonen beveger seg i ønsket retning for å nå målsetningen sin.

2.1.3 Transformasjonsledelse

Verdibevist ledelse er nært knyttet til transformasjonsledelse, som er en motsats til transaksjonsledelse. Mens transaksjonsledelse beskriver et bytteforhold mellom arbeidskraft og belønning, er transformasjonsledelse relasjonell og dreier seg om å dele organisasjonens visjon og mål med medarbeiderne slik at den gjennomsyrrer hele virksomheten.

Transformasjonsledelse er sammensatt av fire elementer, der lederen utøver:

1) Innflytelse

Lederen er karismatisk og fungerer som rollemodell. Hun viser at organisasjonens verdier leves i egen praksis. Dimensjonen kan vise seg som konkret adferd hos lederen, men også ved at andre tillegger lederen slike egenskaper.

2) Inspirerende motivasjon

Lederen motiverer og inspirerer medarbeiderne til å sette og nå mål for organisasjonen. Visjoner for organisasjonen utvikles i samspill mellom leder og medarbeider.

3) Intellektuell stimulans

Lederen stiller spørsmål ved tingenes tilstand, måter å gjøre ting på og stimulerer til nytenkning hos medarbeiderne. Hun søker å skape et godt læringsmiljø, og oppmuntrer til kreativitet på individplan.

4) Individuell støtte

Lederen har en individuell tilnærming til den enkelte medarbeider, og viser respekt gjennom å ivareta den enkeltes behov og ved å gi spesiell oppmerksomhet. Lederen opptrer som veileder og mentor og fokuserer på personlig utvikling. Det er stor grad av oppgavedelegering, og lederen sørger for en støttende kultur med fellesskap og samhold (Haug, 2016:14).

2.2 Frivillighetsledelse

2.2.1 Frivillighet i Den norske kirke

I sin artikkel om frivillighetsledelse i kirken låner Sporsheim og Sirris Habermanns definisjon på frivillige medarbeidere og frivillig arbeid:

En frivillig medarbeider er «en person som fritt vælger at gjøre en ulønnet innsats, der kommer andre enn vedkommende selv og hendes eller hans familie til gode», og frivillig arbeid er ulønnet arbeid som er organisert i en frivillig sammenslutning (Sporsheim & Sirris, 2020).

Frivilligheten er viktig for kirken, og i stadig større grad etter at statskirken ble vedtatt oppløst gjennom grunnlovsendringen i 2012. Denne endringen plasserte kirken tydeligere innen ideell sektor, som frivillig organisasjon. Dessuten tydeliggjør de stadige reformene innen kirken de frivilliges plass, og det legges økt vekt på frivillig medarbeiderskap – uten at det legges videre retningslinjer for hvordan det skal gjøres. Trosopplæringsreformen er ett eksempel på dette. I Plan for trosopplæring i Den norske kirke står det: « (...) Dette innebærer planmessig innsats når det gjelder arbeid med frivillig medarbeiderskap (...) Dette er grunnleggende for å lykkes med en trosopplæring for alle døpte» (Kirkerådet, 2010:33).

Denne uttalelsen viser en formålsrasjonell eller instrumentell begrunnelse for frivilligheten. De frivillige er nødvendige for at oppgavene kan bli løst og målene nådd. Hvis de lønnede ansatte skal gjøre alle oppgaver i en menighet, vil de ikke strekke til, og færre aktiviteter og tilbud kan gjennomføres.

Samtidig fremheves en verdirasjonell forklaring på hvorfor frivillig arbeid er viktig: Frivillighet har en verdi i seg selv. I Bibelen sammenlignes kirken med en kropp som består av mange lemmer, og hvor hvert lem har en funksjon (1.Kor. 12). I Efeserbrevet finner vi det samme bildet av kirken som en kropp, og Paulus skriver om hvordan Gud har gitt mennesker ulike nådegaver: « (...) noen til å være apostler, noen til profeter, noen til evangelister og noen til hyrder og lærere» (Ef. 4,11).

Frivilligheten har endret seg med tiden. Mens man tidligere sto i lang tjeneste som frivillig, er det nå mer vanlig med kortere engasjement. Det er ikke uvanlig at foreldre bidrar inn i det barna deres deltar i så lenge barna er med, og trekker seg ut når de slutter. (Sporsheim & Sirris, 2020). I frivillige organisasjoner forventer medlemmene i større grad nå enn før å få et personlig utbytte av deltakelsen. Hvis ikke organisasjonen dekker medlemmenes behov for materielle, sosiale eller psykologiske fordeler, kan de velge å trekke seg ut. Lederen har begrenset med sanksjonsmuligheter, og må prioritere å imøtekomme medlemmenes behov slik at de ikke forsvinner. De frivillige er ikke spesielt oppgavefokuset, medlemmene ønsker i større grad sosialt utbytte av å delta, slik som fellesskap, støtte og mening. Forholdet mellom frivillige og ansatte kan være uklar og spenningsfylt. Spesielt kan en økt profesjonalisering av ansatte bidra til at de frivillige blir passive og fremmedgjort (Harris 1998:608).

Frivillige i kirken oppfører seg altså som i en hvilken som helst annen frivillig organisasjon. De føler seg ikke forpliktet til å bidra, og går ut fra at de kan bidra slik det passer dem og så lenge det passer dem (Harris 1998:609).

2.2.2 Frivillighetsledelse i kirken

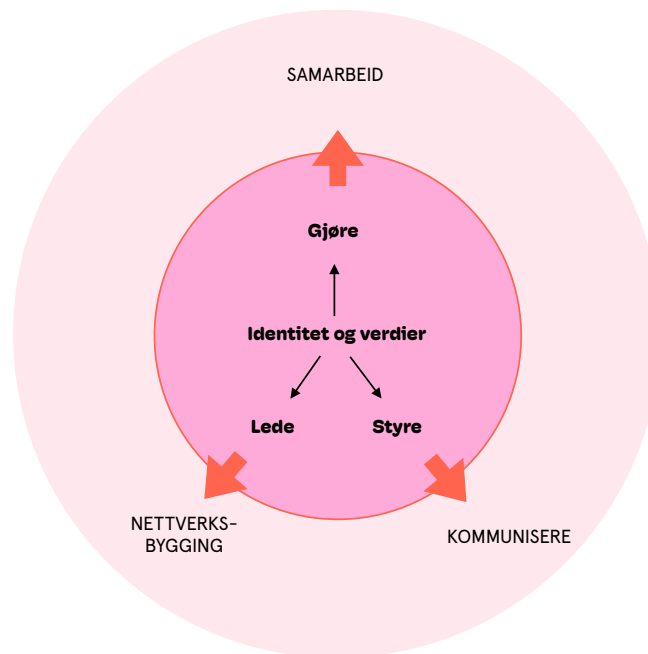
Det er altså både en formålsrasjonell og en verdirasjonell grunn til at frivillighet er viktig i kirken. Dermed blir det en viktig oppgave å rekruttere, utruste og veilede de frivillige.

Tjenesteordningene for kateket, diakon og kantor slår fast at alle de tre gruppene har et medansvar. Ingen har hovedansvaret, det er et felles ansvar for alle ansatte i kirken. Tanken bak det kan være god nok, og i beste fall kan det resultere i en samlet innsats mot et felles mål. I verste fall blir ansvaret pulverisert, og ingen tar ansvar (Sirris, 2015). Det synes som arbeid med frivillighet i menigheter er lite strukturert, og at det er ulike lokale praksiser (Fretheim, 2015).

Enkelte steder er det opprettet egne stillinger som frivillighetskoordinator eller lignende, og disse tar seg ofte av det mer administrative rundt frivilligheten. Det mest vanlige er nok likevel at de ulike fagstillingene kateket, diakon og kantor leder de frivillige som naturlig faller inn under deres arbeidsfelt.

Stephen Sirris har utviklet en verdibasert og praksisorientert modell for frivillighetsledelse (Sirris, 2015). Denne bygger på Selznicks teori om institusjonell ledelse (Selznick, 1957) og Mintzbergs empiriske studier (1994 og 2009).

Figur 1: Sirris, 2015



Den innerste sirkelen viser ledelse internt i organisasjonen, mens den ytterste viser ledelsesdimensjonene i samhandling med omgivelsene. De fire ledelsesdimensjonene i modellen er

- a) å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet
- b) å styre/administrere
- c) å lede
- d) å gjøre

Den første dimensjonen, som handler om identitet og verdier, gjennomsyrrer de andre dimensjonene. Felles verdier i en organisasjon gir retning. Gjennom et bevisst verdi- og identitetsarbeid motiveres organisasjonens handlinger og avgjørelser basert på verdiene.

Som det allerede er nevnt, har ikke lederen så mange styringsverktøy i samhandling med de frivillige. Selv om det forekommer stadig oftere, er det fremdeles ikke så vanlig med en skriftlig avtale med de frivillige. Derfor må lederen styre gjennom påvirkning, delegering og strukturering av oppgaver (Harris, 1998:608).

Den tredje dimensjonen, ledelse, foregår i en relasjon mellom ansatt og frivillig. Lederen skaper relasjon til de frivillige og motiverer til innsats. For at dette skal fungere, er lederen avhengig av tillit fra de frivillige. Frivillighetsledelse handler her om å støtte og legge til rette for de frivillige, for å holde oppe motivasjonen.

I den fjerde ledelsesdimensjonen, gjøre, skjer ledelsen på handlingsplan. Frivillighetslederen er tett på de frivillige og arbeidet, og er gjerne delaktig i det som gjøres.

En svakhet ved modellen er at den ikke viser noe mengdeforhold mellom dimensjonene. En leder tiltrekkes gjerne en av dimensjonene, men bør legge vekt på å utøve ledelse på alle fire plan over tid (Sirris, 2015).

Sporshheim og Sirris har gjort en studie av hvordan kirkelig ansatte leder frivillige, og intervjuet tre ulike menighetsstaber (Sporshheim & Sirris, 2018). Funnene er oppsummert i følgende tabell:

Tabell 1

Sirris (2015)	Identitetsutvikling og verdibevissthet	Styre og administrere	Lede	Gjøre
Sporshheim og Sirris (2018)	Bygge fellesskap og medarbeiderskap Ta og gi ansvar	Informere og tilrettelegge Rekruttere og følge opp Utvikle strategier og mål	Være synlig og tilgjengelig Motivere og inspirere	Være synlig og deltakende

Studien viser at de ansatte er opptatt av at de frivillige skal føle seg sett og ivaretatt, og legger vekt på å inkludere til frivillighet. Det er en fordeling på hvem som har ansvar for

hvilke frivillige, og de ansatte ser det som sin oppgave å kvalitetssikre frivilliges innsats. De er opptatt av å gi oppgaver og ansvar som passer til den enkelte, og prøver å se hvilke behov og evner de frivillige har. En del av arbeidet er også å formidle informasjon for å sikre at handlinger og mål henger sammen, og å legge til rette for at frivillige ikke får unødvendige overraskelser, men opplever mestring. Mye av ledelsen skjer gjennom samhandling, og dette styrker de ansattes tillit og legitimitet hos de frivillige. Lite blir gjort for å formalisere arbeidsforholdet, gjennom for eksempel arbeidsbeskrivelser eller kurs. Rekruttering blir sett som sentralt i frivillighetsledelsen, og man ser at det er lettere å rekruttere nye frivillige gjennom andre frivillige. Rekrutteringsarbeidet blir indirekte preget av hvordan de som allerede er frivillige, blir fulgt opp. Kirkeansattes forståelse og utøvelse av frivillighetsledelse er normativt forankret.

Alle ledelsesdimensjonene er tilstede i de ansattes ledelse av de frivillige, men det synes ikke som arbeidet blir gjort på en systematisk måte (Fretheim, 2015).

2.3 Forskningsstatus

Det er forsket en god del på frivillighet, og ofte handler det om hva som motiverer frivillige. Vi vet en del om hva som får mennesker til å bli frivillige, og hva som får dem til å bli. Det finnes dessuten noe teori rundt frivillighetsledelse i kirken. Sporsheim og Sirris artikkel «Frie og villige? Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke» er allerede redegjort for. Denne søker å svare på hvordan kirkelig ansatte leder frivillige i menigheten (Sporsheim & Sirris, 2020). Henriksø har skrevet en avhandling om hvordan verdier preger ledelsen i Den norske kirke og hvordan det henger sammen med kirkens offisielle verdier (Henriksø, 2018). Her kommer det frem at lokale ledere i menighetene har liten kjennskap til Den norske kirkes verdier, og at det ikke drives lokalt verdiarbeid i menighetsstabene.

Så vidt meg bekjent er det ikke noe tidligere forskning som kobler sammen frivillighet og de offisielle verdiene til kirken. Denne oppgaven blir således et nytt bidrag, og kan ses i sammenheng med verdibasert ledelse og frivillighetsledelse i Den norske kirke. Forhåpentligvis vil den bidra til å fortelle noe om resultatet av måten frivillige ledes på, sett opp mot verdiene til kirken.

3 Metode

Her vil jeg innledningsvis redegjøre for og begrunne den metodiske tilnærmingen som er valgt for å innhente data til forskningsprosjektet. Videre inneholder kapitlet refleksjoner rundt reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske perspektiver ved å forske på egen organisasjon. Avslutningsvis redegjøres det for hvilke metodiske valg som er gjort knyttet til analyse av dataene.

3.1 Valg av metode

Formålet med prosjektet er ikke å kartlegge bredest mulig, men snarere å foreta et dypdykk inn i noen få personers tanker og opplevelser knyttet til oppgaven som ung og frivillig i kirken. Av de kvalitative metoder som er mest vanlige å benytte, falt valget på semistrukturerte individuelle dybdeintervjuer. Et kvalitativt intervju har et formål og en struktur. Strukturen sikres ved å utforme en intervjuguide. I dette tilfellet ble det utarbeidet en guide med noen hovedspørsmål og aktuelle underspørsmål. En slik struktur åpner for å gå videre inn i relevante momenter som kommer frem i løpet av samtalen, samtidig som det sikrer at alle hovedpunkter berøres.

Opprinnelig var det hensikten å kombinere intervjuene med observasjon, men det ble skrinlagt på grunn av restriksjoner knyttet til koronapandemien. På det tidspunktet datainnsamlingen skulle foregå var det rett og slett ingenting å observere.

Det er gjort et valg om å intervju informantene hver for seg og ikke i gruppe. Bakgrunnen for det er delvis praktiske hensyn, da flere av informantene bor et annet sted. Vel så tungtveiende er et ønske om at informantene skal snakke uten å bli påvirket av hverandre. En gruppesituasjon kan gjøre det vanskelig for enkelte å snakke fritt, og jeg kunne risikert å gå glipp av viktig informasjon ved å velge gruppeintervju.

3.2 Valg og presentasjon av informanter

Informantene til prosjektet er rekruttert fra menigheter i Bærum. Jeg bor og arbeider her selv, og det er praktisk med tanke på gjennomføring av intervjuene. Dessuten er det en

fordel med kjennskap til lokale forhold. For eksempel vet jeg noe fra før om hvordan menigheter i dette prostiet driver ledertrening av sine unge frivillige. Det var også et ønske å ha informanter fra sammenlignbare menigheter. Selv om Bærum er en kommune med til dels store sosiale og økonomiske forskjeller, er det også mange fellestrekk.

Informantene er rekruttert via kateketene i menighetene. Jeg sendte e-post til alle kateketene med en kort redegjørelse for prosjektet, og ba dem sette meg i kontakt med aktuelle kandidater. Det ble ikke lagt føringer for hvilke egenskaper informantene skulle besitte, ut over at de er myndige og har samtykkekompetanse. Jeg ville snakke med informanter som har fulgt mer enn ett konfirmantkull, og hatt mulighet til å gjøre seg opp tanker om rollen sin. Jeg ønsket ikke å intervju de som nettopp har vært konfirmanter selv, men de som har tatt et valg om å bli med år etter år. Likevel ønsket jeg ikke bare å snakke med de flinke «glansbildene,» og dette ble presisert til kateketene da jeg ba dem om å finne kandidater.

Seks konfirmantledere sa seg villige til å delta. Senere trakk en av dem seg, så utvalget som er intervjuet består av fem informanter. Av disse er tre jenter og to gutter, i alderen 18 til 24 år, og de representerer fire av de ti menighetene i Bærum. Medianalder er 21 år. I utvalget er det både skoleelever som fremdeles bor hjemme, studenter som har flyttet til andre byer og en av dem er allerede ute i arbeidslivet.

Ideelt sett kunne det vært en eller to informanter til, men det lot seg ikke gjøre å finne flere som ønsket å delta. De fem informantene var ganske samstemte på de fleste punkter, så jeg mener likevel at jeg har intervjuet tilstrekkelig mange til å få et representativt bilde.

Informantene har hatt litt ulik inngang til rollen som konfirmantleder. Noen av dem er oppvokst i kirken og ble med som en naturlig fortsettelse, mens andre har blitt rekruttert i konfirmasjonstiden. En av dem forteller om en omveltende opplevelse i livet som førte til et ønske om mer kontakt med kirken. Felles for alle er at de har opplevd kirken som et trygt og godt fellesskap i konfirmasjonstiden, og hatt et ønske om å være med videre. De fleste er også svært aktive i andre aktiviteter i kirken i tillegg til konfirmantarbeidet, både i øvrig ungdomsarbeid og frivillige i trosopplæringstiltak for barn.

3.2.1 Refleksjon rundt utvalget

Aldersspennet i utvalget er 18 – 24 år, og medianalder er 21 år. Det kan hende at resultatet av undersøkelsen hadde vært noe annerledes om også de yngre konfirmantlederne var representert. Det ble satt en nedre grense på 18 år for at informantene selv skulle være i stand til å samtykke til deltakelse, og jeg hadde en forventning om at flere av informantene ville være 18 – 20 år, men det viste seg å være vanskeligere å rekruttere informanter enn forventet. Undersøkelsen fanger ikke opp de mange 16 – 17-åringene som er konfirmantledere i menighetene. Valget om å utelate disse ble gjort både for å gjøre søknadsprosessen hos NSD enklere, men også fordi jeg ønsket at informantene skulle ha litt fartstid.

Jeg ba spesifikt om å ikke bli satt i kontakt med «prakteksemplarer,» men har likevel en fornemmelse av at det er de mest aktive og pliktoppfylgende som har blitt valgt ut av kateketene i menighetene. Dette er bare en fornemmelse som jeg ikke kan få bekreftet eller avkreftet på noen måte, og jeg forholder meg til det utvalget jeg har.

3.3 Intervjuene

Hensikten med intervjuene var å finne ut hvilke verdier som finnes i praksis, for å kunne se disse i sammenheng med verdiene for praksis, som formulert av kirken sentralt. På forhånd hadde jeg en forestilling om at informantene ville synes det var krevende å snakke eksplisitt om noe såpass abstrakt som verdier. Etter å ha gjennomført de første intervjuene viste det seg at informantene hadde ganske klar oppfatning om hvilke verdier de står for, så etter hvert ble de spurt direkte om det.

I intervjuene opplevde jeg noen ganger at informantene ikke forsto helt hva jeg ville fram til, og svarte på noe ganske annet enn det jeg mente å spørre om. Likevel var det mye nyttig informasjon å hente her knyttet til hvilke verdier som er i spill i konfirmantledermiljøene.

Intervjuene ble gjennomført delvis ansikt til ansikt, og delvis via Zoom. Her ble retningslinjer for forskningsintervjuer på Zoom fulgt. Det var lagt opp til semistrukturerte intervjuer, men de fleste intervjuene ble i praksis ganske like både i omfang og oppbygning. De fysiske intervjuene foregikk på et sted informantene foreslo, slik at de skulle oppleve å være på

hjemmebane. Det var mer krevende å etablere god kontakt via Zoom. Dette var særlig tilfellet i ett av intervjuene, hvor det også var tekniske problemer som medførte at vi ikke kunne se hverandre. Intervjuene ble innledet med en kort redegjørelse for formålet med studien, og en repetisjon av det som sto i informasjonsskrivet de hadde fått tilsendt. Informantene ble oppmuntret til å dele eksempelfortellinger der det følte naturlig. Hvert intervju varte mellom 30 og 60 minutter.

3.4 Reliabilitet og validitet

Et viktig kriterium for vurderingen av kvaliteten til vitenskapelig arbeid er hvor pålitelig det framstår. Et testspørsmål for å sjekke reliabilitet er om en ville kommet fram til samme resultat hvis intervjuene ble gjort på nytt av noen andre. Jeg har ikke noen personlig relasjon til informantene, og har ikke møtt eller snakket med noen av dem før. Intervjuguiden ble fulgt, om ikke slavisk, så tilnærmet. Dersom de samme ble intervjuet på nytt, er det derfor rimelig å tro at resultatet ville blitt det samme.

I analysen vil utvilsomt min egen relasjon til fagfeltet spille inn, og derfor har jeg lagt vekt på å være transparent om veien fra intervju til resultat. Det var for eksempel viktig å transkribere ordrett i første omgang, uten å legge inn tolkning. I punkt 3.6 utdypes veien fra intervju til analyse ytterligere. Dette er med på å styrke reliabiliteten.

Validitet skal si noe om hvor treffsikker undersøkelsen er. Gir dataene svar på det studien spør om? I en kvalitativ undersøkelse dreier det seg om fortolkning snarere enn å måle konkrete fenomener. Da vurderes validitet ut fra om fremgangsmåten og funnene gjenspeiler det som er hensikten med undersøkelsen, og dermed sier noe om virkeligheten. I studien er fem informanter intervjuet om egne opplevelser. Jeg opplevde informantene som åpne og ærlige i sine svar. Validitet i fremgangsmåte er også tatt hensyn til, og til sammen er det grunnlag for å si at dataene er gyldige sett opp mot det som er målt.

Alle informantene er fra ett bestemt geografisk område, og det er ikke uten videre grunnlag for å generalisere. Det er grunn til å tro at resultatene i undersøkelsen vil variere noe fra landsdel til landsdel. Likevel kan resultatene vise tendenser, og gi grunnlag for tilsvarende undersøkelser andre steder.

3.5 Forskningsetiske hensyn

3.5.1 Informert, frivillig samtykke

Informantene skal vite hva de er med på og hvordan personopplysningene deres blir behandlet. Alle informantene i denne studien er myndige og har samtykkekompetanse. Det var viktig at informasjonen som gikk ut på forhånd var klar og tydelig, siden de er ungdom som er vant til klarspråk. Derfor var informasjonsskrivet særlig tilpasset. Informantene fikk informasjon om hvordan de kunne trekke seg hvis de ønsket det, noe en av dem også valgte å gjøre.

3.5.2 Anonymitet

For å bevare informantenes anonymitet har jeg gitt dem andre navn. Der navn benyttes, er det altså ikke deres virkelige navn. Når jeg har brukt personlig pronomen uten at det er knyttet til et navn, har jeg vekslet på å bruke «han / ham» og «hun / henne.» Jeg ønsket ikke å bruke det ene eller det andre konsekvent, og heller ikke det mer nøytrale «hen», derfor falt valget på denne løsningen. Dette ville ikke vært en god løsning om det viste seg å være en markant kjønnsforskjell i datamaterialet, men en slik sammenheng har jeg ikke funnet.

Ut over det som handler om direkte personidentifisering, har jeg omarbeidet eller utelatt fortellinger som de som kjenner informantene kan gjenkjenne. Det er ikke nevnt noe sted i oppgaven hvilke menigheter informantene tilhører, da det kan være med på å gjøre dem gjenkjennbare.

3.5.3 Forskning på egen organisasjon

Det er et tveegget sverd å forske på egen organisasjon og eget fagfelt innen organisasjonen. Mitt daglige virke er i en tilsvarende menighet, hvor jeg har ansvar for rekruttering, opplæring og veiledning av unge konfirmantledere. Det er en fordel å ha god kjennskap til feltet som forskes på, men det kan også gjøre det vanskelig å forholde seg helt objektivt til materialet. I analyse og presentasjon av funn kan det tenkes at min forutforståelse preger tolkningen av dataene.

Det kan dessuten tenkes at jeg ser på noen begreper eller situasjoner som selvsagte, der det burde vært forklart. Jeg har prøvd etter beste evne å være oppmerksom på dette gjennom hele prosessen for å legge frem et så objektivt produkt som mulig, og ingen av informantene er fra egen menighet eller på annen måte kjent for meg fra før.

3.6 Metodiske valg i forbindelse med analyse og resultat

I arbeidet med å analysere datamaterialet ble det foretatt en rekke valg for å gjøre materialet mer oversiktlig.

Etter at intervjuene var gjennomført, ble de transkribert. I denne fasen valgte jeg å utelate fyll-ord som «liksom», «på en måte» og tilsvarende fra transkripsjonen, med mindre jeg vurderte at det hadde en mening å la det stå. Slik ble tekstmaterialet renere og lettere å lese, uten at meningsbærende innhold var tatt bort.

Deretter ble teksten kondensert og kodet. Transkripsjonene inneholdt fremdeles mange ufullførte setninger og ufullstendige utsagn, så alt ble først renskrevet og komprimert til enklere setninger. Fremdeles var ingenting vesentlig tatt bort. Deretter ble meningsbærende ytringer trukket ut og merket med koder. Siden ble kodene satt inn i tematiske bolker, som utgangspunkt for videre analyse. Tabellen under viser et eksempel på hele prosessen fra råmateriale til kode.

Noen sitater er kondensater, mens andre er direkte siteringer.

Tabell 2

Transkripsjon	Renskrevet tekst	Meningsbærende ytring	Kode
<p>Intervjuer: Når du en gang slutter som konfirmantleder, eller i kirka sånn som du holder på nå, hva tror du du kommer til å sitte igjen med? Hva har vært viktig for deg disse årene?</p> <p>Informant: På personlig nivå har det i hvert fall vært veldig viktig at jeg har fått utfordringene og vært veldig mye utenfor komfortsonen veldig mange ganger, og turt å dumme meg ut og turt å ... det er ikke så farlig hvordan det går, så lenge man prøver. Jeg tror jeg vil se på det som veldig positivt, egentlig, mer enn negativt, fordi man har på en måte vist at man, kanskje funnet mer seg selv. Hva man trives med og hva man er flink på og kanskje ikke er fullt så flink på.</p> <p>Jeg har også lært masse om ... altså, man lærer jo nye ting hele tiden, om Bibelen og kristendommen generelt.</p> <p>Intervjuer: Syns du det er spennende?</p> <p>Informant: Ja. Så får man nye blick på ting, og nye tanker. Man hører nye tanker. Og da får man plutselig et nytt syn på ting man kanskje hadde et annet bilde av selv.</p>	<p>Intervjuer: Når du en gang slutter som konfirmantleder, hva tror du at du kommer til å sitte igjen med? Hva har vært viktig for deg disse årene?</p> <p>Informant: På personlig nivå har det i hvert fall vært veldig viktig at jeg har fått utfordringene og vært veldig mye utenfor komfortsonen. Jeg tror jeg vil se på det som mer positivt enn negativt. Jeg har kanskje funnet mer ut av meg selv. Hva jeg trives med, hva jeg er flink til og ikke er fullt så flink til.</p> <p>Jeg har også lært masse om Bibelen og kristendommen generelt. Det er spennende å høre andres tanker. Da får man plutselig et nytt syn på ting man hadde et annet bilde av selv.</p>	<p>Det har vært viktig for meg å få utfordringene. Jeg har funnet mer ut av meg selv, hva jeg er flink til og ikke fullt så flink til.</p> <p>Jeg har lært masse om Bibelen og kristendommen. Når man hører andres tanker får man plutselig et nytt syn på ting.</p>	<p>Personlig vekst</p>

3.7 Hermeneutikk

Det er naturlig å ta med noen ord om hermeneutikk, eller tekstfortolkning, som avslutning på dette kapitlet om metode. Når vi leser en bok, ser en film eller studerer et kunstverk, vil det være forskjellig hva ulike mennesker får ut av det. Det er fordi vi aldri kan forholde oss fullstendig objektive til det vi skal tolke (Krogh, 2014: 47). Som leser av en tekst har vi med oss våre fordommer, og de preger forståelsen. Ordet «fordom» har en negativ konnotasjon i dagligtalen, men i utgangspunktet er det en nøytral betegnelse på alt vi bærer med oss av tidligere erfaringer og forståelser.

Derfor vil det ikke være mulig å finne en objektiv sannhet om hva en tekst *egentlig* betyr. Det gjelder også i høyeste grad i tolkningen av datamaterialet i dette forskningsprosjektet. Som forsker er jeg, med min forforståelse, plassert i den hermeneutiske sirkelen. Forforståelsen rommer en inngående kjennskap til feltet jeg undersøker, en forventning om hvordan informantene kommer til å svare og hvilke funn jeg vil gjøre, en viss skepsis til Den norske kirkes arbeid med verdier – og mye mer, både bevisst og ubevisst. I analysen av materialet har jeg derfor forsøkt å være oppmerksom på hvilke fordommer som er relevante og hvilke som ikke er det. Dessuten har jeg lagt vekt på å veksle mellom å studere de enkelte delene og helheten, for å komme så nær materialets horisont som mulig og oppnå størst mulig forståelse (Krogh, 2014:54).

4 Resultater / funn

I dette kapittelet redegjøres det for resultatene av undersøkelsen. Disse resultatene vil bli sett i sammenheng med problemstillingen og forskningsspørsmålene i neste kapittel. Kapittelet er delt inn etter de hovedkategoriene som har tredd frem i arbeidet med analysen av datamaterialet.

Før intervjuene hadde jeg ikke høye forventninger til sammenheng mellom kirkens uttalte verdier og konfirmantledernes opplevde verdier. Denne forventningen var basert på funnene fra Henriksøs studie som viser at lokale kirkeledere har liten kjennskap til kjerneverdiene og ikke driver verdiarbeid (Henriksø, 2018). Forventningen sprang også ut fra en følelse av egen tilkortkommenhet knyttet til verdibevisst arbeid med de frivillige. Mine fordommer har blitt gjort til skamme, og det mest overraskende funnet er hvor godt samsvar det er mellom verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. En annen overraskelse var hvor samstemte informantene var i mange spørsmål selv om de tilhører ulike menigheter, og det ikke er samarbeid om ledertreningen på tvers av menighetene.

Formålet med intervjuene var å finne ut hvilke verdier som lever i konfirmantarbeidet, hvordan disse har oppstått, og hvilken rolle de ansatte har hatt i det verdi- og identitetsutviklende arbeidet. Det er gjort et bevisst valg om å ikke presisere for informantene hva kirkens uttalte verdier er, for å finne ut hva de selv opplever som kirkens verdier.

4.1 «Det er et helt rått fellesskap»

Det mest fremtredende i alle intervjuene var den varme beskrivelsen av et godt fellesskap. Det var fellesskapet som gjorde at de ble med i første omgang, og fellesskapet gjør at de fortsetter. I første rekke er det samholdet mellom konfirmantlederne de da snakker om, men det er også en opplevelse av at det er et godt miljø i menigheten for øvrig. Når informantene blir bedt om å si noe om hva som er aller viktigst å formidle til konfirmantene, er det nettopp fellesskapet de trekker fram. De vil vise konfirmantene at kirken er et godt sted å være, hvor de kan få være seg selv fullt og helt. Her kan de få plass i et trygt og fint fellesskap, og bli sett og verdsatt.

4.1.1 Åpent, inkluderende og mangfoldig

Ungdommene opplever at kirka er for alle, og de er selv opptatt av at slik må det være. Ingen av spørsmålene i intervjuet handlet i utgangspunktet om fellesskap, men alle trekker det fram når de blir spurt om hva som er det beste med å være konfirmantledere. Her kan de være seg selv akkurat som de er, uten å bli dømt. Her er det ingen kleskode eller riktig og gal måte å være på, og det er rom for ulike meninger. Det opplever de som befriende, og som spesielt for kirka. De ser ikke for seg at de kunne opplevd et lignende fellesskap i andre sammenhenger, og begrunner dette med kirkens verdier. Det inkluderende fellesskapet er en av kjerneverdiene for diakonien i kirken (Kirkerådet, 2020).

Når informantene blir bedt om å beskrive hvilke kvaliteter en god konfirmantleder bør ha, fremhever de at det kan være mange ulike ting. Det er behov for mange ulike kvaliteter, og derfor er teamet så viktig. Et mangfoldig lederteam er nødvendig, og alle er like mye verdt. Jakob sier:

«I kirken føler jeg det er bredere forståelse for at alle er forskjellige. Man kan være akkurat den man er, uavhengig av fortid og fremtid og hva man har av bagasje, og likevel bli respektert, sett og hørt.»

Informantene opplever også at miljøet er åpent for ulike meninger. Det viser seg ved at alle blir hørt når beslutninger skal treffes, og en jobber sammen for å finne gode løsninger. Åpenheten viser seg også ved at det er akseptert å finne sin egen måte å tro på, ingen serverer en fasit på hva det skal bety for den enkelte.

Noen ganger opplever informantene riktignok at det kan være litt for åpent. En av dem undrer på om det burde være en viss minstestandard for å få delta som konfirmantleder. Hun er opptatt av at alle i utgangspunktet skal inkluderes, men at det bør ligge en forventning om at en skal kunne ta på seg større og større oppgaver etter hvert, og at en må være pålitelig med tanke på oppmøte og å møte forberedt til det en skal gjøre. Det opplever hun ikke alltid at alle gjør, og i slike tilfeller syns hun åpenheten kan gå litt for langt. En annen syns det er krevende at det stadig kommer nye inn i gjengen. Han kan bli litt utålmodig av at det alltid er noen nye som skal læres opp, og at de ikke vet hvordan ting

gjøres her. Dette viser at de litt eldre konfirmantlederne kan bli utålmodige med de yngre, og kanskje glemmer at dette er en del av det åpne miljøet som har kommet dem selv til gode da de begynte.

4.1.2 Trygghet

En annen verdsatt kvalitet ved fellesskapet er at det føles trygt. I kirka oppleves det greit å bevege seg utenfor komfortsonen, fordi ingen er ute etter å ta deg hvis du mislykkes. Alle vil hverandre vel og ser etter det gode i hverandre. Det er viktig for konfirmantlederne å føle trygghet selv, og å bidra til at konfirmantene opplever det samme.

Maria sier:

*«Det er viktig for meg at de vet at de kan komme til oss hvis det er noe –
eller hvis det ikke er noe.»*

De finner trygghet både i menneskene, men også i rammene kirken tilbyr. Markus forteller om en lang periode hvor han hadde det tøft og var borte fra kirken et helt år. Da han etter hvert kom tilbake var alt som det hadde vært før han ble borte. Alle sto med åpne armer, klare til å ta imot ham, og han opplevde en trygghet i å komme tilbake til kjente, faste rammer når andre ting i livet følte utrygge.

Tryggheten er ikke begrenset til kirkebygget. Jakob forteller:

For mange år siden (...) turte jeg å være meg selv i kirken, og så ble jeg litt annerledes da jeg gikk ut. Men nå har jeg med tiden blitt bedre og bedre på å være den jeg er. Ikke legge på noen maske eller fasade.

I begynnelsen kom masken på igjen med en gang han gikk ut kirkedøren, men etter hvert forteller han at tryggheten han har funnet i kirken følger med ham også når han er andre steder.

4.1.3 Se og bli sett

En konfirmantflokk kan være ganske stor, men informantene er tydelige på at alle skal bli sett i mengden. På konfirmantleir og andre samlinger er konfirmantene delt inn i grupper, og lederne har ansvar for hver sine grupper. Det skal være noen som fanger opp hvis en er lei seg. De som ikke roper så høyt skal også bli hørt, og de i gruppa som krever mye oppmerksomhet skal bli tatt på alvor i stedet for at de blir sablet ned.

«Det er veldig viktig for meg er at alle skal bli sett. Enten du er den som sier mest eller er den som er stille, skal du fortsatt kunne stille spørsmål hvis det er noe du lurer på. Om du ikke tør i gruppa, kanskje du heller ville gjort det på tomannshånd. Da tør man kanskje å åpne seg mer.»

En av konfirmantlederne forteller at han ofte liker de «vanskelige» konfirmantene best, selv om de også er de mest krevende å forholde seg til. Han begrunner det med at han selv var en slik konfirmant, og at han hadde godt av å bli møtt på en mer kameratslig måte av sine ledere. De behandlet ham ikke som et problem, men viste ham hvordan han kunne bruke energien sin på en positiv måte i miljøet. Han opplevde å bli sett av sine konfirmantledere, og ønsker å bruke erfaringen til å møte konfirmanter på samme måte.

Flere av informantene forteller fra egen konfirmasjonstid at de følte seg sett av de som var ledere den gangen. Lederne var interessert i å bli kjent med dem, og de la merke til det og tok affære når noen var i en utrygg situasjon:

«Jeg kan ikke synge, men kom på korgruppa likevel. Da jeg skulle gå til den første øvelsen, var det en leder som sa: “Hei! Er du Eva? Bli med her!” Da tenkte jeg: “Wow, du vet hvem jeg er.” Da følte jeg meg veldig sett.»

Det er bred enighet om at det er viktig å se konfirmantene. Det har de lært på lederkurs, og de har opplevd det da de selv var konfirmanter. Uttrykket «se og bli sett» går igjen som et slags motto. Men hvem oppfyller siste del av mottoet og sørger for at konfirmantlederne selv blir sett? Det er det de ansatte som gjør, og de andre konfirmantlederne. De gir ros og bekreftelse, og trøst og støtte når det trengs.

4.2 «Den viktigste verdien i kirka er nestekjærlighet»

Nest etter fellesskap, er nestekjærlighet den store gjengangeren i datamaterialet. Ifølge informantene er det, kanskje ikke så overraskende, den viktigste og fineste verdien kirken står for. De utdyper ikke svaret så nøye, men slår fast at det er det viktigste. Ellers i intervjuene er det sparsomt med henvisninger til Bibelen og kristen tro, men her kommer bibelreferansene som på autopilot: Du skal elske din neste som deg selv (Matt. 22,39) og gjøre mot andre alt det du vil at de skal gjøre mot deg (Matt. 7,12). I intervjuene snakker ikke informantene så mye om tro, men disse bibelsitatene viser at de likevel har noen knagger fra kristen tro å henge verdiene sine på.

4.3 «Jeg kjenner at jeg vokser»

4.3.1 Oppgaver å vokse på

Et tredje funn er at informantene har et stort personlig utbytte av å være konfirmantleder, og dette ser ut til å være en hovedmotivasjon for at de er frivillige. Flere av dem forteller om et ønske om å utfordre seg selv, fordi de merker at de har godt av å tøyne grensene for sin egen komfortsone.

De lærer, vokser og utvikler seg. De opplever stor tillit fra de ansatte i kirken, og syns de stadig får nye utfordringer og oppgaver som gjør at de må strekke seg. De ansatte legger til rette for en utvikling ved at de finner oppgaver som passer til den enkelte, og de får større og større ansvar etter hvert. Informantene har inntrykk av at stabile konfirmantledere er uunnværlige for å gjennomføre konfirmantleir, og føler at de gjør en viktig jobb – på godt og vondt.

Hilde har flyttet hjemmefra og studerer i en annen by. Likevel er hun fremdeles aktiv i hjemmemenigheten, både som konfirmantleder og styreleder i ungdomsarbeidet. Hun forteller at hun har prøvd å slutte, men at menigheten var avhengig av at hun fortsatte litt til. Det forteller noe om hennes ansvarsfølelse, men også om at menigheten faktisk er så avhengig av de frivillige unge som de selv har inntrykk av. Hilde understreker at hun får mye ut av det personlig også, men at hun altså gjerne ønsker å gå videre.

4.3.2 Ny kunnskap

Konfirmantlederne er delaktige i konfirmantundervisningen, ved at de leder samtalegrupper i forbindelse med undervisningen. For at de skal være i stand til å lede samtalen, må de følge med på den undervisningen konfirmantene får. Det betyr at de etter hvert har fått ganske mye input på kristen tro og tradisjon. Likevel opplever de stadig å lære noe nytt, både av undervisningen og av samtalene med konfirmantene:

(...) det er det å møte nye mennesker hele tiden, å få ta del i konfirmantenes liv. Ikke å gi dem svaret, men å gi input. Og også å få input. Hvert år sitter jeg igjen med følelsen av at jeg har lært noe av en 15-åring.

Konfirmantlederne mener at det ikke er noen fasit på hva kristen tro er, og at det er viktig at de ikke fremstiller det sånn for konfirmantene heller. Det er bedre å vekke interesse og undring enn å servere bastante svar. De opplever heller ikke at de *har* noen bastante svar å gi, fordi de selv er i en fase hvor de finner ut av troen sin.

4.3.3 Blir kjent med seg selv

Informantene synes de lærer seg selv bedre å kjenne i rollen som konfirmantleder. De har rom til å prøve seg fram, og oppdager hva de er flinke til – og ikke så flinke til. De finner mer og mer ut av hva de tror på og hva de ikke tror på. I intervjuene er det ikke like enkelt og rett fram å snakke om tro som f.eks. om fellesskap. Dette utdypes i punkt 4.7.

4.4 Tjenende ledere

Informantene kommer stadig tilbake til hvor bra de selv har det i kirka, hvor gøy de har det og sin egen personlige reise. Det personlige utbyttet er utvilsomt en sterk drivkraft, men det betyr ikke at de ikke bryr seg om konfirmantene. Det er bare ikke det som ligger fremst i pannen når de skal fortelle om det å være konfirmantledere.

Alle informantene ble utfordret på å fortelle om en gang de følte de gjorde noe viktig som konfirmantleder. Alle ga samme svar, men i litt ulike varianter: Fortellinger om sjelesørgeriske samtaler med en konfirmant, hvor de har følt at de har utgjort en forskjell for

noen. Konfirmantlederne ønsker også å bety noe for andre, de vil gi andre det de selv har fått. Denne oppgaven tenker de stort om:

«Man bidrar til noe mer enn det man kan se ved første øyekast. Man kan endre livet til noen.»

Et uttrykk som dukker opp flere ganger i intervjuene, er «tjenende lederskap.» Som ledere for unge konfirmanter skal de være tjenende, og ikke sjefete. Når de skal begrunne denne holdningen, trekker de en parallell til da Jesus vasket disiplenes føtter før måltidet skjærtorsdag (Joh. 13). I praksis betyr dette blant annet at de er bevisst på hvordan de snakker til konfirmantene. Tonen er vennlig og kameratslig («*men pass deg for kompisfella!*») og autoritær oppførsel er ikke akseptert. De gjør ting sammen med konfirmantene fremfor å kommandere dem til å jobbe mens de selv ser på.

4.5 Ansattes rolle

I dette avsnittet presenteres det informantene sier om de ansatte. De omtales som likeverdige i konfirmantledergjengen, men har andre oppgaver og et overordnet ansvar for både konfirmantlederne og konfirmantene. De ansatte gjør nok mye informantene ikke ser, særlig administrative oppgaver.

4.5.1 Bygge fellesskap

Informantene forteller at de ansatte ser verdien av et godt lederfellesskap. Derfor handler ikke ledertreningen bare om å planlegge og gjennomføre oppgaver, men også om å være sammen og bli kjent med hverandre. De ansatte arrangerer helgeturer og sosiale sammenkomster, og er selv deltakende i fellesskapet og tett på konfirmantlederne. Denne oppmerksomhet rundt fellesskapet er et av trekkene som forbindes med transformasjonsledelse (Haug, 2016:14).

4.5.2 Fordele oppgaver

Konfirmantlederne får oppgaver etter evner og interesser, og det er de ansatte som fordeler disse. De kjenner konfirmantlederne godt, og legger vekt på å gi oppgaver som de kan mestre, samtidig som de noen ganger må strekke seg litt.

*De som jobber her har dannet seg et bilde av hva du kan passe til,
så man får oppgaver de ser at kan mestres.
Man får en utfordring som man takler, som de vet man kommer i mål med.*

Det er ikke noen fast ordning for fordeling, men konfirmantlederne får større og større ansvar etter hvert som de får erfaring. Slik legger de ansatte til rette for at konfirmantlederne kan vokse i rollen.

4.5.3 Støttespillere

De ansatte fungerer som gode støttespillere for konfirmantlederne, og informantene opplever at de har stor tillit fra de ansatte. De oppleves som tilgjengelige, og kan veilede i vanskelige situasjoner eller om en står fast i en oppgave. Informantene forteller at det er godt å ha noen som heier på dem, og som gir dem ros for det de gjør og bekreftelse på den de er.

*Det er veldig mye vi som planlegger, og de ansatte stoler ekstremt mye på oss.
De vil at vi skal gjøre det beste, at vi skal klare det og gjøre det beste for konfirmantene.
De er støttespillere, for at vi skal ha det bra.*

Her ser vi hvordan ansatte i stor utstrekning delegerer oppgaver samtidig som de ikke slipper taket helt. De er hele tiden tilgjengelige og tilbyr hjelp og støtte, og dette kjenner vi igjen som en egenskap hos transformasjonslederen (Haug 2016:14).

4.5.4 Tunge løft

Konfirmantlederne får og tar stort ansvar, men det er ikke alt de skal bære. De gangene det oppstår konflikt, eller hvis det avdekkes alvorlige forhold hos en konfirmant, er konfirmantlederne instruert i å ta det oppover i systemet. Da er det de ansatte som tar over.

Det fritar konfirmantlederne for et ansvar de ikke skal ha, og sikrer nødvendig oppfølging også etter konfirmantleiren.

I noen tilfeller er det behov for å ta større avgjørelser, og her har de ansatte siste ord. Informantene opplever likevel at de hører på deres innspill først. Noen ganger kan de være uenige i beslutningen, men er likevel lojale mot det som er bestemt.

4.5.5 Forventninger og krav

Selv om det i utgangspunktet er åpent for alle som har lyst å bli konfirmantleder, stilles det noen krav til de som er med. Alle menighetene har en medarbeideravtale som konfirmantledere og ansatte signerer, noe som ikke er så vanlig at frivillige har (Sporsheim & Sirris, 2020). Avtalen oppsummerer hvilken standard som forventes av konfirmantlederne og hvilke rammer som gjelder. Informantene sier at de har signert en slik avtale, men de fleste husker ikke så mye av det som står der.

Når de blir spurt om hva de ansatte forventer av dem, tror de det er en forventning om at de skal være der for konfirmantene, og gjøre sitt beste. De tror at de ansatte forventer at de kan stole på konfirmantlederne, og at de sier fra hvis en konfirmant forteller om alvorlige forhold, eller om det er en situasjon de ikke takler. Dessuten tror de at det forventes at de skal være kirkens ansikt utad, og at de representerer kirken på en god måte. Det ønsker de også selv å leve opp til:

«Jeg har ADHD, så jeg har litt lett for å bli opptatt av noe annet og miste oppmerksomheten litt. Derfor gir jeg alltid meg selv et lite klaps på kinnet før jeg går inn for å minne meg på at 'Jakob, nå er du på jobb'. Da må vi fokusere.»

4.5.6 Oppsummering

De ansatte er ikke hovedfokus i undersøkelsen, men det er likevel interessant å se hvilken rolle de har. Informantene snakker ikke så mye om dem, men en kan merke at de holder seg i bakgrunnen og trekker i trådene. De ansatte gjør en rekke ting som hører inn under administrasjon og styring. En av disse tingene er å utarbeide medarbeideravtale og innhente politiattest, og med det formidle noen forventninger til konfirmantlederne.

Ledelsen skjer i en relasjon til konfirmantlederne, i at de bygger fellesskap og tillit og legger til rette for mestring gjennom veiledning og oppfølging. De oppleves som tilgjengelige støttespillere som ønsker at konfirmantlederne skal få til det de prøver på.

De ansatte delegerer mange oppgaver til konfirmantlederne, men informantene er trygge på at de kan komme til de ansatte hvis noe blir for utfordrende.

Tabellen under oppsummerer funnene, sortert etter de fire ledelsesdimensjonene i modell for frivillighetsledelse (Sirris, 2015).

Tabell 3

Sirris (2015)	Identitetsutvikling og verdibevisthet	Styre og administrere	Lede	Gjøre
Skarbø (2022)	Bygge fellesskap og tillit Ta og gi ansvar Formidle verdier	Tilrettelegge Rekruttere Utforme medarbeideravtale Fordele oppgaver	Være tilgjengelig Motivere og støtte Formidle forventninger Være rollemodell	Være synlig og deltakende

4.6 Hvor kommer verdiene fra?

Her sammenfattes det informantene forteller om opplæring og veiledning de har fått som konfirmantledere. Det vil naturligvis være andre faktorer enn dette som også påvirker deres individuelle verdier, som påvirkning fra oppvekst, venner, sosiale medier og samfunnet for øvrig.

4.6.1 Organisert opplæring

Ledertreningen varierer fra menighet til menighet både i omfang og innhold. Alle informantene har gått på lederkurs i menighetens regi da de begynte som konfirmantledere, og noen har også tatt kurs for viderekomne i regi av KFUK-KFUM Norge. Det er dessuten vanlig å ha en konfirmantledersamling før store arrangementer, og før konfirmantleir reiser de fleste bort en hel helg for å planlegge.

Det er de ansatte som har ansvar for ledertreningen. Noen steder er det vanlig å dele inn opplæringen etter alder eller erfaring. De yngste har grunnleggende undervisning om

hvordan de skal være gode ledere for konfirmantene, mens de eldre i større grad har samtaler og refleksjonsøvelser. Det er noenlunde samme innhold i ledertreningen hvert år, men dette oppfattes som nyttig repetisjon. Opplæringen avsluttes altså ikke etter det innledende lederkurset, men kommer i mer eller mindre jevne drypp gjennom konfirmantåret, og år etter år. Denne gjentakelsen er en forutsetning for verdibevisst arbeid (Aadland & Askeland 2017:16).

En informant forteller at i hennes menighet har de en mentorordning. De av konfirmantlederne som har vært med en stund får ansvar for en eller flere av de nye, og følger dem opp i samtaler gjennom konfirmantleiren. Slik sikres det at hver enkelt får personlig oppfølging, og har mulighet til å få veiledning på akkurat det de har behov for. Mentorene har også selv en av de ansatte som mentor, og kan drøfte ulike problemstillinger med denne, både det som handler om dem de selv er mentor for, og forhold knyttet til deres egen rolle som leder for konfirmantene.

Noen utsagn fra informantene bærer preg av at de gjengir noe de har lært. Et eksempel er det som handler om tjenende lederskap. Det er ikke uten videre noe galt med det, for de etterstreber å handle slik det er forventet av dem, men det er ikke alle ting de har like godt under huden. Samtidig viser eksempelfortellinger at de forstår innholdet, de kobler det bare ikke alltid sammen med begrepet.

4.6.2 Modellæring

Når vi i intervjuene snakker om hva slags opplæring og veiledning de får og har fått, viser informantene til den organiserte opplæringen. Samtidig er det rikelig med fortellinger i datamaterialet om andre konfirmantledere og ansatte som er forbilder for våre informanter. Hilde forteller at mange av hennes egne konfirmantledere gjorde inntrykk på henne:

«Det var veldig inkluderende ledere. Veldig støttende og veldig ... altså, man har litt lyst til å bli som de, da. De var gode forbilder.»

De tar med seg gode opplevelser de har hatt med ledere i egen konfirmasjonstid, og prøver å være på samme måte selv. Et eksempel på det er Eva, som ble så overrasket over å bli tiltalt

ved navn da hun kom på korøvelse. Hun lærte at det er en virkningsfull måte å få konfirmantene til å føle seg sett på, og legger vekt på å lære navnene til konfirmantene hun har ansvar for.

Maria husker en lei situasjon hvor hun ikke fikk seg til å gjøre noe når en annen ble dårlig behandlet. Da kom en eldre konfirmantleder og grep inn i situasjonen, for så å trøste henne som ble hakket på. Det vitner om en følelse av avmakt i situasjonen, men også at hun ser opp til den eldre lederens måte å ordne opp på, når hun sier:

«Jeg skulle kanskje ønske at jeg sa ifra sånn som hun gjorde, og ikke bare sto der.»

Markus har funnet et forbilde i en som er helt motsatt type av hva han selv er. Han beskriver seg selv som «mye armer og bein, lek og moro,» og forteller at han har slitt mye med å forstå når han må være alvorlig og fokusert. En av de ansatte i kirken har funnet den perfekte balansen mellom lek og alvor, syns han, og det vil han gjerne lære selv også. Han forteller også at han beundrer vedkommendes måte å håndtere konflikter på, og at han tidlig la merke til måten han setter seg i respekt på uten å kjeft.

Når informantene forteller om hvilket inntrykk egne ledere har gjort på dem, sier det noe om hvor viktig rollemodeller er for deres egen måte å være konfirmantledere på senere. Dette gjelder på godt og vondt, og en av informantene er opptatt av at hun som konfirmantleder ikke skal være dobbeltmoralisk. Hun kan ikke si en ting og gjøre det motsatte.

En annen husker en situasjon hvor hun lurte på om hun gjorde noe galt ved å ha nærkontakt med en annen konfirmantleder, selv om det bare var vennskapelig. I ledertreningen hadde hun nemlig blitt opplært til at konfirmantledere ikke skal innlede kjærlighetsforhold, og hun var redd for at andre kunne oppfatte det som det. Samtidig hadde hun hørt at en tidligere ansatt møtte sin ektefelle gjennom konfirmantarbeidet, og da ble hun usikker på hvorvidt regelen om å ikke innlede forhold egentlig gjaldt, og om hun selv hadde gjort et overtramp eller ikke. Også her ser vi viktigheten av at ansatte og konfirmantledere «walk the talk» og ikke dobbelkommuniserer verdiene, ved at andre ser på det de gjør og former sin adferd deretter.

Dette viser at den formelle opplæringen konfirmantlederne får i form av kurs o.l. suppleres med en mer uformell opplæring hvor de ser på andre rundt seg og forsøker å gjøre slik som de gjør. Denne måten å lære på, hvor læringen skjer i et sosialt samspill, kalles modellæring eller observasjonslæring (Bandura 2019:388).

4.7 Tvil og tro

Jeg spurte alle informantene om de regner seg som kristne. Noen svarer umiddelbart «ja» på spørsmålet, men de fleste må gå en runde med seg selv før de lander på at jo, de er vel sikkert det. En ting er at det ikke er så lett å vite hva en skal tro, men det virker som de er trygge på at det ikke er noen fasit på hva som er riktig måte å tro for å kunne kalle seg kristen.

Den største årsaken til at de nøler med å kalle seg kristne, er andres fordommer om at kristne er homofilimotstandere, at de ikke kan drikke alkohol, og at de må oppføre seg på en viss måte. De opplever at utenforstående setter kristne i en bås der de ikke kjenner seg hjemme, derfor er ikke troen noe de flagger høyt.

«Jeg tror kanskje jeg egentlig er det [kristen], men tør ikke helt å innrømme det. Folk har så mye meninger om ting, så man vil ikke skille seg ut for mye, heller.»

Men når de er i kirken, er de blant likesinnede, og det opplever de befriende. Det er ikke alle som er kristne der heller, men der forstår alle hva det handler om, i motsetning til mange de møter til daglig:

Jeg møter mye fordommer, men hisser meg aldri opp over det, fordi de har ikke vært der på samme måte som meg. De har blitt konfirmert og så droppet ut. De har gått glipp av så mye fint, føler jeg. De vet ikke hva de snakker om, og det er derfor jeg ikke har lyst å bli sur for det heller.

Maria forteller om en annen sammenheng hvor det kom spørsmål om noen var kristne, og hun spontant svarte «ja» foran mange andre.

«Da følte jeg meg egentlig litt empowered. At jeg sa ja så fort, liksom.»

Informantene mener det er en fordel for en konfirmantleder å være kristen, eller i det minste tro på *noe*. Enkelte begrunner det med at det er lettere når de skal ha samtaler med konfirmantene om tro, mens en annen synes rett og slett kristne har bedre verdier. Deres oppfatning er at de fleste de kjenner som er konfirmantledere har en eller annen form for tro, selv om de ikke tror på alt som står i Bibelen.

4.8 Opplevelse av verdikongruens

Informantene opplever at kirkens verdier samsvarer med deres egne, og anser seg selv som kirkens ansikt utad. Når de blir spurt om de virkelig er enige i *alt* kirken står for, fremhever de spørsmålet om likekjønnet ekteskap. De er glade for at kirken har kommet så langt at mennesker av samme kjønn kan gifte seg, og oppfatter saken som noe kirken er ferdig med. Hadde det ikke vært for det, hadde de vært rungende uenige.

*Nå er vi jo i 2022, så jeg synes vi har begynt å komme ganske langt.
Vi er veldig godt i gang. Da tenker jeg på det med at homofile får lov å gifte seg i kirken.
Det er en fantastisk ting, for er det en ting kirken står for, er det jo kjærlighet.*

De synes reglene som gjelder er rimelige, og blir det tatt avgjørelser de ikke er helt enige i, forholder de seg lojalt til beslutningen likevel. De uttrykker forståelse for at noen regler er der for å beskytte dem, og for at alle skal ha det best mulig.

Reglene er internalisert, og lederne skjønner ofte selv hva som er greit og ikke.

I tvilssituasjoner hvor det ikke finnes konkrete regler å forholde seg til, bruker de skjønner:

På leir snuser jeg for meg selv når jeg ikke har noen rundt meg. Jeg vil ikke at en haug med 15-åringer skal komme hjem fra leir og synes det er kult å snuse. Det er ikke noen regel på det, men jeg bruker skjønn.

Dette peker i retning av at en har lyktes med å oppnå et samsvar mellom personlige og organisatoriske verdier (Aadland & Askeland 2017:119). Konfirmantlederne trenger ikke alltid å spørre de ansatte hva som er riktig handling eller beslutning, for de har forstått betydningen av verdiene og er i stand til å omsette dem til praktisk handling.

Ingen av informantene har regelbrudd å fortelle om, og de opplever også liten grad av rollekonflikt. De mener de handler ganske likt enten de er i kirka eller andre steder. Samtidig har vi tidligere sett at de setter pris på å kunne være seg selv fullt og helt i kirka. Det gir en pekepinn om at de kanskje ikke er like fri andre steder som de ønsker å gi inntrykk av, særlig når det handler om å snakke om tro. Så om de ikke blir en helt annen person når de er utenfor kirka, virker det som det er noen sider de ikke viser. Men noen direkte konflikt mellom ulike verdsett er det ikke snakk om, ifølge informantene selv.

4.9 Oppsummering

Undersøkelsen viser at informantene selv opplever at de deler verdier med kirken, og de sier at de forsøker å handle i overensstemmelse med disse. Verdiene er både tilegnet gjennom formell opplæring, men vel så mye er det snakk om modellæring. De har forbilder rundt seg som viser hvordan de kan være gode ledere for konfirmantene, og forsøker å bli slik selv.

Siden studien handler om å sammenligne Den norske kirkes verdier med konfirmantledernes individuelle verdier, kan det være nyttig å sette begge inn i en tabell.

Tabell 4

Den norske kirke	Åpen	Tjenende	Bekjennende	Misjonerende
Konfirmantledere	Åpent for alle Inkluderende fellesskap Mangfold	Nestekjærlighet Se og bli sett Trygghet Tjenende ledere Omsorg for andre	Tror på «noe»	Dele tanker Vekke interesse og undring Tilbakeholdende

Tabellen viser at alle de fire kjerneordene til Den norske kirke er å finne hos konfirmantlederne, men i ulik grad. Det er særlig de verdiene som sorterer under «åpen» og «tjenende» som gjør seg gjeldende. Disse verdiene er av diakonal karakter og handler om medmenneskelige forhold. «Inkluderende fellesskap» og «nestekjærlighet» er sågar to av kjerneverdiene til diakonien i kirken (Kirkerådet, 2020).

Selve bruken av uttrykket «tjenende lederskap» virker litt innøvd hos informantene, og det samme gjelder i noen grad «se og bli sett.» Samtidig viser andre fortellinger som handler om å gjøre noe for andre at de forstår og praktiserer det begrepene står for.

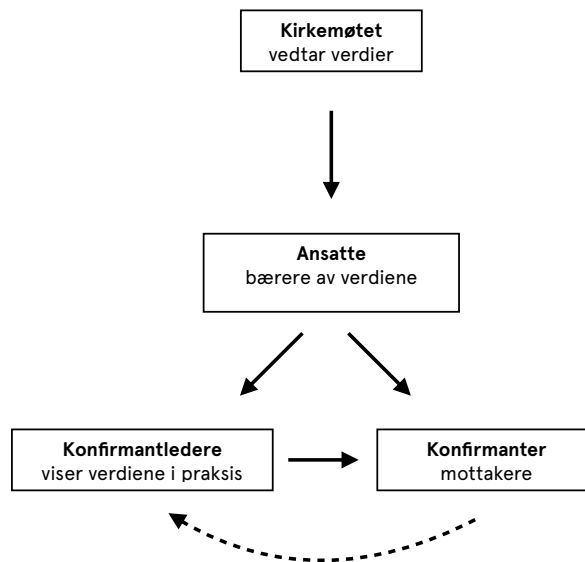
Kjerneordene som handler om kristen tro, «bekjennende» og «misjonerende,» er ikke like present i materialet. Noen av informantene kaller seg kristne, andre tror på Jesus, men ikke Gud. Andre igjen har vanskelig for å uttrykke nøyaktig hva de tror, men alle har en kristen tro i en eller annen form. De liker å dele tanker med hverandre og konfirmantene, og å få nye innspill selv, men er opptatt av at det ikke er noen fasit på hva det vil si å tro. Det synes ikke som det er en prioritert oppgave for informantene å fortelle konfirmantene om Jesus – i alle fall ikke med ord, men heller følge Jesu eksempel i handling.

De ansattes rolle som frivillighetsledere er både å ivareta strukturelle sider som handler om planlegging, organisering og skriftlige medarbeideravtaler, men også å være støttespillere for konfirmantlederne. Det gjør de blant annet ved å gi dem oppgaver de kan mestre, men som samtidig er utfordrende, ved å gi ros og bekreftelse på at de er verdsatte medarbeidere, og gjennom veiledningssamtaler.

Kirkens verdier er vedtatt av Kirkemøtet, og vandrer nedover i organisasjonen. De ansatte antas å være bærere av kirkens verdier. De påvirker konfirmantlederne gjennom formell og uformell opplæring. Både konfirmantledere og ansatte kommuniserer verdiene til konfirmantene gjennom ord og handlinger. Fra konfirmantgruppen rekrutteres det nye konfirmantledere, som, når de blir ledere, adopterer lederadferd fra sine ledere.

Veien verdiene tar fra vedtak til praksis i konfirmantarbeidet kan synliggjøres i følgende figur:

Figur 2



5 Drøfting

I dette kapitlet drøftes noen av funnene som er gjort, sett i lys av tidligere presentert teori. Det er gjort et utvalg av de mest relevante funnene for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Problemstillingen er: «Lykkes Den norske kirke med å videreføre verdiene til de frivillige?»

Forskningsspørsmålene er flettet inn i kapitlet, og tas opp i punkt 5.1 og 5.3. De mest relevante funnene drøftes opp mot teori, og mulige konsekvenser av funnene er også en del av drøftingen.

5.1 Verdier for og i praksis

Første forskningsspørsmål er «Hvilke verdier finner vi hos konfirmantledere, og i hvilken grad samsvarer personlige verdier med kirkens offisielle verdier?»

Sagt på en annen måte, dreier dette seg om å finne ut om verdier *for* praksis også viser seg som verdier *i* praksis. Verdiene er vedtatt av Kirkemøtet, og som det er nevnt tidligere, er det uklart hvordan de skal anvendes, og hvordan det er tenkt at de skal implementeres i organisasjonen.

Funnene viser at informantene selv opplever samsvar mellom egne og kirkens verdier. I intervjusituasjonen har de ikke blitt fortalt hva som er kirkens verdier for praksis, fordi det var et ønske om å finne ut hva de selv har oppfattet som kirkens verdier. Vi vet ikke hva de som driver ledertreningen i menighetene deres har ønsket å formidle, og kan derfor ikke sammenligne direkte hva de ansatte har prøvd å formidle med hva informantene har oppfattet. Det en derimot kan gjøre, er å sammenligne det med funnene fra Sporsheim og Sirris' undersøkelse av frivillighetsledere i menighetsstaber (Sporsheim & Sirris, 2020). Det kan gi en pekepinn på om det er sammenheng mellom det de ansatte legger vekt på og det de frivillige opplever.

En ting er at de selv opplever at verdiene samsvarer, men er det *faktisk* et samsvar mellom verdiene for praksis og verdiene i praksis? Funnene viser at alle de fire kjerneordene er tilstede i praksis i ulik

grad, og dessuten innslag av verdier fra både plan for diakoni og plan for trosopplæring. Før vi går videre inn i dette funnet, er det på sin plass med en refleksjon rundt hvordan det kan være tenkt at verdiene skal virke inn på praksis.

Kjerneordene «åpen, tjenende, bekjennende og misjonerende» har, som det er redegjort for i innledningen, fulgt Den norske kirke i en årrekke (Kirkerådet 2004:5). I løpet av årene har de skiftet kategori fra å være kjerneord til å bli kalt en «identitetsbeskrivelse» i det gjeldende strategidokumentet (Kirkemøtet, 2021). Det er ikke uttrykt eksplisitt hvordan ordene skal påvirke organisatoriske handlinger, eller hvordan de forholder seg til andre, uttrykte verdier. Det ligger implisitt i betegnelsen at en identitetsbeskrivelse er deskriptiv, mens et kjerneord kan gi inntrykk av å være mer normativt og førende for praksis. Likevel, hvis det skal beskrive hvilken identitet organisasjonen har, vil det være behov for å sjekke opp mot praksis om beskrivelsen er treffende – og eventuelt korrigere praksis eller justere beskrivelsen (Aadland & Askeland, 2017:122). I tillegg til å angi retning for kirkens medlemmer, kommuniserer beskrivelsen også til resten av samfunnet hvilke verdier kirken identifiserer seg med. Alt i alt kan det synes som om kjerneverdier i andre plandokumenter er ment å skulle utløse bestemte typer handlinger i større grad enn det som er formålet med identitetsbeskrivelsen. En mulig måte å se mylderet av verdier på, er at identitetsbeskrivelsen i strategidokumentet danner en overbygning som favner alle kjerneverdiene i underdokumenter. Som sagt er ikke dette forholdet eksplisitt uttalt, så i videre drøfting må dette uklare forholdet tas med i betraktningen.

5.1.1 Åpen og tjenende

De mest fremtredende verdiene i undersøkelsen er de som kan kategoriseres under «åpen» og «tjenende.» Det handler om det mellommenneskelige, om å inkludere og ta vare på hverandre. En mulig forklaring på at særlig det som handler om det gode fellesskapet er sterkt representert, kan være at det er verdier det er lett å si seg enig i. Det er vanskelig å se for seg at noen skal kunne være uenige i at en skal behandle sine medmennesker med respekt og omtanke, og disse verdiene vil kunne være verdier for praksis i nær sagt alle frivillige organisasjoner. Om de viser seg som verdier som faktisk praktiseres, kan være en annen sak. En annen mulig årsak til at fellesskapsverdiene står så sterkt, er at det er verdier informantene selv har opplevd å møte i praksis som konfirmanter eller i andre kirkelige sammenhenger, og at de har opplevd det som godt. Dessuten kan det synes som den

formelle opplæringen legger vekt på nettopp disse tingene. Det stemmer godt overens med Sporsheim og Sirris' undersøkelse i menighetsstaber, hvor de ansatte forteller at de legger vekt på å bygge fellesskap (Sporsheim & Sirris, 2020).

Når en skal velge ut hvilke kjerneord som skal gjelde i en organisasjon, må en passe på å ikke velge ord som er så åpne at de kan tolkes i nær sagt alle retninger. Dernest er det nødvendig å presisere hva som menes med de ulike kjerneordene, å utarbeide såkalte nøkkelindikatorer (Aadland & Askeland 2017:123). I kirken har en ikke lagd en slik bruksanvisning for verdiene, så da blir det opp til den enkelte å tolke hva som menes. Et eksempel på en for åpen verdi er, ganske treffende, verdien «åpen.» I tillegg til å være en allmenngyldig og «ufarlig» verdi, er den alt for vag når den står for seg selv. Det gjør at den er lett å slutte seg til, men den gir heller ikke spesielt mye mening. Dersom informantene hadde fått fremlagt kirkens fire kjerneverdier og bedt om å plukke ut de verdiene de synes beskriver kirken, hadde det derfor ikke vært noe oppsiktsvekkende funn om de valgte ut «åpen.» Men i denne studien er det ikke det som er tilfellet. Informantene har selv beskrevet kirken som et åpent fellesskap, og da får funnet større tyngde.

5.1.2 Bekjennende og misjonerende

Ifølge Hegstad er det to dimensjoner av fellesskap i kirken. Den ene dimensjonen er fellesskapet mellom mennesker, og den andre er relasjonen til den treenige Gud (Hegstad 2009:111). Mens førstnevnte er sterkt tilstede i datamaterialet, er fellesskapet med Gud nesten ikke nevnt. «Bekjennende» og «misjonerende» er vesentlig mindre present enn de to andre identitetsordene til kirken. Informantene oppgir at de stadig lærer nye ting om Bibelen og Gud ved å samtale med andre, og at de opplever det som utviklende, men ingen av dem snakker om et personlig forhold til Gud. Det skal sies at intervjuguiden som ble brukt ikke inneholdt spørsmål som gikk dypt inn i dette temaet, så det kan være en del av forklaringen. Likevel er det grunn til å tro at det gjenspeiler virkeligheten. Det var heller ingen spørsmål om det mellommenneskelige fellesskapet, men det kommer likevel tydelig fram i materialet. Funnene viser at opplæringen ikke legger så stor vekt på å formidle tro, og det samsvarer også med funnene til Sporsheim og Sirris (Sporsheim & Sirris 2020). Det kan tyde på at ansatte ikke anser trosformidling som det viktigste i ledertreningen, men at det er viktigere å lære om lederrollen og å ivareta konfirmantene.

En annen mulig årsak til at «bekjennende» og «misjonerende» ikke er så tilstede, er at disse verdiene forutsetter et tydeligere standpunkt enn de to verdiene som handler om medmennesker. Verdiene er ikke like allmenngyldige, og en ser at informantene ikke er sikre på om deres måte å tro på går under kategorien «kristen.» Fortellingene om til dels sterke fordommer mot kristne fra omgivelsene vitner dessuten om at det oppleves vanskelig å snakke om tro. Det kan hende at dette preger også de ansatte i deres valg av tematikk for lederkurs og -samlinger. Det er ikke utenkelig at de selv i noen grad er tilbakeholdne med å forkynne til konfirmantlederne, for ikke å «skremme» dem bort. De innledende kursene er åpne for alle, og ansatte er interessert i å rekruttere flest mulig. Da kan det lønne seg å fronte de mer allmenngyldige verdiene sterkest, slik at flest mulig kan kjenne seg igjen og ønske å bidra som frivillige i konfirmantarbeidet (Harris 1998).

Er det et problem at alle verdiene ikke er like sterkt representert hos konfirmantlederne? Kirken er et mangfold av mennesker, og alle har sine individuelle verdier. Det er urealistisk å forvente at alle medlemmer hadde nøyaktig sammenfallende verdier, og heller ikke nødvendig. Argandoña skiller mellom verdiene til medlemmene i organisasjonen og verdiene organisasjonen bærer eller trenger. Det er logisk og uunngåelig at det lever ulike verdier innen en organisasjon, og det trenger ikke å medføre verdikonflikt, fordi alle som utgjør organisasjonen (i dette tilfellet kirken) har en felles målsetning i organisasjonens endegyldige mål (Argandoña 2003).

En del av målsetningen med konfirmantarbeidet er å vekke og styrke kristen tro (Kirkerådet, 2010). Det forutsetter naturligvis at de møter kristen tro. Funnene viser at konfirmantledere har sterk innflytelse på konfirmantene. De inspirerer til å bli med i frivillig arbeid, og fungerer som forbilder. For en misjonerende kirke kan det derfor være kraftfullt med tydelige kristne konfirmantledere. Samtidig er denne gruppen frivillige i en særstilling i menighetens frivillighet. Ledertreningen er ikke bare en opplæring til frivillighet, det er også en del av menighetens ungdomsarbeid. Deltakerne er under utvikling i større grad enn andre grupper av frivillige, og den lave terskelen til deltakelse forutsetter en aksept av å ikke ha et helt avklart forhold til egen tro. Ledertreningen har en formålsrasjonell begrunnelse, som er å utruste nye frivillige som kan ta seg av oppgaver knyttet til konfirmantarbeidet, men den har også en verdirasjonell dimensjon. Den har en verdi i seg selv, nemlig å bidra til at de frivillige

kan vokse og utvikle seg i egen tro. Denne prosessen vil både være verdifull for den enkelte og en del av kirkens oppdrag med å gjøre folk til disipler, uavhengig om det resulterer i at kirken får flere frivillige som kan gjøre oppgaver.

5.1.3 Mulige konsekvenser

Hva kan så konsekvensene være av hvordan verdiene viser seg i praksis?

Verdiene som sorterer under «åpen» og «tjenende» kan fungere som en døråpner for «bekjennende» og «misjonerende.» Informantene forteller om fordommer mot kristne fra venner og andre de møter, og har selv opplevd å bli positivt overrasket i møte med kirka i konfirmasjonstiden. For mennesker som ikke i utgangspunktet har noen forventninger om å føle seg hjemme i kirka, er det de mellommenneskelige møtene som gjør at kirken kan oppleves relevant likevel. Når konfirmantledere møter konfirmanter med omsorg og interesse, rekrutterer de nye konfirmantledere. Frivillige er de beste til å rekruttere nye frivillige (Sporshheim & Sirris, 2020). Selv om de ikke alltid er så tydelige og uttalte på egen tro, skjer det likevel innenfor en kirkelig ramme hvor det er forkynnelse, og hvor det oppleves greit å utforske trosspørsmål. På den ene siden kan en derfor si at det ikke er så farlig om trosdimensjonen ikke er så tydelig tilstede hos konfirmantlederne, i det de gjør en viktig jobb med å få nye folk inn i fellesskapet, og så kan forkynnelse være en oppgave for de ansatte.

På den andre siden kan ytterste konsekvens bli en kirke uten tydelig forkynnelse, hvor unge ikke utfordres på å dele tro. Evangeliet må deles for at kirken skal overleve, det kommer en ikke utenom – og det er hele poenget med å være kirke. Kritiske røster vil kanskje si at det er en grøft kirken allerede er på vei ned i, ved at en er for redd for å støte fra seg noen til å våge å være tydelig i sin forkynnelse. Kanskje kan en ikke forvente av unge konfirmantledere at det er de som gjør dette. Men det kan også være noe å utforske videre i ledertreningen av unge frivillige. Den norske kirkes årsrapport fra 2018 viser at kirken har problemer med å rekruttere mennesker til vigslede stillinger, og det kan det være mange grunner til som vi ikke skal gå inn på her (Kirkerådet, 2019:33). Dette løses ikke bare ved en større bevissthet rundt forkynnelse og trossamtaler med ungdom, men det kan være en liten del av løsningen.

Det er tross alt mest sannsynlig at fremtidens prester, diakoner og kateketer allerede finnes i kirkens ungdomsarbeid.

5.2 What´s in it for me?

5.2.1 Den nye frivilligheten

Mine funn viser også at informantene passer godt inn i bildet av den nye frivilligheten. Vi vet at dagens frivillige velger organisasjon etter hva som passer dem personlig, og hvor de får tilfredsstilt sosiale, materielle eller psykologiske fordeler (Harris 1998:608). Dette kan vi kjenne igjen hos konfirmantlederne. Det er i første rekke deres eget utbytte som er grunnen til at de er med som konfirmantledere, de er ikke like opptatt av oppgavene de skal gjøre. Motivasjonen for å være med er først og fremst å få være del av et fellesskap som de trives i, og å utfordre og utvikle seg selv. En grunn til dette kan være at de ønsker et sosialt fellesskap som ikke handler om skole eller jobb, og ikke finner det andre steder. Men i konfirmanttiden har de oppdaget kvaliteter ved fellesskapet i kirken som de liker, og ønsker å fortsatt være med i det etter at de er konfirmert. Siden de fleste menigheter tilbyr lederkurs, blir det naturlig at det er det de engasjerer seg i.

En side ved den nye måten å være frivillig på er også at det er mer avgrenset (Sporshheim & Sirris, 2020). Konfirmantlederne har en sterk tilhørighet til sin lokale kirke, og identifiserer seg som ledere i konfirmantarbeidet og øvrig trosopplæringsarbeid i menigheten. De vil fortsette så lenge de kan. Men de aller færreste gir uttrykk for at de skal videre i annet frivillig arbeid i kirken etterpå, eller at de i det hele tatt kommer til å ha noe med kirken å gjøre. Dette stemmer overens med resultater fra KIFOs undersøkelse om unge voksnes tilknytning til kirken (Rønningen et. al., 2020). Det gir grunn til undring når en gruppe som uttrykker et så inderlig forhold til fellesskapet i kirken blir helt borte med en gang de ikke er konfirmantledere lenger.

En mulig forklaring er at lederfellesskapet er unikt også for kirken, og at det ikke er andre lignende fellesskap å tre inn i når en er blitt «for gammel» eller av andre årsaker ikke er konfirmantleder. Gudstjenestefellesskapet appellerer ikke i samme grad til unge (Rafoss, 2017:21), og mange forsvinner ut av kirken når tiden som konfirmantleder er over. Det er

selvfølgelig ønskelig at alle skal fortsette, og det kan oppfattes som et nederlag når det ikke blir slik. Det betyr ikke at det som har vært, ikke teller, eller at de unge endrer syn på kirken og dens verdier etter at de ikke er en aktiv del av den lenger. I en periode har kirken vært en viktig del av deres liv, og det er ikke uten verdi.

5.3 Driver Den norske kirke verdibevisst arbeid?

Undersøkelsen viser at det er betydelig samsvar mellom uttalte verdier fra sentralt hold i kirken og verdier i lokal praksis. Dessuten ser vi en sammenheng med undersøkelsen fra menighetsstabene (Sporsheim & Sirris, 2020). Betyr dette at Den norske kirke driver verdibevisst ledelse?

Det andre forskningsspørsmålet var «Hvordan har informantene tilegnet seg disse verdiene?» Spørsmålet søker å finne ut hvordan informantene har tilegnet seg sine personlige verdier, som vi altså ser samsvarer med det de oppfatter som kirkens verdier. En person vil aldri kunne ha full innsikt i dette selv. Noen verdier bærer vi med oss fra oppveksten, og vi preges av samfunnet vi lever i og hvem vi omgås. I andre tilfeller har vi et klarere bilde av hvordan en verdi har blitt viktig, og kanskje til og med en opplevelse av å ha tatt et bevisst valg om det.

Er informantene med som frivillige i kirken fordi de opplever at kirkens verdier stemmer med deres egne, eller har de først blitt tiltrukket til kirken og sluttet seg til verdiene etterpå? Det er ikke så enkelt å svare på, men de verdiene hvor det er størst samsvar mellom kirken og enkeltpersonene, er også de mest allmenngyldige.

5.3.1 Fra Kirkemøte til konfirmantledere

Modellen i resultatkapittelet viser hvilken vei verdiene går for å nå informantene (*Fig. 2*). Første trinn er fra vedtak i Kirkemøtet og ut til ansatte i kirken. Allerede her er det uklart *hvordan* det skjer, og det vil nok være svært ulikt hvor mye verdiarbeid som gjøres i de ulike menighetsstaber rundt om i landet, og hvordan. I forbindelse med denne studien er sakspapirer fra Kirkemøtet mange år tilbake i tid gjennomgått, uten funn av en felles strategi for verdiarbeid i Den norske kirke.

Andre trinn i modellen går ut fra at de ansatte er bærere av kirkens verdier. De ansatte har innflytelse både på konfirmantene og konfirmantlederne gjennom undervisning og ledertrening, men også gjennom hva de selv viser med sin livsførsel og væremåte.

Verdiene formidles så videre fra konfirmantlederne til konfirmantene, og mine funn tyder på at de har vel så stor påvirkningskraft på konfirmantene som de ansatte. Dette gjør at enkelte konfirmanter blir rekruttert til ledertrening, og når de selv blir konfirmantledere, bruker de tidligere erfaringer som rettesnor for sin adferd.

Denne modellen sier ikke noe om hvordan verdiene læres, den viser bare retning. En mulig svakhet ved modellen er at den heller ikke reflekterer muligheten for at påvirkningen kan gå den andre veien også. Funnene viser at det ikke er den formelle opplæringen eller regler og strukturer som har mest å si for konfirmantledernes verdisyn, selv om de også ser verdien av disse tingene. De vet hvilke retningslinjer som gjelder, og rammene med regler og medarbeideravtale oppleves som en trygghet.

Aller størst kraft har likevel det som skjer i det sosiale samspillet, og da først og fremst mellom konfirmantleder og konfirmant. Tidligere forskning viser at frivillige er de beste til å rekruttere nye frivillige (Sporshem & Sirris, 2020), og mine funn viser at de frivillige også har størst innflytelse på nye frivilliges verdisyn og handlingsmønster. Det gjelder i alle fall for denne gruppen av frivillige. Det kan være flere grunner til det, og mest nærliggende er det å tro at det har betydning at de er nær hverandre i alder og livssituasjon. Det er lettere å sammenligne seg med noen som har likhetstrekk med en selv, og som snakker samme språk – i overført betydning. Nærheten i alder og livssituasjon gjør også at konfirmantlederne omgås konfirmantene på en annen, mer uformell måte enn det de ansatte gjør.

En annen mulig forklaring på konfirmantledernes sterke påvirkningskraft kan finnes i nettopp det at de ikke er så eksplisitt på trosspørsmål, men at de også er på leting.

I samtalegruppene undrer de seg sammen med konfirmantene, og de er åpne for at de selv kan lære noe av det. Det blir en samtale preget av at de utveksler tanker, mer enn at den ene skal lære den andre noe. Denne måten å være sammen på er helt i tråd med trosopplæringsplanens fokus på å dele, og kan være med på å gjøre konfirmantlederen mer troverdig (Kirkerådet 2010:7).

5.3.2 Mulige konsekvenser av konfirmantledernes innvirkning

Hva betyr den sterke påvirkningskraften konfirmantlederne har på konfirmantene, som altså er fremtidens konfirmantledere? For det første er det et enormt potensiale til å gi noe godt til konfirmantene. Deres innsats kan virkelig bety noe for dem. Men det betyr også at de kan påvirke i negativ retning. Informantene i denne studien synes å være ganske samstemte med verdiene kirken ønsker å vise utad, men det behøver ikke å være tilfellet for alle konfirmantledere. Siden det er så lav terskel for deltakelse, kan det hende at enkelte konfirmantledere er med mest for å ha det gøy, og ikke forholder seg så nøye til holdninger rammer og regler som er satt for ønsket atferd.

En måte å forebygge uønsket negativ påvirkning på, er ved å utarbeide en skriftlig avtale, slik som alle informantene forteller at de skriver under på når de skal være konfirmantledere. I en slik avtale blir det tydelig hvilken standard som forventes av konfirmantlederne, og hvordan brudd på dette blir håndtert. En slik fremgangsmåte sorterer mer under struktur enn ledelse, og kan være et nyttig verktøy. Likevel, på samme måte som det sosiale samspillet mellom konfirmantleder og konfirmant har størst effekt, vil det som skjer i relasjonen ansatt – konfirmantleder ha stor betydning. Når konfirmantlederne har så stor påvirkning på konfirmantene, blir de ansattes veiledning av konfirmantlederne svært viktig, om en ønsker å formidle verdier gjennom dem. Mer om det i neste avsnitt.

5.3.3 Ansattes rolle som frivillighetsledere

Det siste forskningsspørsmålet handlet om de ansatte som frivillighetsledere: "Hvordan leder de ansatte konfirmantlederne?"

I denne delen av kapittelet settes det de ansatte gjør i sammenheng med modellen for frivillighetsledelse som ble presentert i teorikapittelet (Sirris, 2015). Her ytes ikke de ansatte rettferdighet, for igjen er det basert på hva informantene forteller om de ansatte, og det er utvilsomt mye arbeid som blir lagt ned av ansatte, men som de frivillige ikke ser. Dette gjelder trolig spesielt det som handler om administrasjon, for eksempel rekruttering, som ikke nevnes med et ord, men som en må anta at ansatte driver med.

De ansatte informantene forteller om er kateketer, prester og ungdomsledere, og hovedregelen er at kateketen har hovedansvar for de frivillige i konfirmantarbeidet. I praksis har det vært litt forskjellig hvem som har fulgt opp informantene, på grunn av ulike omstendigheter i menighetene, som vakanse i stillinger.

De ansatte har en del administrative oppgaver, som er knyttet til innhenting av politiattest og utarbeiding av medarbeideravtale. Det er de som organiserer lederkurs, samlinger og turer, med alt det medfører av planlegging. Dessuten fordeler og delegerer de oppgaver. De ansatte er tett på konfirmantlederne, og kjenner godt til arbeidet de gjør. De har god oversikt, og deltar i arbeidet sammen med konfirmantlederne. Alt dette er uttrykk for de fire ulike ledelsesdimensjonene i Sirris' modell for frivillighetsledelse (Sirris, 2015). De driver *identitetsutvikling* og skaper *verdibevissthet* ved jevnlig fokus på ønskede verdier.

Planlegging, organisering og delegering av oppgaver representerer *styringsdimensjonen*. De *leder* ved å veilede og støtte konfirmantlederne, og *gjøre*-dimensjonen kommer til syne ved at de ofte er delaktig i utførelsen av arbeidet.

Ut fra det informantene forteller om de ansatte virker det som de i stor grad driver transformasjonsledelse i ledertreningen. De leder konfirmantlederne ved å knytte nær relasjon til dem, og oppgaver blir tilpasset den enkelte. De ansatte veileder og motiverer, og gir konfirmantlederne rom og mulighet til å utvikle seg. Rollen som forbilde er også et trekk ved transformasjonsledelse som vi kan finne igjen hos de ansatte i menighetene (Aadland & Askeland, 2017:118).

5.3.4 Oppsummering

Verdibevist ledelse innebærer altså å fokusere på organisasjonens grunnleggende verdier, som uttrykker identitet, formål og etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og fellesskapet. Samtidig innebærer det å avdekke og begrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker uønskede verdier (Aadland & Askeland, 2017:116).

Kan en på bakgrunn av funnene så langt si at Den norske kirke driver verdibevist ledelse? Ikke uten videre. Hvis vi igjen ser for oss sirkelen av barn som leker hviskelek, blir det kluss allerede i første ledd. Tidligere empiri viser at det ikke arbeides med verdier i lokal ledelse,

og at kjerneordene eller identitetsbeskrivelsen til kirken er lite kjent (Henriksø 2018). Likevel dukker verdiene opp igjen i ledertreningen til konfirmantlederne. Heller de kjenner nok ikke til at det er akkurat de fire ordene «åpen, tjenende, bekjennende og misjonerende» som er kjernen, men samtidig er alle fire verdiene tilstede i arbeidet.

Informantene har tilegnet seg verdiene gjennom (gjentatt) opplæring i form av kurs og samtaler, men først og fremst gjennom modellæring og under transformasjonsledelse fra de ansatte. Litt flåsete kan en konkludere med at det virker, men vi vet ikke hvordan.

6 Konklusjon

Kirkemøtet hvisker: «Bekjennende. Åpen. Tjenende. Misjonerende.»

Prosten får det ikke helt med seg, og ikke kirkevergen heller, men hvisker videre det de har oppfattet etter beste evne. Ordene går hele runden rundt. Til slutt reiser konfirmantlederen seg og sier høyt: «Åpen! Tjenende! ...Bekjennende... Misjonerende?»

I dette avsluttende kapitlet oppsummeres hele studien, ved en kort gjennomgang av tematikk og teoretiske perspektiver. Så følger en oppsummering av de viktigste funnene og drøftingen. Deretter besvares hvert av forskningsspørsmålene og problemstillingen. Helt til slutt redegjøres det for mulige svakheter ved studien, og det pekes på forslag til videre forskning.

Oppgaven ble innledet med en analogi om hviskeleken og en undring knyttet til om Den norske kirkes artikulerte verdier kommer ut i andre enden slik som det var ment. Forandrer de seg på veien fra vedtak i Kirkemøtet, via lokal ledelse og andre menighetsansatte før de viser seg som praksis i virksomheten til de frivillige? Bakgrunnen for tema var min egen opplevelse av å vite for lite om kjerneverdiene på min egen arbeidsplass gjennom mange år. Som en av dem som har ansvar for ledertrening av konfirmantledere var jeg bekymret for om det blir gjort nok for å øke verdibevisstheten hos de unge, og implisitt i det lå en bekymring for kirkens fremtid.

Oppgavens teoretiske ståsted er verdier for praksis og verdier i praksis, og frivillighetsledelse. Formålet med studien var å finne ut om kirkens fire kjerneverdier, eller identitetsbeskrivende ord, var å finne igjen hos frivillige unge i konfirmantarbeidet.

Problemstillingen som er valgt for oppgaven er følgende:

«Lykkes Den norske kirke i å videreføre verdiene sine til de unge frivillige?»

For å bidra til å svare på dette, ble tre forskningsspørsmål utformet:

- 1) *Hvilke verdier finner vi hos konfirmantledere, og i hvilken grad samsvarer personlige verdier med kirkens offisielle verdier?*

2) *Hvordan har de tilegnet seg disse verdiene?*

3) *Hvordan leder de ansatte konfirmantlederne?*

Det er gjennomført individuelle dybdeintervjuer med fem konfirmantledere fra ulike menigheter i Bærum. De ble spurt om sine personlige verdier, om sin opplevelse av rollen som konfirmantledere og sitt forhold til kirken og dens verdier. Data ble tolket og analysert, og resultatene er presentert.

Det er tre hovedfunn:

1. Det er betydelig samsvar mellom informantenes personlige verdier og kirkens uttalte verdier, som er «bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende.»
 - a. Informantene verdsetter fellesskapet høyt. Fellesskapet omtales som åpent, inkluderende, mangfoldig og trygt. Funnet sammenfaller med verdien «åpen.»
 - b. Nestekjærlighet oppleves som kirkens fineste og viktigste verdi. Dette kommer til uttrykk i praksis ved at informantene legger vekt på å se den enkelte, ta vare på hverandre og konfirmantene og behandle hverandre godt. De finner glede i å utgjøre en forskjell for andre. Funnet sammenfaller med verdien «tjenende.»
 - c. Verdiene «bekjennende» og «misjonerende» er ikke like tydelig uttalt. Informantene tror, men det er ulikt hvor mye språk de har for å sette ord på det. Det oppleves krevende å tro i møte med andres fordommer om kristne.
2. Hovedmotivasjonen for å være konfirmantleder er informantenes eget utbytte. Dette kan forklares med «den nye frivilligheten.»
 - a. Fellesskapet gir mulighet til å være seg selv fullt og helt
 - b. De erfarer personlig vekst gjennom nye oppgaver og utfordringer
3. Ønskede verdier og praksis læres først og fremst ved å se på andre

Informantene ser på de ansatte og andre konfirmantledere som forbilder, og modellerer egen lederadferd etter dem.

6.1 Svar på forskningsspørsmålene

6.1.1 Forskningsspørsmål 1

Første forskningsspørsmål er: Hvilke verdier finner vi hos konfirmantledere, og i hvilken grad samsvarer de med kirkens offisielle verdier?

Informantene er relativt samstemte om hvilke verdier de setter høyest. Nestekjærlighet, åpen, inkluderende og trygg er de mest eksplisitt uttalte. Informantene opplever at fellesskapet i kirken er preget av disse verdiene. Praksisfortellingene vitner om omsorg for medmennesker, og et ønske om å bidra til å utgjøre en forskjell for andre. Informantene har en sterk opplevelse av å bli sett og verdsatt for den de er, og ønsker å gi konfirmantene den samme opplevelsen. Verdier knyttet til kristen tro er ikke like åpent tilgjengelige, men de er der. Informantene har ikke nødvendigvis et avklart forhold til tro, selv om noen av dem har det også, men setter pris på å lære om Bibelen og å høre andres tanker om hva det er å være kristen. Når de er i kirken deltar de i samtaler om tro, men ikke så mye ellers. Møtet med andres fordommer blir for krevende.

Alle kirkens kjerneverdier er tilstede i datamaterialet, men i ulik grad. I kapittel 5 er det drøftet hvordan dette kan forstås, og hvilke konsekvenser den noe ujevne vektingen av verdier kan ha.

Oppsummert er det nokså stor grad av samsvar mellom konfirmantlederens individuelle verdier og Den norske kirkes artikulerte verdier.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2

Andre forskningsspørsmål er: Hvordan har de tilegnet seg disse verdiene?

Det er hovedsakelig to måter konfirmantlederne har tilegnet seg verdiene på; gjennom organisert opplæring og ved å se på andre (modellæring). Opplæringen er variert og kontinuerlig. Grunnleggende lederkurs fungerer som en overgang fra å være konfirmant til å bli konfirmantleder, og er en bevisstgjøring på hvordan en bør opptre i gitte situasjoner som kan oppstå. Her lærer de hva som kjennetegner en god leder og hvilke rammer og regler

som gjelder for konfirmantledere. Foruten kurs består ledertreningen av helge- og kveldssamlinger, refleksjonsgrupper, arbeid med case m.m. Gjennom ledertreningen og i den skriftlige medarbeideravtalen tydeliggjøres forventninger og ønskede verdier til konfirmantlederne tydeliggjort. Den organiserte opplæringen tar aldri slutt. Alle konfirmantledere deltar i ledertrening så lenge de er aktive, og innholdet er stort sett det samme år etter år, noe som medfører at konfirmantene minnes på verdiene gjentatte ganger.

Ett av hovedfunnene var at informantene i svært stor grad tilegner seg verdier ved å se hva andre gjør, såkalt modellæring. Mulige fordeler og ulemper ved dette er drøftet i kapittel 5. De påvirkes av og ser opp til ansatte og med-ledere, og forsøker å handle på samme måte som de gjør. Deres egen opplevelse fra konfirmasjonstiden teller også med her, og informantene tar med inn i egen ledergjerning det de satte pris på ved sine egne konfirmantledere.

Informantene blir altså jevnlig «utsatt» for kirkens verdier i organisert ledertrening, og verdiene gjenspeiles i handling som vist av de ansatte og andre konfirmantledere.

6.1.3 Forskningsspørsmål 3

Siste forskningsspørsmål er: Hvordan leder de ansatte konfirmantlederne?

Det korte svaret på det er: Gjennom transformasjonsledelse. Det er nær relasjon mellom ansatte og konfirmantledere, og en gjensidig tillit. De ansatte går foran som gode eksempler for praksis, og inspirerer og motiverer konfirmantlederne. Hver enkelt konfirmantleder får tilpassede oppgaver etter evner og interesser, og oppfølgingen er personlig. Noen eksempler som er nevnt er mentorordning og mulighet for individuelle samtaler. De ansatte er tett på arbeidet, og støtter og veileder underveis. Det er også de som legger til rette for et godt fellesskap, ved å arrangere turer og sosiale sammenkomster.

6.2 Svar på problemstillingen

Svarene på forskningsspørsmålene viser at det er ganske godt samsvar mellom konfirmantledernes og kirkens verdier. Verdiene innarbeides ved å bli repetert jevnlig i ledertreningen, og gjennom det sosiale samspillet i arbeidet. De ansatte legger til rette ved sin transformativ ledelse, og gjennom de fire ledelsesdimensjonene *å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, å styre, å lede og å gjøre*.

Problemstillingen er: Lykkes Den norske kirke i å videreføre verdiene sine til unge frivillige? Jeg konkluderer med at svaret på det er et litt overraskende «ja.»

6.2.1 Begrensninger ved studien

Denne studien er foretatt i et område hvor kirken har relativt god økonomi og mange ansatte. Alle menighetene har kateket i 100% stilling, og denne har hovedansvar for konfirmantarbeid og ledertrening av konfirmantledere. Området har et godt omdømme når det kommer til konfirmantarbeid, og lang tradisjon for å drive ledertrening av unge. Det er også en stor administrasjon i fellesrådet, som bidrar til en rekke strukturelle oppgaver knyttet til ledertrening og konfirmantarbeid.

Disse forholdene betyr at konklusjonen av undersøkelsen ikke uten videre kan overføres til andre områder med andre forhold. Studien kan likevel gi viktig informasjon om hvilke prosesser som er i sving når en skal arbeide med unge mennesker og verdier i menigheten.

En annen begrensning er at konfirmantledere er en gruppe av frivillige som får relativt mye oppfølging sammenlignet med andre frivilligrupper i menigheten, jfr. det faktum at 80% av landets menigheter tilbyr lederkurs for unge (Rafoss et. al., 2020). Andre grupper av frivillige har ikke samme type veiledning, og studien er derfor ikke uten videre overførbar til disse.

6.2.2 Forslag til videre forskning

Konklusjonen av undersøkelsen er oppløftende for ledertreningen av unge konfirmantledere. En kan likevel ikke utlede at den medfører at Den norske kirke driver verdibevist ledelse. Det er fremdeles utydelig hvordan de fire verdiene har klart å finne

veien fra vedtaket i Kirkemøtet og ned på grasrota, all den tid lokal ledelse i menigheter oppgir liten kjennskap til dem og dessuten et fravær av verdiarbeid (Henriksø 2018). Her ligger det mange muligheter til ytterligere forskning på hvordan verdiene kan implementeres i den store og komplekst organiserte kirken.

Det kan også være interessant å forske på hvordan verdiene viser seg i praksis hos andre grupper av frivillige i kirken som ikke er gjenstand for så grundig opplæring og oppfølging som konfirmantlederne. Henriksø sådde et frø ved å studere verdier for og i praksis hos ansatte i lederstillinger (Henriksø, 2018). Min studie er et bidrag til det samme, men hos en annen gruppe i menighetene. Jeg ser fram til å følge videre forskning på området, og sender stafettpinnen videre.

Litteraturliste

Argandoña, A. (2003). Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 45: 15 - 28.

Bandura, A. (2019). Principles of behaviour modification. Bethesda: International Psychotherapy Institute.

Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I: G. Ladegård og S.I. Vabo (red.). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget

Fretheim, K. (red.) (2015). Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke. Oslo: IKO-forlaget.

Harris, M. (1998). A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization. *The British Journal of Sociology*, 49 (4): 602 - 618.

Haug, H.(2016). *Transformasjonsledelse og innovasjon i Den norske kirke*. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: VID vitenskapelige høgskole.

Hegstad, H.(2009). *Den virkelige kirke*. Bergen: Fagbokforlaget

Henriksø, T. (2018). Verdien av ledelse. Om hvordan verdier preger ledelse i Den norske kirke og hvordan dette henger sammen med kirkens offisielle verdier. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: VID vitenskapelige høgskole.

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

Kirkemøtet. (2021). Saksdokumenter KM 22.1/21 Strategi for Den norske kirke

Kirkemøtet. (2021). *Strategi for Den norske kirke*. Hentet fra:

<https://ressursbanken.kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/strategi%202022-2029/strategi%20for%20den%20norske%20kirke%202022-2029%20bokmål.pdf>

Kirkerådet. (2004). *Den norske kirkes identitet og oppdrag. Uttalelse fra Kirkemøtet 2004*. Hentet fra: https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/identitet_oppdrag_2004_bokmaal.pdf

Kirkerådet. (2010). *Gud gir – vi deler*. Plan for trosopplæring i Den norske kirke. 3. opplag.

Kirkerådet. (2019). *Årsrapport for Den norske kirke 2018*. Hentet fra: <https://kirken.no/globalassets/kirken.no/aktuelt/filer-2019/arsrapport%202018%20den%20norske%20kirke.pdf>

Kirkerådet.(2006). *Kommunikasjonsplattform for Den norske kirke*. Hentet fra: https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/planer-visjonsdokument-og-strategier/kommunikasjonsplattform_2006_bokmaal.pdf

Kirkerådet.(2020). *Plan for diakoni i Den norske kirke*. Hentet fra: https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/samfunnsansvar/diakoni/plan-for-diakoni_rev2020.pdf

Krogh, T.(2014). *Hermeneutikk: Om å forstå og fortolke*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Kraatz, M. S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, 14(2), 474–512.

Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2011). *Ledelse, styring og verdier*. *Magma*, 1/2011.

Ladegård, G. og Vabo, S.I. (red.).(2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rafoss, T.W./KIFO. (2017). *Unge voksne og Den norske kirke. Medlemskap, tro og tilhørighet*. (KIFO Rapport 2017:3). Oslo: KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning.

Rønningen, Gresaker, Rafoss og Agedal / KIFO.(2020). *Etter konfirmasjon – exit eller transitt?* (KIFO Rapport 2020:3). Oslo: KIFO, Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.

Sirris, S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*. Hentet fra: https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_doaj_soai_doaj_org_article_4e6bef8dfd9c4bd7b537f3532cbe130e&context=PC&vid=DIAKON&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,hvordan%20lede%20frivillige%20i%20kirken%20sirris&sortby=rank

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

Sporsheim, A. og Sirris, S. (2020). Frie og villige? Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 35(1), 57-71

Statistisk sentralbyrå. (2021, 15. juni). Den norske kirke. Hentet fra: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/religion-og-livssyn/statistikk/den-norske-kirke>

Aadland, E. & Askeland, H. (red.). (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

